

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO

ÁREA CIENCIAS ECONÓMICAS FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVA

CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

**ESTRATÉGIA DE ASOCIATIVIDAD PARA LAS MYPE´S DE LA
CIUDAD DE LA PAZ: CASO RICA FRUT**

AUTORA

UNIV. SABINA SUSANA QUISBERT MACUSAYA

TUTORA

LIC. ROSE MARY VALDA VASQUEZ

El Alto - Bolivia

2011

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico a mis amigas (os) y docentes por estar cerca de mí en los momentos que necesite de ellos, por el largo camino que fue para lograr llegar a una de mis metas.

Así mismo a mi querido padre por el gran apoyo moral que me dio y la gran responsabilidad que me demostró y a mi hermano por el valor que le da a la vida.

Agradecimiento

Agradezco a dios y a la gran oportunidad que tuve para formarme en la carrera, y en sobremanera a mi tutora la Lic. Rose Mary Valda por su decidido apoyo, así mismo a las instituciones que me facilitaron la información.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo “Estrategia de asociatividad para las MyPE´s de la ciudad de La Paz, Caso RICA FRUT”, tiene por objetivo identificar las características de la microempresa a partir de la aplicación de técnicas de investigación que permitan definir el estado de situación actual de la microempresa para en base a ello construir un conjunto de estrategias que le permitan el crecimiento y desarrollo económico.

El trabajo desarrollado, esta ordenado de la siguiente manera y por capítulos: “Planteamiento del problema” se describen los objetivos del trabajo que pretende fundamentalmente construir un conjunto de estrategias para la Microempresa RICA FRUT.

En el Capítulo I, Marco teórico; se describe conceptos acerca de la micro empresa, estrategias, etc., pero fundamentalmente el concepto de “asociatividad”.

A continuación en el capítulo II, Estrategias Metodológicas; se describe las herramientas utilizadas en el desarrollo de la investigación, puntuaciones de lo fundamentalmente necesario para el estudio del presente caso.

Continuando en el capítulo III, Análisis e Interpretación de resultados; se describe las características de la microempresa, dedicada al rubro de acopio y transformación de materia prima.

En base al análisis de la información, en el capítulo IV la “Propuesta”, se propone alternativas que le permitan mejorar su situación actual; bajo esta perspectiva se definió aplicar herramientas “asociativas”, que permitan lograr este cometido.

Finalmente las conclusiones; se infiere de que la aplicación de las estrategias de asociatividad pueden permitir generar un mayor crecimiento de la microempresa; debido a un incremento en la cantidad vendida y un ahorro en los costos de producción; lo que permitirá generar un incremento en la capacidad productiva de la microempresa y en la generación de mayores fuentes de trabajo.

INDICE

INDICE

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Resumen ejecutivo.....	iii
Introducción.....	1
Antecedentes.....	2
1. Planteamiento del problema.....	4
1.1 Formulación del problema.....	6
1.2 Formulación de objetivos.....	6
1.2.1 Objetivo General.....	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 Formulación de hipótesis e identificación de variables.....	7
1.3.1 Hipótesis.....	7
1.3.2 Identificación de variables.....	8
1.3.3 Operacionalización de las variables.....	8
1.4 Justificación.....	10
1.4.1 Justificación Teórica.....	10
1.4.2 Justificación Práctica.....	11
1.4.3 Justificación económica.....	11
1.4.4 Justificación social.....	12
1.5 Delimitación Geográfica.....	12
1.6 Delimitación Temporal.....	13
Capítulo I	
2. Marco Teórico.....	14
2.1 Gestión Estratégica.....	15
2.2 Estrategia.....	17
2.3 Estrategia a nivel funcional.....	18
2.4 Ventaja competitiva.....	18
2.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	19
2.6 MyPE´s, Crecimiento y Desarrollo.....	24
2.6.1 Concepto de MyPE´s.....	24

2.6.2	El contexto de desarrollo de las microempresas.....	25
2.6.3	Crecimiento.....	27
2.6.4	Desarrollo.....	27
2.7	Asociatividad Empresariales	28
2.7.1	Concepto de asociatividad.....	28
2.7.2	Modelos de asociatividad.....	29
2.7.3	Características de la estrategia de asociatividad	31
2.7.4	Condiciones para conformar una asociatividad	33
2.7.5	Límites de la asociatividad	34
2.7.6	Ventajas de la asociatividad.....	35
2.7.7	Mecanismos de implementación de la asociatividad	36
2.8	Negocios Inclusivos	41
	Capítulo II	
3	Estrategias metodológicas.....	43
3.1	Tipo de investigación	43
3.2	Métodos de investigación (teóricos y empíricos)	43
3.3	Población	43
3.4	Muestra	44
3.5	Elementos.	45
3.6	Tamaño de la muestra.	45
3.6.1	Tamaño de la muestra de proveedores de materia prima.....	46
3.6.2	Tamaño de la muestra de comercializadores	47
3.7	Fuentes Primarias.....	48
3.7.1	Entrevista al dueño de la microempresa	49
3.7.2	Entrevista al personal de la microempresa	49
3.7.3	Encuesta a los proveedores.....	49
3.7.4	Encuesta a los comercializadores.....	50
3.8	Fuentes secundarias.....	50
	Capítulo III	
4	Análisis e interpretación de los resultados	51
4.1	Información general actual de la microempresa	51

4.2	Productos elaborados por la microempresa.....	52
4.3	Proceso productivo por tipo de materia prima.....	55
4.4	Infraestructura, Maquinaria y Equipo	56
4.5	Personal.....	57
4.6	Desarrollo tecnológico.....	58
4.7	Acceso a créditos.....	59
4.8	Análisis Metodológica aplicada por variables en función del diamante de Porter	59
4.8.1	Análisis de factores de la competitividad de RICAFRUT	60
4.9	Análisis y resultados de los comercializadores	64
4.9.1	Los comercializadores habituales de la microempresa y su grado de participación en las compras a RICA FRUT.....	66
4.9.2	Análisis de las compras a RICA FRUT por cada comercializador habitual	67
4.9.3	Ventajas de RICA FRUT que destacaron los comercializadores en comparación a otras marcas.....	79
4.9.4	Desventajas de RICA FRUT identificadas por los comercializadores en comparación a otras marcas.....	80
4.9.5	Otros comercializadores identificados con potencial para vender los productos de RICA FRUT	82
4.10	Análisis y resultados de los proveedores de RICA FRUT	88
4.10.1	Identificación de los proveedores.....	88
4.10.2	Materia prima adquirida por RICA FRUT	90
4.10.3	Caracterización de los proveedores.....	96
4.10.4	Origen de la materia prima.....	103
4.10.5	Precios de los productos de la materia prima de los proveedores habituales.....	105
4.10.6	Otros proveedores para el abastecimiento de materia prima a RICA FRUT	107
4.5	Conclusiones.....	119

	Capitulo IV	
5.	Propuesta.....	122
5.1	Fundamentación	122
5.2	Objetivo general.....	122
5.3	Diseño de la estrategia de asociatividad.....	123
5.4	Estrategia de asociatividad con los comercializadores	126
5.4.1	Primera fase previa	126
5.4.2	Estrategia de asociatividad con los proveedores	137
5.5	Segunda fase: Estructura de la estrategia de asociatividad.....	150
5.5.1	Proyección de la demanda.....	151
5.5.2	Proyección de las ventas con los socios comercializadores identificados	154
5.5.3	Proyección de las compras de materia prima con los socios proveedores identificados	172
5.6	La estrategia de asociatividad y su efecto en RICA FRUT	174
5.6.1	Incremento de la capacidad utilizad y mejor uso de la Infraestructura, maquinaria y equipo.....	175
5.6.2	Personal.....	176
5.6.3	Desarrollo tecnológico.....	177
5.6.4	Acceso a créditos.....	178
5.6.5	Estrategias complementarias para el desarrollo de la microempresa RICA FRUT	178
5.7	Tercera fase resultado	181
5.7.1	Resultados de la asociatividad con los comercializadores.....	181
5.7.2	Resultados de la asociatividad con los proveedores de materia prima	185
5.7.3	Resultados de la asociatividad en las utilidades la microempresa ..	187
	CONCLUSIONES	189
	RECOMENDACIONES	191
	BIBLIOGRAFIA	193

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Tamaño de la muestra de proveedores.....	47
Cuadro N° 2	Información general de la microempresa “RICA FRUT”	51
Cuadro N° 3	Productos elaborados por la microempresa	52
Cuadro N° 4	Maquinaria, herramientas y equipo de la microempresa	56
Cuadro N° 5	Identificación de los comercializadores habituales	64
Cuadro N° 6	Identificación de los otros comercializadores	65
Cuadro N° 7	Otros Comerciantes: Mayoristas	82
Cuadro N° 8	Comerciantes de servicios.....	84
Cuadro N° 9	Otros comercializadoras: Almacenes	85
Cuadro N° 10	Otros comercializadores (Super mercados)	86
Cuadro N° 11	Otros comercializadores: Pastelerías	87
Cuadro N° 12	Identificación de proveedores habituales y otros.....	89
Cuadro N°13	Proveedores habituales de RICA FRUT, cantidades de materia prima en la gestión 2010.....	90
Cuadro N° 14	Origen de la materia prima de los proveedores habituales.....	104
Cuadro N°15	Precio de los productos de los proveedores por tipo de materia prima (2010)	106
Cuadro N° 16	Origen de la materia prima de otros proveedores	110
Cuadro N° 17	Cantidades vendidas por otros proveedores (frutas)	111
Cuadro N° 18	Cantidades vendidas por otros proveedores de Cereales	113
Cuadro N° 19	Cantidades vendidas por otros proveedores de Tubérculos.....	114
Cuadro N° 20	Cantidades vendidas por otros proveedores de Verduras.....	115
Cuadro N° 21	Cantidades vendidas por otros proveedores (Fruta, tubérculos y verduras).....	116
Cuadro N°22	Beneficios de la asociatividad para la microempresa y los comercializadores.....	128
Cuadro N° 23	Socios proveedores identificados	140

Cuadro N°24	Beneficios de la asociatividad para RICA FRUT y para los proveedores.....	141
Cuadro N° 25	Proyección de la demanda para la situación sin asociatividad y con asociatividad (en unidades vendidas)	153
Cuadro N°26	Proyección de las ventas para la gestión 2011 de la Comercializador habitual Distribuidora Ketal S.A.	155
Cuadro N° 27	Proyección de las ventas para la gestión 2011 de la comercializadora habitual “Las Terrazas”	156
Cuadro N° 28	Proyección de las ventas para la gestión 2011 para el comercializador FIDALGA SA.....	157
Cuadro N° 29	Proyección de las ventas para la gestión 2011 para la Distribuidora Micro Market.....	159
Cuadro N°30	Proyección de las ventas para la gestión 2011 para los “comerciantes mayoristas La Paz”.....	160
Cuadro N° 31	Proyección de las ventas para la gestión 2011 para “Comerciantes mayoristas de El Alto”	161
Cuadro N° 32	Proyección de las ventas para la gestión 2011 para el Almacén La Paz.....	162
Cuadro N° 33	Proyección de las ventas para la gestión 2011 para el Almacén Sonia.....	163
Cuadro N° 34	Proyección de las ventas para la gestión 2011 del “Almacén El Alto”	164
Cuadro N° 35	Proyección de las ventas para la gestión 2011 del almacén “La Alteñita”.....	165
Cuadro N° 36	Proyección de las ventas para la gestión 2011 para la “Pastelería Ilusión”	167
Cuadro N° 37	Proyección de las ventas para la gestión 2011 de la “Pastelería Goloso”	168
Cuadro N° 38	Proyección de las ventas para la gestión 2011 al “Restaurant La Paz”	169

Cuadro N° 39	Proyección de las ventas para la gestión 2011 del “Restaurant Paris”	170
Cuadro N° 40	Proyección de las ventas para la gestión 2011 para el comercializador “Servicios Café”	172
Cuadro N° 41	Proyección del requerimiento de materia prima de RICA FRUT con asociatividad para la gestión 2011.....	173
Cuadro N° 42	Identificación de socios proveedores de materia prima	174
Cuadro N° 43	Capacidad utilizada proyectada para la gestión 2011	175
Cuadro N° 44	Periodo de requerimiento de personal.....	176
Cuadro N° 45:	Estrategias complementarias para el desarrollo de RICA FRUT	179
Cuadro N° 46	Proyección de los ingresos de RICA FRUT en las situaciones con y sin asociatividad de la Gestión 2011.....	184
Cuadro N° 47	Proyección de los costos operativos de las situación sin y con asociatividad para la Gestión 2011	185
Cuadro N° 48	Proyección de las utilidades en las situación sin asociatividad y con asociatividad para la Gestión 2011	187

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1	Diamante de Porter aplicado a la microempresa RICA FRUT	60
Gráfico N° 2	Comercializadores habituales de la microempresa	66
Gráfico N° 3	Productos adquiridos por Ketal (Gestión 2010)	69
Gráfico N° 4	Productos adquiridos por “Las Terrazas” (Gestión 2010)	71
Gráfico N° 5	Productos adquiridos por “Flor de leche” (Gestión 2010)	73
Gráfico N° 6	Productos adquiridos por “Comerciante minorista” (Gestión 2010)	74
Gráfico N° 7	Productos adquiridos por “El Frijolero” (Gestión 2010)	75
Gráfico N° 8	Productos adquiridos por “Juice & Punch” (Gestión 2010)	77
Gráfico N°9	Productos adquiridos por el comerciante minorista–Mercado Rodríguez (Gestión 2010).....	78
GráficoN°10	Ventajas de RICA FRUT percibidas por los comercializadores habituales	79
GráficoN°11	Desventajas en los productos de RICA FRUT identificadospor los comercializadores habituales.....	81
Gráfico N°12	Materia prima utilizada por RICA FRUT en la gestión 2010	95
Gráfico N°13	Ventajas ofrecidas por otros proveedores de materia prima.....	117
Gráfico N°14	Formas de venta de la materia prima ofrecidas por otro proveedores	118
Gráfico N°15	Garantía exigida por otros proveedores en la modalidad de crédito	119
Gráfico N°16	Estrategia de Asociatividad de la microempresa RICA FRUT	123
Gráfico N°17	Diseño de la estrategia de asociatividad de la micro empresa RICA FRUT y sus etapas de implementación	125
Gráfico N°18	Etapa 1: Sensibilización de la asociatividad y selección de los socios comercializadores	127
Gráfico N°19	Pasos para la generación de factores de confianza	130
GráficoN°20	Mecanismos de gestión de la estrategia de asociatividad de la microempresa RICA FRUT y la ASOCIATIVIDAD	134

Gráfico N°21	Pasos para la selección de proveedores de materia prima	138
Gráfico N°22	Pasos para la generación de factores de con los socios proveedores.....	143
GráficoN°23	Mecanismos de gestión de la asociatividad RICA FRUT – Proveedores	147

Introducción

Las transformaciones estructurales acontecidas en Bolivia desde la década del 90' indica se han producido modificaciones en las condiciones que opera la economía, por lo que, las MyPE's se han visto obligadas a cambios estratégicos para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas.

La globalización económica, si bien por un lado, brinda oportunidades de acceso a nuevos mercados como consecuencia de los avances en los flujos de información, tecnología y capital. Por el otro lado, para el sector de las MyPE's, en particular, trae aparejado amenazas que exigen a las microempresas el desarrollo de capacidades y estrategias innovadoras a fin de lograr una mayor eficiencia para afrontar la competencia.

Al mismo tiempo se esperaría contar con un contexto económico, social y político que contribuya a ese fin y a las expectativas micro empresarial. Es decir, la transformación de las MyPE's requiere nuevas condiciones de la economía, aun cuando esta ha canalizado la apertura de mercado para diferentes sectores, no son suficientes para superar las deficiencias individuales que enfrentan las MyPE's, se hace necesario orientar e incentivar una serie de estrategias que les permitan hacer frente a las nuevas exigencias que plantea el contexto, uno de ellas pueden ser los procesos asociativos entre Micros y pequeñas empresas (MyPE's), o entre Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). La realidad en la que se desarrollan actualmente las MyPE's, exigen el planteamiento de herramientas para lograr su crecimiento y desarrollo en el tiempo.

Ante lo expuesto, el presente trabajo propone el objetivo de presentar una propuesta estratégica de asociatividad para la microempresa, con el propósito de promover su crecimiento y desarrollo de tal forma que pueda dar respuestas a las cambiantes exigencias del contexto.

Antecedentes

En Bolivia existe una gran cantidad de microempresas, se estima que las MyPE's formales llegan a ser aproximadamente el 82% de las 648.147, según datos extractado del Instituto Nacional Estadística (INE) 2001 en Bolivia.

A partir del año 2000, el Producto Interno Bruto (PIB) del departamento de La Paz, ha tenido un crecimiento sostenido, tal que, en el año 2007, la región generó un PIB, medido en términos reales, que ascendió a 6.669 millones de bolivianos, cifra que presentó un 24,57% del total nacional, ver anexo N° 1.

Según datos de la Oficialía Mayor de Producción Económica (OMPE), el 2007, la actividad productiva departamental presentó un crecimiento de 4,79%. En lo que va del año 2008 el departamento de La Paz se encontró en el 4to lugar en el crecimiento del PIB con 4,7% después de Potosí, Chuquisaca y Tarija. Según esta información el 30% de contribución al PIB, proviene de este sector económico, pero puede ser aún mayor, si las Pequeñas y Medianas Empresas " (PyME's) recibieran mayor apoyo del Estado y asumieran estrategias destinadas al cambio de su situación porque probablemente muchas de esas iniciativas micro empresariales presentan poca innovación y competitividad pero son una fuente importante de empleo y eventual movilidad social." (www.fundes.org)

Según Allan Wagner Tizón, Secretario General de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), es innegable la importancia que han alcanzado las MyPE's como impulsoras del crecimiento económico en los países en desarrollo, no sólo por su capacidad de generación de empleo productivo sino también por su capacidad innovadora, valor agregado en sus productos y contribución a la generación de riqueza.

En Bolivia el segmento de la MyPE y la PyME genera más del 90% del empleo total del país, aportando solamente el 30% al PIB. Este desequilibrio responde a los obstáculos que enfrenta el sector: problemas de acceso a los mercados locales e internacionales, una deficiente gestión empresarial, barreras tecnológicas y una serie de dificultades para acceder a recursos financieros, con costos razonables.

El surgimiento y desarrollo de las MyPE's en Bolivia enfrenta numerosas dificultades: Una de las principales tiene que ver con la falta de visión empresarial estratégica por parte de quienes dirigen estas organizaciones y la ausencia de prácticas gerenciales modernas, acordes al desarrollo, que se observan en el mundo de la gerencia contemporánea, ambas de gran influencia sobre la productividad de los factores de producción y competitividad existentes en las MyPE's bolivianas.

En síntesis, se puede afirmar que, a pesar, de los fundamentos destacados que denotan la importancia de las MyPE`s, en la actualidad, estas unidades productivas¹ en Bolivia adolecen de las dificultades destacadas en el párrafo precedente que inciden en el mantenimiento de un status quo que perjudica gravemente a su crecimiento y desarrollo.

Es el caso de la microempresa RICA FRUT, organización cuya actividad fundamental está dirigida al acopio y transformación de frutas, cereales, y hortalizas. Fundada el 2002 a iniciativas por el propietario, organización que mantiene su actividad principal intacta desde su nacimiento, cuyas actividades se realizan de forma artesanal sin progreso ni mucho menos de crecimiento y desarrollo.

¹Según el Vice Ministerio de Microempresa y Pequeña Empresa, PRO - BOLIVIA lo denomina las MyPE's como unidades productivas.

1. Planteamiento del problema

La entrada en vigencia de Tratados de Libre Comercio (TLC), ha causado una revolución económica la que manifiesto, por ejemplo, en el libre arancel del 97% de las exportaciones Mexicanas a Bolivia, mientras que México liberó el 99% de las exportaciones provenientes de Bolivia a México. El resto de los productos se desgravará en un plazo máximo de 12 años, partiendo de un arancel máximo de 10%. Además del petróleo y sus derivados, se excluyeron del Tratado carne de bovino, porcino en canal y productos avícolas, leche en polvo, azúcar y otros derivados.

Bolivia cuenta con una economía focalizada principalmente en la extracción y exportación de materias primas, de esta forma se observa que Bolivia es uno de los países con mayor desarrollo de micro finanzas del mundo la que ocupa el 2° puesto a nivel global.

El hecho de que gran parte de su economía sea informal y que existan pocas industrias grandes, ha permitido el surgimiento, de crecimiento y desarrollo de microempresas comerciales y de servicios que reciben el apoyo financiero de distintas entidades de microcrédito altamente especializadas.

Se observa que representa a la vez una oportunidad y una amenaza para las empresas bolivianas. Oportunidad, porque se mantiene aún la posibilidad de vender en otros mercados y acceder a materia prima y a tecnología. Amenaza, porque se exponen a la competencia con los sectores productivos de esos países y pueden terminar cerradas.

Para transformar una amenaza en oportunidad, es necesario ser competitivos y esto se puede lograr recurriendo a una serie de estrategias, una de ellas es la creación de proyectos asociativos, redes empresariales, y/o fortalecimiento de clústers.

La asociatividad desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a que las empresas mejoren su posición en el mercado, lo cual les permite tener una estructura más sólida y competitiva.

Las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento, etc. De igual modo, facilitan el surgimiento de economías de escala que permiten tener acceso a mercados globales con productos diferenciados y acceder a aquellos insumos estratégicos a los cuales no tienen acceso de manera individual debido a las limitaciones de tamaño y capacidad económica.

Ser MyPE y PyME no es ni será fácil. Las características particulares de este tipo de organización hacen que les sea muy difícil sobrevivir en un contexto de alta competencia, tanto a nivel interno como externo.

Es decir, en el caso de las MyPe's no logran desarrollar estrategias que les permitan crecer y constituirse en empresas de mayor formalidad.

En este escenario, se presenta a continuación la situación actual del caso de investigación de la microempresa RICA FRUT.

Situación actual

La microempresa agroindustrial **RICA FRUT** queda ubicada en la ciudad de La Paz, cuenta con siete años de vida en el mercado, desarrollando actividades de; acopio y transformación de: fruta (frutilla, maracuyá, frambuesa y cereza), cereales (Quinoa, maíz "blanco y morado"), tubérculos (papa y chuño) y verduras (zanahoria y arveja), con las mismas características de cuando fue creada.

La actual configuración y estructura de la microempresa RICA FRUT, como, su insuficiente tamaño y sus dificultades operativas, las dificultades para la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados, insuficiente capacidad en la creación de nuevas estrategias y el acceso a la información, entre otros, no le permiten alcanzar resultados exitosos en una realidad cada vez más exigente y competitiva.

De continuar esta situación, la microempresa agroindustrial RICA FRUT, puede mostrar tendencias decrecientes en su productividad, hecho que puede ocasionar su desintegración.

Por esto, se hace imprescindible asumir acciones obligadas, en muchos casos, no sólo a encarar un proceso de introspección, sino además a interactuar con el medio a través de la conformación de una estrategia de asociatividad; y lograr una fortaleza que la ubique en posiciones más sólidas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

1.1 Formulación del problema

¿Qué estrategia de asociatividad permitiría a la microempresa agroindustrial RICA FRUT, promover su crecimiento y desarrollo de tal forma que pueda dar respuestas a las cambiantes exigencias del contexto?

1.2 Formulación de objetivos

Para efectuar una comprensión clara del desarrollo del trabajo, a continuación se observa el objetivo general, a su vez, los objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo General

Presentar una propuesta de estrategia asociativa para la microempresa agroindustrial RICA FRUT, con el propósito de promover su crecimiento y desarrollo de tal forma que pueda dar respuestas a las cambiantes exigencias del contexto.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el comportamiento de la demanda de los productos elaborados por la microempresa y las condiciones internas como el comportamiento de los proveedores y comercializadores de la microempresa.
- Determinar algunas características necesarias y/o básicas para aplicar las estrategias de asociatividad en una microempresa.
- Diseñar y describir la estructura de la alternativa de estrategia de asociatividad adecuada a la microempresa.

1.3 Formulación de hipótesis e identificación de variables

La formulación de la hipótesis se la plantea de la siguiente forma:

1.3.1 Hipótesis

Una estrategia de asociatividad vertical hacia atrás y adelante en la microempresa agroindustrial RICA FRUT, promoverá su crecimiento y desarrollo de tal forma que pueda dar respuestas a las cambiantes exigencias del contexto

1.3.2 Identificación de variables

Las variables identificadas en la hipótesis se traducen en las siguientes:

1.3.2.1 Variable independiente

La estrategia de asociatividad vertical hacia atrás y adelante en la microempresa RICA FRUT

1.3.2.2 Variable dependiente

Promoverá su crecimiento y desarrollo

1.3.3 Operacionalización de las variables

Para operacionalizar las variables se utilizó cuadros, a la que, se encuentran: la variable independiente y la variable dependiente, de la siguiente forma:

1.3.3.1 Operacionalización de la variable independiente

La variable independiente se ha operacionalizado de la siguiente manera:

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Pregunta
La estrategia de asociatividad hacia atrás y adelante en la microempresa a RICA FRUT	Es un mecanismo de relación y acción conjunta y organizada, y con cierto grado de permanencia entre distintos actores, empresas – personas u organizaciones, interesados en unir	Información y entrenamiento	Conocimiento	E.BI, BII, BIII
			Heterogeneidad	E ₁ . BI
		Capacidades	Mecanismos	E ₂ .I, E ₃ .I
			Confianza	E.BIV
			Participación	E ₄ .I, E ₄ .3
			Unir fuerzas	E ₂ .1
		Control	Permanencia	E ₄ .3
			Evaluación	E.BI.6
		Desempeño	Eficiencia	E.BI.3, E ₄

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Pregunta
	voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podría alcanzar individualmente		Calidad	E _{4.1,2,3,4} E _{3,4}
			Equidad	E _{4.3}

E = Entrevista al Dueño

E1 = Entrevista al Operario

E2 = Encuesta a los Comercializadores

E3 = Encuesta a los Proveedores

BI = Bloque I

BII = Bloque II

BIII= Bloque III

BIV= Bloque IV

1.3.3.2 Operacionalización de la variable dependiente

La variable dependiente se ha operacionalizado de la siguiente manera:

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Pregunta
Promoverá su crecimiento y desarrollo	<p>Crecimiento</p> <p>Es el incremento de ciertos indicadores, como la producción de bienes y servicios, el mayor consumo de energía, el ahorro, la inversión, etc.</p> <p>Desarrollo</p>	MyPE	Tasa de crecimiento	E _{2.4,5} E _{3.1,2,3}
		Talento humano	Contratación adicional del 50% en un semestre del personal	E _{2.2}
			Convenio con la universidad	
Comercializadores	Incremento de	E.BIII.1		

Variable	Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Pregunta
	Es un proceso de síntesis que debe seguir una forma especial en su producción y sucesión.		venta	
		Proveedores	Incremento de aprovisionamiento de materia prima	E.BII.

E = Entrevista al Dueño

E1 = Entrevista al Operario

E2 = Encuesta a los Comercializadores

E3 = Encuesta a los Proveedores

BI = Bloque I

BII = Bloque II

BIII= Bloque III

BIV= Bloque IV

1.4 Justificación

Para justificar el desarrollo del tema de investigación, a continuación, se observa la justificación: teórica, práctica, económica y social.

1.4.1 Justificación Teórica

El tema de investigación necesariamente requiere de basamentos teóricos para determinar el impacto en la productividad de la microempresa, aspecto fundamentado en la aplicación de conceptos teóricos de las materias de: estadística, gestión estratégica, finanzas empresariales y técnicas de investigación, principalmente.

1.4.2 Justificación Práctica

El tema elegido, contribuyó en la formulación de una propuesta estratégica de asociatividad con otras microempresas o negocios para RICA FRUT, esto constituye un paso muy importante, que traerá como consecuencia el crecimiento y desarrollo de la microempresa.

Esta investigación se vincula en la aplicación de la estrategia de asociatividad vertical hacia adelante como hacia atrás "La estrategia de asociatividad o matrimonio empresarial son formas de desarrollo y crecimiento" (FRANCO, Natalia. 2010: pp. 5).

De tal forma que la propuesta de estrategia de asociatividad vertical, describe como la microempresa tiene que decidir con quién asociarse, a su vez expone mecanismos de funcionamiento y control; de tal forma que permita la reducción del riesgo de quiebra.

1.4.3 Justificación económica

Es innegable que el aporte económico de este sector de las MyPE's, es significativo, en comparación con las grandes empresas; por su virtud de generar sueldos inmediatos que aportan al desarrollo económico-social de las familias que viven del trabajo de este sector, por lo cual se hace necesario desarrollar estrategias dirigidas a potenciarlas y fortalecerlas.

La economía que se vive actualmente, el cambiante desarrollo de la tecnología y la apertura de mercados; hace que tanto las microempresas, pequeñas empresas como grandes empresas tengan que adaptarse a un entorno dinámico.

La aplicación de un conjunto de estrategias de carácter asociativo a la microempresa permitirá aportar al crecimiento económico de la misma; así, si se logra consolidar la asociatividad con los comercializadores, se habrá entonces incrementado las ventas de la microempresa, lo que automáticamente significa un incremento en sus utilidades, lo que se traducirá, en un incremento del bienestar de las personas que trabajan en la microempresa, lo que a su vez, abre la posibilidad de un crecimiento de la capacidad productiva de la misma.

1.4.4 Justificación social

La justificación social es mejorar la calidad de vida de la población que reside, trabaja o emprende una actividad de negocio; las que si se apoyan en una estrategia de asociatividad podrían desarrollar al sector micro empresarial desde un punto de vista social, económico y político.

La implementación de la asociatividad permitirá a la microempresa lograr un crecimiento en el corto plazo y consolidarse en el mediano plazo, por sus características, se adapta fácilmente a la situación de la microempresa y su aplicación no requiere de mecanismos complicados.

Con este trabajo se pretende aportar a la construcción de nuevas entidades de investigación para canalizar el manejo formal de las microempresas, para ello se delimitará geográficamente y temporalmente el desarrollo del trabajo de investigación.

1.5 Delimitación Geográfica

El trabajo de investigación se llevará a cabo en la microempresa RICAFRUT ubicada en la zona central de la ciudad de La Paz (Sopocachi), a tres cuadras de la Plaza el Cóndor en la calle Harrington, N° 792.

1.6 Delimitación Temporal

El tiempo de estudio en la microempresa agroindustrial “RICA FRUT”, comprenderá desde su fundación para la mejor comprensión de la investigación, a la que se plantea la propuesta en la presente gestión 2011.

Capítulo I

2. Marco Teórico

El basamento teórico que sustenta el presente trabajo de investigación inicia con una breve descripción acerca de lo que es la Gestión Estratégica, se analizan diferentes concepciones asumidas por distintos autores al respecto; posteriormente se destacan los principales elementos que constituyen el proceso de la Gestión Estratégica con el fin de estructurar los distintos tipos de estrategias donde se pueden utilizar para generar ventaja competitiva en la organizaciones empresariales.

Como resultado del anterior análisis se introducen aspectos relacionados con nociones relativas a estrategias empresariales para finalmente destacar de forma exhaustiva las relacionadas con el nivel funcional.

Por otro lado, en función de la naturaleza del presente trabajo se destaca acepciones acerca de lo que es una ventaja competitiva y su mecanismo que logrará su sostenibilidad en el tiempo.

Asimismo, se estudian aspectos relacionados con significados referidos a Crecimiento y Desarrollo, e un inicio de forma general para luego abordar estos conceptos al ámbito empresarial en particular con el fin de articular estas concepciones con acciones de asociatividad como mecanismos que pueden generar dicho crecimiento y desarrollo.

Finalmente, se hace un breve análisis de las MyPEs, sus concepciones y diferentes elementos que les caracterizan.

2.1 Gestión Estratégica

Según Harold define "La Gestión Estratégica es el arte de anticipar y gerentar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de las organizaciones."(HAROLD, Colina. 2000:pp. 14)

Así mismo en la página web www.innovacion.com, indica que la gestión estratégica es "Es un método que integra pronósticos a corto plazo con la gestión diaria. Goza de gran popularidad en la actualidad y es muy utilizado en el ámbito empresarial. Algo que sirve para estimular la búsqueda o el descubrimiento de nuevas estrategias" (www.innovacion.com).

Sin embargo Hill, complementa, que: "La Gestión estratégica es un método de estrategias donde debe considerarse tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implementación de la estrategia". (HILL, Charles. 2005: pp. 93).

- **El análisis estratégico.** Comprende la posición estratégica asociativa de la organización con relación a su evolución y su entorno como sus capacidades y expectativas internas.
- **La formulación de las estrategias.** Se basa en la aplicación de tres pasos: la generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia asociativa.
- **La implementación de la estrategia.** Para implementar la estrategia es necesario: planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico.

En el DS 25089 se indica que la “gestión estratégica es una herramienta que permite diseñar, ejecutar políticas establecidas de acuerdo a las normas Bolivianas con el objeto de concretar la alianza estratégica entre estos dos sectores”; acorde a las metas de la organización, racionalizando y asesorando a las diferentes áreas de la organización, con la finalidad de buscar equidad en un objetivo común y calidad de vida de trabajo” (Mesa Carlos D, 1998: pp. 1).

Es interesante identificar que la gestión estratégica es un método que permite guiar a las empresas hacia un objetivo superior en base a un análisis técnico de su entorno y la adecuada definición de las estrategias.

Elementos que constituyen el proceso de la gestión estratégica

Es importante mencionar que la gestión estratégica contiene ciertos elementos, según el autor (BETANCOURT, José. 2006: pp. 2), son las siguientes:

“Lo primero que debe haber, al iniciar un proceso de Gestión Estratégica es una Visión clara de adonde se quiere llegar. Lamentablemente, mucha gente, no solo en los niveles más bajos, sino incluso en los niveles más altos de las organizaciones, no tiene una visión personal y cuando no se tiene visión personal, es difícil lograr una visión compartida.

El segundo proceso clave de la Gestión Estratégica son los Valores Nucleares. Los valores son los que le dan la rectitud del camino a la visión.

El tercer elemento es la Misión, que lleva a conocer ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo ?. Una misión debe estar en función del paquete de valor que se entrega al cliente y no en función de la riqueza personal de los accionistas.

El cuarto elemento clave es la Estrategia del Negocio. Una estrategia de negocio, debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la Visión, la Misión y los Valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno”.

Los elementos de la gestión estratégica, permiten precisar cada uno de los elementos que deben tomarse en cuenta para desarrollar la gestión estratégica, aspecto relacionado con la definición de estrategias.

2.2 Estrategia

Según la autora Franco “La estrategia es la forma de buscar fortalecerse para incorporarse en un mercado competitivo entre ellas se encuentran las: Estrategias comerciales, Alianzas estratégicas, etc.” (FRANCO, Natalia. 2010: pp. 4).

Según el diccionario de la página web www.emprendedoresucu.com indica que “Históricamente el concepto de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos pre-establecidos”. (www.emprendedoresucu.com)

En síntesis las estrategias, son formas que buscan fortalecer las micros pequeñas y medianas empresas; que en su formulación, consideran la definición de los objetivos y las directrices que permiten seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización aprovechando las ventajas competitivas a través de una estrategia a nivel funcional relacionada con su actividad.

2.3 Estrategia a nivel funcional

Para Hill "La gestión estratégica funcional es un método estratégico donde recuerda las relaciones funcionales, las habilidades distintivas, la diferenciación, los costos bajos, la creación de valor y la rentabilidad, los gerentes pueden construir recursos y habilidades que mejoran las habilidades distintivas"(HILL, Charles. 2005: pp.118).

Según la web "La gestión estratégica integra el planeamiento estratégico con otros sistemas de gestión en un proceso para promover la eficacia global de los negocios." (www.idisc.net/en/document.336).

Se menciona también que "La gestión estratégica es un proceso de decisión continuo que modelara el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio." (idisc@infodev.org).

De las definiciones anteriores el concepto de estrategia se dirige a generar eficiencia en las operaciones de la empresa manteniendo su capacidad de construir recursos que mejoren las habilidades distintivas de su empresa, y del valor, a través de la diferenciación con el fin de generar una ventaja competitiva y rentabilidad superior.

Complementariamente un proceso global se apunta a la eficacia, esta integra la planificación estratégica comprometida con eficiencia con otros sistemas de gestión, a la vez asume la responsabilidad de todos los gerentes por el desarrollo e implementación de estrategias.

2.4 Ventaja competitiva

Según el autor Hill "La ventaja competitiva es el rendimiento superior al promedio de varios años." (HILL, Charles. 2005: pp. 103).

Pero según la página web "La ventaja competitiva es un fenómeno macroeconómico, movida por factores, variables como: los tipos de cambio, tasas de interés y los déficits gubernamentales." (www.riie.com.ve)

Al referirse en anteriores párrafos, que la ventaja competitiva es el rendimiento superior al promedio de varios años y también denominada como un fenómeno macroeconómico, éstas a su vez, manifiestan maneras de analizar el comportamiento de la ventaja competitiva uno de los ejemplos consistentes es el modelo desarrollado de las cinco fuerzas por Michael Porter.

2.5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

"El modelo de las cinco fuerzas es un modelo holístico basado en la evaluación en términos de rentabilidad, fue desarrollado por Michael Porter en 1979. Según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.", definición mencionada por el autor (HILL, Charles. 2005: pp. 42), de la siguiente forma:

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

"El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado" (HILL, Charles. 2005: pp. 42-43).

Los factores de la amenaza de la entrada de nuevos competidores son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.

- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

b) **Rivalidad entre los competidores**

“Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos” (HILL, Charles. 2005: pp. 45-49).

Los factores de la rivalidad entre los competidores son los siguientes:

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.

- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional.
- Valor de la marca.

c) Poder de negociación de los clientes

“Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo” (HILL, Charles. 2005: pp. 49-50).

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios, y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Factores del poder de negociación de los clientes:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.

- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

d) Poder de negociación de los proveedores

“Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido” (HILL, Charles. 2005: pp. 51-52).

Factores del poder de negociación de los proveedores:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.

- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

“Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria” (Ibíd. 2005: pp. 52-53).

Los factores de la amenaza del ingreso de productos sustitutos son:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

El análisis de las cinco fuerzas identifica los puntos de estudio para el presente trabajo de investigación; que permite identificar con claridad las características y el escenario en el cual se desenvuelve una empresa; para el caso está relacionado con la microempresa por lo que es necesario conocer su significado: de la MyPe, y complementar con el concepto de crecimiento y desarrollo.

2.6 MyPE's, Crecimiento y Desarrollo

No se puede negar que al hablar del concepto de MyPE's, éstas, están integradas por recursos económicos, a la que es necesario la búsqueda de regular los importes de las MyPE's y comprender en qué grado de crecimiento se encuentran ellas mismas y que tipo de desarrollo han logrado a la actualidad, pero los cuales son aún esfuerzos aislados, y responden a políticas sexenales, lo que se traduce en falta de continuidad.

2.6.1 Concepto de MyPE's

En la página web se conceptualiza a "Las MyPE's son micro y pequeñas empresas de bienes o de servicios, constituidas según aspectos prácticos o legales las que se integran por recursos económicos." (www.monografias.com)

Complementariamente se indica que "Es un conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o beneficios" (www.wikipedia.com).

De esta forma se puede determinar que las micro y pequeñas empresas sean de bienes o servicios conforman un grupo económico llamadas también unidades productivas

Desde el punto de vista teórico, administrativo - legal se muestra que el tamaño de la empresa, según lo establecido dentro de la norma legal boliviana según el "Ministerio de Trabajo" se clasifica a las MyPE's de acuerdo al número de empleados, como también es determinante el tipo de organización jurídica; así, la mayor parte de las microempresas se encuentran en el sector unipersonal.

Según el "Servicio de Impuestos Nacionales (SIN)", aquellas microempresas con un solo representante legal, como, con una composición no más de 4, ver en anexo el cuadro de categorización de las empresas según su tamaño N° 2 empleados son participes del 97.1%².

2.6.2 El contexto de desarrollo de las microempresas

Las MyPE's existentes en el país aportan a la economía, que en sentido amplio se incluyen las OECA's, su aporte al empleo es cerca al 80%, aunque el empleo es muchas veces precario y caracterizado por subempleo y no cumple con las prestaciones sociales legalmente establecidas (el 70% de los trabajadores no están inscritos en el régimen de pensiones).

La principal razón para no poder generar mejores condiciones labores y empleos plenos en las MyPE's subyace en su baja productividad, que no les permite producir con mayor rentabilidad, ni crecer. La productividad laboral de una empresa grande es según algunas estimaciones hasta 24 veces superior a una microempresa.

La baja productividad de las MyPE's a su vez se debe al limitado acceso que éstas tienen a los servicios financieros, a los recursos humanos calificados, a los insumos de calidad, a los mercados y a la tecnología. Situación que se agrava por factores operacionales a nivel macro, relacionados a una inadecuada infraestructura pública, inestabilidad política y corrupción.

El sector de MyPE's de Bolivia muestra uno de los más altos grados de informalidad en la región.

² Ministerio de trabajo 2010

Una manera de impulsar el desarrollo de las capacidades empresariales de las MyPE's es procurar una mejor inserción de éstas en las cadenas de valor o complejos productivos. El país tiene poco desarrollo del mercado de proveedores o mercado de empresas a empresas, donde se presentan las oportunidades para este sector.

La anomalía entre las empresas del sector de MyPE's, generalmente no legales y las medianas y grandes empresas formales se extrapola también a sus organizaciones gremiales. Mientras que en el primer sector son organizaciones débiles con pocos servicios pero de amplia representatividad, en el sector de grandes empresas sus asociaciones son institucionalmente fuertes, con una gama importante de servicios, pero con una limitada representatividad.

Este escenario junto a la alta controversia originada en los profundos cambios estructurales en marcha como la nueva constitución, el proceso de autonomía y otros, han profundizado la falta de diálogo entre estos distintos sectores que componen el sector privado, limitando la capacidad de establecer una agenda común de desarrollo y de aporte al nuevo contexto.

Complementariamente "La contribución de las MyPE's al generar empleo aportan a la estabilidad y viabilidad económica - democrática con la meta de reducir la pobreza y alcanzar una mejor calidad de vida para contribuir al desarrollo, bajo dos indicadores: del capital social y aumento de la productividad. " (LORA, Miguel. 2004: pp. 5)

La descripción del contexto en el que se desenvuelven las microempresas en nuestro país; permiten indicar que se hace necesario buscar mecanismo que permitan generar crecimiento y desarrollo a partir de la aplicación de estrategias.

2.6.3 Crecimiento

El concepto de crecimiento "Es el proceso sostenido de crecimiento en los que los niveles de actividad económica aumentan constantemente." (V., Paloma. 2005: pp. 2)

Otro autor menciona que el "Crecimiento es el incremento de ciertos indicadores, como la producción de bienes y servicios, el mayor consumo de energía, el ahorro, la inversión, etc." (CLORAL. 2000: pp. 157).

Según el autor Helpman "El crecimiento económico se mide en porcentaje de aumento del Producto Interno Bruto real o PIB; y se asocia a la productividad. El crecimiento económico así definido se ha considerado (históricamente) deseable, porque guarda una cierta relación con la cantidad de bienes materiales disponibles y por ende una cierta mejora del nivel de vida de las personas."(HELPMAN, Edgar. 2004: pp. 23).

En síntesis crecimiento se refiere a una medida del incremento de indicadores como el PIB, a consecuencia de un incremento de la productividad en diferentes sectores empresariales y productivos de un país.

2.6.4 Desarrollo

El concepto de desarrollo "Es un proceso por el cual una sociedad cambia su organización económica pasando de un sistema tradicional y estacionario a otro moderno que permite el crecimiento económico." (V., Paloma. 2005: pp. 2)

La noción de "Desarrollo es un proceso de síntesis que debe seguir una forma especial en su producción y sucesión." (CLORAL. 2000: pp. 157).

El desarrollo se puede definir como un proceso continuo de crecimiento de la economía, durante el cual se aplica las nuevas tecnologías a los procesos productivos y a otros campos a los que les suceden cambios institucionales, sociales y políticos; por tanto, desarrollo implica crecimiento económico y cambios estructurales.

Entonces, el concepto de desarrollo y crecimiento se puede interpretar en un doble sentido: como algo cuantitativo, en cuyo caso se suele relacionar mediante la renta o el producto por habitante, o en sentido cualitativo, el cual se asocia con los términos de bien estar o mejora de las condiciones de vida.

Bajo esta doble acepción el término de desarrollo y de crecimiento económico para su medición no sería suficiente recurrir a variables tales como la renta o el consumo por habitante, si no que habría que tratar de medir el bienestar

2.7 Asociatividad Empresariales

En este apartado se ha de realizar un análisis de los que constituyen los procesos de asociatividad y la forma de llevarlas adelante.

2.7.1 Concepto de asociatividad

Se conceptualiza "la **asociatividad** como un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común". (PÉREZ, Elvira, 2000: pp. 3)

Según el autor Vegas "La asociatividad empresarial es un proceso que pretende la cooperación inter-empresarial (organizaciones - instituciones) con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad en la época de la globalización." (VEGAS, Juan Carlos. 2008: pp. 9)

Complementariamente en la página web de Iguera se indica que "La asociatividad empresarial son todas aquellas formas de cooperación entre empresas, ya sea horizontal o verticalmente, que tienen por objeto mejorar la gestión, la productividad y competitividad de las empresas asociadas. En el proyecto asociativo se integran y/o se comparten diversos recursos: producción, tecnología, conocimiento y marketing, entre otros, con el fin de mejorar la productividad y las estrategias para alcanzar nuevos mercados.(mariela.iguera@cponline.org.ar)

Sin embargo el autor Poliak indica que "Cuando se habla de asociatividad, se incluye una serie de conceptos como: acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grandes empresas y PyME's, eslabonamientos productivos, redes. Pero fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos" (POLIAK, Raúl. 2001: pp. 5)

Entonces se puede señalar que la asociatividad es una estrategia de desarrollo en la que, cada miembro que conforma la asociatividad mantiene su independencia jurídica donde decide cada uno voluntariamente participar en la búsqueda de objetivos comunes.

2.7.2 Modelos de asociatividad

Los modelos asociativos han comenzado, a desarrollarse con mayor impulso, principalmente en los últimos años, despertando el interés de diferentes actores.

Según las autoras Liendo y Martínez "en este proceso de desarrollo de la asociatividad es posible identificar una amplia gama de relaciones interempresariales, con proveedores, con clientes pequeños y medianos empresarios entre sí, de este modo es posible clasificar los modelos asociativos de la siguiente forma" (LIENDO, Mónica, MARTINEZ, Adriana. 2001:pp. 313-316):

a) Modelos Asociativo vertical

El modelo asociativo vertical constituye una posibilidad de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas a través de la participación en cadenas de producción entre ellas mismas o en su caso asociados a grandes empresas.

La red vertical se entiende como una alianza estratégica que puede darse hacia atrás o hacia adelante; en el primer caso se refiere a aquellas alianzas estratégicas con las pequeñas y medianas empresas de proveedores o alguna forma organizada de este rubro.; en el segundo caso se refiere a la alianza con los comercializadores con la finalidad de mejorar las ventas.

b) Modelos Asociativo horizontal

El modelo asociativo horizontal se presenta en la misma rama productiva, entre pequeñas y medianas empresas o ambas sean grandes empresas que son, en la mayoría aquellas que establecen condiciones. Por otra parte, en las redes horizontales, las empresas de la misma rama o subsector económico desarrollan sus actividades dentro de un mercado determinado.

Este tipo de alianza pretende generar ventajas competitivas a partir de un mejor aprovechamiento del Know How, costos de producción, economías de escala, etc.; con la finalidad de ingresar de manera conjunta a nichos de mercado, o en su caso facilitar la exportación de productos a otros países.

c) Modelo asociativo en función de las diferentes fases del proceso empresarial

Esta modalidad se refiere a la alianza entre dos o más pequeñas empresas en rubros donde es posible crear una alianza solo en algunas de las etapas del proceso empresarial, como ser el diseño, comercialización, etc.

Este tipo de modelo también es posible aplicarlo para obtener mecanismos de financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc.

d) Modelo asociativo según el alcance de la asociatividad

Este caso se da entre dos o más pequeñas medianas empresas con el fin de abarcar un mayor espacio geográfico, o en su caso una mayor participación sectorial, búsqueda de una mayor especialización, o en su caso una mayor diversificación, etc.

Este tipo de alianza es específica en cuanto al alcance: geográfico, sectorial y especialización; y sus fines buscan básicamente el posicionamiento en los aspectos indicados.

De los párrafos anteriores se ha identificado que existen diversos modelos de asociatividad, de los que el modelo asociativo vertical se acomoda al trabajo de investigación.

2.7.3 Características de la estrategia de asociatividad

Las características de una estrategia de asociatividad son las siguientes: (ESTEVEZ, Antonio. 2007: pp. 11):

- 1) Es principalmente un mecanismo de cooperación aunque puede ocurrir que las empresas asociadas compitan entre sí.
- 2) Requiere de un cierto grado de organización, es decir, distribuir, coordinar tareas y funciones necesarias para el logro de objetivos comunes.
- 3) Tiene cierto grado de permanencia, esto supone una visión de largo plazo de la relación conjunta, que trascienda los problemas coyunturales que puedan dar origen a la estrategia de asociatividad (por ejemplo obtener un

descuento por compras en cantidad o acceder a un crédito conjunto) y se mantenga en el tiempo.

- 4) Supone una decisión voluntaria al momento de asociarse, existiendo libertad para ingresar o retirarse de la estrategia asociativa según los mecanismos que acuerden los miembros
- 5) Se orienta al logro de objetivos comunes fijados por los asociados. Estos pueden aprovechar ventajas o resolver problemas conjuntos conservando el control sobre su negocio, es decir, manteniendo su autonomía.
- 6) Así mismo la estrategia de asociatividad debe de constituirse con ciertas actitudes, valores o principios éticos, como:
 - Confianza es la forma de trabajar en conjunto y compartir recursos, experiencias o información con una perspectiva de largo plazo es importante la confianza entre los asociados. Si esta no existe previamente a la constitución de la estrategia, entonces se debería promover cuidadosas y sostenidas acciones para generarla y consolidarla.
 - Transparencia es la forma de trabajar asociativamente, es decir que todos los socios realicen abiertamente sus tareas. En consecuencia, son muy importantes los canales de comunicación que se utilicen, su accesibilidad y eficacia en la transmisión de la información.
 - Pluralismo al margen de la independencia del manejo del mecanismo que se adopte para la toma de decisiones, la estrategia asociatividad requiere por parte de los asociados una actitud de escucha y tolerancia con las opiniones contrapuestas que puedan surgir, así como el respeto por los compromisos adquiridos y las decisiones adoptadas.

- Participación es importante, que sean los mismos asociados quienes tomen las decisiones referidas a la gestión de la estrategia de asociatividad, por ejemplo; que actividades se desarrollarán colectivamente, de qué forma se distribuirán las tareas o como se tomarán las decisiones.

Las características mencionadas en anteriores párrafos contribuyen a la elaboración de la propuesta porque considera aspectos importantes respecto a las características de la asociatividad, que se complementa con el siguiente concepto: como cuáles son las condiciones para conformar una asociatividad.

2.7.4 Condiciones para conformar una asociatividad

Para facilitar "la implementación de la asociatividad debe de considerar el grupo de socios potenciales" (ESTEVEZ, Antonio. 2007: pp. 17-19):

- Estar dispuestas a compartir conocimiento técnico.
- Estar dispuestas a cooperar con otras organizaciones empresariales.
- Tienen conocimiento claro de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización que dirigen.
- Están dispuestas a recibir auditorias regulares a sus procesos tanto administrativos como de operaciones.
- Están dispuestas a ir a un esquema de liderazgo compartido con capacidad de reconocer las fortalezas de quien las posee en un grupo determinado.
- Si es si, excelente. Si es no, corresponde llevar a las empresas a ese nivel de compromiso con la asociatividad, con información y entrenamiento.

Para la conformación de la estrategia de asociatividad con los socios necesariamente se requiere, tener el conocimiento de las condiciones que deba de considerar el grupo de los socios, para asumir solo un objetivo común.

2.7.5 Límites de la asociatividad

Entre las limitantes y factores que hay que tomar necesariamente en cuenta en la asociatividad están, según el autor (ESTEVEZ, Antonio. 2007: pp. 19-20):

- La heterogeneidad del sector y falta de cultura de cooperación entre empresas. Competir y hacer frente a las amenazas del mercado en forma asociada no se visualiza en la mayoría de los pequeños y medianos empresarios.
- La mirada a la relación de costo / beneficio implica un gran esfuerzo. La construcción de la confianza entre los empresarios aparece como uno de los elementos claves, a la vez, la evaluación rigurosa es una herramienta imprescindible para seguir de cerca el resultado de la relación entre las empresas.
- El grado de liderazgo y legitimidad en la representación. Elegir un representante o líder que represente los ideales de la razón por la que las empresas optan por la asociatividad es fundamental.
- Es aconsejable apoyarse correctamente en organismos e instituciones que promuevan la asociatividad.

La asociatividad cuenta con límites, como: amenazas del mercado, relación de los socios, etc.; factores que deben ser tomados en cuenta al conformar una asociatividad.

Por otro lado las dificultades que afrontan las pequeñas y medianas empresas para asociarse son: falta de información, falta de confianza y capacidad de coordinación.

2.7.6 Ventajas de la asociatividad

Según Iguera las ventajas que genera un proceso asociativo, (mariela.iguera@cponline.org.ar), son las siguientes:

- Genera economías de escala.
- Permite Acceder a nuevas tecnologías e información, así como a nuevos mercados.
- Reduce costos.
- Acceso al crédito.
- Flexibilidad, es permite a las empresas responder a los cambios de la demanda.
- Acelera proceso de aprendizaje, intercambiando experiencias y especializándose en las etapas del proceso productivo en las que presenta mayores ventajas competitivas.
- Aumenta el poder de negociación con clientes y proveedores.
- Alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados al desarrollo de la competitividad.
- Responder a las señales del mercado, produciendo lo que el mercado necesita y desarrollando productos altamente diferenciados.
- Alcanzar servicios que resultan inaccesibles de manera individual (financieros, capacitación, estudios de mercado y logística).

Es evidente que las ventajas que genera la asociatividad son significativas para los asociados, sin embargo de líneas anteriores también se destaca que en el proceso de asociativo se enfrentan muchas dificultades; lo que implica que es importante contar con un mecanismo de implementación versátil y que se adapte a las características de los asociados.

2.7.7 Mecanismos de implementación de la asociatividad

Para analizar este importante acápite se ha de recurrir a algunas experiencias latinoamericanas implementadas en procesos de asociatividad.

2.7.7.1 Mecanismos implementados en Venezuela

Los autores Barreto, Ceballos et al, indican que "La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas; las que para aplicar este mecanismo deben sustentarse en tres elementos y/o actores" (BARRETO, CEBALLOS, et al. 2005: pp.18):

- **PyME.-** son los socios que conformaran la asociatividad; este tipo de empresa tiene como rasgos distintivos su aislamiento, lo que se manifiesta en la poca cooperación y limitada confianza entre ellas; el bajo nivel gerencial, técnico y administrativo; la ausencia de sistemas administrativos y de información; la resistencia al cambio hacia el interior de la empresas; la mentalidad autosuficiente; el desconocimiento de sus deficiencias como empresas; el fabricar lo que el competidor confecciona sin evaluar las tendencias del mercado, y la ausencia de la noción de mantenimiento preventivo de sus activos.
- **Competitividad.-** El modelo persigue el propósito de incrementar el nivel competitivo de las PyME's, mediante una estructura de red en racimos.

Se asume que la competitividad se expresa mediante la capacidad de las empresas de sobrevivir, competir, ganar y mantenerse compitiendo, la cual adquiere con esfuerzos a través del modelo asociativo al permitir: la cooperación inter-empresarial, el rediseño de mecanismos de relación con el entorno y entre ellas mismas, el logro de la complementación eficiente de las respectivas capacidades de producción, la especialización por producto o por proceso, la contratación de servicios colectivos especializados, el aprovisionamiento de insumos y la comercialización conjunta de sus productos.

- **Asociatividad Empresarial.-** La configuración del modelo se sustenta en la cooperación inter-empresarial, la cual sin menoscabo de la independencia jurídica y autonomía gerencial de cada una de las PyME's y por voluntad propia.

Luego, para su implementación considera la aplicación de siete pasos interrelacionados:

- **Identificación de la Modalidad Asociativa.-**En ella se identifica la modalidad asociativa más apropiada para el grupo de empresas.
- **Promoción y Selección.-** Se refiere a la sensibilización de las empresas en cuanto a las bondades de la asociatividad y la selección de las empresas que participarán en la asociatividad.
- **Construcción de la Confianza.-**Construcción de confianza: se realizan actividades para el «rompimiento del hielo» entre las PyME's participantes y el establecimiento de una base de confianza entre ellas.

- **Apadrinamiento de Empresas.-** Consiste en el apoyo que brindan las PyME's participantes con mayor experiencia en alguna tarea a las demás para superar debilidades técnicas y gerenciales.
- **Desarrollo de acciones de ajuste.-** Comprenden actividades de definición y desarrollo de proyectos.
- **Diseño del Proyecto Estratégico Asociativo.-** Comprende el diseño del proceso de cooperación asociativa entre las empresas en cuanto a estructura, objetivos, formalidad, temporalidad, constitución jurídica y categorías interna.
- **Autogestión.-**En esta fase se consolidan las bases para la auto sostenibilidad del agrupamiento empresarial.

2.7.7.2 Mecanismos implementados en Argentina

La asociatividad es un mecanismo que puede implementarse en diferentes áreas de la microempresa; siendo vital definir cuáles son las actividades que los asociados realizarán conjuntamente. "Para ello, puede utilizarse la incidencia de Cadena de valor que hace referencia a todas las actividades que una empresa realiza desde que recibe los insumos hasta que los transforma agregándoles valor y los comercializa." (MAGNAZO, Cecilia. 2007: pp.18)

Cadena de Valor

El concepto de "La cadena de valor es una herramienta que permite analizar como los diferentes componentes básicos del sistema empresarial interactúan y agregan valor al producto final" (Hill, Charles, 2005, pp. 69)

Sin embargo en la página web se indica que "La **cadena de valor empresarial**, o **cadena de valor**, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter." (www.wikipedia.org).

Complementariamente Souza indica que "El concepto de cadena de valor nace como una interpretación del modelo de cinco fuerzas de Porter aplicado a la empresa, es un modelo que permite dar sentido a la realidad y ordenarla con un propósito." (SOUZA, José, et al, 2000: pp. 142).

La cadena de valor cuenta con dos componentes, de las que se observará a continuación:

Componentes de la Cadena de Valor

Los componentes de la cadena de valor se clasifican en dos actividades las **básicas** y las de **apoyo** se observa su gráfica, en anexo N° 3, según la autora (MAGNAZO, Cecilia, et al, 2007: pp. 21), son las siguientes:

Las **actividades básicas** están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio y son:

- Logística interna: actividades de recepción, almacenaje y distribución de insumos del producto.
- Operaciones: actividades de transformación de insumos en el producto o servicio final.
- Logística externa: actividades de almacenamiento y distribución física de los productos o servicios finales a los clientes.

- Marketing y Ventas: actividades de difusión, publicidad, promoción, fuerza de venta, selección de canales de distribución, etc.
- Servicios de post venta: actividades que realzan o conservan el valor del producto o servicio una vez que éste ha sido vendido, tales como instalación, reparación o cambios.

Las **actividades de apoyo**, como su nombre lo indica, ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades básicas y son:

- Abastecimiento: función o procesos de compra o adquisición de los insumos requeridos en la cadena de valor.
- Desarrollo tecnológico: actividades de fomento de la capacidad innovadora de la empresa, tanto en relación con tecnologías de mejora del producto o servicio o del proceso productivo, como de otras actividades de la cadena.
- Gestión de Recursos Humanos: actividades de búsqueda, contratación, gestión, capacitación y remuneración de los trabajadores.
- Infraestructura: incluye los sistemas de dirección, planificación, control de gestión, finanzas y financiamiento, actividades administrativas, contables y legales, canales de comunicación, entre otras.

La participación de la cadena de valor, es de, considerar a las MyPE´s, PyME´s o grandes empresas, como un conjunto de actividades y procesos diferenciados, en las que, busca o reside una ventaja para competir.

Es decir, permite comprender, que a pesar, de su tamaño de las microempresas puede observarse en qué áreas podría agruparse. Esto conceptos que se rigen el funcionamiento de la cadena de valor es rescatable.

Pero al hablar del tamaño de la microempresa, una vez, surgido de la brecha real de cada MyPE con el crecimiento y desarrollo, y, para mantenerse en ese trazo progresivo puede conseguirse al ingreso a un negocio inclusivo.

A continuación se observa el concepto de negocio inclusivo para luego realizar la comparación de conceptos de la asociatividad y negocio inclusivo

2.8 Negocios Inclusivos

Según la web el concepto de "Los Negocios Inclusivos son actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que éstos logren capturar valor para sí mismos y mejorar sus condiciones de vida. Un negocio inclusivo incorpora a los sectores de bajos ingresos, ya sea como un grupo de socios, consumidores, proveedores o distribuidores. Debe intentar transformar el statu quo, tener una motivación de negocios, conectar lo local y lo global, ser innovador y paciente, aprovechar los recursos locales y tener protagonistas no habituales." (www.wikipedia.org)

Otro concepto de la web menciona "Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, y ambiental / socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida. " (www.negociosinclusivos.org).

El presente trabajo basa su desarrollo en el concepto de asociatividad entendida esta como un mecanismo de cooperación entre pequeñas empresas y medianas; sin embargo los negocios inclusivos van más allá e incorporan en su estructura fundamentalmente a sectores de menores ingresos en la cadena de valor en torno a empresas consolidadas.

Esta diferencia nos permite inferir que una vez que se logre consolidar la asociatividad el siguiente paso será el de proseguir a un negocio de carácter inclusivo

Capítulo II

3 Estrategias metodológicas

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizada es "no experimental", porque, observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural del presente trabajo, según el periodo y secuencia del estudio, dentro de la investigación se asume el diseño transeccional o transversal por que cuando se estudió las variables simultáneamente en determinado momento, se hizo un corte para ver en las diferentes temporadas de la microempresa para su mejor comprensión, puesto que se estudia un fenómeno en relación a como se da en ese momento dado.

3.2 Métodos de investigación (teóricos y empíricos)

El método de investigación fue el deductivo porque se investigó el aporte económico de las MyPE's en el país para luego llegar al caso de estudio.

El método empírico se basa en la observación de fenómenos naturales mediante los sentidos, es decir, como investigadora se observó el comportamiento de la microempresa ante el escenario económico y por temporada para analizar y realizar las proyecciones.

3.3 Población

El presente tema de estudio, cuenta para su identificación de información de dos tipos de población: los proveedores de materia prima y los comercializadores de productos elaborados por RICA FRUT y similares.

El primer tipo de población seleccionada para el tema de estudio son los proveedores de materia prima que se hallan distribuidos: en las ferias de la Max Paredes – Rodríguez de la ciudad de La Paz, y en la Feria de la Ceja de la ciudad de El Alto de los rubros de: frutas, tubérculos, cereales y verduras.

El segundo tipo de población son los comercializadores de productos que ofrece la microempresa y otros comercializadores de productos transformados de origen agrícola, de los siguientes grupos: productos untables, envasados y pre-cosidos

3.4 Muestra

La muestra seleccionada para los dos tipos de población son los siguientes:

1) Muestra de Proveedores de materia prima:

- a) Comerciantes Mayoristas – Minoristas
- b) Productores de las ferias de la Max Paredes – Rodríguez de la Feria de la Ceja de El Alto

En ambos casos de la siguiente materia prima:

- Frutas: frutilla, frambuesa, cereza, maracuyá y limón
- Tubérculos: papa y chuño (derivado)
- Cereales: quinua, maíz blanco y maíz morado
- Verduras: zanahoria y arveja

2) Muestra de Comercializadores:

- a) Comerciantes Mayoristas – Minoristas
- b) Distribuidores diversos (Supermercados, Micro market, restaurants, almacenes, etc.)

En ambos casos de los siguientes productos:

- Untables: mermeladas
- Envasados: extractos de frutas.
- Pre-cocidos: papa y ensalada rusa

3.5 Elementos.

La aplicación de la encuesta dirigida a los proveedores y comercializadores es para percibir el comportamiento de cada proveedor de materia prima requerida por la microempresa, a su vez, para percibir el comportamiento de venta de productos elaborados por la microempresa.

De este modo se distinguen dos elementos:

1) Proveedores de materia prima:

- Proveedor habitual de la microempresa
- Otros proveedores

2) Comercializadores:

- Comercializador habitual de la microempresa
- Otros comercializadores

3.6 Tamaño de la muestra.

Se ha considerado como conveniente trabajar con una precisión de +/- 20% con respecto al valor de la media, y se desea un nivel de confianza del 95%, empleándose la siguiente ecuación para determinar el tamaño de muestra:

$$\pm b p = \pm 2 \sqrt{\frac{p q}{n}}$$

Donde el valor de "n" representa el valor del tamaño de la muestra,

Es preciso conocer adicionalmente el valor del parámetro "p", que marca el nivel de respuesta afirmativa al cuestionario y está definida como la relación entre el número de personas que aceptaron ser entrevistadas respecto del total de personas entrevistadas.

3.6.1 Tamaño de la muestra de proveedores de materia prima.

Según el cuestionario de pre-prueba realizado, los valores que los parámetros p y q que adoptan son:

$$p = 0,75$$

$$q = 0,25$$

$$b = 20\%$$

Donde el parámetro p es la relación entre el número de personas que aceptaron ser entrevistas (3) respecto del total de encuestas aplicadas (4)

Por lo que el tamaño de muestra obtenido es igual a:

$$n = 32 \text{ encuestas totales.}$$

Las 32 encuestas se han distribuido de la siguiente forma:

Cuadro N° 1
Tamaño de la muestra de proveedores

RUBRO	N° DE ENCUESTAS
Feria del Mercado Rodríguez – Max Paredes	16
Feria de la Ceja de El Alto	16

Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación del diagnóstico

3.6.2 Tamaño de la muestra de comercializadores

Según el cuestionario de pre-prueba realizado, los valores que los parámetros p y q que adoptan son:

$$p = 0,80$$

$$q = 0,20$$

$$b = 20\%$$

Donde el parámetro p es la relación entre el número de personas que aceptaron ser entrevistas 4, respecto del total de encuestas aplicadas de 5

Por lo que el tamaño de muestra obtenido es igual a:

$$n = 25 \text{ encuestas totales.}$$

3.6.2.1 Método de muestreo.

El método de muestreo fue el aleatorio simple, que se desarrolló de forma sencilla, a partir de la numeración de todos los elementos muestrales en cada una de las poblaciones de: los proveedores y comercializadores, realizando luego bolillos, los cuales fueron revueltos, para luego sacarlas al azar de acuerdo al tamaño de la muestra, siendo estos los números elegidos a los que se entrevistará

3.7 Fuentes Primarias

Entrevista

Para obtener la información de carácter primaria se usa este tipo de instrumento que consiste, al igual que el cuestionario, es un medio de recopilación de información mediante preguntas que deben ser respondidas por el interrogado. Al mismo tiempo se observó los ambientes los ambientes de la microempresa.

La entrevista fue dirigida a:

- Entrevista al dueño de la microempresa RICA FRUT.
- Entrevista y a su vez observación del proceso productivo del personal de la microempresa.

Las entrevistas mencionadas pasan a detallar a continuación.

3.7.1 Entrevista al dueño de la microempresa

Se realizó una entrevista al dueño de la microempresa con la finalidad de identificar las características generales de RICA FRUT, se ha diseñado la encuesta para describir los aspectos administrativos, productivos, financieros de la microempresa, las componen tres bloques, ver en anexo N° 4 la entrevista.

3.7.2 Entrevista al personal de la microempresa

La entrevista al personal, identifico información veraz de las características de la microempresa, y esta a su vez ayudo para enlazar con la entrevista al propietario, el diseñado de la encuesta se encuentra en anexos, ver anexo N° 5.

Encuesta

Se decidió utilizar este instrumento por que permite la identificación fácil de los socios proveedores y comercializadores, donde a su vez, se participó de la compra de materia prima y la distribución de los productos ofertados por la microempresa, para ello se aplicó el instrumento:

- Encuesta a los proveedores.
- Encuesta a los comercializadores.

3.7.3 Encuesta a los proveedores

La encuesta a los proveedores fue con el objeto de identificar las características de cada una de los proveedores de materia prima de la microempresa, ver la encuesta en anexo N° 6.

3.7.4 Encuesta a los comercializadores

La encuesta a los comercializadores fue para identificar las características de cada comercializador, el diseño de la encuesta se encuentra en anexos, ver anexo N° 7.

Una vez recopilada la información de las encuestas (proveedores de materia prima y comercializadores), se analizó con el programa estadístico SPSS V.18, los resultados hallados se describen en los capítulos correspondientes de análisis e interpretación de resultados, refiriéndose los mismos sobre todo a un análisis univariado.

3.8 Fuentes secundarias

La información de las fuentes secundarias fue obtenida de carácter general como: algunos textos posibles, norma boliviana respecto al tema, boletines de la alcaldía La Paz, el internet e instituciones como: Ministerio de trabajo, Vice ministerio de microempresa en sus diferentes direcciones PRO-BOLIVIA, PROMUEVE-BOLIVIA, INSUMOS BOLIVIA, Confederación Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) en coordinación con la Federación Regional de la Micro y Pequeña Empresa (FERMYPE).

Capítulo III

4 Análisis e interpretación de los resultados

Para la comprensión e interpretación de los resultados logrados en el desarrollo de la investigación se menciona a continuación, la información general de la microempresa, los resultados obtenidos de los comercializadores y los proveedores.

4.1 Información general actual de la microempresa

RICA FRUT es una microempresa formal que se fundó el 2002, por el señor Juan Carlos Rocabado; a la fecha se ha especializado en la proceso de productos alimenticios de consumo masivo.

La microempresa es formal porque, cuenta con el Número de Identificación Tributaria (NIT) 2643022014 ver el anexo N° 8 y registro de SENASAG; sus características más importantes de la microempresa son las siguientes:

Cuadro N° 2
Información general de la microempresa “RICA FRUT”

Detalle	Información
1. Nombre o Razón Social	RICA FRUT
2. Dirección principal	Zona Alto Sopocachi, calle Harrington N° 792 a tres cuadras de la plaza El Cóndor
3. Ciudad	La Paz
4. País	Bolivia
5. Fecha de fundación	Agosto del 2002

Detalle	Información
6. Nombre del representante legal	Juan Carlos Rocabado
7. Tipo de organización	Microempresa

Fuente: Elaboración propia con base en información de la entrevista

4.2 Productos elaborados por la microempresa

La microempresa está especializada en la elaboración de productos de alimentos masivos, la que elabora en base a FRUTAS, CEREALES, TUBERCULOS Y VERDURAS, se observa a continuación el tipo de materia prima utilizada para obtener los diferentes productos que ofrece al mercado, ver en el cuadro siguiente:

Cuadro Nº 3
Productos elaborados por la microempresa
(Expresado en unidades/según tipo de materia prima)

MATERIA PRIMA	PRODUCTO (U)	USO
FRUTAS		
FRUTILLA	FRUTA EMPAQUETADA DE 450 g	FRUTAS ENTERAS PARA CONSUMO
	FRUTA EN POSILLOS DE 450 g	PARA SU USO EN ENSALADAS DE FRUTAS, Y PREPARADO DE JUGOS Y LICUADOS
	MERMELADA ENFRASCADA DE 450 g Y EMBOLSADA DE 250 g	UTILIZADO PARA ACOMPAÑAR EL DESAYUNO, O EL TE
MARACUYA	EXTRACTO DE MARACUYA DE 250 ml	EN JUGOS Y PARA CONDIMENTO DE PLATOS DE COCINA
	MERMELADA ENFRASCADA DE 750 g Y EMBOLSADA DE 450 g	UTILIZADO PARA ACOMPAÑAR EL DESAYUNO, O EL TE

MATERIA PRIMA	PRODUCTO (U)	USO
FRAMBUESA	FRUTA EMPAQUETADA DE 450 g	FRUTAS ENTERAS PARA CONSUMO
	FRUTA EN POSILLOS DE 450 g	PARA SU USO EN ENSALADAS DE FRUTAS, Y PREPARADO DE JUGOS Y LICUADOS
	MERMELADA ENFRASCADA DE 450 g Y EMBOLSADA DE 250 g	UTILIZADO PARA ACOMPAÑAR EL DESAYUNO, O EL TE
CEREZA	FRUTA EMPAQUETADA DE 450 g	FRUTAS ENTERAS PARA CONSUMO O PARA SU EN ENSALADAS Y LICUADOS
	EXTRACTO DE CEREZA DE 250 ml	EN JUGOS Y PARA CONDIMENTO DE PLATOS DE COCINA
LIMON	EXTRACTO DE LIMON DE 250 ml	EN JUGOS Y PARA CONDIMENTO DE PLATOS DE COCINA
CEREALES		
QUINUA	HARINA DE QUINUA DE 450 ml	PARA ELABORAR MASAS, SOPAS Y LAGUAS
	QUINUA PERLA EMBOLSADA DE 450 g	UTILIZADO PARA ELABORAR SOPAS Y AJIS
MAIZ MORADO	API MORADO DE 250 g	BREBAJES CALIENTES
MAIZ BLANCO	API BLANCO DE 250 g	BREBAJES CALIENTES
	HARINA DE MAIZ DE 250 g	PARA ELABORAR MASAS, SOPAS Y LAGUAS
TUBERCULOS		
PAPA	PAPA SELECCIONADA PRE-COCIDA, PICADA EN LARGOS	EN EL PREPARADO DE FRITURAS
	PAPA PICADA PRE-COCIDA EN CUADRADOS 450 g	EN EL PREPARADO FRITURAS
	PAPA PEQUEÑAS PICADA	PARA ENSALADA RUSA

MATERIA PRIMA	PRODUCTO (U)	USO
CHUÑO	HARINA DE CHUÑO DE 450 g	PARA ELABORAR MASAS, SOPAS Y LAGUAS
	CHUÑO SECO EMBOLSADO DE 450 g	EN EL PREPARADO DE ALMUERZOS Y CENAS
VERDURAS		
ARVERJA	MEZCLADO CON ZANAHORIA Y PAPA	ENSALADA RUSA

Fuente: Elaboración propia con base a la entrevista al dueño

En el anterior cuadro N° 3 se observa que se elabora los siguientes productos de las frutas:

- La frutilla se elabora en tres tipos de productos: fruta envasada (de primera y segunda calidad), y mermelada.
- La maracuyá se elabora en dos tipos de productos: mermelada y extracto.
- La frambuesa se elabora en cuatro tipos de productos: fruta envasada (de primera y segunda calidad), mermelada y extracto.
- La cereza se elabora en cuatro tipos de productos: fruta envasada (de primera y segunda calidad), mermelada y extracto.

En el caso de los tubérculos:

- La papa se elabora en dos tipos de productos: papa pre-cocida, picada largas y envasada, luego picada en cubos para elaborar la ensalada rusa envasada.
- El chuño se elabora: chuño seleccionado, pelado y envasado, luego harina de chuño.

En el caso de los cereales:

- La quinua se elabora en dos tipos de productos: quinua perla seleccionada y envasada, luego harina de quinua
- El maíz blanco se elabora en un tipo de producto: harina de maíz blanco o llamado api blanco
- El maíz morado se elabora en un tipo de producto: harina de maíz morado o llamado api morado

En el caso de las verduras:

- La zanahoria se elabora en un tipo de producto: zanahoria pre-cocida, picada y envasada para la ensalada rusa.
- La arveja se elabora en un tipo de producto: arveja pre-cocida, picada y envasada para la ensalada rusa.

4.3 Proceso productivo por tipo de materia prima

El proceso productivo se basa en el acopio de materia prima, la que se realiza de acuerdo a la época por cada materia prima (no en todos los casos).

Luego, cada materia prima es transformado con operaciones básicas comunes; así, en el caso de la frutilla se procede a su selección, despulpado, cocción, azucarado y finalmente el envasado y etiquetado; obteniéndose como productos: fruta empacada y mermelada.

De esta forma cada materia prima "frutas (frutilla, frambuesa, cereza y limón), tubérculos (papa y chuño), cereales (quinua y maíz) y verduras (zanahoria y arveja) siguen un proceso determinado, cuyo detalle se muestra en el anexo N° 9 al N° 18.

4.4 Infraestructura, Maquinaria y Equipo

La microempresa posee sus ambientes en la calle Harrington, N° 792, cuyos ambientes están bajo la modalidad de anticrético.

Así mismo cuenta con equipos livianos de fácil manejo; en el área de recepción de materia prima están instalados las balanzas y el depósito para su resguardo; en el área de procesamiento destacan los refrigeradores, licuadoras, selladoras, empaquetadoras, etc. Las maquinaria, herramienta y equipo cuenta con la capacidad utilizada del 65 %.

Cuadro N° 4
Maquinaria, herramientas y equipo de la microempresa

(Expresado en unidades de pieza)

Detalle	Cantidad
Maquinaria y equipo	
Balanza mecánica arrobera	1
Balanza electrónica liviana	1
Refrigerador – heladora	1
Refrigerador doméstico	1
Selladoras	3
Empaquetadora	2
Licuadora industrial de 3 litros	1
Licuadora domestica	1
Calentadora de miel de abeja	1
Herramientas	
Bandejas de aluminio	35
Cernidoras para extractos	3
Ollas grandes (1) y medianas (3) y pequeñas (3)	7
Utensilios metálicos y de madera	Varios

Detalle	Cantidad
Administración	
Computadoras	2
Equipo de escritorio	2

Fuente: Elaboración propia con base a la revisión de los ambientes de RICA FRUT

4.5 Personal

Cuenta con 4 personas que desarrollan su trabajo en diferentes puestos; a la cabeza de la microempresa se encuentra el señor Juan Carlos Rocabado, Gerente – propietario quien dirige la empresa desde su creación.

Horarios

Los horarios son cumplidos en jornadas de 8 horas, bajo la modalidad de horario continuo.

Sistematizada la información se ha identificado que la microempresa está organizada en tres diferentes áreas estas son:

- **Área financiera:** a la cabeza de la unidad de contabilidad que se encarga de realizar el registro contable, pago de impuestos y balances generales; función que es desarrollada por una contadora contratada externamente.
- **Área de producción:**
 - **Proceso de Selección de la materia prima.-** cuenta con una responsable que selecciona minuciosamente, para diferenciar la materia prima de primera en las diferentes calidades.

- **Proceso de preparación de la materia prima.**-cuenta con todas las operarías, donde solo una persona es responsable de la calidad, es decir debe de tener el conocimiento general de la microempresa para que ocupe ese puesto, solo lo realiza esa persona responsable en sus tiempos libres que son toda la mañana hasta el mediodía y por la tarde en el momento de retirarse
- **Proceso de Envasado.**-se dedica una operaria del pesado de medidas y envasado del producto para la distribución, porque no toma mucho tiempo.
- **Proceso de Control de calidad.**-una vez terminado el producto lo que continua es el control de calidad que lo realiza el dueño en el momento del despacho a la movilidad y distribución, conjuntamente con la operaria de distribución o en su caso el mismo chofer.
- **Área de Logística:** la responsabilidad lo toma el chofer que transporta con su movilidad o en su caso una operaria responsable dela distribución hasta el punto de los comercializadores.(solo están las personas responsables con las que conocen el llenado de facturas)

4.6 Desarrollo tecnológico

La microempresa no se ha beneficiado con cursos de capacitación o asistencia técnica que permita mejorar la competitividad de la empresa.

El nivel tecnológico que cuenta la microempresa es fruto sobre todo de la innovación dispuesta por el propietario de la empresa, quien por su formación académica ha permitido identificar la compra de maquinaria y equipo acorde a su capacidad económica y que se adapte al tipo de producción que pretende.

4.7 Acceso a créditos

En el 2003 la microempresa recurrió al crédito bancario de la financiera ACCESO, en un monto aproximado de 18.000 Bs. destinado a la compra de equipos para el área de producción de la microempresa; monto de préstamo que a la fecha ya ha sido pagado.

Por otro lado en la gestión 2008 se incrementó la venta situación que la microempresa ha recurrido a préstamos pequeños de familiares o conocidos en montos promedio de 5.000 Bs. destinados a capital de trabajo, de tal modo que se incremente la adquisición de materia prima para aumentar el volumen de la producción.

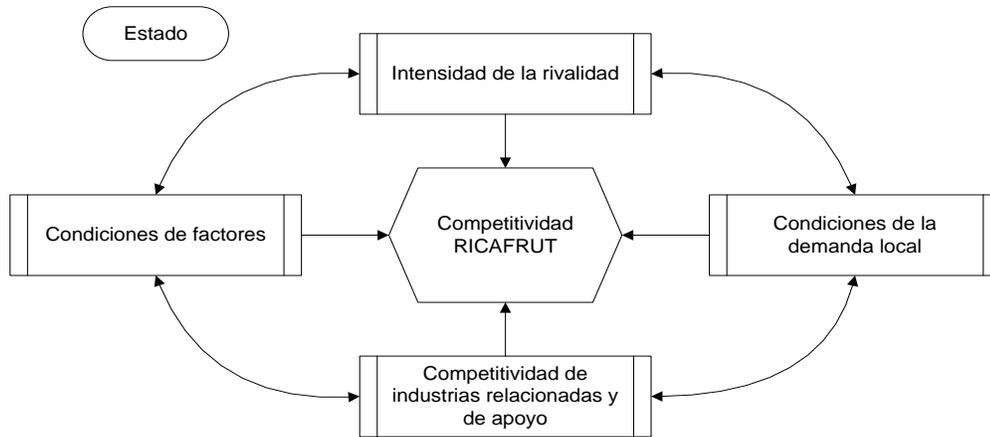
4.8 Análisis Metodología aplicada por variables en función del diamante de Porter

Con la finalidad de lograr un mejor análisis estratégico se recurrió al análisis del diamante de competitividad planteada por Michael Porter; analizando los componentes del mismo en base a la situación actual de la microempresa.

De acuerdo a esta propuesta es posible identificar el estado de la competitividad de la microempresa, analizando los siguientes factores:

Gráfico N° 1

Diamante de Porter aplicado a la microempresa RICA FRUT



Fuente: Elaborado en base a "Michael E. Porter

4.8.1 Análisis de factores de la competitividad de RICA FRUT

a) *Condiciones de los factores productivos*

Los factores productivos de la MYPE presentan el siguiente comportamiento:

- Dirección: por el tamaño de la MYPE esta no presenta un grado de sofisticación importante; la dirección de la empresa gira en torno a las decisiones del propietario – gerente; aspecto que en función de su grado de emprendedorismo le brindara mayor o menor importancia al desarrollo de la MyPE.
- Finanzas: El capital de trabajo utilizado en la MYPE es propio; en anteriores años el propietario recurrió a un crédito bancario utilizado para la adquisición del vehículo para la distribución de sus productos; sin embargo concluido el pago del mismo no se ha vuelto a adquirir un nuevo crédito.

- El capital de operaciones aproximado es de 21.000 Bs. utilizado principalmente en la adquisición de materia prima y el pago de sueldos.
- Talento humano: la mayor parte del personal no posee formación técnica, por otro lado por la elevada rotación del personal del área de producción principalmente no se logra desarrollar una mayor productividad, porque cuando las personas que adquieren cierta destreza son despedidos, con lo que se rompe el desarrollo de especialización de la mano de obra.
- Tecnología: El grado de desarrollo tecnológico de la MYPE es insuficiente, la mayor parte de la producción es artesanal y en base a la utilización de equipos básicos de uso intensivo en mano de obra.
- Adquisiciones: en la actualidad la mayor parte de los insumos son adquiridos en comercios de la ciudad de La Paz y la materia prima en ferias de los mercados.
- La MYPE no cuenta con mecanismos que garanticen la calidad de su materia prima por lo que muchas veces se ve obligado a cambiar de proveedor con el fin de mantener la calidad de sus productos.
- Por otro lado por la estacionalidad de la producción agropecuaria la provisión de materia prima en algunos productos por temporadas

b) Competitividad de industrias relacionadas y de apoyo; “asociatividad de RICA FRUT”

En la actualidad la microempresa, no posee asociatividad hacia atrás (proveedores) ni hacia adelante (comercializadores),

En el aspecto logístico se ha identificado las siguientes características:

- Cuenta con un pequeño crédito brindado por la Cooperativa de Créditos Santísima Trinidad, que ha sido utilizado para incrementar la producción.
- En el componente transporte y embalaje; recurre a los servicios de la Transportadora Illimani que le trae del Departamento de Santa Cruz envases plásticos (de la Empresa PLAST), cada semestre.

c) Condiciones de la demanda local

Se observa que la microempresa distribuye a nichos de mercado de la ciudad de La Paz, por lo que las condiciones de la demanda se caracterizan por lo siguiente:

- Es un mercado exigente de la búsqueda de calidad del producto, lo que permite ingresar la entrada de otros competidores aún más pequeños; es una barrera, si se disminuye los parámetros de calidad la microempresa
- Al ser un nicho de mercado los volúmenes demandados está sujeto al criterio de los pocos clientes que posee.
- Se ha identificado que la demanda es creciente, por un incremento en los hábitos de la población que cada vez exigen productos de mayor calidad.

d) Intensidad de la rivalidad

Existen en el mercado otras micro empresas que producen productos similares, con grados de desarrollo diferenciados (unos más grandes otros más pequeños); lo que hace que mantenerse en el mercado sea algo difícil por la competencia existente entre las microempresas.

e) Rol del Estado.

En los últimos años el marco legal y los mecanismos de apoyo a las microempresas han ido mejorando; de este modo se ha identificado que se ha creado un ministerio exclusivamente dedicado al desarrollo de las microempresas.

El “Ministerio de Producción y Microempresa”, que de acuerdo a la Ley 3351 (LOPE³), esta instancia debiera construir una matriz productiva con capacidad de asegurar la generación de empleos estables, formular y ejecutar políticas dirigidas a promover encadenamientos productivos en todo el territorio nacional, así mismo debiera plantear y ejecutar políticas dirigidas a buscar el acceso a mercados nacionales y externos; y, promoción de compras estatales para la producción artesanal e industrial de la micro, pequeña, mediana y gran empresa, tanto urbana como rural.

Este ministerio se transformó en la última gestión en el Ministerio de desarrollo productivo y económica plural que cuenta con tres vice ministerios: comercio interno y exportaciones, micro y pequeña empresa, y el vice ministerio de la mediana y gran escala; complementariamente cuenta con diferentes direcciones: PRO BOLIVIA, PROMUEVE – BOLIVIA e INSUMOS BOLIVIA.

Este tejido institucional se apoya en un conjunto de decretos supremos que pretenden fortalecer a las microempresas, a partir de un fortalecimiento de las funciones de las agencias de desarrollo; destacando entre ellas la existencia de una normativa para mejorar las ventas de las micro empresas al estado basado en la Guía de normas del sistema de administración de bienes y servicios (decreto supremo N° 181) para micro y pequeñas empresas.

³Ley de organización del poder ejecutivo

Finalmente es necesario mencionar que en el 2010 la Confederación Nacional de la Micro y Pequeñas Empresas (CONAMYPE) en coordinación con la Federación Regional de la Micro y Pequeña Empresa (FERMYPE), El Alto presentó un anteproyecto de Ley de las Micro y Pequeñas Empresas (MyPE`s), habiéndose identificado que el anteproyecto de Ley consta de 65 artículos divididos en 12 capítulos que contemplan los principios y valores de las MyPE`s, su administración, acceso a mercados, fomento a la producción, hasta la utilización de última tecnología en su implementación.

El anteproyecto indicado a la fecha se halla en proceso de socialización y debate antes de su aprobación en la Asamblea plurinacional y a la que se encuentra en proceso de cambio.

4.9 Análisis y resultados de los comercializadores

El análisis de los comercializadores, se realizó tomando en cuenta dos grupos, los:

- Comercializadores habituales
- Otros comercializadores identificados en el proceso de la encuesta.

Donde los comercializadores habituales son los que vender los productos de RICA FRUT, se observe en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5
Identificación de los comercializadores habituales

Punto de venta	Propietario o representante
Terraza	Lic. Marcos Bolero
Ketal	Lic. Pablo Biggeman
Rodríguez	Sra. Sara Velarde
Minoristas que vienen a la empresa	Sra. Felisa López
Juice & Punch	Sra. Sara Velásquez
Frigolero	Sra. Rosalía Campos

Punto de venta	Propietario o representante
Flor de Leche	Sra. Karen Flores

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista del propietario y encuesta a los comercializadores

Los otros comercializadores son aquellos puntos potenciales de venta en los cuales se puede vender productos de RICA FRUT, se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 6
Identificación de los otros comercializadores

Tipo	Nombre de la comercializadora	Nombre de la dueña/responsable/encargada
Supermercado	HIPERMAXI	Lic. Juan Monrroy
	Micro Market (Miraflores)	Sr. Jaime Salcedo
Comerciantes Mayoristas y minoristas	Comerciante mayorista G. de la Vega	Sra. Cleofe Mamani
	Comerciante mayorista G. de la Vega	Sra. Beatriz Cañada
	Comerciante mayorista G. de la Vega	Sr. Mario Layme
	Comerciante mayorista El Alto	Sr. Efrain Cosme
	Comerciante mayorista El Alto	Sra. Silvia Copa
Almacenes de La Paz y El Alto	Almacén La Paz	Sr Francisco Paredes
	Almacén El Alto	Sra. Beatriz Celso
	Almacén La alteñita	Sra. Dionicia Mamani
	Almacén Sonia	Sra. Sonia Aruquipa
Restaurantes y café	Restaurant La Paz	Sra. Florencia Caba
	Restaurant Paris La Paz	Sra. Lizeth Rodríguez
	Servicio Café	Srta. Paulina Lura
Pastelerías	Pastelería Ilusión	Sra. Esther Huarachi
	Pastelería El Goloso	Sra. Elizabeth Condori

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la entrevista del propietario y encuesta a los comercializadores

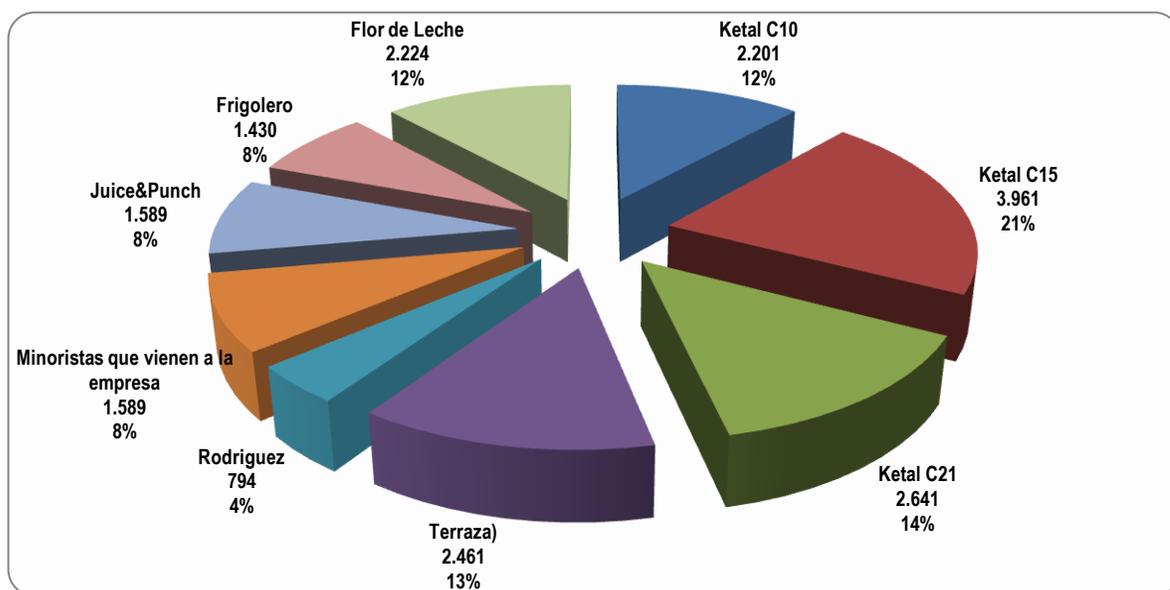
4.9.1 Los comercializadores habituales de la microempresa y su grado de participación en las compras a RICA FRUT

En el caso de los comercializadores habituales se ha identificado cuales son y el grado de participación en las compras a RICA FRUT, variable explicada a partir de la comparación de unidades vendidas a cada comercializador; este dato fue obtenido a partir de la aplicación de la pregunta siguiente y de la revisión de los registros de ventas:

Pregunta: Cuál es su nombre de la comercializadora y a qué tipo de distribuidor pertenece.

Gráfico N° 2
Comercializadores habituales de la microempresa

(Expresado en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista y revisión de registro de ventas de RICA FRUT

El grafico anterior manifiesta lo siguiente:

- El mayor comercializador que adquiere productos de la microempresa es el supermercado: la Ketal S.A. de la calle 10, de la calle 15, y de la calle 21; con una participación total del 48%, con un comportamiento estable en sus compras.
- En segundo comercializador importante es el restaurant Las Terrazas con una participación del 13%, y luego el Almacén Flor de Leche con un 12 %.
- El restaurant Juice & Punch adquiere el 8% de la producción de la micro empresa, de forma similar la minorista "Felisa" adquiere en las instalaciones de la microempresa un 8% de los productos.
- El quinto comercializador que adquiere productos de la microempresa es el restaurant Frigolero con un 7%.
- Y por último se encuentra los puestos del Mercado Rodríguez con un 4%.

4.9.2 Análisis de las compras a RICA FRUT por cada comercializador habitual

Con la finalidad de identificar los productos adquiridos por cada tipo de comercializador, se ha realizado el análisis basado en la siguiente pregunta:

Pregunta: Qué tipo de productos adquiere de RICA FRUT y en qué cantidades?

Los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

4.9.2.1 Distribuidora KETAL

La distribuidora Ketal S.A. es uno de los mayores comercializadores de la microempresa, se encuentra ubicada en la zona de Calacoto de la ciudad de La Paz, la agencia central en la calle 15, y las sub-agencias en la calle 10 y otra en la calle 21, se provee de varias microempresas, pymes y empresas grandes, etc. los productos que adquiere de la microempresa son los siguientes:

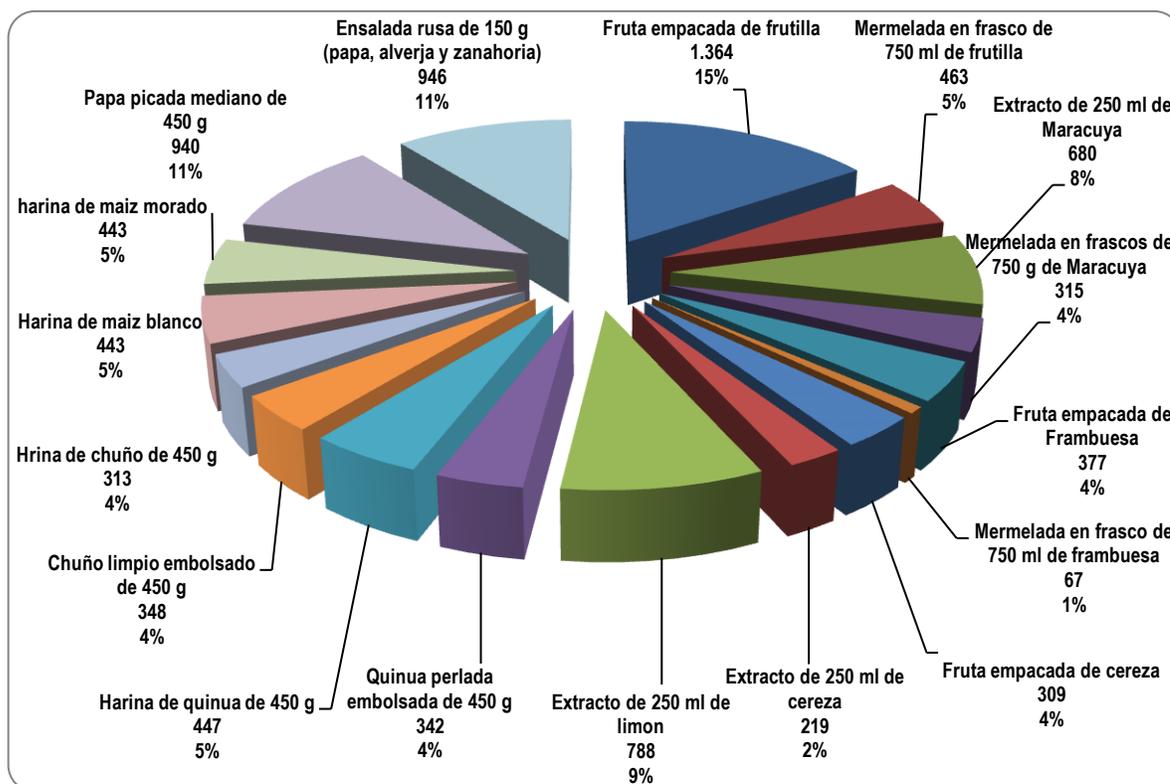
- Los vegetales envasados: la ensalada Rusa, papa pre-cocida
- Las frutas envasadas: frutas empacadas, extractos
- Productos secos empacados: harina de quinua, harina de chuño, api blanco, api morado
- Mermeladas y Untables: la mermelada en frasco, la mermelada en bolsa

Las compras de Ketal S.A. a RICA FRUT por tipo de producto presentan las siguientes características:

Gráfico N° 3

Productos adquiridos por Ketal S.A. (Gestión 2010)

(Expresado en porcentaje anual por tipo producto)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En la anterior grafica N° 3 se observa a la distribuidora Ketal S.A. con la que:

- El producto de mayor adquisición es la fruta empacada entre los sabores de: frutilla, frambuesa y cereza (Frutilla 16%, Frambuesa 4%).
- Siguen en importancia la ensalada rusa (mezcla de papa, zanahoria y arveja picada) en un 11% y el extracto de limón con un 9%.

- La diversidad de productos que adquiere Ketal S.A. es muy importante

Las **características** de la distribuidora Ketal S.A. es el cliente con mayor desarrollo tecnológico, por lo que también es el más exigente en cuanto al cumplimiento de normas de calidad, entre otras características destacan las siguientes:

- Se encuentra localizado en un sitio estratégico.
- Las instalaciones para el almacenaje de productos Ketal S.A. están rigurosamente protegidas y mantenidas en forma externa e interna.
- Cuenta con el personal adecuado para cada área: administrativo, de planta, seguridad, limpieza, etc.
- Ketal S.A. se responsabiliza por el marketing dentro del mercado de la totalidad de productos que adquiere
- Cada espacio del mercado se encuentra distribuido de forma efectiva

4.9.2.2 Restaurant las Terrazas

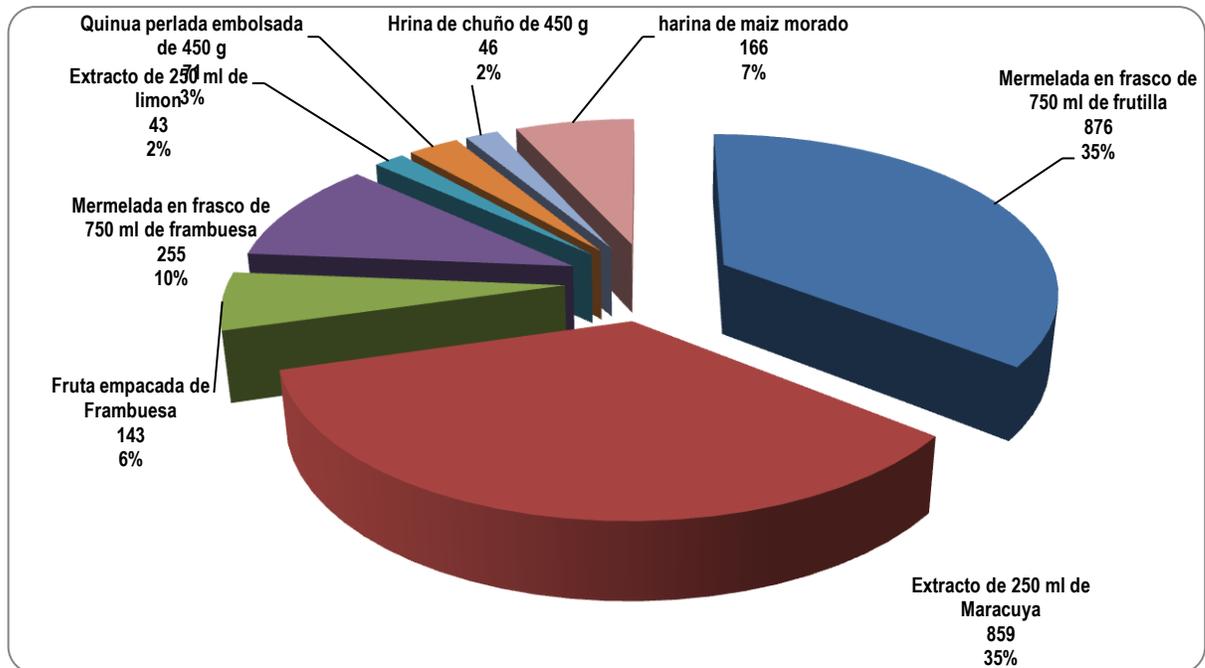
El restaurant Las Terrazas se encuentra en la zona Sud de la ciudad de La Paz en la calle 15 de la zona de Calacoto, ofrece servicios de desayunos, almuerzos, parrillas, postres, cafés, cena, platos especiales, platos instantáneos. Los productos que adquiere de RICA FRUT son las siguientes:

- Las frutas envasadas: frutas en pocillo, extractos
- Mermeladas y Untables: la mermelada en bolsa

Veamos la siguiente grafica las cantidades de adquisición por tipo de producto de RICA FRUT:

Gráfico N° 4
Productos adquiridos por “Las Terrazas” (Gestión 2010)

(Expresado en porcentaje anual por tipo producto)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Del gráfico N° 4 se observa que el Restaurant Las Terrazas adquiere los siguientes productos de RICA FRUT:

- El producto de mayor adquisición es la mermelada en frasco de 750 ml de frutilla; con un 35%;
- Sigue en importancia el extracto de Maracuyá con 859 unidades adquiridas al año.

- Entre otros productos adquiridos por el Restaurant destacan la fruta empacada de Frambuesa, extracto de limón, etc.

Las **características** del restaurant "Las Terrazas" cuenta con tres ambientes: la terraza, la calle y el interior de un bar de servicio instantáneo, la que a su vez, se encuentra en un lugar céntrico estratégico.

Cuenta con el personal adecuado: área personal de servicio; el área de seguridad; el área de limpieza, cada área cuenta con tres turnos y su vez personal especialmente para la preparación de alimentos (solo cocineras y ayudantes)

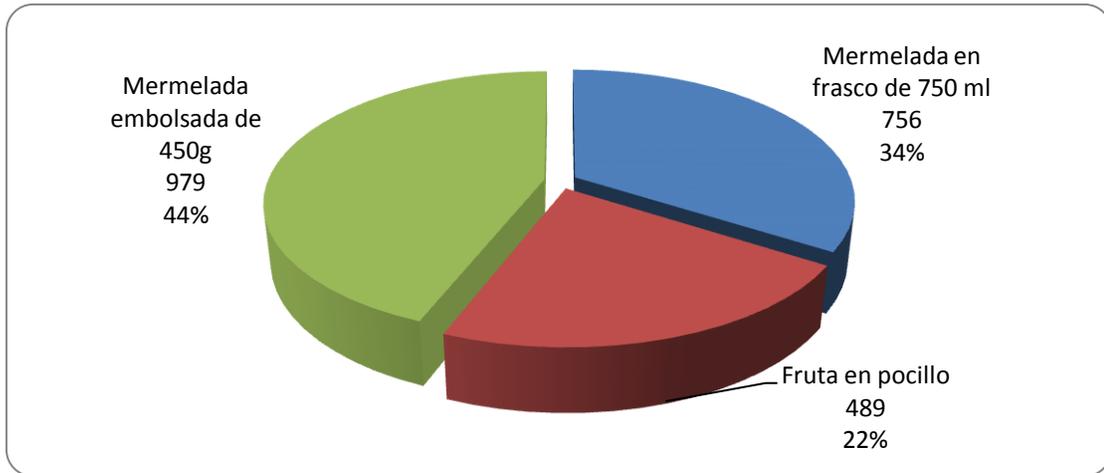
4.9.2.3 Almacén Flor de leche

El almacén **Flor de Leche** se encuentra en la ciudad de La Paz en la calle 21 de la zona de Calacoto, entre los productos que expone destacan las bebidas, productos empacados entre ellos la fruta fresca, la mermelada, etc.; los productos que adquiere de RICA FRUT son:

- Las frutas envasadas: frutas en pocillo
- Mermeladas y Untables: la mermelada en frasco y la mermelada embolsada

Las cantidades de adquisición por tipo de producto son los siguientes:

Gráfico N° 5
Productos adquiridos por “Flor de leche” (Gestión 2010)
(Expresado en porcentaje anual por tipo producto)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de los comercializadores

La grafica N° 5, nos indica que el producto de mayor adquisición por el almacén con el 44% es la mermelada embolsada de 450 gr con 979 unidades al año de diferentes sabores de: frutilla, maracuyá, frambuesa y cereza.

Destaca también la adquisición de mermelada en frasco con un 34% equivalente a 756 unidades de distintos sabores; por otro lado la fruta en pocillos (bandejitas) participa con un 22% con 508 unidades al año.

Las **características** de almacén es la que cuenta con una instalación grande; donde en la parte posterior lo ubica el área de almacenaje de productos.

El marketing del almacén no es atrayente pero en la parte interna utiliza carteles de precios, a su vez se encuentra en un sitio estratégico.

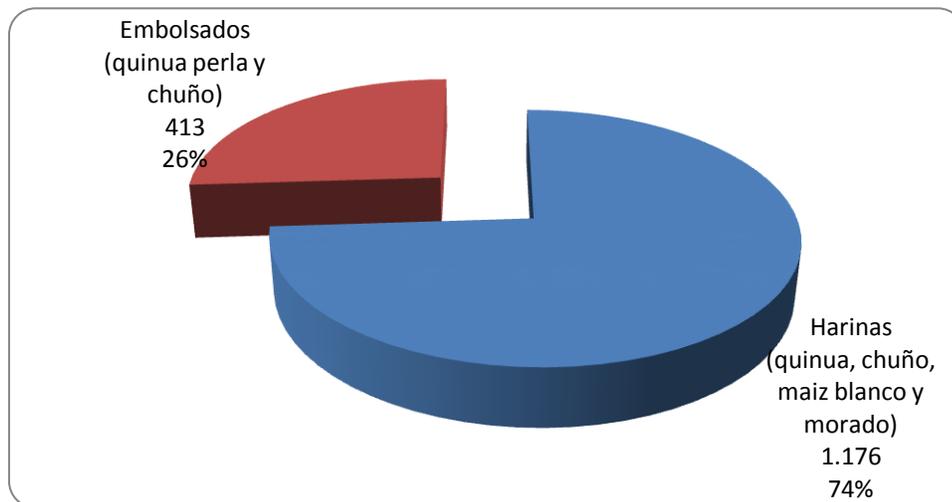
4.9.2.4 Comerciante Minorista

La comerciante minorista "Felisa" adquiere los productos en las instalaciones de RICA FRUT, comprando los siguientes productos:

- Productos embolsados: en cereales (la quinua perla seleccionada y el chuño seleccionado) y las harinas: de quinua, de chuño, api blanco, api morado.

Veamos la siguiente grafica donde se representa lo indicado:

Gráfico N° 6
Productos adquiridos por "Comerciante minorista" (Gestión 2010)
(Expresado en porcentaje anual por tipo producto)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de los comercializadores

La grafica anterior N° 6 indica que el 74% son de productos embolsados como: la harina de quinua, la harina de chuño, el api blanco, el api morado.

Sin embargo el 26% son de productos embolsados como: quinua perla embolsada y chuño entero seleccionado

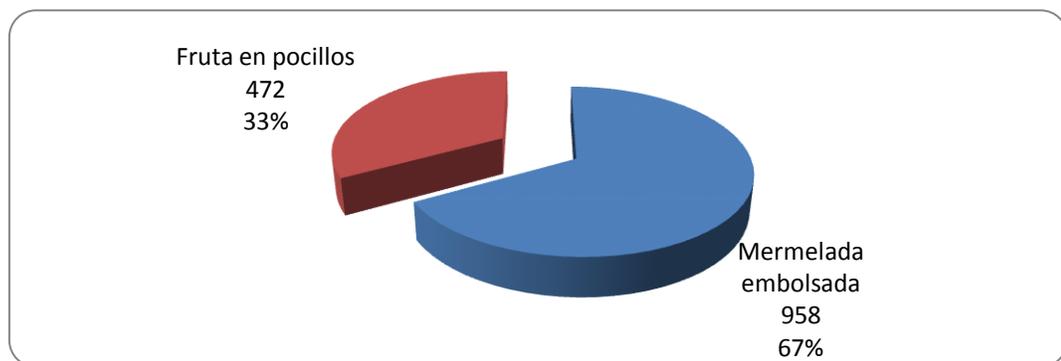
La única característica es el acercamiento a las instalaciones de su proveedor, que lo comercializan en sociedad familiar. Las que sus compras que realiza a RICA FRUT es dos veces al mes, es decir cada 15 días.

4.9.2.5 Heladería el “Frigolero”

La heladería **El Frigolero** se encuentra en la zona Sur de la ciudad de La Paz en Calacoto calle 21 frente a la plaza, ofrece varios productos congelados del rubro de los postres, helados, galletas, servicio de café, etc. los productos que adquiere de RICA FRUT son:

- Las frutas envasadas: frutas en pocillos
- Mermeladas y Untables: mermelada en bolsa de diversos sabores

Gráfico N° 7
Productos adquiridos por “El Frijolero” (Gestión 2010)
(Expresado en porcentaje anual por tipo producto)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de los comercializadores

Se observa la grafico N° 7 que los productos adquiridos de RICA FRUT son el 67% de mermelada embolsada de distintos sabores, como: Frutilla, Maracuyá, Frambuesa y Cereza (equivalente a 995 unidades al año).

El restante 33% son productos de fruta en pocillo (bandejitas) equivalentes a 490 unidades al año como ser: la frutilla y frambuesa.

Una de sus **características** es que a sus clientes los atiende en horarios de venta amplios a lo largo de todo el día, así mismo a domicilio; en el caso de los servicios de café se identifica una mayor presencia en las mañanas, las tardes, y cerca por la noche.

Cuenta con dos ambientes donde en la parte posterior se usa como ambiente de almacenaje de sus productos adquiridos en refrigeradores.

El personal que cuenta es reducido, apoyando la dueña en la parte administrativa y en cobranzas.

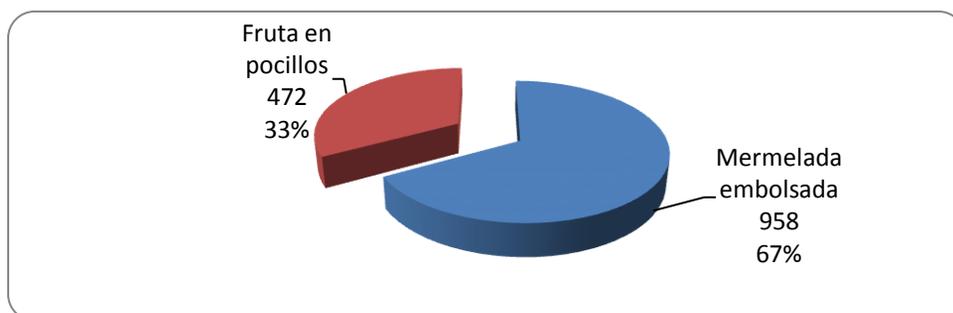
4.9.2.6 Heladería – cafetería JUICE & PUNCH

La **heladería Juice & Punch** se encuentra en la zona central de la ciudad de La Paz en Calacoto calle 21, ofrece varios productos congelados y servicio de café jugos, postres, helados, etc. a lo largo de todo el día.

Los productos que adquiere de RICA FRUT son:

- Las frutas envasadas: frutas en pocillo
- Mermeladas y Untables: la mermelada embolsada

Gráfico N° 8
Productos adquiridos por Juice & Punch
(Expresado en porcentaje anual por tipo producto)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de los comercializadores

En el anterior grafica N° 8 se observa que el 67% de los productos de RICA FRIT son productos de mermeladas embolsados de 450 gr con 958 unidades adquiridas al año de los diferentes productos: frutilla, maracuyá y frambuesa.

El 33% es representado por productos de frutas en pocillos (bandejitas) con 472 unidades consumidas al año solo en dos sabores: frutilla y frambuesa.

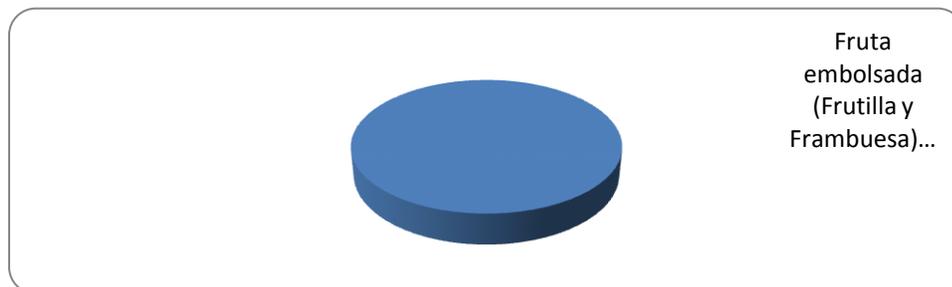
Una de las **características** su venta varía de acuerdo al clima ya que es un factor importante para la heladería.

Los ambientes son sencillos, utiliza la acera de la calle para atender al público; y en caso que se rebase su capacidad, en la parte interna cuenta con un ambiente en el que se disponen de mesas y sillas para continuar con el servicio. El marketing de la heladería se basa en la utilización de letreros en la parte externa del local.

4.9.2.7 Comerciante minorista (Mercado Rodríguez)

Uno de los comercializadores es una comerciante minorista del mercado Rodríguez que consume especialmente frutas empacadas

Gráfico N° 9
Productos adquiridos por el comerciante minorista – Mercado Rodríguez
(Gestión 2010)
(Expresado en porcentaje anual por tipo producto)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de los comercializadores

La comerciante ofrece productos similares como: chirimoya, granadilla y manzana, en el mercado Rodríguez, adquiriendo de RICA FRUT frambuesa y cereza por sus cualidades como calidad en envases manejables y aceptados por sus clientes y por la dificultad de su adquisición ya que es necesario traerlo desde la ciudad de Santa Cruz.

La **característica** fundamental es su ubicación geográfica, que el comerciante, ofrece productos similares de toda calidad que ella propiamente le coloca un valor agregado de envase mejor publicado al cliente, así es el caso de la: chirimoya, granadilla y manzana.

Los productos que expone en su puesto de venta lo realizan de acuerdo a la temporada de cada fruta

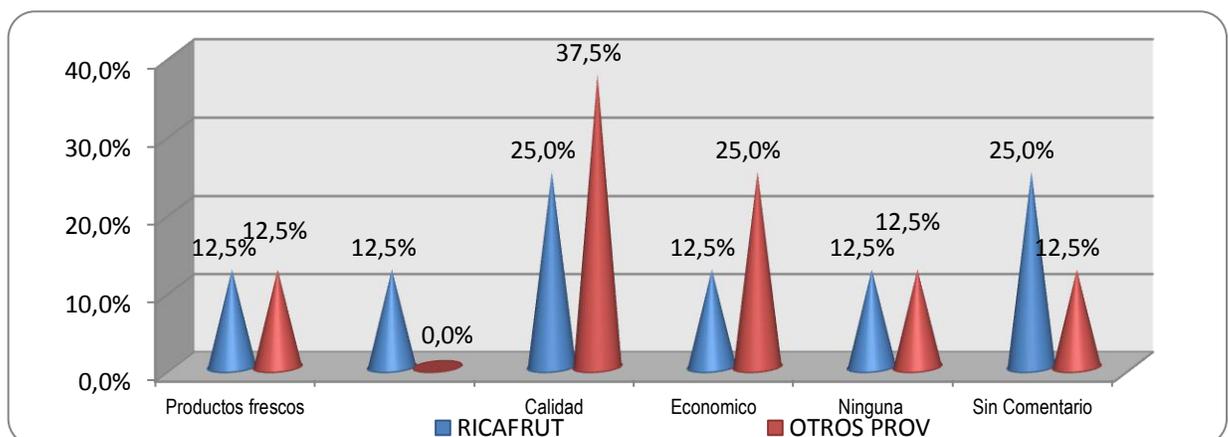
Los clientes con la que cuenta son exigentes en la presentación de la fruta, ella se caracteriza por ser el puesto de mejor presentación comparativamente con otros puestos.

4.9.3 Ventajas de RICA FRUT que destacaron los comercializadores en comparación a otras marcas

Complementariamente a la información identificada en líneas anteriores se ha identificado entre los comercializadores, su percepción respecto a los beneficios que le ofrece RICA FRUT; variable analizada en base a la siguiente pregunta:

Pregunta: Cuales son las ventajas que le brindan RICA FRUT al venderle sus productos a usted.

Gráfico N° 10
Ventajas de RICA FRUT percibidas por los comercializadores habituales
(Expresado en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En el grafico N° 10 se menciona el porcentaje de todas las comercializadoras de RICA FRUT que opinaron con respecto a las ventajas de la microempresa RICA FRUT en comparación con otras marcas (Dillman, Gigante, Hogar, Mermelada de Luribay, etc.) que son los competidores de RICA FRUT mencionaron lo siguiente:

La mayor ventaja destacada de RICA FRUT (25,0 %)mencionan que es la calidad aunque las otras marcas tienen una excelente participación que es el 37,7% de calidad que representa a las demás marcas, lo que significa que en el mercado se busca del producto es la calidad.

Entre otras ventajas identificadas destacan:

- La frescura de los productos de RICA FRUT y las demás marcas son similares con el 12,5%.
- Los envases apropiados de RICA FRUT se observa con el 12,5%, sin embargo las otras marcas se observa el 0%.
- En cuanto a los precios las otras marcas son más económicas a la que se observa el 25%, en el caso de los productos de RICA FRUT sus precios no son tan bajos se observa en la gráfica anterior es del 12,5%.
- Pero en algunos comercializadores prefirieron mencionar como respuesta "ninguno"; "es mejor" o en su caso "sin comentario".

4.9.4 Desventajas de RICA FRUT identificadas por los comercializadores en comparación a otras marcas

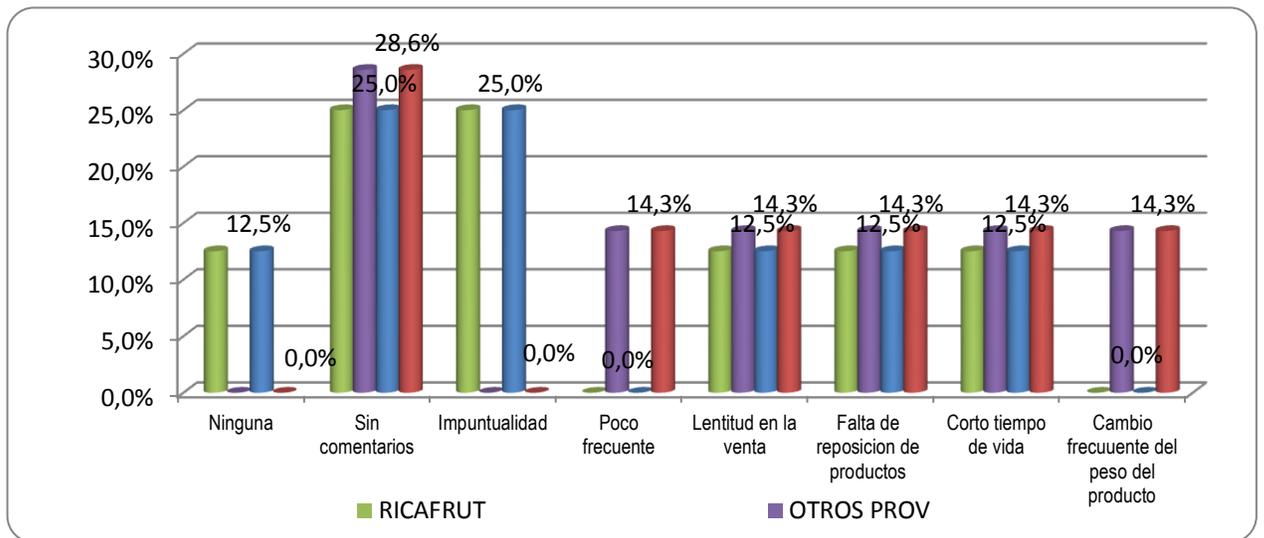
En base a la pregunta:

Pregunta: Cuales son las desventajas que le brindan al venderle sus productos RICA FRUT en comparación a otras marcas.

Gráfico N° 11

Desventajas en los productos de RICA FRUT identificados por los comercializadores habituales

(Expresado en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

En cuanto a las desventajas identificadas según el gráfico anterior N° 11 los comercializadores y distribuidores destacan el 14 % que la microempresa es impuntual, es decir, el producto llega en promedio con 30 min más tarde de lo acordado, en el caso de las diferentes marcas no controlan ni cuentan con esa característica según datos del mercado que conoce a RICA FRUT.

Pero en el caso de la venta del producto de RICA FRUT, los comercializadores indican que no es tan frecuente la salida es el 0% participación, sin embargo las demás marcas representan el 14 % es un más frecuente.

También se observa que existe la falta de reposición, es decir RICA FRUT repone su producto menor a otras marcas según la gráfica el 12%, otras marcas el 14%.

Se observa que los productos de RICA FRUT no son muy perecederos en comparación a otras marcas.

4.9.5 Otros comercializadores identificados con potencial para vender los productos de RICA FRUT

Al aplicar la encuesta se ha identificado que existen comercializadores que venden productos similares a los ofertados por RICA FRUT, lo que nos permite indicar que es posible incluir nuevos comercializadores de los cuales se puede seleccionar a nuevos socios con el fin de ampliar el mercado de RICA FRUT.

Con esta finalidad se realizó la encuesta para comprender mejor la oportunidad de proveer de los productos de la microempresa a nuevos comercializadores, las preguntas fueron las siguientes.

Pregunta: Cuál es el nombre de su lugar de venta y que productos comercializa?

a) Comerciantes mayoristas

En este grupo destacan comerciantes con las siguientes características:

Cuadro Nº 7
Otros Comerciantes: Mayoristas

Tipo	Nombre de la comercializadora
Comerciantes Mayoristas	Comerciante mayorista G. de la Vega La Paz " Cleofe"
	Comerciante mayorista G. de la Vega La Paz " Beatriz"
	Comerciante mayorista G. de la Vega La Paz " Mario"

Tipo	Nombre de la comercializadora
	Comerciante mayorista El Alto "Efrain"
	Comerciante mayorista El Alto "Silvia"

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

La mayor parte de ellas están localizadas en la Garcilaso de La Vega "Cleofe"; "Beatriz" y "Mario" de la ciudad de La Paz; en cambio las otras dos Distribuidoras mayorista "Efraín" y "Silvia" son de la ciudad de El Alto.

Comercializadoras de la ciudad de La Paz

Las tres comercializadoras mayoristas distribuyen al por Mayor – Menor se encuentran en la ciudad de La Paz, ubicados los tres en la misma calle Garcilazo de la Vega.

Distribuidora "Cleofe", Distribuidora "Beatriz" y la Distribuidora "Mario" expenden productos similares como: los manjares, gelatina empaquetados, productos semi-perecederos como la mermelada, enlatados, etc.

Producto de la entrevista realizada se identifica que presentan interés por adquirir fruta empacada de frambuesa y cereza.

Comercializadoras de la ciudad de El Alto

Las dos comercializadoras mayoristas distribuyen al por mayor - menor se encuentran ciudad de El Alto ubicados en la calle 2 de Villa Dolores; tanto la distribuidora "Efrain" y "Silvia" expenden productos similares como ser: productos secos, galletas, productos semi-perecederos como la mermelada, los chocolates, manjares, gelatinas, enlatados, café en sachets, etc., habiéndose identificado en ambos para la adquisición de mermeladas.

b) Comerciantes de servicio

A este grupo pertenecen los restaurants, cafés y heladerías

Cuadro N° 8
Comerciantes de servicios

Tipo	Nombre de la comercializadora
Restaurantes y café	Restaurant La Paz
	Restaurant Paris
	Servicio Café

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Los comercializadores mencionados presentan las siguientes características:

Restaurant La Paz

El restaurant La Paz atiende servicios de: desayuno, jugos, postres, masitas, almuerzo, te, días especiales y feriados, platos especiales ubicada en la ciudad de La Paz zona Cota Cota cerca de Chasquipampa.

Restaurant Paris

El restaurant Paris atiende servicios de: desayuno: simples, dobles, Continental, americano, jugos, postres, masitas, almuerzo ejecutivos, servicio de té, cena, platos extras, platos especiales para días especiales, está ubicada en la ciudad de La Paz zona Calacoto.

Servicio de Café

Servicio Café es un sitio donde realizan servicios de cafés a pedidos, elaboración de jugos, masas, masitas, sándwiches, se encuentra en la ciudad de La Paz en la zona central, entre la calle Sagarnaga y avenida Illampu.

c) Almacenes

Este grupo presenta las siguientes características:

Cuadro N° 9
Otros comercializadoras: Almacenes

Tipo	Nombre de la comercializadora
Almacenes de La Paz y El Alto	Almacén "La Paz"
	Almacén "Sonia" La Paz
	Almacén "La alteñita"
	Almacén "El Alto"

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de los comercializadores

Almacén La Paz

El almacén La Paz se encuentra ubicado en el centro de la zona de Cota Cota, ofrece todo tipo de producto, como los perecederos en el que se encuentra la mermelada, dulce de leche, etc. De la entrevista a su propietario se muestra interés por adquirir: mermelada en frasco, mermelada en bolsa y extractos.

Almacén Sonia

El almacén Sonia se localiza en la zona de Cota Cota adyacente a la avenida 21, expende productos perecederos y presenta interés por productos similares: mermelada en frasco, mermelada en bolsa, y extracto en sus diferentes sabores

Almacén La Alteñita

La Alteñita se encuentra en la ciudad de El Alto zona Villa Dolores cerca a la calle 2, ofrece todo tipo de productos: mermeladas, manjar, etc; requiere productos similares de RICA FRUT: mermelada en frasco, mermelada en bolsa y extractos

Almacén El Alto

El almacén EL Alto se encuentra en la zona de Villa Dolores cerca a la calle 2, comercializa productos perecederos como la mermelada, dulce de leche, etc. Requiere productos similares como: mermelada en frasco, mermelada en bolsa, extracto en botella de los tres sabores: frutilla, frambuesa y maracuyá

d) Supermercados

Destacan los siguientes:

Cuadro N° 10
Otros comercializadores (Super mercados)

Tipo	Nombre de la comercializadora
Supermercado	Fidalga S.A.
	Micro Market " Jaime "

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Distribuidora "Fidalga S.A."

Fidalga S.A. es una distribuidora grande que se encuentra en la ciudad de La Paz en las zonas de Sopocachi, Miraflores, Obrajes y Cota Cota, muestra interés por adquirir de RICA FRUT productos perecederos como las frutas y los extractos, productos dulces como las mermeladas, no perecederos como los cereales de harina de chuño, quinua y el api.

Distribuidora "Micro Market"

La Distribuidora Micro Market se encuentra en Miraflores en la avenida Saavedra su propietario presenta interés por los productos de RICA FRUT, bajo la premisa de "hacer la prueba es el éxito de saber si el producto va o no va "

e) Pastelerías de servicio

Se han identificado dos establecimientos, estos son:

Cuadro N° 11
Otros comercializadores: Pastelerías

Tipo	Nombre de la comercializadora
Pastelerías	Pastelería "Ilusión"
	Pastelería "Goloso"

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta

Pastelería Ilusión

La pastelería Ilusión se encuentra en la ciudad de La Paz en la Avenida Max Paredes cerca a la calle Sagarnaga dedicándose a la venta de tortas, pasteles y masitas; entrevistada la propietaria muestra interés por la mermelada embolsada muy utilizada en la elaboración Tortas y Pasteles

Pastelería Goloso

“El Goloso” es una pastelería que cuenta con una tienda de en la Avenida Max Paredes cerca a la calle Santa Cruz; muestra interés por adquirir de mermelada embolsada siempre y cuando el producto sea de calidad y a un precio accesible.

4.10 Análisis y resultados de los proveedores de RICA FRUT

4.10.1 Identificación de los proveedores

El análisis de la información respecto al abastecimiento de materia prima de RICA FRUT se desarrolló en base a la aplicación de entrevistas a dos sectores de proveedores:

- Proveedores habituales
- Otros Proveedores

Los proveedores habituales fueron identificados a partir de la identificación de los mismos en la base datos de RICA FRUT, a partir de entrevistas realizadas al propietario de la microempresa.

Cuadro N° 12

Identificación de proveedores habituales y otros

Materia prima	PROVEEDOR DE RICA FRUT	Proveedor de RICA/Tipo De Proveedor	Proveedor real
FRUTAS			
Frutilla	Felipa Mamani	Minorista "Felipa"	Productor y Mayoristas
	Juana Quispe	Minorista "Juana"	Minorista
Maracuyá	Juan Aduviri	Minorista	Mayoristas de Alto Beni
Frambuesa	Javier Villareal	Mayorista	Mayorista (Intermediario)
Cereza	Juana Villareal	Mayorista "Juana"	Productor
Limón	Gumerinda Arias	Minorista "Gumerinda"	Mayorista
	Luis Choque	Minorista "Luis"	Mayorista
Tubérculos			
Papa	Eugenia Mamani	Minorista "Eugenia"	Mayorista peruana
	María Mamani	Minorista "María"	Mayorista
	Toribia Ilaquita	Minorista "Toribia"	Mayorista
Cereales			
Quinoa	Rogelio Flores	Minorista "Rogelio"	Mayorista
	Irma Mamani	Minorista "Irma"	Productor
Chuño	Sabina Coca	Minorista "Sabina"	Mayorista
	Minoristas Doña Lupe (ambulantes ocasional)	Mayorista "Lupe"	Mayorista
Maíz blanco	Sabina Coca	Mayorista "Sabina"	Co-Productor
Maíz morado	Eli Calle	Mayorista "Eli"	Mayorista
	Sabina Coca	Mayorista "Sabina"	Co-Productor
	Candelaria Cantuta	Mayorista "Candelaria"	
Verduras			
Zanahoria	Nicolasa Palli	Minorista	Mayorista

Materia prima	PROVEEDOR DE RICA FRUT	Proveedor de RICA/Tipo De Proveedor	Proveedor real
Alverja		"Nicolasa"	
	Paulina Chura	Mayorista "Paulina"	Co-Productor
	Nicolasa Palli	Minorista "Nicolasa"	Productor (por temporada)
	Felipa Corina	Mayorista "Felipa"	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la entrevista al propietario y encuesta a los proveedores.

4.10.2 Materia prima adquirida por RICA FRUT

De esta manera se identificó por tipo de materia prima que los proveedores de la RICA FRUT y las cantidades adquiridas de los mismos son los siguientes:

Cuadro N° 13
Proveedores habituales de RICA FRUT, cantidades de materia prima en la gestión 2010
(Expresado en Kg)

Materia prima	CANTIDAD REQUERIDA (Kg/año)	CANTIDAD AD (Kg/año)	PROVEEDOR DE RICA FRUT	TIPO DE PROVEEDOR	El proveedor de RICA FRUT de quien adquiere la materia prima
FRUTAS					
Frutilla	2.844	1.848	Felipa Mamani	Minorista	Productor y Mayoristas (Es transportistas)
		995	Juana Quispe	Minorista	
Maracuyá	695	695	Juan Aduviri	Minorista	Mayoristas de Alto Beni
Frambuesa	404	404	Javier Villareal	Mayorista	Mayorista (Intermediario)
Cereza	236	236	Juana Quispe	Mayorista	Productor
Limón	96	49	Gumercinda Arias	Minorista	Mayorista
		47	Luis Choque	Minorista	
Cereales y tubérculos					

Materia prima	CANTIDAD REQUERIDA (Kg/año)	CANTIDAD (Kg/año)	PROVEEDOR DE RICA FRUT	TIPO DE PROVEEDOR	El proveedor de RICA FRUT de quien adquiere la materia prima
Quinoa	946	236	Rogelio Flores	Minorista	Mayorista
		709	Irma Mamani	Mayorista	Productor
Chuño	571	411	Sabina Coca	Minorista	Mayorista
		160	Minoristas (ambulantes ocasional)	Productor	
Papa	593	208	Eugenia Mamani	Minorista	Mayorista
		243	María Mamani	Minorista	Mayorista
		142	Toribia Ilaquita	Minorista	Mayorista
Maíz blanco	452	176	Sabina Coca	Mayorista	Productor (escaso)
		276	Eli Calle	Mayorista	Productor
Maíz morado	452	204	Sabina Coca	Mayorista	Productor (escaso)
		249	Candelaria Cantuta	Mayorista	
Verduras					
Zanahoria	148	71	Nicolasa Palli	Minorista	Mayorista
		77	Paulina Chura	Mayorista	Productor
Alverja	148	70	Nicolasa Palli	Minorista	Productor (por temporada)
		79	Felipa Corina	Mayorista	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta a los proveedores

El cuadro anterior nos permite identificar que la mayor cantidad de materia prima utilizada por la microempresa en la gestión 2010 es la frutilla que es adquirida de dos proveedores: comercializadora “Felipa” y comercializadora “Juana”, de forma semejante en las siguientes líneas se describe los proveedores a los que recurre por tipo de producto adquirido por RICA FRUT.

De acuerdo a cada proveedor el cuadro anterior describe además las características según cada proveedor de quien este adquiere la materia prima del: mayorista, minorista, productor, transportista; y el tipo de grupo al cual pertenece el proveedor: mayorista o minorista.

Es importante destacar que de cada uno de los productos adquiridos por RICA FRUT se logran obtener los siguientes productos:

a) Se adquiere la Frutilla en un 38 %, equivalente a 2.844 Kg al año obteniendo de esta fruta surgen los siguientes productos:

- Fruta empacada
- Fruta en pocillo (bandejitas)
- Mermelada embolsada
- Mermelada en frasco

a) Así mismo en el caso de la Maracuyá el 2010 se consumió 695 Kg del que se elaboran los siguientes productos:

- Mermelada embolsada de 450 gr
- Mermelada en frasco de 750 ml
- Extracto de maracuyá de 250 ml

b) La Frambuesa al igual fue adquirida en una cantidad de 404 Kg, produciéndose:

- Fruta seleccionada y empacada
- Fruta seleccionada en pocillos(bandejitas)
- Mermelada embolsada
- Mermelada en frasco

c) Para el caso de la Cereza se requirió 236 Kg produciéndose los siguientes productos:

- Fruta empacada de 450 gr

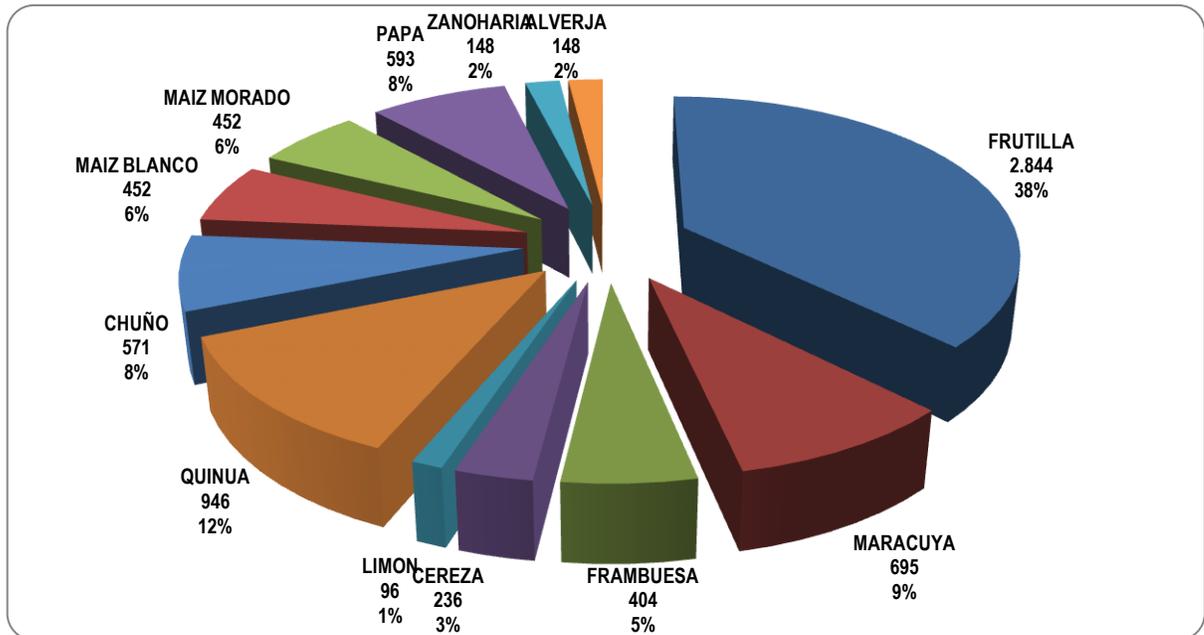
- Extracto de Cereza de 250 ml
- d)** Pero en el caso del Limón se requirió 96 Kg anualmente del que se obtiene extracto:
- Extracto de limón en botella de 250 gr
- e)** En el caso del Chuño se procesó 571 Kg, produciéndose los siguientes productos:
- Chuño seco, pelado y embolsado 500 gr
 - Harina de chuño 450 gr.
- f)** En el caso de la papa se adquirió en la gestión 2010 un total de 593 Kg habiéndose elaborado lo siguiente:
- Papa picada en cubos, pre-cocida y embolsada
 - Papa menuda seleccionada para preparar ensalada rusa, con un aporte por Porción de 150 gr.
- g)** La adquisición de Zanahoria fue de 148 Kg lo que permitió aportar parte de los insumos de la ensalada rusa:
- Zanahoria picada, pre-cocida mezclada con papa picada y alverja para la elaboración de la ensalada rusa con su aporte de 150 gr; considerando que la ensalada rusa se prepara en envases de 450 gr.
- h)** Complementariamente la arveja fue adquirida en un total de 148 Kg siendo insumo para elaborar la ensalada rusa :

- Arveja, pre-cocida mezclada con papa picada y alverja para la elaboración de la ensalada rusa con su aporte de 150 gr.
- i) En el caso de los cereales como la Quinoa se adquirió 946 Kg, elaborándose los siguientes productos:
- Quinoa "perla" secado embolsada 450 gr
 - Harina de quinoa embolsada 450 gr.
- j) En los cereales, en el caso del Maíz Blanco se compró 452 Kg, la que representa solo el 2 % en comparación con otra materia prima, habiéndose elaborado con ello el Api Blanco.
- Api blanco
- k) Así mismo el Maíz Morado se adquirió 452 Kg, con lo que se elaboró el Api Morado.
- Api morado

De los resultados anteriormente descritos es posible representar gráficamente que la adquisición de materia prima para la gestión 2010 presenta las siguientes características:

Gráfico N° 12
Materia prima utilizada por RICA FRUT en la gestión 2010

(Expresado en Kg/año)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta de los comercializadores

Se observa en la anterior grafica N° 12 la materia prima adquirida en la gestión 2010 por la microempresa RICA FRUT; por lo que es posible afirmar lo siguiente:

- La mayor cantidad de materia prima adquirida por RICA FRUT es de frutilla que representa el 38% del total de las adquisiciones.
- En importancia continua la compra de quinua que representa el 12% del total de las compras.

- Luego la compra de papa y maracuyá presentan singular importancia.
- En menor proporción se adquiere limón, maíz morado, maíz blanco y chuño.

4.10.3 Caracterización de los proveedores

De acuerdo al análisis de los proveedores habituales se encontró entre ellos diferentes características interesantes que pueden permitir a RICA FRUT modificar la realización con ellos

a) Proveedores de frutilla

La comercializadora minorista "Felipa" solo comercializa la frutilla, su punto de venta se localiza en las ciudad de La Paz en la Avenida Max Paredes, y se ha identificado que complementariamente cuenta con otro puesto en la ciudad de El Alto en la feria de Villa Dolores calle 7.

- La comercializadora es muy dinámica; porque la frutilla llega por temporada, por lo que se provee del producto tanto del Departamento de Santa Cruz, como de los valles de Luribay, o de Sapahaqui, para lo cual se desplaza con una pequeña movilidad para conseguir el producto, por lo que cuenta con el producto durante todo el año.
- No cuenta con ningún ambiente en la ciudad de La Paz, ni en la ciudad de El Alto, sirviendo su domicilio además como lugar de almacenaje de sus productos.

- En la actualidad se ha percibido que los precios a los cuales vende sus productos a RICA FRUT son altos, en comparación a su oferta a otros clientes; por lo que es posible negociar el mismo.

b) Proveedor de maracuyá

La comercializadora mayorista "Juan" se ubica entre la calle Antonio Gallardo y Max Paredes, donde adquiere actualmente RICA FRUT maracuyá, así mismo cuenta con otro puesto en la ciudad de El Alto, donde cuenta con el apoyo de sus familiares, por lo que es posible denominarlo como un comerciante intermediario.

Características

- La venta de sus productos es al por mayor o al por menor, dependiendo de cada tipo de cliente al que atienda.
- Cuenta con dos ambientes: uno de ellos en la ciudad de El Alto una tienda y a la vez como depósito y el segundo en la ciudad de La Paz de la misma forma tienda y depósito a su vez, ambientes cerrados y fríos.
- Sus precios varían de acuerdo a las cantidades que requiera el cliente.
- Tienen la capacidad de proveerse de cantidades suficientes de frutas, dado que tiene distintos proveedores.
- No maneja un registro específico pero si cuenta con un cuaderno de anotación, es utilizado cuando es necesario.

c) Proveedor de frambuesa y cereza

La comercializadora mayorista "Javier" y la comercializadora minorista "Juana" son familiares, en el caso de "Javier" este provee frambuesa; y "Juana" provee de cereza, aprovisionándose de forma conjunta del Departamento de Santa Cruz, que es coordinada mediante contacto telefónico.

Características

- La forma de llegada de sus productos es por vía aérea debido a que los productos: cereza y frambuesa, son muy delicados en su manipulación y durabilidad; por lo que la comunicación con Santa Cruz es permanente.
- Los productos que ofrecen son seleccionados y durables por el tratamiento que le realiza a la fruta fresca.
- Las cantidades de venta en el caso de la cereza se limitan al tipo de comprador, y aun su venta no es en cantidades significativas.
- Sus productos cuentan con dos empaques primario y secundario, el empaque primario consiste en una caja que contiene cada una 6 unidades y cada unidad cuenta con empaque de plástico y un paño.

d) Proveedor de limón

La comercializadora minorista "Gumerinda" cuenta con su familiares en Caranavi y Alto Beni por eso es denominada comercializadora mayorista y co-productor por que ofrece cantidades altas.

Características

- Cuenta con un ambiente en la ciudad de La Paz, que es oscuro, cerrado, frío su manejo son en las canastas de panaderías
- Ofrece a todo tipo de clientes su palabra "cuanto más llevas te rebajo"
- Es interesante indicar que la comercializadora cuenta con cultivos en la zona de Alto Beni por lo que parte de su producción es vendida en su puesto, y a su vez se provee directamente de productos de sus conocidos o familiares de la región a la que pertenece

e) Proveedor de quinua

La comercializadora minorista "Irma" ofrece sus productos al por menor, sin embargo por los volúmenes que maneja es posible clasificarla como comercializadora - productora.

Características

- Sus ventas altas solo lo realizan con sus conocidos.
- El producto de la quinua lo transporta en saquillos de forma rústica, es decir sucio por qué no se da el trabajo de limpiar ni seleccionar.
- Generalmente el producto que ella adquiere es lavada y tratada por ella misma

- Se abastece del producto generalmente de ferias del altiplano tanto paceño como orureño (Challapata); y en una muy reducida proporción de su propia producción

f) Proveedor de chuño

La comercializadora minorista "Sabina" cuenta con un puesto en la calle Rodríguez.

Características

- Cuenta con dos ambientes: uno de ellos es la tienda, la otra es de depósito un tamaño aproximadamente de dos ambientes unidos
- Ofrece el producto en saquillos por tamaños pequeño, mediano y grande.
- Cuenta con clientes de todo tipo a la que está acostumbrada a comercializar de forma al por menor, pero si comercializa en cantidades altas, realiza diferencia de precios.
- Es posible indicar que se trata de una comerciante mayorista, por los volúmenes de vena que maneja.

g) Proveedor de papa

La comercializadora minorista "Eugenia" se encuentra en la calle Rodríguez, analizada sus características, es posible afirmar que se trata de una comercializadora mayorista porque sus productos lo transfiere directo del productor en camiones desde el Perú, y que alivian en su puesto los días lunes y jueves en la madrugada, aunque estos días, de vez, en cuando varían de acuerdo al producto que llega, contando con sus productos de forma permanente.

Complementariamente compra la papa de provincias de La Paz, producto que vende en la ciudad de El Alto por cagas directamente del camión; es interesante indicar que cuenta con el apoyo de su esposo que se encarga de aprovisionar el producto a sus puntos de venta trasladando el producto con su propio camión, y la comercializadora "Eugenia" se encarga de su venta

Características

- RICAFRUT adquiere generalmente la papa amarilla de origen peruano.
- Cuenta con un ambiente solo en la ciudad de La Paz donde está ubicada su tienda, comercializa al por mayor y menor
- Sus clientes son fijos, pero sus ventas no son diarias, sino cada inicio y fin de semana, el resto de la semana su venta es variable de acuerdo a las necesidades de los clientes.

h) Proveedor de maíz blanco y morado

La comercializadora mayorista "Sabina" que comercializa el maíz seco blanco y morado se encuentra en la zona central de la ciudad de La Paz la calle Rodriguez como mencionamos con anterioridad solo tiene productos secos; se aprovisiona de productos de los valles interandinos como Quime, Inquisivi, etc., que se complementa con su propia producción que logra en su finca del sector Inquisivi.

Características

- El producto lo manipulan en saquillos cocidos, es transportado en su camioneta.
- Los ambientes son dos: primero la tienda de exposición del producto, segundo el ambiente de depósito donde es amplio.
- Los clientes son variados existe compras desde libras hasta cargas.

i) Proveedor de zanahoria

La comercializadora mayorista "Paulina" realiza sus ventas en la ciudad de El Alto, los fines de semana baja a la ciudad de La Paz dos veces a la semana para vender, lo que no pudo vender por la madrugada, se la encuentra ofreciendo todo el día hasta terminar, es un comercializadora co-productora porque cuenta con cultivos en su comunidad Achocalla.

Características

- Ofrece principalmente zanahoria que se abastece diferentes lugares del departamento de La Paz y de su propia producción

- Las ventas varían de acuerdo a la temporada
- No cuenta con ningún ambiente solo vende en puestos ubicados en la ciudad de El Alto y la Max Paredes

j) Proveedor de arveja

La comercializadora mayorista "Felipa" distribuye con su esposo en su camión en la ciudad de El Alto cuando la venta no se dio al 100% la esposa se encarga de venderlo al por menor en el mercado de la ciudad de La Paz

Características

- La forma de venta es al por mayor por la madrugada de las 5 am hasta las 10-11 am si en caso la venta no fue al 100%, se quedan con el camión hasta que su producto sea vendido o en su caso salir a comercializar los días necesario para terminar su venta, situación extrema.
- La venta de arveja depende de la temporada cuando es su tiempo el precio en el mercado automáticamente baja y se comercializa a precios económicos, pero cuando no es su temporada el precio sube pero no es mucho la diferencia del 10%.

4.10.4 Origen de la materia prima

Para identificar el origen geográfico de la materia prima adquiridas por RICA FRUT se ha recurrido a la siguiente pregunta, destacando la siguiente información:

Pregunta: Identificar la materia prima por tipo de proveedor y la adquisición de ella misma.

La respuesta a esta pregunta se detalla en el siguiente cuadro con la que indica: materia prima, tipo de proveedor y origen de la compra de los proveedores de RICA FRUT.

Cuadro N° 14
Origen de la materia prima de los proveedores habituales

	Materia Prima	TIPO DE PROVEEDOR	OTROS PROVEEDORES El proveedor de quien adquiere la materia prima	Origen geográfico de la materia prima
Frutas	Frutilla	Minorista	Productor y Mayoristas (transportistas)	Santa Cruz. Luribay, Sapahaqui, Rio Abajo
		Minorista		
	Maracuyá	Minorista	Mayoristas de Alto Beni	Caranavi
	Frambuesa	Mayorista	Mayorista (Intermediario)	Santa Cruz
	Cereza	Mayorista	Productor	Santa Cruz
	Limón	Minorista	Mayorista	Caranavi, Alto Beni
Minorista				
Tubérculos	Papa	Minorista	Mayorista	Altiplano, Ceja
		Minorista	Mayorista	Altiplano, Ceja
		Minorista	Mayorista	Altiplano, Ceja
	Chuño	Minorista	Mayorista	Altiplano
Productor				
Cereales	Quinoa	Minorista	Mayorista	El Alto

Materia Prima	TIPO DE PROVEEDOR	OTROS PROVEEDORES El proveedor de quien adquiere la materia prima		Origen geográfico de la materia prima
Verdura		Mayorista	Productor	Provincia
	Maíz blanco	Mayorista	Productor (escaso)	Valles interandinos
		Mayorista	Productor	
	Maíz morado	Mayorista	Productor (escaso)	Valles interandinos
		Mayorista	Productor	
	Zanahoria	Minorista	Mayorista	Rio Abajo
		Mayorista	Productor	Achocalla
	Alverja	Minorista	Productor (por temporada)	Valles
		Mayorista		Altiplano

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta a los proveedores

Del cuadro anterior es posible afirmar que la materia prima utilizada por RICA FRUT posee distintos tipos de origen por tipo de materia prima, como ser en el caso de la frutilla el departamento de Santa Cruz y en una proporción muy reducida de los valles pazeños, la zanahoria sin embargo es producción totalmente pazeña al igual que el maíz.

4.10.5 Precios de los productos de la materia prima de los proveedores habituales

Con la finalidad de identificar los costos que se incurren en la actualidad se aplicó la siguiente pregunta:

Pregunta: Cual es el precio de sus productos?

La respuesta a la misma permitió elaborar el siguiente cuadro con la que indica: materia prima, tipo de proveedor y origen de la compra de los proveedores de RICA FRUT.

Cuadro N° 15

Precio de los productos de los proveedores por tipo de materia prima (2010)

(Expresado en Bs/unidad)

Materia Prima	Cantidad requerida(Kg) al año	Precio actual del minorista	Unidades	Costo Actual de la Materia Prima (Bs)
FRUTAS				
Frutilla	2.844	11	Bs/caja	31.282
Maracuyá	695	27	Bs/caja	18.773
Frambuesa	404	11	Bs/caja	4.447
Cereza	236	12	Bs/caja	2.831
Limón	96	7	Bs/25unidades	673
TUBERCULOS				
Papa	593	3	Bs/Kg Mediano	
Chuño	571	14	Bs/Kg	7.994
CEREALES				
Quinoa	946	15	Bs/Kg	2.027
Maíz Blanco	452	4	Bs/Kg	1.696
Maíz Morado	452	4	Bs/Kg	1.696
VERDURAS				
Zanahoria	148	2	Bs/Kg	346
Arveja	148	13	Bs/Kg	1.854
COSTO TOTAL DE LA MATERIA PRIMA (GESTION 2010)				87.802

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la tabulación de los comercializadores

Si observamos el anterior cuadro la última columna el presupuesto invertido en la adquisición de cada uno de los productos de la materia prima, destacado además los precios a los cuales se adquiere actualmente la materia prima

Normalmente se adquiere los productos de la materia prima en los mismos lugares de expendio de los comercializadores.

4.10.6 Otros proveedores para el abastecimiento de materia prima a RICA FRUT

Con la finalidad de establecer criterios respecto al potencial existente para ampliar el universo de proveedores a RICA FRUT o en su caso mejorar la capacidad de negociación con los proveedores actuales se ha realizado una investigación exploratoria con lo cual se ha identificado que existen dos principales mercados de abastecimiento de materia prima en nuestra ciudad estas son:

a) Mercado Rodríguez – Max Paredes

Este centro de abastecimiento cuenta con ferias matinales desde las 05:00 am, en el cual expenden sus productos tanto comerciantes del propio mercado como otros ambulantes y productores de las provincias.

Complementariamente a las ferias matinales, los días sábados se desarrolla la feria mayor en el que además el número de oferentes se diferentes productos se incrementa sustancialmente

b) Mercado de la Ceja de El Alto

El mercado de la Ceja de El Alto es mucho mayor a la del mercado Rodríguez – Max Paredes, en este área todas las mañanas y todos los días se desarrollan ferias mañaneras desde las 05:00 am, la feria es de tal tamaño que es posible encontrar comerciantes con puestos fijos, ambulantes, productores, camiones de alto tonelaje con mayoristas que proveen directamente sus productos.

El tamaño de la feria de las mañanas es inmenso encontrándose en el todo tipo de productos; la feria concluye aproximadamente a las 09:00 am a partir del cual comienza a desenvolverse solo el funcionamiento del mercado callejero, que igual sigue siendo de importancia significativa.

Los diferentes comerciantes entrevistados que venden sus productos tanto en la feria de la Max Paredes como en la feria de la ciudad de El Alto es una mezcla de diferentes tipos de comerciantes, los cuales tienen diferentes características habiéndose identificado los siguientes tipos:

- **Productores:** Son aquellas personas que producen los productos que venden, y los comercializan de forma esporádica cada vez que cosechan sus productos.
- **Mayorista:** Son aquellos comerciantes que adquieren diferentes productos en grandes cantidades de ferias provinciales o en sus caso los van comprando en los lugares de siembra (comunidades) directamente del productor, para luego comercializarlo en las ciudades a los minoristas y en menor proporción a los consumidores.
- **Minorista:** Se refiere aquellos comerciantes que adquieren sus productos de los minoristas o en algún caso los compran de los productores pero cuando estos llegan a las ferias de las ciudades

Tanto en la feria de la Max Paredes como en la feria de la ciudad de El Alto se han identificado a comerciantes mayoristas, comerciantes minoristas y algunos productores.

Es interesante también mencionar que la forma de venta de los distintos comerciantes también difiere; así en el Mercado Rodríguez la mayor parte de los minoristas posee puestos de venta fijos, que en su mayor parte han adquirido sus productos de mayoristas de la ciudad de El Alto o en algún caso de algunos carros que llegan de Rio Abajo; en esta feria también se ha identificado a comerciantes minoristas ambulantes que adquieren sus productos del productor es del 5% y del mayorista; siendo la proporción de productores que comercializan sus productos muy baja, del orden del 10%.

Sin embargo en la ciudad de El Alto en los puestos fijos se ha identificado que un 58% son comerciantes mayoristas que venden sus productos en puestos fijos o directamente desde sus camiones; los comerciantes minoristas algunos poseen puestos fijos y otros venden sus productos en puestos ambulantes; por otro lado la proporción de productores que venden sus productos es mucho mayor habiéndose identificado en los puestos ambulantes y algunos camiones que aproximadamente un 42% son productores.

4.10.6.1 Productos ofertados y características por tipo de proveedor de materia prima

Los diferentes productos utilizados como materia prima (frutas, hortalizas y tubérculos) han sido identificados con distintos oferentes y que provienen de diferentes lugares, se observa el detalle en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 16

Origen de la materia prima de otros proveedores

LUGAR DE ADQUISICION DE LOS PRODUCTOS	MARACUYA	FRUTILLA	FRAMBUESA	LIMON	QUINUA	CHUÑO	ZANOHARIA	PAPA	ALVERJA	PAPAYA
FERIA EL ALTO						X				
CARACOLLO (ORURO)							X	X		
COCHABAMBA									X	
RIO ABAJO									X	
ACHOCALLA										
ALTO BENI				X						X
YUCUMO - BENI										
FERIA TABLACHACA (ARACA)								X		
TIMUSI								X		
SORATA									X	
SANTA CRUZ	X	X	X							
LURIBAY -SAPAHQUI		X	X							
ILLIMANI									X	
DESAGUADERO				X				X		

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la tabulación de otros comercializadores

El cuadro N° 16 indica que las frutas provienen de los valles como de Luribay y Sapahaqui, del Departamento de Santa Cruz, etc., por otro lado las verduras son producidas en los valles del norte y del sur del departamento principalmente.

Estos productos utilizados como materia prima también pueden ser adquiridos en los mercados de nuestra ciudad ofrecidos por otros oferentes a los que RICAFRUT no recurre, los diferentes productos adquiridos por los comerciantes en ferias provinciales como las de Caracollo (zanahoria, cebolla y papa), en otros casos los comerciantes los adquieren comprando a los productores en camiones con los que recorren las comunidades que producen los diferentes productos; así del sector de Timusi adquieren papa, pimentón y haba principalmente.

También, se ha identificado, que algunos de los productos estudiados provienen de otros departamentos entre los que destacan Cochabamba, Oruro, y el Beni.

4.10.6.2 Cantidades vendidas por otros proveedores de materia prima

Se pudo encontrar otro tipo de cantidades por otros proveedores, a los que se observará más adelante, el caso de las frutas, los cereales, los tubérculos y las verduras.

a) Frutas

Las cantidades de venta de los diferentes productos difiere según tipo de producto vendido, a continuación se observa el siguiente cuadro:

Cuadro N° 17
Cantidades vendidas por otros proveedores (frutas)
(Expresado en porcentaje)

LUGAR DE VENTA	MARACUYA	CEREZA		LIMON			FRUTILLA Y FRAMBUESA		PAPAYA
	0-1 ARROBA	1-2 ARROBAS	1-5 QUINTALES	0-1 ARROBA	1-2 ARROBAS	1-5 QUINTALES	1-20 CAJAS DE UN KG	MAS DE 20 CAJAS DE UN KG	VARIABLE DEL CAMION (MAS DE 20 QQ)
PUESTO FIJO MERCADO CEJA EL	100,00%	0,00%	100,00%		50,00%	50,00%	0,00%	100,00%	0,00%

LUGAR DE VENTA	MARACUYA	CEREZA		LIMON			FRUTILLA Y FRAMBUESA		PAPAYA
	0-1 ARROBA	1-2 ARROBAS	1-5 QUINTALES	0-1 ARROBA	1-2 ARROBAS	1-5 QUINTALES	1-20 CAJAS DE UN KG	MAS DE 20 CAJAS DE UN KG	VARIABLE DEL CAMION (MAS DE 20 QQ)
ALTO									
PUESTO AMBULANTE MERCADO CEJA EL ALTO	0,00%	100,00%	0,00%		80,00%	20,00%	80,00%	20,00%	100,00%
PUESTO FIJO MEDO RODRIGUEZ-MAX PAREDES	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PUESTO AMBULANTE MDO RODRIGUEZ - MAX PAREDES	0,00%	100,00%	0,00%		0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la tabulación de otros comercializadores

Las cantidades de venta de la frutilla varían, sin embargo en el caso de la maracuyá es posible adquirirlo en ambas ferias vendiendo los productores en promedios de una arroba.

En el caso del limón, en el mercado Rodríguez venden en promedio hasta una arroba por día, sin embargo en la feria de El Alto las cantidades vendidas son mayores.

La frutilla y la frambuesa presentan características similares vendiéndose ambos en cajas de un kilogramo; los comerciantes minoristas tanto en la Rodríguez como en El Alto venden en promedio de 1 a 20 cajas, en cambio los mayoristas y algunos minoristas de El Alto venden mas de 20 cajas.

b) Cereales

En el caso de los granos se observe el siguiente cuadro:

Cuadro N° 18
Cantidades vendidas por otros proveedores de Cereales

(Expresado en porcentaje)

LUGAR DE VENTA	QUINUA	MAIZ	
	0-1 ARROBA	0-1 ARROBA	2-4 ARROBA
PUESTO FIJO MERCADO CEJA EL ALTO	100 %	50%	50 %
PUESTO AMBULANTE MERCADO CEJA EL ALTO		100 %	
PUESTO FIJO MERCADO RODRIGUEZ-MAX PAREDES	100 %	100 %	
PUESTO AMBULANTE MDO RODRIGUEZ - MAX PAREDES		100 %	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la tabulación de otros comercializadores

Se observa en el cuadro anterior donde los comerciantes minoristas venden sus productos por libra, tanto el maíz como la quinua, vendiendo a lo más hasta una arroba por día; solo el maíz es comercializado en cantidades mayores en la ciudad de El Alto por los mayoristas, sin embargo la quinua es prácticamente inexistente para su comercialización en cantidades mayores.

c) Tuberculos

En el caso de los tuberculos se observa a continuacion en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 19
Cantidades vendidas por otros proveedores de Tubérculos

(Expresado en porcentaje)

LUGAR DE VENTA	PAPA			CHUÑO	
	1-4 ARROBAS	1-5 QUINTALES	5 O MAS QUINTALES	1-2 ARROBAS	2- 3ARROBAS
PUESTO FIJO MERCADO CEJA EL ALTO		33 %	67%	60 %	40%
PUESTO AMBULANTE MERCADO CEJA EL ALTO	40 %	60 %		75 %	25%
PUESTO FIJO MEDO RODRIGUEZ- MAX PAREDES		100 %		100 %	
PUESTO AMBULANTE MDO RODRIGUEZ - MAX PAREDES	100 %			100 %	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la tabulación de otros comercializadores

Claramente se observa en el cuadro anterior la venta de la papa entre los minoristas de El Alto y el mercado Rodríguez varía en cantidades que van de 1 a 4 arrobas, vendiendo el producto por libra o por cuartillas; sin embargo en la feria de El Alto se ha identificado una mayor venta del producto en cantidades que sobrepasan los cinco quintales principalmente entre los mayoristas.

La venta de chuño es también variable, los minoristas venden en promedio de una a dos arrobas, y solo en la ciudad de El Alto se ha identificado mayoristas que generalmente venden más de un quintal por día.

d) Verduras

En el caso de las verduras se observa a continuación.

Cuadro N° 20
Cantidades vendidas por otros proveedores de Verduras

(Expresado en porcentaje)

LUGAR DE VENTA	HABA		ZANOHARIA			ALVERJA	
	1-2 ARROBAS	1-5 QUINTALES	1-2 ARROBAS	2-3 ARROBAS	1-5 QUINTALES	1-4 ARROBAS	1-5 QUINTALES
PUESTO FIJO MERCADO CEJA EL ALTO		100 %			100 %		100 %
PUESTO AMBULANTE MERCADO CEJA EL ALTO	75 %	25 %	50 %	50 %		100 %	
PUESTO FIJO MEDO RODRIGUEZ-MAX PAREDES		100 %		50 %	50,0%	100 %	
PUESTO AMBULANTE MDO RODRIGUEZ - MAX PAREDES	100 %		100 %			100 %	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la tabulación de otros comercializadores

El cuadro anterior señala que la venta es variable; entre los minoristas generalmente venden por libras, cuartillas o por numero de cabezas (según el tipo de producto); en cambio entre los mayoristas y entre los productores la venta se da en mayores cantidades, cuartillas, chipas y por cabezas.

La mayor parte de la venta al mayor esta localizado en la feria de la ciudad de El Alto, siendo menor en proporcion el expendio de productos en el mercado de la Rodriguez – Max Paredes y sus alrededores.

4.4.5.4 Precio de los productos utilizados como materia prima ofertados por otros proveedores

Los precios de venta de los productos son variables, pero en términos generales se identificó que en la generalidad de los productos poseen un menor precio en la Feria de El Alto, principalmente entre los mayoristas; siendo el detalle de precio de los productos el siguiente:

Cuadro N° 21
Cantidades vendidas por otros proveedores (Fruta, tubérculos y verduras)
(Expresado en unidades/Bs)

PRODUCTO	UNIDAD DE VENTA	CEJA PUESTO	CEJA AMBULANTE	RODRIGUEZ PUESTO	RODRIGUEZ AMBULANTE
FRUTILLA	BS/CAJA	8	12	10	10
FRAMBUESA	BS/CAJA	8	12	10	10
MARACUYÁ	BS/25 unidades	20	25	28	26
LIMON	BS/25Unidades Grande	5,5	8		8,5
	BS/25Unidades Medianas	4	6		6,5
	BS/25Unidades Pequeñas	2,5	5		6
PAPA GRANDE	BS/Arroba Grande	25	30	30	35
PAPA MEDIANA	BS/Arroba Mediano	36	40	40	45
PAPA PEQUEÑA	BS/Arroba Pequeño	45	47,5	50	55
CHUÑO	BS/Lb	0	6	0	7,5
ALVERJA	BS/Arroba	140	155	147,5	152,5
ZANAHORIA	BS/Cuarta Arroba	6	8,5	6,5	7,25

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la tabulación de otros comercializadores

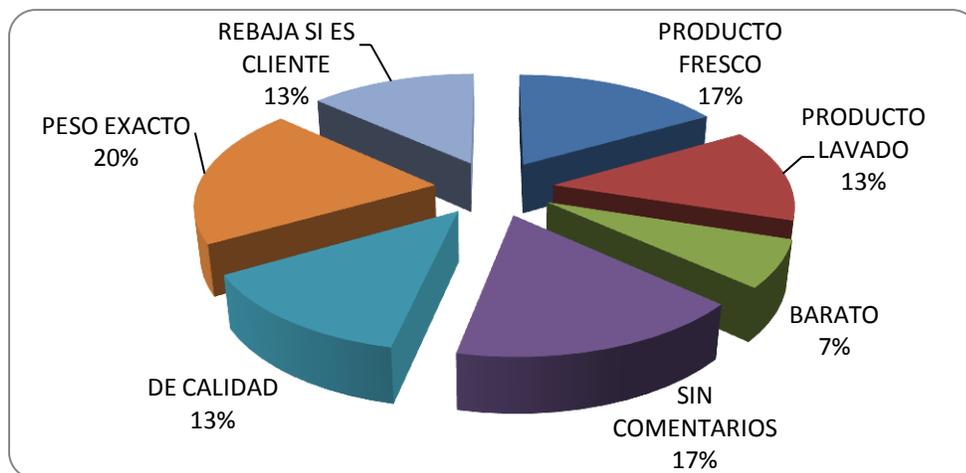
Es decir otros proveedores ofrecen en cantidades altas y precios económicos, como cantidades pequeñas con más precio, en el caso de la frutilla se observa en el cuadro anterior en la ciudad de El Alto los puestos ofrecen a 8 Bs en cantidades altas a la que se determina en la unidad de caja, sin embargo los ambulantes ofrecen a 12 Bs con menores cantidades.

En el caso de la ciudad de La Paz los puestos fijos ofrecen en mayores cantidades con el precio por caja de 10 Bs y los ambulantes por no perder clientes lo ofrecen al menudeo a 10 la caja, por lo que en su situación generaron la confianza.

4.10.6.3 Ventajas ofrecidas por otros proveedores de materia prima.

En la siguiente gráfica se observa algunas ventajas de mencionadas en el proceso de la encuesta de los otros proveedores.

Gráfico N° 13
Ventajas ofrecidas por otros proveedores de materia prima
(Expresado en porcentaje)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la tabulación de otros comercializadores

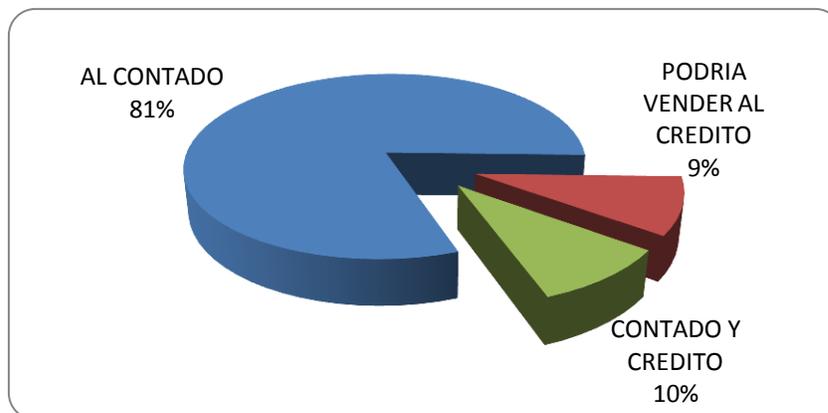
Se observa en la gráfica anterior que la mayor parte de los vendedores ofrecen como característica principal de venta un peso exacto en la venta de sus productos el 20%, a su vez otros mencionan la frescura de sus productos del 17%, rebaja en los precios si es cliente es el 13%, etc.

4.4.5.6 Formas de venta posibles ofrecidas por otros proveedores

La mayor parte de los comerciantes ofrecen más de forma efectiva es decir al contado con el 81%, el 9% indica que podría vender sus productos al crédito por no perder a sus clientes y un 10% indica que les sería indiferente vender sus productos al contado y al crédito.

Se observa en la siguiente grafica los resultados obtenidos de la tabulación

Gráfico N° 14
Formas de venta ofrecidas por otros proveedores de materia prima
(Expresado en porcentaje)

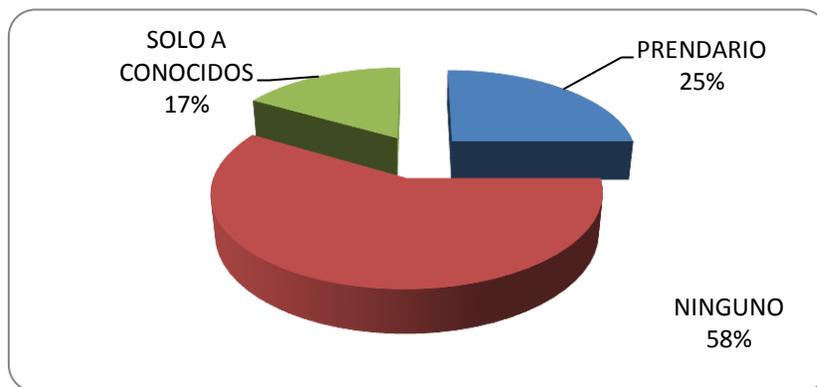


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la tabulación de otros comercializadores

Ahora bien se observa en la grafica posterior N° 14 que los comerciantes que mencionan la opcion de la posible venta de sus productos al credito indican que como garantia seria poible la forma prendaria el 25%, como ser algún documento

Gráfico N° 15
Garantía exigida por otros proveedores en la modalidad de crédito

(Expresado en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la tabulación de otros comercializadores

Son comercarios que otros comercializadores indican, ala que solo darían al credito a sus compradores conocidos es decir que ya se conformado la generacion de confianza; porque solo de este modo garantizarían el pago de sus productos de forma segura.

4.5 Conclusiones

Del análisis de la información es posible afirmar lo siguiente:

- De acuerdo al análisis del comportamiento de los proveedores de materia prima y de los comercializadores de productos de la micro

empresa se establece que ambos grupos poseen comportamientos e intereses muy diferenciados.

- En el caso de los proveedores de materia prima; los que ofrecen productos a menor costo (mayoristas) manejan grandes cantidades de su producto; con el que comparativamente el requerimiento de la microempresa, resulta insignificante; lo que se traduce en un menor interés de los mismos en conformar una asociatividad en el corto plazo.
- Este hecho permite inferir que en una primera etapa, lo recomendable es tan solo negociar de mejor forma con los proveedores actuales o en caso contrario cambiar de proveedor por aquellos que ofrecen menores precios respecto al precio con los que actualmente se compran estos productos.
- Es importante indicar que el poder de negociación de la microempresa mejora sustancialmente; porque por una lado existe un lazo de confianza con los actuales proveedores pero además después de haber identificado las características de los mismos y de la existencia de otros potenciales proveedores, entonces el poder de negociación de la microempresa se incrementa; lo que lo puede permitir negociar una rebaja en la adquisición de su materia prima.
- Si bien los costos de materia prima son menores en la Ciudad de El Alto, una gran limitante es la falta de transporte propio de la microempresa; ya que trasladarlos desde la ciudad de El Alto incrementaría los costos de servicios de RICA FRUT.

- En el caso de los comercializadores, la situación es distinta; existe una mayor facilidad de formar asociatividad con ellos siempre y cuando se oferte ventajas que les permita mejorar sus ventas
- De hecho se han identificado comercializadores de productos de distinto tamaño; y sea cual fuere el tamaño resulta importante para RICA FRUT poseer un punto de venta adicional porque automáticamente se incrementaría la cantidad vendida de productos de la microempresa
- Por tanto se concluye que el primer paso, debe ser generar las condiciones necesarias para conformar una asociatividad con los comercializadores, ya que ello generaría un incremento de la demanda de productos, lo que automáticamente repercutiría en un mayor requerimiento de materia prima
- Este hecho permitiría crear mejores condiciones para formar una asociatividad con los proveedores de materia prima en el mediano plazo.

Capitulo IV

5. Propuesta

5.1 Fundamentación

La microempresa RICA FRUT, se ha iniciado como un emprendimiento familiar con la que ha continuado hasta transformarse en una microempresa, pero desde ese momento en adelante se observa que las cambiantes tendencias del mercado, exigen a la microempresa ha no crecer ni desarrollarse, aspecto que no le ha permitido consolidarse como una empresa.

Frente a la realidad analizada se establece la aplicación y descripción de una estrategia de asociatividad, que le permitirá a esta microempresa, tener la oportunidad de un fortalecimiento integral, en proceso de lograr su desarrollo.

5.2 Objetivo general

Proponer una estrategia de asociatividad para lograr el crecimiento y desarrollo de la microempresa agroindustrial RICA FRUT, de tal forma que pueda dar respuestas a las cambiantes exigencias del contexto.

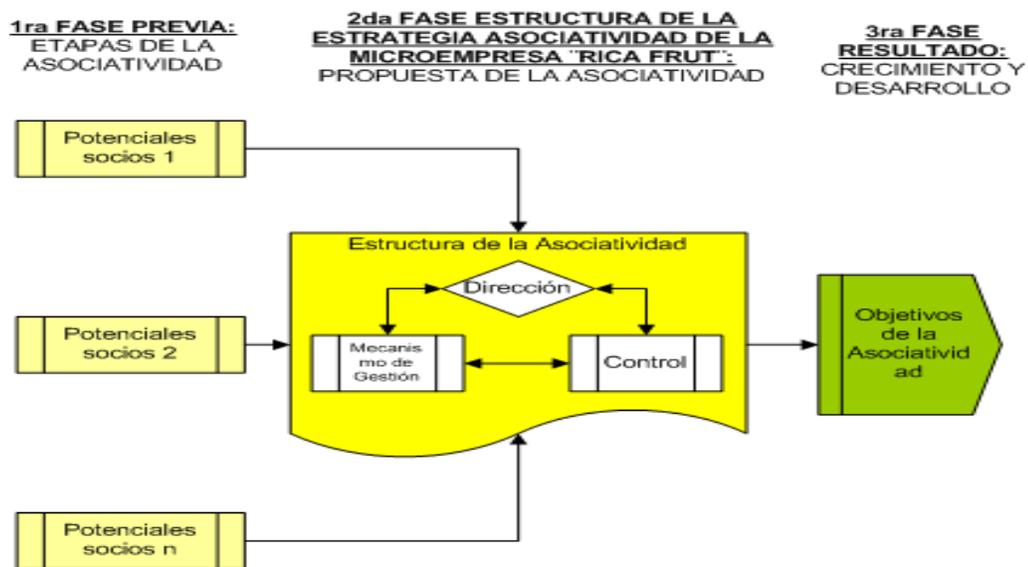
Antes de continuar y diseñar la estrategia de asociatividad es preciso aclarar que por muy pequeña que sea esta microempresa agroindustrial RICA FRUT, debe plantear: la visión, la misión y conformar estrategias, debe trabajar de forma consensuada con su equipo.

5.3 Diseño de la estrategia de asociatividad

La estrategia de asociatividad se ha diseñado en base a tres elementos: los socios que conformaran la asociatividad, una estructura de funcionamiento de la asociatividad y los objetivos que persigue la objetividad

Gráfico N° 16

Estrategia de Asociatividad de la microempresa RICA FRUT



Fuente: Elaboración propia en base a Elvira Pérez, 2002

El anterior gráfico, sistematiza las características de la estrategia de asociatividad para la microempresa RICA FRUT, que se caracteriza por lo siguiente:

El primer elemento son los socios, es decir se refiere a RICA FRUT y la elección apropiada de sus socios; en este caso se ha identificado a los comercializadores en una primera etapa y en una segunda a los proveedores de materia prima

- El segundo elemento la "estructura de la asociatividad" se refiere a la forma en que funcionara una vez que esta se conforme; este mecanismo

está sujeto a la elección de un directorio que dirija la asociatividad, un mecanismo de gestión o de funcionamiento y un mecanismo de control.

- Finalmente el tercer elemento permite definir el objetivo con el cual se está conformando la asociatividad

Complementariamente en el grafico se indica que la implementación de la misma se basara en tres fases; cuyo detalle es el siguiente:

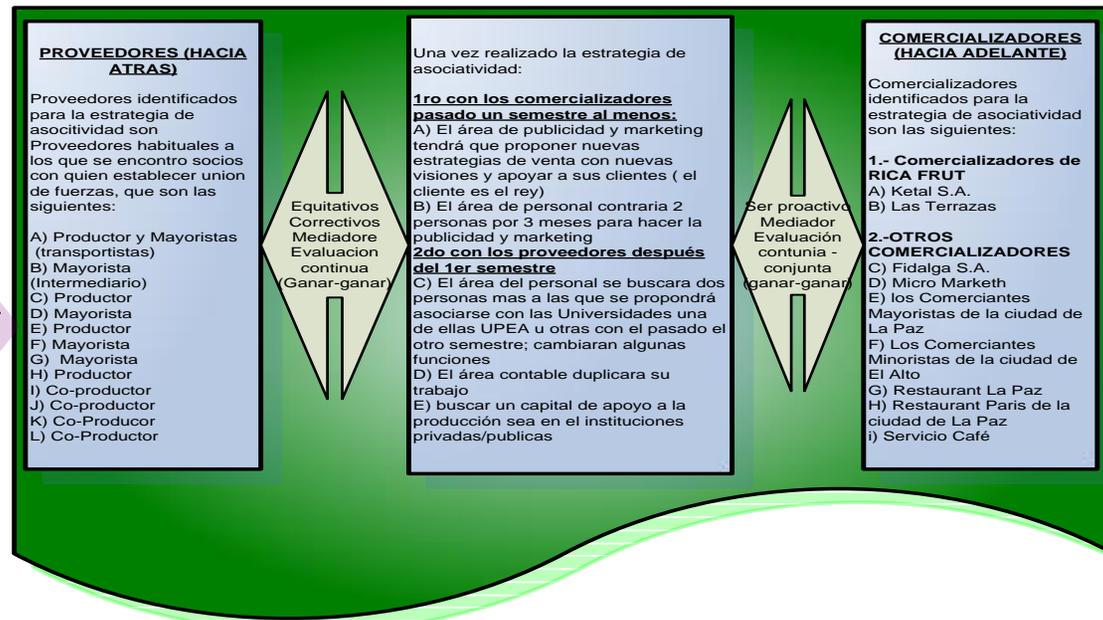
Gráfico N° 17

Diseño de la estrategia de asociatividad de la micro empresa RICA FRUT y sus etapas de implementación

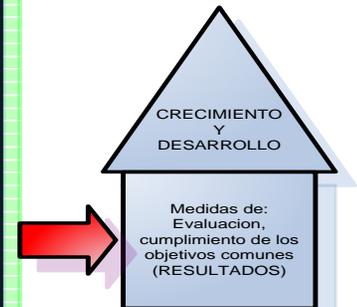
1ra FASE PREVIA:
ETAPAS DE LA ASOCIATIVIDAD



2da FASE ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA ASOCIATIVIDAD DE LA MICROEMPRESA "RICA FRUT":
PROPUESTA DE LA ASOCIATIVIDAD



3ra FASE RESULTADO:
CRECIMIENTO Y DESARROLLO



Fuente: Elaboración propia en base Elvira Pérez (2002)

El diseño de la propuesta planteada en el gráfico N° 17 se basa en la implementación de la asociatividad en tres Fases, cada una de una con sus propias características; en base a ello se plantea la aplicación de la estrategia de asociatividad hacia adelante con los comercializadores y hacia atrás en una segunda etapa con los proveedores.

5.4 Estrategia de asociatividad con los comercializadores

Al realizar la estrategia hacia adelante con los comercializadores se pueden observar claramente los pasos de las tres fases.

5.4.1 Primera fase previa

Esta primera fase propone ser desarrollada a través de tres etapas, que se desarrollara de la siguiente forma:

- a) Etapa 1.- Sensibilización de la asociatividad y selección de los socios comercializadores
- b) Etapa2.- Generación de factores de confianza con los socios de la microempresa.
- c) Etapa 3.-Funcionamiento de la asociatividad

5.4.1.1 ETAPA 1: Sensibilización y selección de los socios comercializadores

Esta etapa consiste en la aplicación de tres pasos que son los siguientes:

Gráfico 18

Etapa 1: Sensibilización y selección de los socios comercializadores¹



Fuente: Elaboración propia en base a Mónica Liendo y Adriana Martínez, 2001

Paso 1.-Selección de los socios comercializadores.

Se realizó una selección entre los 7 comercializadores habituales y a 16 otros comercializadores en base a la matriz de evaluación en una post reunión, ver en anexo N° 19, habiéndose identificado los siguientes:

Comercializadores habituales:

- **Supermercado:** Ketal S.A.
- **Restaurant:** Las Terrazas
- **Almacén:** Flor de Leche
- **Heladería:** Juice & Punch, Frigolero
- **Minoristas:** Comprador a pie a las instalaciones de la microempresa

- **Puesto:** de la Rodríguez

Otros comercializadores:

- **Supermercados:** Fidalga S.A. y MicroMarket;
- **Comerciantes mayoristas de La Paz:** "Cleofe"; "Beatriz" y "Mario";
- **comerciantes Mayoristas de El Alto:** "Efraín" y "Silvia";
- **Almacenes de la ciudad de La Paz:** "La Paz" y "Sonia"
- **Almacenes de la ciudad de El Alto:** "El Alto" y "La Alteñita";
- **Restaurants:** Restaurant La Paz; Restaurant Paris y Servicios Café
- **Pastelerías:** Ilusión y Goloso

Pasó 2.- Sensibilización de la asociatividad con los comercializadores

Actividad consistente en la creación de condiciones para que los comercializadores muestren interés por conformar la asociatividad, tarea que se llevó adelante en base a la identificación de los beneficios para ambos socios que les brindaría la asociatividad.

Cuadro Nº 22

Beneficios de la asociatividad para la microempresa y los comercializadores

Beneficios para RICAFRUT	
	Venta segura de los productos producidos por la microempresa

Clientes fijos de los productos elaborados

Incremento en las ventas en el mediano plazo

Mejora constante de las ventas

Aplicación de estrategias que le permitan mejorar sus ventas

Beneficios para los Comercializadores

Precio competitivo de los productos adquiridos

Estrategia de marketing para mejorar las ventas de los productos entregados por la microempresa

Venta de productos de la microempresa en modalidades de venta convenientes (al crédito y de forma mixta)

Reducción de los costos de logística externa al optimizar la distribución de los productos

Fuente: Elaboración propia en base a las encuestas y entrevistas

Esta asociatividad se reforzó además con las visitas del propietario de la microempresa a los potenciales socios.

Paso 3.- Evaluación y calificación de los socios

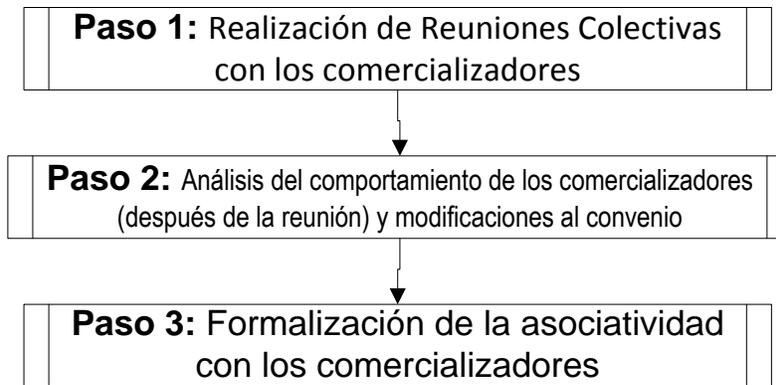
Una vez recopilada la información necesaria se aplicó la matriz de evaluación de forma individual a cada uno de los potenciales socios, en base al anexo N° 20

5.4.1.2 Etapa 2: Generación de factores de confianza

La segunda etapa de **generación de factores de confianza** con los socios comercializadores, está sujeta a la ejecución de los siguientes pasos

Gráfico 19

Pasos para la generación de factores de confianza



Fuente: Elaboración propia en base a Mónica Liendo y Adriana Martínez, 2001

Paso 1.-Realización de reuniones colectivas con los comercializadores

Una vez cualificado, se realizará una reunión; la misma que estará sujeta al siguiente orden del día:

- Explicación del marco de la asociatividad entre la microempresa y los potenciales socios comercializadores.
- Análisis del diagnóstico de la venta de productos de RICA FRUT
- Identificación de las características generales de los términos de asociatividad.

El desarrollo de cada uno de los puntos anteriormente indicados, tendrá las siguientes características:

- **Explicación del marco de la asociatividad entre la microempresa y los socios comercializadores.-** se desarrollará mediante la explicación que realice el propietario/gerente de la microempresa acerca de las características que posee un proceso de la asociatividad, las ventajas y desventajas que las mismas ofrece.

Esta etapa es vital y se apoyara, como en la anterior fase en la cartilla y el tríptico diseñado para el efecto, debiendo tener claro que el objetivo de esta etapa es crear las condiciones más apropiadas para que tanto el potencial socio como la microempresa identifiquen un escenario propicio para la asociatividad.

- **Análisis del diagnóstico de la venta de productos de la microempresa.-** el principal objetivo para presentar el diagnóstico de las ventas de los productos, así mismo manifestar la fortaleza de venta que poseen los productos elaborados por la microempresa.

Básicamente con esta etapa se pretende promover la venta de los productos de la microempresa, y generar interés entre los potenciales socios comercializadores; para formar parte de la asociatividad.

- **Identificación de las características generales de los términos de estrategia de asociatividad.-** una vez desarrollado los anteriores puntos al concluir la reunión se revisará con cada uno de los socios identificados el convenio de estrategia de asociatividad con los comercializadores, ver anexo N° 21

Complementariamente, producto del análisis conjunto se incorporaran o en su caso excluirán los artículos que sean necesarios para mejorar el convenio.

Paso 2: Análisis del comportamiento de los comercializadores (después de la reunión)

Una vez desarrollada el paso anterior será necesario analizar la evaluación para realizar una selección final con las dos matrices de evaluación mencionada con anterioridad de los anexos N° 19 y 20 de manera que se tome una decisión final.

Complementariamente se sistematizará cada uno de los ajustes realizados al convenio, con el fin de retroalimentar el mismo y formular un documento final que sea beneficioso para ambas partes.

Paso3: Formalización de la estrategia de asociatividad con los comercializadores

Desarrollada la fase anterior se continuará con el proceso de formalización de la estrategia de asociatividad con los comercializadores, tarea que se llevará adelante mediante la firma del convenio con cada uno de los socios comercializadores.

5.4.1.3 Etapa 3: Desarrollo de la asociatividad

Con los socios comercializadores formalizados en una anterior etapa, con la que contarán con una dirección co-participativa, como también el funcionamiento de los mecanismos en la estructura de la estrategia de asociatividad.

Dirección de la estrategia de asociatividad en el área de marketing y ventas

Bajo la consideración de que el inicio de la estrategia de asociatividad es una tarea difícil, se considera que en una primera etapa esta instancia estará a la cabeza del propietario/gerente de la microempresa; quien dirigirá la conformación de la asociatividad; luego a medida que se consolide la asociatividad se facilitará la participación de los comercializadores en la toma de decisiones, con los siguientes socios:

- La microempresa RICA FRUT
- Supermercado y Micro Market
- Comerciantes mayoristas de la ciudad de La Paz
- Comerciantes mayoristas de la ciudad de de El Alto
- Almacenes de la ciudad de La Paz
- Almacenes de la ciudad de El Alto
- Restaurants de la ciudad de La Paz
- Pastelerías de la ciudad de La Paz

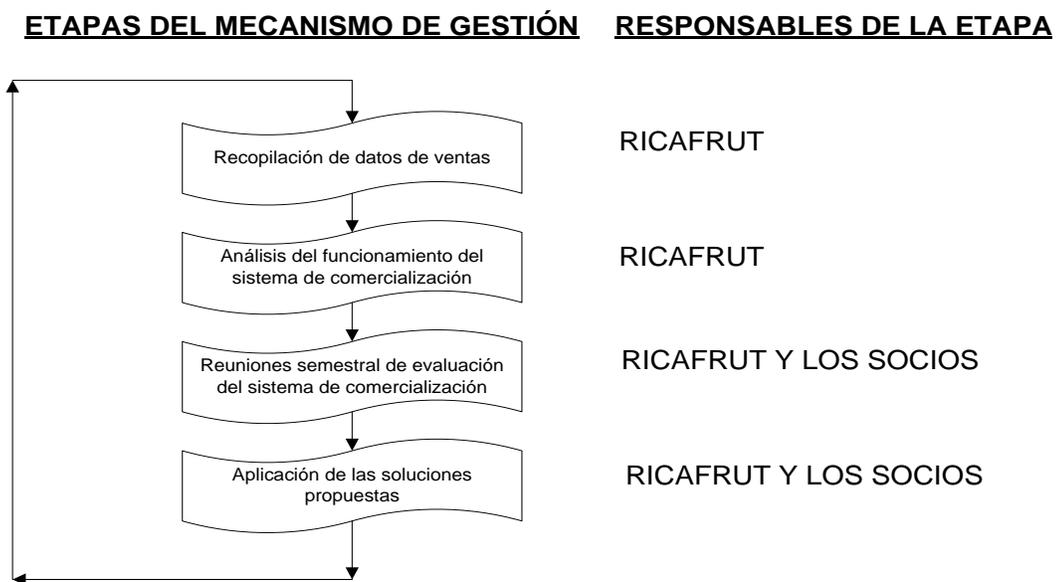
Una vez consolidado la estrategia de asociatividad será necesario conformar un Directorio cuya estructura está conformada por co-presidente

La elección de los cargos será ad honorem, es decir no percibirían salarios, siendo sus funciones las de apoyar en la aplicación de las estrategias que se lleven adelante para fortalecer la estrategia de asociatividad.

Mecanismos de gestión de la estrategia de asociatividad en el área de Marketing y ventas

Ahora bien, es preciso definir con claridad las tareas y acciones que se desarrollarán a medida que entre en funcionamiento a la estrategia de asociatividad; aspecto que se basará en la aplicación del mecanismo de gestión, ver a continuación la siguiente gráfica.

Gráfico 20
Mecanismos de gestión de la estrategia de asociatividad RICA FRUT – ASOCIATIVIDAD



Fuente: Elaboración propia en base a Mónica Liendo y Adriana Martínez, 2001

Cada etapa mencionada está diseñado de tal modo que logre un proceso integral en el que participen todos los socios, pero, a su vez, no sea un sistema pesado donde absorba mucho tiempo donde a la larga ocasione que los socios comercializadores vayan abandonando el sistema.

El funcionamiento del sistema, son las siguientes tareas:

a) Recopilación de datos sobre ventas

Ésta etapa consiste en la recopilación periódica de datos respecto a las ventas realizadas en cada uno de los puntos de venta de los socios comercializadores, especificando la información por tipo de producto; ésta información se sistematizará en una base de datos que nos permita evaluar la información de las ventas de forma histórica en un registro dinámico.

La información se relevará de forma mensual y el responsable de esta tarea será la microempresa, quien se encargará de conservar la información y de sistematizarla.

b) Análisis del funcionamiento del sistema de comercialización

Una vez sistematizada la información, ésta será evaluada por el equipo técnico de la microempresa, con el fin de identificar el comportamiento de las ventas por tipo de producto y por lugar de venta, con la siguiente finalidad:

- Identificar comportamientos anómalos en las ventas.
- Analizar e identificar los resultados de la aplicación de alguna estrategia de ventas encarada por la microempresa.
- Generar un informe de ventas que permita evaluar los resultados del semestre en cuanto a las ventas y poder plantear de algún modo alternativas que permitan corregir las anomalías o en su caso fortalecer las ventas.

- Sistematizar la información en formatos sencillos con el fin de presentarlo en la Reunión de Evaluación semestral, dando énfasis a las ganancias que están obteniendo los socios en el periodo de evaluación con el fin de buscar una mayor pro-actividad de los mismos en la aplicación de nuevas estrategias de mercado.

c) Reunión de evaluación semestral del sistema de comercialización

Esta reunión será realizada de forma semestral y será promovida por el directorio, su finalidad será dar cumplimiento a los objetivos trazados por la estrategia de asociatividad; para su realización ésta será comunicada de forma escrita indicando a los socios el lugar de realización del evento, la hora y el posible orden del día a desarrollarse.

Se prevé que las reuniones se llevaran adelante de forma semestral, en el que básicamente se desarrollaran los siguientes temas:

- Bienvenida a los participantes.
- Presentación de resultados “informe del comportamiento de las ventas”, expuesto por el equipo de la microempresa, con énfasis en las ganancias de los socios en base a cuadros comparativos.
- Análisis de los resultados por todos los socios.
- Identificación de problemas y virtudes del periodo de ventas.
- Formulación participativa de estrategias para mejorar las ventas en el siguiente periodo.
- Firma del acta de conformidad.

La reunión semestral será clave, porque permitirá identificar con claridad las posibles deficiencias o problemas que se esté enfrentado en los lugares de venta; y el hecho de formular soluciones que permitan mejorar las ventas podría generar una reacción proactiva de los socios comercializadores, aspecto que incidirá notablemente en la afirmación de la asociatividad.

Las conclusiones a las que se llegue en la reunión serán asumidas por consenso, para lo cual se firmará un acta en el cual ambas partes se comprometan a brindar su apoyo en la ejecución de las futuras estrategias.

d) Aplicación de las soluciones propuestas

En base a los resultados sistematizados de la Reunión Semestral el equipo de la microempresa se preocupará por proponer soluciones.

El mecanismo de sistema de control de la estrategia de asociatividad.- se refiere a generar herramientas que permitan dar la voz de alarma ante cualquier eventualidad que se genere en el periodo de ventas en aplicación.

El mecanismo de control básicamente basará su funcionamiento en la comunicación permanente con los socios comercializadores con el fin de tomar medidas correctivas inmediatas.

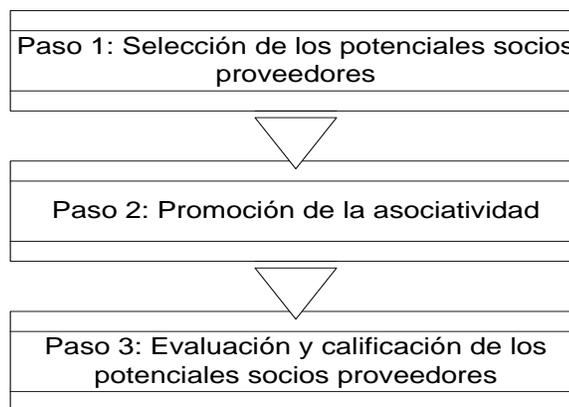
5.4.2 Estrategia de asociatividad con los proveedores

Para realizar el análisis hacia tras donde es con los proveedores, se prosiguió de la misma forma que los comercializadores, que proseguir las fases de desarrollo.

5.4.2.1 Etapa 1: Sensibilización de la Asociatividad y Selección de proveedores de materia prima

Se llevará adelante en base a la ejecución de tres pasos, se observa en la siguiente gráfica:

Gráfico 21
Pasos para la selección de proveedores de materia prima



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de Mónica Liendo y Adriana Martínez 2001

Paso 1.-Selección de los socios proveedores

Para identificar los socios proveedores, previamente es necesario indicar que en base a los resultados del diagnóstico se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Los proveedores habituales de la microempresa son comerciantes principalmente minoristas.
- Que venden sus productos en puesto de la feria de la Rodríguez - Max Paredes, Ketal S. A. de servicio.

- Los márgenes de compra de la materia prima en la actualidad no son ventajosos, aspecto que le quita competitividad a la microempresa.
- Se ha identificado, de acuerdo al estudio de percepción de otros oferentes, que existen entre ellos proveedores que venden sus productos a menor precio, de los que se compra actualmente.
- Es necesario redefinir los volúmenes de compra que permitan programar la compra de insumos de forma periódica y en cantidades determinadas para un cierto período de operación.

Lo que implica que la microempresa necesariamente deberá mejorar su relación con los proveedores, de este modo se define que los potenciales socios proveedores a futuro identificados serán los siguientes:

1. Comerciantes mayoristas de la ciudad de El Alto y de La Paz

- Comerciantes mayoristas de la ciudad de El Alto encontradas a su vez como sucursales en la ciudad de La Paz: en los productos de tubérculos (papa, chuño), verduras (zanahoria, arveja) y cereales (quinua, maíz blanco y maíz morado).
- Comerciantes mayoristas de la ciudad de La Paz que a su vez cuentan con transporte: proveedores de frutas (maracuyá, frutilla); que traen sus productos directamente desde los lugares de producción.
- La cereza y frambuesa se transporta desde la ciudad de Santa Cruz

2. En el mediano plazo, en el caso de las frutas será posible buscar asociatividades con los productores del área rural de algunos de los productos de la microempresa

- Con algunos proveedores de los municipios de Chulumani (frutilla), Sapahaqui (frutilla) y Luribay (frutilla) para la adquisición de frutas.
- Productores de Rio Abajo, que traen verduras (zanahoria, arveja, etc.) para vender sus productos en alrededores de la Max Paredes.

Cuadro N° 23
Socios proveedores identificados

Materia Prima (requerida)	Nombre de la comercializadora	Tipo de Proveedor Real
Frutilla	"Felipa"	Productor y Mayoristas (transportistas)
Maracuyá	"Juan"	Mayorista (Intermediario)
Frambuesa	"Juana"	Productor
Cereza	"Juana"	Mayorista
Limón	"Gumercinda"	Productor
Quinoa	"Irma"	Mayorista
Chuño	"Sabina"	Mayorista
Papa	"Eugenia"	Productor
Maíz Blanco	"Sabina"	Co-productor
Maíz Morado	"Sabina"	Co-productor
Zanahoria	"Paulina"	Productor
Alverja	"Felipa"	Productor

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de las encuestas/entrevista

En el cuadro anterior se observa los socios proveedores identificados para realizar la estrategia de asociatividad.

Paso 2: Sensibilización de la asociatividad

Este paso consiste en despertar el interés del grupo de posibles socios para mostrarles la oportunidad de negocio explicándoles en qué consiste el proceso de asociatividad y las ventajas que les permitirá obtener.

Para ello se promovió los beneficios que ofrece la asociatividad tanto para la microempresa como para los proveedores:

Cuadro N° 24
Beneficios de la asociatividad para RICA FRUT y para los proveedores

Beneficios para la microempresa con la asociatividad
Adquisición de insumos de mejor calidad
Compra de materia prima a menores precios
Mayor gama de proveedores
Reducción de los costos de logística externa al optimar la compra de materia prima
Beneficios para los proveedores de materia prima
Venta segura de una proporción de su producción
Precios competitivos para sus productos
Pago seguro por los productos vendidos

Fuente: Elaboración propia en base a análisis e Interpretación de los resultados

Así mismo para conformar la asociatividad se consideró las condiciones que debe de cumplir al potencial socio para desarrollar la asociatividad

- Ofertar productos de calidad, de acuerdo a los requerimientos de la microempresa.
- Garantizar el aprovisionamiento de materia prima en las fechas que se programe la entrega de los productos
- Mantenimiento de precios de acuerdo a la asociatividad pactada.
- El proceso de promoción se llevara adelante mediante visitas del propietario/gerente de la microempresa.

Paso 3.-Evaluación y calificación de los nuevos socios proveedores

Una vez que se haya realizado el proceso de promoción y acercamiento con los potenciales socios se realizará un proceso de evaluación, ver en anexo N° 22

5.4.2.2 Etapa 2.-Generación de factores de confianza con los proveedores

La aplicación de esta etapa estará sujeta a la ejecución de las siguientes actividades:

Gráfico 22

Pasos para la generación de factores de con los socios proveedores



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de Mónica Liendo y Adriana Martínez, 2001

Paso 1.-Realización de reuniones colectivas con los proveedores

Una vez cualificado y seleccionado el conjunto de socios proveedores, se invitará a cada uno de ellos de forma personal para la realización de una reunión a desarrollarse con el siguiente orden del día:

- Análisis del requerimiento de materia prima con los proveedores de forma conjunta
- Identificación de las características generales de los términos de asociatividad.

El desarrollo de cada uno de los puntos anteriormente indicados, tendrá las siguientes características:

- **Explicación del marco de la asociatividad entre la microempresa y los socios proveedores.**- se desarrollará mediante la explicación que realice el propietario/gerente de la microempresa acerca de las características que posee un proceso de asociatividad, las ventajas y desventajas que las mismas ofrece.

Esta etapa es vital y se apoyará, como en la anterior fase una presentación para para el efecto, debe tener claro que el objetivo de esta etapa es crear las condiciones más apropiadas para que tanto el socio proveedor como la microempresa, identifiquen un escenario propicio para la asociatividad.

- **Análisis del requerimiento de materia prima de forma conjunta con los proveedores.**-la reunión no solo servirá para identificar el contexto de la asociatividad sino también para identificar y mejorar la percepción acerca de las características de los socios proveedores.

Por otro lado se describirá a detalle las características, precios, etc. de la materia prima requerida por la microempresa, especificando además de forma conjunta con los proveedores estándares de entrega de productos, formas de pago, etc.

- **Identificación de las características generales de los términos de asociatividad.**- Finalmente para concluir la reunión se revisará con los potenciales socios proveedores el formato de convenio de asociatividad con los proveedores, ver el anexo N° 23, una vez identificando con claridad el alcance de cada uno los artículos que conforman el convenio.

Complementariamente, producto del análisis conjunto se incorporaran o en su caso excluirán los artículos que sean necesarios para mejorar el convenio.

Paso 2.- Análisis del comportamiento de los proveedores (después de la reunión)

Una vez desarrollada la etapa anterior será necesario llevar adelante una última etapa de evaluación para realizar una selección final y definitiva de los socios, en base al análisis del comportamiento en grupo de los potenciales socios proveedores pre-seleccionados, con el fin de evitar problemas a futuro.

Complementariamente se sistematizará cada uno de los ajustes realizados al modelo de convenio, con el fin de retroalimentar el mismo y formular un documento final que sea beneficioso para ambas partes

Paso 3.-Formalización de la asociatividad con los proveedores

Desarrollada la fase anterior se continuará con el proceso de formalización de la asociatividad, tarea que se llevara adelante mediante la firma de convenios con cada uno de los potenciales socios proveedores

5.4.2.2 Etapa 3.-Puesta en marcha y funcionamiento de la asociatividad con los proveedores.

El desarrollo de la asociatividad estará sujeto a la aplicación de la estructura del de la estrategia de asociatividad, es decir su funcionamiento se basará en los siguientes argumentos:

Dirección de la estrategia de asociatividad en el área de aprovisionamiento

En una primera etapa al inicio la cabeza del proceso estará el propietario/gerente de la microempresa; quien dirigirá la conformación de la asociatividad; luego a medida que se afiance la asociatividad se facilitará la participación de los proveedores en la toma de decisiones.

Lo que implica que en la segunda fase el esquema de dirección tomará su forma final, en el que se vean representados todos los miembros de la asociatividad, es decir:

- La micro empresa RICA FRUT.
- Comerciantes mayoristas de la ciudad de La Paz; comerciantes mayoristas de la ciudad de El Alto que cuentan su sucursal en la ciudad de La Paz.
- Co-Productores de las provincias.

Una vez consolidado la asociatividad será necesario conformar un Directorio cuya estructura está conformada por los dos co-presidentes:

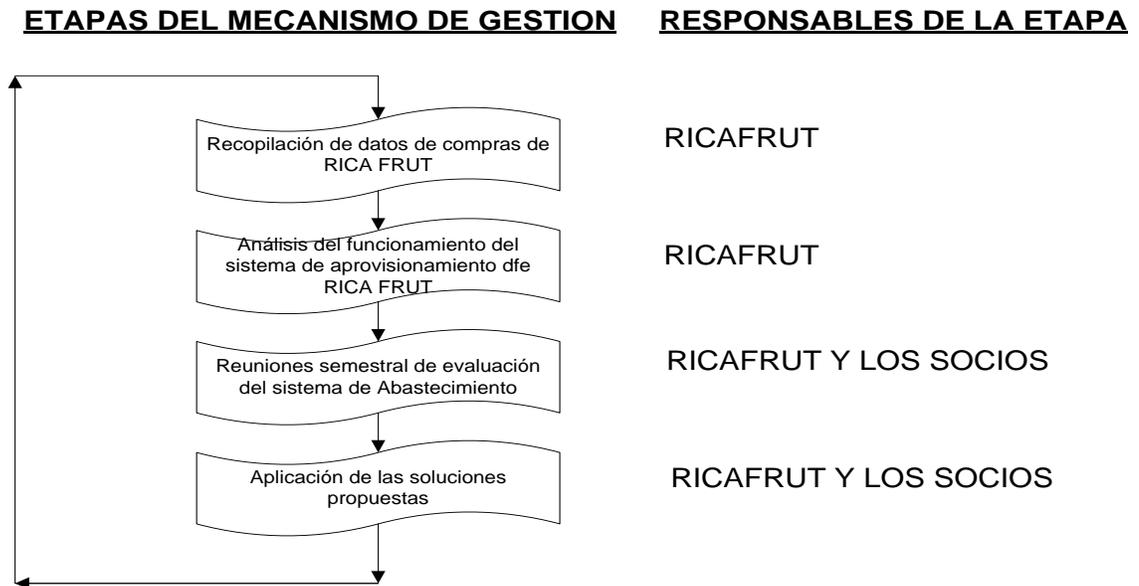
La elección de los cargos será ad honorem, es decir no percibirían salarios, siendo sus funciones las de apoyar en la aplicación de las estrategias que se lleven adelante para fortalecer la asociatividad.

Mecanismos de gestión de asociatividad en el área de aprovisionamiento

El funcionamiento de la asociatividad con los proveedores estará sujeto a las características de la estructura de gestión planteado en líneas anteriores; es decir una vez que se conforme la asociatividad de inmediato se pondrá en funcionamiento la asociatividad. Este proceso estará sujeto al desarrollo de los siguientes mecanismos de gestión:

Gráfico 23

Mecanismos de gestión de la asociatividad RICA FRUT – Proveedores



Fuente: Elaboración propia en base al análisis de Mónica Liendo y Adriana Martínez, 2001

El funcionamiento del sistema, una vez conformado la asociatividad se basará en las siguientes tareas:

- a) Recopilación de datos sobre compras de la microempresa a los proveedores

Esta etapa consiste en la recopilación periódica de datos respecto a las compras de la microempresa a los proveedores, especificando la información por tipo de producto; esta información se sistematizará en una base de datos que permita evaluar la información de las ventas de forma histórica y actualizada.

La información se relevará de forma mensual y el responsable de esta tarea será la microempresa, quien se encargará de conservar la información y de sistematizarla.

b) Análisis del funcionamiento del sistema de aprovisionamiento con los proveedores

Una vez sistematizada la información esta será evaluada por el Equipo técnico de la microempresa, con el fin de identificar el comportamiento de las compras por tipo de producto y por lugar de venta, con la siguiente finalidad:

- Identificar comportamientos anómalos en las compras de la microempresa
- Generar un informe de compras de la microempresa que permita evaluar los resultados del semestre.
- Por otro lado y con el fin mantener el interés de los proveedores será necesario realizar las proyecciones de las ventas de los productos de la microempresa con el fin de realizar propuestas concretas para incrementar los volúmenes de compra a los proveedores.
- Sistematizar la información en formatos sencillos con el fin de presentarlo en la Reunión de Evaluación semestral, con énfasis en las proyecciones de compra de productos de materia prima

c) Reunión de evaluación semestral del sistema de aprovisionamiento de la microempresa

La Reunión con los proveedores será realizada de forma semestral y será promovida por el directorio, su finalidad será dar cumplimiento a los objetivos trazados por la asociatividad; para su realización esta será comunicada de forma escrita indicando a los socios el lugar de realización del evento, la hora y el posible orden del día a desarrollarse.

Las reuniones se llevarán adelante de forma semestral, con un temario básico que contendrá el siguiente orden del día:

- Bienvenida a los participantes
- Presentación de resultados “informe del comportamiento de las compras y cumplimiento a la microempresa, expuesto por el equipo de la microempresa
- Análisis de los resultados por todos los socios
- Identificación de problemas y virtudes del periodo de compras de la microempresa.
- Negociación de la posible incremento de la demanda para el periodo anterior
- Firma del acta de conformidad

La reunión será de carácter semestral, y en él se identificará con claridad las posibles deficiencias o problemas que se esté enfrentado en el proceso de aprovisionamiento de materia prima.

Las conclusiones a las que se llegue en la reunión serán asumidas por consenso, para lo cual se firmará un acta en el cual ambas partes se comprometan a brindar su apoyo en la ejecución de las futuras estrategias.

d) Aplicación de las soluciones propuestas

En base a los resultados sistematizados de la Reunión Semestral el equipo de la microempresa se encargará de diseñar las estrategias que sean necesarias para mejorar las compras, pero a su vez mejorar aspectos en cuanto a calidad de los productos ofertados por los proveedores, precio, calidad, etc.

Sistema de control de la asociatividad en el área de aprovisionamiento

El mecanismo de control de la asociatividad se refiere a generar herramientas que permitan dar la voz de alarma ante cualquier eventualidad que se genere en el periodo de ventas en aplicación.

El mecanismo de control básicamente basará su funcionamiento en la comunicación permanente con los socios proveedores con el fin de tomar medidas correctivas inmediatas.

5.5 Segunda fase: Estructura de la estrategia de asociatividad

Una vez identificados los socios comercializadores y proveedores se observa y realiza la formalización de la estrategia de asociatividad donde a continuación se observa la demanda de la microempresa para 4 años, por el historial que cuenta desde el 2002 a la que solo existe registro desde la gestión 2003, determinándose de la siguiente forma:

5.5.1 Proyección de la demanda

El pronóstico de la demanda se ha elaborado analizando métodos estadísticos; bajo la premisa de que se han obtenido datos experimentales (puntos x_i, y_i) que de algún modo obedecen a alguna ley que relacione entre sí las magnitudes medidas; para ello se aplicó el método de regresión lineal, el cual establece la mejor recta que se ajusta a los datos y minimiza las discrepancias entre los datos experimentales y la recta proyectada. La ecuación de esta recta es: $y = ax + b$

Donde **a** es la pendiente de la recta y **b** es el punto de intersección de la recta con el eje X; donde los valores **a** y **b** están dados por las expresiones:

$$a = \frac{N\sum(x_i y_i) - \sum x_i \sum y_i}{N\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$
$$b = \frac{\sum x_i^2 \sum y_i - \sum x_i \sum x_i y_i}{N\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2}$$

Donde *N* es el número de pares de resultados experimentales (x_i, y_i)

Para el caso de la microempresa, las proyecciones se han realizado por cada tipo de producto habiéndose aplicado el método de mínimos cuadrados para cada producto, el cuadro posterior N° 23 presenta la segunda y tercera columna los coeficientes a y b obtenidos y en la cuarta columna se describe la ecuación de la demanda para el producto en análisis y en la quinta columna se destaca el coeficiente de correlación indicándose la bondad del ajuste realizado.

De este modo aplicando el proceso de regresión lineal para cada producto se ha logrado construir el cuadro de proyecciones para el periodo futuro 2011 -2014

En las primeras filas del 2005 al 2010 se describe los datos históricos de las ventas por tipo de producto realizado por la microempresa; a continuación en el siguiente bloque se destaca la proyección de las ventas para el periodo 2011 - 2014, por tipo de producto resultante de la aplicación de las ecuaciones de la demanda por tipo de producto.

Sin asociatividad se identifica las tasas de crecimiento de mayor importancia la venta de fruta en pocillo de frambuesa el 7% solo en su temporada, a su vez otro producto como la mermelada de frutilla embolsada de 450 Kg el 3.1%, pero en el producto de menor relevancia se encuentra del 0.8% el extracto y mermelada de maracuyá a su vez la harina de quinua y el chuño seleccionado.

Con asociatividad se identifican las tasas de crecimiento de la misma forma pero la fruta en pocillo de frutilla del 15.5%, a su vez la mermelada embolsada de frutilla y fruta empacada de frutilla con el 15.2%, las tasas de menor relevancia se encuentra la ensalada rusa embolsada del 12.6%.

Cuadro N° 25

Proyección de la demanda para la situación sin asociatividad y con asociatividad (en unidades vendidas)

Insumo	FRUTILLA				MARACUYA			FRAMBUESA				CEREZA			LIMON	QUINUA		CHUÑO		MAIZ BLANCO	MAIZ MORADO	PAPA		ZANOHARIA	ALVERJA
	Producto	Fruta empacada	Fruta en pocillos	Mermelada enbolsada	Mermelada en frasco de	Extracto de 250 ml	Mermelada enbolsada	Mermelada en frascos	Fruta empacada	Fruta en posillos	Mermelada enbolsada	Mermelada en frasco	Fruta empacada	Extracto de 250 ml	Extracto de 250 ml	Quinua perlada	Harina de quinua de	Chuño limpio	Hrina de chuño de	Harina de maiz	Api morado	Papa picada	Papa picada para	Zanahoria picada para	Alverja para
Año	DATOS HISTORICOS DE LAS VENTAS DE RICA FRUT																								
2005	1.180	1.004	1.211	695	660	395	495	340	30	95	102	260	215	725	742	672	395	465	663	663	660	780	780	780	780
2006	1.385	1.224	1.350	780	720	450	540	360	45	108	116	330	245	840	810	735	420	504	730	730	720	796	796	796	796
2007	1.530	1.280	1.616	827	765	485	564	415	65	125	125	350	251	890	864	752	450	531	770	770	761	812	812	812	812
2008	1.650	1.406	1.706	873	793	496	595	423	66	132	132	364	271	926	912	815	466	561	810	810	801	865	865	865	865
2009	1.700	1.480	1.796	919	835	522	626	445	70	139	139	383	278	974	960	835	490	590	856	856	841	891	891	891	891
2010	1.920	1.632	2.064	1.056	960	600	720	512	80	160	160	440	320	1.120	1.080	960	560	672	976	976	960	960	960	960	960
PROYECCION DE LAS VENTAS BAJO LA MODALIDAD ACTUAL (NUMERO DE COMERCIALIZADORES ACTUAL: 8)																									
2.011	2.037	1.741	2.193	1.085	976	617	732	528	92	169	166	462	328	1.154	1.113	975	568	686	999	999	981	974	974	974	974
2.012	2.173	1.856	2.356	1.150	1.030	652	772	561	101	181	176	492	346	1.223	1.176	1.027	598	724	1.056	1.056	1.035	1.010	1.010	1.010	1.010
2.013	2.310	1.972	2.518	1.214	1.083	688	812	593	110	193	187	523	365	1.292	1.238	1.078	628	762	1.112	1.112	1.090	1.045	1.045	1.045	1.045
2.014	2.446	2.087	2.681	1.279	1.137	724	853	625	120	206	197	554	383	1.361	1.301	1.130	659	800	1.169	1.169	1.144	1.081	1.081	1.081	1.081
Tasa crecm.	3,0%	3,3%	3,1%	1,4%	0,8%	1,4%	0,8%		7,1%	2,8%	1,8%	2,4%		1,5%	1,5%	0,8%	0,8%	1,0%	1,2%	1,2%	1,1%	0,8%	0,8%	0,8%	0,8%
PROYECCION DE LAS VENTAS CONSIDERANDO ASOCIATIVIDAD Y ESTRATEGIAS DE MERCADO (NUMERO DE COMERCIALIZADORES A FUTURO: 12)																									
2.011	2.547	2.176	2.741	1.356	1.220	771	914	660	115	211	207	577	410	1.442	1.392	1.219	711	858	1.249	1.249	1.226	1.218	1.218	1.218	1.218
2.012	2.717	2.320	2.944	1.437	1.287	815	965	701	126	227	220	615	433	1.529	1.470	1.283	748	905	1.320	1.320	1.294	1.262	1.262	1.262	1.262
2.013	2.887	2.464	3.148	1.518	1.354	860	1.016	741	138	242	233	654	456	1.615	1.548	1.348	786	952	1.391	1.391	1.362	1.307	1.307	1.307	1.307
2.014	3.057	2.609	3.351	1.599	1.421	905	1.066	781	150	257	246	692	479	1.701	1.626	1.412	823	999	1.461	1.461	1.430	1.351	1.351	1.351	1.351
Tasa crecm.	15,2%	15,5%	15,2%	13,3%	12,8%	13,3%	12,7%	13,6%	19,8%	15,0%	13,8%	14,5%	13,2%	13,5%	13,5%	12,7%	12,6%	13,0%	13,1%	13,1%	13,0%	12,6%	12,6%	12,6%	12,6%

Fuente: Elaboración propia en base al historial de la demanda de RICA FRUT

5.5.2 Proyección de las ventas con los socios comercializadores identificados

Una vez proyectado la demanda para los siguientes 4 años se ha realizado una proyección de las posibles ventas a realizarse en la gestión 2011, proyectadas en base al historial de las ventas posibles para el 2011 de los comercializadores habituales y estimación de la posible venta a los otros comercializadores, en la situación con asociatividad.

La proyección de ventas posibles a los socios identificados considero a los siguientes socios:

a) Los comercializadores habituales:

- Distribuidora Ketal S.A.
- Restaurant Las Terrazas

b) Otros comercializadores:

- Distribuidoras: Fidalga S.A., micro market.
- Comercializadores mayorista-minoristas: La Paz, El Alto.
- Almacenes: La Paz, Sonia, El Alto, La Alteñita.
- Pastelerías: Ilusión y Goloso.
- Restaurants: La Paz, Paris, Servicio Café.

5.5.2.1 Proyección de las ventas para los socios comercializadores habituales

a) Distribuidora Ketal S.A.

Es una de las comercializadoras habituales de la microempresa con mayor importancia actual, en base a ello se observa la proyección de las posibles ventas para la gestión 2011, representada en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 26
Proyección de las ventas para la gestión 2011 de la Comercializador habitual
Distribuidora Ketal S.A.

(Expresado en unidades anuales/bolivianos anuales)

Producto Comercializados en Ketal S.A.	Cantidad anual (u)	Cantidad semanal (u)	Precio de venta	Venta total
Ketal(fruta empacada)	2.160	45	9	19440,00
Ketal(mermelada en frasco)	864	18	11	9504,00
Ketal(extracto de 250 ml)	1.728	36	9	15552,00
Ketal(embolsado de quinua perla, chuño entero)	706	10	7	4942,00
Ketal(harina de quinua, chuño, maíz blanco y morado)	1.681	35	9	15130,80
Ketal(para picada largas en bolsa seleccionada)	960	20	5	4800,00
Ketal(ensalada rusa embolsado)	960	20	5	4800,00
				74168,8

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

Se observa en el cuadro anterior las ventas posibles de la distribuidora Ketal S.A., destacándose que el producto que más adquirirá y requerirá de la microempresa es la fruta empacada entre las frutas: frutilla, frambuesa y cereza, con un total estimado de ingresos por un valor de 74.168,8 Bs.

b) Restaurant Las Terrazas

El restaurant es una de las comercializadoras habituales de la microempresa, en el cuadro siguiente de muestra los productos que adquirirá de la microempresa para la gestión 2011

Cuadro N° 27
Proyección de las ventas para la gestión 2011 de la comercializadora
habitual “Las Terrazas”

(Expresado en unidades anuales/bolivianos anuales)

Productos Comercializados en las Terrazas	Cantidad anual (u)	Cantidad semanal (u)	Precio de venta	Venta total
Las Terrazas(fruta en pocillo)	984	10	9	8856
Las Terrazas(mermelada en bolsa)	1.250	26	11	13750
Las Terrazas(extracto de 250 ml)	365	7,6	9	3283,2
Bs Total				25889,2

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

En el cuadro anterior se observa que los productos que adquirirá de la microempresa principalmente la mermelada embolsada de 450 Kg de diferentes sabores como frutilla, maracuyá y frambuesa, con una venta estimada de 25.889 bolivianos

5.5.2.2 Proyección de las ventas para otros socios comercializadores

Con los nuevos comercializadores se considera que en el primer semestre se prevé realizar las acciones necesarias para consolidar la asociatividad, encarando luego en el segundo semestre la venta de los productos acordados en el proceso de asociatividad con una fase de pre prueba que permitirá identificar el potencial de venta de los productos de RICA FRUT.

a) Distribuidora FIDALGA S.A.

La distribuidora FIDALGA S.A. ofrece todo tipo de productos de todas las marcas, cantidades, tamaños y novedades, presenta las siguientes características

- FIDALGAS.A. es una distribuidora que cuenta con diferentes productos provisionados por negocios familiares, MyPE's, PyME's y grandes empresas.
- Su forma de pago se basa en el cumplimiento de sus contratos.
- Cuenta con el personal adecuado para la atención a sus diferentes clientes, y a sus proveedores.
- Las instalaciones de FIDALGA SA buscan agradar al cliente.
- Buscan constantemente métodos de control para la comercialización de sus productos en sus instalaciones.

De acuerdo al diagnóstico realizado se prevé que para la gestión 2011 se proyecta las cantidades posibles de venta por RICA FRUT, y en base al posible acuerdo de asociatividad. Las cantidades proyectadas son las siguientes:

Cuadro Nº 28
Proyección de las ventas para la gestión 2011 para el comercializador
FIDALGA SA

(Expresado en unidades /Bolivianos anuales)

Producto que requiere Fidalga	Cantidad anual (U)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs/u)	Ventas anuales
Fidalga (fruta empaca)	98	16	9	885,49
Fidalga(mermelada en frasco)	59	10	11	654,16
Fidalga(extracto de 250 ml)	74	12	9	663,70
Fidalga(embolsado de quinua perla, chuño entero)	230	38	7	1610,00
Fidalga(harina de quinua, chuño, maíz blanco y morado)	595	99	9	5352,25
Fidalga(para picada largas en bolsa seleccionada)	245	41	5	1226,00
Fidalga(papa embolsada picada en cuadrados)	291	49	5	1455,00
Fidalga(ensalada rusa embolsado)	291	49	5	1455,00
Venta Total				11846,60

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

En las ventas a FIDALGA se prevé que el producto de mayor venta será la harina de quinua, chuño, maíz blanco y maíz morado y la ensalada rusa; con ventas posibles de 11.846,60 Bs.

b) Distribuidora Micro Market

La distribuidora Micro Market es un almacén amplio, expende productos de diferentes marcas, cantidades, tamaños para ofrecer a sus clientes, presenta las siguientes características:

- Adquiere sus productos en las ferias de la ciudad de El Alto y la Rodríguez o aproximándose a las distribuidoras mayoristas.
- Su forma de pago es mixto solo cuenta con contratos con las distribuidoras mayoristas de acuerdo a contratos pre establecidos.
- Las instalaciones son amplias y agradable para sus clientes.
- Cuenta con medios de apoyo para mejorar la comercialización de sus productos.
- Busca proveedores que le repongan los productos ya vencidos.

Para la gestión 2011 se proyectó las cantidades a comercializar a la distribuidora Micro Market, considerándose que en el primer semestre se iniciará con la 1ra fase de socialización de las etapas de la asociatividad, y en el segundo semestre se iniciaría la venta de productos que posiblemente adquiriera.

A continuación se observa el cuadro de proyección de posibles compras a la microempresa RICA FRUT.

Cuadro N° 29

Proyección de las ventas para la gestión 2011 para la Distribuidora Micro Market (Expresado en unidades /bolivianos anuales)

Producto que requiere la Micro market	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs/U)	Ventas total
(fruta empaca)	91	15	9	817,38
(extracto de 250 ml)	74	12	9	663,70
(harina de quinua, chuño, maíz blanco y morado)	320	53	9	2881,98
Bs Total				4363,06

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

De acuerdo al resultado de la proyección es posible afirmar que la harina de quinua, chuño, maíz blanco, maíz morado, serán los productos de mayor demanda; con ventas estimadas de 4.363 Bs total.

c) Comerciantes mayoristas de la ciudad de La Paz

Las comerciantes mayoristas son puntos de distribución al por mayor y menor ubicados en la calle Garcilaso de la Vega, dedicadas al comercio de productos no perecederos de diferentes marcas, sus características son las siguientes:

- La forma de adquisición de los productos que expende lo realiza de forma directa con grandes distribuidoras.
- Su forma de pago es mixto contando con proveedores con los que se relaciona mediante contratos, etc.
- Las instalaciones de cada uno de los comercializadores son ambientes amplios funcionando como almacén y a su vez depósitos.

- Presentan interés por productos que estén posicionados en el mercado local, departamental y nacional.

De acuerdo al diagnóstico realizado las tres comercializadoras presentan intereses similares para la adquisición de productos de la microempresa, de acuerdo al siguiente detalle:

Cuadro N° 30
Proyección de las ventas para la gestión 2011 para los “comerciantes mayoristas La Paz”
(Expresado en unidades /bolivianos anuales)

Producto que requiere	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs./u)	Ventas total
Comerciantes Mayoristas LP(fruta empacada)	114	18,92	9	1021,72
Comerciantes Mayoristas LP(fruta empacada)	114	18,92	9	1021,72
Comerciantes Mayoristas LP(fruta empacada)	114	18,92	9	1021,72
TOTAL VENTAS DE LAS TRES DISTRIBUIDORAS				3065,17

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

Se observa en el anterior cuadro las ventas posibles de la microempresa se concentrarán en la venta de fruta empacada de frutilla, frambuesa y cereza, con ventas proyectadas de 3.065 Bs total.

d) Comerciantes mayoristas de la ciudad de El Alto

Las comerciantes mayoristas se encuentran en la calle 2 de la zona 12 de Octubre de la ciudad de El Alto, su actividad es el comercio al por mayor y menor, uno de ellos cuenta con un depósito ubicado en Santiago 2do y se especializa en la distribución de productos hacia Copacabana, sus características son las siguientes:

- La forma de adquisición de sus productos que expenden lo realizan de forma directa de grandes distribuidoras.
- La forma de pago a sus proveedores es de forma mixta, es decir en efectivo y al crédito.
- Las instalaciones de cada una son 2 ambientes amplios funcionando una como punto de distribución y la otra como depósito.
- Requieren productos de buena calidad.

Para la gestión 2011 se proyectó las posibles compras a la microempresa, estas son las siguientes:

Cuadro N° 31
Proyección de las ventas para la gestión 2011 para “Comerciantes mayoristas de El Alto”

(Expresado en unidades /bolivianos anuales)

Producto que requiere	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs./u)	Ventas total
Comerciantes Minorista(fruta empacada)	114	19	9	1021,72
Comerciantes Minorista(fruta empacada)	114	19	9	1021,72
Total venta de las 2 comercializadoras	227			2043,45

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

Se observa en el anterior cuadro solo interés por la fruta empacada de frutilla, frambuesa y cereza, con ventas proyectadas de 3.065 Bs a ambas comercializadoras.

e) Almacén La Paz

El almacén cuenta como propietario a una familia que tiene la visión de convertirse en un micro market de la zona de Cota Cota; requiere solo productos con presentación excelente por el grado de exigencia de sus clientes, las características del mismo son las siguientes:

- La forma de adquisición de sus productos lo realiza de forma directa de grandes distribuidoras, y de proveedores artesanales antiguos.
- La forma de pago con sus proveedores es mixta, al contado y al crédito.
- Cuenta con su propia cartera de clientes de la zona.

A continuación se observa el cuadro de posibles adquisiciones:

Cuadro N° 32

Proyección de las ventas para la gestión 2011 para el Almacén La Paz

(Expresado en unidades /bolivianos anuales)

Producto que requiere	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs./u)	Ventas total
Almacén La Paz(mermelada en bolsa)	97	16	8	774,45
Almacén La Paz(mermelada en frasco)	109	18	11	1199,29
Almacén La Paz(extracto de 250 ml)	117	19	9	1050,85
Total ventas				3024,59

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

Las ventas posibles serán los extractos de maracuyá, cereza y limón; y las mermeladas de frutilla, frambuesa, y maracuyá; con ventas aproximadas de 3.024 Bs.

f) **Almacén Sonia**

El almacén Sonia se encuentra en la ciudad de La Paz presenta las siguientes características

- La forma de adquisición de sus productos que expende, lo realiza de forma directa de distribuidoras grandes.
- La forma de pago con sus proveedores es de forma mixta al contado y al crédito.

A continuación se observa el cuadro de posibles adquisiciones de los siguientes productos:

Cuadro N° 33
Proyección de las ventas para la gestión 2011 para el Almacén Sonia
(Expresado en unidades /bolivianos anuales)

Producto que requiere	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs./u)	Ventas total
Almacén Sonia(mermelada en bolsa)	89	14,89	8	714,88
Almacén Sonia(mermelada en frasco)	109	18,17	11	1199,29
Almacén Sonia(extracto de 250 ml)	117	19,46	9	1050,85
Total ventas en Bs				2965,02

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

Las adquisiciones posibles de la microempresa se concentran en los extractos de diferentes sabores de maracuyá, cereza y limón, con ventas de 2.965 Bs.

g) Almacén el alto

El almacén cuenta con un nicho de mercado de la ciudad de El Alto, requiere productos con precios ventajosos, a su vez, con presentación excelente, sus características son las siguientes:

- La forma de adquisición de sus productos que expende lo realiza de forma directa con distribuidores grandes
- La forma de pago con sus proveedores es de forma mixta al contado y al crédito.
- Distribuye sus productos al por mayor y menor.
- Busca productos de acuerdo a lo que exigen sus clientes.

A continuación se observa el cuadro de posibles adquisiciones de los siguientes productos:

Cuadro N° 34

Proyección de las ventas para la gestión 2011 del “Almacén El Alto”

(Expresado en unidades /Bolivianos anuales)

Producto que requiere	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs./u)	Ventas total
Almacén El Alto(mermelada en bolsa)	89	14,89	8	714,88
Almacén El Alto (mermelada en frasco)	109	18,17	11	1199,29
Almacén El Alto(extracto de 250 ml)	117	19,46	9	1050,85
Total venta				2965,02

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

Se observa en el cuadro anterior que el almacén adquirirá posiblemente extractos de frutilla, maracuyá, cereza y limón con compras a la microempresa de 2.965 Bs

h) Almacén La Alteñita

Al igual que el anterior almacén cuenta con su nicho de mercado en la ciudad de El Alto, requiere productos con calidad, a su vez, precios ventajosos con presentación excelente para su ambiente de distribución al por mayor y al por menor, "el producto ingresa por los ojos" indica en una opinión personal, donde se observa las siguientes características:

- La adquisición de sus productos que expende lo realiza de forma directa con empresas grandes, el trato es cerrado con un contrato.
- La forma de pago con sus proveedores es de forma mixta al contado y al crédito.
- Distribuyen al por mayor y menor.
- Busca que el producto se encuentre en una posición en el mercado o por lo menos de excelente calidad por fuera y por dentro del producto.

A continuación se observa el cuadro de posibles adquisiciones de los siguientes productos:

Cuadro N° 35

Proyección de las ventas para la gestión 2011 del almacén "La Alteñita"

(Expresado en unidades /Bolivianos anuales)

Producto que requiere	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs./u)	Ventas total
Almacén La alteñita(mermelada en bolsa)	89	14,89	8	714,88
Almacén La alteñita(mermelada en frasco)	109	18,17	11	1199,29
Almacén La alteñita(extracto de 250 ml)	117	19,46	9	1050,85

Producto que requiere	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs./u)	Ventas total
Total ventas				2965,02

Fuente: elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

La adquisición de las ventas al almacén La Alteñita permitirá generar ingresos por 2.960 Bs., por la venta de mermeladas y extractos

i) Pastelería Ilusión

Esta pastelería se encuentra en la ciudad de La Paz, es un negocio con un mercado variado que va desde acontecimientos sociales, fiestas patrias, etc. cuenta con un taller para la elaboración de sus productos y un ambiente de comercialización, sus características son las siguientes:

- La materia prima e insumos que requiere lo adquiere de la feria de la ciudad de La Paz ubicada en la calle max paredes y rodríguez.
- La forma de pago con sus proveedores es al contado.
- Forma que distribuye es al por mayor y menor.
- No cuenta con personal solo con ayuda familiar
- Busca que el producto que adquiere sea de precios ventajosos no lo interesa la marca, mas sino la calidad.

A continuación se observa el cuadro de posible producto adquirido:

Cuadro N° 36

Proyección de las ventas para la gestión 2011 para la “Pastelería Ilusión”

(Expresado en unidades /Bolivianos anuales)

Producto que requiere	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs./u)	Ventas total
Pastelería Ilusión(mermelada en bolsa)	37	6	8	297,86
Total ventas				297,86

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

El cuadro anterior se muestra que la pastelería adquirirá la mermelada embolsada de 450 Kg, generando ingresos para la microempresa por 297 Bs

j) Pastelería goloso

La pastelería es una pequeña empresa con un mercado variado, realizando sus actividades en acontecimientos sociales, cuenta con una ambiente disponible como taller de preparación y dos ambientes de comercialización, sus características son las siguientes:

- La materia prima e insumos lo adquiere de la feria de la ciudad de La Paz ubicada en la avenida Max Paredes y Rodríguez.
- La forma de pago con sus proveedores es al contado.
- Distribuye sus productos es al por mayor y menor.
- Cuenta con el personal como distribuidores y operarios.

- Busca que el producto que adquiere sea de precios ventajosos no lo interesa la marca, mas sino la calidad.
- La forma de comercialización es personalizada.

A continuación se observa las proyecciones de las ventas posibles:

Cuadro N° 37
Proyección de las ventas para la gestión 2011 de la “Pastelería Goloso”
(Expresado en unidades /Bolivianos anuales)

Producto que requiere	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs./u)	Ventas total
Pastelería el Goloso (mermelada en bolsa)	37	18	8	297,86
Total ventas				297,86

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

Se observa en el cuadro anterior que el único producto que adquirirá es la mermelada embolsada de 450 Kg, con ingresos estimados para la microempresa de 2.97 Bs.

k) Restaurant La Paz

El Restaurant La Paz, es una mediana empresa con un mercado variado, presta sus servicios en ambientes adecuados, con una presentación muy suntuosa; cuenta con clientes recomendados por hoteles de renombre, página web, etc. sus características son las siguientes:

- La materia prima e insumos lo adquiere por medio de microempresarios que realizan las compras convirtiéndose en uno de sus proveedores, en otras ocasiones realiza adquisiciones directas en la feria de La Max Paredes y Rodríguez.
- La forma de pago con sus proveedores indirectos son de forma mixtas y las compras directas son al contado.
- Cuenta con el personal para cada área.
- Adquiere productos de calidad, no interesa el origen.
- El servicio es personalizada y expresiva.
- Técnicas de procesos de producción es de generar efectividad, eficiencia y eficacia.

A continuación se observa el cuadro de las posibles ventas al Restaurant:

Cuadro N° 38
Proyección de las ventas para la gestión 2011 al “Restaurant La Paz”
(Expresado en unidades /Bolivianos anuales)

Producto que requiere	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs./u)	Ventas total
Restaurant La Paz(fruta en pocillo)	137	6	8	1099,71
Restaurant La Paz(mermelada en bolsa)	104	10	8	834,02
Total venta				1933,73

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

El cuadro anterior nos permite indicar la demanda de fruta en pocillo de frutilla, frambuesa y cereza, generando un ingreso de 1.933 Bs.

I) Restaurant Paris

El Restaurant Paris, es una mediana empresa con un mercado diverso, con servicios en sus propios ambientes y a su vez a pedido domiciliario; su comercialización es muy elegante, contando con publicidad, página web, etc. Sus características son las siguientes:

- La materia prima e insumos lo adquiere por medio de pequeños negocios y microempresas que realizan la actividad de aprovisionamiento.
- La forma de pago con sus proveedores indirectos son de forma mixta y al contado.
- Cuenta con personal organizado para atender sus distintas áreas.
- Adquiere productos de calidad, le interesa la procedencia de cada producto adquirido y busca precios ventajosos.
- El servicio es personalizado y expresivo.

Se observa a continuación los posibles productos requeridos por el Restaurant:

Cuadro N° 39
Proyección de las ventas para la gestión 2011 del “Restaurant Paris”
(Expresado en unidades /Bolivianos anuales)

Producto que requiere	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs./u)	Ventas total
Rest Paris La Paz (fruta en pocillo)	183	10	8	1466,28
Rest Paris La Paz (mermelada en bolsa)	104	15	8	834,02
Total venta				2300,30

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

El cuadro anterior indica que el restaurant presenta una mayor demanda por fruta en pocillo de la frutilla todo el año, frambuesa en su temporada y cereza en su temporada, lo que permitirá generar ingresos por 2.300 Bs.

m) SERVICIO CAFÉ

El pequeño restaurant de Servicio Café, es una pequeña empresa con un mercado diverso por ser al paso y contando además con clientes extranjeros, realiza sus servicios en ambientes rústicos localizados en la zona central de la ciudad de La Paz, sus características son:

- La materia prima e insumos lo adquiere de diferentes proveedores, de las ferias y cuenta además con una alianza con la empresa DELIZIA. En el rubro de los helados
- La forma de pago con sus proveedores aliados es al crédito que lo establece en sus contratos.
- Cuenta solo con 2 personas.
- Requiere productos de calidad, le interesa la procedencia de cada producto adquirido y busca precios ventajosos.
- El servicio es personalizado.

Se observa a continuación el cuadro de los posibles productos que puede adquirir este negocio:

Cuadro N° 40
Proyección de las ventas para la gestión 2011 para el comercializador
“Servicios Café”

(Expresado en unidades /Bolivianos anuales)

Producto que requiere	Cantidad anual (u)	Cantidad mensual (u)	Precio (Bs./u)	Ventas total
Servicio de Café (fruta en pocillo)	137	6	8	1099,71
Servicio de café (mermelada en bolsa)	97	5	8	774,45
Total venta				1874,16

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de los comercializadores

El cuadro anterior indica una demanda del servicio café en fruta en pocillo de frutilla todo el año, frambuesa en su temporada y cereza en su temporada, por lo que las ventas proyectadas de RICA FRUT es de 1.874 Bs.

5.5.3 Proyección de las compras de materia prima con los socios proveedores identificados

5.5.3.1 Proyección de las compras de materia prima con los proveedores identificados.

De acuerdo a la proyección de la demanda en la situación con asociatividad realizada en el anterior Cuadro N° 23 que ya se observó, se ha determinado en base a los requerimientos de materia prima por tipo de producto la estimación de las cantidades de cada de los productos de la materia prima para la gestión 2011, cuyo detalle es el siguiente:

Cuadro N° 41
Proyección del requerimiento de materia prima de RICAFRUT con
asociatividad para la gestión 2011

(Expresado en Kilogramos)

DETALLE	Cantidad anual (Kg)	PU (Bs/U)	Total (Bs)
FRUTAS			
FRUTILLA	3.755	8,5	31.917
MARACUYA	850	20,0	16.991
FRAMBUESA	529	8,5	4.495
CEREZA	309	10,0	3.085
LIMON	120	6,0	721
CEREALES			
QUINUA	1.210	12,5	15.127
MAIZ BLANCO	579	3,3	1.930
MAIZ MORADO	579	3,3	1.930
TUBERCULOS			
PAPA	756	3,0	2.269
CHUÑO	727	12,0	8.723
VERDURAS			
ZANOHARIA	188	1,8	345
ALVERJA	188	10,0	1.882
COSTO TOTAL DE MA TERIA PRIMA			89.413

Fuente: Elaboración propia en base a proyección de la demanda y Anexo 11 al Anexo 20

5.5.3.2 Proyección de las compras a los socios proveedores

A continuación se identifica los socios proveedores de materia prima, cuyo detalle es el siguiente:

Cuadro N° 42**Identificación de socios proveedores de materia prima**

Materia Prima (requerida)	Interesado (responsable)	Nombre en el mercado	Nombre real	Origen de la materia prima
Frutilla	Felipa Mamani	Minorista	Productor y Mayoristas (transportistas)	Luribay, Sapahaqui, Rio Abajo
Maracuyá	Juan Aduviri	Mayorista	Mayorista (Intermediario)	Productor de Caranavi
Frambuesa	Javier Villareal	Mayorista	Productor	Santa Cruz
Cereza	Juana Villareal	Minorista	Mayorista	Santa Cruz
Limón	Gumercinda Arias	Minorista	Mayorista/ Co-Productor	Caranavi, Alto Beni
Quinua	Irma Mamani	Minorista	Productor	El Alto, altiplano
Chuño	Sabina Coca	Minorista	Mayorista	Altiplano
Papa	Eugenia Mamani	Mayorista	Productor	Altiplano, Ceja
Maíz Blanco	Sabina Coca	Mayorista	Co-productor	Valles interandinos
Maíz Morado	Sabina Coca	Mayorista	Co-productor	Valles interandinos
Zanahoria	Paulina Chura	Mayorista	Co-Productor	Rio Abajo
Alverja	Felipa Corina	Mayorista	Productor	Altiplano

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos del análisis de los proveedores

En el cuadro anterior se observa el detalle de los socios proveedores seccionados seleccionados por la posibilidad de negociación de los precios, ubicación estratégica y condiciones de venta como compromiso de mantenimiento de los precios para sus clientes, etc.

5.6 La estrategia de asociatividad y su efecto en RICA FRUT

Producto del proceso de asociatividad se prevé que la microempresa tendrá que disponer de un mayor énfasis en los productos finales elaborados artesanalmente por que aumentará la cantidad de producción; lo que implica un incremento de la capacidad utilizada y una mayor efectividad de los tiempos perdidos y un mayor compromiso laboral.

5.6.1 Incremento de la capacidad utilizada y mejor uso de la Infraestructura, maquinaria y equipo

Los ambientes de la microempresa son suficientes, sin embargo se requiere una mejor disposición de los espacios no ocupados reduciéndose de este modo los gastos de mantenimiento; por otro lado actualmente se cuenta con maquinaria y equipo suficientes para incrementar la capacidad de producción.

En la actualidad como se mencionó en anteriores párrafos la microempresa utiliza aproximadamente el 65% de su capacidad instalada, con la aplicación de la asociatividad se considera que este se incrementara a un 85% en promedio.

Cuadro Nº 43
Capacidad utilizada proyectada para la gestión 2011

(Expresado en porcentaje)

	FRUTILLA (en unidades)				MARACUYA (en unidades)			FRAMBUESA				ALVERJA
	Fruta empacada	Fruta en pocillos	Mermelada embolsada 450 g	Mermelada en frasco de 750 ml	Extracto de 250 ml	Mermelada embolsada de 250 g	Mermelada en frascos de 750 g	Fruta empacada	Fruta en pocillos	Mermelada embolsada de 450 g	Mermelada en frasco de 750 ml	Alverja para ensalada rusa de 450 g*
Cantidad producida el 2010	1.920,0	1.632,0	2.064,0	1.056,0	960,0	600,0	720,0	512,0	80,0	160,0	160,0	960,0
Cantidad proyectada para producir el 2011	2.546,7	2.176,3	2.741,2	1.356,2	1.220,4	770,6	914,5	660,5	114,7	211,5	207,2	1.218,1
Capacidad instalada (en unidades)	2.953,8	2.510,8	3.175,4	1.624,6	1.476,9	923,1	1.107,7	787,7	123,1	246,2	246,2	1.476,9
Capacidad Utilizada al 2010	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Capacidad a utilizar el 2011	86%	87%	86%	83%	83%	83%	83%	84%	93%	86%	84%	82%
	CEREZA		LIMON	QUINUA		CHUÑO		MAIZ BLANCO	MAIZ MORADO	PAPA		ZANOHARIA
	Fruta empacada	Extracto de 250 ml	Extracto de 250 ml	Quinua perlada embolsada de 450 g	Harina de quinua de 450 g	Chuño limpio embolsado de 450 g	Harina de chuño de 450 g	Harina de maíz blanco	Api morado	Papa picada mediano de 450 g	Papa picada para ensalada rusa de 450 g*	Zanahoria picada para ensalada rusa de 450 g
Cantidad producida el 2010	440,0	320,0	1.120,0	1.080,0	960,0	560,0	672,0	976,0	976,0	960,0	960,0	960,0
Cantidad proyectada para producir el 2011	577,0	409,9	1.442,4	1.391,8	1.219,0	710,6	857,7	1.248,9	1.248,9	1.226,0	1.218,1	1.218,1
Capacidad instalada (en unidades)	676,9	492,3	1.723,1	1.661,5	1.476,9	861,5	1.033,8	1.501,5	1.501,5	1.476,9	1.476,9	1.476,9

Capacidad Utilizada al 2010	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Capacidad a utilizar el 2011	85%	83%	84%	84%	83%	82%	83%	83%	83%	83%	82%	82%

Fuente: Elaboración propia con base a la revisión de los ambientes de RICA FRUT

5.6.2 Personal

El personal de la microempresa en el primer semestre es suficiente, sin embargo sus funciones se verán incrementadas por el aumento de la producción; sin embargo en el tercer trimestre será necesario contratar dos personas adicionalmente para satisfacer la demanda de fin de año, y promocionar aún más en los puntos de venta de los socios, más aún en el cuarto trimestre el trabajo será más dinámico específicamente en el área de marketing, de este modo el cuadro siguiente detalla el ciclo del personal:

Cuadro N° 44

Periodo de requerimiento de personal

(Expresado en periodos mensuales de la gestión)

AÑO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MSE 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
CONVOCATORIA CONVENIO CON LA UNIV.												
CONTRATACIÓN DE PERSONAL EVENTUAL												

Fuente: Elaboración propia en base a proyección de la demanda

Se considera un incremento de dos personas para fin de año que obligará a la microempresa a buscar estrategias que se base en: precio, plaza, producto, publicidad, y otras estrategias.

Producto de ello se considera el siguiente comportamiento:

- **Área financiera:** a la cabeza de la unidad de contabilidad se encarga de realizar el registro contable, pago de impuestos, balances generales, por lo que no requerirá de incremento de sueldo.

- **Área de producción:**
 - **Proceso de Selección de la materia prima.**-existirá dos personas la primera será la responsable y la segunda la ayudante

 - **Proceso de preparación de la materia prima.**- es responsable solo una operaria.

 - **Proceso de envasado.**-la responsable contará con una ayudante, a la que las funciones las realizaba el propietario, y esta función será delegada a una de las operarias.

 - **Proceso de control de calidad.**-solo se encuentra una persona responsable conjuntamente con el dueño para medir los resultados de los productos producidos, a la que ya no será responsabilidad funcional del propietario.

- **Área de Logística:** existirán tres personas para la distribución entre ellos el chofer, a la que solo realizará las funciones de guía y soporte de control.

5.6.3 Desarrollo tecnológico

Es posible afirmar que en la actualidad solo se utiliza el equipo indicado por que la demanda de productos es mediana y no requiere del uso de los equipos y herramientas guardados en los depósitos.

A futuro si se concreta y consolida las estrategias de asociatividad tanto con proveedores de materia prima como con comercializadores, entonces será necesario incrementar el uso de la capacidad instalada de RICA FRUT lo que implica un mayor uso de los equipos y herramientas existentes en base a un layout que permita incrementar la capacidad de producción de la microempresa, aspecto que requerirá necesariamente del apoyo de especialistas como (Ing. en Alimentos, Ing. Químico o Ing. Industrial)

5.6.4 Acceso a créditos

En el segundo semestre se tendrá que recurrir a préstamos familiares porque en ellos encontrará un interés muy bajo que no afectará su economía y le permitirá invertir el ahorro que tiene de los proveedores como el incremento en las ventas

En caso que requiera acceder a un préstamo bancario puede realizar por que no cuenta con deudas pendientes, uno de los acreedores visitados puede darse en el banco Los Andes por ser más accesibles y facilitadores de apoyo productivo a las microempresas, con menores requisitos para los prestatarios.

5.6.5 Estrategias complementarias para el desarrollo de la microempresa RICA FRUT

Si bien el presente trabajo gira en torno a la aplicación de una estrategia principal basada en la implementación de la asociatividad con los comercializadores en una primera fase, y luego con los proveedores de materia prima en una segunda fase; se hace necesario sugerir otras estrategias que permitan lograr un mayor desarrollo de la microempresa.

De este modo se plantea a continuación un conjunto de estrategias que son necesarias aplicar en cada una de las áreas indicadas:

Cuadro N° 45

Estrategias complementarias para el desarrollo de RICA FRUT

ESTRATEGIA	Mecanismo de aplicación
Talento humanos	
Mejorar la productividad de los operarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir el grado de rotación de personal e incrementar la capacitación a los operarios ▪ Elaborar el Manual de Puestos para la microempresa
Incrementar la capacidad operativa de las áreas administrativa, control de calidad y producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar convenios con universidades públicas y privadas para desarrollar alianzas estratégicas que le permita a RICA FRUT contar con pasantes
Mejorar la estabilidad laboral de los operarios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar una política de contratación del personal ▪ Formular mecanismos para la adecuada remuneración del personal
Producción	
Optimizar la productividad de cada uno de los procesos productivos por línea de producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un estudio de métodos y aplicar los resultados ▪ Realizar una análisis de LAYOUT para rediseñar la distribución del equipo y maquinaria de la planta de producción ▪ Socializar los estándares de producción mediante la capacitación al personal y el colocado de tiempos en operaciones clave
Mejorar la calidad de los productos elaborados por RICA FRUT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formular un manual de procedimientos para la elaboración de cada uno de los productos ▪ Establecer estándares para mejorar el control de calidad ▪ Capacitar al personal en la aplicación de técnicas de control de calidad
Normalizar la calidad de los productos en la adquisición de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianzas estratégicas con los proveedores ▪ Formular Especificaciones técnicas para la adquisición de materia prima por producto
Incrementar el volumen de	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar el equipamiento de las principales líneas de

ESTRATEGIA	Mecanismo de aplicación
producción de los productos de mayor demanda	producción <ul style="list-style-type: none"> ▪ Destinar operarios permanentes para la elaboración de los productos de mayor demanda ▪ Diseñar nuevas presentaciones de los productos para abarcar los gustos de otro tipo de población
Desarrollar nuevos productos de alta demanda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio de mercado para identificar nuevos nichos de mercado ▪ Diseñar las nuevas líneas de producción capacitando a los operarios y adquiriendo el equipo necesario para su funcionamiento ▪ Diseñar nuevas presentaciones de los productos para abarcar los gustos de otro tipo de población
Finanzas – gerencia	
Reducir los costos en la adquisición de la materia prima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores ▪ Generar una base de datos de oferentes de materia prima generando confianza
Mejorar el sistema administrativo de la microempresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formalizar y mejorar el manejo contable de las cuentas de la microempresa ▪ Mejorar el desarrollo de sistemas de control informático para el control de las compras, inventarios y ventas
Optimar las actividades de la gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar actividades de planificación semanal para el funcionamiento de la microempresa ▪ Identificar un Jefe del Área de producción para delegar responsabilidades y optimar el rendimiento del personal
Mercadotecnia	
Incrementar las ventas de los productos elaborados por RICA FRUT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar alianzas estratégicas con comercializadores ▪ Desarrollar programas de publicidad para mejorar el conocimiento de los productos

ESTRATEGIA	Mecanismo de aplicación
Incrementar los puntos de venta de los productos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar nuevos comercializadores que puedan vender nuestros productos ▪ Aperturar puntos de venta propios en zonas de consumo masivo (Mercado Rodríguez, Calacoto calle 21 y Pampahasi, etc.)
Desarrollar nuevos productos de alta demanda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio de mercado para identificar nuevos nichos de mercado
Logística	
Reducir los costos de transporte de la producción de RICA FRUT y de la adquisición de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformación del sistema de alimentación de combustible del vehículo de RICA FRUT de gasolina a Gas Natural Comprimido

Fuente: Elaboración propia con base al análisis de los resultados de RICA FRUT

5.7 Tercera fase resultado

Dentro de la tercera fase se observará los resultados obtenidos con los comercializadores, a su vez, este dará un efecto en los proveedores.

5.7.1 Resultados de la asociatividad con los comercializadores

Con el fin de establecer el impacto de la aplicación de la asociatividad con los comercializadores, se ha realizado una evaluación tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- En base a las cantidades vendidas por tipo de producto de RICA FRUT en anteriores gestiones se ha generado una base de datos por producto y año para el periodo 2005-2010

- Luego en base a la aplicación del método de regresión lineal o mínimos cuadrados se ha realizado la proyección de la demanda por tipo de producto para los siguientes cuatro años.
- Esta proyección considera el universo total actual de comercializadores de RICA FRUT (7); y en la proyección este número se ha considerado invariable.
- Bajo esta premisa “en la situación actual” se lograría un incremento en las ventas por la totalidad de los productos en promedio en un 4.42%.

Ahora para el caso en el que la asociatividad se implemente, se lograría de inmediato un incremento en los puntos de venta; y aun en el que en estos nuevos puntos de venta de los socios sea mínimo se lograría un incremento en las cantidades vendidas por tipo de producto, por tanto:

- En la actualidad se cuenta con siete comercializadores entre los que se encuentra Supermercados Ketal S.A. (en la actualidad el cliente más importante).
- Con la aplicación de la asociatividad, se estima que se vayan a incorporar 14 nuevos comercializadores; lo que implica que se contaría en el mejor de los casos con 14 puntos nuevos de venta; entre los que se podría incorporar a Supermercados FIDALGA; lográndose un total de 21 comercializadores.
- Ahora bien el solo hecho de incorporar nuevos puntos de venta permitirá incrementar las cantidades vendidas por tipo de producto aún su demanda sea mínima.

- Como parte del proceso de conformación de la asociatividad se estima que existe la posibilidad de conformar la asociatividad con 16 de los comercializadores, de un total de 21 comercializadores.
- Una vez conformada la asociatividad de hecho se comenzara a incorporar estrategias de mercado, apoyo logístico, etc.; con el fin de mejorar las ventas; lo que incidirá fuertemente en el incremento de las cantidades vendidas por tipo de producto; por lo tanto implica mayores ganancias aun el precio de los productos permanezca constante
- Bajo esta referencia se ha considerado para la proyección de las cantidades vendidas un incremento en un escenario pesimista de por lo menos el 15% por tipo de producto; lo que ha permitido generar las últimas cuatro filas del cuadro siguiente; en el que se detalla las posibles ventas en el caso de contar con la asociatividad.
- Bajo esta referencia se ha estimado que se podría alcanzar un incremento en las cantidades vendidas globales del orden del 11.5%; lo que implica un amplio margen de diferencia con la situación en el que no se implemente la asociatividad; lo que permite concluir que efectivamente la implementación de la asociatividad aportara en mejorar el crecimiento de la micro empresa RICA FRUT.

Cuadro Nº 46

Proyección de los ingresos de RICA FRUT en las situaciones con y sin asociatividad de la Gestión 2011

Insumo	Productos	Proyección de los ingresos sin asociatividad			Proyección de los ingresos sin asociatividad		
		PU (Bs/U)	Cantidad (u/año)	Ventas (Bs.)	PU (Bs/U)	Cantidad (u/año)	Ventas (Bs.)
FRUTILLA	Fruta empacada	9	2.037	18.336,00	9	2.547	22.920,00
	Fruta en pocillos	9	1.741	15.669,60	9	2.176	19.587,00
	Mermelada embolsada de 450 g	8	2.193	17.543,71	8	2.741	21.929,64
	Mermelada en frasco de 750 ml	11	1.085	11.934,28	11	1.356	14.917,86
	Ingresos prod. Derivados de Frutilla			63.483,59			79.354,49
MARACUYA	Extracto de 250 ml	9	976	8.787,10	9	1.220	10.983,87
	Mermelada embolsada de 450 g	8	617	4.932,05	8	771	6.165,07
	Mermelada en frascos de 750 g	8	732	5.852,74	8	914	7.315,92
	Ingresos prod. Derivados de Maracuyá			19.571,89			24.464,86
FRAMBUESA	Fruta empacada	9	528	4.755,45	9	660	5.944,31
	Fruta en pocillos	9	92	826,01	9	115	1.032,51
	Mermelada embolsada 450 g	8	169	1.353,41	8	211	1.691,76
	Mermelada en frasco de 750 ml	11	166	1.823,54	11	207	2.279,42
	Ingresos prod. Derivados de Frambuesa			8.758,40			10.948,00
CEREZA	Fruta empacada	9	462	4.154,54	9	577	5.193,18
	Extracto de 250 ml	9	328	2.951,02	9	410	3.688,77
	Ingresos prod. Derivados de Cereza			7.105,56			8.881,95
LIMON	Extracto de 250 ml	9	1.154	10.385,11	9	1.442	12.981,39
	Ingresos prod. Derivados de Limón			10.385,11			12.981,39
QUINUA	Quinua perlada embolsada de 450 g	7	1.113	7.794,27	7	1.392	9.742,83
	Harina de quinua de 450 g	9	975	8.776,85	9	1.219	10.971,06
	Ingresos prod. Derivados de Quinua			16.571,11			20.713,89
CHUÑO	Chuño limpio embolsado de 450 g	7	568	3.979,27	7	711	4.974,08
	Harina de chuño de 450 g	9	686	6.175,20	9	858	7.719,00
	Ingresos prod. Derivados de Chuño			10.154,47			12.693,08
MAIZ BLANCO	Harina de maíz blanco	7,5	999	7.493,70	7,5	1.249	9.367,12
	Ingresos prod. Derivados de Maíz blanco			7.493,70			9.367,12
MAIZ MORADO	harina de maíz morado	7,5	999	7.493,70	7,5	1.249	9.367,12
	Ingresos prod. Derivados de Maíz Morado			7.493,70			9.367,12
PAPA	Papa picada mediano y largo de 450 g	5	981	4.904,00	5	1.226	6.130,00
	Ingresos prod. Derivados de Papa			4.904,00			6.130,00
Papa, Zanahoria y alverja	Papa, Zanahoria y arveja picada para ensalada rusa de 450 g	5	780	3.900,00	5	1.218	6.090,42
	Ingresos prod. Derivados de Papa, zanahoria y alverja			3.900,00			6.090,42
	TOTAL INGRESOS			159.821,54			200.992,34

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la demanda con los comercializadores

De este modo en el cuadro anterior se ha identificado que en la gestión 2011 si no se aplica la asociatividad los ingresos de RICAFRUT se estiman en 159.821 Bs; sin embargo con la aplicación de la asociatividad las ventas se incrementarían a 200.992 Bs.; el detalle de las proyección de ingresos por tipo de producto se detalla en el cuadro anterior.

5.7.2 Resultados de la asociatividad con los proveedores de materia prima

Los costos de producción de la microempresa se verán afectados sustancialmente con la aplicación de la estrategia de asociatividad, así el cuadro siguiente presenta los resultados del mismo:

Cuadro N° 47
Proyección de los costos operativos de las situación sin y con asociatividad para la Gestión 2011

DETALLE	Costos sin asociatividad			Costos con asociatividad		
	CANTIDAD (Kg/año)	PU (Bs/U)	Total (Bs)	Precio Actual	PU (Bs/U)	Total (Bs)
MATERIA PRIMA						
FRUTILLA	3.004	11	33.043	3.755	9,0	33.794
MARACUYA	697	27	18.811	850	20,0	16.991
FRAMBUESA	423	11	4.653	529	9,0	4.759
CEREZA	247	12	2.962	309	10,0	3.085
LIMON	99	7	693	120	6,0	721
QUINUA	968	15	14.521	1.210	12,5	15.127
CHUÑO	582	14	8.141	727	12,0	8.723
MAIZ BLANCO	463	4	1.737	579	3,3	1.930
MAIZ MORADO	463	4	1.737	579	3,3	1.930
PAPA	605	3	2.068	756	3,0	2.269
ZANOHARIA	151	2	351	188	1,8	345
ALVERJA	151	13	1.882	188	10,0	1.882
COSTO TOTAL DE MA TERIA PRIMA			90.599			91.555

DETALLE	Costos sin asociatividad			Costos con asociatividad		
	CANTIDAD (Kg/año)	PU (Bs/U)	Total (Bs)	Precio Actual	PU (Bs/U)	Total (Bs)
INSUMOS						
AZUCAR (QQ)	16	250	4.114	21	250	5.143
A. CITRICO (KG)	16	60	969	19	60	1.138
CONSERVANTE (KG)	10	70	682	11	70	795
EMVASES DE VIDRIO 750 ML	1.982	0,80	1.586	2.478	0,80	1.982
EMVASES DE PLASTICO DE 250 ML	2.458	0,50	1.229	3.073	0,50	1.536
EMVASES PLASTICOS (ROLLO)	5	280	1.400	5	280	1.400
ETIQUETAS	21.525	0,10	2.153	26.906	0,10	2.691
MATERIAL DE LIMPIEZA (GLOBAL)	1	780	780	1	780	780
COSTO TOTAL DE INSUMOS			12.912			15.465
SERVICIOS						
ENERGIA ELECTRICA (MES)	12	95	1.140	12	95	1.140
AGUA POTABLE (MES)	12	60	720	12	60	720
COMUNICACIONES (MES)	12	180	2.160	12	180	2.160
COSTO FINANCIERO LOCAL (MES)	12	1.050	12.600	12	1.050	12.600
TRANSPORTE DE PRODUCTOS (MES)	12	320	3.840	12	320	3.840
COSTO TOTAL SERVICIOS			20.460			20.460
MANO DE OBRA						
OBREROS (ANUAL)	3	6.600	19.800	3	6.600	19.800
CHOFER	1	6.600	6.600	1	7.800	7.800
COSTO TOTAL MANO DE OBRA			26.400			27.600
COSTO TOTAL ANUAL RICA FRUT			150.372			155.080

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la demanda, aplicación de la asociatividad con los proveedores de materia prima y anexos

En términos generales los costos operativos en la situación de que no se aplique la estrategia de asociatividad se estima en 150.372 Bs., y con la aplicación de la asociatividad este llega a 155.080 Bs., con las siguientes características:

- En el caso de no aplicar la asociatividad se estima que el costo de la materia prima rondara por los 90.599 Bs., sin embargo si se aplica la asociatividad este se incrementa levemente a 91.555 Bs, sin embargo el incremento en las cantidades de materia prima son sustanciales

- El costo de la mano de los insumos sufre un leve incremento debido al aumento en la cantidad producida de los diferentes productos.
- Por otro lado el costo de la mano de obra y los costos administrativos permanecen constantes.

5.7.3 Resultados de la asociatividad en las utilidades la microempresa

Es importante destacar que el efecto de la aplicación de la estrategia de asociatividad incide sustancialmente en el incremento de las utilidades, de este modo el cuadro 48 describe el mismo:

Cuadro Nº 48
Proyección de las utilidades en las situación sin asociatividad y con asociatividad para la Gestión 2011

INDICADOR	VALOR (Bs.)
PROYECCION DE LAS UTIIDADES EN LA SITUACION SIN ASOCIATIVIDAD	
Ventas 2011 sin socios	159.821,54
Costos 2011 sin socios	150.372
Proyección de las utilidades para la Gestión 2011 SIN la aplicación de asociatividad	9.450
PROYECCION DE LAS UTIIDADES EN LA SITUACION SIN ASOCIATIVIDAD	
Ventas 2011 sin socios	200.992,34
Costos 2011 sin socios	155.080
Proyección de las utilidades para la Gestión 2011 con la aplicación de asociatividad	45.913

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de la demanda, aplicación de la asociatividad con los proveedores de materia prima y anexos

Tal como se observa en el caso de no aplicar la estrategia de asociatividad se proyecta para la gestión 2011 utilidades por un valor de 9.450 Bs.; sin embargo si se aplica la asociatividad este se incrementaría notablemente hasta un valor estimado de 45.913 Bs.

Este logro permite afirmar que la aplicación de la estrategia de asociatividad en la microempresa RICAFRUT permitirá mejorar el desarrollo de la misma e incidirá directamente en la generación de fuentes de trabajo y en el incremento de la competitividad de la misma.

CONCLUSIONES

La formulación del presente trabajo “Estrategia de asociatividad para las MyPE´s de la ciudad de La Paz, Caso RICA FRUT”, se ha desarrollado en base a la investigación del estado actual de las microempresa y en particular de RICA FRUT.

En base a estos resultados y a un análisis como selección de los distintos modelos asociativos existentes en la bibliografía se ha diseñado un modelo de asociatividad entre RICA FRUT y los comercializadores a implementarse en una primera etapa, aspecto que mejorara significativamente las ventas de la micro empresa (en aproximadamente un incremento del 15%).

Producto de este incremento, RICA FRUT requerirá de una mayor cantidad de materia prima, lo que da lugar a la implementación de la asociatividad con los proveedores de materia prima, lo que incidirá en una reducción de costos operativos y por lo tanto en una mejora de las utilidades y de la competitividad de RICA FRUT.

Por otro lado también se menciona en el trabajo la necesidad de una asociatividad con la Carrera de Administración de empresas de la Universidad Pública de El Alto, con el fin de lograr una mayor transferencia tecnológica y un apoyo especializado que permita a RICA FRUT mejorar su productividad y competitividad; lo que ha futuro significa un incremento en los puestos de trabajo generados y un mayor crecimiento de la planta de procesamiento de la microempresa

Estos resultados nos permiten inferir que el objetivo general de la Tesis, planteada ha sido alcanzada con la formulación de dos propuestas de asociatividad: con los comercializadores de los productos de RICA FRUT y con los proveedores de materia prima que permitirán a RICA FRUT promover su crecimiento y desarrollo

En cuanto al logro de los objetivos específicos es posible afirmar que el primer objetivo específico mencionado, ha sido alcanzado y fundamentado en el Capítulo III: Análisis a interpretación de resultados, en el cual se detalla las características del comportamiento de la demanda de los productos de RICA FRUT, las características de los oferentes de materia prima, procesos productivos, etc.

El segundo objetivo específico, se describe en el Capítulo IV: Propuesta, donde se detalla cada una de las etapas diseñadas para la aplicación del modelo de asociatividad en el que se especifican las características requeridas para la aplicación de las estrategias de asociatividad en una microempresa

Con relación al tercer objetivo específico: se detalla en el Capítulo IV: Propuesta en el que se detalla cada uno de los pasos a seguir para aplicar la asociatividad, especificando un modelo asociativo que comprende una estructura, mecanismo de control y funcionamiento del modelo de asociatividad; adjuntándose en anexos los instrumentos necesarios para su aplicación.

Bajo estas referencias es posible afirmar que cada uno de los objetivos trazados en el presente trabajo de tesis ha sido alcanzado, por lo que se ha diseñado un conjunto de estrategias que en el mediano plazo permitirán a RICA FRUT mejorar su crecimiento y adaptarse de mejor forma ante las condiciones cambiantes de un mundo globalizado.

RECOMENDACIONES

De la formulación del trabajo, es posible desarrollar las siguientes recomendaciones:

- Es necesario crear las condiciones sociales y técnicas en RICA FRUT para la implementación de los modelos de asociatividad, bajo la premisa de que los cambios sugeridos permitirán a la microempresa mejorar su situación actual
- Es importante comprender que es necesario poseer un objetivo como microempresa en el mediano plazo, y no solo pensar en tan solo el mantenerse en el mercado.
- La aplicación del modelo de asociatividad sugerido, es posible de aplicarlo, porque consta de pasos sencillos y es posible replicarlo a otro tipo de negocio con tan solo pequeños ajustes que permitan adaptarse a esa nueva realidad
- El desarrollo de las microempresas requieren de un esfuerzo conjunto entre estado- universidad – microempresas; porque solo de este modo se mejorará el acceso a técnicas modernas que permitan mejorar su crecimiento, recurrir a recursos de financiamiento y apoyo en la transformación de las microempresas, que en el mediano plazo las ayude a transformarse en el puntal de la economía de nuestro departamento con una producción dirigida no solo al mercado nacional sino también a mercados extranjeros

- Del análisis de los resultados logrados es posible afirmar que la asociatividad con los comercializadores planteada en la primera etapa, presenta las condiciones necesarias para que en el corto plazo pueda transformarse en un negocio inclusivo hacia delante.

BIBLIOGRAFIA

- ALBERT, A. Cooperación mutua en la asociatividad. 1996
- ANDERSON, Jhon. Alianzas Para la Nueva Economía. Ediciones MC Graw Hill. 1998
- CASANOVA, Sainz Roberto. Sostenibilidad y Fortalecimiento Institucional de los Servicios Del Desarrollo Empresarial para la Micro y Pequeña Empresa. 1999
- CIPCA. Capacitación para empresarios de micro producción. Ediciones Campo.2003
- E. Antonio. Estrategias de Asociatividad para la Microempresa y Pequeñas. 2007
- FRANCO, Natalia. Alianza Estratégicas. 2010
- Oficialía Mayor de Promoción Económica. PIB en Bolivia. 2010
- HERNANDEZ, Roberto et al. Metodología de la Investigación. 4ta Edición. 2009
- INE. Instituto Nacional de Estadística. 1ª Edición.1992
- Kinner y Taylor. "Investigación de Mercados". 2001
- KOTLER. Philip. "Dirección de la Mercadotecnia".7a Edición. México. Ediciones PRENTICE HALL. 1993

- Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, julio de 2003, Ley Nro. 2815
- MENDEZ, Carlos. " Metodologías: guía para elaborar diseños de investigación en ciencia". Ed. McGraw-Hill. Bogotá-Colombia. 1998
- Ministerio de Comercio Exterior. "Guía para Exportar en Colombia". Bogotá. 2001
- Ministerio de Comercio Exterior. II Encuentro para la productividad y competitividad "Plan estratégico Exportador". Ediciones Santiago De Cali.2001
- Mónica Liendo y Adriana Martínez. Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y el crecimiento de las PyME´s. 2001
- OLLÉ, Montsé, et al. La internacionalización y la Globalización de los Mercados. Ediciones ESADE.1999
- PEREZ, Elvira. Guía de Asociatividad "Centro Productivo de Guayana". Venezuela. 2002
- PORTER, Michelle.Claas van der Linde en el Journal of Economic Perspectives "artículo publicado".1995
- PORTER, Michelle. El Diamante de las cinco fuerzas de Porter.1980.

INSTITUCIONES VISITADAS

- Gobierno Municipal y Autónoma de La Paz. Unidad Oficialía Mayor de Promoción Económica

- Ministerios de Micro y Pequeña empresa. Unidad Pro-bolivia. Informe de datos
- Vice ministerio de Micro y Pequeña empresa.
- Federación Regional de Micro y Pequeña Empresa
- Federación Nacional de Micro y Pequeña Empresa
- Ministerio de la microempresa la unidad de Servicio de Asistencia Técnica "SAT"

REVISIÓN EN INTERNET

- es.wikipedia.org/wiki
- <http://sisbib.unmsm>
- <http://www.ine.gov.bo>
- <http://estructura-organizacional-en-red-y-sus-negociaciones-en-el-contexto-de-alianzas-estrategicas>
- <http://www.mailxmail.com/curso-alianzas-estrategicas-simples-agiles-eficaces/que-sirven-alianzas-estrategicas>
- <http://asocitividad-en-chile-en-red-y-su-contexto>
- www.Mincomex.gov.com
- www.monografias.com
- www.monografias.com
- www.viceministeriodelamicroempresa.gob.bo
- www.probolivia.com
- www.ministeriodetrabajo.com

- www.asociatividadargentina.com
- www.asocitividadvenezolana.com
- www.geopolis.com
- www.sagarpa.gob.mx
- www.ceproguayana.com

ANEXOS

Anexo N° 1

Grafica de Ingreso del Producto Interno Bruto-Cifras

(Expresadas en Millones)

DESCRIPCION	2000	2001	2002	2003	2004	2005(p)	2006(p)	2007(p)
BOLIVIA: PIB REAL (a precios de mercado)	22.356.265	22.732.700	23.297.736	23.929.417	24.928.062	26.030.240	27.278.913	28.524.027
BOLIVIA: PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CAPITA								
(En Bolivianos)	6.162	6.237	6.424	6.859	7.546	8.170	9.530	10.482
LA PAZ: PIB REAL (a precio de mercado)	5.312.097	5.332.172	5.604.210	5.892.777	6.056.316	6.124.302	6.364.792	6.669.426
LA PAZ: PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CAPITA								
(En Bolivianos)	5.523	5.507	5.816	6.264	6.687	7.177	8.258	9.322
BOLIVIA :CRECIMIENTO DEL PIB	2,5	1,7	2,5	2,7	4,2	4,4	4,8	4,6
LA PAZ: CRECIMIENTO DEL PIB	-0,1	-0,4	-5,1	-5,2	-2,8	-1,1	-3,9	-4,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Elaboración: Oficial Mayor de Promoción Económica – Asesoría de Investigación e Información Económica

(p): Preliminar

Anexo N° 2

Categorización de empresas según tamaño

(Expresado en números de empleados)

Categoría de Empresa	Tramo de empleo
Gran Empresa	50 y más trabajadores
Mediana Empresa	15 a 49 trabajadores
Pequeña Empresa	5 a 14 trabajadores

Microempresa

1 a 4 trabajadores

Fuente: Ministerio de Trabajo y Microempresa, a través del Vice ministerio de Microempresa. 2001, datos preliminar a la actualidad

Anexo Nº 3

Actividades básicas y de Apoyo según el modelo de cadena de valor



Fuente: Elaboración propia en base a E. Antonio 2007 (modelo cadena de valor de Porter)

Anexo N° 4

Entrevista al dueño

Anexo N° 5

Entrevista a los operarios

Anexo N° 6

Encuesta a los proveedores

Anexo N° 7

**Encuesta a los
comercializadores**

Anexo N° 8

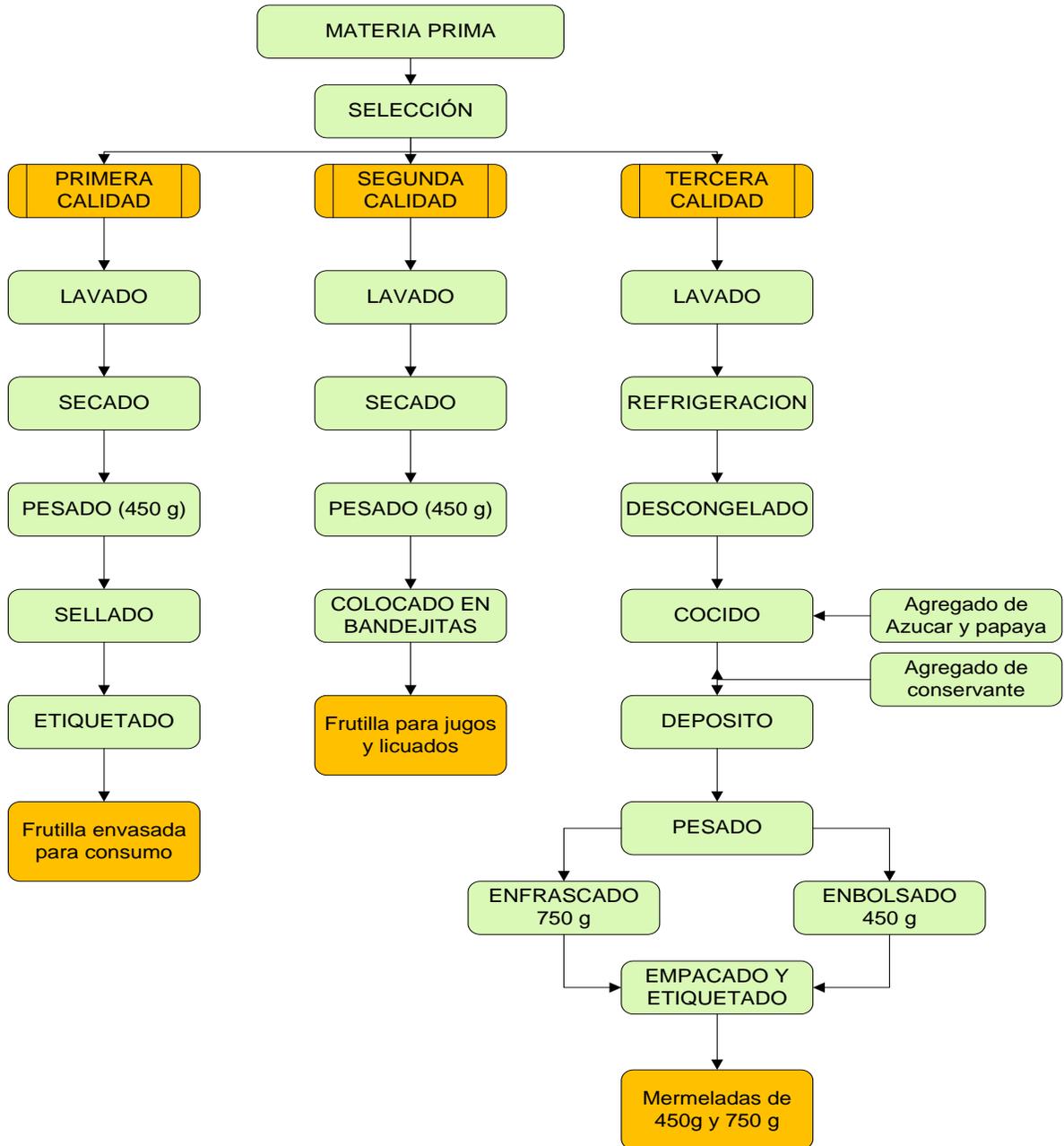
Número de

Identificación

Tributaria

Anexo N°9

Flujo del proceso productivo de la frutilla



Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

Análisis de métodos del proceso de la Frutilla

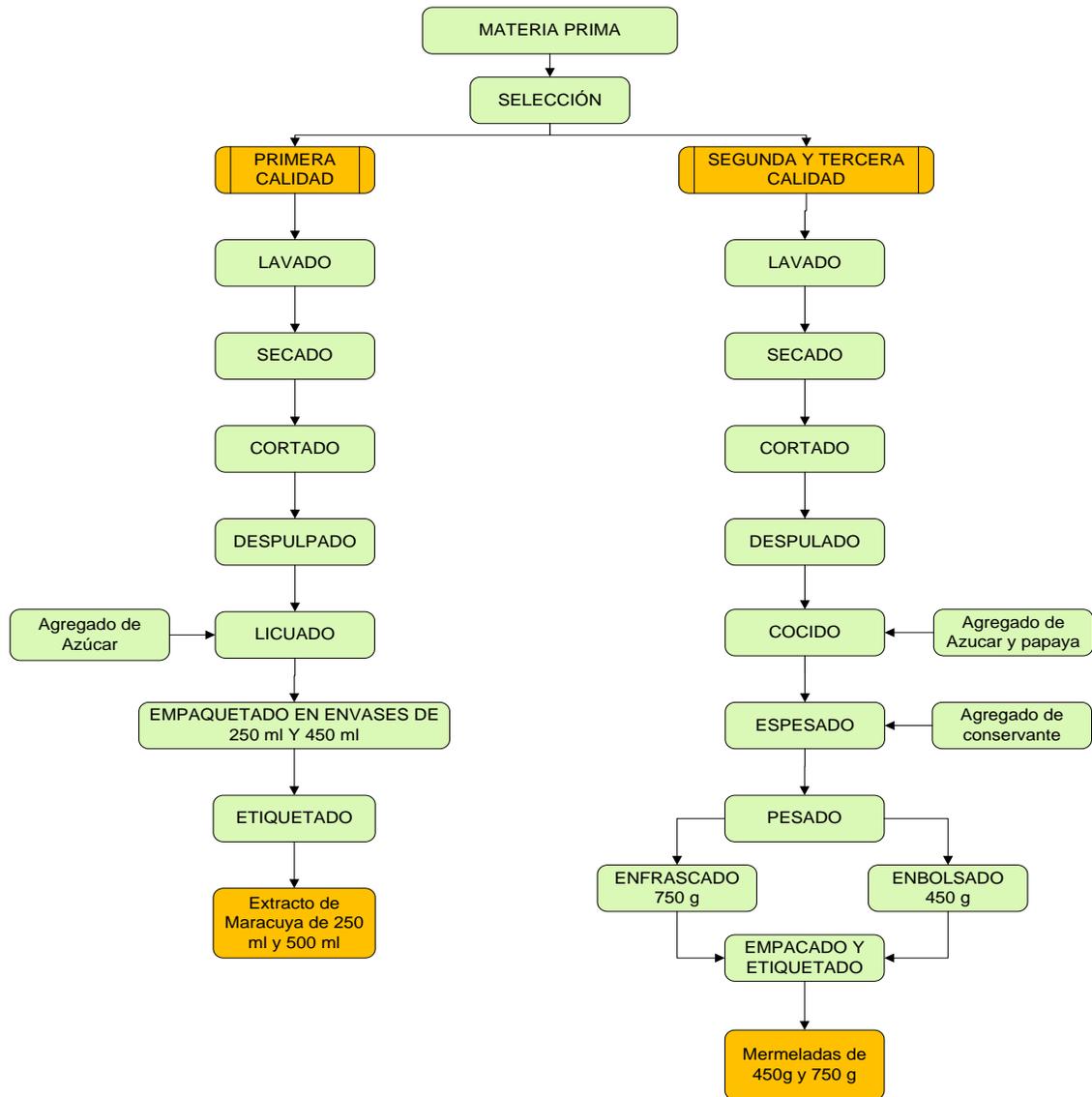
PROCESO DEL PRODUCTO	TIEMPOS
PRIMERA CALIDAD	
SELECCIÓN DE PRIMERA CALIDAD	15 min
LAVADO	9 min
SECADO	10 min
EMPACADO EN FUENTES DE PLASTICO	10 min
PESADO A 450 gr	15 min
SELLADO	7,5 min
ETIQUETADO	6 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	3 min
TRASLADO	30 min adelante
SEGUNDA CALIDAD	
SELECCIÓN DE SEGUNDA CALIDAD	9 min
LAVADO	9 min
SECADO	5 min
COLOCADO EN BANDEJITAS DE PLASTICO	5 min
PESADO A 450 gr	6 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	2 min
TRASLADO	30 min A adelante
TERCERA CALIDAD	
SELECCIÓN DE TERCERA CALIDAD	9 min
LAVADO	15 min
COLOCADO EN BOLSAS DE PLASTICO	3 min
REFRIGERACION	Un día
DESCONGELADO	10 min
COCCION EN OLLA	10 a 30 min
LICUADO DE LA PAPAYA	15 min

PROCESO DEL PRODUCTO	TIEMPOS
MEZCLADO CON AZUCAR Y PAPAYA LICUADA	5 min
HERBIDO	60 a 120 min
COLOCADO DEL CONSERVANTE	2 min
SELECCIÓN	20 min
DEPOSITO (MACERADO)	40 min
ENFRASCADO Y ENBOLSADO	18 min
EMPAQUETADO Y ETIQUETADO	18 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	1 min
TRASLADO	30 min A adelante

Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

Anexo N° 10

Flujo productivo de la Maracuyá



Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

Análisis de los métodos de la Maracuyá

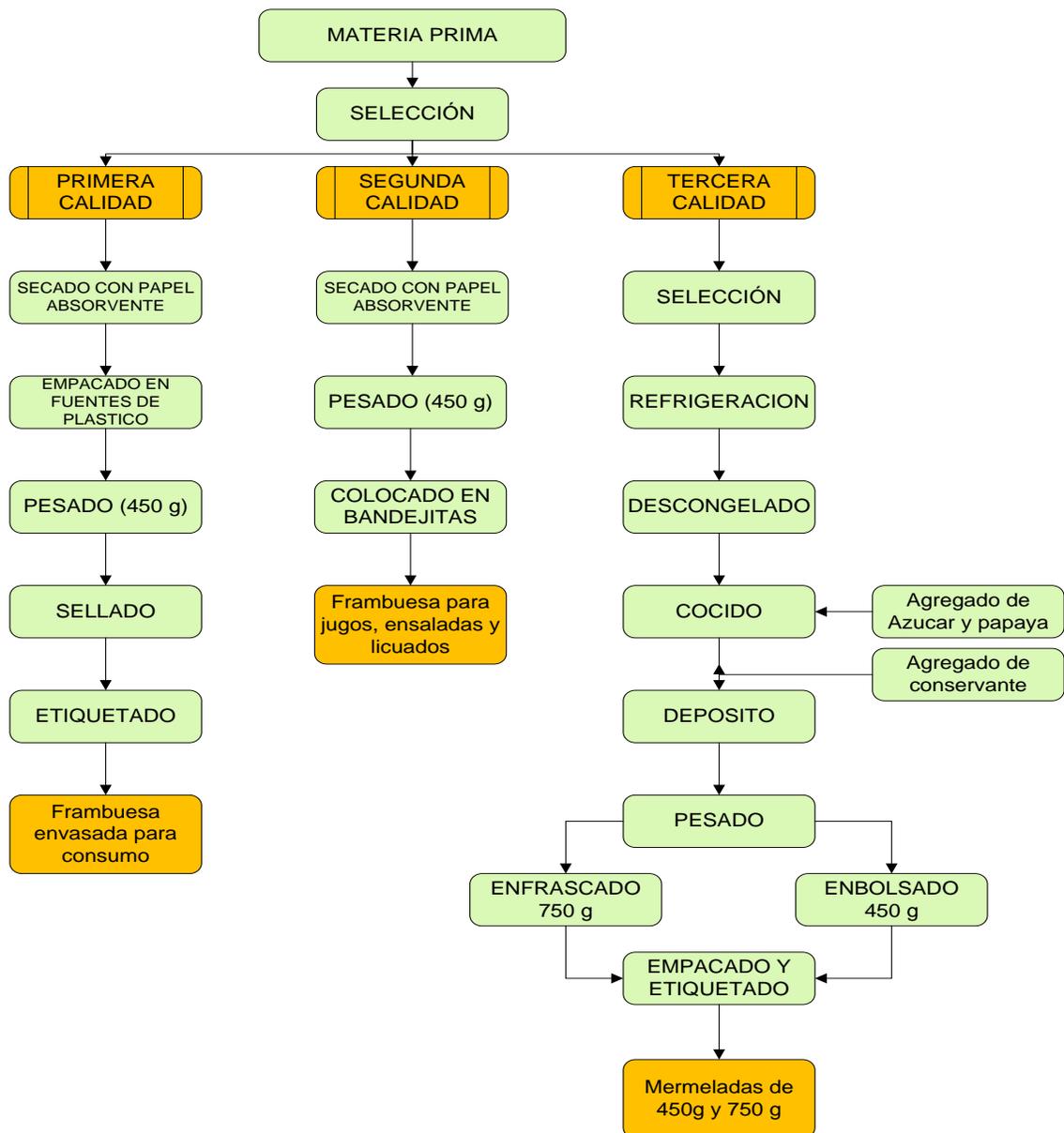
PROCESO DEL PRODUCTO	TIEMPOS
PRIMERA CALIDAD	
SELECCION PRIMERA CALIDAD	8min
LAVADO	7 min
SECADO	15 min
CORTADO	15 min
DESPULPADO	18 min
LICUADO	40 min
MEZCLAR CON AZUCAR	5 min
ENPAQUETADO EN BOTELLAS 250 ML	22 min
EMPAQUETADO EN BOTELLAS DE 500 ML	30 min
ETIQUETADO	6 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	1 min
TRASLADO	30 min A adelante
SEGUNDA Y TERCERA CALIDAD	
SELECCIÓN DE SEGUNDA Y TERCERA CALIDAD	8 min
LAVADO	8 min
SECADO (ESCURRIDO DE AGUA)	5 min
CORTADO	14 min
DESPULPADO	20 min
LICUAR PAPAYA AMARILLA	5 min
MEZCLADO CON AZUCAR Y LA PAPAYA	8 min
ESPEADO	120 min A 230 min
COLOCADO DE CONSERVANTE	2 min
ENFRASCADO EN 700 gr	12 min
ENBOLSADO EN 450 gr	15 min
EMPAQUETADO Y ETIQUETADO	18 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	1 min
TRASLADO	30 min A adelante

uente: Elaboración propia con base a la observación en producción

F

Anexo Nº 11

Flujo productivo de la Frambuesa



Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

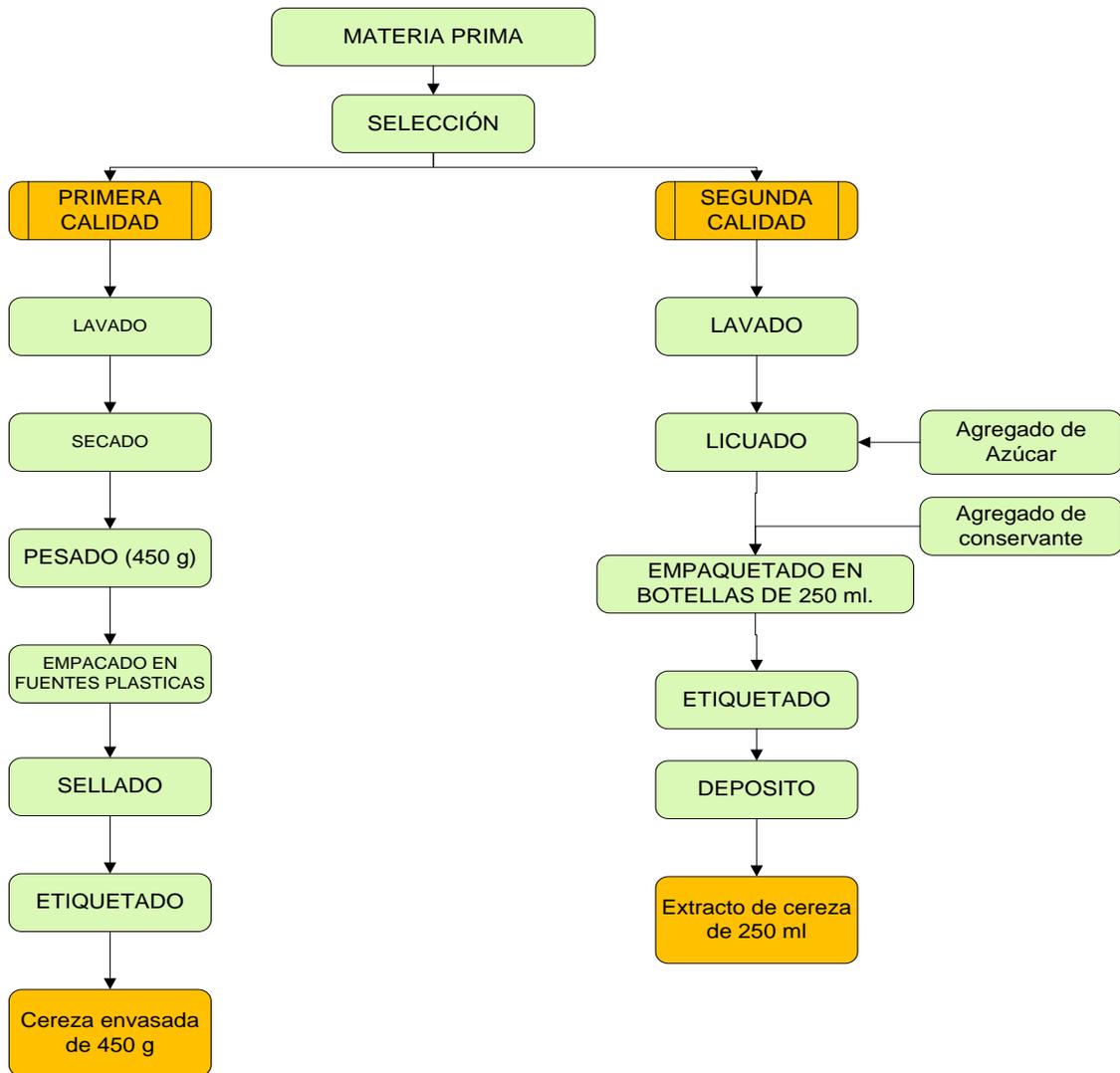
Análisis de los métodos de transformación de la Frambuesa

PROCESO DEL PRODUCTO	TIEMPOS
PRIMERA CALIDAD	
SELECCIÓN	15 min
SECADO MINUCIOSO	10 min
EMPACADO EN FUENTES DE PLASTICO	10 min
PESADO A 450 gr	15 min
SELLADO	7,5 min
ETIQUETADO	6 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	3 min
TRASLADO	30 min A adelante
SEGUNDA CALIDAD	
SELECCIÓN DE SEGUNDA CALIDAD	9 min
SECADO NORMAL	5 min
COLOCADO EN VANDEJITAS DE PLASTICO	5 min
PESADO 450 gr	6 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	2 min
TRASLADO	30 min A adelante
TERCERA CALIDAD	
SELECCIÓN DE TERCERA CALIDAD	9 min
SELECCIÓN DE DAÑADOS	9 min
COLOCADO EN BOLSAS DE PLASTICO	3 min
REFRIGERACION	Un día
DESCONGELADO	10 min
COCIDO	10 a 30 min
LICUADO DE LA PAPAYA	15 min
MEZCLADO CON AZUCAR Y PAPAYA LICUADA	5 min
COLOCADO DE CONSERVANTE	2 min
DEPOSITO (MACERADO)	40 min
ENFRASCADO MERMELADA DE 750 gr	20 min
ENBOLSADO MERMELADA EN 450 gr	18 min
EMPAQUETADO Y ETIQUETADO	18 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	2 min
TRASLADO	30 min A adelante

Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

Anexo Nº 12

Flujo productivo de la Cereza



Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

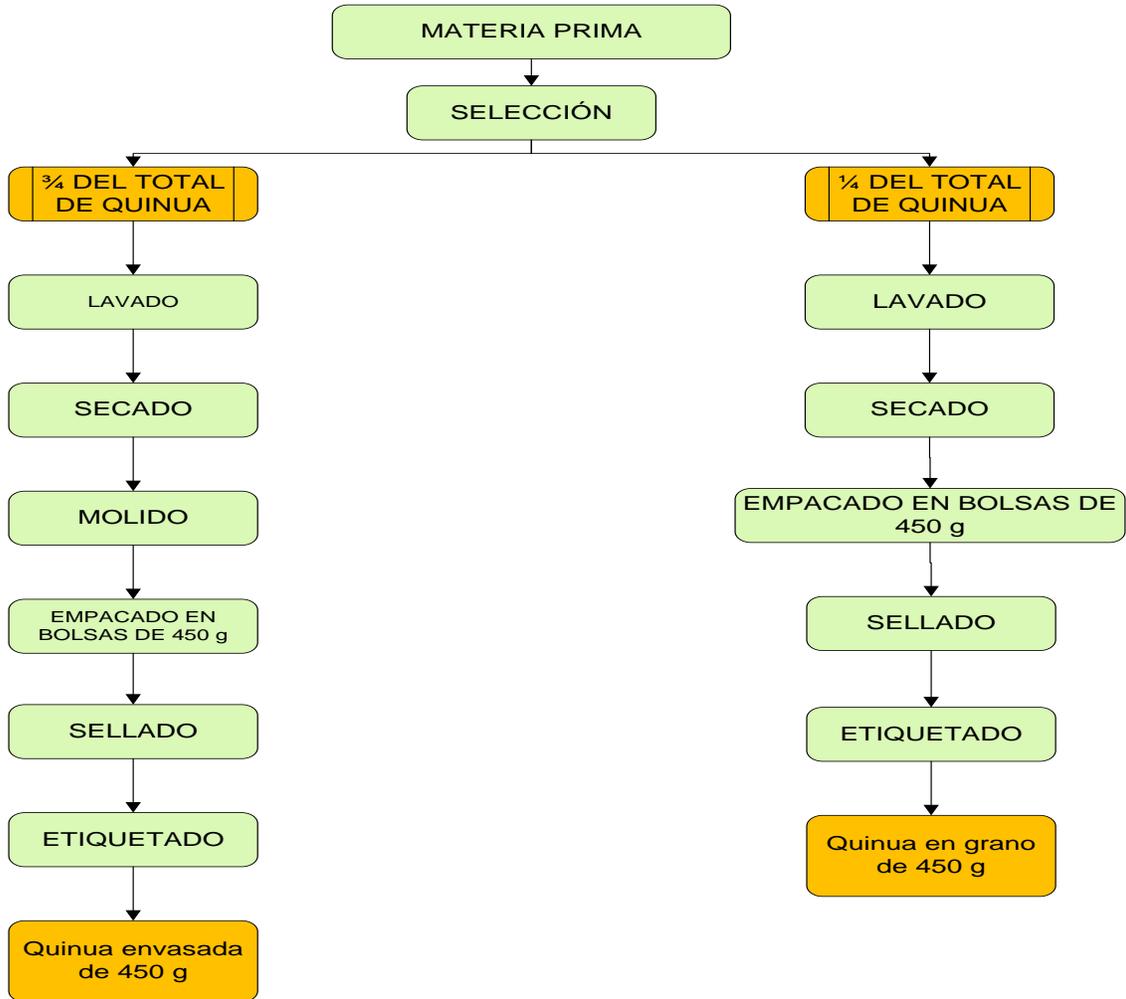
Análisis de los métodos de transformación de la Cereza

PROCESO DEL PRODUCTO	TIEMPOS
PRIMERA CALIDAD	
SELECCIÓN	15 min
LAVADO NIMUCIOSO	9 min
SECADO	10 min
EMPACADO EN FUENTES DE PLASTICO	10 min
PESADO A 450 gr	15 min
SELLADO	7,5 min
ETIQUETADO	6 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	3 min
TRASLADO	30 min A adelante
SEGUNDA CALIDAD	
SELECCIÓN	8 min
LAVADO	7 min
LICUADO	30 min
MEZCLADO CON AZUCAR	5 min
ENPAQUETADO EN BOTELLAS DE 250 ML	22 min
ETIQUETADO	10 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	3 min
TRASLADO	30 min A adelante

Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

Anexo Nº 13

Flujo productivo de la Quinua



Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

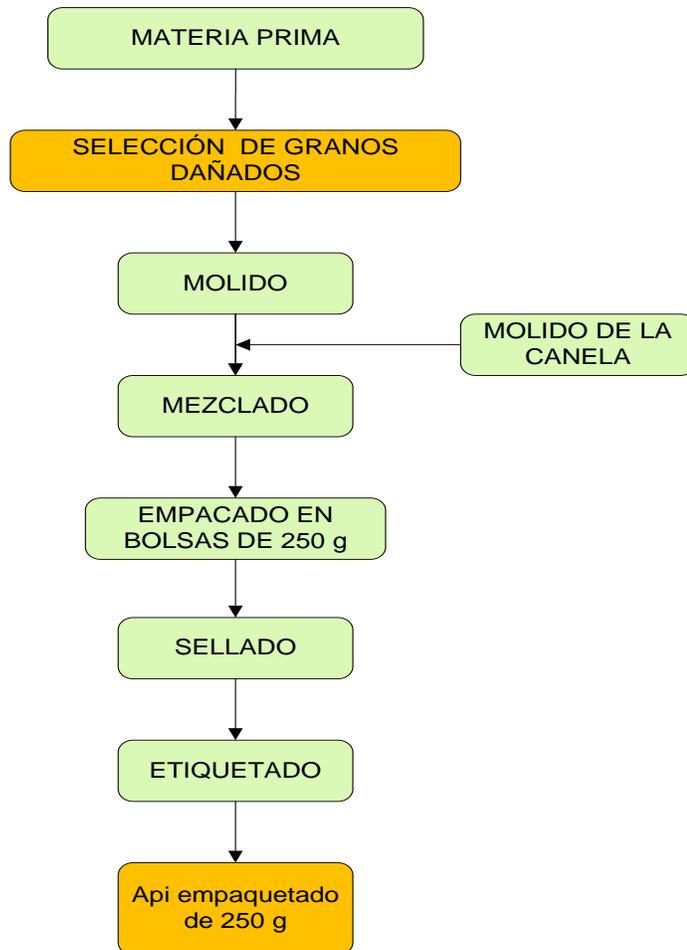
Análisis de los métodos de transformación de la Quinua

PROCESO DEL PRODUCTO	TIEMPOS
PRIMERA CALIDAD	
SELECCIÓN DE 3/4 PARTES DE LA QUINUA	10 min
LAVADO	60 min
SECADO	1 DIA
MOLIDO	60 min
EMPAQUE EN BOLSAS PESANDO C/U DE 450 gr	5 min
SELLADO	2 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	6 min
TRASLADO	30 min A adelante
SEGUNDA CALIDAD	
LAVADO	60 min
SECADO	1 DIA
EMPAQUE EN BOLSAS PESANDO C/U DE 450 gr	5 min
SELLADO	2 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	5 min
TRASLADO	30 min A adelante

Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

Anexo N° 14

Flujo productivo del Maíz Morado



Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

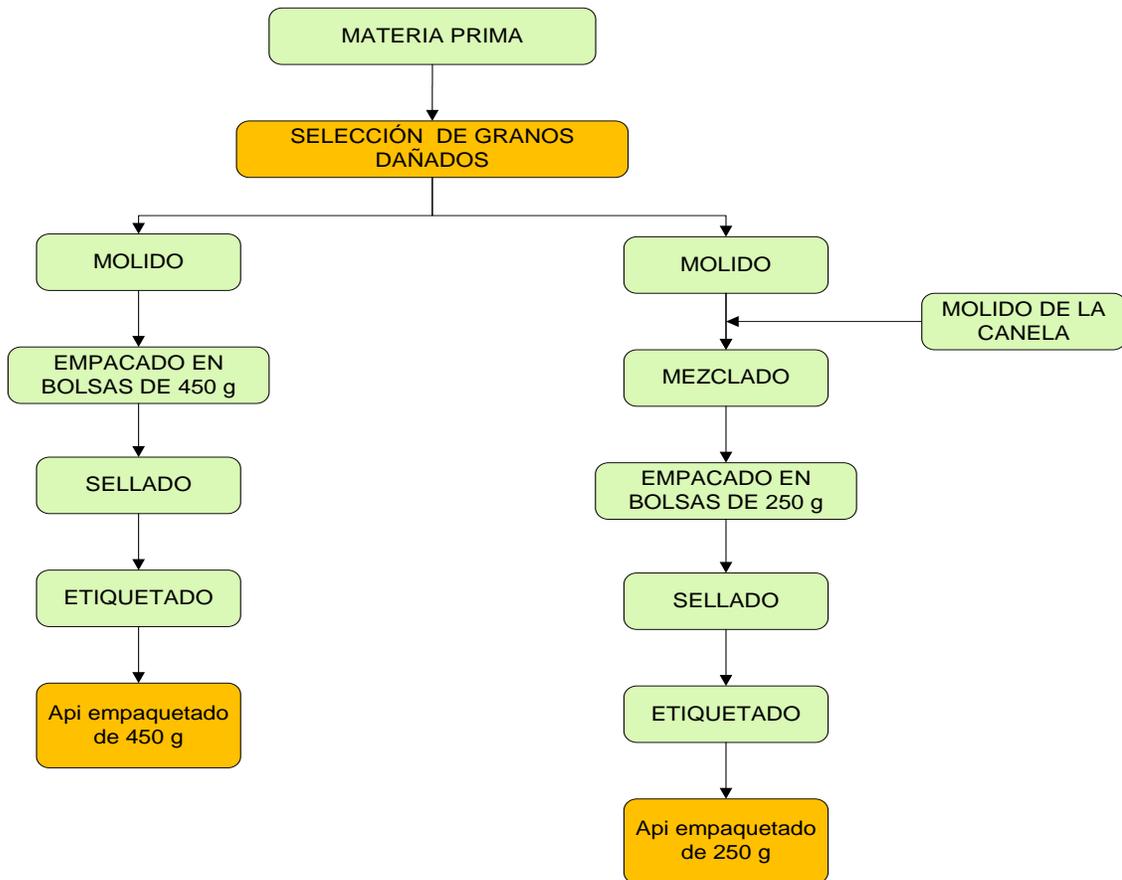
Análisis de los métodos de transformación del Maíz Morado

PROCESO DEL PRODUCTO	TIEMPOS
SELECCIÓN DE GRANOS DAÑADOS	240 min
MOLIDO	60 min
MEZCLADO CON CANELA MOLIDA	15 min
EMPAQUE EN BOLSAS, PESANDO C/U 250 gr	5 min
SELLADO	2 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	5 min
TRASLADO	30 min A adelante

Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

Anexo Nº 15

Flujo productivo del Maíz Blanco



Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

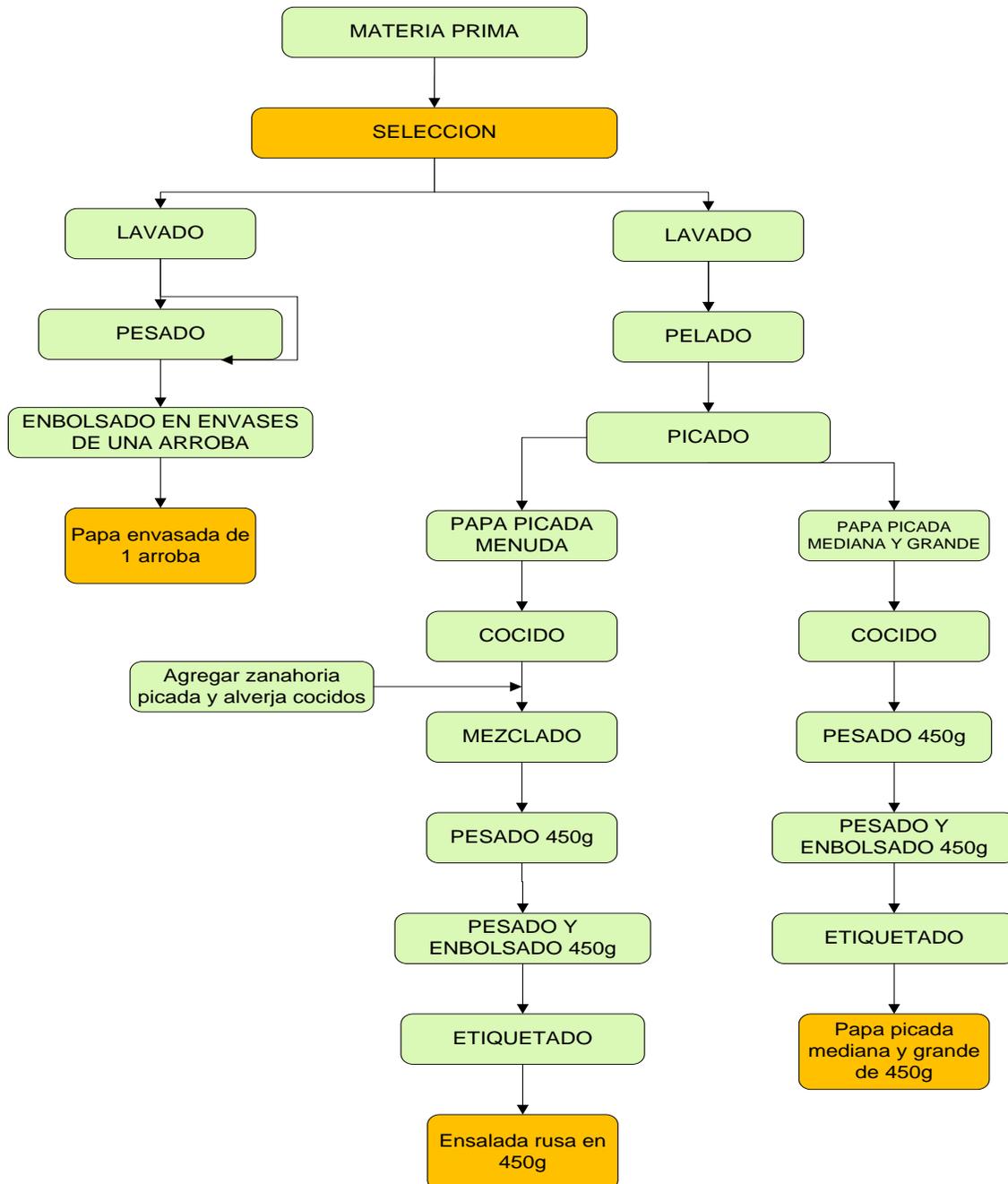
Análisis de los métodos de transformación del Maíz Blanco

PROCESO DEL PRODUCTO	TIEMPOS
HARINA DE MAIZ BLANCO	
SELECCIÓN DE GRANOS DAÑADOS	240 min
MOLIDO	60 min
EMPAQUE EN BOLSAS, PESANDO C/U 250 gr	5 min
SELLADO	2 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	5 min
TRASLADO	30 min A adelante
API BLANCO	
SELECCIÓN DE GRANOS DAÑADOS	240 min
MOLIDO	60 min
MEZCLADO CON CANELA MOLIDA	15 min
EMPAQUE EN BOLSAS, PESANDO C/U 250 gr	5 min
SELLADO	2 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	5 min
TRASLADO	30 min A adelante

Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

Anexo Nº 16

Flujo productivo de la Papa



Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

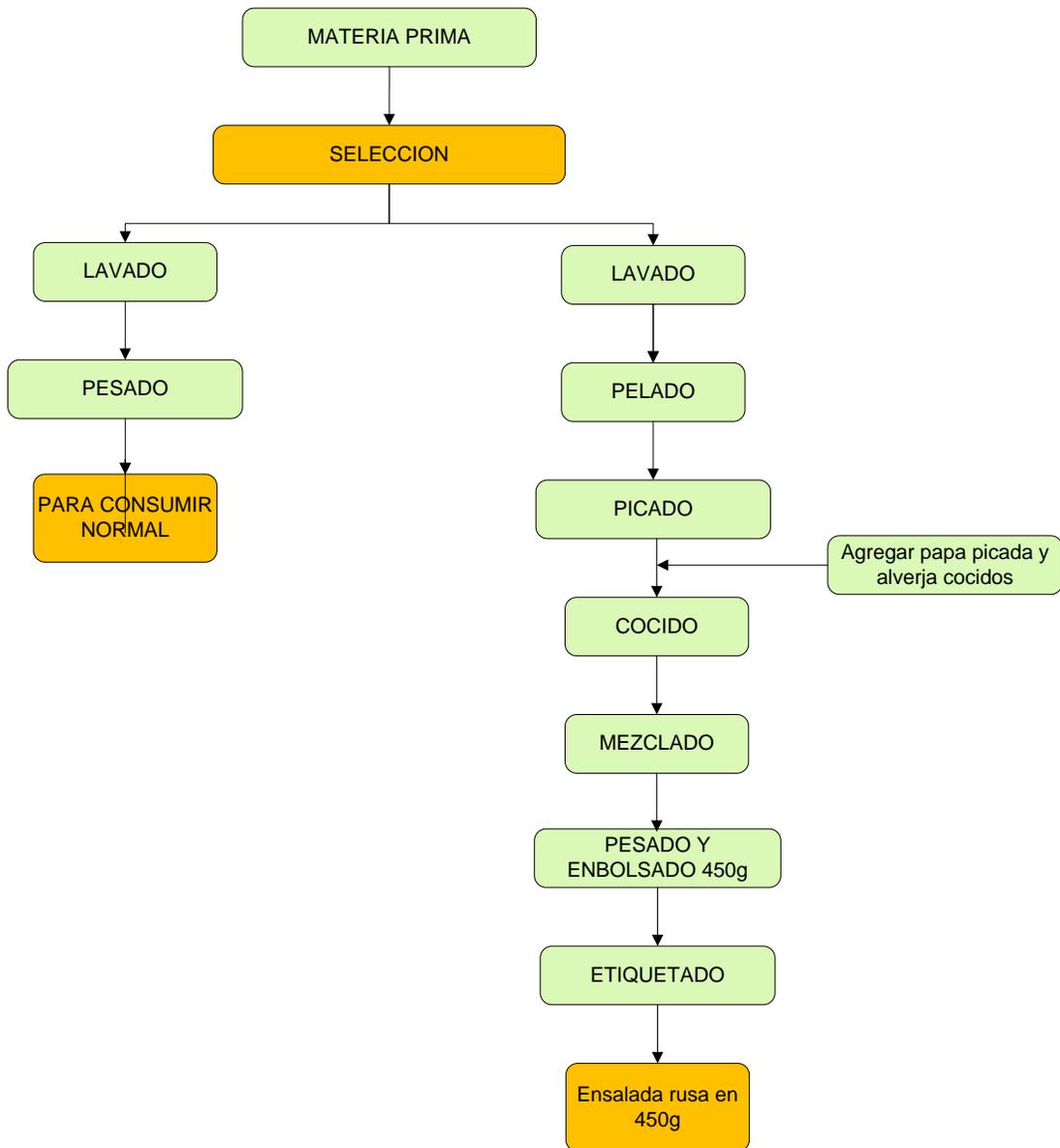
Análisis de los métodos de transformación de la papa

PROCESO DEL PRODUCTO	TIEMPOS
DOS ARROBAS	
LAVADO	10 min
SECADO	30 min
PESADO ENBOLSADO 1 @	8 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	3 min
TRASLADO	30 min A adelante
UNA ARROBA	
LAVADO	10 min
PELADO	15 min
PICADO	9 min
SELECCIONADO (PEQUEÑOS , GRANDES Y MEDIANOS)	15 min
COCCION EN OLLA	15 min
REFRIGERADO	60 min
ENBOLSADO	7 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	5 min
TRASLADO	30 min A adelante

Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

Anexo N° 17

Flujo productivo de la Zanahoria



Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

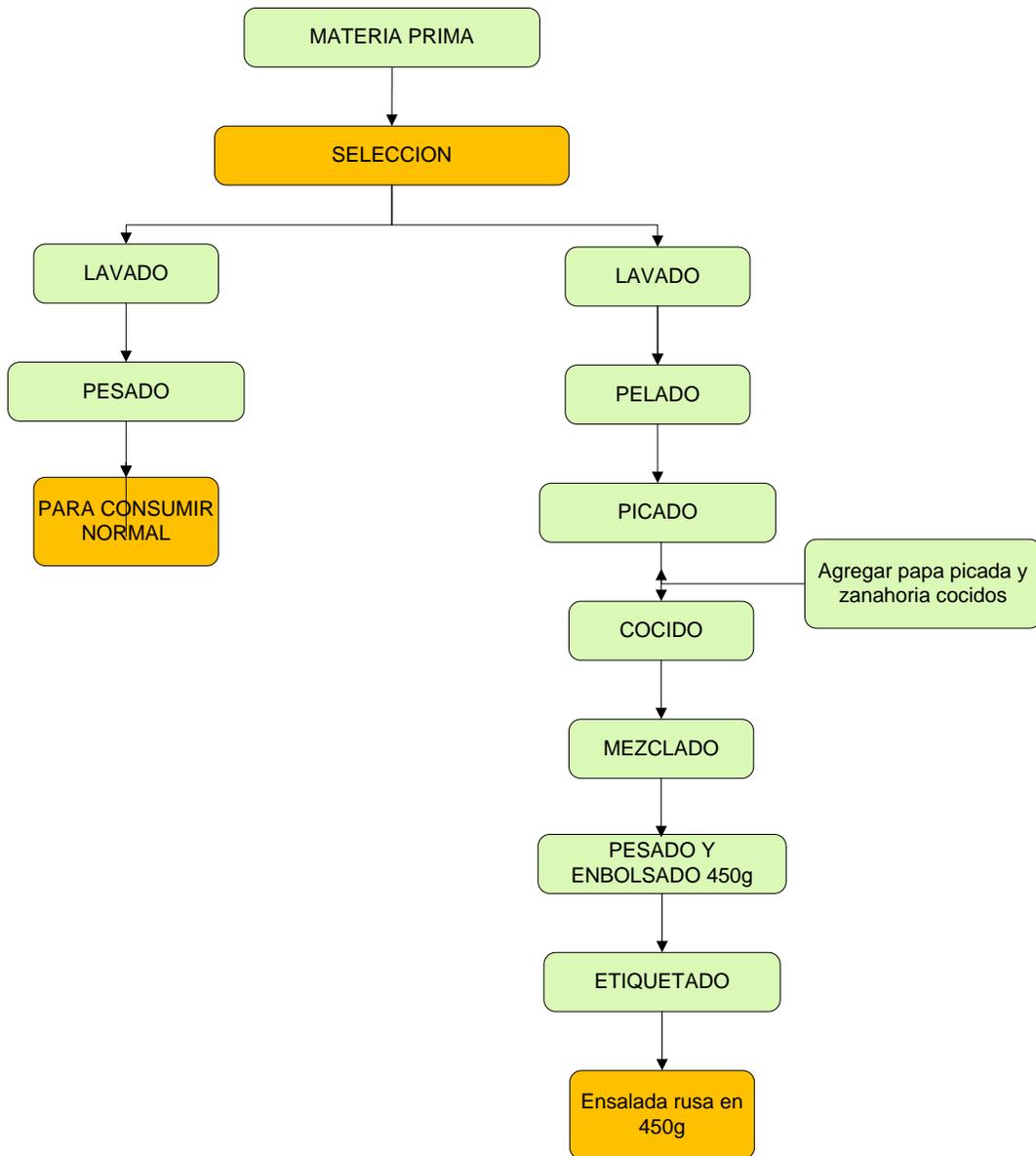
Análisis de los métodos de transformación de la Zanahoria

PROCESO DEL PRODUCTO	TIEMPOS
ZANAHORIA SELECCIONADA PARA CONSUMO	
LAVADO Y SELECCIONADO	20 min
PESADO 1 @	5 min
ENBOLSADO	8 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	4 min
TRASLADO	30 min A adelante
ZANAHORIA PICADA PARA ENSALADA RUSA	
LAVADO, SLECCIONADO Y PELADO	10 min
PICADO EN CUADRADOS	15 min
COCCION	15 min
ESCURRIDO DEL AGUA	3 min
CONGELADO EN REFRIGERADOR	60 min
MEZCLADO CON PAPA	7 min
EMBOLSADO EN 450 g	20 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	4 min
TRASLADO	30 min A adelante

Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

Anexo N° 18

Flujo productivo de la arveja



Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

Análisis de los métodos de transformación de la Arveja

PROCESO DEL PRODUCTO	TIEMPOS
ARVERJA SELECCIONADA PARA CONSUMO	
LAVADO Y SELECCIONADO	20 min
PESADO 1 @	5 min
ENBOLSADO	8 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	4 min
TRASLADO	30 min A adelante
ARVERJADESMENUZADA PARA ENSALADA RUSA	
LAVADO, SLECCIONADO Y PELADO	10 min
PICADO EN CUADRADOS	15 min
COCCION	15 min
ESCURRIDO DEL AGUA	3 min
CONGELADO EN REFRIGERADOR	60 min
MEZCLADO CON PAPA	7 min
EMBOLSADO EN 450 g	20 min
CARGUIO INMEDIATO PARA DISTRIBUCION A LA MOVILIDAD	4 min
TRASLADO	30 min A adelante

Fuente: Elaboración propia con base a la observación en producción

Anexo N° 19

Matriz de Evaluación de post reunión de los comercializadores

Anexo N° 20

**Matriz de Evaluación y
selección de los
comercializadores por
RICA FRUT**

Anexo N° 21

Propuesta de

Post-convenio para los

comercializadores

Anexo N° 22

Matriz de Evaluación y calificación para los proveedores por RICA FRUT

Anexo N° 23

Post - convenio de propuesta para los proveedores