

# PRODUCTORES DE PULPA DE FRUTAS AMAZÓNICAS




## SISTEMATIZACIÓN: MADRE TIERRA Amazonía S.R.L.

Curso virtual  
**Determinación de costos y  
experiencias de mercados  
en Bolivia**

Un proyecto de:

Instituciones ejecutoras:

Con el apoyo de:  
**Mercados Inclusivos**

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

 **Suecia  
Sverige**

**ipdrs**  
INSTITUTO PARA EL  
DESARROLLO RURAL  
DE SUDAMÉRICA

 **swisscontact**

 **SOLIDAR**  
SUÍZA

 **inter  
aprendizaje**  
Campo virtual por la tierra y el desarrollo rural



## Empresa MADRE TIERRA Amazonía S.R.L: Productores de pulpa de frutas amazónicas

*Bishelly Elías<sup>1</sup>*

### Trayectoria

Madre Tierra Amazonía SRL es una empresa ubicada en Riberalta - Beni, dedicada a la transformación y comercialización de frutas amazónicas y sus derivados. Es una empresa, en proceso de expansión, que se creó en el año 2002, con la necesidad de transformar y comercializar los productos de los sistemas agroforestales y del bosque, de los productores y productoras de diferentes comunidades.



Fuente: <http://madretierraamazoniariberalta.simplesite.com>

La sociedad está constituida por dos asociaciones de productores y hay un pequeño capital privado, Las asociaciones representan el 71% de los aportes de capital.

Las dos asociaciones son: Asociación de Productores y Productoras Agroforestales Amazónicas - APPAA Vaca Diez que cuenta con el 41% de las acciones de la empresa. La otra asociación es la Asociación de Productores Agroforestales APAE Madre de Dios, que está en Pando y tiene el 29,3% de las acciones de la Empresa y el restante porcentaje es privado.

La ONG Instituto para el Hombre, Agricultura y Ecología IPHAE, trabaja en la región, en el ámbito de la investigación desde el año 2001. IPHAE, con el apoyo de la Unión Europea y la Fundación Hivos, introdujo los sistemas agroforestales con la instalación del primer vivero piloto de copuazú en la comunidad beniana de Rosario del Yata (Salvatierra, 2013) Desde entonces se ha avanzado bastante en la promoción de los cultivos agroforestales, incorporando copuazú y otras variedades en sus parcelas.

Como ya había producción de la gente campesina indígena, la empresa compró ese fruto y lo transformó y vendió, sin embargo, tuvieron ciertas dificultades a la hora de

---

<sup>1</sup> Es economista e investigadora. Maestría en investigación participativa en la UCM (Madrid) cursando el doctorado en Economía de la UPB, tiene experiencia de trabajo en desarrollo rural y mercados campesinos en instituciones de desarrollo rural y desarrollo productivo y planificación estratégica en el Estado. También es parte de la Red de Mujeres Transformando la Economía - REMTE y el grupo de trabajo de CLACSO género y agroecología.



comercializar, puesto que la institución Impuestos les multó por la venta de estos productos transformados.

La institución, que había trabajado en apoyar a desarrollar productos, se encontraba en una disyuntiva, Fortunato nos dice, *teníamos que hacer algo, el sentido de lo que hacíamos no era lucrar, era generar un flujo del dinero para esta gente campesina*. A raíz de eso, las asociaciones de productores se reunieron para coordinar qué hacer, se reunieron, se organizaron, crearon normativas y a partir de ahí, en 2002, se crea oficialmente MADRE TIERRA.

La definición de hacer una empresa u otra forma de participación en el Mercado, se hizo en Asamblea, pesó la experiencia previa que tenían algunos asociados que habían pertenecido a cooperativas y también, el hecho de que había personas independientes involucradas en el proyecto de creación, por lo que el hacer una cooperativa fue una opción que descartaron, y se decidieron por crear una empresa.

*"También se analizó y se consultó que se debía de hacer, cooperativa o empresa (...) algunas personas de la Asociación pertenecieron a la Cooperativa Campesina o COINACAPA y vieron que tenía dificultades económicas, en los trámites, y la mayoría decidió que fuese una empresa, aunque no se llegase a tener muchos beneficios, pero valía la pena tener la figura de empresa para poder comercializar y exportar más fácilmente." (Entrevista a Fortunato Angola, Representante de Madre Tierra)*

### Institucionalidad Jurídica

Al ser empresa, cuenta con NIT del régimen general, al consultar sobre las dificultades para realizar sus registros, Fortunato nos comenta:

*"Cuando se es privado, muchos de los temas se facilitan. El 2002 estaban en su auge el conformar empresas, porque no se tenía mucha confianza en asociaciones o cooperativas. Entonces hubo esa facilidad, no se tardó ni un mes ya teníamos toda la documentación para constituirnos legalmente. A raíz de eso ya empezamos a tramitar en Fundaempresa todo lo que se correspondía, y tardó menos de 2 meses". (Entrevista a Fortunato Angola, Representante de Madre Tierra)*

Ha habido distintos aprendizajes en este proceso, para los productores, el encarar la empresa y su organización ha sido todo un desafío, y en algunos casos motivo de multas y/o infracciones, en 2005-2006 Impuestos Nacionales multa a la empresa por incumplimiento en una serie de trámites.

*"Eso fue de los pocos problemas que les generó el tema de los impuestos. Impuestos decía te falta una cosita, te falta otra cosita y te genera multas en base a ello y muchas de las empresas tienen el mismo problema. Las multas llegaron en 2008 pero fue porque impuestos dijo que eran multas del 2005-2006, donde se excusaron diciendo que se olvidaron cositas, eso fue lo más crítico para la*



*empresa porque tenías que trabajar para pagar multas, y (desde impuestos) no escuchaban". (Entrevista a Fortunato Angola, Representante de Madre Tierra)*

Para Madre Tierra Amazonía, el principal problema ha sido el desconocimiento inicial de la normativa por parte de los productores, que ocasionó las distintas sanciones y la obligación de pagar estas multas, que, como señala Fortunato, hasta el día de hoy siguen trabajando para pagarlas. En los últimos perdonazos de Impuestos Internos se ha intentado reducir la deuda, y se ha logrado la disminución a un monto cercano a 200.000 bs, de casi medio millón de deudas.

### **Organización Institucional**

La empresa cuenta con un directorio que, rota cada dos años, Son 5 miembros, de los cuales, el presidente es el representante legal, él contrata al gerente y la contadora. El directorio contrata al gerente y administrador, y estos contratan a su personal (eventual). El gerente tiene la obligación de realizar informes cada 6 meses al Directorio y anualmente presenta su POA y su informe de gestión para que sea aprobado por Asamblea.

La empresa coordina con los directorios de las asociaciones, donde se encuentran sus representantes y es a quienes se rinde cuentas: Generalmente, los representantes conocen bien la problemática porque están en constantes reuniones, en los procesos, se planifica de manera conjunta, se hacen los análisis y se aprueban los POAS en conjunto. Luego, las Asociaciones realizan su informe a sus asociados, en el caso de APPA, son cerca de 200 familias que entregan materia prima.

Personal de la empresa: el gerente, el administrador y el responsable de comercialización son el personal de planta de la empresa y que por tanto se encuentran inscritos en la seguridad social, de acuerdo a lo que exige la Ley General del Trabajo.

Adicionalmente, en época de zafra se cuenta con 10 a 12 personas eventuales, para realizar las tareas de transformación y almacenamiento.

### **Inicios de la empresa**

Al iniciar la empresa, en los años 2002 al 2005 fueron años de mucho crecimiento, contaban con mercado para los productos que acopiaba, adicionalmente participó en la Iniciativa Amazónica<sup>2</sup> organización internacional con la participación de países como Brasil y Perú, donde había presupuesto para mejorar la calidad de los productos de las empresas, apoyando en la comercialización a estas. Todo esto, ayudó a fortalecer la empresa, Madre Tierra empezó a desarrollar otros productos desde ese momento, en

---

<sup>2</sup> La Organización del Tratado de Cooperación Amazónica (OTCA) es una organización intergubernamental constituida por ocho Países Miembros: Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú, Suriname y Venezuela, que incentiva el desarrollo sostenible y la inclusión social de la Región ()



Fuente: HYPERLINK "<https://www.facebook.com/Madre-Tierra-Amazonia>" <https://www.facebook.com/Madre-Tierra-Amazonia>

base a la investigación. Con el soporte de IPHAE, Madre tierra tuvo importantes años de crecimiento hasta el 2008.

La oportunidad de mercado, hizo que otros emprendimientos copiaran a Madre Tierra, sin embargo, la forma de acceso a materia prima de estas iniciativas era a través de la internación de pulpa de fruta de manera ilegal del Brasil y a menor precio, aquí empiezan algunos de los primeros problemas en la comercialización de Madre Tierra. Han trabajado en el

desarrollo de otros productos, fortaleciendo su posicionamiento, sin embargo, la competencia desleal les ha perjudicado

*Hay que sumar que hay 7 iniciativas que hacen lo mismo que Madre Tierra, de manera privada, otros con apoyo del gobierno nacional, del gobierno municipal y esto constituye una competencia. Fácil es recibir apoyo estatal, y reducen sus precios. ¿Si ellos no dan facturas por que nosotros tenemos que dar?, es un análisis que hacemos ya que ellos en base a lo ilegal tienen más ventaja y no se encuentra expuesto a multas. (Entrevista a Fortunato Angola, Representante de Madre Tierra)*

## Mercado

Los principales productos que transforma la empresa son: copuazú, asaí, majo y tamarindo y alcanza un volumen de entre 15 y 30 toneladas de materia prima por cosecha, despachando la pulpa refrigerada para jugo a los mercados locales en Riberalta, regionales (Guayaramerin, Trinidad) y de las grandes ciudades del país (La Paz, Santa Cruz, Cochabamba). Los productos estrellas de la empresa son la pulpa de copuazú, la pulpa de asaí y la manteca de copuazú.

## Mercado estatal

En las ventas al Estado, tienen la experiencia de venta al gobierno municipal de Riberalta que, a través de la normativa, se señala la provisión de manera local para subsidios y alimentación escolar. de esa manera han llegado a vender 14 toneladas de pulpa. La empresa realizó un Convenio para entregar pulpa de manera directa a las asociaciones de padres y que ellos se encarguen de la transformación.

En el caso del Municipio de Viacha, este año iba a ser la primera experiencia, la empresa enviaría la pulpa de copuazú para una empresa más grande encargada de realizar el



"Biogurt". Se enviaron muestras para que realicen pruebas, pero lamentablemente se canceló el contrato por el cierre de la gestión escolar.

Como empresa han sido contactados por el municipio de La Paz, lamentablemente no contaban con la cantidad suficiente de producción, pero existe el compromiso para las próximas gestiones de poder acopiar esos volúmenes.

La empresa también proyectaba participar en el mercado de los subsidios de lactancia, para ello debían contar con un producto listo para el consumo, por ello se inició el desarrollo de los jugos, lamentablemente los costos de las empresas de servicios resultaban más caros que la propia materia prima por lo que no lograron acceder a ese mercado.

### Exportación:

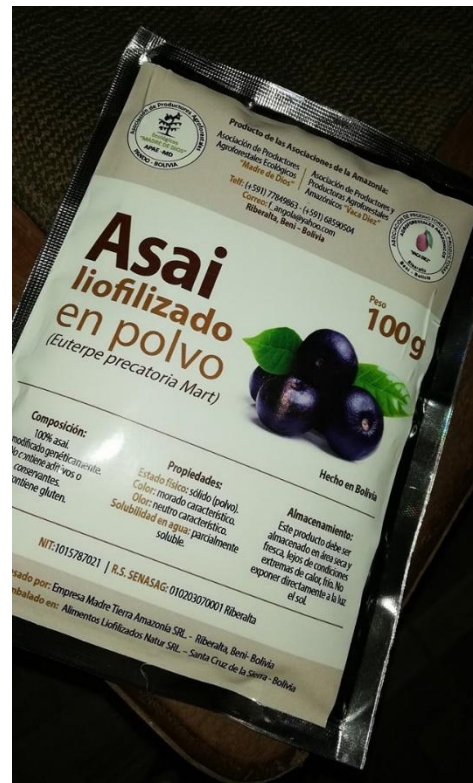
En cuanto a experiencias de exportación: el año 2010 se exportó 10 toneladas de manteca de copuazú al Brasil, para el mercado de la cosmética. Pero fue algo muy puntual. Los principales problemas para esta exportación han sido las restricciones del vecino país para el ingreso de transporte de exportación. De manera general las exportaciones se realizan por Chile, y existen muy pocos transportes autorizados para ingresar a Brasil, los únicos que cuentan con estos permisos se encuentran en Cochabamba, y esto encarecía mucho los costos de transporte para la empresa.

También se enviaron muestras a Europa, pero sin grandes resultados, la empresa espera que con los productos liofilizados sea más fácil su transporte y comercialización, cuentan con demanda de varios países:

*Tenemos bastante pedido de Colombia, Brasil, Australia y Canadá, pero buscan el producto en polvo liofilizado, estamos avanzando con esa iniciativa para poder exportar. (Entrevista a Fortunato Angola, Representante de Madre Tierra)*

### Productos nuevos

En el caso de los extractos concentrados, estos eran productos de investigación, que durante un periodo, sobre todo, cuando se tenía apoyo para realizar publicidad, se lograron realizar ventas interesantes. Principalmente en La Paz, pero en ciudades con temperaturas altas, tenían problemas de conservación. Por lo que han preferido concentrarse en donde tienen mayor experiencia que son las pulpas.





## Capitalización de Madre Tierra

Gracias al proyecto de la iniciativa amazónica se ha logrado capitalizar la empresa, y estaban preparándose para la exportación en 2004, contratando profesionales para apoyar en esta vía, para ello se compraron equipos para pasteurizar y se realizaron inversiones que no dieron resultado y tuvieron una pérdida grande.

## Relación con productores

El trabajo de IPHAE con apoyo de algunas instituciones (Proyecto Amazonía, Misereor, entre otros) ha contribuido para que las familias de la Amazonía, que tenían como única actividad la extracción de la castaña, tengan en el copuazú una alternativa interesante:

Don Christian Noco de la APPAA vive de sus parcelas agroforestales y ya no chaquea. Don Saúl García, presidente saliente de la APAE cuenta que *“ni para la instalación de mis parcelas agroforestales he quemado el bosque, optando por abrir sendas para plantar los árboles”*. Hay coincidencia entre los participantes de la reunión en que *“el manejo agroforestal es rentable pero absorbe mucho mano de obra; hay muchos productores que quisieran vivir de sus parcelas agroforestales, pero son pocos los que han superado su visión cortoplacista de hacer chaco y queman todos los años”*. Producir con el Bosque, Almanaque del Futuro, EXPERIENCIAS MOTIVADORAS PARA UN MUNDO MEJOR, Experiencia N° 4. Misereor

Los productores de estas parcelas agroforestales, gracias a Madre Tierra Amazonía SRL., se han logrado integrar al mercado a través de sus asociaciones y la transformación de la materia prima que entregan y cuentan con la prestación de asistencia técnica y capacitación, información y promoción para la comercialización. Con ellos se tiene un contrato verbal en el que se establece, que la empresa compra siempre la fruta entregada. Un productor deja su materia prima a la Empresa, ésta paga el 50% principalmente a los productores más pequeños, después de transformar y comercializar, se realiza el siguiente pago. A los productores más grandes no necesariamente se les realiza el pago inicial. Sin embargo, con los problemas de los últimos años, y tener la obligación de compra a los productores, han generado una deuda con estos, Hay una deuda acumulada aproximada de 40.000 bs. Hacia los productores por el producto estocado y la empresa tiene bastantes desafíos para lograr comercializar en el corto plazo.

## Definición del precio de la materia prima

Para la definición del precio de la materia prima, se consideran distintas variables, los costos de producción, incluyendo la mano de obra de los productores, y el precio de mercado de la fruta, entre otros.



El primer acuerdo realizado entre empresa y asociaciones, era que el 60% del precio pagado por el producto sea en beneficio de los productores, pero con el pasar del tiempo la empresa ve que tienen mayores costos y los gerentes proponen que el 50% vaya para el costo de producción y 50% para la empresa. Lamentablemente en los últimos 5 años no ha subido el precio de la materia prima.

Las Asociaciones tienen información completa sobre la situación de la empresa. En la Asamblea de fin de gestión se trabaja con el gerente de la empresa para analizar los costos de producción, cuanto se puede pagar por el producto y del total del costo de los productos transformados que porcentaje corresponde para los productores.

De igual manera, antes de empezar la zafra realizan una reunión en la que las asociaciones se reúnen con el gerente para acordar cómo van a participar los socios para apoyar a la empresa. Ahí también se define si el pago se realiza al contado, si van a dar a crédito, si van a recibir beneficios en base a los créditos, entre otros temas.

### Proceso de producción

Al ingresar los productos a la planta, se hace el trabajo de limpieza y selección de las frutas, luego el despulpado y lavado, dividiendo, pulpa y semilla: en el caso de copuazú, asaí y tamarindo se realizan los controles para garantizar un producto de mayor calidad y se almacena en la cadena de frío, que es el mayor costo que tiene la empresa, el producto no debería estar más de 6 meses en la cámara de conservación.

En el caso de la manteca de copuazú que se extrae de la semilla, el proceso es de prensado y envasado y este producto también para su conservación se mantiene en las cámaras de frío.

### Sellos y registros

La empresa cuenta ya con registro de SENASAG, el registro se realizó en 2002, por lo que actualmente solo realizan la renovación, que se realizó el 2018 y tiene una duración de 5 años, por lo que actualmente la institución solo realiza verificaciones de cumplimiento.

En cuanto a la certificación ecológica: al iniciar la empresa se contaba con una certificación eco social que era del Brasil, luego una realizada por una empresa boliviana acreditada, sin embargo, al no existir diferenciación en su producto y dirigirse al mercado nacional, la certificación no les aportaba valor agregado.

*Cuando estaba vigente el Proyecto de la iniciativa amazónica, tenían esta certificación, pero IBD nos cobraba un monto muy elevado y no compensaba la cantidad que íbamos a comercializar para pagar esos costos. Entonces a partir de 2016-2017 se hizo la certificación con CERES, pero tampoco se continuó porque cada asociación tenía que pagar 16.000 Bs. pero el consumidor en Bolivia no diferencia estas certificaciones, y dejamos de pagarla; eso está bien para un país que tiene el poder adquisitivo mayor, donde tienden a diferenciar los productos más ecológicos. (Entrevista a Fortunato Angola, Representante de Madre Tierra)*





Inclusive, nos comenta Fortunato, que el asaí pese a ser un producto ecológico, se comercializa como convencional, pues no existe ningún incentivo en precio o nicho de mercado por su calidad de producto de recolección u orgánico.

### Innovación

La innovación es un pilar fundamental para lograr cambios en los medios de vida de las familias con las que trabajan. La empresa ha sido pionera en la construcción y fortalecimiento de nuevas cadenas productivas de frutas amazónicas y en el desarrollo de productos derivados. IPHAE asume ciertos tipos de investigación, hacer vino, licor, mermelada. Además de los productos principales, han puesto en el mercado productos como el concentrado de copuazu, majo y asaí, diversificando sus transformados y gracias a las investigaciones realizadas.

### Ingresos y Egresos

Los últimos 3 años han sido difíciles, el año 2017 hubo un flujo positivo, el 2018 se tuvieron pérdidas de producto (12 toneladas de pulpa) y el año 2019 ha sido negativo para la empresa.

Este 2020, también ha sido un año difícil, Madre Tierra Amazonía, no ha podido comercializar 8 toneladas de pulpa, uno de los motivos ha sido la clausura del año escolar, la empresa trabajaba con el municipio de Riberalta otorgando suplemento alimenticio y enviaba a Viacha para el mercado de la alimentación complementaria escolar, y esto se ha paralizado.

Tampoco se pudo acopiar suficiente materia prima, debido al control por el encapsulamiento a los productores no se les permitían salir de sus comunidades y la producción se ha perdido.

*“Como nosotros trabajamos con fruta se nos iba a fregar y no entendían. Nos pedían de todo, por lo tanto, el volumen que acopiábamos bajo bastante fue un año muy crítico en acopiar materia prima y en vender lo que ya se había acopiado”. (Entrevista a Fortunato Angola, Representante de Madre Tierra)*

La clausura de los contratos por alimentación escolar, ha disminuido fuertemente sus ingresos, y al ser estos contratos anuales, no tienen la certeza de que se mantengan la próxima gestión.

### Contexto Post Covid

Dado lo sucedido este año, Fortunato considera que es probable que el próximo año disminuya la producción porque existe desconfianza de los productores, por los problemas que tuvieron con el transporte de su producción. Lo que le lleva a creer que no se podrá cumplir los volúmenes que se vendían antes.

*“Yo creo que el balance que se va a presentar en marzo del 2021 habrá una gran pérdida para la empresa, por ejemplo, el desayuno escolar nos lo pidieron en*



*envases de 5 kl y con la clausura no se podía vender porque lo que se manda al interior del país eso se manda en envases de medio kilo y hasta eso genera una pérdida". (Entrevista a Fortunato Angola, Representante de Madre Tierra)*

Actualmente, dada la coyuntura de la empresa, se encuentran en la necesidad de avanzar hacia el desarrollo de productos liofilizados, para ello sus opciones son: la obtención de un crédito y/o generar alianzas con empresas nacionales que cuentan con esta tecnología.

Los productores tienen la esperanza de que se fortalecerán a través del apoyo del Estado: Hay un proyecto de fruta amazónica, donde querían se procese y almacene el producto, es en La Paz, en Palos Blancos. Se mando producto, se hizo pruebas, funcionaba para cítricos, pero para copoazú y acaí no, porque es más espeso.

### Aprendizajes

La experiencia de Madre Tierra sin duda nos transmite diferentes aprendizajes que pueden ser aplicados a otros emprendimientos entre los cuales destacan:

- ✓ **La asociatividad**, la manera de organizarse Madre Tierra a través de las asociaciones le ha generado grandes aprendizajes a lo largo del tiempo, principalmente, el contar con una adecuada información sobre las normas, en especial las tributarias.
- ✓ **El acceso a mercados públicos**, si bien ha sido favorable el contar con este mercado, pero la alta dependencia de éste, le ha generado pérdidas en la coyuntura actual de salud, debido a que se clausuro la gestión escolar. Este aspecto le genera a este emprendimiento un nuevo reto de generar otros mercados.

### Referencias

Entrevista a Fortunato Angola, Presidente del Consejo de Administración, realizada el 10 de noviembre en El Alto-Bolivia, 2020.

Producir con el Bosque, Almanaque del Futuro, EXPERIENCIAS MOTIVADORAS PARA UN MUNDO MEJOR, Experiencia N° 4.

### Cómo citar este documento

Bishelly Elías (2020). La experiencia de Madre Tierra Amazonía, productores de pulpa de frutas amazónicas. En: *Curso Virtual: Determinación de costos y experiencias de mercado en Bolivia*. La Paz: IPDRS – Swisscontact.