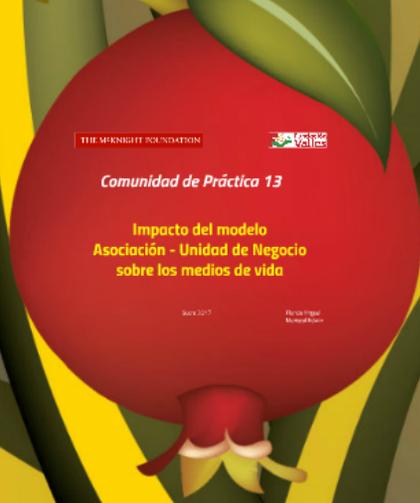


# Gracias ...



THE MCKNIGHT FOUNDATION

Comunidad de Práctica 13

Impacto del modelo  
Asociación - Unidad de Negocio  
sobre los medios de vida

June 2017

Elvira López  
McKnight Foundation



# *Comunidad de Práctica 13*

## **Impacto del modelo Asociación - Unidad de Negocio sobre los medios de vida**

Sucre 2017

Florido Miguel  
Mariscal Edwin

# El estudio

## Hipótesis

H0: Es un modelo sostenible y mejora los medios de vida de los productores.

H1: Es un modelo sostenible, pero no mejora los medios de vida de los productores.

H2: No es un modelo sostenible, pero mejora los medios de vida de los productores.

H3: No es un modelo sostenible y no mejora los medios de vida de los productores.

## Contexto

Producción y  
Comercialización



Área geográfica



Evolución del modelo de  
negocio



Modelo de negocio  
actual



## Metodología

Los cinco capitales o activos de medios de vida  
(Jason Donovan)

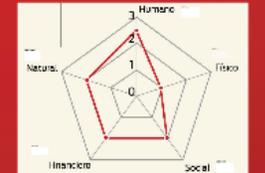
Los cinco capitales:

Empresarial: 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100

## Resultados de la Empresa



## Resultados Productores



# Contexto

**Producción y  
Comercialización**



**Área geográfica**



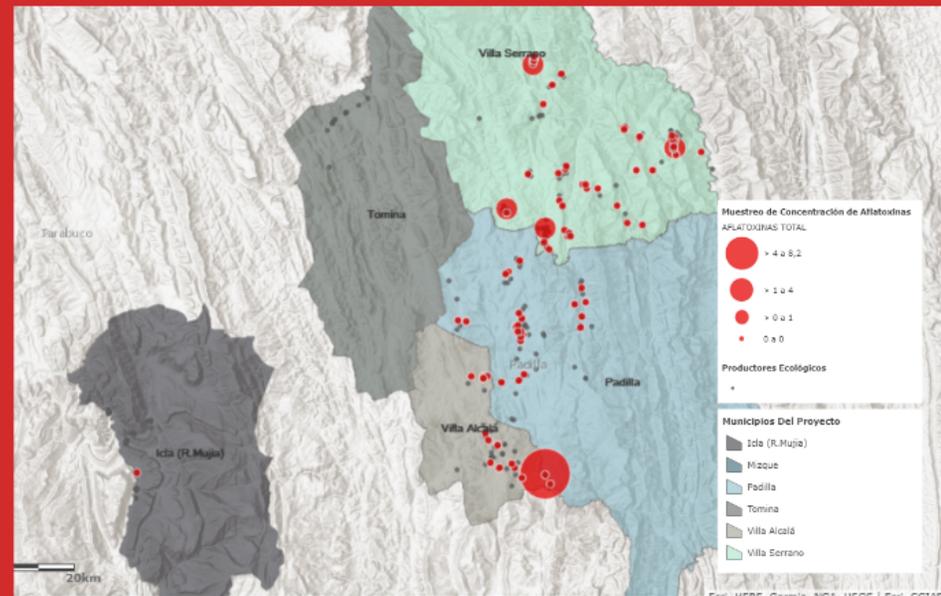
**Evolución del modelo de  
negocio**



**Modelo de negocio  
actual**



# Producción y comercialización del maní



- El maní es sucedáneo con el Maíz en la rotación.
- El maní es un producto que alimenta y genera ingresos económicos.
- El 88% se destina a la comercialización y 12% autoconsumo y semilla.

# Contexto

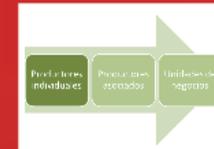
**Producción y  
Comercialización**



**Área geográfica**



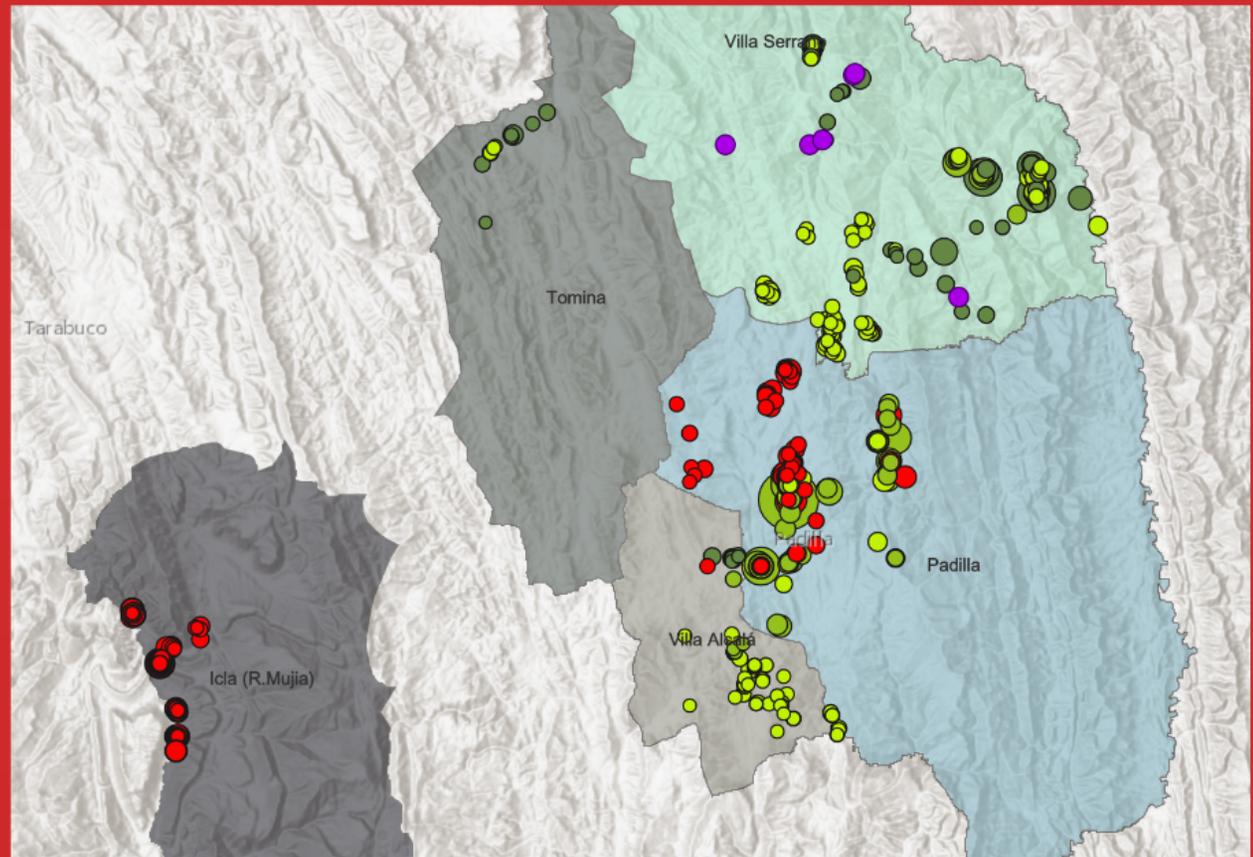
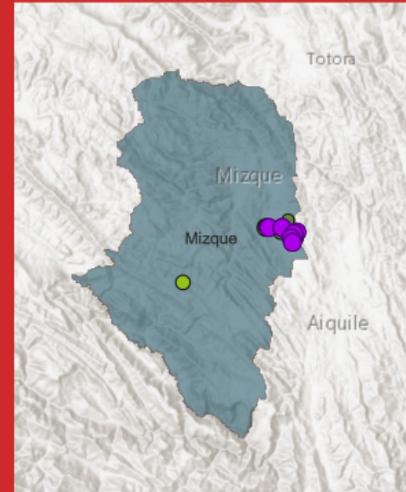
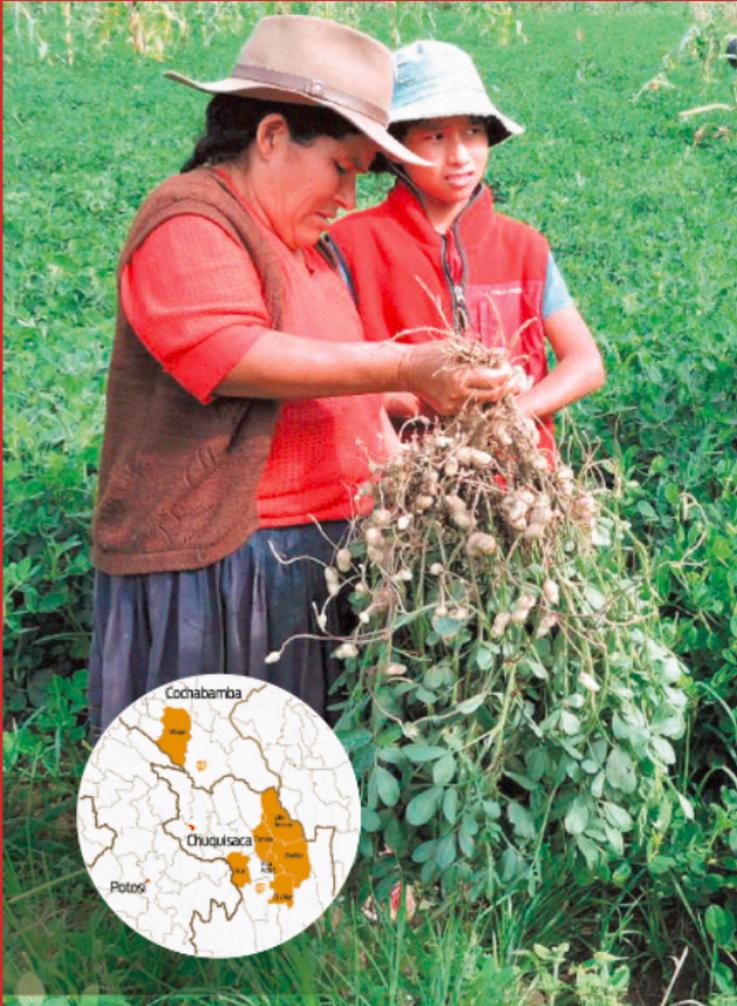
**Evolución del modelo de  
negocio**



**Modelo de negocio  
actual**



# Cobertura geográfica



# Contexto

**Producción y Comercialización**



**Área geográfica**

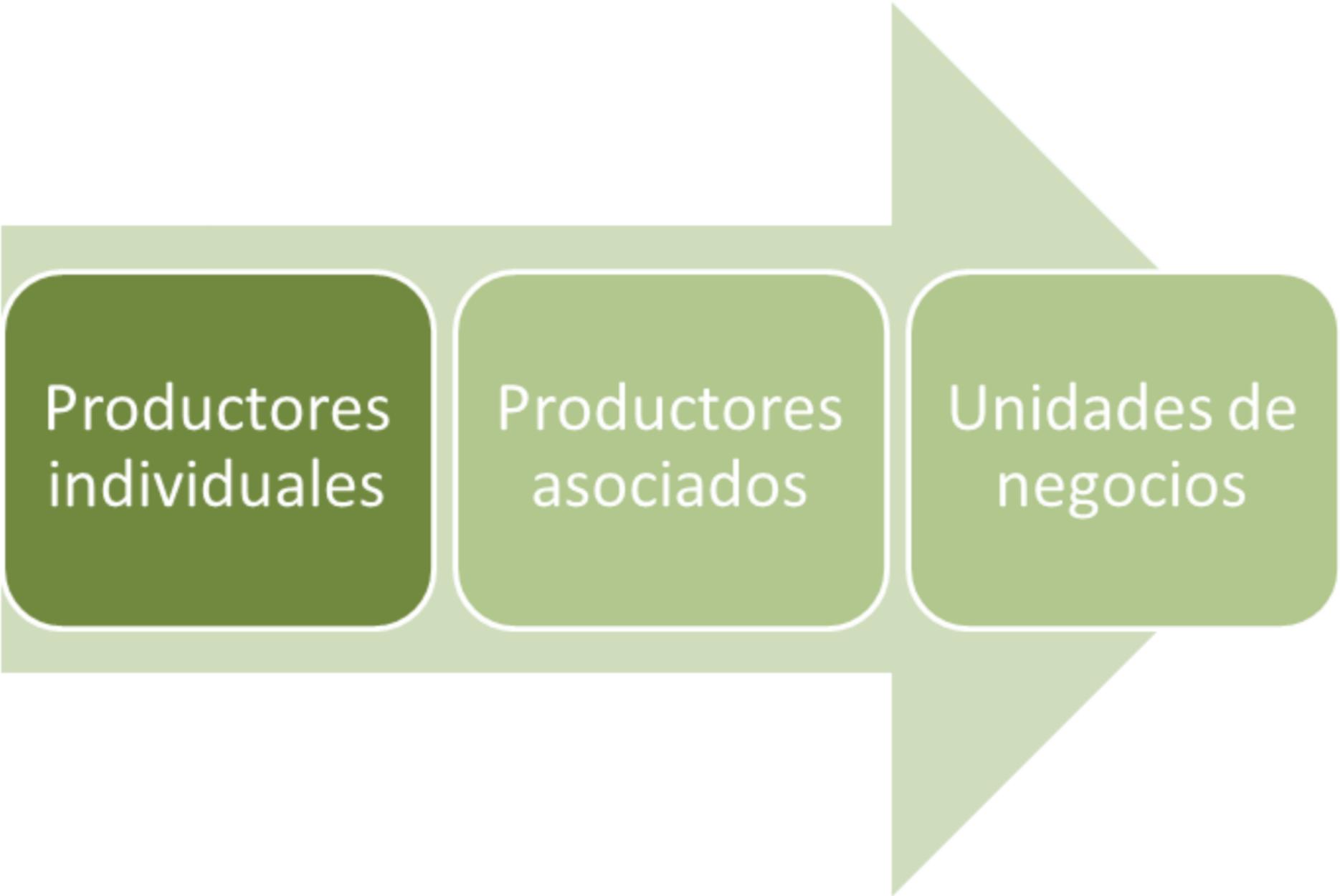


**Evolución del modelo de negocio**



**Modelo de negocio actual**





Productores  
individuales

Productores  
asociados

Unidades de  
negocios



# Modelo de negocio

**Productores**

**Empresa**

**Clientes**



# *Hipótesis*

*H0: Es un modelo sostenible y mejora los medios de vida de los productores.*

*H1: Es un modelo sostenible, pero no mejora los medios de vida de los productores.*

*H2: No es un modelo sostenible, pero mejora los medios de vida de los productores.*

*H3: No es un modelo sostenible y no mejora los medios de vida de los productores.*

# *Metodología*

## Los cinco capitales o activos de medios de vida (Jason Donovan)

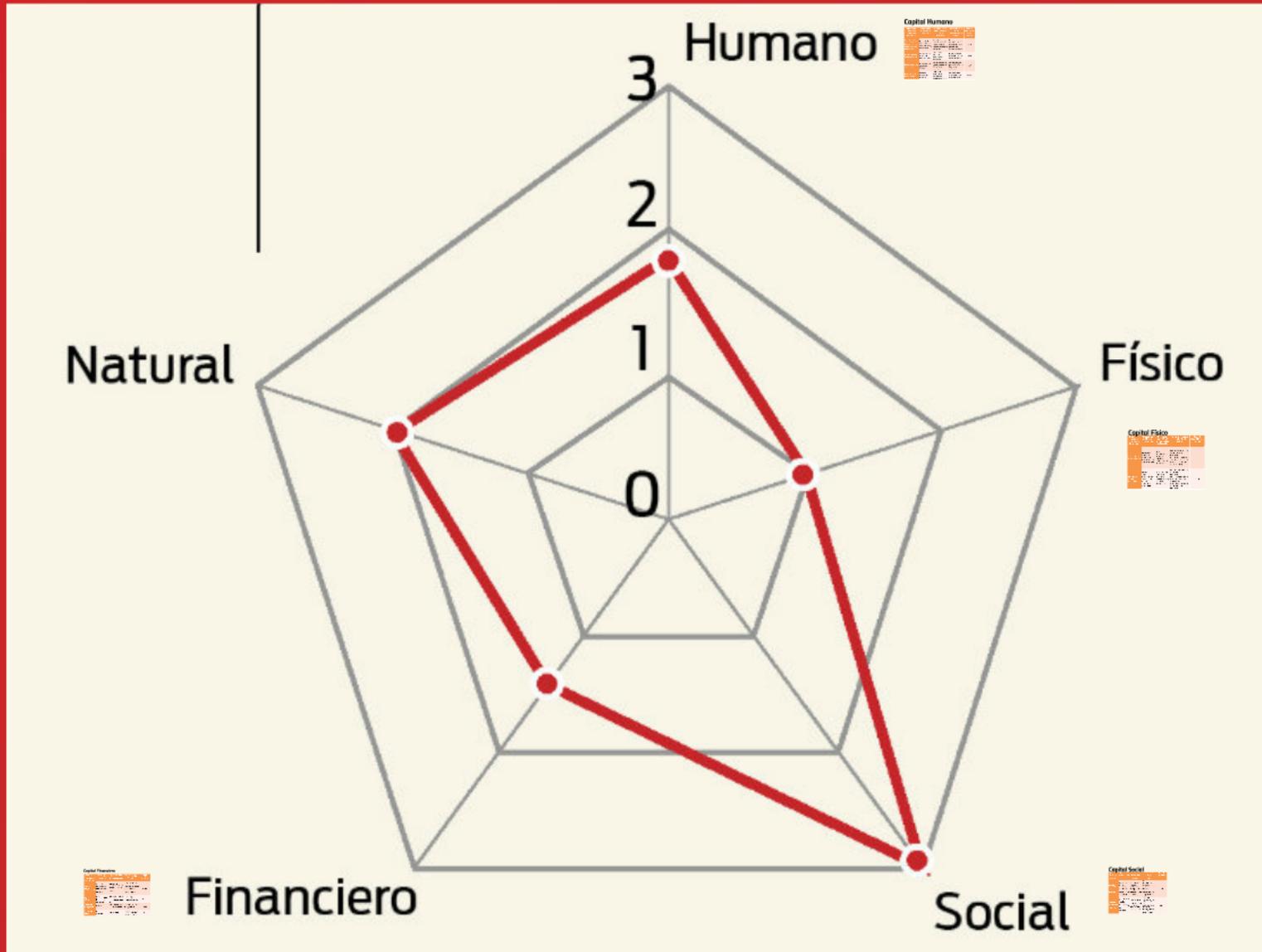
### Seis grupos focales :

**Empresa:** 1 APROMAM srl ( 3 , 1 h, 2 m)

**Asociación:** 2 APROMAJI (3 , 3 h), APROMAM ( 5 , 3 h, 2 m)

**Productores:** 3 Achiras (11 , 4 h, 7 m), Potreros (5 , 4 h, 1 m), Mizque (6 , 4 h, 2 m)

# Resultados de la Empresa



# Capital Humano

Dominio de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCVM al cambio medido u observado	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos
Conocimientos, capacidades y habilidades, para administración y exportación	Desarrollados capacidades de administración y exportación	Baja. El Gerente es el único personal administrativo, asume y cumple las funciones.	No existe personal sucedáneo al Gerente; No existe personal de asistencia técnica.	BAJA
Buenas prácticas de manufactura	Se aplican estas prácticas en todo el proceso	Alta. Existe personal capacitado y calificado	El conocimiento está democratizado a nivel operativo.	ALTA
Salud y seguridad ocupacional	El personal usa equipo de trabajo	Baja. No disponen de seguro de salud. El trabajo es eventual.	No hay acceso a seguro de salud y a beneficios sociales.	BAJA
Inclusión de la fuerza laboral	Son más mujeres que hombres	Alta. Existe inclusión de mujeres en proceso productivo	Las mujeres no acceden a cargos administrativos	MEDIA

# Capital Físico

Dominio de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCVM al cambio medido u observado	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos
Edificios y otras infraestructuras	Existen dos plantas de procesamiento y transformación de la Asociación	Baja. APROMAM SRL realiza sus acciones comerciales sin restricciones	La empresa usufructúa las plantas de la Asociación Los terrenos pertenecen a la Alcaldía de Mizque; no hay documento de autorización de uso	BAJA
Maquinaria, equipos y herramientas	Existen suficientes activos, para el desarrollo de acciones comerciales de la empresa	Baja. Los activos existentes facilitan las actividades de la empresa, sin restricciones	La Empresa usufructúa los activos de la Asociación. No existe disociación de activos entre Empresa y la Asociación. El propietario mayor de los activos es la Asociación	BAJA

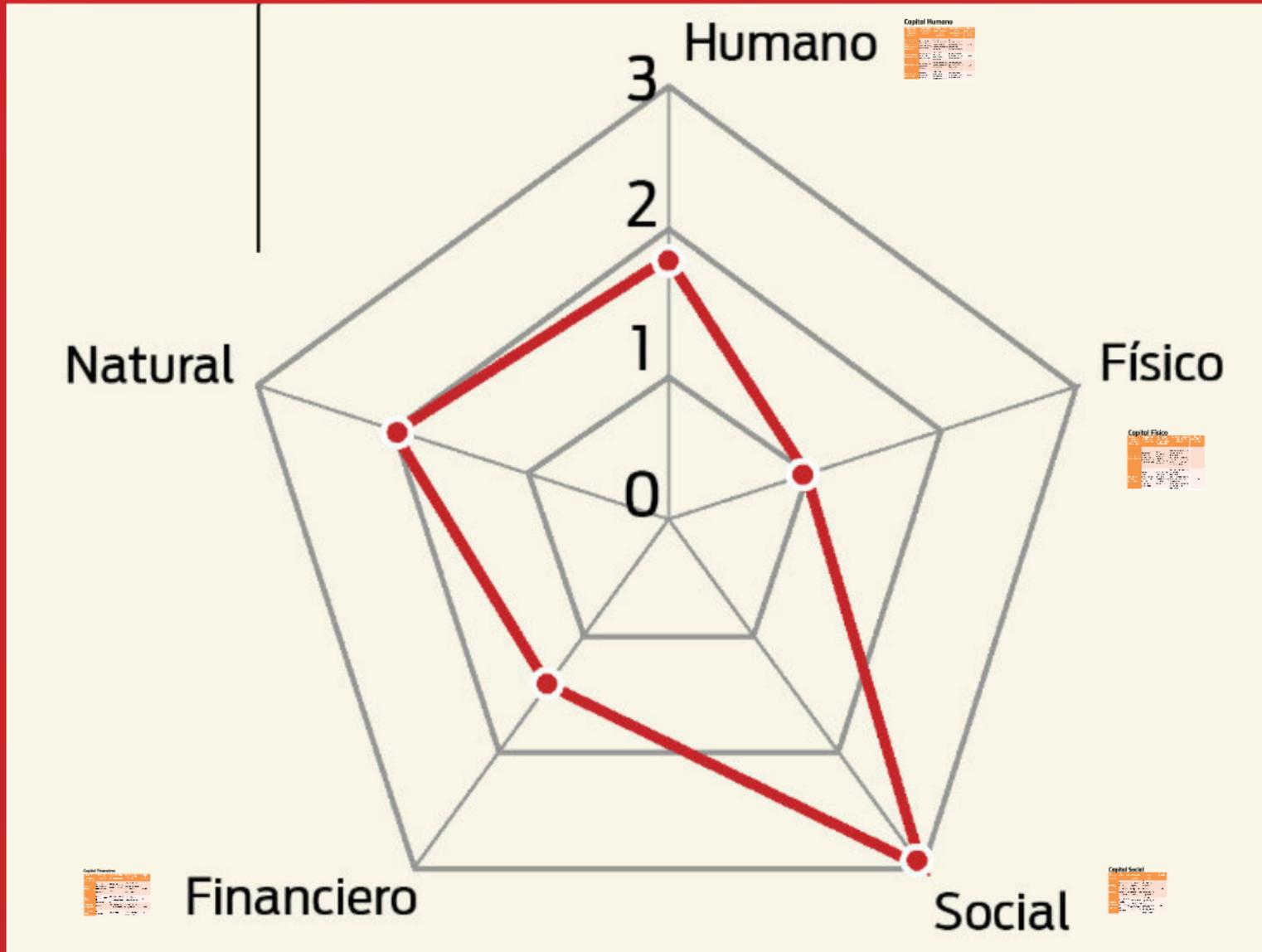
# Capital Social

Dominio de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCVM al cambio medido u observado	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos
<b>Vínculos comerciales con las Asociaciones y productores</b>	Membrecía selecta. Tres los socios, dos miembros de la Asociación y un socio externo.	Alta. Mercado seguro e insatisfecho. Se ha reducido la relación comercial con comerciantes rescatadores	Productores con alto grado de confianza En la práctica Asociación y Empresa son lo mismo, en caso de subvenciones o crédito	ALTA
<b>Vínculos con compradores y proveedores de servicios</b>	Constitución de la empresa vinculante. Consolidación comercial en el mercado nacional y exportación.	Alta. Existe mayor eficiencia del capital humano en los procesos productivos, de transformación y comercial	Demanda insatisfecha tanto internacional como local Tiene contratos con APROMAM y APROMAJI para la provisión de maní crudo en grano.	ALTA

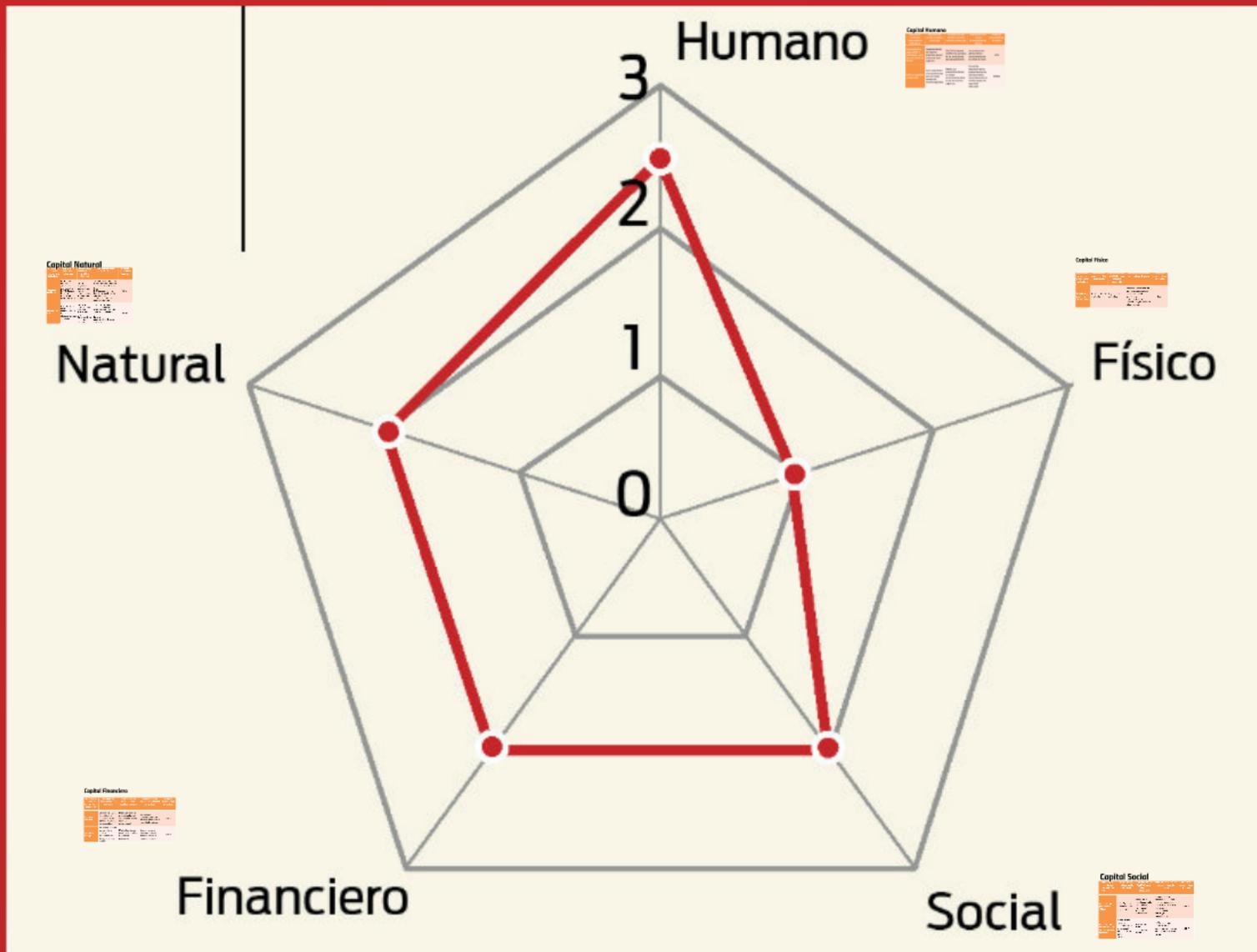
# Capital Financiero

Dominio de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCVM al cambio medido u observado	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos
Flujos de efectivo y niveles de deuda	Los excedentes se han destinado a pagar deudas e incrementar patrimonio	Media. Se ha mejorado los ingresos por la exportación y venta en el mercado nacional.	La empresa cumple con deudas. Cuenta con patrimonio con la Asociación Sus excedentes no permiten redistribuir utilidades	MEDIA
Capital de trabajo	El 2013 se han prestado de CIDRE. El 2016 fue de Root Capital	Alta. Se ha logrado el acceso de la Empresa al crédito bancario no formal	Se tiene una alta dependencia de las entidades financieras	MEDIA
Capacidad de ofrecer crédito a miembros	No se ha observado	Baja. Existe entrega de insumos como azufre y cal a productores	No dispone del servicio de crédito a sus miembros	BAJA
Capacidad de inversión	No se ha observado	Baja. No existe	No existe capacidad de inversión, el negocio está en crecimiento.	BAJA

# Resultados de la Empresa



# Resultados Productores



# Capital Humano

Dominio de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCVM al cambio medido u observado	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos
Conocimientos, capacidades y habilidades, para las actividades de DCVM	Implementación de mejores prácticas, para el cultivo de maní orgánico.	Alta. Se ha logrado certificar las parcelas de los productores para la exportación	Los productores aplican dichos conocimientos en el cultivo de maní.	ALTA
Salud y seguridad ocupacional	Se ha capacitado a los productores, para un mejor manejo de insumos agrícolas	Media. Los productores tienen un mayor conocimiento sobre el uso de insumos orgánicos	El nivel de educación de los productores/as ha sido la primaria. Los productores no utilizan equipo de seguridad adecuado.	MEDIA

# Capital Físico

Dominio de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCVM al cambio medido u observado	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos
Maquinaria, equipos y herramientas	No se observa a nivel individual.	Bajo. A nivel individual	Existe bajo desarrollo de sus fuerzas productivas, debido a los bajos excedentes Los activos de las Asociaciones, no beneficia a los asociados	BAJA

# Capital Social

Dominio de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCVM al cambio medido u observado	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos
Vínculos con productores afiliados	Se ha fortalecido la asociación de productores	Media. Existe membresía en las Asociaciones. Fortalece el entorno institucional.	La asociación es funcional a la empresa y no a los asociados No existe la capacidad, para generar activos La membresía disminuye gradualmente	MEDIA
Vínculos con compradores y proveedores de servicios	Existe mayor relación comercial con la empresa, el exportador y el comprador nacional	Alta. Existe relaciones comerciales formales	En Mizque el posible conflicto entre productores y empresa por la propiedad de los bienes	MEDIA

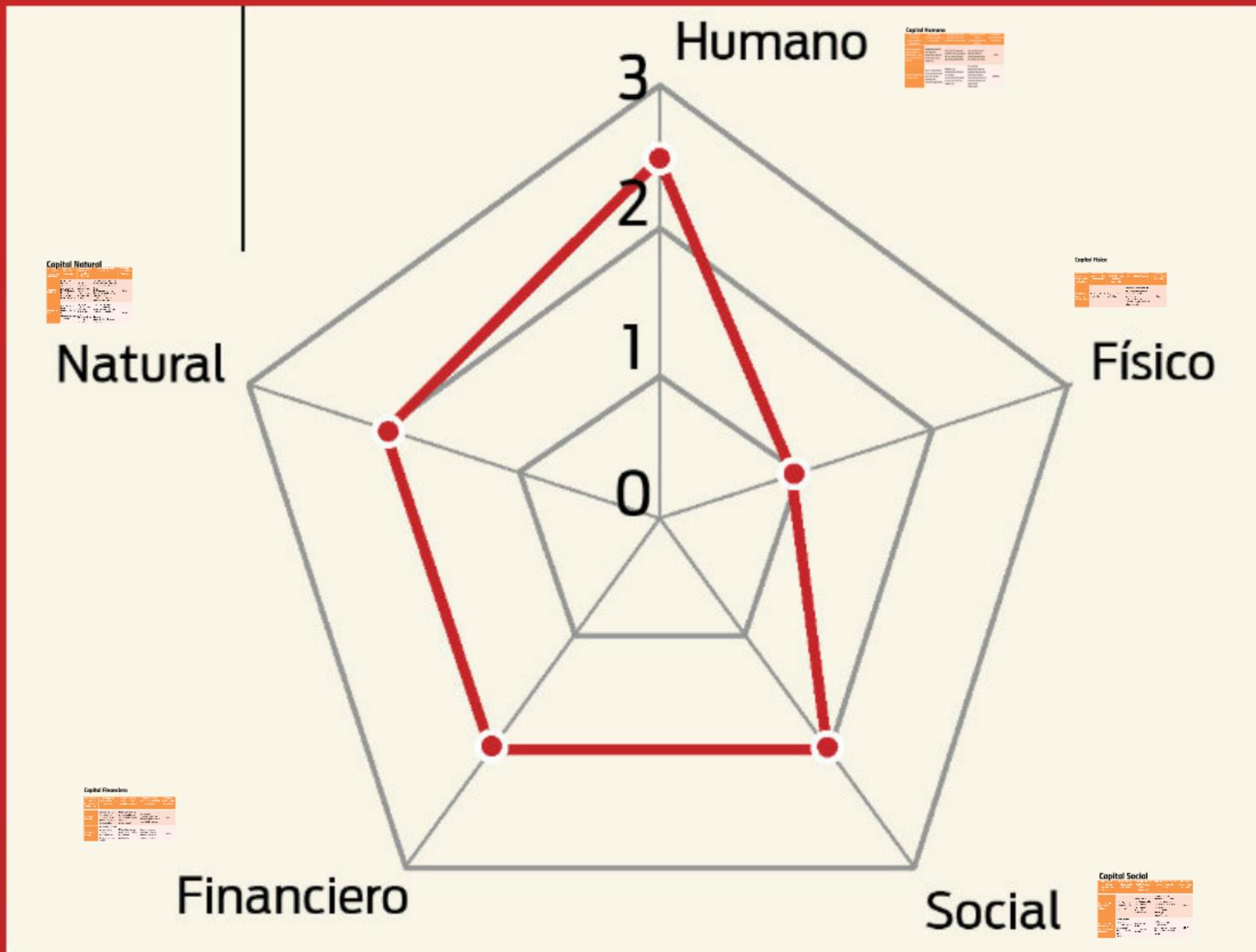
# Capital Financiero

Dominio de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCVM al cambio medido u observado	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos
Flujos de efectivo	La empresa paga al contado por la compra de maní, pero los volúmenes son pequeños.	Media. La empresa está pagando a sus asociados un precio mayor al convencional	Los ingresos reportados solo les permite satisfacer sus necesidades básicas	MEDIA
Capital de trabajo	En Mizque cuentan con semillas a crédito. En Villa Serrano tienen su propia semilla	Media. Cuentan con apoyo para fortalecer su proceso productivo	Cuentan con una mayor cantidad de efectivo, pero aún sigue insuficiente.	MEDIA

# Capital Natural

Dominio de resultados intermedios e indicadores	Resumen del cambio medido u observado	Contribución del DCVM al cambio medido u observado	Evaluación de la actual disponibilidad de activos	Grado de disponibilidad de activos
Capacidad productiva	En Mizque la Empresa /Asociación presta semilla, En Villa Serrano las familias cuentan con semilla de calidad.	Media. Se dispone de semilla de buena calidad Se ha mejorado el rendimiento de maní	Disponen de pequeñas áreas de cultivo de maní, debido al minifundio y falta de mano de obra En Mizque devuelven el doble de la cantidad, de la semilla recibida Zonas tradicionales de producción de maní	MEDIA
Fertilidad del suelo	Los productores preparan abonos naturales como el Biol y fungicidas (Caldo sulfocálcico y bórdeles)	Media. Los productores no aplicaban fertilizantes orgánicos Conservación de los recursos naturales	En Mizque existe una contradicción entre la disponibilidad o exceso de cabras y la necesidad de fertilizar los terrenos (Estiércol). Mayor fertilidad del suelo en Villa Serrano.	MEDIA

# Resultados Productores



# ***Aprendizajes***

## Nivel empresa:

- Bajos niveles de utilidades no garantizan la sostenibilidad
- Falta de patrimonio dificulta acceso a crédito e impide incremento de volumen
- Relación Empresa - Asociación no formal

## Nivel productores

- Productores no se han apropiado del negocio
- Buenas condiciones del negocio muy sensibles a condiciones del ambiente (cambio climático)
- Minifundio y falta de mano de obra evita incremento de volumen

# ***Aspectos positivos***

A nivel de Empresa:

- Incluida fuerza laboral femenina a procesos de producción
- Genera mercado seguro para los productores
- Mantiene relaciones formales con proveedores y clientes

Nivel Productores

- Productores con capacidades para producción de maní orgánico
- Manejan SIPCA y producen maní sano
- Se tiene una SCI a través de inspectores
- Mejoran sus medios de vida a través de mejores ingresos y consumo de maní sano
  
- El negocio de exportación proporciona dos grandes beneficios:
  1. Promueve producción orgánica en la región
  2. Reconoce cualidad del producto con mejor precio

# ***Y ahora qué?***

- Manejo integral de la finca con certificación orgánica bajo un enfoque de agroecología
- A través de IAP encontrar estrategias para mejorar la calidad de los productos para autoconsumo y mercado local

# Gracias ...



THE MCKENIGHT FOUNDATION

Comunidad de Práctica 13

Impacto del modelo  
Asociación - Unidad de Negocio  
sobre los medios de vida

June 2017

Dr. Carlos López  
McKenight Foundation

