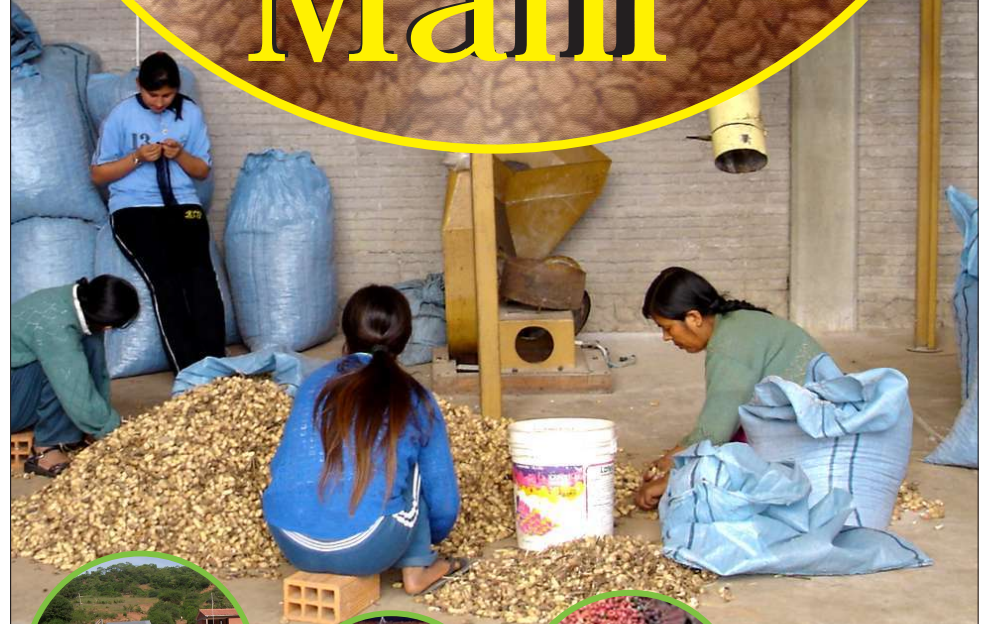


# Cadena Productiva de Maní



Calle G. Coronado 3130 - Fax 591-33524419 - Telf. 33537331  
Casilla 3488 - cepac@cotas.com.bo  
[www.cepac.org.bo](http://www.cepac.org.bo)  
Santa Cruz - Bolivia - 2008

LARRAINI © 334 6845



Mancomunidad  
del Chaco  
Chuquisaqueño

## P R E S E N T A C I O N

El desarrollo rural se define conceptualmente como el proceso de transformación productiva e institucional de un espacio rural determinado, cuyo fin es lograr mejor calidad de vida para la población. En este contexto los programas de desarrollo territorial, tienen la oportunidad de responder a las necesidades básicas de la población desde una perspectiva sistémica e integral.

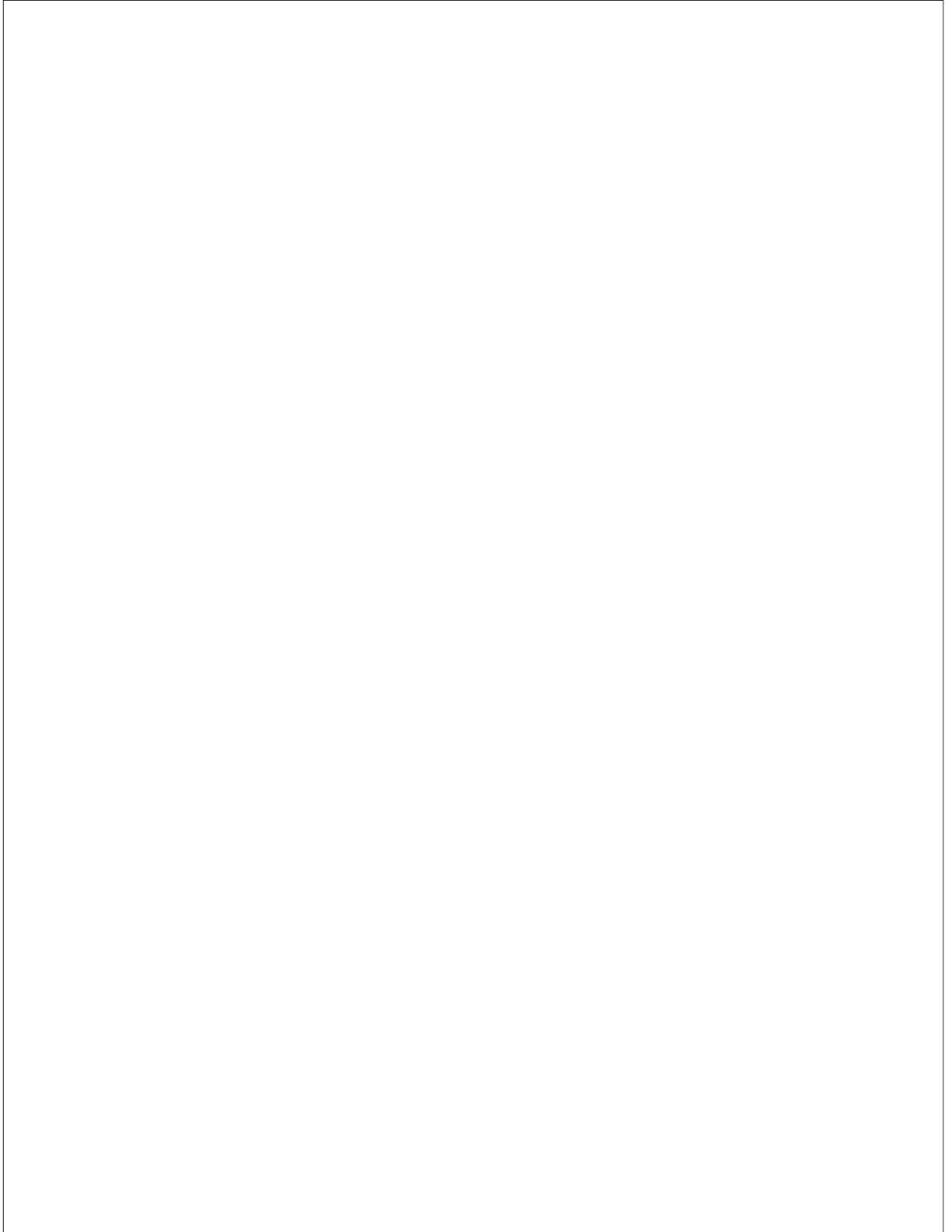
La dinamización de la economía tiene el objetivo de satisfacer las necesidades básicas y articular de manera competitiva y sostenible la economía del territorio al mercado. El desarrollo institucional tiene el propósito de estimular y facilitar la interacción y concertación de los actores locales entre si y con los agentes externos.

El enfoque de desarrollo económico local del CEPAC plantea dos dimensiones que deben ejecutarse de manera paralela, una de ellas es la dimensión territorial, orientada a definir el perfil diferenciador del territorio, consolidar su institucionalidad descentralizada y vincular su desarrollo hacia sus mercados naturales. La otra dimensión es la empresarial, que considera la necesidad de que las organizaciones emprendedoras se adecuen a las tendencias del mercado, el fortalecimiento de servicios de desarrollo empresarial y la inversión público privada concurrente.

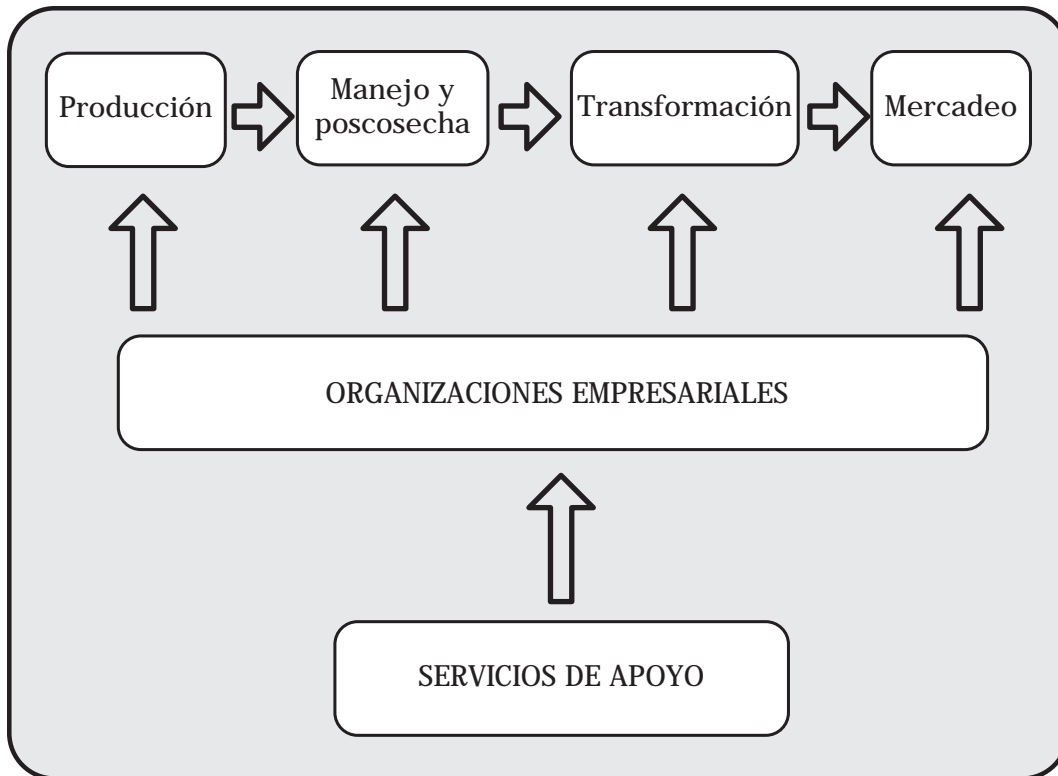
Una forma adecuada de abordar esta temática es a través de un enfoque sistémico y ampliado de la cadena productiva, que requiere definir el nivel de diferenciación del producto, un adecuado flujo de información a lo largo de la cadena, desarrollo de alianzas estratégicas entre actores y reconocer adecuadamente los factores críticos del mercado, para que pueda generar valor y lograr niveles de competitividad.

El análisis de la cadena productiva del maní en el Chaco Chuquisaqueño, ha sido una experiencia de carácter académico participativo, mediante el encuentro de un equipo de profesionales con actores directos de la cadena, como Asociaciones de Productores, Centros de Acopio y Comercialización, Transformadores/as artesanales y Servicios conexos, quienes han facilitado la definición de estrategias de desarrollo económico y social de esta cadena.

Ing. Widen Abastoflor Sauma  
DIRECTOR EJECUTIVO CEPAC



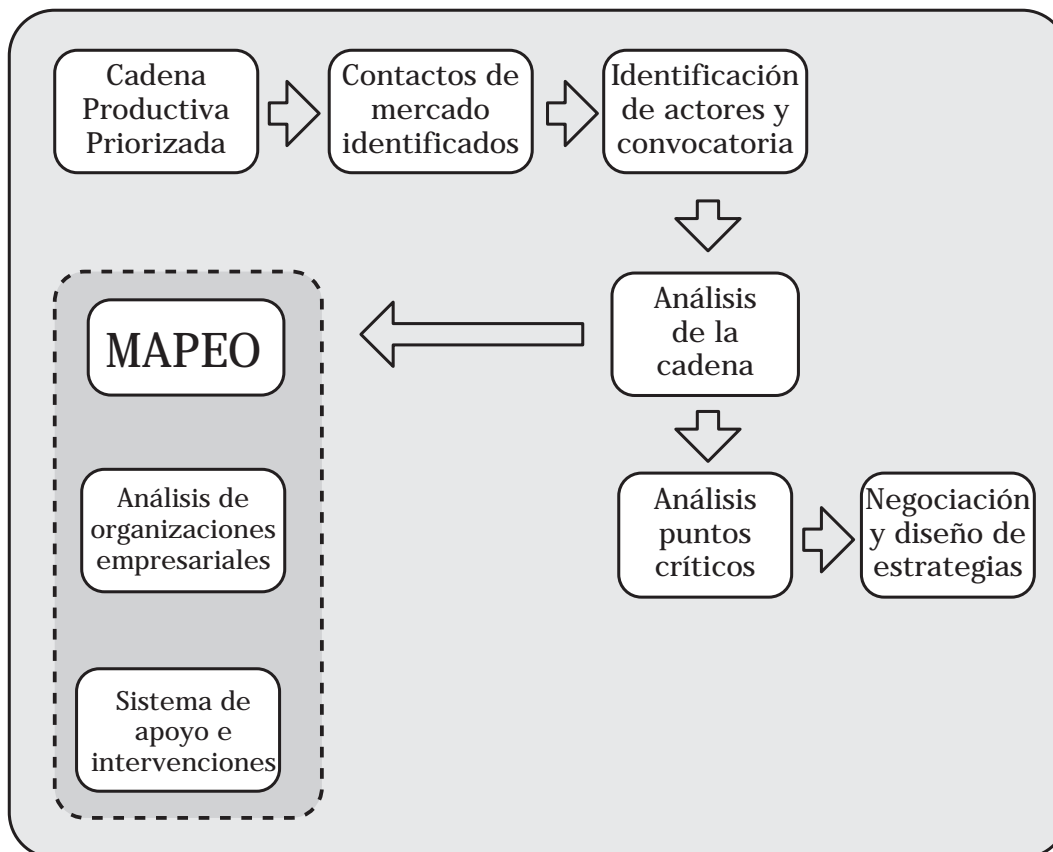
## 1. VISIÓN AMPLIADA DE LA CADENA



El uso de la visión ampliada de la cadena productiva, tiene grandes ventajas:

1. Permite un manejo más completo de la información.
2. Acceso a información integral, facilitando la identificación de puntos críticos que impiden el desarrollo de la cadena y la ubicación de alternativas de solución más efectivas y de mayor impacto, logrando así una cadena más competitiva.
3. Permite la identificación de los actores involucrados en la cadena y la búsqueda de alianzas y sinergias entre ellos. Así se logra un uso más eficiente de los recursos disponibles.

## 2. ETAPAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

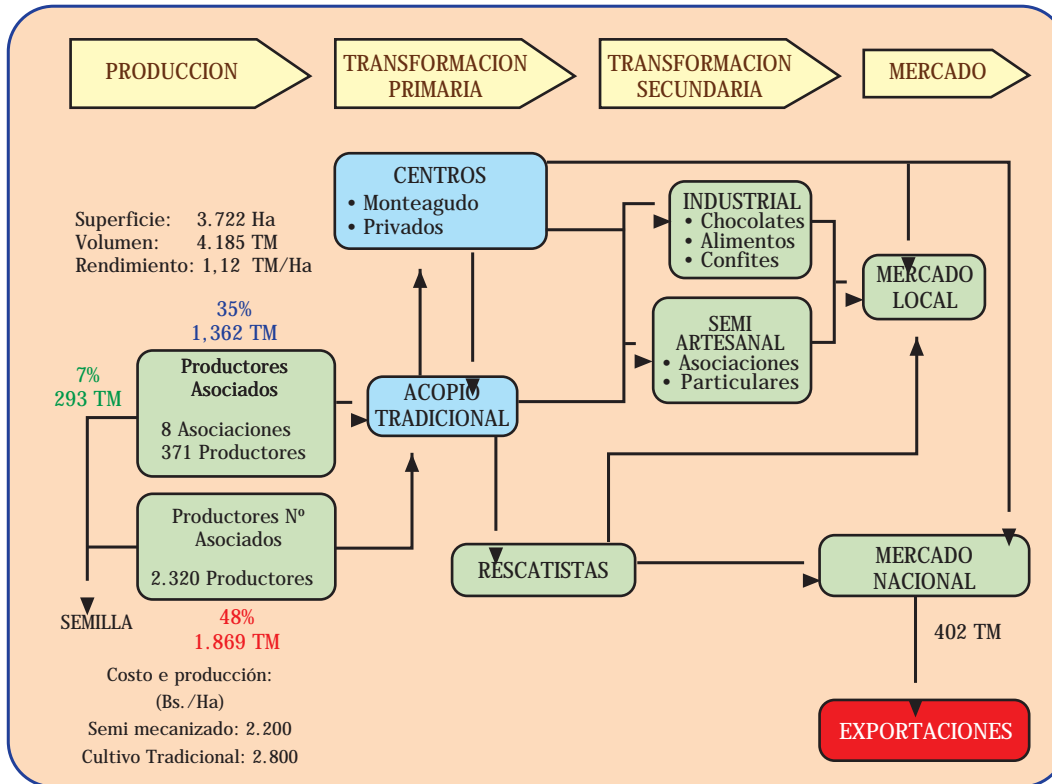


El diseño se inicia con la priorización de la cadena productiva, en base a diferentes criterios, siendo el principal, la identificación de oportunidad de mercado con potencial.

Se identifican los actores y grupos de interés, que deben formar parte de un núcleo mínimo para empezar el proceso de diseño de estrategias. Posteriormente, se realiza un mapeo de la cadena, el análisis de las organizaciones empresariales y una evaluación del sistema de apoyo e intervenciones pasadas.

Sobre esta base, se analizan puntos críticos o cuellos de botella para el desarrollo de la cadena y finalmente se plantean alternativas de solución y estrategias de intervención.

### 3. MAPEO DE LA CADENA DEL MANI



Si se toma en cuenta que la superficie apta para el cultivo en el Chaco Chuquisaqueño son aproximadamente 50.000 Ha, se comprueba que el cultivo de maní solamente ocupa el 7,50%, estableciendo que la importancia del cultivo de Maíz es una tradición muy arraigada entre los productores de la región.

Un aspecto que se debe destacar, es la ubicación de un mercado “informal”, en el Centro de Procesamiento Primario (Peladoras), de donde el Maní es adquirido directamente por el rescatista, evitando que el productor necesite de lugares específicos para el acopio y almacenamiento.

También se pudo comprobar, la carencia de información precisa, acerca de superficies, volúmenes de producción y rendimientos. Los datos son variables y en algunos casos, se encuentran muy alejados de los promedios establecidos, incluso a nivel de Asociaciones, en las que no se llevan registros de producción.

#### 4. PRODUCCION

El cultivo, transformación y comercialización del Maní en la región del Chaco Chuquisaqueño esta a cargo de Asociaciones de Productores y productores independientes, todos ellos apoyados por diversos programas de Cooperación, cuya intervención, está dirigida fundamentalmente a los aspectos técnicos de la producción primaria, no habiendo merecido similar atención, los eslabones transformador y comercializador.

MUNICIPIO	ASOCIACION	NUMERO SOCIO
MONTEAGUDO	APROMAJI SAUCES	100
MONTEAGUDO	APROMAJI PEDERNAL	80
MONTEAGUDO	APROSAM	27
VILLA VACA GUZMAN	APROMAJI MUYUPAMPA	40
VILLA VACA GUZMAN	ASAGI IGÛEMBE	20
VILLA VACA GUZMAN	APAPP	66
VILLA VACA GUZMAN	APROSELC	18
HUACARETA	APROMANI INGRE	20
	TOTAL ASOCIADOS	371

El 40 % de la producción de Maní, surge de alguna de las Asociaciones existentes, el resto corresponde a productores independientes. Esta cantidad de productores asociados, representa el 15 % del total de productores (aproximadamente 2.600), lo que en una superficie de 3.270 Ha, representa un promedio de menos de 1 Ha de cultivo, por productor.

En cuanto al rendimiento, se ha establecido, a través de registros de producción, que es de 1,20 TM/Ha o 26 qq/Ha, valor cercano al de los rendimientos en otros países productores (Argentina 1,32 TM/Ha).

## 5. ANALISIS DEL MERCADO DEL MANI

A nivel mundial, el maní es un cultivo que se produce principalmente para dos fuentes de consumo: consumo humano directo y como materia prima de la industria oleaginosa. Como en Bolivia no existen industrias que empleen el maní como materia prima, tampoco se cultivan las variedades aptas para la extracción de aceite a nivel industrial. Estas variedades, se mantienen únicamente en Centros de Investigación y Bancos de Germoplasma.

Una demanda emergente es la del maní pelado (peanuts blanched) sin tegumento. A nivel nacional este maní ha manifestado una mayor demanda en los últimos años y se perfila como un producto “estrella”, con grandes posibilidades de crecimiento en el volumen de ventas. Los mercados internacionales (Chile particularmente), también demandan este maní, lo que significa una importante posibilidad de exportación con valor agregado y a mejores precios.

De acuerdo a los datos obtenidos de fuentes primarias y de la revisión de documentos generados en la zona, se establece que el 70% de la producción se comercializa, el 20% se utiliza en autoconsumo, el 5% para algún proceso de transformación, 3% para semilla y el 2% para trueque.

De los dos mayores productores de Maní, Monteagudo destina su producción para la venta en grano o perilla y para el consumo (grano o procesado) en porcentajes similares, mientras que Villa Vaca Guzmán, destina un mayor porcentaje de su producción para la venta.

En cuanto a la competencia directa, la principal proviene de Argentina y Paraguay, países productores de maní con tradición exportadora. Es habitual encontrar en el mercado, maní de Paraguay y Argentina, particularmente cuando existe poca oferta o la misma tiene un precio alto. Posiblemente la única ventaja del producto boliviano, es la tradición en el consumo de variedades específicas que se producen en Bolivia y no en otros países.

No existe una cuantificación precisa, que muestre el consumo de maní del exterior, ya que no se llevan registros del comercio informal y contrabando, vías por las que ingresan al país y se comercializan dichos productos.



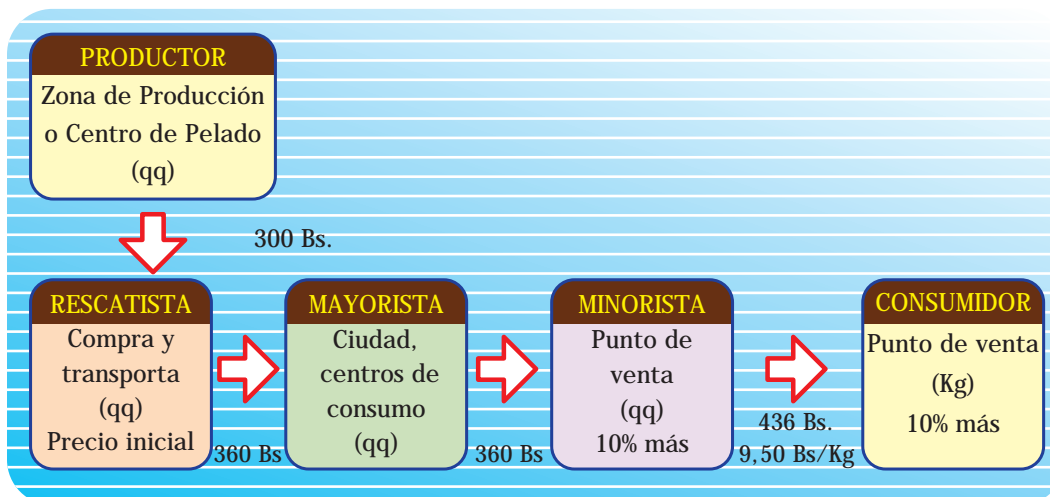
## 5.1. MERCADO INTERNO

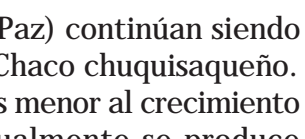
Aunque la producción esté dispersa en muchos productores (asociados y particulares), el maní satisface la demanda nacional, a través de mecanismos complejos de comercialización, concentrando el negocio en muchos intermediarios, pocos mayoristas y gran cantidad de minoristas, que ofrecen este producto en los mercados de las ciudades. Sin embargo, existe una fracción que se comercializa directamente de productores a minoristas, lo que evita la dependencia de los intermediarios y permite mantener un equilibrio y estabilidad en los precios de mercado.

## 5.2. CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Uno de los lugares en los que se origina el encuentro entre productores y compradores, son los centros de transformación primaria (clasificación, pelado). Otro lugar de importancia, lo constituyen las ferias y eventos comerciales organizados en los municipios productores. En estos espacios se realizan las negociaciones, se fijan precios, se pactan volúmenes y también se programan compras para las futuras campañas agrícolas.

El siguiente, es un esquema que muestra los canales de comercialización tradicional, haciendo hincapié en la incidencia que tiene el intermediario.





El mercado local (Sucre) y el nacional (Santa Cruz, La Paz) continúan siendo la plaza más importante para el maní producido en el Chaco chuquisaqueño. Sin embargo, el crecimiento en la superficie cultivada, es menor al crecimiento vegetativo de la población, lo que muestra que actualmente se produce menos maní per capita que hace 5 o 10 años.

### 5.3. PRECIOS

No es tarea fácil, el manejo y proyección de precios sólidos y confiables en el mercado nacional del maní, esto debido a que se producen rápidas y radicales fluctuaciones, en función a la superficie cultivada anual y los factores climáticos externos que puedan afectar o beneficiar a la producción. La demanda del mercado nacional se estima en 12.000 TM, cantidad similar a la producción promedio de los últimos años, dando origen a un punto de equilibrio crítico, que fácilmente puede ser alterado por factores externos, ocasionando considerables fluctuaciones en los precios de venta.

### 5.4. MERCADO DE EXPORTACION

Esta actividad tiene un comportamiento inestable debido a los problemas climáticos en los principales países productores del grano. La producción mundial ha crecido a un ritmo de 3.9% anual desde 1972 debido, tanto al aumento del área cultivada, como de los rendimientos agrícolas. Sin embargo, estos últimos han jugado un papel cada vez más importante.

Durante el ciclo 2003/04 la producción mundial se redujo en 5 por ciento, debido a los problemas climáticos en China y otras regiones africanas y la crisis financiera en Argentina que repercutió negativamente en las áreas cultivadas, reduciendo su producción en 40 por ciento. El descenso de la producción China representa 53 por ciento del total de la reducción mundial. No obstante, para el ciclo 2005/06, la producción mundial se ha recuperado, impulsada por un aumento estimado de la producción China que alcanzó el record histórico de 15.8 millones de toneladas métricas. Los países productores, se concentran en Asia y Norteamérica, que juntos, producen aproximadamente el 75% de la producción mundial. En el continente asiático los principales países productores son la China e India, Estados Unidos es el tercer país productor de maní. Con el 6.3% de la producción mundial.

Los principales países exportadores son China, Estados Unidos y Argentina, sin embargo, China disminuyó sus exportaciones, debido a un notable incremento en la demanda interna. Las exportaciones de Estados Unidos (21% del total) y Argentina (10% del total) crecieron a una tasa promedio anual de 1.2% y 2.4% respectivamente.

PAIS	Exportación (miles de TM)	Participación mundial %
China	398	26.8
Estados Unidos	294	19.8
Argentina	212	14.3
Vietnam	173	11.6
Holanda	94	6.3
India	93	6.3
Sudáfrica	44	2.9
Singapur	31	2.1
Gambia	28	1.9
Alemania	23	1.5
Resto del mundo	98	6.5
Producción mundial	1487	100.0

En términos de consumo, mientras que el maní ha sido marcadamente sustituido por soya en su uso como aceite y harina, su uso como alimento en semilla ha aumentado, sobretodo, como snack y triturado para la elaboración de dulces. Las importaciones de maní han crecido cerca de 10 por ciento desde 1998/99.

Los principales países consumidores de Maní a nivel mundial son los países Europeos del este con el 44% de las importaciones mundiales. Sus principales abastecedores son China, USA y Argentina. Los países asiáticos compran el 31% de las importaciones mundiales.

La producción en Sudamérica está concentrada en dos países: Argentina con el 66% y Brasil con el 23%, acumulando el 89% de la producción total.

Sin embargo, con respecto a las exportaciones, Argentina es definitivamente el país que tiene prácticamente toda la participación de exportación de América del Sur con el 98% del total exportado en el período 1996 a 2000 (FAO, 2001).

PAIS	Producción (TM)	Superficie (miles de has.)	Rendimiento (TM/ha)
Argentina	563,000	249,000	2.3
Brasil	197,997	102,529	1.9
Paraguay	33,854	37,616	0.9
Ecuador	28,043	22,061	1.3
Bolivia	14,012	11,851	1.2
Perú	8,000	4,700	1.7
Colombia	4,396	3,018	1.5
Guyana	2,300	2,800	0.8

Bolivia ocupa el quinto lugar en la producción latinoamericana de maní, con un rendimiento de 1.2 toneladas métricas que lo ubica en sexto lugar en productividad de los 8 principales países productores de Sudamérica. Es importante destacar que los países de la Comunidad Andina de Naciones, que además son mercados potenciales, han incrementado su producción en los últimos años y todos tienen mejores rendimientos promedios que Bolivia.

Un importante mercado, lo constituye el Perú, cuyo proceso comercial se basa en la intermediación de unas cuantas personas que conocen los contactos comerciales en ese país, constituyéndose en el paso obligado de grandes volúmenes de producto que se pretende transferir al país vecino.

El producto se acopia de mayoristas ubicados en la ciudad de Santa Cruz, los que, una vez establecida la fecha de entrega, se contactan con rescatistas de los centros de producción, otros mayoristas, asociaciones de productores y productores particulares, con el objetivo de tener disponible el producto, en las condiciones y plazos negociados.



## 6. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Considerados por definición, como los aspectos de los cuales depende que una actividad productiva optimice sus resultados y alcance las metas planteadas.

### 6.1. FACTORES CRITICOS DE MERCADO

Establecidos a través de la recomendación de intermediarios y compradores directos, la experiencia de empresas o asociaciones exportadoras y de los datos estadísticos que presentan instituciones especializadas en el comercio de productos (IBCE).

#### 6.1.1. INFORMACION

Se tiene muy poco conocimiento de las oportunidades comerciales específicas (demanda) en el exterior. La falta de conexiones con los mercados internacionales, ocasiona que se desconozcan aspectos esenciales del comportamiento del mercado receptor, como normas, costumbres, moneda y formas de transacción.

#### 6.1.2. CALIDAD

Es de mucha importancia, conocer cuales las preferencias en composición de ácidos grasos (oleicos y linoleicos), y cuales los niveles permitidos de aflatoxina. Las condiciones físicas y organolépticas, son cualidades que determinan la preferencia en el consumidor al momento de efectuar la compra.

#### 6.1.3. PRECIO

Aunque en el mercado internacional, existen nichos diferenciados para productos diferenciados, es fundamental conocer el precio de venta, lo que determinará utilidades y rendimientos económicos.

Asimismo, los términos de comercialización, deben ser conocidos y analizados.

#### 6.1.4. PRODUCTO Y PRESENTACION

Son factores destinados a satisfacer la demanda (muy variada) de los potenciales compradores, la venta de producto transformado o semielaborado, la diferenciación de productos commodity, los envases y la presentación, deben cumplir con las exigencias del mercado.

#### 6.1.5. CADENA SEGURA DE COMERCIALIZACION

Inicialmente, se debe tener en cuenta, si los volúmenes demandados van a poder ser abastecidos por la asociación o empresa. El comportamiento proyectado de la demanda, debe determinar, el comportamiento futuro de la producción. La continuidad y la oportunidad en las entregas, debe ser cuidadosamente planificada.

### 6.2. FACTORES CRITICOS INTERNOS

Obtenidos a través del relevamiento de información directa con los productores, consultas a experiencias similares (benchmarking) y confrontación de datos proporcionados por instituciones especializadas (PROIMPA, SIBTA).

#### 6.2.1. ASOCIATIVIDAD

Permite aprovechar el potencial de la región (país) frente a otras regiones (países) competidores en los mercados nacionales y de exportación. La mejor manera de obtener una oferta exportable competitiva, de calidad estandarizada y con volúmenes significativos, es lograr la asociación entre productores.

### 6.2.2. TECNOLOGIA DE PROCESOS PRODUCTIVOS

Es vital tecnificar e incrementar constantemente los procesos de producción, especialmente lograr en el corto y mediano plazos incrementos en los rendimientos físicos por parcela. Se deben realizar acciones como el uso de semillas mejoradas y/o certificadas, un menor uso de agro químicos, acompañado de un manejo integral de plagas, etc.

### 6.2.3. DIVERSIFICACION

Implica una serie de acciones, que tienden a satisfacer la fluctuante demanda del mercado, en aspectos de producción, transformación y presentación del producto final. La oferta de productos diferenciados, como grano, semilla o forrajero, puede marcar la diferencia entre los ofertantes que participan del mercado.

### 6.2.4. RECURSOS HUMANOS

Es uno de los factores que puede afectar más al resultado de una gestión empresarial. La capacitación y entrenamiento, puede ayudar a mejorar el rendimiento operativo de las organizaciones.

### 6.2.5. GESTION EMPRESARIAL

Principalmente basada en procesos de planificación y elaboración de presupuestos, un manejo contable adecuado y sistemas de monitoreo y control de resultados.

### 6.2.6. ASPECTOS LEGALES

La formalidad de la organización, asociación, MyPE o unidad económica, debe enmarcarse en la normativa vigente, adecuando el tipo de organización, a la reglamentación correspondiente.

## DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

### **LINEA 1** CONTAR CON UNA FUENTE DE INFORMACION FIABLE

- Levantar una Línea de Base en todo el área de la MMCH, para determinar: Área de cultivo, volúmenes de producción, volúmenes de comercialización y destino final del producto, con el objetivo de demostrar la necesidad de hacer proyectos de inversión.
- Estudio e identificación del producto por zonas.

### **LINEA 2** FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Fortalecimiento asociativo, con criterio empresarial.
- Fortalecimiento organizacional.

### **LINEA 3** CREAR MECANISMOS DE COMERCIALIZACION QUE BRINDEN MAYORES BENEFICIOS A LOS PRODUCTORES

#### a) Información:

- Obtener líneas de información fidedigna de mercado para el maní: Nichos de mercado, demanda (variedad), precios a nivel nacional y de exportación.

#### b) Búsqueda de mercados:

- Búsqueda de mercados (locales e internacionales) para los productos del Chaco.
- Planificación y estudio de mercadeo.
- Mercado seguro con precio justo.
- Capacitación en métodos de acceso al mercado (Tramites, Aranceles, Convenios, etc).
- Mejorar la presentación del producto.
- Articulación con Instituciones que ya tienen mayores avances en comercialización (ANAPO, FDTA Chaco).

#### c) Comercialización:

- Comercialización con valor agregado con el objeto de generar empleos e ingresos en la región.
- Acompañamiento al productor en el proceso de comercialización.
- Promoción.



d) Posicionamiento:

- Identificación del maní del Chaco.
- Reconocimiento de su identidad.
- Difundir el origen de la producción.

## **LINEA 4** PROMOVER LA INVESTIGACION TECNOLOGICA Y SU APLICACIÓN EN LA PRODUCCION

a) Mecanización:

- Mecanización del agro.
- Implementación de maquinaria.

b) Investigación:

- Demostrar el incremento del maní en un 15 a 20%, a través de una investigación participativa, estos resultados nos permitirán recomendar a los productores el uso de semilla certificada.
- Establecer alianza con Centro de Investigación (Iboperenda) para la liberación de variedades demandadas por el mercado.

c) Transferencia de tecnología:

- Capacitación en innovación tecnológica en producción.
- Articulación con Instituciones que ya tienen mayores avances en tecnología (ANAPO, FDTA Chaco).



### OTRAS DEMANDAS O SUGERENCIAS

- Financiamiento con exigencias flexibles.
- Créditos de fomento.
- Apoyo de Gobiernos Municipales y Prefecturas a productores independientes.
- Caminos.