2019

SISTEMATIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL ACEITE DE CUSI



Santa Cruz - Bolivia

FCBC

BOSQUES DEL MUNDO.ORG
¿QUÉ HARÁS POR SU FUTURO?

ECCOS

Cofinanciado por la Unión Europea

Contenido

1. Introducción 4
2. Marco teórico 5
Replicabilidad 6
3. Metodología 7
Etapa 1: Planificación de la sistematización 7
ETAPA 2: Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia 7
ETAPA3: Comunicación de los aprendizajes 8
4. Objetivo 8
5. Alcance del estudio de la sistematización en la cadena 8
6. Historia de las iniciativas 9
7. Cadena de valor del aceite de Cusi 14
Actividades primarias 15
a) Logística interna, aprovisionamiento de materia prima 15
b) Operaciones de producción 16
c) Logística externa o atención de pedidos 18
d) Mercadeo y ventas 19
e) Servicio post venta 21
Actividades de apoyo en la cadena de valor 21
a) Infraestructura de la asociación 21
b) Gestión recursos humanos 23
c) Desarrollo tecnológico 24
d) Adquisiciones 25
Interacción de la cadena con el sistema de valor 26
Cadena de proveedores 26
Cadena de clientes 27
Valor económico de la cadena 28
Volúmenes de producción 30
8. Análisis e interpretación crítica de la experiencia 32
9. Factores críticos de éxito de la cadena de valor, con base a lecciones aprendidas 34
10. Escalabilidad del emprendimiento 36
14. Criterios para la Replicabilidad 37
Referencias bibliográficas 39

Gráficos

Gráfico 1. Etapas del proceso de sistematización 7
Gráfico 3. Cadena de valor del aceite de Cusi 15
Gráfico 4. Interacción de la cadena del aceite de Cusi 26
Gráfico 5. Cadena de aceite de Cusi y su valoración económica 29
Gráfico 6. Margen de ganancia de los productos de la cadena de valor 31

Tablas

Tabla 1. Organizaciones de productores en el territorio de Monte Verde 14
Tabla 2. Descripción de inversión en equipos de las asociaciones 24
Tabla 3. Clientes que comercializan aceite de Cusi y elaboran otros productos 28
Tabla 4. Estimación del volumen de producción anual por organización 30
Tabla 5. Costo unitario por productos, con depreciación 31
Tabla 6. Volúmenes de producción en la cadena del aceite de cusi 32

Figuras

Fig. 1. Ubicación geográfica de las Asociaciones productoras de aceite de cusi 10
Fig. 2. Aprovisionamiento de materia prima, cadena del aceite de cusi 16
Fig. 3. Operaciones de transformación, cadena de valor del aceite de cusi 17
Fig. 4. Envases y productos con base al aceite virgen de cusi 19
Fig. 5. Comercialización de aceite de cusi en ferias productivas 20
Fig. 6. Infraestructura operativa de las asociaciones 21
Fig. 7. Asociaciones productoras de aceite virgen de cusi 22
Fig. 8. Personal técnico de las asociaciones productoras de aceite de cusi 23
Fig. 9. Prensas para la extracción del aceite virgen de cusi 26

1. Introducción

El proyecto “Conectando Paisajes en el Bosque Seco Chiquitano, el Cerrado y el Pantanal de Bolivia y Brasil, para la sostenibilidad del desarrollo productivo, la conservación de sus valores ambientales y la adaptación al cambio climático” (ECCOS), busca dar a conocer el valor de los ecosistemas en la resiliencia de sus sistemas productivos e incentivarles en el desarrollo de cadenas de valor, basadas en la biodiversidad, en sitios vinculados a las unidades de conservación.

Uno de los enfoques del proyecto es la promoción de sistemas de producción sostenible a múltiples escalas espaciales, con acciones enfocadas en promover la adopción de prácticas sostenibles, en comunidades indígenas, campesinas y productores privados. En este sentido, y dentro del alcance que conlleva el proyecto en la región, se ha priorizado recopilar aquellas prácticas sostenibles de poblaciones indígenas, particularmente de mujeres, que aportan desde su comunidad a la gestión integral del territorio. La sistematización de la experiencia de cadenas de valor, será el instrumento para dar a conocer experiencias que aportan al desarrollo productivo y merecen darse a conocer desde la voz de sus actores.

Importancia del aprovechamiento del Cusi

La palmera de Cusi (*Atallea speciosa*), de donde se cosecha los frutos para la extracción de aceite, se encuentra en una faja que abarca más de 300 km de este a oeste en el centro del Bolivia. El análisis con imágenes satelitales, indica que las superficies con presencia de Cusi en el departamento d Santa Cruz, con potencial para el aprovechamiento, alcanza un total de 231.097 hectáreas, de las cuales alrededor de 187 mil hectáreas, están en el área del proyecto ECCOS.

El municipio con mayor presencia de Cusi es San Ignacio de Velasco con un 70% y el segundo municipio con mayor porcentaje de Cusi es Concepción con un 11% del total analizado (Rémillard, Flores, & Fernánd, 2012). Se estima que todos los años, varios cientos de toneladas de frutos de Cusi, caen de las palmeras sin ser aprovechados.

El Cusi es la principal fuente de aceite silvestre para el uso doméstico del mundo, teniendo también uso industrial. El aceite se extrae de las semillas de los frutos maduros y tiene aplicación cosmética y medicinal; aunque no frecuentemente, la gente consume tanto el palmito de Cusi como la semilla. (Rémillard, Flores, & Fernánd, 2012).

Para las familias indígenas la palmera de Cusi, es una especie de uso tradicional, con múltiples beneficios: sus hojas sirven para el techado de las viviendas, para el tejido de utensilios como baquitú o soplador, sombreros, entre otros; en la medicina y cosmética natural, el aceite que se extrae sirve para el tratamiento de dolencias, bajar la fiebre, para el acondicionamiento del cabello; las semillas, son alimento para algunos animales; el coco leñoso es utilizado como combustible, además de la elaboración de algunos productos artesanales.

Desde hace algunos años, esta palmera ha pasado del uso tradicional, a ser parte de la actividad productiva que lideran organizaciones de mujeres en el territorio Monteverde. Son tres las asociaciones, que con apoyo de instituciones y de las organizaciones comunales, han logrado consolidar sus emprendimientos e innovar en los procesos de producción con tecnología y criterios de calidad.

Cuentan con áreas de aprovechamiento identificadas y realizan un manejo sostenible de esta especie de alto valor para las comunidades. Han participado en la elaboración de una marca propia a nivel territorio; ahora las mujeres son conocidas por la elaboración de los diferentes productos, que son parte del mercado local y urbano de la ciudad de Santa Cruz.

El trabajo de las comunidades del Territorio de Monte Verde, aplican el enfoque de la gestión integral de los bosques y tierras. Con base a sus "planes de gestión integral", trabajan en la regulación y control del uso y aprovechamiento sustentable de los componentes de la Madre Tierra, mediante el reconocimiento y valorización de sus organizaciones, instituciones y normas locales. Base sobre la que, se sustentan los procesos productivos, garantizando el uso integral y sostenible de sus recursos naturales.

En este documento, se podrá apreciar la experiencia desde las voces de las mujeres que lideran esta actividad productiva, una sistematización que refleja el avance en la cadena de valor que, actualmente se desarrolla, con la interacción entre los diferentes actores, los factores críticos que sustentan esta actividad, además, de un análisis para conocer si esta actividad es escalable, o si este modelo de negocio, puede ser replicable con base a las experiencias sistematizadas.

2. Marco teórico

- Sistematización de experiencias

Básicamente, la sistematización apunta a describir y a entender qué sucedió durante una experiencia de desarrollo y por qué pasó lo que pasó. Los resultados de una experiencia son fundamentales, y describirlos es parte importante de toda sistematización, pero lo que más interesa en el proceso de sistematización es poder explicar por qué se obtuvieron esos resultados, y extraer lecciones que nos permitan mejorarlos en una experiencia futura. (FAO - Luis Alejandro Acosta, 2005).

- Cadena de valor

La Cadena de Valor se trata de una herramienta de análisis empresarial que identifica y "descompone" el conjunto de actividades y procesos de una organización que genera valor para el producto, servicio, cliente y la empresa en general convirtiéndose en una poderosa acción estratégica de la empresa.

El análisis de la cadena de valor desagrega todas las actividades y tareas que la unidad de negocio lleva a cabo para crear valor, diferenciando categorías de actividades, que se agrupan en actividades primarias y de apoyo.

Las actividades primarias en la cadena de valor son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. (Riquelme, 2019)

El análisis del conjunto de actividades o procesos, desarrollados y conformados para la fabricación del artículo o desarrollo del servicio, la distribución del producto y proceso post-venta, representado en una cadena de valor, debe ser con el fin último de identificar los factores críticos de éxito, que indiquen cómo se puede cambiar o mejorar, para maximizar el valor que ofrece a los clientes.

- Cadena de valor de una empresa y varias empresas parte de una cadena

El flujo de valor inicia a partir de la cadena de valor en cada empresa, y la forma en que este se distribuye en un sistema, es una condición básica en la conformación de redes de valor. De una forma práctica podemos ver un sistema de valor como una serie de cadenas de valor de varias empresas interrelacionadas a través de las cuales se crea y transmite valor competitivo, estas cadenas de valor aglomeradas conforman sectores de valor y estos a su vez constituyen el sistema de valor. (Mildam, 2018)

- Escalabilidad y enfoques de crecimiento

Al inicio, el escalamiento se centra en el desarrollo de la organización, su producto o productos y/o servicios y en la elección de un mercado meta. En este punto la organización debe desarrollar la capacidad de producir, distribuir y satisfacer al mercado meta a fin de generar la capacidad de incrementar sus ventas y si logra sobrevivir y forjar suficiente capital (financiero, humano y social), entonces puede considerar expandirse. (Benedetto, 2013)

En el desarrollo de un escalamiento de emprendimientos sociales, debe concentrarse en uno de cuatro enfoques de crecimiento: diversificación, escalamiento transversal, escalamiento a profundidad y escalamiento ampliado. (K. André y A. Pache, 2016)

- La diversificación: es una estrategia que implica desarrollar nuevos productos y nuevos mercados, por tanto, la organización amplía la oferta de sus productos y servicios.
- El escalamiento transversal: se centra en difundir y compartir las innovaciones desarrolladas con otros actores, por lo que requiere del apoyo de un sistema de redes que favorezca la transferencia de conocimientos.
- El escalamiento a profundidad: se enfoca en mejorar los procesos actuales con el fin de incrementar el impacto en los consumidores o de los beneficiarios.
- Escalamiento ampliado: se concentra en el desarrollo de estructuras y procesos organizacionales que mejoren o hagan más eficientes las operaciones, a fin de llegar a nuevos clientes o beneficiarios aún no atendidos por la empresa.

La escalabilidad, no solo depende de los recursos financieros, sino enfatizan en la necesidad de preservar durante el proceso de crecimiento, el mantenimiento de la atención en los miembros de la organización, así como el fomento de las relaciones afectivas y la capacidad organizacional, de escuchar diferentes voces para convertirse en una organización, que preserva su esencia al mismo tiempo que ejerce algún tipo de escalabilidad.

Replicabilidad

La replicabilidad tiene que ver con uno de los enfoques de escalabilidad, descrito anteriormente como escalamiento transversal, se centra en difundir y compartir las innovaciones desarrolladas con otros actores, por lo que requiere del apoyo de un sistema de redes que favorezca la transferencia de conocimientos.
Replicar tiene como objetivo:

- Impulsar la cultura de innovación, de contar con emprendimientos productivos responsables, liderados por organizaciones propias, con normas que promueven la trasparencia, participación, colaboración, la economía del conocimiento[1] y la motivación de cada uno de los miembros hombre y mujeres que aporten al desarrollo de la comunidad, de la organización productora y del entorno donde interactúan.

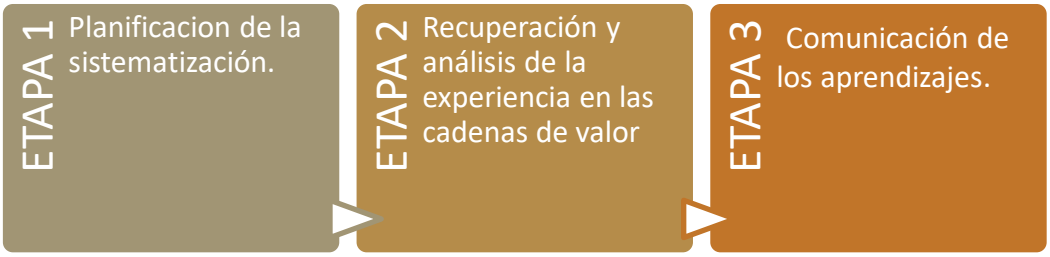
- Impulsar aplicación de buenas prácticas desde el manejo de áreas de aprovechamiento, de involucrar a los actores comunales y autoridades en proceso de toma de decisiones, de la responsabilidad, la equidad y cohesión entre comunidades, haciendo sostenible la actividad sin generar impactos negativos en la biodiversidad.

[1] La economía del conocimiento: Se puede definir como aquel sector de la economía, que utiliza los conocimientos como elemento fundamental para generar valor.

3. Metodología

Para el desarrollo del estudio de la sistematización, se tomó como referencia la Guía Metodológica de Sistematización (FAO, 2004), en la cual, se propone dividir el proceso en tres grandes etapas, como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Etapas del proceso de sistematización



ETAPA 1: Planificación de la sistematización

De acuerdo en lo establecido en la metodología la planificación considero los siguientes aspectos:

1. Delimitación del objetivo:

El objetivo de la sistematización es recuperar las experiencias y prácticas desarrolladas para la cadena de valor del Cusi en las comunidades de Santa Mónica, Palestina y Palmarito de la Frontera del Territorio de Monte Verde.

2. Definición del objeto

Se ha priorizado la cadena antes mencionada, como parte de los procesos de intervención en el marco del proyecto ECCOS.

3. Identificación del eje de sistematización

Los ejes de la sistematización son los siguientes: aspectos técnicos productivos, aspectos de organización, administrativos, comerciales y de sostenibilidad ambiental.

ETAPA 2: Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia

Cuatro pasos se han definido para esta de sistematización, el producto final será un documento que, esencialmente, dará cuenta de la experiencia sistematizada y de los aprendizajes obtenidos de ella.

1. Recopilación de la información

En este paso se levantó todos los elementos que nos permitieron reconstruir las experiencias de cadenas de valor, buscando abarcar toda su dimensión, los siguientes puntos, marcan la guía en este paso.

- Información bibliográfica disponible: de informes técnicos, principalmente de proyectos de intervención en la zona, de documentos de investigación y algunas publicaciones en medios virtuales.

- Recopilación de información de eventos y talleres: a través de reuniones y talleres, se buscará el dialogo de saberes y experiencias de productoras y de algunos técnicos que fortalecerán el estudio a partir de conocimientos. La recopilación de la información de fuentes directa, abre el panorama más exacto de la articulación de la cadena
- Entrevista a informantes claves: Actores directos e indirectos de las cadenas de valor
- La situación inicial y sus elementos de contexto
- El proceso de intervención y sus elementos de contexto
- La situación final y sus elementos de contexto
- Las lecciones aprendidas de la sistematización

2. Análisis e interpretación crítica de la experiencia

Paso clave del proceso que se realizó con amplia participación de actores de las cadenas de valor, se realizó talleres de devolución para corroborar la información recopilada y complementarla. En este momento, fue importante contar con una amplia participación de representantes de todos los eslabones de la cadena.

3. Síntesis de los aprendizajes

Como resultado del análisis y de la reflexión crítica efectuados en el paso anterior, se construyó las conclusiones que, fueron formuladas en términos de "lecciones aprendidas". Las lecciones aprendidas no son simples resultados de una experiencia, sino producto de la reflexión sobre la misma. (FAO, 2004).

Al finalizar esta etapa de reconstrucción, análisis e interpretación de la experiencia, se elabora un documento que será el producto o resultado de la sistematización.

ETAPA3: Comunicación de los aprendizajes

Esta última etapa del proceso de sistematización, es la de difusión de sus resultados. Tarea que será encomendada a un equipo técnico social especializado, para que este defina la estrategia de comunicación y los medios de difusión.

4. Objetivo

Sistematizar y evaluar la cadena de valor del aceite de Cusi e identificar buenas prácticas para su escalamiento y replicabilidad.

En principio, la información recopilada a través de esta metodología se convierte en un instrumento para la toma de decisiones, que permite generar acciones en el territorio o en otros, generar estrategias que favorezcan la ejecución de actividades económicas que, aporten al cuidado de los ecosistemas y a su vez generen ingresos a las familias.

5. Alcance del estudio de la sistematización en la cadena

Son tres asociaciones del territorio indígena de Monte Verde, las que son parte fundamental de la articulación de la cadena del aceite de Cusi: "Buscando Nuevos Horizontes" de la Comunidad de Palmarito de la Frontera, la "Asociación de mujeres emprendedoras" en la comunidad de Santa Mónica y la Asociación de mujeres artesanas "1ro de mayo" de la comunidad de Palestina.

El estudio de sistematización de la cadena de valor del aceite de Cusi, tiene como alcance, la integralidad de actividades y procesos que intervienen para generar valor y colocar el producto en el mercado. La recuperación de lecciones aprendidas (positivas y negativas), y los factores de éxito que

han impulsado a la consolidación de emprendimientos, como iniciativas económico-productivas exitosas.

Además, el proceso contempla el análisis de los costos por actividad, a lo largo de la cadena, la rentabilidad y factores que influyen en los resultados.

6. Historia de las iniciativas

El Cusi es una especie parte del paisaje chiquitano, de alto valor en la vida de la población indígena. Por los múltiples usos que le da; las hojas son utilizadas en el techado de las viviendas; utensilios domésticos como: canastos, baquitú (soplador), sombreros, entre otros. Los frutos son comestibles tanto para la población, como para los animales silvestres y domésticos. Los cocos, como combustible sustituto de la leña.

La semilla o almendra, tostado, molida, es hervida en agua y luego decantada para obtener aceite de Cusi, conocido y practicado tradicionalmente por las abuelas, con reconocidos beneficios como medicina; para bajar la fiebre en los niños, alivianar la tos, curar el arrebato[2]. Además, es utilizado en la limpieza del cabello, para que mantenga el brillo natural.

La producción de aceite cocido, en ocasiones se intercambia, por otros productos en las comunidades y escasamente comercializada en centros poblados de Concepción y San Xavier.

La iniciativa

El factor común que motivo a las comunidades, para el inicio de actividades en la cadena del aceite de Cusi, fue la identificación de áreas con abundantes palmeras de Cusi; abundancia respaldada técnicamente, por diversos estudios realizados en la zona.

El aprovechamiento de este recurso no maderable a partir de la obtención del aceite de Cusi, se sustentó a partir del análisis colectivo de las mujeres; quienes, en busca de recuperar esos conocimientos culturales de la medicina natural y la necesidad de generar otros ingresos para las familias, impulsaron el desarrollo de iniciativas productivas, con el uso integral de los recursos del bosque.

Desarrollo del proceso

El proceso de aprovechar el aceite de Cusi, proviene de dos momentos, a partir de proyectos que fomentan la gestión integral del bosque y la motivación de las mujeres de comunidades, que reclaman ser incluidas en los procesos económicos y buscan mejorar sus condiciones, al generar ingresos con la producción.

Promover una actividad nueva, que garantice el buen manejo de los recursos naturales, requería de asistencia técnica, recursos económicos, de fortalecimiento procesos de organización y de generación de capacidades.

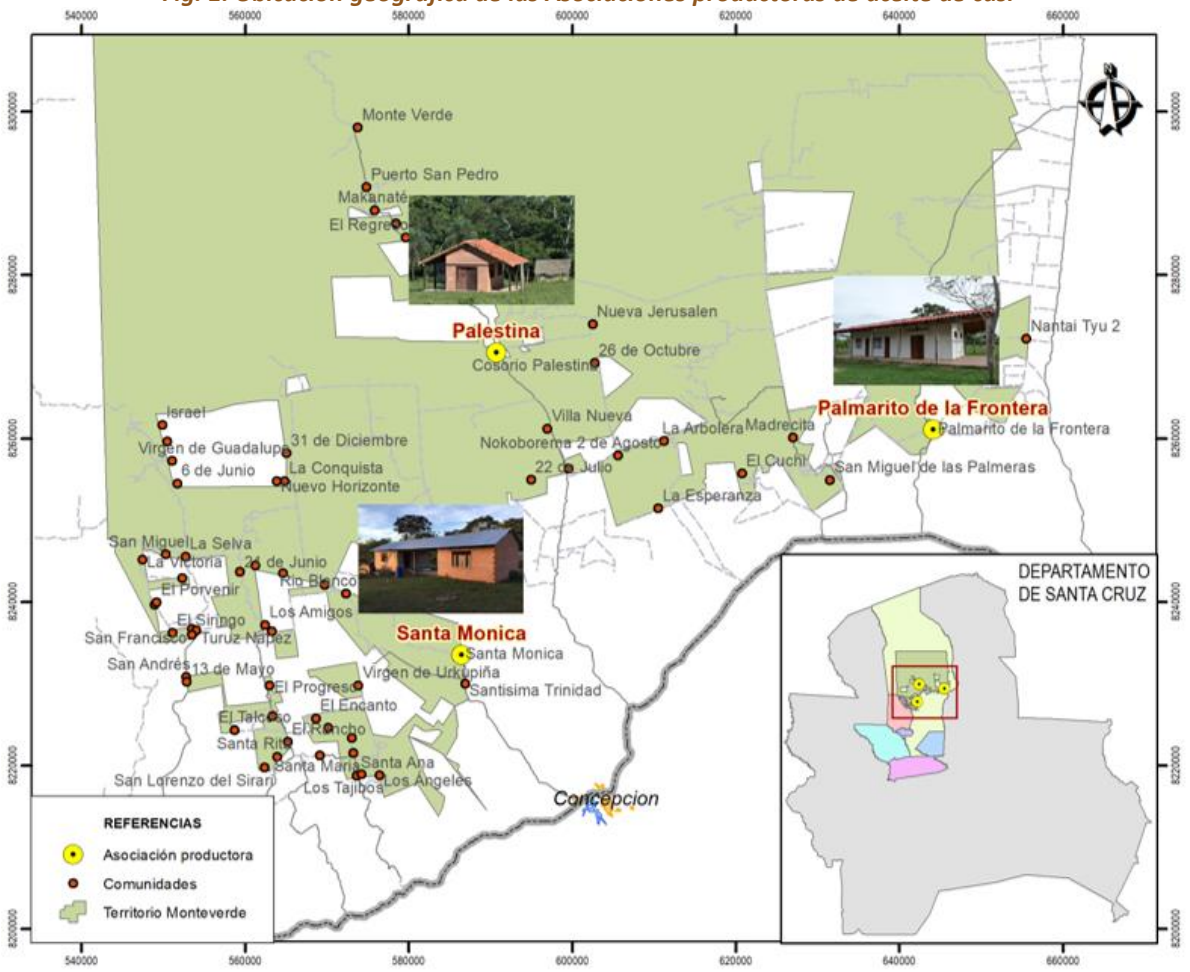
FCBC, SNV Bolivia, APCOB, GIZ, CIPCA, HIVOS y Bosques del Mundo, entre otras organizaciones de cooperación, han aportado en diferentes etapas a estas iniciativas y continúan haciéndolo de acuerdo al requerimiento y necesidades de las organizaciones productoras.

[2] Se conoce con el nombre de arrebato o colerina a una serie de trastornos producidos por rabias exageradamente fuertes, ocasionadas por peleas, o disgustos que sufre la persona, con gente de la calle o con sus familiares.

En la comunidad de Palmarito de la Frontera, nace la primera asociación de mujeres en el territorio de Monteverde, convirtiéndose en la experiencia pionera de la cadena del aceite de Cusi, comenzando con a trabajar el 2010. Posteriormente en el 2015, se organizan las mujeres de la comunidad de Santa Mónica y el año 2016 las mujeres en Palestina, se organizan para ingresar en esta actividad productiva.

Asociación de mujeres Buscando Nuevos Horizontes, es el nombre de la organización que aglutina a mujeres de la comunidad de Palmarito de la Frontera, cuenta con personería jurídica, nació con un total de 7 socias, cuenta con un directorio que lidera la Asociación. En la actualidad cuenta con 13 socias activas.

Fig. 1. Ubicación geográfica de las Asociaciones productoras de aceite de cusi



En el anterior gráfico, se muestra la ubicación geográfica de las asociaciones de mujeres productoras, que forman la cadena de valor del aceite de cusi.

La consolidación del proceso productivo y organizativo, de la Asociación Nuevos Horizontes, desde sus inicios contó con el apoyo técnico de FCBC. Luego más tarde, se sumaron otras instituciones como GIZ y CIPCA, apoyando de manera interrelacionada, actividades complementarias que fortalecieron a esta organización productiva. Han pasado por varias etapas de prueba, que dieron como resultado una organización de productoras con autogestión, capaces de tomar decisiones oportunas para sacar adelante el emprendimiento.

La Asociación Nuevos Horizontes, continúan liderando la aplicación de técnicas y tecnologías innovadoras que optimizan la producción, cuenta con equipos eléctricos, favorecidas por la posibilidad de usar energía eléctrica pública en la comunidad. Sin embargo, aún enfrentan puntos críticos a

superar, como mejorar el quebrado o partido del fruto, dificultad por adquirir la materia prima y disputas con algunos comunarios, que tumban las palmeras de Cusi, para sacar las hojas para techos de sus casas.

Cuenta con infraestructura adecuada para la elaboración de sus productos, con dos ambientes, uno para elaboración del aceite y sub productos, otra para el acopio y venta de la producción. La asistencia técnica y acompañamiento, actualmente están enfocados a mejorar la elaboración de subproductos, a fortalecer la gestión administrativa y desarrollo de capacidades para la comercialización de la Asociación. Nuevos Horizontes, ha sido el modelo para la implementación de las otras iniciativas en el territorio.

En la comunidad de Santa Mónica, las mujeres consiguen que, de las utilidades generadas por el manejo forestal maderable, en asamblea comunal les otorguen fondos para iniciar su emprendimiento productivo, similar al que vieron en su visita a Palmarito. Con estos fondos logran dar la contraparte y junto a recursos de un proyecto ejecutado por SNV, adquirir los primeros equipos, herramientas y su prensa hidráulica. Conforman la Asociación “Mujeres Emprendedoras” y se gestiona una primera fase de capacitación.

Posteriormente, APCOB a través de la asistencia técnica permanente, logra fortalecer a esta organización de mujeres, en el manejo y aprovechamiento de la palmera de Cusi, la gestión administrativa y formación de recursos humanos. Mejoran los procesos productivos con la aplicación de nuevas tecnologías, mejoras de protocolos de producción y calidad, diversificación de productos, con base al aceite de Cusi y sumando a este, la transformación del aceite de copaibo. Además, de la promoción y búsqueda de mercados.

Últimamente Las Mujeres Emprendedoras cuentan con 9 socias, concluyeron su infraestructura adecuada para el acopio, procesamiento y almacenamiento de productos que elaboran, con miras a certificarse y formalizar su funcionamiento. Infraestructura que es resultado de los esfuerzos y suma de recursos de las instituciones de apoyo y aporte de la comunidad.

Las mujeres de la comunidad de Palestina, se habían organizado un año antes para la confección de cojines bordados y el 2016 con la identificación de la mancha de Cusi en su comunidad y el intercambio de experiencias en la asociación de la comunidad Palmarito de la Frontera, motivó a que puedan consolidar su Asociación productiva, aumentando la línea de aceite de Cusi, a la que denominaron Asociación 1ro de mayo. Actualmente cuenta con 9 mujeres artesanas, *¨Siempre se ha demostrado que las mujeres, cuando se proponen hacer algo son muy capaz¨ Raquel Masai, lideresa comunal.*

La Asociación 1ro de mayo, afronta problemas como, el área de Cusi se encuentra a más de 8km de la comunidad, dificultando el transporte del fruto recolectado, las palmeras de Cusi están en medio de denso monte, con muchos peligros para el ingreso de las mujeres.

Esta situación no ha impedido que las mujeres de Palestina, continúen con su emprendimiento, están produciendo aceite para el mercado local de Concepción. Sin embargo, la prioridad es la producción de champú y crema para el cabello, productos que los venden principalmente en su comunidad. La gestión para la asistencia técnica, capacitación, adquisición de maquinaria y promoción, logró concretarse, a través de proyectos que desarrolla APCOB en la zona.

La producción

El proceso de producción del aceite de Cusi, inicia con la recolección de cocos de Cusi en el bosque, trasladados los frutos a la comunidad se inicia el quebrado de los mismos para sacar la almendra. Esta almendra se selecciona, desechando las dañadas y con gusanos, se expone para el secado al sol; luego esta almendra es molida, se lleva para ser prensada y obtener el aceite de Cusi, mismo que es

envasado y almacenado para la decantación de impurezas. Pasado a menos una semana, finalmente se envasa para la venta un aceite puro

El proceso de obtención del aceite virgen, que en la actualidad comercializan las mujeres de estas asociaciones, ha merecido superar varias dificultades y mejora de procesos con la práctica, inicialmente los frutos de Cusi, para obtener las almendras, se partía utilizando un hacha, mejorándose la facilidad del trabajo y los rendimientos con el uso de partidoras a palanca, se vio que era más fácil el molido y se obtenía más aceite, cuando las almendras se secaban al sol, antes de molerse y pasar por la prensa.

Han desarrollado conocimientos para identificar frutos que producen aceite de buena calidad, realizan la selección de frutos durante su recolección, principalmente de que el fruto este sano y antes de que caiga al suelo. Los frutos que están en el suelo, generalmente ya tienen ataques de insectos y hongos, se deja en el lugar para la alimentación de los animales del monte y la regeneración natural.

Se probaron nuevas herramientas para el molido de las almendras, manual y eléctrico, se hicieron mejoras en la maquinaria de prensado. Probando también nuevos materiales e insumos para obtener el aceite virgen de Cusi y la transformación en otros productos.

> *La recolección de los frutos de Cusi se realiza en el monte, a 8 km de la comunidad, el transporte se lo hace en el camión de la comunidad, pagando 100 bolivianos por viaje. Un día de recolección en grupos de 3 mujeres, se recolecta 7 bolsas de cocos. Siempre acompañan en este trabajo los maridos, por el peligro en el monte, una vez una mujer se perdió en el bosque, por no estar acostumbradas a andar Enel monte. La recolección y el transporte son nuestras mayores dificultades. Asociación 1ro de mayo, Palestina.*
>
> *No es tan fácil partir el Cusi, es una tarea dura. Con el tiempo se pudo conseguir quebradoras a palanca, y se dejó de usar el hacha y machete. Se inició moliendo la cala de Cusi, con molinos manuales para cereales. La machucada (partido) de 5 kg de cala de Cusi, produce 3 litros de aceite. Los molinos manuales no aguantan para moler Cusi, sus dientes se desgastan rápido. Se consiguió probar un molino a corriente, pero en la comunidad no hay electricidad, para usarlo, hay que tener combustible para hacer funcionar el generador de la comunidad, el molino eléctrico es útil, pero se saca menos aceite que con el molino manual. Asociación de mujeres emprendedoras de Santa Mónica.*
>
> *Luego de producir aceite de Cusi, se buscó producir champú y crema para el cabello, está teniendo más venta. En la feria de la orquídea de Concepción, es cuando más se vende aceite, las ganancias se las repartieron entre las socias. Asociación de mujeres emprendedoras de Santa Mónica.*
>
> *Ahora de cada litro de aceite que se vende, se deja 20 bolivianos para la asociación, que sirve para comprar baldes, bañadores, jarras, coladores. Carecemos de infraestructura, presentaron su solicitud al plan de manejo para que este año, financien esta obra. Asociación 1ro de mayo, Palestina.*
>
> *Los ingresos económicos son pocos, pero juntando de 5 litros, ya queda para disponer para otros gastos. Ahora la comunidad está usando más el aceite de Cusi, porque el aceite virgen tiene menos olor que el aceite cocido. Los aceites producidos en las comunidades son los más buscados en el mercado, porque son puros. Hay 2 clases de especies de Cusi, el blanco y el colorado, el colorado produce un aceite más amarillo. -Asociación de mujeres emprendedoras de Santa Mónica.*

La sostenibilidad ambiental

En las comunidades las familias y principalmente las mujeres de las asociaciones, han asumido un rol de protección de la palmera. Con el proceso de producción puesto en marcha, se hizo necesario realizar acuerdos en el nivel comunal, garantizando cuidado áreas de manejo de Cusi. Las palmeras, años atrás eran tumbadas con la finalidad de obtener las hojas para el techado de las viviendas.

En Santa Mónica, a través de una decisión comunal, se estableció la prohibición del tumbado de esta palmera, obliga a realizar un manejo y aprovechamiento sostenible del Cusi. En la comunidad de Palmarito de la Frontera, éste acuerdo no ha logrado concretarse a nivel comunal, pese a que se realizaron esfuerzos a través de diversas gestiones, con apoyo de las instituciones y proyectos, aún no se ha logrado concretar la protección del Cusi.

La producción de aceite de Cusi, contribuirá a mejorar la situación de los bosques; al incrementar la productividad y los ingresos para las comunidades; contribuye a valorar el bosque y reducir intentos de sustitución. Usar productos del bosque que antes no se hacía genera mayor valor e importancia sobre los recursos naturales, gracias a los productos forestales no maderables.

Sostenibilidad social

La estrecha dependencia de las comunidades indígenas, respecto de sus recursos naturales y la conveniencia de compartir entre todos y equitativamente los beneficios que, se derivan de la utilización de los conocimientos tradicionales, las innovaciones y el aprovechamiento; garantiza que las relaciones sociales se fortalezcan y permanezcan indefinidamente. En estos procesos asociativos no son cerrados, no excluye la participación, en cualquier momento se puede entrar y salir de la asociación, por lo que genera bienestar social y económico para todos.

Otro aspecto que garantiza la sostenibilidad social, es que la participación en los diferentes procesos de la cadena, esta normado por los usos y costumbres de las estructuras organizativas tradicionales, este respaldo involucra el nombre de la comunidad, por lo que exigirá cumplimiento de compromisos tanto desde las comunidades, como a los clientes.

Los beneficios socioeconómicos

Inicialmente el trabajo era sólo de las mujeres de la asociación, el proceso de intervención de las familias era escaso. La experiencia en la obtención del aceite virgen y su comercialización en el área urbana de Concepción, superó sus expectativas, la generación de ingresos para las mujeres fue fundamental para motivarlas. De a poco, la familia (esposo, hijos), se involucraron en tareas de recolección, partido del fruto y molido de la calucha.

La elaboración champú y crema de cabello, generó el interés de familias de la comunidad, comunidades vecinas y de terceros (propietarios privados vecinos), conocedores de las propiedades del aceite de Cusi y al ser productos de uso frecuente, llegan a la comunidad para adquirir estos productos.

Los ingresos se fueron incrementando paulatinamente, generan impactos importantes en la economía de las mujeres asociadas; contaban con recursos económicos para la adquisición de bienes para el hogar; función que antes lo realizaba solo el hombre. Motivadas y con la autoestima fortalecida, las mujeres con su esfuerzo, han logrado consolidar su Asociación y el proceso de producción.

El dinero que recibimos, sirve para adquirir otros productos en la comunidad, esa platita circula y beneficia a varias personas es como nuestro aporte, no solo nosotras ganamos, se distribuye a nivel comunal. Agustina Aponte.

7. Cadena de valor del aceite de Cusi

La cadena de valor del aceite de Cusi, tiene la particularidad de agrupar a mujeres de tres comunidades, bajo sus propias características organizativas, han consolidado asociaciones productoras, con esfuerzo logran extraer el aceite virgen y elaborar otros productos a partir de este.

Las Asociaciones de mujeres productoras de aceite de Cusi, son las siguientes:

Tabla 1. Organizaciones de productores en el territorio de Monte Verde

Organizaciones productivas	Comunidad	No de socias	Productos
Buscando Nuevos Horizontes	Palmarito de la Frontera	13 productoras	Aceite a granel. Aceite fraccionado en envases de 60 ml. Champú de 500ml. (elaborado en base a la torta de Cusi) Crema de enjuague de 300 gr.
Asociación de mujeres emprendedoras de Santa Mónica	Santa Mónica	9 productoras	Aceite a granel Aceite fraccionado en envases de 60 ml. Champú de 250 ml y 500ml. Crema de enjuague de 300 gr y 500 gr.
Asociación 1ro de mayo	Palestina	6 productoras	Aceite a granel. Aceite de Cusi de 30ml. Champú de 250 ml y 500ml. Crema de enjuague de 300 gr y 500 gr.

Fuente: Elaboración propia.

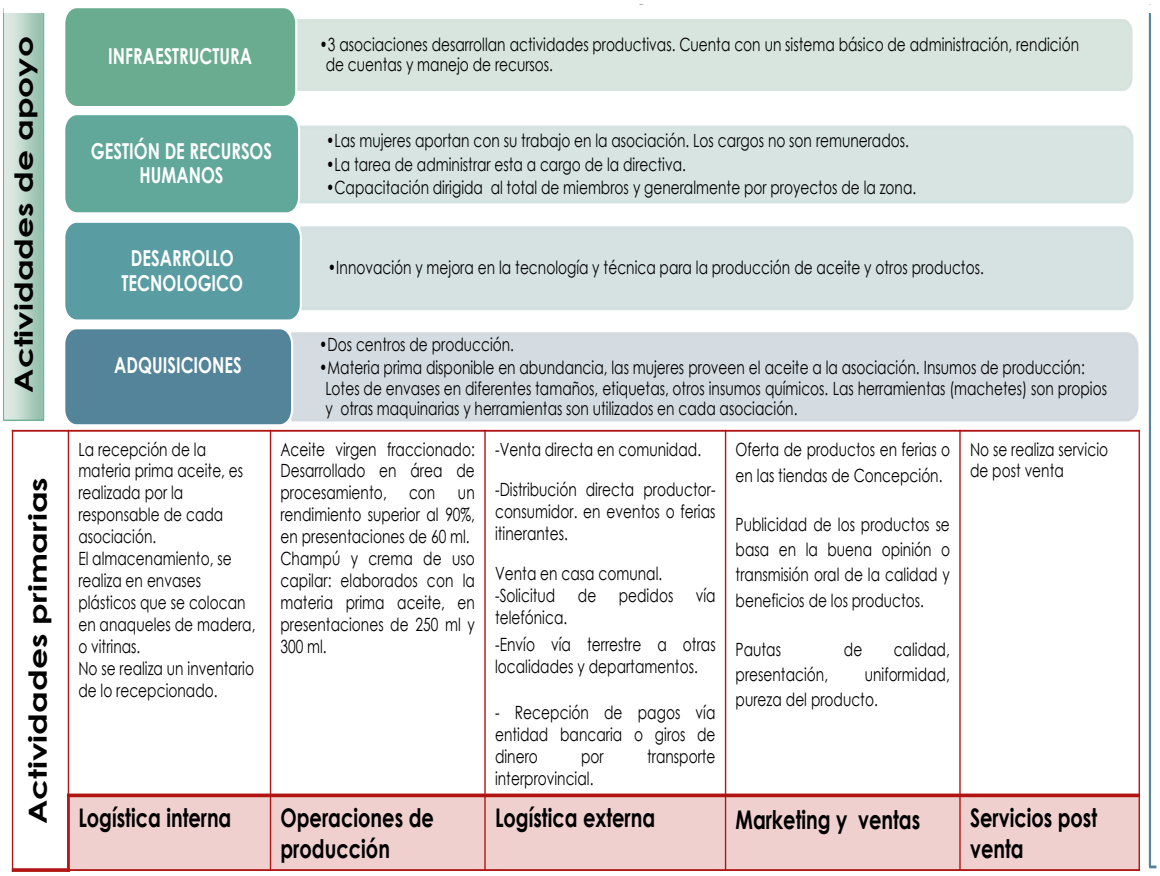
Estas asociaciones, sin duda alguna han generado un cambio positivo, desarrollado una dinámica económica y productiva de buenas prácticas, lideradas por mujeres indígenas, aportan a desarrollo de sus comunidades, han posicionado su producción en el mercado local (municipal), están llegando el mercado departamental, interactúan con clientes y consolidaron su gestión económico-productiva.

Para el análisis de la cadena del aceite de Cusi, se tomado como referencia el enfoque de cadenas de Porter, que considera que una cadena cuenta con actividades primarias, actividades de apoyo, para generar valor, que al fin se traduzca en utilidades o márgenes de ganancia[3].

- [3] Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte o apoyo a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

A CONTINUACIÓN, SE DESCRIBEN ESTOS TRES ELEMENTOS NECESARIOS PARA CONOCER LA EXPERIENCIA DE LA CADENA DE VALOR DEL ACEITE DE CUSI:

Gráfico 2. Principales acciones en la Cadena de valor del aceite de Cusi



Fuente: Elaboración propia.

Actividades primarias

a) Logística interna, aprovisionamiento de materia prima

El proceso de aprovisionar la materia prima, empieza con la recolección de los cocos de la palmera en el bosque, seleccionando los frutos recién madurados y sanos, luego trasladan hasta las viviendas en la comunidad. En su tiempo libre, las familias van partiendo los frutos para extraer las almendras, que luego de expuestas al sol, al menos 2 días, se las pasa por molinos manuales. La harina obtenida por le molido, se lleva a la prensa hidráulica de la Asociación, para obtener por el prensado en frío, el aceite virgen de Cusi.

El aceite virgen de Cusi, obtenido por las socias y las familias de la comunidad, es revisado en calidad y medido en cantidad para la compra por la Asociación. La recepción es realizada por la responsable de cada asociación, quien registra el volumen y calidad, con el nombre de cada socia.

Generalmente, el pago es realizado al momento de la recepción, las asociaciones cuentan con un fondo para la compra de la materia prima; caso contrario, una vez realizada la comercialización al consumidor final, se procede a cumplir con la deuda.

Fig. 2. Aprovisionamiento de materia prima, cadena del aceite de cusi



El almacenamiento del aceite, es colocado en anaqueles de madera, o vitrinas, ya sea en la infraestructura que dispone la asociación o en el área de producción establecida por la asociación.

El aceite virgen almacenado, pasa por un proceso de decantación de impurezas, cuando se precipitan en el fondo de las botellas, se las perfora para obtener aceite puro y transparente, característica de buena calidad.

> *"El aceite almacenado en un tiempo aproximado de un mes, nos garantiza una mejor calidad del mismo libre de impureza, queda listo para colocarlo en los envases de 60ml". Agustina Aponte.*

Los precios para la adquisición del aceite de Cusi, ha sido establecida bajo acuerdos entre asociadas. Cabe aclarar, que el monto establecido es una retribución al trabajo desarrollado por las mujeres, dado que el mismo no compensa los costos de producción, para la obtención de un litro de aceite, con las técnicas actuales. Situación que pasa, por puntos críticos a superar, la distancia de recolección y el transporte, el partido del fruto y el molido de la calucha de Cusi, donde se tiene bajos rendimientos y se está buscando alternativas para mejorar.

Sin embargo, este acuerdo de precios establecido y la comercialización de la producción, permiten garantizar en cierta medida, la disponibilidad de recursos económicos para el pago en efectivo de cada litro que recibe la asociación y a las socias una alternativa para generar ingresos.

b) Operaciones de producción

- Aceite virgen de Cusi.

Existen dos tipos de productos para el mercado, aceite fraccionado en envases de 60 ml y aceite a granel o por litro, este último se comercializa generalmente a pedido.

Las asociaciones, Mujeres Emprendedoras de Santa Mónica y Buscando Nuevos Horizontes, comercializan los dos tipos de envases. En el caso de la asociación de 1ro de mayo, ha tomado como decisión que, al ser bajo el volumen de producción, no venden aceite virgen, la transformación del producto es su mejor alternativa, les genera mayor cantidad de ingresos, manifiestan.

El proceso de fraccionamiento para la comercialización, es relativamente simple y toma poco tiempo, la mano de obra requerida es de 2 personas, con un tiempo menor a media jornada, para su producción regular.

Fig. 3. Operaciones de transformación, cadena de valor del aceite de cusi



Arriba: Molido manual de la almendra
Abajo: Con molino eléctrico

Prensado en frío para obtener aceite virgen

Elaborando y envasando productos para el cabello

El aceite virgen purificado y estacionado, es colocado en jarras y fraccionado en envases pequeños de 60 ml; el rendimiento estimado de 16 envases por 1lt de aceite, con un porcentaje de perdida menor al 5 %.

Los envases para la venta, se limpian para el colocado de las etiquetas y contra etiquetas, donde se describen características del producto, la asociación Buscando Nuevos Horizontes, tiene su propia etiqueta; mientras que Santa Mónica y Palestina, usan un diseño de etiqueta que representa la marca definida a nivel territorio de Monteverde.

- Champú y crema de uso capilar

Las asociaciones se vieron en la necesidad de generar cambios, innovar, agregar valor “porque el aceite casi no se vende mucho, se ha tenido que buscar otras cosas, para mejorar las ventas”, manifiestan las señoras de la Asociación de Santa Mónica. Es así inician la producción de champú y crema para el cabello, aplicando técnicas distintas en cada una, para la obtención de estos productos.

Agregar valor y crear otros productos con la materia prima aceite, ha sido una experiencia nueva para las mujeres de las asociaciones. En un tiempo menor a dos años, se ha pasado por muchas etapas de pruebas y aprendizajes. Aun se debe mejorar, para garantizar una fórmula ideal de los productos, principalmente del champú.

Pese a ello, han logrado colocar sus productos, por las características y beneficios, que destacan el uso del aceite de Cusi virgen, realza la belleza del cabello, evita la caída y controla las canas prematuras.

> *"Hemos logrado elaborar champú, aún nos falta, hemos colocado dos aromas diferentes, hemos disminuido la cantidad de aceite que le colocábamos antes, realizamos pruebas. Con la crema nos va bien, es más fácil". Rosa Cuasace, Santa Mónica.*

Mujeres Emprendedoras de Santa Mónica y la Asociación 1ro de mayo de Palestina, elaboran el champú y la crema con aceite virgen de Cusi, "*producir champú o crema, con aceite virgen, mantiene intactas todas las propiedades nutritivas y acondicionadoras del aceite*", manifiestan las asociadas.

En el caso de la asociación Buscando Nuevos Horizontes de Palmarito, elaboran la crema con aceite; y el champú a partir de la cocción de la torta de Cusi, que es producto de la semilla molida y prensada, haciendo una segunda extracción del aceite, que es usado en la elaboración del champú. Este aceite al ser sometido al calor, no se considera virgen.

En las tres asociaciones, alrededor del 90% las socias, han sido capacitadas para realizar el proceso de transformación. El saber leer, es considerado un factor importante al momento de elaborar los productos, esto porque se debe dosificar los insumos de la receta, es una tarea asignada generalmente a las más jóvenes.

No se realiza un pago por la elaboración del producto, el trabajo de elaborar champú y crema son parte de las labores de cada asociada, de manera que los ingresos que se genera por la venta son destinados para la reinversión en compra de materia prima e insumos. Es decir, que los recursos que ingresan a la asociación, garantizan el pago efectivo en la compra de la materia prima, el aceite producido por las socias y sus familias en cada comunidad.

Si bien experiencia de producción de champú y crema, lleva alrededor de un año, se ha mejorado la calidad del producto. Sigue siendo necesario contar con protocolos simples, de los pasos y dosificaciones para uniformizar la producción, en los diferentes ciclos productivos.

En cada asociación, se garantiza el uso de los bienes, equipos y herramientas para sus miembros, solo una solicitud verbal, es suficiente para el uso equipos y utensilios en la producción de aceites y derivados. Una vez que las socias usan las herramientas y equipos, deben realizar el mantenimiento y entregar limpio, para el uso posterior.

c) Logística externa o atención de pedidos

La distribución de los productos, aceite virgen de Cusi, fraccionado y litro, champú y crema, hasta llegar al consumidor final en la cadena, se realiza de la siguiente manera:

a) Distribución directa productor-consumidor, entregado a tiendas locales, a través en eventos o ferias itinerantes, locales, provinciales o departamentales y nacionales.
b) Venta directa en casa comunal.
c) Solicitud de pedidos vía telefónica, registradas por la presidente o tesorera de cada asociación, también se atienden pedidos a través de familiares de las socias, o mediante APCOB.
d) Envío de pedidos a través de transporte interprovincial, contra pagos vía entidad bancaria.

Las responsables de cada Asociación, se encargan de organizar la producción para despachar los pedidos. Se tiene un registro de la producción, para llevar un control de los productos que se vende y

de los que se tiene disponible para su comercialización Por experiencia saben que no es conveniente almacenar mucho tiempo los productos, porque se ensucia las etiquetas y los envases. Se planifica la elaboración y entrega inmediata de los pedidos. La experiencia acumulada, les ha permitido cumplir la entrega de los pedidos.

Fig. 4. Envases y productos con base al aceite virgen de cusi



Cabe mencionar, que el costo de la logística externa para la modalidad de ventas en ferias o eventos, está regido por el reconocimiento de un viatico de Bs. 100 por día, para la persona o personas que asumen esta responsabilidad, aunque hacen notar que, si la actividad demanda más de 2 días, solo se reconoce el monto por estos días y no así por los días adicionales, esto debido a un acuerdo interno entre socias, con el objetivo de no elevar sus costos.

> *"Se reconoce ese trabajito de salir a vender, a veces las compañeras no se animan, les da vergüenza o no pueden dejar su casa, por eso hemos pensado en ese aporte, porque las mujeres que van, dejan de hacer los quehaceres de la casa y luego tienen que llegar con algo para su hogar". Asociación de productoras de Santa Mónica.*

La comercialización a otras ciudades, es a través de envíos vía terrestre a la ciudad de Santa Cruz u otros lugares, con el apoyo de familiares y/o instituciones como APCOB, que brindan el apoyo para que el producto llegue a destino. Los pagos son recibidos vía entidad bancaria o giros de dinero por transporte interprovincial.

d) Mercadeo y ventas

Una de las estrategias de marketing, aplicadas por las productoras de aceite de Cusi, es el posicionamiento de marca, como preferencia de los consumidores respecto de sus competidores. Esta marca, asegura identidad indígena, naturales, puros y sostenibles, a los productos de las comunidades de Monteverde. Tiene como finalidad de que los productos aceite, champú y crema, en el caso del Cusi, cuenten con un diseño de etiquetas uniforme y con respaldo, para toda la línea de productos. Estrategia también válida, para escalar la producción de las Asociaciones y acceder a grandes pedidos.

Actualmente, existen algunas observaciones por parte de las productoras, a una marca o etiqueta única para los productos de todas las Asociaciones, esto se fundamenta en que cada comunidad produce con diferentes condiciones, infraestructura, maquinaria e higiene; aplican normas internas

que no están uniformizadas para el control de calidad de los productos. Manifiestan que se corre el riesgo de que, por alguna falla en la obtención del producto final, se coloque un mal producto en el mercado, la crítica sea generalizada para el conjunto de productos de todas las Asociaciones. Por lo que es necesario, contar con protocolos consensuado entre todas las Asociaciones, sobre el control de calidad del producto, presentación e higiene, uniformidad, pureza del producto y entrega a tiempo.

> *"Las socias tienen que aceptar pasar por el control de calidad. Se tiene que revisar bien los productos, antes de sacar a vender, para no pasar la vergüenza de que le rechacen su producto y para evitar reclamos". Santa Mónica.*

Son pocas o casi nulas, las propuestas de venta y promociones desde las asociaciones. Aún es necesario desarrollar capacidades de negociación y mercadeo. Se reconoce que la publicidad de los productos con aceite virgen de Cusi, es desarrollada prácticamente de voz a voz, es decir, que se basa en la buena opinión o transmisión oral de la calidad y beneficios de los productos, afianzando de a poco el crecimiento del consumo.

Fig. 5. Comercialización de aceite de cusi en ferias productivas



La asociación 1ro de mayo de Palestina, comercializa sus productos en ferias o en las tiendas de Concepción. Este emprendimiento, ha encontrado estratégicamente un punto de venta importante, en la misma comunidad, cuentan con la única tienda de provisión de la zona, allí propios y extraños llegan a aprovisionarse de víveres, detergentes y además, del champú y crema que las mujeres ofertan, siendo altamente efectiva su comercialización.

> *Este trabajo, "no genera muchos recursos, pero juntando 5 litros ya queda dinero para disponer"; Palestina.*

En el caso de Buscando Nuevos Horizontes, realiza la comercialización en su centro de producción ubicado en la misma comunidad. Uno de sus principales clientes locales, son las familias menonitas asentadas en la zona, ellos adquieren aceite a granel, champú y crema por docenas, realizan las compras de forma mensual.

La Asociación Buscando Nuevos Horizontes, cuenta con una persona que realiza la comercialización en la ciudad de Santa Cruz, a la que le entregan del producto a menor precio, ganando esta comercializadora, una pequeña comisión por producto vendido. Aún queda pendiente la consolidación de este acuerdo, para garantizar la comercialización continua del producto.

e) Servicio post venta

Esta sigue siendo una tarea pendiente para dar seguimiento y garantizar la fidelidad de los clientes que adquieren los productos de Monte Verde. Sin embargo, al momento de comercializar el producto se indica las propiedades, formas de uso de los productos, entre otros.

Gracias al dialogo con las personas que adquieren los productos, las Asociaciones están planteado variar su producción, para producir champú sin olor artificial.

Actividades de apoyo en la cadena de valor

a) Infraestructura de la asociación

Infraestructura física productiva

Las asociaciones de Palmarito y Santa Mónica, cuentan con ambientes construidos especialmente, para el procesamiento, elaboración y envasado, de productos para uso humano, con miras al futuro cuando decidan formalizar sus operaciones. Infraestructura por las características requeridas, ha sido principalmente financiada a través de proyectos de apoyo, FCBC apoyó en ambos casos, en Santa Mónica suman esfuerzos, SNV, APCOB y Bosques Del Mundo.

Fig. 6. Infraestructura operativa de las asociaciones



Infraestructura de la Asociación "Mujeres Emprendedoras", Santa Mónica



Infraestructura cedida por la comunidad a la Asociación "1° de Mayo", Palestina



Infraestructura de la Asociación Integral "Nuevos Horizontes", Palmarito de la Frontera

La contraparte de las comunidades y sus asociaciones, en la construcción de la infraestructura, es en trabajo, materiales del lugar y también en efectivo en algunos casos. Este aspecto tiene vital importancia, por demostrar el interés, involucración y apropiación del proceso.

En la Asociación 1ero de Mayo de Palestina, por ser de reciente conformación, aun no cuentan con infraestructura propia, funcionan en un ambiente prestado por la comunidad, pero ya consiguieron que la Asamblea comunal, autorice que, desde el plan de manejo maderable, se destine recursos para apoyares en la construcción de sus ambientes.

Organización:

Las tres Asociaciones, que producen aceite virgen de Cusi, tienen una forma particular de organizarse. La Asociación Integral de Mujeres de Palmarito de la Frontera "Buscando Nuevos Horizontes", cuenta con un total de 13 miembros, de las cuales 6 trabajan activamente. Llevan un registro contable desde la gestión 2016, en el 2018 mejoran sus procedimientos, incluyendo recibos y planillas para registrar sus movimientos económicos, en la primera parte con el apoyo de GIZ y luego se suma CIPCA. Como resultado de este proceso, las mujeres de la Asociación Nuevos Horizontes, realizan un mejor control del uso de los recursos económicos y les facilita la presentación de informes.

La consolidación orgánica de las Asociaciones, se realiza bajo estatutos y reglamentos acordados al interior de las mismas. Las normas internas, son establecidas en reuniones y asambleas, decisiones que se trascriben en los libros de actas, siendo este el instrumento donde se registra las decisiones acordadas. Solo Palmarito cuenta con personería jurídica.

Fig. 7. Asociaciones productoras de aceite virgen de cusi



La Asociación de Mujeres Emprendedoras de Santa Mónica, con 8 socias activas, ha logrado impulsar su Asociación con la producción de aceite de Cusi y Copaibo. Cuentan con personal capacitado en procesos técnicos, administrativos y organizativos. Manejan un sistema básico de registro de gastos y ventas, a cargo de la tesorera de la Asociación. Esta información es actualizada mensual o trimestralmente y presentada a las socias y a la Asamblea Comunal, cuando lo requieran. Esta Organización cuenta con el apoyo y asistencia técnica continua de APCOB.

Sin embargo, es necesario fortalecer en la asociación los aspectos administrativos, como consolidar mecanismos que permitan el control y transparencia, en la presentación de informes, mejorar la capacidad para definir costos de producción, utilidades netas y destino de la inversión.

En la Asociación de mujeres 1ro de Mayo de Palestina, son 6 socias, quienes cuentan con un sistema de planificación de la producción, acordado de forma mensual. La gestión de administración y uso de recursos, es realizado por la tesorera.

La función de la directiva, es principalmente ejercida por la presidenta y tesorera de cada asociación, quienes asumen la responsabilidad del registro de los ingresos por ventas y gastos; la compra de materia prima e insumos; mantenimiento de equipos, negociación y ventas.

Las asociaciones han establecido como norma, la presentación de informes al pleno de la comunidad sobre las actividades que desarrollan y rendición de cuentas; esta acción permite transparentar la gestión, fortalecer a estas organizaciones y motivar a la incorporación de nuevas socias.

> *"En nuestra comunidad se hizo una presentación del informe, quisimos demostrar el cuidado del Cusi y la producción. Aunque muchos vieron interesante esta actividad, otros dijeron, ganan mucho, deben aportar a la comunidad. A lo cual respondimos, nosotras generamos*

economía, recursitos en el pueblo, compramos en las tiendas los víveres, el jabón y aportamos en la fiesta patronal, no nos llevamos la platita a Concepción. Entonces estamos aportando a nuestra comunidad". Agustina Aponte, Palmarito.

Financiamiento

El financiamiento en la fase inicial, para las 3 asociaciones de la cadena del aceite de Cusi, provienen en gran parte de ONG, otros aportes vienen de gestiones que realizan las mujeres en sus comunidades, no necesariamente en recursos económicos, en materiales locales y mano de obra, ocupada en la construcción de infraestructura productiva, para el desarrollo de los procesos productivos.

En Santa Mónica, la comunidad aportó recursos económicos provenientes de las utilidades de los planes de manejo forestal maderable, junto al financiamiento externo, se logró la construcción de infraestructura y la compra de la prensa hidráulica. En Palestina, la comunidad otorgó a las productoras un terreno y recursos económicos de la producción forestal anual, para la construcción de su infraestructura.

b) Gestión recursos humanos

El apoyo de las instituciones en la zona, es fundamental para el desarrollo de procesos de capacitación, respondiendo a las necesidades identificadas en las organizaciones. Las mujeres miembros de las asociaciones, son entusiastas participantes en los eventos de formación y capacitación. Argumentan que, "nadie es eterna en un cargo, así que todas debemos aprender".

En todas las asociaciones cuentan con personas capacitadas, capaces de desarrollar los procesos para obtener el aceite virgen de Cusi y sus derivados. Sin embargo, aún es necesario fortalecer las capacidades para adquisición de insumos, comercialización y servicio post venta, áreas que son demandadas por las productoras.

Fig. 8. Personal técnico de las asociaciones productoras de aceite de cusi



Las asociaciones, no cuentan con personal contratado. Para el desarrollo de las tareas de administración y producción, el trabajo es compartido entre las asociadas y no se reconoce pago por las funciones que asumen de acuerdo al cargo. Esto significa, que el tiempo destinado para la realización de cada tarea, es un aporte no monetario de las socias. Este acuerdo aún requiere del análisis de las asociadas, para reconocer el aporte por la labor desarrollada.

En la Asociación 1ro de mayo de Palestina, una vez realizada la venta, el 50% de los recursos, serán distribuidos entre las asociadas, a fin de año, las utilidades acumuladas se distribuyen entre el total de las socias que desarrollan la actividad de transformación.

c) Desarrollo tecnológico

La gestión para la mejora en tecnologías, surge de un dialogo entre las productoras, que identifican las dificultades en sus procesos y las propuestas de solución que vienen desde las instituciones de apoyo.

Esta forma de interrelación ha dado buenos resultados, con mejoras tecnológicas importantes que mejoraron la productividad en las asociaciones, estas se citan a continuación:

Tabla 2. Descripción de inversión en equipos de las asociaciones

Innovación	Descripción	Buscando Nuevos Horizontes	Santa Mónica	1° de Mayo
Prensa	Prensa hidráulica diseño y mejora del prototipo original, de fácil manejo.	Desde su instalación, solo ha requerido el mantenimiento necesario para su funcionamiento	Diseño fabricado bajo las características del prototipo de Palmarito, sin embargo, el equipo ha requerido de ajustes y mantenimiento. Se cuenta con un prototipo más sofisticado de prensa, que permite un mayor volumen de semilla molida para prensar y optimizar el tiempo de producción. Esta última innovación de reciente aplicación, es de buena aceptación por las productoras de aceite	Cuentan con un prototipo más sofisticado de prensa, que rescata la experiencia de Palmarito y Santa Mónica, permite un mayor volumen de semilla molida para prensar y optimizar el tiempo de producción.
Partidoras	Equipo para el partido del fruto de Cusi.	Las partidoras han sido de utilidad, pero la practicidad del uso del trazado o machete, resulta ser más accesible para las asociadas.	Se cuenta con 4 equipos de los cuales 2 cumplen la función y las otras dos requieren de ajustes en la consistencia del material con el cual ha sido fabricado. Tanto en la cuchilla, base para el fruto y la resistencia del fierro en la palanca.	Se cuenta maquinas partidoras que ayudan en el partido del coco, el uso es alternado con el método convencional usando el trazado y machete.
Molino eléctrico	Molino eléctrico que permite la obtención de la semilla antes del prensado	Reduce el tiempo en el proceso de molido de la calucha que antes se hacía de forma manual. Su rendimiento es de 33kg de semilla en 1,5 hora. Sin embargo, el proceso de calor generado por la maquinaria reduce el rendimiento del aceite es decir que se necesita 3kg de calucha para obtener 1litro de aceite.	Se cuenta con un molino eléctrico, instalado en Concepción. El uso del mismo debe considerar el costo del traslado de la semilla desde la comunidad hasta Concepción ida y vuelta para el posterior prensado. Al igual que en Palmarito se reconoce una disminución en el rendimiento. Con el proceso manual, se tiene un rendimiento de: 2kg de calucha = 1 l de aceite. Con el proceso de molido eléctrico:	

			3kg de calucha = 1,25 l de aceite.	
Centrifugador	Equipo para el centrifugado o decantado del producto.	Se cuenta con un equipo que permite obtener un aceite más limpio en un tiempo de 48 horas. Sin embargo, las asociadas aseguran que no es muy útil, genera pérdidas del producto. Y que prefieren el proceso de decantación solido-líquido, por el tiempo que se considera necesario.		

Fuente: Elaboración propia.

La identificación de los problemas a superar en las diferentes etapas de producción, ha motivado a la investigación e innovación técnica y tecnológica, para el diseño de herramientas, equipos y maquinarias, que mejoren procesos y optimicen los recursos (tiempo y mano de obra), requeridos para hacer más eficiente la producción.

Las mejoras en el quebrado de los cocos, con las partidoras de palanca; molido de la almendra del cusi con molinos mecánicos y eléctricos; sistemas de secado de las semillas y la selección de las mismas; además de mejoras en la prensa hidráulica y el filtrado de impurezas del aceite; han sido innovaciones que, han permitido la producción del aceite virgen de Cusi en mayor volumen, menor tiempo y mejor calidad.

Con sencillas mejoras, como el secado de las semillas por 4 días al sol, mejora un 25% en volumen de aceite obtenido, normalmente de 2,5 kg de semilla da 1 litro de aceite, pero si deja secar las semillas, aumenta el rendimiento porque solo se requiere 2 kg para un litro.

d) Adquisiciones

Los principales insumos y componentes, que adquieren regularmente las asociaciones, para preparar sus productos para el mercado son; el aceite de Cusi que lo compran a las socias y familias de su comunidad, envases y etiquetas para fraccionar el aceite virgen; insumos químicos para elaborar champú y crema con el aceite de Cusi, esto lo compran directamente en Santa Cruz o través de APCOB.

Fig. 9. Prensas para la extracción del aceite virgen de cusi



"MUJERES EMPRENDEDORAS"
Santa Mónica



"1° DE MAYO"
Palestina Cosorió



"NUEVOS HORIZONTES"
Palmarito de la Frontera

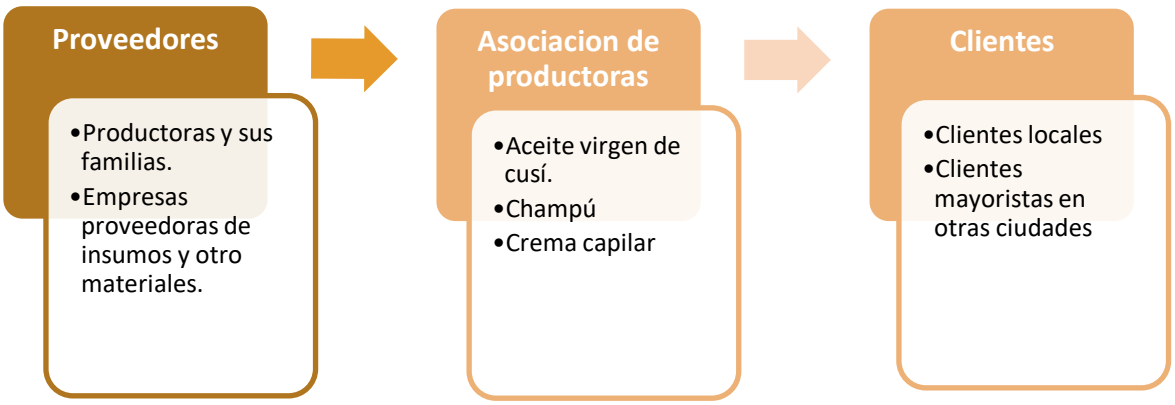
La adquisición de maquinaria, más importante en la cadena del aceite de Cusi, es la prensa hidráulica, que permite extraer el aceite en frío. La Asociación de Santa Mónica cuenta con dos prensas, mientras que las asociaciones de Palestina y Palmarito, tiene una cada una.

Además, están equipadas con recipientes de acero inoxidable y cocina a gas para la preparación de champú y crema. Balanzas de precisión y vasos para medir, molinos manuales y eléctricos y quebradoras mecánicas. Muebles de madera para almacenar y exponer. Lotes de envases en diferentes tamaños para envasar sus productos.

Interacción de la cadena con el sistema de valor

La cadena de valor del aceite de Cusi, descrita anteriormente, tiene una interacción directa con otros actores, estas son las cadenas de proveedores y la de los clientes, que analizaremos a continuación.

Gráfico 3. Interacción de la cadena del aceite de Cusi



Cadena de proveedores

Materia prima de gran valor para la consolidación de la cadena del aceite del Cusi, se caracteriza por ser muy particular; las mujeres y familias productoras de aceite, tienen una relación directa con la

organización de productoras. Es decir, éstas al ser parte de las asociaciones, han establecido algunos acuerdos verbales y/o documentados en actas, para el establecimiento de precios por la materia prima, con criterios de calidad principalmente.

Desde el punto de vista económico, esta actividad productiva no resulta rentable, para producir 1 litro de aceite, se requiere al menos 9 horas y la venta se lo realiza a Bs. 80, apenas recuperan su jornada de trabajo. Sin embargo, tiene gran importancia en la economía de la comunidad, donde son escasas las posibilidades de empleo e ingresos, el beneficio es mayor que emplearse para labores fuera del hogar; además, al brindar recursos económicos a las mujeres, las empodera social y económicamente.

Todas las mujeres asociadas, accedan por derecho de afiliación al uso de herramientas, maquinaria e infraestructura de la asociación sin costo alguno, para motivarlas a participar y así incrementar la obtención de materia prima y garantizar la provisión del aceite a la asociación.

Las mujeres de las asociaciones, están enfocadas en resolver los puntos críticos, como el traslado del fruto, partido o quebrado de la fruta, molido de las almendras; de tal manera que se mejore los procesos de producción, se reduzca sus costos operativos y garantice mayores beneficios a sus asociadas.

Para las familias de las comunidades, participar en la obtención de aceite de Cusi, además *de* la obtención del aceite, obtienen otros beneficios, tal el uso de la cascara de los frutos como combustible, también elaboran artesanías, de la torta de la harina del fruto, una vez extraído el aceite, sirve de alimento para sus animales.

En el caso de las asociaciones Santa Mónica y Palestina, no mantienen una relación directa con los **proveedores de insumos y otros materiales**, las gestiones para la adquisición, se realizan a través de APCOB. Queda pendiente, que las asociaciones asuman estas actividades, con el acompañamiento en las compras de los proveedores, para que logren consolidar relaciones comerciales, a partir de la experiencia.

La asociación Buscando Nuevos horizontes, conoce a algunos proveedores de envases y etiquetas, que les permite la provisión de materiales e insumos de manera directa. En la actualidad la dinámica consiste en realizar pedidos vía teléfono y recepción del producto en su comunidad, vía transporte público.

Cadena de clientes

La cadena de los clientes está conformada por:

1. Cliente consumidor final, es aquel que adquiere los productos en pequeñas cantidades, cuando visitan la comunidad, en ferias, algunos centros de venta en el mercado local. Este tipo de clientes, adquieren los productos porque conocen los beneficios del aceite de Cusi, tienen un conocimiento tradicional del producto, realizan el control de calidad del producto de forma visual, identifica a las asociaciones proveedoras, por experiencia previa en la adquisición y comprobación de los beneficios y pureza del producto.

2. Clientes - proveedores: Se caracterizan por ser intermediarios entre la asociación y el consumidor final, realizan un control más exigente de la calidad del producto que compran. Algunos de estos clientes son, tiendas artesanales y de cosmética natural de la ciudad de Santa Cruz y otros municipios; cuentan con clientes que tienen mayor exigencia en: presentación, etiqueta y envases; control de calidad, pureza, color, aroma del producto; requieren además la entrega de pedidos a tiempo. Labor que no conlleva un contrato escrito, sino de acuerdos verbales respaldados por el conocimiento de la ONG APCOB, quien apoya en el enlace y garantiza la provisión de los productos, a este grupo de clientes.

Por otro lado, la experiencia del uso de los productos, ha fidelizado algunos clientes sobre todo por la calidad reconocida, ha permitido la provisión de productos en diferentes formas; en visitas a la comunidad, el envío del producto vía transporte interprovincial, o compra en oficinas de APCOB, a través de familiares de las productoras en la ciudad de Santa Cruz.

En la siguiente tabla, se resume la descripción de clientes- proveedores:

Tabla 3. Clientes que comercializan aceite de Cusi y elaboran otros productos

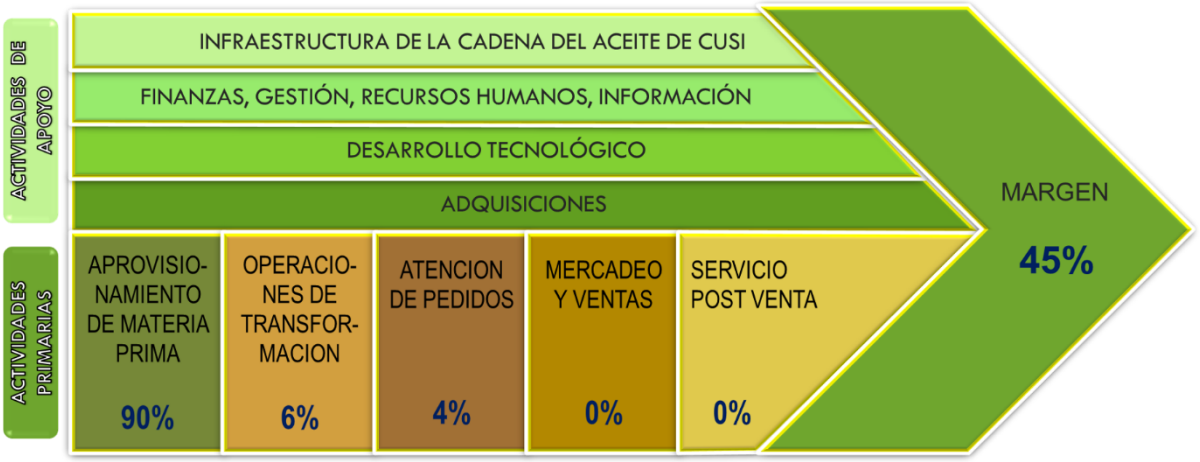
Departamento	Asociación	Cliente	Aceite de Cusi	Otros productos que elaboran
Santa Cruz	Buscando Nuevos Horizontes	La Biotique (1)	Frasco de 60 ml	Oleo para masajes, jabones.
		ECOMANOS (2)	Frasco de 15 ml y 60 ml	Pomada de coco, Cusi y copaibo
		Marisa Viera Hair studio	Aceite de Cusi a granel	Fragancia destilada de aceite de Cusi
		ACTIVA SA. (2)	Frasco de 60 ml	Champú
				Acondicionador
				Tónico capilar
				Oleo intensivo
				Exfoliante facial con chocolate, algarrobo y Cusi.
				Exfoliante facial y corporal con café, algarrobo y Cusi
				Crema detox
				Crema día
				Emulsión de bebe
				Oleos bebe
				Desmaquillante facial
				Jabón 100% Cusi
				Jabón 50% y manteca de copoazu
		Comunidad de Menonitas	Aceite de Cusi a granel	Champú y crema de Cusi
		Evelyn Prest	Aceite de Cusi a granel	
	Santa Mónica	La tiendita natural (2)	Frasco de 60 ml	
		Tienda Época Lenguaje creativo (2)	Frasco de 60 ml	
		Minga	Frascos de 60ml	
		La recova (2)	Frasco de 60 ml	

Fuente: Elaboración propia.
(1) (Delgado, R., Navarro, P. & Trujillo, R., 2018)
(2) Entrevista personal a Lic. Patricia Patiño, APCOB.
(3) Entrevista a Productoras de Cusi.

Valor económico de la cadena

El análisis desarrollado bajo el enfoque de cadena de valor de Porter, nos presenta la siguiente información:

Gráfico 4. Cadena de aceite de Cusi y su valoración económica



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior, se resume todo el proceso de la cadena de valor del aceite de cusi, desde las gestiones para obtener materia prima, insumos, materiales, que serán transformados en productos finales, para un segmento de consumidores; que pueden catalogarse en: 1. Mercado local, consumidores locales de Concepción, otros municipios cercanos y comunidades; 2. Mercado nacional, consumidores personas y empresas de la ciudad de Santa Cruz y otros departamentos.

Al analizar el valor económico de cadena del cusi, partimos realizando el análisis de los costos de la cadena, puntualizando lo siguiente:

1. En la logística de entrada, se asume el 90% del costo de la cadena. Es decir, las actividades generadoras de costos, para la adquisición y recepción de la materia prima, la gestión y control de calidad, concentran la mayor cantidad de recursos para la producción.

   Se puede apreciar que, las tres organizaciones de productoras, Buscando Nuevos Horizontes de Palmarito, Asociación de Santa Mónica y la Asociación de Artesanas 1ro de mayo de Palestina; para adquirir la materia prima aceite de Cusi, han establecido precios de forma conjunta, entre productoras y la asociación. Los precios de compra de la materia prima, por litro de aceite, es de Bs 80 para las asociaciones de Santa Mónica y Palmarito, mientras que en Palestina es de Bs 90.

   Los volúmenes de compra mensuales no son constantes, esto depende de la capacidad de producción de las mujeres en cada asociación. Con la sistematización, se ha logrado identificar que el volumen promedio recibido mensualmente, varia de 6 a 12 litros de aceite virgen de Cusi. En Palmarito, extraordinariamente se producen mayores volúmenes, en ciertas épocas del año, como el inicio de año escolar, o en el mes de septiembre, donde las familias necesitan efectivo, los volúmenes se incrementan al doble.

2. Las operaciones de producción/transformación, representan el 6% de los costos totales. Estas representan el conjunto de acciones para desarrollar el producto final. Los rubros que se toman en cuenta en esta fase, son la mano de obra, conformado por mujeres con conocimientos y capacidades desarrolladas para ejecutar los procesos y procedimientos establecidos; herramientas y maquinarias, que han sido acondicionadas de acuerdo al medio y necesidades de las organizaciones; imprescindibles para garantizar la calidad de los productos.

3. Logística de salida, representa el 4% dentro de la estructura de la cadena de valor de las asociaciones. Son las acciones para consolidar el producto en el mercado local y nacional, como el servicio de transporte o envío de productos; viáticos por representación y venta del producto en diferentes eventos, son las tareas generadoras de costos, escasamente registradas, algunas veces subvencionadas.

4. Dentro del área de marketing y ventas, no se ejecutaron acciones con costo, además de ser reducidas. Se concentra en aplicar la estrategia de posicionamiento de los productos, estrategia que fue formulada con el apoyo de APCOB, quien también apoya la implementación. Dentro de la marca paraguas *Monteverde*, se ha creado la marca *Athalea* para el aceite de Cusi.

   Como acciones de posventa, se busca conocer la percepción de los clientes sobre los productos y los beneficios que reciben, pero estas actividades no implican costos para las organizaciones de productoras.

Volúmenes de producción

De acuerdo a los reportes de los registros de ventas, tarea apoyada con la asistencia técnica de APCOB, se ha identificado volúmenes de producción mensual bajos. A efectos de cálculos, se ha tomado como referencia, el volumen mensual estimado de compra de aceite, que las asociaciones adquieren en promedio y la capacidad de transformar esos volúmenes, distribuidos en sus líneas de productos.

En el siguiente cuadro, se aprecia el volumen de producción mensual, a partir de la adquisición de la materia prima.

Tabla 4. Estimación del volumen de producción anual por organización

LÍNEA DE PRODUCTOS (Volumen estimado de producción)	**BUSCANDO NUEVOS HORIZONTES**	**SANTA MONICA**	**PALESTINA**
Volumen de compra mensual de aceite por asociación			
Volumen promedio de compra de aceite	11	12	6
Producción Mensual			
Producto De Aceite Comercializado A Granel En Litros	2	2	
Producto Aceite Fraccionado En Envase De 60ml	150	166	
Producto Aceite Fraccionado En Envase De 30ml	0	0	130
Otros Productos: Champú 500ml	20	20	10
Otros Productos: Crema De 300ml	0	16	16

Con base a los costos asignados, se calcula el costo unitario, información esencial para las asociaciones, que les permite conocer cual línea de productos genera mayor beneficio, analizar la política de precios y planificar la siguiente producción. Los datos económicos y cálculo sobre esta cadena de valor, se encuentran en anexo a este documento.

Tabla 5. Costo unitario por productos, con depreciación

LINEA DE PRODUCTOS	COSTO UNITARIO SIN DEPRECIACIÓN (Bs.)	COSTO UNITARIO CON DEPRECIACIÓN (Bs.)
PRODUCTO: ACEITE A GRANEL	95.0	96.7
PRODUCTO: ACEITE FRACCIONADO	7.5	9.2
OTROS PRODUCTOS: CHAMPU 500ML	12.7	14.4
OTROS PRODUCTOS: CREMA DE 300ML	11.7	13.5

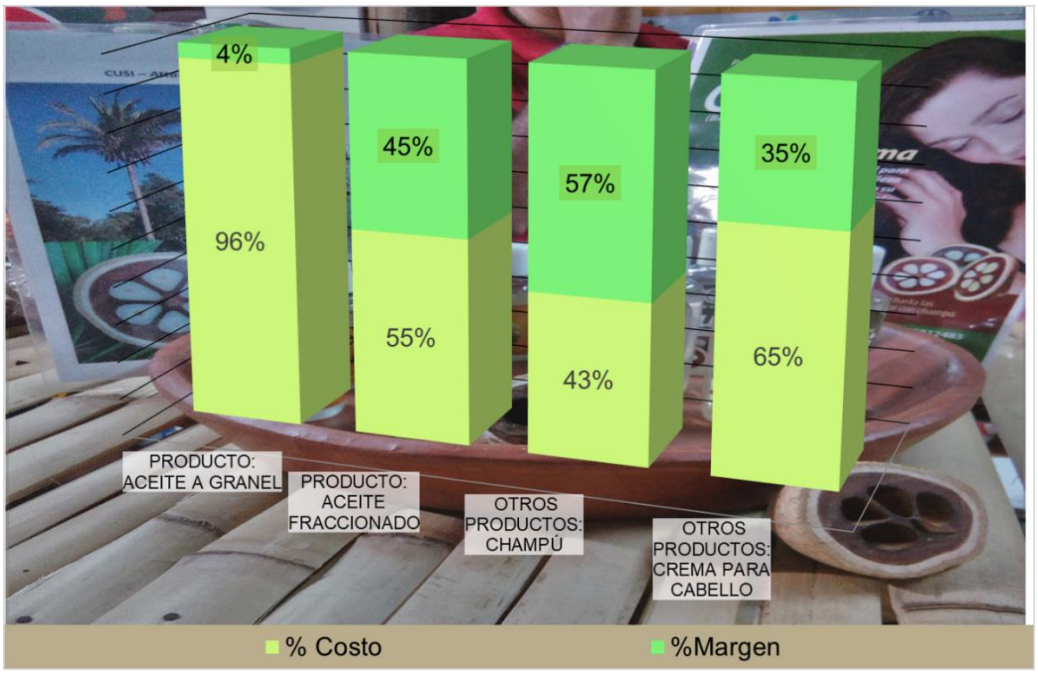
Fuente: Elaboración propia. Datos: APCOB, Lic. S. Ramos y entrevistas a productoras.

En el cuadro anterior, se aprecia el cálculo de costos para cada línea de productos, información desarrollada a partir de documentos técnicos de APCOB, elaborados por Lic. Soledad Ramos. información que ha sido complementada, con entrevistas en las asociaciones, adicionando, información de costos de reposición, depreciación y mantenimiento de herramientas, infraestructura y equipos, calculado sobre datos de la inversión realizada.

Para conocer el margen de ganancia, para la cadena del aceite de Cusi y otros productos en el territorio de Monteverde, se ha tomado en cuenta los volúmenes de ventas y los ingresos por ventas, teniendo como margen de ganancia, un 45% aproximadamente.

En el siguiente gráfico, se puede apreciar el margen de utilidad que se genera por cada una de los productos elaborados por las asociaciones, dentro de la cadena de valor. Conocer estos márgenes, nos permite identificar los productos con más ventajas, para elaborar o analizar estrategias para mejorar la eficiencia. En términos generales, los costos fijos alcanzan solo el 4% y los costos variables representan el 96% del total.

Gráfico 5. Margen de ganancia de los productos de la cadena de valor del aceite de cusi



Fuente: Elaboración propia.

El producto aceite a granel, es el aceite que se comercializa por litro, las asociaciones comercializan este en botellas PET; su precio oscila entre Bs 100 y Bs 120. Con un margen de utilidad aproximada de 5%.

La producción de aceite en envase fraccionado de 60 ml, se comercializa entre Bs 10 y Bs 15, el margen de utilidad es de 45%. Los productos de higiene capilar champú y crema de enjuague, se comercializan a un precio de Bs 20 cada uno, obteniendo una utilidad del 57% en el champú y 35% en la crema, por cada unidad vendida.

Con base a esta información, se concluye que la comercialización del aceite de Cusi fraccionado en envases, que no requiere de procesos de producción complejos, permite generar el mayor margen de ganancias frente a los otros productos. El champú y crema, requieren de un litro de aceite de Cusi por mes, sin embargo, estos productos capilares son los que mayor capacidad de rotación de inventario tienen, en comparación del aceite en envase.

Tabla 6. Volúmenes de producción en la cadena del aceite de cusi

Producto	Unidad	Volumen de Producción	Costo unitario de producción (Bs.)	Costos de Producción (Bs.)	Ingreso Unitario (Bs.)	Ingresos (Bs.)
1. PRODUCCION DE ACEITE VIRGEN EN UNIDADES FAMILIARES	Lt.	348	112,18	39.039	83,33	28.560
2. PRODUCTO: ACEITE A GRANEL	Envase	48	91	4368	100	4.800
3. PRODUCTO: ACEITE FRACCIONADO (60 ml)	Envase	3.792	8,02	30.448,90	15	56.880
4. OTROS PRODUCTOS: CHAMPÚ (500 ml)	Envase	240	8,52	2044,12	20	4800
5. OTROS PRODUCTOS: CREMA PARA CABELLO (300 ml)	Envase	192	12,92	2480,94	20	3840

El cuadro anterior, muestra un resumen de los productos y volúmenes analizados, como también los ingresos unitarios y totales.

8. Análisis e interpretación crítica de la experiencia

En el proceso de sistematización de la cadena, se atravesaron tres etapas para consolidar el presente documento: primero se trabajó en entender el alcance de los objetivos y la planificación del trabajo, luego en la 2da etapa se documentó la información secundaria y la última etapa, fue el levantamiento de información en campo.

Iniciar con el proceso de acuerdo al enfoque de la cadena, planificar el relevamiento de información, trajo consigo una fase previa, de adaptación o familiarización con el enfoque y comprender a cabalidad los objetivos planteados por las instituciones, para contar con resultados que beneficien al conjunto de actores de la cadena.

En la segunda etapa, se revisó la información previamente obtenida por el equipo de asesores de Bosques del Mundo, sobre la cadena de valor del aceite de Cusi. Se recabó información del contexto y los actores de la cadena, principalmente mujeres productoras, que fueron parte activa en el análisis. Además, se identificó algunos vacíos de información, que debían complementarse en la siguiente etapa de trabajo de campo. En esta etapa, también se coordinó entrevistas con actores claves y gestiones para contar con información recopilada, que ayude a concretar los resultados esperados de la sistematización.

La tercera etapa, es el trabajo en campo, con visitas en sus sitios de trabajo a las asociaciones, para recolectar la información de primera mano, sobre todos sus vivencias y expectativas, en los procesos productivos del aceite de Cusi.

Las Asociaciones productivas y las familias

Las mujeres en sus diferentes roles, tomaron la iniciativa de transformar la realidad productiva de su territorio, con base a los conocimientos culturales, el espíritu emprendedor y de lucha como mujer indígena. Llevaron a poner dentro de las demandas comunales, su derecho a ser parte de emprendimientos productivos, ya no pequeñas iniciativas sociales y artesanías; con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus familias, mejorar su situación, capacitarse y acceder a una economía propia.

La generación de recursos económicos en las familias, era exclusividad del varón, por las tareas o servicios prestados a ganaderos o en el plan de manejo local, actualmente es compartida con las mujeres, con la venta de aceite de Cusi, aportan recursos económicos al hogar, empoderándolas en el seno familiar y la comunidad. Para las mujeres viudas, o madres solteras, el trabajo con el aceite de cusi, ha sido fundamental como fuente de ingresos.

Su aporte en la comunidad, se visibiliza porque los productos y recursos económicos obtenidos de la producción y comercialización de aceite de Cusi, ayudan a dinamizar la economía local, generando fuentes de trabajo e ingresos. Son reconocidas por valor agregado que dan a los productos de la comunidad, que comercializan en el nivel local y nacional. Además, realizan aportes para diferentes eventos sociales, como festividades locales y otras gestiones para la comunidad.

Las 3 asociaciones están constituidas como organizaciones abiertas, es decir, permiten la incorporación de nuevas mujeres, con todos los derechos y responsabilidades del trabajo conjunto. Su estructura organizativa es simple, con roles y funciones delegadas bajo acuerdos establecidos en reuniones. Asumir un cargo, representa tiempo no remunerado, solo se paga los gastos de representación, para participación en ferias y comercialización de los productos. Las asociaciones se perciben como grupos de mujeres productoras, que producen y generan beneficios a sus asociadas.

Las 3 Asociaciones de la cadena del Cusi, lograron avanzar en sus procesos productivos, con apoyo de las instituciones de desarrollo y sus proyectos, con recursos económicos, asistencia técnica, procesos de capacitación, estudios e investigaciones; fueron parte importante para canalizar la iniciativa y esfuerzo de las mujeres, logrando juntos, la consolidación de organizaciones productivas.

Los procesos administrativos y contables, son aún puntos débiles en la gestión de las Asociaciones, deben mejorar el control, la transparencia en la rendición de cuentas y preparación de informes, que deben presentarse mensual y anualmente. La gestión de las directivas, se basan en acuerdos consensuados en reuniones, cuyas conclusiones son registradas en libro de actas, el cual firman las presentes una vez finalizada la reunión. Las asociaciones, al ser parte orgánica de la comunidad y por el uso de bienes comunes, mantienen un flujo de información y rendición de cuentas a las asambleas comunales.

Productivo

La producción está en función de la provisión de la materia prima, sujetos a cuellos de botella, identificados como: el transporte de los frutos por la distancia desde el bosque; partido del fruto debido a su dureza y falta herramientas adecuadas y; el molido de la almendra, por su consistencia requiere mucho esfuerzo y tiempo. Solo en Palmarito usan molino con energía eléctrica, con rendimientos de 22 kg de almendra por hora, mientras que manualmente se tarda 8 horas para moler 10 kg. Por lo tanto, mejorando la tecnología, se incrementa los volúmenes de aceite, se disminuye los

costos producción y por ende los beneficios serían más atractivos para las socias y familias involucradas, además, recibirían ingresos en menor tiempo, por la mayor rotación de los productos.

En la cadena de valor, con la producción actual se tiene márgenes de utilidad superiores al 45 %, en toda empresa parte de la utilidad, debe destinarse al mantenimiento de maquinaria y su reposición; ninguna de las Asociaciones ha previsto un presupuesto para este fin.

Los diferentes productos ofertados son considerados artesanales, pero requieren de un proceso de estandarización y protocolos de producción, para uniformizar la producción y calidad de cada mes. La fórmula empleada para la elaboración del champú, las asociadas manifiestan que aún deja dudas, que deben ser despejadas y establecer la fórmula definitiva.

Para mejorar la comercialización de los productos, requieren de estrategias que garanticen la distribución y venta. En el mercado local, existe pocos puntos de venta, solo las casas comunales y en las oficinas de APCOB, ambos lejos de lugares de mayor afluencia de compradores, como mercados o zonas comerciales, en consecuencia, poco accesibles al consumidor local. Por ser productos de uso diario, se asegura buena demanda, pero muy poca gente conoce que se produce localmente. Es necesario que las asociaciones inviertan, en la promoción de los productos a través de medios masivos.

Se necesita medidas acordadas, en las comunidades donde se encuentran las asociaciones, para garantizar la sostenibilidad del uso y protección de las palmeras de Cusi, ya que estas son la fuente principal de la materia prima de esta cadena. En las comunidades de Santa Mónica y Palestina, se logró un acuerdo concertado con toda la comunidad, para que las palmeras de Cusi no se tumben. En el caso de Palmarito, este acuerdo aún no ha sido posible, indicando que la producción de aceite de Cusi, beneficia a pocas personas, mientras que contar con techo para las viviendas es un bien mayor. Por el momento las señoras, realizan la recolección y transporte de frutos, en áreas alejadas de la comunidad, o en predios de propiedades privadas; aumentando sus costos y dependencia de otros actores externos.

Para las asociaciones es necesario redefinir y reforzar las relaciones interinstitucionales, públicas y privadas, que las apoyan, porque "*todo apoyo es bienvenido, aunque algunas veces las instituciones no logran coordinar entre sí o sus proyectos, para que atiendan a las verdaderas necesidades de las organizaciones productoras* (Agustina Aponte). Coordinar con las instituciones y proyectos, para sumar sus experiencias de apoyo y, no duplicar esfuerzos y recursos.

Los procesos productivos y de capacitación, son inicialmente subvencionados por las instituciones de apoyo, que, si bien es necesaria su intervención, deben plantearse estrategias de salida, que permitan la auto gestión de la organización productiva, buscando la consolidación de las Asociaciones, como emprendimientos comunitarios indígenas, pero aplicando criterios de gestión empresarial.

9. Factores críticos de éxito de la cadena de valor, con base a lecciones aprendidas

La identificación de los factores de éxito, permite plantear estrategias para superarlos, mejorando el funcionamiento y competitividad de la cadena de valor. En el presente análisis se han identificado los siguientes:

- **Estructuras organizativas y productivas fortalecidas**: Directorios elegidos de forma consensuada y recursos humanos capacitados, para la administración eficiente de los recursos e implementación adecuada de los procesos de producción, son claves para consolidar un emprendimiento productivo. Las asociaciones deben mejorar y fortalecer, sus estructuras

orgánicas, mejorando el desempeño de los cargos directivos, como aumentando la participación de asociadas.

- **Valoración de experiencias previas:** Antes de que las mujeres de Santa Mónica y Palestina; empiecen a organizarse, visitaron Palmarito para conocer las experiencias de la asociación Nuevos Horizontes, que ya estaba consolidada, animándolas a decidirse, a entrar en la producción del aceite de Cusi. El intercambio de experiencias, fue fundamental como base, para organizar su asociación, solicitar el apoyo necesario para contar con la infraestructura y maquinaria necesaria y, buscar capacitarse para este nuevo emprendimiento. Ahorrando con ello tiempo y recursos, al conocer previamente los esfuerzos y dificultades que se enfrenta, pero también los beneficios que da, el elaborar el aceite de cusi comercialmente.

- **Inclusión de las mujeres como líderes de emprendimientos productivos:** El modelo asociativo de mujeres, en los emprendimientos que producen aceite de Cusi, constituye indiscutiblemente en una alternativa económica y empoderamiento, para las comunidades y principalmente para las mujeres. El enfoque es, desarrollar negocios rentables con alto compromiso social y con el medio ambiente; además de mejorar la calidad de vida, de sectores poblacionales más vulnerables, como son las mujeres indígenas.

- **Implementar la gestión empresarial comunitaria:** Es importante continuar el trabajo bajo criterios de gestión empresarial en las organizaciones, sin dejar de lado el enfoque comunitario, lo cual garantiza la sostenibilidad social y ambiental de los emprendimientos. Es necesario que las asociaciones, consideren mejorar sus capacidades, en función de los cargos requeridos, identificando claramente las competencias requeridas para desempeñar una función, que les permita contar con personal que garantice un funcionamiento óptimo y eficiente.
  En una gestión empresarial, es fundamental el manejo adecuado de costos de producción y comercialización, por ello es importante contar con información actualizada y fidedigna, de los movimientos económicos y rendimientos en la producción, ello permitirá planificar los tiempos y manejo de costos de producción, en las distintas líneas de productos, incrementando las utilidades y distribución de beneficios.

- **Aprovechamiento sostenible del recurso:** las asociaciones productoras de aceite de Cusi, deben ser conscientes de la directa dependencia entre la sostenibilidad de la palmera de cusi, con la existencia de su Asociación, es la fuente de su materia prima. Por ello el enfoque debe ser producir de manera sostenible y amigable con el medioambiente, desarrollando técnicas con la experiencia, para el manejo adecuado e integral, de los recursos del bosque. Se debe definir normas, para las zonas de recolección, que determine la aplicación de buenas prácticas en la cosecha, evitando dañar el entorno y el equilibrio de sus componentes.

- **Disponer de una infraestructura física adecuada:** Dos asociaciones cuentan con infraestructura básica: laboratorio, equipos y maquinaria, en condiciones de garantizar la inocuidad de los productos, requisito exigido en productos de uso humano, para gestionar la certificación. Se identificaron herramientas necesarias para mejorar el partido del fruto y molido de la almendra; es necesario adecuar espacios con control de temperatura y humedad, para almacenar los productos, hasta el momento de la venta. La infraestructura adecuada es requisito para tramitar registro sanitario, requisito indispensable para entrar a los mercados formales.
  Es importante que las socias conozcan en detalle el inventario de los equipos y herramientas, sus costos y periodos de mantenimiento y reposición; para poder planificar la producción y disponer de recursos económicos necesarios. Esto permitirá, mantener la continuidad de la producción, con eficiencia y calidad.

- **Calidad e innovación tecnológica:** Es necesario establecer procesos y criterios estandarizados de calidad, dentro de cada asociación y consensuados con todas las asociaciones, para ofrecer al mercado productos homogéneos, posicionando favorablemente la producción de la región, y que la mala producción de una, perjudique a todas.
  Cuando los mercados no logran absorber la producción actual, es necesario estar preparados para generar cambios, innovar, agregar valor *"porque el aceite casi no se vende mucho, se ha tenido que buscar otras cosas, para mejorar las ventas" manifiestan las señoras de la Asociación de Santa Mónica.* Es así que, se inicia una nueva fase de producción de champú y crema para el cabello, fórmulas que deben definirse con la asistencia técnica de especialistas.

- **Canales de distribución consolidados:** Las actividades de logística de salida, garantiza la presencia de los productos en espacios de distribución para la comercialización. Disponer de estos canales de comercialización, garantiza la demanda para un flujo de producción constante, con la generación de más ingresos económicos para las asociadas. Las asociaciones, están avanzando en consolidar mecanismos de comunicación con el mercado, por medio de las instituciones y distribuidores, pero es preciso definir hitos y metas, para medir su avance.

- **Fortalecer las actividades de Marketing, ventas y del servicio post venta:** Las asociaciones avanzaron muy poco en este tema, requieren definir estrategias para posicionar los productos en espacios de comercialización, en el nivel local y nacional. Además, se hizo muy poco para fidelizar a los clientes actuales, penetrar en el consumo local, por medio de grandes consumidores, como salones de belleza y hoteles, además realizar la prospección en nuevos espacios de comercialización.

- **Asistencia técnica institucional:** El acompañamiento institucional al inicio de los procesos, en la organización de las asociaciones y en la producción, ha sido clave para consolidar los emprendimientos. Actualmente, cuentan con apoyo institucional para llevar adelante muchas de sus actividades de producción y comercialización, lo que contribuye a la estabilidad del emprendimiento. Pero para consolidar una organización económica, estable y sostenible, es necesario sustituir paulatinamente, a estas instituciones de apoyo y que, sus acciones sean asumidas por la misma asociación o por agentes externos del mercado.

10. Escalabilidad del emprendimiento

Para analizar la escalabilidad, de los emprendimientos de la cadena de valor del aceite de cusi, a partir de la experiencia sistematizada, sus factores críticos de éxitos y lecciones aprendidas, se hace desde los cuatro enfoques de crecimiento.

Escalamiento ampliado

El fin del escalamiento ampliado, es mejorar o hacer más eficientes las operaciones de las Asociaciones, para ello requieren fortalecer su gestión administrativa-financiera, con mecanismos agiles y eficientes, que garanticen la transparencia y rendición de cuentas a tiempo. Realizar ajustes continuos que hagan más eficientes las operaciones. Manejar sus costos de producción, los criterios de control de calidad y ajustar protocolos para la elaboración de cada uno de los productos que se entregan al mercado.

Sin dejar de lado, el bienestar y la relación social al interior de cada Asociación, la valoración de las personas y sus expectativas, canalizando beneficios a las familias y toda la comunidad, beneficios que refuerzan el tejido social, cultural y fortalecen las redes de apoyo a los emprendimientos con identidad comunal.

El escalamiento a profundidad

La decisión de escalar en profundidad, se enfoca en incrementar el impacto en los consumidores o beneficiarios, para ello se debe conocer la real magnitud del mercado, al que apuntan con sus productos, consolidar el mercado actual y establecer relaciones con otros clientes y distribuidores del aceite de cusi.

Desde el punto de vista financiero, la actividad es rentable, se tiene un margen de utilidad al final de la cadena de 45%; que desde el primer año ha beneficiado a las productoras, para que sea sostenible, deben trabajar en los factores críticos identificados. Incluir a mas socias en las diferentes fases de la cadena, incrementaría su capacidad de producción, mayor generación de ingresos y más beneficiadas

Escalamiento transversal

Fortalecer la articulación con otros actores en la cadena, es fundamental para avanzar en un escalamiento transversal, las organizaciones productivas e instituciones de apoyo deben ampliar sus medios de difusión, para compartir las innovaciones de las organizaciones productivas, con organizaciones similares y sitios que tengan recursos naturales, como para emprender iniciativas productivas.

Diversificación

En relación a la diversificación o el desarrollo de nuevos productos, las organizaciones deben estandarizar sus procesos productivos, con criterios de inocuidad, calidad y eficiencia. Una vez superado esto, estar atentos a las demandas del mercado, para desarrollar nuevos productos y alcanzar nuevos mercados.

A partir de los diferentes enfoques de escalabilidad, será necesario trabajar con las organizaciones productoras estrategias, que establezca las acciones concretas, para avanzar en la escalabilidad de los emprendimientos.

11. Criterios para la Replicabilidad

Se han identificado los siguientes atributos necesarios, para llevar a cabo la replicabilidad de forma exitosa:

- Implicación institucional (a nivel local, estatal y de organizaciones sin fines de lucro) a lo largo de todo el proceso productivo, organizativo y comercial.

- Fortaleza de los miembros de las organizaciones productivas, que pusieron en la agenda de las diferentes instancias orgánicas, el desarrollar actividades productivas desde el manejo integral del bosque, rescatando los conocimientos tradicionales y medicinales propios de su cultura.

- Las organizaciones de productores, se consolidan con la capacitación, fortalecimiento de estructuras organizativas, intercambio de conocimientos, puesta en marcha de los procesos productivos, y nuevos conocimientos que se fueron integrando, a partir de la práctica, la innovación y la investigación.

- Intercambio de experiencias entre comunarios y lecciones aprendidas de experiencias previas, motivaron el inicio y facilitaron planificación de acciones, con base de la primera organización productiva en Palmarito de la Frontera, que partir de esa experiencia, lograron motivar a otras comunidades.

- Este modelo de los emprendimientos asociativos y el uso sostenible de productos no maderables del bosque, con bajas inversiones iniciales, captó la atención de varias instituciones de apoyo, que sumaron esfuerzos para la cofinanciación y asistencia técnica, de acuerdo a los requerimientos identificados.

- La integración del proceso de producción, de acuerdo a las costumbres locales, con herramientas y equipos, adecuadas a las capacidades de las mujeres y condiciones de las comunidades, sumado procesos de capacitación práctica, fueron suficientes para desarrollar procesos de transformación y colocar productos en el mercado.

- Manejo responsable del recurso, realizar un aprovechamiento adecuado, tomando en cuenta criterios de sostenibilidad y protección de la especie, frente a las amenazas de su entorno, es fundamental para garantizar un proceso productivo constante. Las organizaciones productivas deben ser conscientes que, para la provisión de materia prima permanente, debe garantizar la sostenibilidad de la especie.

- Contar con nichos de mercado, accesibles a las características de las organizaciones productivas, por otro lado, disponer de una línea de productos competitivos y generar información sobre sus beneficios, son atributos indispensables que deben ser planificados y ejecutados, al momento de iniciar emprendimientos de este tipo.

Referencias bibliográficas

Benedetto, A. (2013). *De la innovación al escalamiento. Reflexiones a partir de doc porcesos de innovación local.* Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

Delgado, R., Navarro, P. & Trujillo, R. (2018). *Estudio sobre el estado actual y avances en las cadenas productivas del cusi, copaibo y almendra chiquitana.* Fundación Amigos de la Naturaleza (FAN), Proyecto Gestión Integral de Bosques para la Reducción de la Deforestación – PROBOSQUE/GIZ, Santa Cruz de la Sierra-Bolivia.

FAO - Luis Alejandro Acosta. (2005). *GUÍA PRÁCTICA PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS DE COOPERACION TECNICA.*

FAO. (2004). *Guía Metodológica de Sistematización.*

K. André y A. Pache. (2016). From caring entrepreneur to caring enterprise: Addressing the ethical challenges of scaling up social enterprises,. *Journal of Business Ethics, 133(4)*, 659-675.

Mildam, A. (2018). *Cadena de valor. Propuesta metodológica.* Santa]Cruz: BdM.

Rémillard, U., Flores, R., & Fernánd, X. (2012). *El Cusi, Attalea speciosa. Perspectivas para el desarrollo económico local.* Santa Cruz de la Sierra: FCBC.

Riquelme, M. (30 de octubre de 2019). *La Cadena De Valor De Michael Porter.* Obtenido de web y empresas: https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/