
Análisis organizacional de los emprendimientos de la Sub Central Cirminuelas y su potencial para aprovechar la oferta del ecosistema emprendedor tarijeño, caso: APAT

Organizational analysis of the entrepreneurs of the Sub Central Cirminuelas and its potential to take advantage of the tarijeño entrepreneurs ecosystem offer card, case: APAT

Rhijanet Cristina Alba Leyton

*Licenciada en Administración de Empresas
Universidad Católica Boliviana “San Pablo” Tarija
Email: ralbaleyton12@gmail.com*

Rhijanet Cristina Alba Leyton & Ricardo Jesús Rivera Chacon (2020). “Análisis organizacional de los emprendimientos de la Sub Central Cirminuelas y su potencial para aprovechar la oferta del ecosistema emprendedor tarijeño, caso: APAT”. Perspectivas, Año 23, N° 46, noviembre 2020. pp. 81-102. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: M13, M19, L26.

Ricardo Jesús Rivera Chacon

*Licenciado en Administración de Empresas
Magister en Administración de Negocios
Docente a tiempo completo
Universidad Católica Boliviana “San
Pablo” Tarija
Email: ricardorivera@ucbtja.bo*

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo determinar la potencialidad de los emprendimientos de Cirminuelas Caso: Asociación de Productores Agroecológicos Tarija (APAT) en base a su estructura organizacional para aprovechar la oferta del ecosistema emprendedor tarijeño, tomando como objeto de estudio a dos asociaciones del área rural, los agentes que conforman el ecosistema emprendedor tarijeño y al APAT, por lo cual se tomó en cuenta distintas herramientas para la recolección de información, en las cuales se conoció la oferta de los agentes del ecosistema a emprendimientos del área rural, así como también la importancia que estos cuenten con una estructura organizacional definida para poder acceder a programas y proyectos de apoyo por parte de instituciones externas para lograr crecer, desarrollarse y sostenerse en el tiempo. Gracias a esta información se pudo identificar que la estructura organizacional influye en el potencial del emprendimiento para aprovechar la oferta del ecosistema emprendedor.

CLASIFICACIÓN JEL: M13, M19, L26.

PALABRAS CLAVE: Análisis Organizacional, Estructura Organizacional, Emprendimiento, Ecosistema Emprendedor.

Abstract

The purpose of this study is to determine the potential of the Association of Agroecological Producers Tarija (APAT) Case Cirminuelas ventures based on their organizational structure to take advantage of the tarijeño entrepreneurial ecosystem, taking as a study object two associations from the rural area, the agents that make up the tarijeño entrepreneurial ecosystem and the APAT, for which different tools for the collection of information were taken into account, in which the offer of the agents of the ecosystem to enterprises of the rural area was known, as well as the importance

that these have a organizational structure defined to be able to access programs and support projects by external institutions to grow, develop and sustain themselves over time. Thanks to this information it was possible to identify that the organizational structure influences the potential of entrepreneurship to take advantage of the offer of entrepreneurial ecosystem.

JEL CLASSIFICATION: M13, M19, L26.

KEYWORDS: Organizational Analysis, Organizational Structure, Entrepreneurship, Entrepreneurial Ecosystem.

Introducción

Emprender es crear algo valioso dedicando tiempo, esfuerzo, asumir riesgos financieros, sociales y físicos, a esto se le suma el aprovechamiento de oportunidades, la creatividad y la generación de nuevas fuentes de empleo; la actitud y aptitud de las personas que deseen avanzar un paso más, ir más allá de donde han llegado y obtener un resultado financiero positivo además de una satisfacción personal.

Bolivia es considerado como uno de los países que basa su economía en la explotación de recursos naturales generando un estancamiento en su economía y disparando los niveles de desempleo, Tarija ha sido una de las ciudades que ha mostrado uno de los índices más altos, alcanzando 12% y 15%, además de ser uno de los departamentos con menos negocios establecidos (Global Entrepreneurship Monitor, 2014). Es por ello que se deben buscar nuevas alternativas de generación de empleo e ingresos tanto en el área urbana como en el área rural.

El emprendimiento ha ganado una gran importancia en los últimos años en nuestra sociedad por la necesidad de lograr independencia y estabilidad económica, siendo el vehículo que pueda contribuir a la diversificación productiva, innovación, generación de ingresos y empleos de mayor nivel a nuestro país. Sin embargo, para que el emprendimiento se afirme como una rueda en la economía (Kantis, 2016) se necesita la coordinación de distintos eslabones que unan esfuerzos a través de un trabajo coordinado que se enfoque en apoyar a los emprendedores.

El sector académico, instituciones gubernamentales, instituciones financieras, empresas del sector privado, servicios de apoyo y cooperación internacional son los tipos de agentes que requiere un ecosistema emprendedor para que pueda funcionar de manera productiva y especializada dotando de conocimiento, recursos, maquinaria, voluntarios y otros, a los emprendedores de pequeñas y medianas empresas

Las distintas instituciones han comprendido la importancia del emprendimiento, de tal manera que han hecho alianzas a fin de poder conformar un ecosistema emprendedor con el cual se han iniciado diversos

tipos de proyectos exclusivamente para potencializar y promover la creación y desarrollo de los emprendimientos.

El Programa VLIR UOS – UCB titulado “Desarrollo Comunitario Inclusivo para Mejorar la Calidad de Vida en Regiones Vulnerables Rurales y Urbanas de Bolivia” es un convenio interuniversitario entre el sistema de universidades flamencas de Bélgica y el sistema nacional de la Universidad Católica Boliviana “San Pablo” que incluye la ejecución de varios proyectos de forma colaborativa teniendo seis ejes temáticos.

La propuesta del proyecto P5 “Desarrollo Productivo Emprendedor Dirigido a Jóvenes y Mujeres Vulnerables”, es llegar al área rural y generar un impacto favorable en sus ingresos y en su calidad de vida; por eso se ha identificado la importancia de realizar un análisis organizacional de los emprendimientos de la zona, con el fin de identificar su potencial para poder ayudar en su desarrollo y fortalecimiento.

En el Distrito 17 de la ciudad de Tarija se encuentra la Sub Central de Cirminuelas, la cual comprende cinco comunidades: Cirminuelas, Rumicancha, Taucoma, Chaupicancha y Sella Quebrada, una comunidad vulnerable seleccionada como unidad de estudio por el proyecto VLIR – UOS para investigar acerca de sus condiciones de vida y poder mejorarla.

Son comunidades que se dedican a la siembra y cosecha de diversos tipos de alimentos realizando anualmente rotación de cultivos con la finalidad de fortalecer la tierra, por lo que no tienen cosechas de algunos productos de manera permanente.

Su principal fuente económica es la comercialización de sus cosechas al mercado tarijeño es a través de distintas ferias los fines de semana dos veces al mes, siendo la más destacada la feria ubicada en el barrio El constructor en la cual ofertan distintos tipos de productos frescos y granos sin la utilización de pesticidas o fertilizantes, dándole un valor agregado ya que velan por el cuidado del medio ambiente y la salud de las personas decidiendo realizar todo de manera natural.

Entre uno de los granos más populares de las comunidades se encuentra el pseudocereal denominado amaranto, el cual no ha sido muy potencializado y

valorizado por la población del área urbana, ya que no suelen consumirlo, sin embargo, se ha logrado incluirlo en forma de barras de cereal en los desayunos escolares de San Lorenzo.

Gracias a la intervención de diversos organismos los productores rurales han optado por emprender nuevos negocios en forma de asociaciones para poder producir y ofertar a la población tarijeña alimentos sanos en base a productos característicos de la región, sin embargo, la mayoría de estas no han logrado subsistir.

En la comunidad de Rumicancha en instalaciones de la escuela se encuentra el centro de transformación de La Asociación de Productores Agroecológicos Tarija (APAT), conformada por productores de trece comunidades, dedicados a la producción agroecológica en base a granos de amaranto, haciendo acopio de alrededor de 200 socios.

Esta Asociación tiene tres años de vigencia apoyados principalmente por la ONG Renacc Tarija que los ha ayudado en la organización y capacitación para que los socios tengan conocimiento del proceso de elaboración de los distintos productos que ofrecen. Se encuentran organizados de tal forma que tienen un directorio y representantes por comunidades que cada dos meses se reúnen en una asamblea para que todos se encuentren informados sobre la producción, además de llevar su aporte de coime al centro.

APAT ofrece varios tipos de productos: barras de cereal con miel de abeja, barras de cereal con chocolate, harina, refresco y pop de amaranto. Este emprendimiento rural puede tener mucho éxito, es por ello que un análisis a su estructura organizacional va ayudar a conocer su potencial para poder aprovechar la propuesta del ecosistema emprendedor tarijeño y así mejorar las condiciones de vida de los comunarios con la generación de ingresos y oportunidades, además de su subsistencia en el tiempo y la reducción de los niveles de migración campo – ciudad.

1. Revisión de la literatura

El emprendimiento es cualquier intento de establecer un nuevo negocio o desarrollar una iniciativa, este nace de las oportunidades que se observan en

el mercado a través de la capacidad de saber leer a los nuevos consumidores (Romero, 2011), es por ello que los emprendedores a través del aprovechamiento de sus capacidades, habilidades y autoconfianza al llevarlo a la práctica van a generar un impacto en su vida y en la de la comunidad que habitan (Schnarch, 2017).

Existen una variedad de rubros de emprendimientos, sin embargo, el emprendimiento rural no está siendo potencializado ni reconocido por su tipología, es definido por Wortman (1990) como: “Una nueva organización que introduce nuevos productos, crea nuevos mercados o nuevas tecnologías desde el área rural”, siendo llevado a cabo por un emprendedor agrícola que tiene derechos de uso y explotación de tierras para poder llevar a cabo actividades agropecuarias, forestales o mixtas (Suárez, 1972), buscando nuevas formas de generación de ingresos a través de productos en base a insumos característicos de la región que habita.

Los emprendimientos rurales suelen conformarse por varias personas que tienen interés en el mismo rubro, llegando a ser una organización en forma de asociación, constituidos para realizar una actividad colectiva de manera estable y organizados democráticamente, sin ánimos de lucro e independientes (Alcobendas, 2012), al ser organización con gran cantidad de personas, definiéndose como una “organización grande” es necesario que cuente con una estructura organizacional gracias a la cual va a tener una distribución de roles en la que cada persona asuma un papel con el mayor rendimiento y responsabilidad posible, teniendo como elementos clave la división del trabajo, las reglas y la jerarquía (Blau, 2002) de manera que se puedan alcanzar con éxito las metas fijadas. Además, la estructura organizacional va ser el vehículo para que las asociaciones puedan tener un enfoque formal con una visión y propósito a largo plazo que va a ser beneficioso para poder acceder al apoyo de agentes externos.

El desarrollo de la actividad productiva innovadora y más tecnológica, requiere de múltiples actores cooperando y colaborando entre sí en un contexto socioeconómico e institucional favorable con el fin de generar institucionalidad que beneficie a todos los actores incluyendo a los emprendedores (Tarqui Ayala, Meza Lora, Alvarez Gomez, Cisneros Uria, &

Barja Daza, 2017) es por ello la necesidad de un ecosistema emprendedor que reúna distintos actores que desarrollen y potencien los emprendimientos.

La primera referencia a la metáfora del ecosistema es por parte del autor James Moore (1993) que define al ecosistema como: “Es un espacio de interconexión y dependencia mutua entre agentes económicos cuya salud colectiva era indispensable para el éxito y la supervivencia de las organizaciones”, también se lo define como una comunidad de negocios donde un conjunto de individuos y organizaciones producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros que resultan en empresas dinámicas. (Auletta & Rivera, 2011).

En un análisis profundo de los factores que componen un ecosistema de emprendimiento el autor Daniel Isenberg (2010) plantea una revisión del estado de un ecosistema mediante la evaluación de seis dominios: políticas, finanzas, cultura, servicios de apoyo, y capital humano y mercados.

Figura 1. Dominios del Ecosistema Emprendedor



Fuente: Elaborado por Daniel Isenberg

El dominio político se distingue por la existencia de un liderazgo tanto público como privado con legitimidad social y compromiso activo con el proceso de desarrollo, el dominio financiero considera la actuación de instituciones de microcréditos, inversionistas y capital que faciliten el acceso al capital semilla de distintos segmentos de emprendedores, siendo dinámicos y transparentes con capacidad de atraer el capital privado, el dominio cultural requiere normas sociales comúnmente aceptadas que incentiven la innovación y la creatividad y la creación de nuevas empresas sea una carrera deseable; el dominio de

servicios implica la disponibilidad de servicios de apoyo a nuevas iniciativas que distintos campos y las ONGs dedicadas a la promoción y apoyo de los emprendimientos; el dominio de capital humano se direcciona a la capacitación de la fuerza laboral, el apoyo del sistema educativo en sus diferentes niveles y la difusión de la cultura emprendedora de competencias específicas para emprender, y por último el dominio de los mercados con la existencia de clientes exigentes capaces de asumir riesgos en la adopción de nuevos productos y servicios, así como la importancia de redes de emprendedores que contribuyan a la consolidación de un ecosistema emprendedor (Isenberg, 2010).

Actualmente Bolivia no tiene un ecosistema emprendedor constituido, pero si cuenta con la identificación a través de la revisión bibliográfica de seis tipos de agentes propuestos como modelo de un ecosistema que pueda ser de apoyo para la conformación del mismo. Estos agentes tienen la posibilidad unirse a través de convenios y cada uno desde su área y especialidad ayudar a que los emprendedores inicien sus negocios, se empoderen, crezcan y tengan independencia económica.

Figura 2. Agentes del Ecosistema Emprendedor



Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los agentes que componen el ecosistema emprendedor boliviano, responden a los dominios y la función que tienen dentro del modelo de dominios del ecosistema emprendedor del autor Daniel Isenberg, formando una red de conexión de instituciones que va a lograr el desarrollo de los emprendimientos rurales y urbanos del país.

Metodología

La presente investigación se desarrolla bajo una investigación no

experimental, debido a que no se manipula ninguna variable de manera deliberada, se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto natural.

Se sigue un enfoque cualitativo, para ello se aplica un diseño transeccional exploratorio para dar a conocer el potencial de los emprendimientos de la Sub Central Cirminuelas según su estructura organizacional, para ello se recurre a la revisión documental de los estatutos y reglamentos internos de la Asociación de Productores Agroecológicos Tarija (APAT), aplicación de entrevistas a los seis tipos de agentes que conforman el ecosistema emprendedor tarijeño como también a la institución de apoyo del emprendimiento y estudios de caso a dos asociaciones productoras rurales, la Asociación de Mujeres Emprendedoras Agrícolas de Tariquía y la Asociación de Apicultores de la Reserva de Tariquía.

Así mismo la utilización de un diseño Transeccional descriptivo con el objetivo de realizar un análisis de la estructura organizacional de la Asociación de productores Agroecológicos Tarija y poder conocer sus características, conformación, y otros hallazgos importantes que determinen su potencial.

3. Resultados, análisis y discusión

Entrevistas

Potencial de los emprendimientos rurales

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los agentes que conforman el ecosistema emprendedor tarijeño, es decir las instituciones gubernamentales, empresas del sector privado, agentes académicos, servicios de apoyo, cooperación internacional e instituciones financieras, coinciden que el emprendimiento rural tiene un gran potencial por sus características climatológicas y analógicas que permiten producir productos de alto nivel de competitividad, que cuentan con ventajas en los precios al ser productores – transformadores, además de tener recursos que siendo bien aprovechados con apoyo y capacitación pueden generar un gran impacto y tener la posibilidad de crecer y encontrar mercados aprovechando el mayor consumo de productos

naturales, ecológicos y saludables, sin embargo, estos aún se encuentran en un proceso de aprendizaje en cuanto a saber cómo llevar adelante un emprendimiento, por lo que es necesario que se les brinde apoyo en diversas áreas, ya que los comunarios no se sienten capaces de emprender por sí mismos.

Apoyo a emprendimientos rurales

Cada institución apoya a los emprendimientos de acuerdo a sus conocimientos e intereses a través de distintos programas y proyectos, el sector académico en sus tres universidades Católica Boliviana, Domingo Savio y Juan Misael Saracho fomentan a sus estudiantes a emprender a través de la realización de ferias y la inclusión de materias de emprendedurismo en sus mallas curriculares, así como también la UCB ha empezado a ayudar a emprendimientos rurales a través del programa VVir – Uos específicamente con el P5 y la UPDS en conjunto con el Municipio a través de los Centros de Autoempleo Productivo, certificando sus cursos. Por otro lado las empresas del sector privado no cuentan con proyectos de ayuda específicos pero si apoyan a emprendimientos del mismo rubro a los que se dedica la empresa y los considera como proveedores estratégicos; las instituciones gubernamentales a través del Municipio son los únicos que brindan apoyo a través de sus Centros de Capacitación de Autoempleo en las cuales se puedan aprender distintas habilidades como repostería, cocina y confección que motiven a crear emprendimientos, además de programas para programas específicos de producción; el sector financiero exige experiencia y antigüedad en el rubro para poder brindar financiamiento y créditos a los emprendedores, la unida entidad financiera que brinda apoyo a emprendimientos rurales sin requisitos como los de la banca tradicional es el Banco de Desarrollo Productivo brindando tasas de interés bajas a mayor plazo además de contar con su programa Fondo Capital Semilla.

Los servicios de apoyo, es decir las ONGs y fundaciones brindan mucho apoyo a sectores rurales que quieran emprender a través programas y proyectos especializados ya sea en búsqueda de mercados, optimización de procesos tecnológicos, producción, entre otros para lograr el crecimiento de asociaciones, además de contar con convenios de ayuda con cooperaciones

internacionales con países europeos, en su mayoría suiza, España y Alemania, también con la Alcaldía y en algunos casos empresas privadas. Las cooperaciones Internacionales también cuentan con programas de apoyo a países en vías de desarrollo como Bolivia en sectores en donde se realiza la producción agroecológica en este caso la Sub Central de Cirminuelas, cuentan con convenios entre ONGs y otras cooperaciones internacionales, además de convenios interuniversitarios entre dos o más países.

Existe una predisposición de poder ayudar aún más a este sector, a pesar de que aún no existen convenios entre más de dos instituciones, hay un interés de poder llegar a un acuerdo entre ellas y conformar un ecosistema, siempre y cuando cada institución obtenga un beneficio, haciendo de ello una situación ganar – ganar.

Estructura Organizacional

En cuanto a la estructura organizacional es necesaria en emprendimientos grandes conformados por varias personas, ya que, la definición de puestos, división y delegación de actividades según las habilidades y capacidades, genera mayor responsabilidad en los miembros del negocio lo cual crea un compromiso en ellos y se logre el éxito deseado, además de dar a los emprendimientos la figura de una forma más empresarial para su futuro crecimiento y se consolide con una visión de generar beneficios. Las empresas consideran que es muy importante en las asociaciones productivas rurales tener una estructura organizacional porque ha sido un factor importante para su desarrollo, crecimiento y buena comunicación, fortaleciéndose en gran medida hasta llegar a buscar mercados en la ciudad, y comercializar sus productos a nivel nacional como también pueda aprovechar la oferta del ecosistema emprendedor.

Estudios de Caso

Los estudios de caso realizados a dos asociaciones productivas rurales, la Asociación de Apicultores de la Reserva de Tariquíá (AART) dedicada a la apicultura y la Asociación de Mujeres Emprendedoras de Tariquíá (AMEAT) dedicadas a distintas actividades como las apícolas, corte y confección y sembradío de semillas y hortalizas, ambas asociaciones por la cantidad de

asociados con los que cuenta, resaltan la importancia de contar con una estructura organizacional definida la cual les ha permitido establecer puestos de trabajo y roles que han hecho posible lograr el compromiso, motivación y entrega de sus socios, logrando un fortalecimiento organizacional de esa manera hayan alcanzado buscar y entrar a mercado de la ciudad, así como también lograr el apoyo de dos agentes del ecosistema emprendedor, ONGs como Nativa y Prometa, y cooperaciones internacionales principalmente de Alemania y Suiza han sido sus principales colaboradores que se han interesado en coadyuvar al crecimiento, fortalecimiento y permanencia de las asociaciones rurales apoyándolas con capacitaciones, maquinaria y equipo y otro tipo de ayuda que puedan necesitar.

Análisis documental

La Asociación de Productores Agroecológicos Tarija (APAT) es una asociación conformada por 224 asociados de 13 comunidades de los Municipios de Cercado y Méndez. Según su tipo de organización se establece como una organización formal con personería jurídica, además de contar con un estatuto orgánico y un reglamento interno que sus asociados deben cumplir y respetar, asimismo, es una organización sin fines de lucro, en la que su principal finalidad es encaminar a la capacitación, producción y transformación dentro de una economía solidaria generando productos ecológicos para mejorar la nutrición de la sociedad y cuidar al medio ambiente y madre tierra.

Es una organización parcialmente descentralizada, el directorio toma decisiones importantes en cuanto a la asociación, de igual manera los asociados tienen voz y voto en las asambleas para definir algunos aspectos de la misma.

Cuenta con componentes estratégicos como ser misión y visión en los cuales resaltan ser una asociación de campesinos productores de coime que buscan ser reconocidos por su producción ecológica y buena administración, gestores de proyectos que favorecen la participación de mujeres y el trato ecológico al medio ambiente para la seguridad y soberanía alimentaria de nuestra sociedad.

Es una asociación grande, que cuenta con domicilio propio en la comunidad

de Rumicancha en donde se encuentra su centro de transformación equipado con maquinaria especializada para la elaboración y transformación de sus productos. Se encuentra en una etapa de nacimiento en la que se están estableciendo sus bases y se está comenzando a buscar y entrar a mercados para poder comercializar, asumiendo mayores responsabilidades de gastos e inversión.

Para el desenvolvimiento y crecimiento eficiente y transparente la asociación tiene una estructura organizacional conformada por siete carteras:

La Asamblea General de Asociados, es la máxima instancia normativa, fiscalizadora, deliberativa y de toma de decisiones de la asociación que elige miembros del directorio, aprueba y modifica estatutos y reglamentos, entre otras funciones.

El Directorio, es decir el órgano superior normativo ejecutivo y representativo de la asociación conformado por ocho puestos. El organigrama propuesto según sus estatutos y reglamento interno, representa todas las unidades administrativas y las relaciones de jerarquía de la asociación, siendo de tipo integral y según su forma es vertical con una graduación jerárquica descendente, la cual muestra su formalización para poder aprovechar ayuda de instituciones externas.

Figura 3. Organigrama del Directorio de APAT



Fuente: Elaboración propia en base al Estatuto Orgánico del APAT

El presidente es la autoridad máxima dentro del directorio que ejerce la representación legal de la asociación, preside las sesiones del directorio y asambleas; el vicepresidente coopera estrechamente con el presidente; el secretario de actas se encarga de coordinar las relaciones internas de la asociación, maneja las actas y realiza coordinación interinstitucional con instancias públicas y privadas; el tesorero es el responsable de desarrollar la actividad económica además de supervisar la correcta inversión de fondos; el secretario de comunicación se encarga de hacer conocer las convocatorias a asambleas y reuniones; el secretario de certificación realiza seguimiento a los asociados – productores, cuenta con registros de siembra, cosecha y acopio de coime; el secretario de transformación lleva el registro de los productos transformados, así también como las salidas y entradas de insumos y materia prima, además de controlar el buen funcionamiento de la maquinaria; y el secretario de promoción es el responsable de promocionar los productos transformados fuera del centro.

El Coordinador es nombrado por el directorio para que apoye en todo lo concerniente al funcionamiento de la asociación, manteniéndolo informado de hechos importantes, proyectos, avances, además de coordinar reuniones con instituciones públicas y privadas.

El Consejo Consultivo se encarga de asesorar al directorio en gestión administración, producción, transformación y certificación ecológica.

El Comité de Fiscalización, Control Social y Ética hace seguimiento al manejo de los recursos económicos del directorio, coordinador y distintas instancias de la asociación, también fiscaliza la calidad de las obras y productos, el cumplimiento de los contratos.

Las Unidades Productivas Comunales producen el coime ecológico y participan en su transformación.

El flujo de la comunicación en la Asociación se da de manera interna como externa, es decir, de manera interna existe una comunicación descendente porque la información fluye desde el presidente hasta los secretaros, de igual modo se da de manera diagonal porque en las asambleas todos los miembros son informados de la situación y toman en cuenta su voto y opinión, y se da de manera externa a organismos de apoyo como instituciones gubernamentales, ONGs, cooperaciones internacionales y clientes con el fin de generar fuentes de apoyo y promover la venta de sus productos. Tiene un patrimonio traducido en recursos y bienes que son administrados por el directorio, los cuales son de uso exclusivo para las operaciones de la asociación.

El APAT ha sido una asociación beneficiada con la ayuda de agentes del ecosistema emprendedor, quienes la han apoyado y fortalecido para que pueda crecer, la ONG Renacc Tarija ha sido el principal apoyo con capacitaciones en diversas áreas, desde la producción, manejo de maquinaria hasta la administración, la cooperación internacional Agencia Italiana para el Desarrollo junto con la ONG ASPEm también la han ayudado con capacitaciones, dotación de maquinaria y equipos, así como también voluntarios en el área de producción agroecológica para potenciar su producción y pueda acceder al mercado tarijeño llegando a ser reconocida y comercializar a nivel nacional, Y El Proyecto Vllir – Uos junto con la UCB a través de la investigación pretenden apoyar a la asociación así como también a los emprendimientos de la Sub /central de Cirminuelas.

Conclusiones

El desempleo es uno de los principales motivos que incentivan a la población tarijeña tanto del área urbana como rural a iniciar emprendimientos que sean generadores de ingresos; sin embargo, aún sigue siendo una de las ciudades del país con menos intención de emprender, por lo que es necesario generar mayor incentivo en las personas para que pasen de ser de empleados a empleadores.

Los agentes que componen un ecosistema emprendedor no trabajan de manera conjunta a través de convenios, es decir que es un ecosistema en el que cada agente trabaja por su lado con una oferta a emprendimientos según las características de este y de los beneficios que la institución pueda obtener.

A través del estudio se ha logrado conformar el ecosistema emprendedor tarijeño, identificando a los principales actores que lo componen, además de la oferta que tienen para los emprendimientos, sobre todo los emprendimientos productivos rurales en forma de asociaciones que cuenten con una formalidad y estructura organizacional.

El área rural es considerada potencial para iniciar actividades emprendedoras de los productos característicos de la zona, ya que estos tienen características únicas que dan un valor agregado, por lo que es importante que se les brinde mayor capacitación en temas de emprendimiento para que tengan mayor conocimiento y se animen a emprender.

Los emprendimientos del área rural son mayormente apoyados por Organizaciones No Gubernamentales con capacitación, talleres, acompañamiento en las principales actividades para fortalecerlas y con Cooperaciones Internacionales que a través de convenios con las ONGs que financian maquinarias, insumos o infraestructura para las asociaciones. Asimismo, la Universidad Católica está empezando un proyecto de apoyo en productividad y emprendimientos en la Subcentral de Cirminuelas.

La Asociación de Productores Agroecológicos Tarija compuesta por 214 asociados tiene una estructura organizacional y un reglamento interno fortalecidos y respetados por los asociados, lo cual permite el funcionamiento

óptimo y el desarrollo del emprendimiento para poder acceder a programas o proyectos de apoyo a emprendimientos rurales por parte del ecosistema emprendedor tarijeño.

La estructura organizacional de los emprendimientos de la Sub Central Cirminuelas influye para en su potencial para poder acceder a la oferta de los agentes del ecosistema emprendedor, gracias a la correcta división de puestos de trabajo y actividades que deben realizar controlando el buen uso de los recursos, y de esta manera poder fortalecerse, crecer y ser guiados y capacitados para obtener un mejor desempeño y mejores resultados.

Referencias bibliográficas

- Agudelo, Z. L. (2017). *Los ecosistemas como parte de la estrategia de desarrollo de una region*.
- Alcatraz Rodriguez, R. (2011). *El emprendedor del exito*. Mexico: McHill Graw. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lopez_t_cr/capitulo1.pdf
- Alcobendas, A. d. (2012). *Alcobendas*. Obtenido de <http://asociaciones.alcobendas.org/que-es-una-asociacion/>
- Alcover, Martinez, Rodriguez & Dominguez. (2012). *Administracion de Personal*. Mexico.
- Benjamin & Fincowsky. (2009). *Organizacion de Empresas* . Mexico: Mcgraw Hill.
- Blau, M. (2002). *Getiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- Bustillo, G. (20 de Septiembre de 2016). *Correo del Sur*. Obtenido de El rol del emprendimiento en la economia nacional: https://correodelsur.com/capitales/20160920_el-rol-del-emprendimiento-rural-en-la-economia-nacional.html
- Chiavenato. (2006). En I. Chiavenato, *Introduccion a la Teoria General de la Administracion* (pág. 2 y 160 al 172). McGraw-Hill.

- Chiavenato. (2007). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGrill Haw.
- Chiavenato. (2009). En Chiavenato, *Comportamiento Organizacional* (págs. 94 - 95). Mexico: Mc-Graw Hill.
- Española, R. A. (1925). *Asociacion de academias de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=6xqCnDZl6xxQ4ub>
- Ferrel O., Hirt, Ramos, Adriaensens & Flores. (2004). En H. G. Ferrel O.C., *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (pág. 251 y 252). McGraw-Hill Interamericana.
- Figuroa, M. A. (2016). En busca de un ecosistema emprendedor. *Pagina siete*.
- Freire, A. (2004). *Pasion por emprender*. Argentina: Aguilar.
- Ibañez. (2001). *Emprender - Marco Teorico*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lopez_t_cr/capitulo1.pdf
- Instituto Nacional de Estadistica. (Abril de 2017). *Instituto Nacional de Estadistica*. Obtenido de <https://www.ine.gov.bo/index.php/prensa/notas-de-prensa/item/533-tarija-cuenta-con-553-mil-habitantes>
- Isenberg, D. (2010). Dominios del ecosistema. *Harvard Business Review*.
- Isenberg, D. (2014). Ecosistema del emprendedor. En G. Barja, *Ecosistema del emprendedor por subsistencia paceño*. La Paz.
- Kantis, H. (2016). En busca del ecosistema emprendedor. *Pagina siete*, pág. 8.
- Mancha, F. C.-L. (s.f.). *Castilla - La MANcha*. Obtenido de <https://ejuridicas.castillalamancha.es/asociaciones/definicion-asociacion>
- McClelland, Kuriloff, Hemphill, & DEMAC. (2011). *El emprendedor del exito*. Mexico: McGraw Hill.

- Michael, Stewart & Lyman. (2006). *Administracion*. En B. S. Michael Hitt. Mexico: Pearson Educacion Mexico.
- Moore, J. (1993). *Predadores y presas: una nueva ecologia de la competencia*. *Harvard Business Review*.
- Parada, L. A. (2015). *Innovacion Bolivia*. Obtenido de <http://innovacionbolivia.blogspot.com/2011/05/emprededurismo-en-bolivia.html>
- Querejazu, V., Zavleta, D., & Mendizabal, J. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor*. La Paz.
- Rivera, D. (26 de Abril de 2019). Prado cifra en 7% el desempleo en Tarija, lanza plan “urgente”. *El Pais*.
- Rodriguez, A. (2011). *caracteristicas del emprendedor*. En R. Alcatraz Rodriguez, *El emprendedor del exito* (págs. 2 - 3). Mexico: McHill Graw.
- Salazar, F. (2013). *Repositorio UADE*. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/408/CDS12020143.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Schein. (2013). Obtenido de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/32511/Documento_completo_.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento Exitoso*. Ecoe.
- Schnarch, A. (2017). *DeGerencia*. Obtenido de <https://degerencia.com/articulo/emprendimiento-innovacion-e-informacion/>
- Shashin, R. (2007). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/258561>
- Tarqui Ayala, F., Meza Lora, N., Alvarez Gomez, E., Cisneros Uria, D., & Barja Daza, G. (2017). *Ecosistema del Emprendedor por Subsistencia Paceño*. (G. Barja, Ed.) La Paz, Bolivia: SOIPA.

Vlir Uos. (2019). *CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LA MICRORREGIÓN E IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES ÁREAS TEMÁTICAS VINCULADAS A LOS PROYECTOS DEL PROGRAMA VLIR OUSI*. Tarija.

Wortman. (1990). *COMUNICA*. Obtenido de <http://repiica.iica.int/docs/B2025E/B2025e.PDF>

Declaramos explícitamente no tener conflicto de intereses con la Revista *Perspectivas*, con ningún miembro de su Comité Editorial, ni con su entidad editora, la Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.

Rhijanet Cristina Alba Leyton & Ricardo Jesús Rivera Chacon (2020). “Análisis organizacional de los emprendimientos de la Sub Central Cirminuelas y su potencial para aprovechar la oferta del ecosistema emprendedor tarijeño, caso: APAT”. *Perspectivas*, Año 23, N° 46, noviembre 2020. pp. 81-102. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”, Unidad Académica Regional Cochabamba. Clasificación JEL: M13, M19, L26.

Recepción: 17-05-2020
Aprobación: 24-07-2020