



## **ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO FRUTÍCOLA PARA LOS DEPARTAMENTOS DE TARIJA Y CHUQUISACA DE LA ZONA SUR DE BOLIVIA**

**ERNESTO LABRA LILLO  
PABLO MUJICA BUROTTO  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **RESUMEN**

La Memoria de Grado realizada tuvo como objetivo central elaborar una estrategia de desarrollo para la industria frutícola de los Departamentos de Chuquisaca y Tarija, en el sur de Bolivia

La zona sur de Bolivia se caracteriza por ser principalmente agrícola, con valles de clima templado, condiciones de pobreza en su población y de gran atraso tecnológico. La fruticultura en estas regiones es incipiente y esta orientada fundamentalmente a abastecer los mercados locales.

Para la elaboración de la estrategia se utilizaron como base los modelos de Análisis de Macroentorno, de Ventaja Competitiva y de Interrelaciones entre los Actores. Para el análisis de las variables de macroentorno se procedió a utilizar fuentes secundarias, mientras que para conocer los sistemas de innovación se aplicaron encuestas a una muestra de productores de frutas de ambos Departamentos. Los resultados obtenidos de las encuestas, como así también la información secundaria recolectada, se constituyeron en la base para la determinación de las variables claves, análisis de fortalezas y debilidades de las organizaciones y de oportunidades y amenazas del medio externo, y finalmente la elaboración de la estrategia de innovación para la industria frutícola boliviana. De los análisis se obtuvo que el entorno de la industria frutícola posee oportunidades principalmente en los aspectos económicos y político legales, mientras que las principales amenazas se originan también en el ámbito económico. Tanto los niveles

de apoyo local a la innovación como los de incentivo domésticos son deficitarios, mientras los extranjeros no son percibidos como tales. Por su parte, el proceso de innovación ha estado caracterizado por las escasas innovaciones introducidas, las que fundamentalmente están asociadas a procesos productivos. Las interrelaciones entre los actores están caracterizadas por las desconfianzas, aunque se observan ciertas relaciones positivas entre los agricultores. La estrategia diseñada considera la introducción de innovaciones tecnológicas a partir de un proceso de transferencia desde centros en el extranjero, proceso que debe estar liderado por el Estado boliviano y en coparticipación de los productores y centros de investigación local. Del mismo modo, se requiere de la formación de Sociedades de Productores de pequeño y mediano tamaño, dirigidas por productores o gerentes externos con capacidad empresarial, para que se constituyan en la unidad productiva, en la cual los intereses individuales deben ser tan prioritarios como los colectivos. Los recursos a utilizar deben ser la resultante de la refocalización de los programas de gobierno, como así también de fondos provenientes del extranjero por medio de las organizaciones no gubernamentales.

## ABSTRACT

This work aims to propose an strategy for the fruit industry development of the southern Departments of Tarija and Chuquisaca in Bolivia. This study, has analyzed both the macroenvironment and innovation system. On one side, it has been tried to figure it out the variables that affect the fruit export development in Chile, and by the other side, the opportunities and threats affecting the future development of this industry in Bolivia. Bolivia has poor macroenvironment conditions, but it still presents some opportunities, principally associated with natural resources and some economic issues. The innovation system, is characterized by low support and equally poor local incentives and low sensitiveness to foreign incentives. The Bolivian fruit industry requires to incorporate *new* technology through programs sponsored by the State, the R&D centers and the farmers. Equally, to implement this process it requires the creation of small and medium Farmer Associations, directed by external managers or some farmers with experience in business administration.