

**UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO
VICERRECTORADO
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE INGENIERÍA TEXTIL**



**“ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE EMPRESAS BENEFICIADORAS
DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR
COVID-19”**

Resolución HCC N°015/2021

EQUIPO DE INVESTIGADORES:

Lic. Patricia Carolina Gutiérrez Quispe
Univ. Jorge Rodríguez Mamani

EL ALTO – BOLIVIA
2021

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO

AUTORIDADES

Dr. Carlos Condori Titirico
RECTOR

Ph.D. Efraín Chambi Vargas
VICERRECTOR

Ph.D. Antonio López Andrade
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Ing. Roger Omar Llanque Villavicencio
**DECANO DE ÁREA DE INGENIERIA
DESARROLLO TECNOLÓGICO PRODUCTIVO**

Ing. Jonny Henry Yampara Blanco
DIRECTOR DE CARRERA DE INGENIERIA TEXTIL

Msc. Ing. Teodora Arratia Escobar
COORDINADOR INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE INGENIERIA TEXTIL

CONVENIO INTERINSTITUCIONAL

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO – EMPRESA COPROCA
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE EL ALTO – EMPRESA YACANA

REGISTRO SENAPI: Resolución Administrativa NRO. 1-3452/2021

DERECHOS RESERVADOS: Universidad Pública de El Alto

Dirección UPEA: Av. Sucre s/n Zona Villa Esperanza

Diciembre. 2021
El Alto – Bolivia

PRESENTACIÓN

La presente investigación presenta información que puede ser rescatada para posteriores investigaciones en la carrera, con respecto al conocimiento de empresas como son COPROCA Y YACANA, consideradas de gran importancia en la industria textil en el departamento de La Paz. La investigación muestra características relevantes en cuanto a estas organizaciones en su estructura de suministros y de comercialización.

Por otro lado, muestra estructuras organizativas de las empresas y datos estadísticos de importancia para profundizar en el conocimiento de las empresas y el entorno de la industria textil tanto en la comercialización como en las exportaciones.

Plantea una estrategia, que según la investigadora puede ser tomada en cuenta por las empresas objeto de estudio. Por cuanto estas se forjaron con el conocimiento de operaciones que la investigadora ha asimilado en el trabajo de campo que realizó.

Por el enfoque que la investigadora ha planteado para la presente investigación, se puede establecer que se cumple con el propósito de profundizar en el conocimiento de la situación en la que se encuentran las empresas post – COVID19.

Ing. Teodora Arratia Escobar
COORDINADOR
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE INGENIERÍA TEXTIL

AGRADECIMIENTOS INSTITUCIONALES

Mi agradecimiento a la Universidad Pública de El Alto. Al ingeniero Jonny H. Yampara, director de la carrera de Ingeniería textil por la confianza en mi persona como docente investigador, en un tiempo tan complicado como es la coyuntura actual COVID-19.

Un agradecimiento especial a la administración y personal de las empresas COPROCA y YACANA, su apoyo fue fundamental para el desarrollo de la investigación. En especial al presidente de la junta de accionistas, Sr. Jaime Catacora y su directorio, al Lic. David Olivares, gerente general de COPROCA quien muy desprendidamente aceptó la firma del convenio interinstitucional entre la carrera de Ingeniería Textil de la Universidad Pública de El Alto y la empresa COPROCA. Al Ing. David Aguilar gerente general de la empresa pública YACANA por la pre-disponibilidad en aportar con la investigación.

Esperando siempre que la investigación desarrollada en la temática fibra de camélido empresarial pueda ser base para nuevas investigaciones en el área de la carrera de ingeniería textil, realidad que requiere ser explorada y visibilizada a la población en su conjunto.

Lic. Patricia Carolina Gutiérrez Quispe
INVESTIGADOR PRINCIPAL
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE INGENIERÍA TEXTIL

INDICE

CAPITULO I: INTRODUCCION	1
1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 Identificación del problema	3
1.2 Formulación del problema.....	7
1.3 Planteamiento de los objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo general.....	7
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Identificación de la variable categórica.....	8
1.4.1 definición de la variable categórica.....	8
1.5 Justificación de la investigación	10
1.5.1 Justificación ambiental	10
1.5.2 Justificación económica	11
1.5.3 Justificación social	12
1.5.4 Justificación técnica	13
1.6 Alcance de la Investigación.....	13
1.6.1 Alcance espacial y geográfica.....	14
1.6.2 Alcance temporal	15
CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Marco conceptual.....	16
2.1.1 Estrategia.....	16
2.1.2 Plan Estratégico de la Empresa	18
2.1.3 Estrategia Empresarial	18
2.1.4 Directrices de la Estrategia	21
2.1.5 Diversificación de las Estrategias.....	22

2.1.6 Clasificación de las Estrategias	23
2.1.7 Administración de las Estrategias	26
2.1.8 Finalidad de las Estrategias	28
2.2 Productividad de vida del sector textil	29
2.2.1 Concepto de Productividad	29
2.2.2 Características de la productividad en fibra de camélidos	30
2.2.3 La Productividad y la Calidad de la Fibra	31
2.3 Concepto de Empresa	32
2.3.1 Antecedentes del concepto “Empresa”	32
2.3.2 Ámbito de la Historia del concepto empresarial.....	32
2.3.3 La Empresa.....	33
2.3.4 Concepto de Empresa.....	35
2.3.5 Clasificación de las Empresas.....	36
2.3.6 Organización de la Empresa	37
CAPITULO III: ESTADO DEL ARTE	39
3.1 Antecedentes de la empresa en Bolivia	40
3.2 Antecedentes de la Empresa COPROCA	43
3.3 Inversión de COPROCA.....	44
3.4 Capacidad instalada de la Empresa COPROCA	45
3.5 Objetivos de la empresa COPROCA S.A.	47
3.6 Organigrama de la Empresa COPROCA	47
3.6.1 Adquisición de Materia Prima de la empresa COPROCA.....	48
3.6.2 Características de la fibra de alpaca	49
3.6.3 Proceso de producción de la Empresa.....	49
3.6.4 Producción en productos de la Empresa COPROCA	57
3.6.5 Comercialización de la producción de COPROCA	58
3.7 Antecedentes de la Empresa YACANA.....	59
3.7.1 Productos de la empresa YACANA.....	59

3.7.1.1 Procesamiento de Tops	60
3.7.1.2 Procesamiento de hilos	61
3.7.1.3 Madejas de hilo	62
3.7.1.4 Producción de tejidos	63
3.7.1.5 Producción de telas.....	64
3.7.2 Presupuesto de YACANA	65
3.7.2.1 Perspectivas de la empresa YACANA.....	65
3.7.2.2 Organigrama de la empresa estatal YACANA	66
CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	67
4.1 Paradigma de la investigación.....	67
4.2 Enfoque de la investigación	67
4.3 Tipo de investigación	68
4.4 Método de investigación.....	68
4.5 Diseño metodológico.....	69
4.6 Población	69
4.7 Técnicas de Investigación	70
4.7.1 Tipos de técnicas	70
4.8 Proceso para la recolección de datos.....	71
4.8.1 Instrumentos	72
CAPITULO V: RESULTADOS	74
5.1 Situación de las empresas beneficiadoras de fibra de camélido COPROCA y YACANA generadas por Covid-19.....	74
5.2 Situación Covid-19 de las empresas COPROCA y YACANA en la gestión 2019	74
5.3 Situación Covid-19 de las empresas COPROCA y YACANA en la gestión 2020	77
5.4 Situación actual Pos Covid en las empresas COPROCA y YACANA gestión 2021.....	79
5.5 Problemas identificados en las empresas de fibra de camélido.....	81
5.5.1 Productividad de la empresa	81
5.5.2 Personal de la empresa	81
5.5.3 Adquisición de materia prima	81

5.6 Situación de las empresas COPROCA y YACANA en el Covid-19 de la gestión 2021.....	84
5.6.1 Proceso Comercial. –.....	84
5.6.2 Proceso productivo	86
5.6.3 Proceso Organizacional	88
5.6.4 Inversión.	88
5.6.5 Nivel de exportación.....	89
5.6.6 Situación de los proveedores	89
5.6.6.1 Disponibilidad de materia prima de los proveedores	90
5.6.7 Mercados	90
5.6.8 Generación de Utilidades	91
5.6.8.1 Costo de funcionamiento de las empresas	93
5.7 Propuesta de un plan de estrategia de recuperación en YACANA Y COPROCA.....	94
5.7.1 Objetivo.....	95
5.7.2 Objetivos específicos	95
5.7.3 Ejecución de la propuesta	95
5.7.4 Resultados esperados.....	102
CAPITULO VI	104
6.1 CONCLUSIONES GENERALES	104
6.2 RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFIA	107
ANEXOS.....	108

INDICE DE IMAGENES

IMAGEN 1: CAMELIDOS EN BOLIVIA	14
IMAGEN 2; ACOPIO	50
IMAGEN 3: CLASIFICACION DE LA FIBRA.....	51
IMAGEN 4: PROCESO DE SACUDIDO.....	51
IMAGEN 5: PROCESO DEL LAVADO.....	52
IMAGEN 6: PROCESO DE PEINADO	53
IMAGEN 7: PROCESO DE HILADO.....	54
IMAGEN 8: PROCESO DEL TEÑIDO DE LA FIBRA	55
IMAGEN 9: ELABORACION DE TOPS	61
IMAGEN 10: ELABORACION DE HILO	62
IMAGEN 11: PROCESO DE ELABORACION DE MADEJA DE HILO	63
IMAGEN 12: PROCESO TEJIDO PLANO	64
IMAGEN 13: TELAS YACANA.....	65
IMAGEN 14: CONADORA.....	86
IMAGEN 15: SECADORA	87
IMAGEN 16: VAPORIZADOR.....	87

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: DIAGRAMA DE PROCESOS PARA EL ACABADO TEXTIL COPROCA (2021).....	99
---	----

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: CICLO DE LA ADMINISTRACIÓN	28
GRAFICO 2: ORGANIGRAMA EMPRESA COPROCA.....	48
GRAFICO 3: PROCESO DE TRANSFORMACIÓN.....	56
GRAFICO 4: ORGANIGRAMA DE YACANA	66
GRAFICO 5: MERCADOS DE EXPORTACION COPROCA.....	75
GRAFICO 6: MERCADO DE EXPORTACIÓN YACANA°	76
GRAFICO 7: EXPORTACIONES COPROCA	79
GRAFICO 8: EXPORTACIONES YACANA.....	80
GRAFICO 9: POBLACION DE ALPACAS.....	83
GRAFICO 10: MOVIMIENTO ECONOMICO COPROCA.....	91
GRAFICO 11: INGRESO ECONOMICO YACANA.....	92
GRAFICO 12 DIAGRAMA DE PROCESOS INICIALES PARA CAMÉLIDOS EMPRESA COPROCA.....	98

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1: OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	10
CUADRO 2: CLASIFICACION DE EMPRESAS.....	41
CUADRO 3: BASE EMPRESARIAL.....	42
CUADRO 4: DATOS COPROCA	45
CUADRO 5: MATERIA PRIMA YACANA.....	60
CUADRO 6: COMERCIALIZACION EN KILOS.....	75
CUADRO 7: EXPORTACION EN KILO YACANA	77
CUADRO 8: PRODUCCIÓN Y MONTOS DE FUNCIONAMIENTO COPROCA 2017.....	82
CUADRO 9: COMERCIALIZACION DE FIBRA.....	84
CUADRO 10: COSTO DE LA MATERIA PRIMA.....	90
CUADRO 11: COSTO DE ADQUISICION DE LA MATERIA PRIMA.....	90
CUADRO 12: GASTO DE FUNCIONAMIENTO DE COPROCA	93
CUADRO 13: DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA PARA PRODUCCIÓN.....	94
CUADRO 14: INGRESOS ANUALES POR VENTA DE LA EMPRESA.....	94
CUADRO 15: PROPUESTA DE SUMINISTRO.....	96
CUADRO 16: PROPUESTA COMERCIALIZACION	100

RESUMEN

En Bolivia y en especial la ciudad de El Alto, llama la atención al análisis de los ojos de los investigadores, la dinámica que se presenta en el sector comercial, donde se desarrolla no solo como cadenas productivas de vida, sino establece la vida social, económica y cultural de toda la población. Las políticas nacionales buscan la generación de préstamos económicos para mejorar la productividad de la empresa y microempresa de los diferentes rubros existentes.

La problemática que se identifica en las empresas que se consideran para el desarrollo de la investigación, tienen las siguientes características, la primera COPROCA una empresa privada que incursiona en el país por más de 30 años en la transformación de fibra de camélido, en especial la fibra de alpaca y la segunda la empresa YACANA, un emprendimiento estatal con la finalidad de industrializar las diferentes fibras de camélidos que existe en la zona altiplánica.

El objetivo que centra la investigación es analizar la realidad empresarial en situación del Covid-19, considerando las medidas estatales establecidas para evitar los contagios masivos a partir del cierre de fronteras y la paralización de la cadena de comercialización. Y cuáles son las estrategias que estas pueden considerar para seguir manteniéndose en el mercado.

La investigación utiliza una metodología cualitativa mediante la elaboración de entrevistas y visitas, la cual apoyo a la recolección de datos de la situación actual empresarial tras vivir una pandemia a nivel mundial y con las medidas sanitarias desarrolladas a nivel gubernamental.

Los resultados encontrados en el trabajo de campo muestran que la pandemia de Covid-19, paralizó la actividad empresarial en fibra de camélido, sobre todo la gestión 2020, generando el cierre de exportación empresarial, el salir a flote genera dificultad para las empresas, a esta realidad encontrada del análisis empresarial se plantea un plan estratégico que las empresas pueden considerar, de tal forma apoye a evitar la desaparición empresarial, sobre todo en el rubro textil en fibra de camélido.

ABSTRACT

In Bolivia and especially the city of El Alto, attention is drawn to the analysis of the eyes of researchers, the dynamics it presents in the commercial sector, where it develops not only as productive chains of life, but also establishes social, economic life and culture of the entire population. National policies seek the generation of economic loans to improve the productivity of the company and microenterprise of the different existing items.

Among the problems that are identified in the companies, two important characteristics are considered for the development of the research, the first COPROCA, a private company that ventures in the country for more than 30 years in the transformation of camelid fiber, especially the alpaca fiber and the second a YACANA company, a state enterprise with the purpose of industrializing the different camelid fibers that exist in the highland area.

The objective of the research is to analyze the business reality in the situation of Covid-19, considering the state measures established to avoid massive infections from the closure of borders and the paralysis of the marketing chain. And what are the strategies that they can consider to continue staying in the market.

The research uses a qualitative methodology through the preparation of interviews and visits, which support the collection of data on the current business situation after experiencing a global pandemic and with measures developed at the government level.

The results found in the field work show that the Covid-19 pandemic paralyzed the business activity in camelid fiber, especially the 2020 management, generating the closure of business export, going afloat generates difficulty for companies, this reality found in the business analysis raises a strategic plan that companies can consider, in such a way that it helps to avoid business disappearance, especially in the camelid fiber textile category.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

La situación de la crisis sanitaria Covid -19 causo problemas estructurales, principalmente en el desarrollo socioeconómico de las sociedades, en Bolivia las medidas Estatales afectaron de gran medida al sector empresarial, dentro este sector la manufactura textil, las empresas que trabajan en fibra de camélido en el país y en el que se centra la presente investigación.

Es de conocimiento general que el nuevo coronavirus (COVID-19) ha generado un fuerte impacto en todos los sectores sociales y económicos en Bolivia, particularmente en la industria textil y de confección. Las medidas sanitarias que el gobierno asumió la gestión 2020, como ser la cuarentena, los cierres de todo el comercio por el temor de la propagación de la pandemia, que en la mayoría de los casos genero recortes en los ingresos de la población que han provocado el desplome de la demanda del consumidor nacional. Y por el lado de la oferta también se ha visto graves perturbaciones, por cuanto la mayoría de los trabajadores también cumplieron las restricciones, que de alguna forma paralizaron las cadenas de suministro, dando como resultado en muchos de los casos el cierre de las fábricas y empresas.

Este ambiente tan contrario, ha afectado profundamente en la industria textil en Bolivia, por cuanto se han visto desprovistos de materia prima y suministros e imposibilitados de comercializar sus productos, como resultado de la reducción del comercio exterior. En el caso específico de las empresas productoras de fibra de camélidos, si bien la materia prima se produce en el país, la primera dificultad fue el acopio de este material, precisamente por las restricciones, sin embargo, la dificultad más relevante fue el cierre de los mercados extranjeros generando una reducción considerable de la demanda y finalmente la contracción de los ingresos de los consumidores nacionales, ha paralizado los procesos productivos en este tipo de empresas, lo que en muchas de ellas genero la quiebra y otras buscando la recuperación y reactivación de sus procesos productivos.

Dentro la problemática identificada en las empresas consideradas para el desarrollo de la investigación tiene dos características importantes, la primera que se trata de una empresa privada como es el caso de COPROCA, que incursiona en el país por más de 30 años en el valor

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

agregado de la fibra de camélido, en especial la fibra de alpaca, y la segunda empresa YACACA, que es un emprendimiento estatal con la finalidad de industrializar la fibra de camélido que es un potencial de las zonas altiplánicas.

El objetivo que centra la investigación está destinada a analizar la realidad que pone a estas empresas la situación del Covid-19, considerando las medidas de cierre de fronteras y la paralización de la cadena de comercialización y las estrategias que estas requieren en la gestión presente para continuar en el rubro empresarial como respuesta a la reactivación económica empresarial.

En el primer capítulo del documento describe la problemática que llevo a identificar estas dos empresas y principalmente el rubro de la fibra de camélido como objeto de estudio, que se caracteriza por el aporte que esta desarrolla no solo a la economía del país, sino a empleos indirectos de las zonas rurales, evitando la constante migración poblacional existente por falta de fuentes laborales. Así también la justificación que lleva a plantear la investigación en cuanto a la situación ambiental, social, económica y tecnológica.

El segundo capítulo destinado a la revisión bibliográfica que respalde la investigación, como ser los conceptos de estrategia empresarial que fue descrito y trabajado por diferentes autores y considerados en una realidad específica en la que se movió esta investigación, los conceptos de productividad, para identificar la producción de fibra de camélido. Y la definición del concepto de Empresa, horizonte que enfoca la investigación, las empresas textilerías en fibra de camélido.

El tercer capítulo describe la situación y conformación de las empresas en Bolivia, su clasificación de acuerdo al código de comercio y en cual de esa clasificación se encuentran inscritas las empresas que se considera en la investigación COPROCA y YACANA.

El cuarto capítulo, está enfocado a la construcción metodológica de la investigación, estableciendo como paradigma el hermenéutico interpretativo, porque la investigación desarrolla una descripción de la realidad empresarial en Bolivia, utiliza el método cualitativo porque explica

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

tal y cual se presenta en la realidad, en este capítulo se desarrolla los métodos empleados y las técnicas utilizadas para el recojo de la información.

El quinto capítulo del documento desarrolla los resultados encontrados en el proceso de la investigación mediante la firma de convenios con las empresas estudiadas, y la visita a la planta procesadora de fibra de camélido, en este caso COPROCA. Los resultados que se encontraron en la presente gestión a las empresas beneficiadoras de fibra de camélido, COPROCA y YACANA.

En el último capítulo se desarrolla las conclusiones y las recomendaciones de los resultados de la investigación. Esperando que esta investigación pueda ser el comienzo para futuras investigaciones.

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Identificación del problema

La situación económica y social a nivel mundial se encuentra en una etapa de emergencia sanitaria, a consecuencia de un virus generado en el país de China denominado Covid-19, con una expansión de 8 meses aproximadamente, constituyéndose en una pandemia mundial. Las medidas de seguridad asumidas por cada país fueron variadas y de diferentes magnitudes, una medida extrema fue principalmente el cierre de fronteras en muchos de los casos con el fin de evitar más contagios masivos por la población.

Esta medida asumida por los gobiernos fue eficiente en la problemática de salud que se atraviesa, sin embargo, fue un golpe duro para el sector industrial y especialmente al sector textilero.

En Bolivia el cierre de fronteras generó la paralización completa de la actividad industrial, por lo menos la disminución en la productividad de las empresas que satisfacen tanto al mercado

interno como externo. Generando disminución del fortalecimiento de la economía plural, propuesta por el gobierno de Bolivia.

Realizado el levantamiento de datos en fibra de camélidos en Bolivia, se evidencia que, está producción de fibras de origen animal (camélidos) o pelo fino de alpaca, existe aproximadamente en un 54, 6% de toda la producción en Bolivia. **(IBCE, 2017)**, siendo uno de los sectores más grandes en producción de fibra de alpaca, resaltando la importancia en el país, por otro lado la producción de la fibra de llama abarca por lo menos cuatro departamentos, Oruro, Potosí, La Paz y Cochabamba, involucrando a un aproximado de 60.000 familias productoras. **(INE E. I., 2020)**.

Según datos del Ministerio Rural y Tierra, estos departamentos citados anteriormente tienen la mayor cantidad de población de llamas, superando los 3 millones, siendo un potencial que en la actualidad no es aprovechado en su totalidad en la industria transformadora. **(INE E. I., 2020)**.

Una parte de la fibra de camélido producida en Bolivia es comercializada en el mercado interno y otra al exterior, la mayor parte exportada mediante estas empresas, incorporando valor agregado a la materia prima en tops, si bien los precios internacionales son rentables para la empresa, este tendría más valor si se transformara en producto final, de esta manera mejorar los ingresos para los productores y criadores de camélidos de esta región. El principal mercado de esta materia prima se concentra en acopiadores de fibra del vecino país del Perú, quienes se encarga de la transformación y posteriormente es comercializada como si fuera de origen peruano, según datos del Ministerio Rural y tierra.

Para el análisis de estado de situación de las empresas en estudio, COPROCA y YACANA se accedió al informe de rendición de cuentas presentado por la empresa “Yacana” sobre el proceso de producción, el cual establece que la empresa tiene una capacidad productiva instalada de 1000 TM anual. Pudiendo producir: tops, hilo y tela, destinado para la comercialización en mercado interno y externo. Y de COPROCA, la revisión de material elaborada por diferentes autores, por los años de existencia en el Bolivia.

Durante la gestión 2018, los resultados de producción de la empresa YACANA, ha estado produciendo promedio 200 TM., según su Plan Operativo Anual de la gestión 2018. Esto quiere decir que, esta empresa durante la gestión 2018 funciono a un 20% de su capacidad instalada. Lo que muestra claramente que existe un alto porcentaje de la instalación sin ser utilizada.

Las ventas en la gestión 2018 de YACANA, llegaron a un total de bs. 9.599.206,70 millones, de los cuales; según informe de rendición de cuentas, esta empresa produjo un total de 102,55 TM TOPS. Como mercadería principal, y siendo su principal mercado; Europa (Bradford e Inglaterra) constituyéndose en su mejor mercado de comercialización, mostrando de esta manera un valor de bs. 8.960.876 millones, por la venta de este producto.

La gestión 2019 YACANA, comercializo un porcentaje pequeño de su producción en el mercado interno, con un total de recaudación de bs. 638.330,70 millones, los principales productos requeridos a esta empresa son; telas, chalinas, hilos, mantillas y servicios. El mercado interno es reducido considerando la oferta que pudiera efectivizar la empresa.

Estos datos, muestran las falencias que la empresa estatal YACANA presenta, principalmente relacionado con la productividad global, más específicamente la productividad del capital invertido. Si bien en la actualidad las empresas son más competitivas a medida que se van constituyendo, estas deben avanzar en la misma calidad que las otras, sobre todo en el tema de innovación tecnológica, así tener posicionamiento en el mercado a través de la satisfacción del cliente.

La empresa COPROCA tiene una trayectoria empresarial de más de 30 años en el mercado nacional, logrando exportar su producción a mercados europeos, como todo emprendimiento empresarial fue afectado por las medidas sanitarias ocasionadas por la pandemia, especialmente en las exportaciones de su producto por el cierre de fronteras, situación bastante delicada, donde gran parte de su producción es destinada a mercados extranjeros, sin embargo, estas medidas también afectaron a las ventas internas. La realidad de la comercialización de COPROCA de acuerdo a la calidad de sus productos y los precios, es destinado a extranjeros que llegan de turismo al país.

COPROCA, es considerada una de las primeras empresas en Bolivia que fomenta la industrialización de la fibra de alpaca y llama. Esta actividad indirectamente genera beneficios a familias del sector altiplánico de país, especialmente los departamentos de La Paz y Oruro. Haciendo que los productores sean directos cooperativistas de la empresa.

En los años de funcionamiento empresarial textil que tiene el país, las familias del altiplano boliviano han ido incrementado la crianza de ganado camélido, ya que los beneficios generan nuevos ingresos para el entorno familiar. COPROCA ha incorporado el procesado de la fibra de camélidos por la importancia que esta puede generar en la industrialización de este producto, que quiere decir con esto?, dar valor agregado a la materia prima, mediante la industrialización de la misma.

La materia prima con la que se beneficia COPROCA, hace que las familias de productores de fibra de camélido intensifiquen la crianza de este tipo de ganado, mismo que la empresa transforma mediante un proceso industrial en tops, hilos y madejas, las cuales son comercializadas en el mercado exterior e interior, gracias a la demanda que esta fibra tiene y el precio que se ofrece por la misma.

La estructura organizativa de la empresa responde a la necesidad de un mejor control de la producción para el cumplimiento los objetivos planificados y por la responsabilidad con los asociados, en cuanto a la calidad; focalizándose además en el proceso de acabado del producto, para la incursión en nuevos mercados.

COPROCA, se caracteriza por ser una empresa que transforma sus productos 100% en fibra de camélido (sin mezclas), dentro las expectativas empresariales no se encuentra la realización de mezclas con otro tipo de fibras, por cuanto esta condición es la que posesiona a la empresa en el mercado extranjero. Aunque la pandemia afecta a la exportación del producto terminal, durante la gestión 2020 la empresa paso por problemas legales con los trabajadores.

Según el gerente de la empresa, no solo fue la pandemia la causante de las pérdidas económicas en la gestión 2020, sino también, se debe a la falta de control en las importaciones al país.

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

La gestión 2019, COPROCA tuvo una producción del 75% de su capacidad instalada, en la gestión 2020 con el Covid-19 en medio, los precios internacionales disminuyen, en todo tipo de producto y los precios de la fibra de camélido no fue la excepción que, si bien seguía siendo requerida los precios para la adquisición del mercado externo disminuyeron.

Durante la gestión 2020 el panorama se vuelve más alarmante, la empresa deja de trabajar en la transformación de la fibra de camélido en un tiempo aproximado de 6 meses, iniciando nuevamente su producción a mediados de agosto. Esta reactivación empresarial tiene una comercialización en el mercado interno, como ser asociaciones de artesanos que desarrollan la actividad de transformar este producto en prendas acabadas. Pero sigue siendo una preocupación el mercado internacional, ya que los precios de acuerdo a la calidad son más satisfactorios para la empresa e indirectamente para el pequeño productor.

En la gestión 2021, las empresas de estudio, si bien se encuentran dando valor agregado a la fibra de camélido, se observó que producción es mínima, lo que hace notar que el rendimiento no cubre la finalidad empresarial, que quiere decir esto, que si la inversión que desarrollan genera la suficiente rentabilidad a la empresa. Es así que se plantea la siguiente pregunta.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo lograr la recuperación de las empresas beneficiadoras de fibra de camélido COPROCA y YACANA de la ciudad de El Alto, generadas por el Covid-19?

1.3 Planteamiento de los objetivos

1.3.1 Objetivo general

Plantear estrategias de recuperación de las empresas beneficiadoras de fibra de camélido de la ciudad de El Alto, generadas por el Covid-19 (Caso COPROCA y YACANA).

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general se han trazado los siguientes objetivos específicos:

1. Diagnosticar el estado de situación de las empresas beneficiadoras de fibra de camélido COPROCA y YACANA generadas por el Covid-19.
2. Desarrollar un plan estratégico de recuperación para las empresas beneficiadoras de fibra de camélido COPROCA y YACANA.
3. Identificar aliados estratégicos que aporten a la recuperación de las empresas de fibra de camélido COPROCA y YACANA.

1.4 Identificación de la variable categórica

- Estrategias de recuperación
- Recuperación empresarial

1.4.1 definición de la variable categórica

- **Estrategia de recuperación. -**

Desde el enfoque de Drwucker, citado en Pineda. “considera que la información es la base primordial para formular una estrategia, por eso, la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o en la institución”. (Pineda, 2009).

Para Porter, citado en Pineda, la estrategia es “elegir que hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuales no, Según el autor, no se puede abarcar simultáneamente todos los mercados y todos los posicionamientos, sino que la estrategia implica la elección de un camino

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

y dejar de lado otras opciones. Para esto, es necesario destacar la diferencia entre estrategia y efectividad operacional. Esta última está basada en el desenvolvimiento eficiente de los procesos que se llevan a cabo (a través de métodos como reingeniería, calidad total) y no en la determinación de un rumbo único a diferenciador”. (Pineda, 2009).

- **Recuperación Empresarial. -**

Para la cámara de comercio la recuperación empresarial “es un procedimiento extrajudicial que tiene como finalidad ampliar la capacidad y cobertura para atender de forma expedita a los empresarios afectados por la pandemia COVID-19 que originó la declaración del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica, a través de las cámaras de comercio o sus centros de conciliación y arbitraje, para que aquellos que incurran en situación de mora puedan suscribir con sus acreedores acuerdos de pago para atender sus obligaciones, estimulando la promoción de la productividad y la preservación del empleo. (Camara abierta, 2021).

La recuperación empresarial se la puede comprender como las estrategias que se desarrollaran para reactivar las actividades que la empresa sufrió por causa de factores externos a su planificación, en este caso el Covid-19.

Es esta realidad por la que se establece la recuperación de las empresas en fibra de camélido que fueron afectadas por el Covid-19. Estas empresas desarrollan sus actividades en el altiplano boliviano, generando beneficios económicos a las familias dedicadas a la crianza de la alpaca.

1.4.2 Operacionalización de variables de la investigación

CUADRO 1: OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Categoría	Sub categoría	Indicadores	Herramientas
Recuperación empresarial	Funcionamiento de la producción	Ventas nacionales	Datos de las entrevistas
		Exportación de producción	Datos del INE
	Generación de utilidades.	Ingresos de gestión	Datos entrevistados
			Datos de las entrevistas
Estrategia de recuperación	Administrativa	Organización de recursos	Informe de gestión de Yacana
			Organigrama de la empresa
			Datos de las entrevistas
	Operativas	Organización de actividades operativas	Observación directa
			Datos las entrevistas
			Flujograma de procesos
		Adquisición de materia prima	Observación directa
			Entrevistas a la asociación

FUENTE; ELABORACION PROPIA

1.5 Justificación de la investigación

1.5.1 Justificación ambiental

El tema ambiental es una preocupación a nivel mundial, en la realidad boliviana, el sector textil es una de las actividades que aporta en gran medida a la contaminación ambiental por el uso de agentes químicos en los procesos de transformación, el cual genera desafíos a largo plazo por las consecuencias que esa puede contraer en la salud humana.

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

Es importante que las investigaciones puedan resaltar los grados de contaminación que se genera por las diferentes actividades económicas, sobre todo en la industria textil, que si bien es importante para la subsistencia económica del hombre estas deben tener responsabilidad social sobre el tema. Los diferentes estudios tienen la finalidad de generar políticas públicas que pueda reglamentar para la disminución de contaminantes ambientales, en este caso no es el horizonte de la investigación.

La necesidad de plantear estrategias que apoyen a que las dos empresas puedan recuperarse después de haber atravesado por la crisis sanitaria, en especial con el cierre de fronteras es la finalidad de la investigación, con el objeto de apoyar e identificar a las empresas productoras en base a la materia prima orgánica que emplean, como es la fibra de camélidos.

1.5.2 Justificación económica

El presente estudio, identifica la situación económica que se encuentran actualmente las empresas de estudio y como estas buscan solución a las dificultades económicas que trajo consigo el Covid-19 y los conflictos generados en los diferentes países, especialmente en las actividades económicas que hacen a la economía misma de un país y la sostenibilidad de la población.

El análisis de la situación de las dos empresas del sector textil que, actualmente se sigue atravesando por Covid-19, se incorpora la descripción de los daños económicos, por lo que existe la necesidad de conocerlas y plantear determinadas estrategias que puedan ser consideradas como forma de enfrentar nuevamente el desafío de la producción textil y puedan ser replicadas por otras empresas del rubro que, lamentablemente se han visto en la necesidad de cerrar, generando desempleo y reducción en los factores económicos del país.

El desarrollo de todo emprendimiento económico tiene como finalidad mejorar las condiciones económicas, maximizar el capital invertido, las empresas que se benefician en la fibra de camélido, aportan indirectamente a familias productoras y dependen de la compra que

estas puedan desarrollar a su producto, por ello la importancia de ver la situación en las que se encuentran tras vivir una crisis sanitaria Covid-19.

1.5.3 Justificación social

Los resultados del presente estudio, permitirá realizar estudios futuros de gran valor social en las actividades económicas, principalmente puede ser apoyo de recuperación de las empresas, ya que ellas son generadoras de fuentes laborales, de esta manera mejorar el sector de producción de fibra de camélidos.

El conjunto de la sociedad vive de actividades económicas, el fortalecerlas es una actividad netamente estatal y de emprendimientos del sector empresarial. En el caso de las empresas que se toman en cuenta para el recojo de la información, podemos indicar que una de ellas es empresa pública, “YACANA” y la otra empresa es privada “COPROCA”. Las dos empresas tienen la finalidad de mejorar un producto nacional que apoya directamente al ingreso familiar de los productores de fibra de camélidos. En este entendido, el conocimiento e implementación de nuevas tecnologías de apoyo a las empresas, no solo genera mejor producción, sino también, generan mejores condiciones de vida de las familias productoras de fibras de camélidos que proveen de materia prima a estas empresas.

Generar mejores condiciones de vida a los pequeños productores dedicados al sector camélidos, se vuelve una responsabilidad estatal, en la actualidad los productores como instancia privada desarrollan su propia organización, convirtiéndose en proveedora de materia prima para incorporar valor agregado, transformada y comercializada por las empresas transformadoras.

El sector altiplánico de Bolivia, es una región rica en la crianza de camélidos de llama y alpaca, esta actividad en los últimos años se ha convertido en fuente laboral para los pobladores de estas regiones, evitando de alguna manera disminuir las altas tasas de migración del sector altiplánico, el diversificar las actividades que van desarrollando generaría sobre todo, la posibilidad de comercializarlas en emprendimientos de responsabilidad estatal o bien privados generando actividad económica para las familias. Por lo cual, este es un factor importante a ser

incentivado y este tipo de estudios de investigación aporta identificarlos, mucho más en la coyuntura actual que se vive especialmente con las medidas estatales interpuestas para evitar contagios masivos en la población.

1.5.4 Justificación técnica

La nueva tecnología prometedora para combatir la escasez de mercado y la producción eficiente en los próximos años, son las que se definen como soluciones al problema causado por la pandemia, estas se convierten por tanto las de mejor aceptación como forma de generar mejores estrategias en la producción de las empresas, donde no siempre es necesaria la recuperación económica por pérdida o paro, sino la mejora continua para no tener caídas comerciales. En el caso de las empresas de estudio cuentan con el equipamiento para un normal funcionamiento y alternativas de recuperación económicamente. Adecuándose a las exigencias del mercado con apoyo de nuevas tecnologías, que mejoren sus procesos productivos en base a estrategias de recuperación. Si bien la investigación analiza la situación actual de las empresas, resalta la incorporación de nuevas tecnologías con las que cuentan COPROCA y YACANA.

Desde el enfoque empresarial contar con tecnología adecuada se vuelve prioritario para mantenerse en un mercado competitivo y esto será posible a partir del desarrollo de estrategias de mejora continua en las empresas de estudio, tomando en cuenta principalmente el material tecnológico que cuentan o a las que pueden acceder.

1.6 Alcance de la Investigación

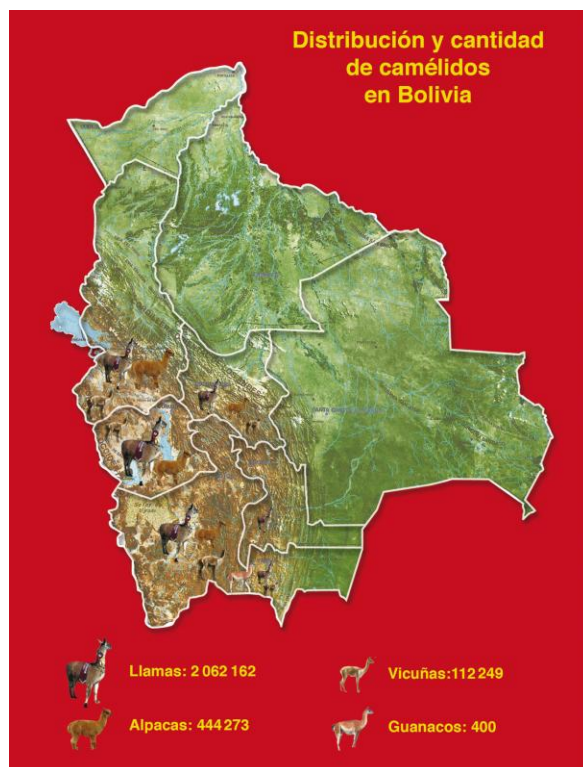
La investigación identifica la situación en la que se encuentran las dos empresas de estudio COPROCA y YACANA como resultado de la crisis sanitaria COVID-19. Planteando identificar estrategias que puedan aportar a la recuperación y describirlas para que apoyen a mejorar las condiciones de las empresas textiles, en este caos las empresas beneficiadoras de “fibra de camélidos” de la ciudad de El Alto.

Las empresas consideradas para el estudio son “COPROCA” y “YACANA” una vez identificadas se desarrolló el análisis de situación de las mismas, de los problemas causados por el Covid-19. Analizando exclusivamente las gestiones 2019, 2020 y 2021.

1.6.1 Alcance espacial y geográfica

En la investigación se describe la situación que se encuentran por la crisis sanitaria Covid-19 sobre todo de los últimos tres años, el alcance del documento es identificar los problemas que atraviesan las empresas textiles COPROCA y YACANA de la ciudad de El Alto, del departamento de La Paz, si bien el panorama mundial expresa la dificultad que trajo al sector industrial con la paralización de actividades, este fenómeno debe ser descrito y analizado en un contexto más interior del país, así de esta manera proponer estrategias como alternativas de apoyo para la reactivación de las empresas en fibra de camélido.

IMAGEN 1: CAMELIDOS EN BOLIVIA



FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

La fibra de camélido es obtenida actualmente de la alpaca y la llama, si bien en la región existe fibra de vicuña, el país no cuenta con los permisos necesarios para su explotación, además es un animal en extinción y su cuidado es más especial, la alpaca y llama son animales domesticados por pobladores de la región altiplánica y por clima frío que esta región presenta, estos animales desarrollan un pelaje ampuloso pero que requiere de mucha atención para llegar a los estándares requeridos para la transformación textil, en las culturas pasadas y actuales, esta fibra con el pasar de los años y la modernidad adquirieron un valor económico que favorece a su producción. Otra característica importante es el mantenimiento de la consanguineidad en la reproducción de las mismas, lo que hace más rico su producción de fibra de camélido.

El escenario geográfico donde son criados estos animales para la obtención de la fibra es el altiplano boliviano, por ello la importancia de analizar las actividades económicas específicas que hacen posible la transformación de esta materia prima.

1.6.2 Alcance temporal

Con la finalidad de analizar la situación que acarreó la crisis sanitaria, Covid-19, se hace la comparación y el análisis de dos empresas beneficiadoras de fibra de camélido de la ciudad de El Alto, como ser COPROCA y YACANA. la empresa COPROCA viene trabajando desde 1991 en el país, dando valor agregado a la fibra de camélido. Por otro lado, la reciente inversión estatal “YACANA” que inicia sus actividades desde 2017 en la transformación y valor agregado a la fibra de camélido.

El estudio analiza la gestión 2019 donde inicia la crisis sanitaria Covid-19 y la situación de las empresas en la gestión 2020, con las medidas adoptadas por el Estado, como el cierre de fronteras con la finalidad de evitar el contagio masivo, afectando la productividad empresarial. La gestión 2021 donde se establece el análisis de la situación actual de las dos empresas consideradas en la investigación.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Marco conceptual

Con el objeto de consensuar el desarrollo de la presente investigación, se plantea en principio los conceptos básicos a ser empleados, de tal forma establecer una línea de pensamiento acorde a la investigación, en este entendido, iniciamos con esta tarea.

2.1.1 Estrategia

Estrategia deriva del latín strategia, procedentes de dos términos griegos, stratos y agein, su significado es guía o arte de dirigir operaciones, en el espacio de negocios es la determinación de llegar a los objetivos a largo plazo, la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para este fin.

Minztberg (1997) citado por Ontaneda Yapud, 2015, establece que “una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”. (Ontaneda Y. D., 2015).

Importante definición el momento que se identifica el fin que tiene la estrategia, principalmente en organizaciones empresariales.

Hitt, M., Hoskisson, R. y Ireland, D. (2008), citado por Ontaneda Yapud, 2015 por su parte conceptualiza que una estrategia como un plan de acción que la empresa desarrolla e implementa para mejorar el desempeño en el mercado, utiliza un conjunto integrado de recursos y explota las potencialidades de la empresa, creando una estrategia competitiva el cual permita diferenciarse de la competencia. (Ontaneda Y. D., 2015).

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

Al igual que Mintzberg, determinan a la estrategia como el plan primordial para llegar a las metas propuestas en un determinado fin. Estos autores conceptualizan a esta herramienta como importante en la organización empresarial. Lo mismo que M. Porter, quien determina que una estrategia es importante para mantener en el tiempo estable a una empresa, debe diferenciarse a lo largo del tiempo, diferenciarse constantemente con el fin de mantener estable la productividad. La estrategia es la que hace diferente a una empresa de los demás. Es importante encontrar una estrategia adecuada para generar ventajas que sirvan para mantenerse en el mercado.

Decenzo, D. y Robbins, citado por Ontaneda Yapud (2015), en el concepto de estrategia establece que es un: Plan Estratégico a largo plazo, en el cual se determinan actividades integrales para la organización, en el mismo se establecen lineamientos como la misión, visión y objetivos para la empresa, por tanto, la capacidad instalada de la misma, se direcciona para alcanzar metas planteadas y lograr el posicionamiento en el entorno en el cual ésta se desarrolla.

De la misma manera, el concepto propuesto por este autor nos alinea a determinar los fines que la organización desea conseguir.

Díaz Fernández (2009) por su lado, conceptualiza que en general la estrategia de negocio es el cómo introducirse, mantenerse y crecer en el mercado, mediante una ventaja competitiva frente a los competidores. “Por lo que si no se posee la ventaja habrá que crearla, para poder competir”. Parámetro importante de análisis para comprender el camino que llevará la estrategia y su importancia en el proceso de producción empresarial. (Díaz, 2009).

En este entendido, para la presente investigación se conceptualiza la estrategia como el plan estratégico que las empresas desarrollan a largo plazo con el objetivo de mantenerse vigente en el tiempo.

2.1.2 Plan Estratégico de la Empresa

El plan estratégico, principalmente para una organización empresarial es muy importante, en el caso de estudio de la investigación, las empresas de fibra de camélido, se remarca su importancia, por la situación en la que se encuentran en la coyuntura actual, es indispensable trazar una línea de acción para lograr recuperar las condiciones pérdidas durante la pandemia. En ese entendido, Lerma, A. Bárcena Juárez, S. y Kirchner, citado por Ontaneda Yapud, (2015) determina algunas características a son considerados en la investigación y el plan estratégico, este permite dentro de la organización lo siguiente:

- El logro de los objetivos organizacionales se da, mediante la ejecución correcta de actividades y el uso correcto de sus recursos.
- Existe el aprovechamiento máximo de los recursos humanos, tecnológicos, económicos, de infraestructura, mercados lógicos y administrativos.
- Disminuye el riesgo del entorno general y la incertidumbre en la toma de decisiones, porque existe un documento de guía operativa de la empresa.
- La empresa está direccionada estratégicamente lo cual enrumba por el camino hacia el éxito”.

Definir la importancia que lleva las estrategias, según la Feria online, (s/f), comercio exterior, establece que: “La dirección estratégica es el proceso que lleva a definir la estrategia y su puesta en marcha: definir los recursos, conseguirlos y gestionarlos. El concepto de dirección estratégica significa plantear la organización con una visión de futuro y con un horizonte temporal amplio; es la única manera de garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo”.

2.1.3 Estrategia Empresarial

Se debe considerar en la estrategia empresarial la importancia de la cadena de valor, “El *análisis de la cadena de valor* (*value chain analysis*, *VCA*) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El VCA aspira a identificar en dónde existen las ventajas o desventajas relacionadas con bajos costos en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. El VCA

permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, especialmente cuando se comparan sus propios datos con el análisis de la cadena de valor de sus competidores durante un periodo.”. (Fred, Conceptos de administración Estrategica. , 2008).

Este concepto será empleado en la investigación en el momento de analizar las estrategias de mejora en las dos empresas, siendo que su principal materia prima es la “fibra de camélido”, si se trabaja en esta primera fase, las empresas pueden tener mejor rendimiento en la transformación, las ventajas pueden ser satisfactorias cuando se analiza el proceso de materia prima.

La empresa considera en primera instancia el análisis de la cadena de valor, para determinar el proceso del costo de sus actividades para su comercialización, en tanto a las desventajas y ventajas.

Una de las herramientas consideradas para el análisis de la cadena de valor citado por este mismo autor es “El *benchmarking* es una herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias en el mercado. El *benchmarking* implica la medición de los costos de las actividades de la cadena de valor en una industria para determinar las “mejores prácticas” entre las empresas competidoras, con la finalidad de duplicar o mejorar tales prácticas. El *benchmarking* permite a una empresa tomar acciones para valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación.” (Fred, 2008).

En este entendido la investigación considera, que los análisis a la cadena de valor en las empresas darán resultados satisfactorios en la competitividad empresarial, mejorando las acciones en las desventajas que pueden encontrar en la primera etapa. primordial de la empresa que es la materia prima.

Dentro de las constantes estrategias consideradas por los empresarios y como lo explica Fred (2008), establece algunas características a ser consideradas cuando se habla de

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

estrategias, como ser: "...consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas. En la actualidad cada vez más fabricantes (proveedores) siguen una estrategia de integración directa mediante el establecimiento de sitios Web para vender los productos directamente a los consumidores. Esta estrategia está causando confusión en algunas industrias.". (Fred, 2008).

Por otro lado, se tiene la estrategia de "La *integración hacia atrás* es una estrategia que busca la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos. Esta estrategia es especialmente recomendable cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, el suministro que ofrecen es muy costoso o no pueden cumplir con las necesidades de la empresa.". (Fred, 2008).

En sustento con estos conceptos la investigación establece que las estrategias son primordiales para el funcionamiento empresarial, la oferta que desarrollen mediante la virtualidad apoya a mantenerse en el tiempo y en el mercado. Para ello deben contar con productos que el consumidor requiere, en el caso de las empresas de "fibra de camélido" si bien el producto ofrece diversas cualidades, esta muestra una jerarquía en el mercado por las características que ofrece, más aún, siendo ya un producto mejorado.

La estrategia de integración horizontal que consiste "La *integración horizontal* se refiere a una estrategia que busca adueñarse de los competidores de la empresa o de tener más control sobre ellos. Una de las tendencias más significativas en la administración estratégica en la actualidad es el aumento en el uso de la integración horizontal como estrategia de crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y tomas de control entre los competidores permiten un aumento en las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.". (Fred, 2008).

Así también este autor determina que se tiene la estrategia de penetración de mercado y consiste en "...aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing. Esta estrategia se utiliza mucho por sí sola, pero también en combinación con otras estrategias. La penetración de mercado incluye aumentar el número de vendedores, incrementar los gastos en publicidad,

"ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19" (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

ofrecer productos con amplias promociones de ventas o aumentar los esfuerzos por difundir información favorable para la empresa.”. (Fred, 2008).

El autor sigue estableciendo algunas características que se deben considerar al hablar de estrategias como ser; la estrategia de desarrollo de mercado consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas. [...] (Fred, 2008).

2.1.4 Directrices de la Estrategia

Seis directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de mercado resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando hay disponibles nuevos canales de distribución que son confiables, económicos y de buena calidad.
- Cuando una organización es muy exitosa en lo que hace.
- Cuando existen mercados sin explotar y sin saturar.
- Cuando la organización tiene los recursos financieros y humanos necesarios para administrar operaciones de expansión.
- Cuando una organización tiene exceso de capacidad de producción.

Cuando la industria básica de una organización se está volviendo rápidamente global.” (Fred, 2008).

La investigación si bien identifica las consecuencias que trajo la pandemia en la industria textil, en las empresas de “fibra de camélido” de la ciudad de El Alto. El diagnostico muestra como estas se establecieron en el mercado, y que la transformación o mejora de este producto trae beneficios directos a los productores. Estas directrices se vuelven importante ya que ayuda a establecer que esta materia prima tiene requerimiento en el mercado, muchas veces un mercado reducido por el costo del producto. Es esta realidad que el empresario visualiza para el crecimiento empresarial.

Dentro de la propuesta de Fred, establece que es importante proponer "... una estrategia que busca un aumento de las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales. El desarrollo de productos generalmente supone grandes gastos de investigación y desarrollo. (Fred, 2008).

Cinco directrices que ayudan a determinar si el desarrollo de productos resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando una organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida; la idea es atraer a los clientes satisfechos para que prueben los nuevos productos (mejorados), como resultado de su experiencia positiva con los productos y servicios actuales de la organización.
- Cuando una organización compite en una industria que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos.
- Cuando los competidores importantes ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento.

Cuando una organización tiene capacidades de investigación y desarrollo especialmente sólidas." (Fred, 2008).

2.1.5 Diversificación de las Estrategias

Fred (2008) propone dentro las estrategias la importancia de la diversificación donde se establece que "Existen dos tipos generales de *estrategias de diversificación*: relacionadas y no relacionadas. Se dice que los negocios están *relacionados* cuando sus cadenas de valor poseen condiciones estratégicas interempresariales valiosas competitivamente; se dice que los negocios son *no relacionados* cuando sus cadenas de valor son tan distintas que no existen relaciones interempresariales competitivamente valiosas. (pag14) La mayoría de las empresas favorecen las estrategias de diversificación relacionada para poder capitalizar las sinergias de las siguientes maneras:

- Transferir competitivamente experiencia, conocimientos tecnológicos u otras capacidades de valor de una empresa a otra.

- Combinar las actividades relacionadas de diferentes empresas en una única operación para conseguir costos más bajos.
- Explotar el uso común de un nombre de marca conocido.

La colaboración interempresarial para crear fortalezas y capacidades de recursos competitivamente valiosas.” (Fred, 2008).

Parece insulso hablar de colaboración empresarial, pero dentro el ámbito en el que se hace la investigación puede llegar a ser importante y estratégico, principalmente en el campo de la fibra de camélido, ya que en el país solo existe 3 empresas dedicadas a la transformación de la misma. Con el tiempo satisfacer y cubrir el mercado será necesario unir actividades empresariales en beneficio del nombre empresarial y del país.

2.1.6 Clasificación de las Estrategias

Dentro la clasificación e importancia de las estrategias, establece el autor que “La *reducción* ocurre cuando una organización se reagrupa por medio de reducción de costos y activos para revertir los descensos en las ventas y ganancias. En ocasiones llamada *cambio radical* o *estrategia de reorganización*, la reducción está diseñada para fortalecer la competencia distintiva básica de una organización. Durante la reducción, los estrategas trabajan con recursos limitados y enfrentan la presión de accionistas, empleados y medios de comunicación masiva. La reducción puede suponer la venta de terrenos y edificios para reunir el dinero necesario, reducir las líneas de productos, cerrar los negocios marginales y las fábricas obsoletas, automatizar procesos, reducir el número de empleados y establecer sistemas de control de gastos.” (Fred, 2008).

Siguiendo con la clasificación establecida por este autor determina las estrategias de desinversión y son aquellas que “A la venta de una división o parte de una organización se le llama *desinversión*. La desinversión a menudo se utiliza para reunir capital con el fin de hacer otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de reducción para deshacerse de los negocios de una organización que no son rentables,

que requieren demasiado capital o que no encajan con las otras actividades de la empresa. (Fred, 2008).

Seis directrices que ayudan a determinar si la desinversión resultará una estrategia especialmente eficaz son:

- Cuando una organización ha seguido en estrategia de reducción y no ha conseguido las mejoras necesarias.
- Cuando una división necesita más recursos para ser competitiva que los que la empresa puede ofrecer.
- Cuando una división es responsable del mal desempeño de una organización.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esto podría ser el resultado de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se necesita una gran cantidad de dinero y no se puede obtener razonablemente de otras fuentes.

Cuando las acciones antimonopólicas gubernamentales amenazan a la organización.”. (Fred, 2008).

Porter por su parte también determina las estrategias genéricas, que son citadas en Fred, “... las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estas tres bases *estrategias genéricas*”. (Fred, 2008).

Cuando hace referencia al liderazgo de costos se refiere a “...obtener beneficios de liderazgo de costos de bajo costo y mejor valor. Pero generalmente el liderazgo de costos se debe seguir en conjunto con la diferenciación. Varios elementos del costo afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, incluidas las economías o deseconomías de escala logradas, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de uso de la capacidad y los vínculos con proveedores y distribuidores. Otros elementos de costo por considerar en la elección entre estrategias alternativas incluyen el potencial para compartir costos y conocimiento dentro de la organización, los costos de I&D asociados con el desarrollo de

nuevos productos o la modificación de productos existentes, los costos de mano de obra, las tasas fiscales, los costos de energía y los de envío.” (Fred, 2008, pag.189-190).

Las estrategias de diferenciación hacen referencia según Fred. A “Diferentes estrategias ofrecen diversos grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cumplen suficientemente bien con las necesidades de los clientes o si es posible la rápida imitación por parte de los competidores. Los productos de consumo duraderos protegidos por barreras que evitan que los competidores los copien rápidamente son los mejores. La diferenciación exitosa puede significar mayor flexibilidad de producto, mayor compatibilidad, menores costos, servicio mejorado, menos mantenimiento, mayor conveniencia o más características. El desarrollo de productos es un ejemplo de una estrategia que ofrece las ventajas de la diferenciación. (fred:2008, pag.191).

Y las de enfoque según Porter, citado en Fred va dirigido a “Una estrategia de enfoque exitosa depende de un segmento de la industria que sea de tamaño suficiente, tenga buen potencial de crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes. Estrategias como la penetración de mercado y el desarrollo de mercado ofrecen ventajas de enfoque considerables. Las empresas medianas y grandes siguen eficazmente estrategias que se basan en el enfoque sólo junto con estrategias que se basan en la diferenciación o el liderazgo de costos. Todas las empresas siguen en esencia una estrategia de diferenciación. Puesto que sólo una empresa puede diferenciarse con el costo más bajo, las demás empresas de la industria deben encontrar otras maneras de diferenciar sus productos”. (Fred: 2008, 192).

A partir de estas clasificaciones sobre estrategias que plantean estos autores la investigación tiene un hilo conductor para expresar el plan estratégico para las empresas beneficiadoras de fibra de camélidos. Cada una de estas aporta a determinar las acciones decisorias que deben ser tomadas por las mismas en tiempos de pandemia.

2.1.7 Administración de las Estrategias

Es importante determinar la buena administración de las estrategias empresariales, Fred conceptualiza que “La *administración estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.” (Fred: 2008, 5).

Dentro de la administración de las estrategias empresariales, el autor establece que esta puede ser utilizada para ser referidas en “la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que *planeación estratégica* se refiere sólo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la *planeación a largo plazo* busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.” (Fred: 2008, 59).

El término de la planeación a la que hace referencia el autor, también establece que esta “se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.” (Fred:2008, 5).

El mismo autor establece que un plan estratégico “...es, en esencia, el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita de un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir...” (Fred: 2008. Pag. 5).

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

El autor establece tres etapas importantes y estas son según Fred “formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

- La *formulación de la estrategia* incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuáles abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.
- La *implementación de la estrategia* requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.
- La *evaluación de la estrategia* es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son: **1.** revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, **2.** medir el desempeño y **3.** realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer...” (Fred:2008. Pag. 5-6).

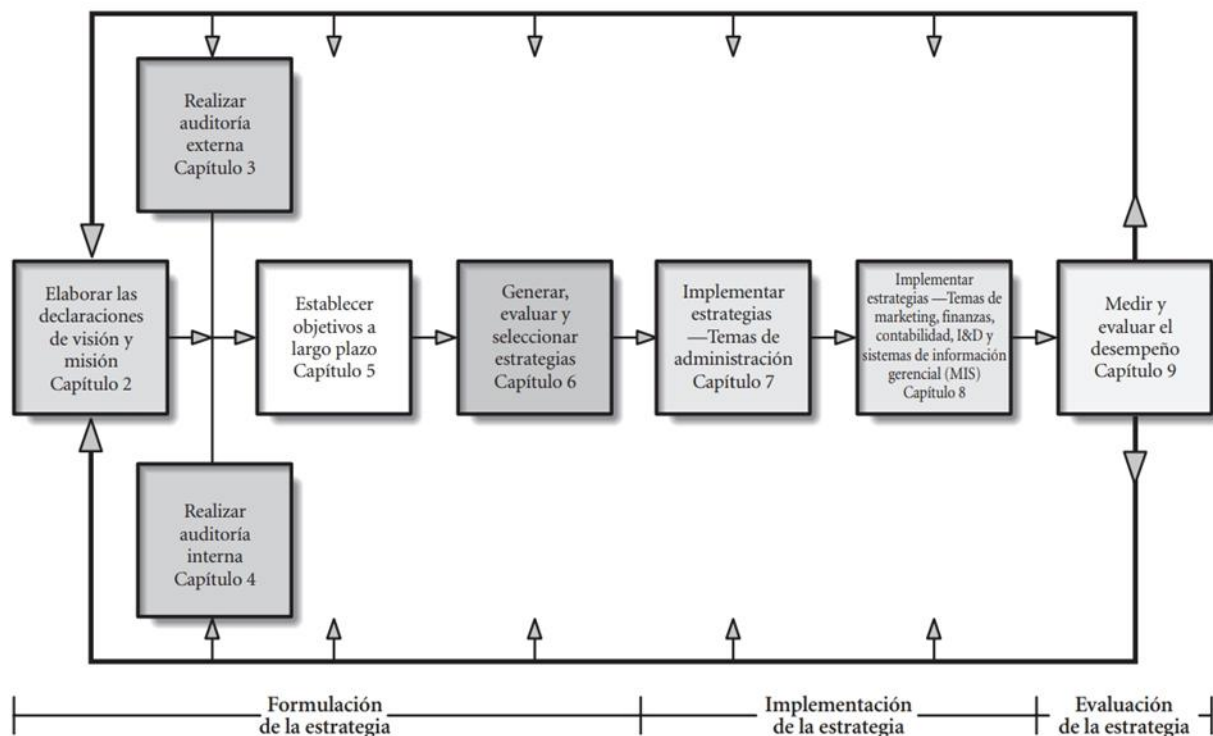
Esta conceptualización ayudo a identificar la visión empresarial de ventajas y desventajas que se encuentro en el proceso de la pandemia y las posibles salidas para la reactivación empresarial y las estrategias que se proponen para este fin.

2.1.8 Finalidad de las Estrategias

La finalidad de las estrategias es lograr los objetivos a largo plazo, así lo establece Fred “Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.” (Fred: 2008, pag. 13).

Fred establece un modelo de la administración estratégica.

GRAFICO 1: Ciclo de la administración



Fuente: Fred: administración estratégica

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

Por otro lado, los beneficios de la administración estratégica según Fred, establece que estas pueden ser a “una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica.” (Fred: 2008. 16).

2.2 Productividad de vida del sector textil

2.2.1 Concepto de Productividad

El concepto de productividad adquirió un significado más preciso a principios del siglo XX, definida como la relación entre los producido y los medios que se emplean para ese fin. La Cooperación Económica Europea la define como “... el cociente que se obtiene de dividir la producción por unos de los factores de producción, de esta manera es posible hablar de Productividad de capital, de inversión, mano de obra, etc”. (OCEE, 1950).

En términos cuantitativos, la producción es considerado como la cantidad de productos que una empresa produce con la transformación de la materia prima y la productividad se encuentra entre la cantidad producida y los insumos utilizados para este fin, entre ellas la mano de obra, rentas entre otros.

Según Porter, el concepto más significativo de competitividad es la productividad nacional, al alcanzar los niveles más altos de la productividad que conlleve a generar los cambios propuestos en estas actividades. Por ello es necesario que las empresas mejores estos niveles de calidad de los productos a desarrollar, importante desarrollar estos conceptos el momento de diagnosticar nuestro objeto de estudio. (Porter, 2004).

Datos establecidos por el Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y publicados por el Instituto Nacional de Estadística, la población de llamas en Bolivia alcanza a un total de 2,628.091 cabezas, en la gestión 2012, la población de alpacas es de 393.907 cabezas, habitan en la región del altiplano y es característica de la crianza de la pequeña familia productora del área rural, que se encuentra a 3400 m.s.n.m. (INE I. N., 2021).

Esta actividad de crianza de camélidos, dio por mucho tiempo materia prima para la vestimenta de estas poblaciones altiplánicas, en la actualidad es importante para la subsistencia la producción y transformación de la misma, porque esta materia prima es atractiva a los ojos del mercado externo. Sin embargo, se debe indicar que por los procesos artesanales de generación y beneficio de la fibra de camélidos esta tiene una limitada producción, claro ejemplo el precio, situación que se ha modificado con la creación de empresas del tipo de YACANA y COPROCA, las cuales tiene por objetivo mejorar las condiciones técnicas de la producción y la incentivación a la crianza de la fibra de camélidos.

2.2.2 Características de la productividad en fibra de camélidos

La característica de la fibra de camélidos, principalmente de la región del altiplano, recibe diferentes conceptualizaciones, de acuerdo a los estudios desarrollados, entre ellas según (Frank, 2011), pueden ser denominadas, fibras especiales, fibras raras, fibras exóticas, fibras nobles y fibras lujosas.

Es así que, la más utilizada para el fin de transformación mercantil es la fibra especial, muchas veces exclusivo para países europeos, asiáticos y norteamericanos. Estudios de la (ONUDI, 2009) esta fibra es atractiva por la presencia de colores naturales que presenta, así también la capacidad térmica que estas pueden brindar el momento de la vestimenta y que se va diferenciando de otros productos, como ser la lana de oveja.

El mismo estudio determina que este tipo de fibra, principalmente de alpaca, no necesita el uso de químicos fuertes el momento de ser lavada, a esto la clasifican como fibra textil de origen animal de naturaleza proteica y clasificándose como fibra textil especial.

La fibra de camélido más utilizada en Bolivia es de la alpaca de raza Haucaya por presentar una fibra más esponjosa rizada, y de una fibra fina, (Rinieri, 2008). En Bolivia como en el Perú existen muchas pequeñas empresas que se van dedicando a la confección industrial de prendas de vestir en base a la fibra de camélido, generando una cultura de transformación al valor agregado y exportación de la misma. En Bolivia la empresa Millma era una de las más destacadas en esta área de transformación, así también la empresa COPROCA y recientemente YACANA.

2.2.3 La Productividad y la Calidad de la Fibra

Algunas características importantes que se consideran para la transformación y el uso de la fibra de camélidos, según investigaciones desarrolladas en Bolivia son las siguientes:

El diámetro, que consiste en medir la fibra del animal, el cual es lo que definirá el uso manufacturero que tendrá esta fibra, las finas aptas para hilado, o el hilado burdo que sería la fibra gruesa. El diámetro que representa la fibra es uno de los más importantes en la clasificación que recibirá este producto, en cuanto al precio y comercialización que tendrá. Este aspecto es importante el momento de la selección de la materia prima, así también las características que tiene la medulación en la fibra de camélidos que son características de ser más gruesas o delgadas, si expresa la presencia medular en el vellón no es apto para la industrialización principalmente el momento del teñido de la fibra, presentando un color más claro el instante del proceso.

2.3 Concepto de Empresa

2.3.1 Antecedentes del concepto “Empresa”

Según **(Chruch, 2008)** en su texto, Historia de la empresa: contenido y estrategia establece algo importante antes de ingresar a explicar el análisis histórico de la empresa, desde inicio determina que esta no es una materia especializada, pero es realmente primordial para las economías de estos países. Este concepto fue desarrollado por el profesor Chandler, citado en Church, quien sugiere que el crecimiento de estas grandes organizaciones fue establecido en Estados Unidos gracias al desarrollo del mercado y de los cambios tecnológicos incorporados por estos estados.

Este autor establece cuatro etapas: la primera la acumulación de recursos, una segunda etapa es de crecimiento, donde las empresas acumulan para crecer, la tercera que su crecimiento debe ser continuo, y la cuarta, incorporar nuevos recursos, que desarrollan y comparan con el desarrollo de los ferrocarriles.

2.3.2 Ámbito de la Historia del concepto empresarial

El profesor T S. Asthon, citado en Church, establece que la historia empresarial “en el centro de su análisis de la Revolución Industrial hasta 1958” es indudable que este proceso revolucionario fue aquello que llevo a considerar la conformación empresarial. Como dice el autor la “eclosión de la historia empresarial” ayudo a establecer la atención en el funcionamiento de gestión y problemas internos que esta forma de organización que estas pueden presentar.

A finales de os años 50, según **(Chruch, 2008)**, la historia empresarial, principalmente en Estados Unidos mostraba aspectos importantes relacionados con la historia de la forma de gerencia y la forma de organización que se tomaba en cuenta, y el otro con la forma de emprendimiento y funcionalidad empresarial que estas asumían.

Se resalta algo importante de este análisis del autor, el papel que toma el empresario en este aspecto para el crecimiento económico de un país, que es la utilidad intelectual que muestra en el proceso histórico.

El profesor Donald Coleman, citado en Church, (2008) determina que la historia empresarial debe ser considerada “los hombres de negocio”, y es la empresa la gran organización que se remonta por muchos años, a esta conceptualización y resaltar la participación de la empresa en la historia, sobresale el concepto de “cultura corporativa” como respuesta a la historia empresarial.

Resaltando el trabajo de la actividad individual al carácter emprendedor que conlleve a desarrollar la vida empresarial y su importancia, resalta la estructura que esté presente al mercado, sin duda, cada empresa busca sobrevivir en el mercado laboral, que los consumidores se sientan satisfechos con el trabajo que se desarrolla y es ahí donde ingresa la aptitud emprendedora de la empresa.

Este autor resalta el enfoque japonés, el “management” la continuidad de la filosofía empresarial familiar, que fue importante para el desarrollo de esta nación, diferente a lo ocurrido con Norteamérica que muestra una dominación burocrática corporativa. Lo cual llevo a entender como un modelo no rentable en el tiempo. Y que no muchos países lo registran, aun siendo importante.

2.3.3 La Empresa

Este importante concepto “empresa” se la entiende como un sistema social, que integra a un conjunto de individuos que tiene un objetivo en común, este caso conseguir logros eficaces de nuevos emprendimientos de su organización. Este concepto en el tiempo fue evolucionando en la realidad de la constitución empresarial, cambios importantes para este sector, principalmente en la incorporación de tecnología y técnicas para mejorar la producción.

Esta constitución es un espacio importante para la vida social de las personas, puesto que esta aporta a la vida económica, mediante la incorporación del empleado al trabajo. Desde

la conformación empresarial, está siempre se sirvió y fortaleció de la fuerza de trabajo de las personas.

Autores como **(Uria, 1994)**, catedrático de derecho mercantil en la universidad de Madrid, define a la empresa como “el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad de intermediar En el mercado de bienes y servicios. La empresa es de suma importancia para las actividades de subsistencia de la población. como determina este autor, desarrolla también el ejercicio profesional de las características que esta pueda lograr. **(Uria, 1994)**).

Vicente Tena, por su parte en la revista la empresa y su organización. establece a la “empresa dentro del campo de las organizaciones y señala que hay que considerarla como un ente que necesita organización para obtener sus metas”. (Tena, 1996).

Eduardo Bueno Campos (catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Madrid) define la empresa como “un conjunto de elementos o factores humanos, técnicos y financieros, localizados en una o varias unidades físico-espaciales o centros de gestión y combinados y ordenados según determinados tipos de estructura organizativos”. (Bueno, s/e).

Se vuelve imprescindible para el mundo profesional establecer las características que presenta una empresa, sobre todo la organización y los objetivos que esta institución quiere conseguir, las conceptualizaciones son más jurídicas y mercantiles.

La empresa se constituye en un pilar fundamental del sistema económico de un Estado, las actividades productivas se componen de las empresas integradas que tienen la finalidad de satisfacer las necesidades materiales mediante la oferta de bienes y servicios que se van produciendo dentro de estas organizaciones.

Es importante resaltar en la constitución empresarial el aspecto social que esta presenta. Por el fuerte apoyo a la generación de empleo que esta pueda generar, también se convierte en

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

la impulsora de nuevas innovaciones a implementar en la organización, nuevas inversiones que dan al crecimiento económico.

2.3.4 Concepto de Empresa

Este concepto tiene el mismo tiempo que la evolución del ser humano, ya que esta se puede transformar y a la vez también crecer o bien desaparecer, debe cumplir requisitos importantes con el cuidado ambiental, este autor determina que el nacimiento de la empresa surge con el mercado y con ello su evolución. (CEDE, 2021).

La teoría de la empresa plantea un comportamiento económico importante, que se caracteriza por ser una actividad económica y que tiende a la finalidad de buscar maximizar sus beneficios económicos. Estudio elaborado por el equipo de profesores del centro de documentación, (CEDE, 2021). establece cuatro aspectos importantes del desarrollo empresarial que son:

La etapa mercantilista. La empresa se caracterizó por la actividad comercial, haciendo que los negocios se derivaban de la compraventa y en muchos casos el préstamo, y la aparición de las sociedades anónimas.

Etapas del capitalismo industrial. Con la aparición de la máquina, la llamada revolución industrial, contrajo adaptaciones en la estructura de la empresa, la intensión de las mismas fue buscar dimensiones que respondan al mercado con la incorporación de nueva tecnología.

El autor también establece que este periodo inicia con la revolución industrial, estas que se caracterizan por desarrollar un progreso técnico para su productividad, la inversión capitalista que estas incorporan hace al desarrollo de la industria textil.

La aparición importante para la constitución de la empresa y como una segunda característica la intensificación que se da en los procesos productivos, las nuevas técnicas, la misma organización y la aparición de grandes monopolios como ser el norteamericano y el

europeo. Y, por último, el cambio en sus estructuras, la incorporación de nuevas estrategias monopolísticas.

La etapa del capitalismo financiero, se convierte en el triunfo del “monopolio”, y como todo cambio o proceso requiere recursos económicos acorde a las necesidades monopólicas que esta exige, ahí es que la empresa se convierte en primer brazo operativo de estas entidades financieras constituidas por la limitación de capital. (CEDE, 2021).

Estudios actuales en el tema empresarial, adquirieron un gran auge, la empresa que engloba un sistema de múltiples factores de producción. El autor establece las siguientes:

- “La empresa es un conjunto de factores de producción, es decir, de elementos necesarios para producir.
- Tiene unos fines u objetivos que constituyen la razón de su existencia (maximización de beneficios, maximización de ventas, cumplir un plan, etc.).
- Los distintos factores que integran la empresa se encuentran coordinados entre si para alcanzar esos fines, dicha coordinación la realiza la administración o dirección de la empresa.

La empresa es un sistema (CEDE, 2021).

2.3.5 Clasificación de las Empresas

Se puede clasificar en función del número con el que cuenta una empresa. Y se puede diferenciar de la siguiente manera:

- Microempresas. Su plantilla está formada por un número de trabajadores comprendido entre uno y cinco.
- Pequeñas empresas. Tienen de seis a 50 trabajadores.
- Empresas medianas. Cuentan con un número de trabajadores que está comprendido entre 51 y 500.
- Grandes empresas. Cuentan con más de 500 trabajadores. (CEDE, 2021).

2.3.6 Organización de la Empresa

A partir de estas diferentes definiciones de autores se puede distinguir componentes que deben cumplir las empresas, en ella la importancia del brazo jurídico que establezca la legalidad de la misma, otra finalidad los ingresos económicos que esta puede generar, siendo indispensables para la organización empresarial.

El brazo jurídico, centrará su atención a partir del cumplimiento de las normas de un determinado Estado, y la responsabilidad que esta debe cumplir por ser parte de una sociedad, estas actividades empresariales desde su organización establecen riesgos dentro su conformación, ya que la inversión de un capital para el funcionamiento de la actividad lleva a riesgos que los individuos asumen con el fin de conseguir la maximización de su inversión.

Hablar de empresa no es lo mismo que hablar de un negocio, la empresa tiene elementos importantes a considerar el momento de su conformación, Según el centro documentación de estudios y oposiciones, (CEDE, 2021). Determina que las funciones de la empresa tienen la siguiente funcionalidad.

- “Anticipa o descuenta el producto nacional obtenido en cierto periodo, creando las monetarias individuales.
- Organiza y dirige básicamente la producción, si bien, y cada vez en mayor medida, se le marcan o regulan ciertos aspectos y líneas de actuación de su actividad por los organismos estatales de planificación y dirección económica.
- Asume ciertos riesgos técnico-económicos inherentes a las dos anteriores funciones riesgos que se matizan por los principios de responsabilidad y control de la empresa”.

Elementos de la empresa (pag. 38 -14). (CEDE, 2021).

Esta institución establece algo interesante, que los objetivos de la empresa son diferentes de acuerdo al tipo que esta tenga, la privada procura la maximización de su excedente económico, esta puede ser a mediano y largo plazo, en el caso de la pequeña empresa, establecerá la supervivencia como parte prioritaria y la segunda como la independencia.

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

En el caso de las empresas públicas, lo que persiguen es el equilibrio financiero, por supuesto también el de maximizar los beneficios, su presupuesto es Estatal, lo que debe buscar es las prestaciones de los servicios públicos que esta tiene.

CAPITULO III: ESTADO DEL ARTE

Pinto en su proyecto de sistematización de la experiencia COPROCA, establece en la justificación de su propuesta que, la producción camélida en Bolivia tiene bajos niveles de productividad, esto se debe a los altos costos de producción que requiere para lograr resultados favorables, considerando que los niveles de ingresos que reciben las familias por esta actividad son bajos lo que ocasiona desaliento en la producción camélida y generando que esta actividad pase a ser considerada por los productores como fuente secundaria de generación de ingresos económicos. (Pinto, s/e).

La tesis de grado de Aruquipa establece que la crianza de los camélidos es una de las actividades principales de la región andina como fuente de subsistencia, la alpaca habita en zonas altas y húmedas de los países de Perú, Bolivia, Chile, Argentina y Ecuador. La fibra de alpaca presenta propiedades especiales, porque tiene la capacidad de absorber la humedad ambiental (máximo 15%) y mantener la temperatura corporal, esta característica por llevar “bolsillos” explica el autor, microscópicos de aires de fibra, lo que genera frescura en las prendas desarrolladas en las diferentes manufacturas y lo que hace atractivo al mercado internacional (Aruquipa, 2015).

Un estudio desarrollado por los efectos del Covid.19 en los ingresos de los alpaqueros peruanos, establece que fue perjudicial, para todos los negocios vinculados a la cadena de fibra de alpaca, no solo para las empresas transformadoras, sino esto afecta directamente a los productores y artesanos dedicados a esta actividad comercializadora. El autor establece que este fenómeno afectó fuertemente porque no existe un mercado para la comercialización del producto. (Aragon, 2020). Una postura contraria a la desarrollada por Aruquipa que, considera que la fibra de camélido si es requerida por los beneficios que esta genera el momento de transformar esta materia prima. Sin duda en un escenario sin Covid-19, esto puede cumplirse.

En el caso peruano, el mismo autor describe que el sector alpaquero fue afectado con el cierre de la industria de fibra. Y esto generó el corte de flujo que existía en la materia prima y la

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

caída del precio al menos del 50%, de un precio de 18 soles la libra disminuyo a 6.5 soles por libra. Afectando directamente a los ingresos económicos de las familias que viven de esta actividad y como resultado más empobrecimiento a estos sectores.

En el caso de Bolivia el fenómeno se centra en la misma dificultad, por la baja de los precios en este producto. Este autor, como salida a la reactivación económica de este producto propone la apertura del mercado interno con financiamiento estatal, nuestro país, cuenta con una empresa transformadora de fibra de camélido, como es la empresa YACANA, que si fuera el caso, el Estado boliviano debería invertir para el acopio de la fibra de camélido y ganar el mercado desde acuerdos internacionales que apoyen a mejorar las economías de los pequeños productores e incentivar a la industria manufactura en Bolivia.

En el caso boliviano Alti-fiber, una empresa privada desarrollaba trabajos en fibra de camélido que por temas de la pandemia Covid-19 se vio afectada fuertemente, en la actualidad la empresa cerró sus puertas por falta de capital y las bajas ventas que se presentaron en el mercado internacional.

3.1 Antecedentes de la empresa en Bolivia

Un dato interesante para la constitución de la industria de América latina fue la existencia de un consenso entre países sobre la necesidad de industrializar aquellas características productivas con las que gozan, considerando que esto establece el crecimiento de las economías de esta región, lo cual fue importante para el desarrollo interno regional.

El código de comercio clasifica de la siguiente manera la conformación de empresas en Bolivia.

CUADRO 2: CLASIFICACION DE EMPRESAS

N°	TIPO DE COMPAÑÍAS O ENTIDADES LEGALES
1	Sociedad Colectiva
2	Sociedad en Comandita Simple
3	Sociedad de Responsabilidad limitada
4	Sociedad Anónima
5	Sociedad en comandita por acciones
6	Sociedad de economía mixta
7	Asociación accidental o de cuentas en participación

FUENTE: CÓDIGO DE COMERCIO (Camargo, 2015)

Las empresas de estudio se caracterizan de la siguiente manera: COPROCA se caracteriza por ser sociedad anónima, registrada en el código de comercio, cumpliendo con el rigor de requisitos que establece para su funcionalidad, su estructura depende de accionistas, en la actualidad cuenta con 2800 socios, que son los mismos ganaderos de alpaca que fueron parte de la conformación de la misma empresa.

YACANA, es una empresa estatal, creada por decreto supremo, en el caso de su funcionalidad depende de la inversión estatal y de los aportes de la población volviéndose responsabilidad del pueblo boliviano la exigencia de las rendiciones de cuenta.

En Bolivia, según datos de fundempresa en la gestión 2019 y 2020 registra la siguiente cantidad de empresas:

CUADRO 3: BASE EMPRESARIAL

Bolivia: Base Empresarial Vigente según tipo societario, a agosto de las gestiones 2019 y 2020
(En cantidad de empresas)

TIPO SOCIETARIO	2019 agosto	2020 agosto	CRECIMIENTO	
			En cantidad	En porcentaje
Empresa Unipersonal	256.808	263.346	6.538	2,5%
Sociedad de Responsabilidad Limitada	62.715	65.165	2.450	3,9%
Sociedad Anónima	3.528	3.587	59	1,7%
Sociedad Constituida en el Extranjero	862	867	5	0,6%
Sociedad Colectiva	112	112	0	0,0%
Sociedad en Comandita Simple	27	28	1	3,7%
Sociedad Anónima Mixta	14	14	0	0,0%
Entidad Financiera de Vivienda	4	4	0	0,0%
Sociedad en Comandita por Acciones	4	4	0	0,0%
TOTAL	324.074	333.127	9.053	2,8%

Fuente: FUNDEMPRESA

Estos datos muestran un incremento en el registro de empresas en Bolivia, sabiendo que a nivel mundial se viene atravesando una pandemia (Covid-19), el crecimiento que se muestra en porcentajes alcanza a las siguientes cifras: en empresas unipersonales 2.5%, es Sociedades de Responsabilidad Limitada a un 3.95, en Sociedad anónima, un incremento de 1.7%, las cuales no son muy frecuentes en nuestra realidad, pero se puede observar su existencia. En empresas de Sociedades constituidas en el extranjero alcanza a 5 empresas, haciendo un porcentaje de 0.6%. la sociedad Anónima Mixta muestra un crecimiento de 1 empresa conformada, haciendo un porcentaje de 3,7%. Se puede entender con los datos que muestra fundempresa que el crecimiento empresarial en Bolivia llega a 2,8%. (FUNDEMPRESA, 2020).

Dentro de este registro expresado por fundempresa se tiene a la Empresa COPROCA S.A. y la empresa estatal YACANA, que son el objeto de estudio de la investigación. En el país la industria textil en fibra de camélidos se limita a tres fábricas que son: Compañía de Productos de Camélidos; “COPROCA” S.A., BONANZA NATURAL FIBER’S S.R.L. Y FOTRAMA. Últimamente y con financiamiento externo la empresa pública “YACANA.

De estas cuatro empresas, ALTI-FIBER’S S.R.L. según informes desarrollados por la prensa nacional, cerró las puertas a la producción de textiles en la gestión 2019 a consecuencia

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

del covid-19, ya que una empresa que no produce no genera ganancias y tiene pocas posibilidades de mantenerse en el mercado y sostener a la cantidad de empleados que esta requiere.

3.2 Antecedentes de la Empresa COPROCA

La empresa COPROCA S.A. según (Apaza, 2015) en el estudio que realiza, establece que se consolidó con mucho esfuerzo logrando la conformación de un directorio que respalde las diferentes actividades propuestas y alcance los logros que se había propuesto, responder a una necesidad prioritaria, como era la de fortalecer una actividad primaria desarrollada por las familias productoras en fibra de camélido.

COPROCA S.A. se funda el 18 de abril de 1991 con la conformación de un Directorio. El 18 de noviembre de 1994 se inaugura la planta productora en la ciudad de El Alto. Produciendo como primer producto "tops" de alpaca para el mercado nacional e internacional. La planta de procesamiento de fibra de Alpaca, en su inicio tiene una inversión de \$ 1.200.000 USD. (Apaza, 2015). Capital con el que arranca este gran emprendimiento y que hasta la actualidad sigue vigente en el país.

Desde su creación como empresa en el país, establece como finalidad industrializar la fibra de camélido que se produce en el territorio nacional, con mayor preferencia en el altiplano boliviano y basado en la importancia que esta tiene principalmente en el mercado extranjero, su comercialización sería de gran relevancia para el crecimiento de las familias del área rural del país, principalmente del occidente del país, es en este marco que la empresa COPROCA S.A., quiere transformar o mejorar la fibra de camélidos continuamente en calidad de tops e hilo para satisfacer las necesidades de clientes nacionales e internacionales.

La finalidad que esta empresa compromete va orientada a mejorar la calidad del producto para la exportación por el requerimiento que esta tiene mercado internacional, así también requerimiento del mercado nacional.

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

La propuesta para impulsar esta empresa beneficiadora de fibra de camélido y siendo el punto más relevante para la vida de los productores de fibra es ser la mejor Compañía Nacional Productora de tops e hilo de camélidos de calidad internacional a precios competitivos para mejorar la calidad de vida de sus productores.

La propuesta de esta empresa tiene el objetivo de mejorar la producción nacional en “fibra de camélido”, en especial la de alpaca, de esa forma mejorar la calidad del producto, empero las condiciones de vida que traerá consigo a los productores de camélidos de la región del occidente del país, son las que resaltan en su constitución, así también los empleos indirectos que esta empresa ofrece a las familias criadoras de fibra de camélido.

3.3 Inversión de COPROCA

Esta empresa según Apaza Quispe (2015) tiene dos aportes importantes para su funcionamiento, el primero tiene que ver con los aportes propios de los asociados, y el segundo con aportes externos. Los cuales hicieron posible la adquisición de maquinarias y equipamiento para su desarrollo y crecimiento tecnológico misma que en adelante se nominará Empresa COPROCA.

Según Apaza Quispe (2015) El 23 de junio de 1999, gracias a los aportes de FIA, ATI, Banco Mercantil y de los accionarios de COPROCA S.A., lograron adquirir maquinaria para la fase de hilatura, como primera instancia que apoyara a mejorar y aumentar el valor agregado de fibras. (Apaza, 2015).

Es a partir del año 2005, que COPROCA incursiona en la manufactura de prendas terminadas de lana de alpaca con alto valor agregado. En el marco de este emprendimiento COPROCA brinda asistencia técnica y apertura de mercado a más de 350 artesanos provenientes de la ciudad de El Alto y de diferentes comunidades rurales del altiplano.

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

Generando apertura de mano de obra calificada por un lado y empleo a productores de fibra de camélido (Apaza, 2015).

Esta empresa incorpora una importante marca al mercado con el acuerdo de los pequeños artesanos que es “Awayu” prendas con identidad, una iniciativa que inicia el año 2005 y se consolida en la gestión 2008, una marca que tiene como principal objetivo mostrar la identidad ancestral del territorio. (Apaza, 2015, pág. 15).

También se caracteriza por la exportación de productos acabados, como chompas, mantillas y otros productos, según el presidente de la junta de Accionista, Sr. Jaime Catacora, las prendas de COPROCA, son requeridas por los visitantes extranjeros, que aprecian la calidad del producto. Es así que en la actualidad cuentan con tiendas distribuidoras de la producción de COPROCA.

3.4 Capacidad instalada de la Empresa COPROCA

Según datos de la empresa, tenía una capacidad de acopio promedio de 130 TM/año en la gestión 2012, todo el acopio de materia prima se desarrolló dentro el país, a diferencia de a otras empresas que funcionan dentro del país, como ALTIFIBERS, con una capacidad de producción de 100TM, donde el 30% de su materia prima era proveniente del país vecino de Perú.

Estos datos hacen notar que esta empresa es rentable en el tiempo, tiene una visión de mejora continua en la producción propuesta que se resume de la siguiente manera:

CUADRO 4: DATOS COPROCA

COPROCA S. A., COMPAÑÍA DE PRODUCTOS DE CAMÉLIDOS	
Empresa	Privada
Accionistas	1200 familias de pequeños ganaderos del altiplano boliviano.

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

Fundación	18 de abril de 1991
Impulsores para la creación de la industria de coproca	AIGACAA (Asociación Integral de Ganaderos en Camélidos de los Andes Altos).
Conformación de directorio e inauguración	18 de noviembre de 1994
Costo	1.200.000 USD
Producción histórica	TOPS de alpaca
Capacidad	400 Ton. de fibra bruta por año
Mercado	Nacional e Internacional
Adquisición de maquinaria para hilatura	23 de junio de 1999
Incursión en prendas terminadas de alpaca y llama	A partir del año 2005
Apertura de mercado	Para 350 artesanos de la ciudad de El Alto
Línea de producto “AWAYU”	Se consolida en el año 2008
Objetivos de la empresa	Incrementar el valor agregado de las fibras de camélido. Generar demanda sostenible de estas fibras.
ACTUALMENTE:	
Materia prima	Fibra de Alpaca y Llama
Productos	COPROCA FIBERS Tops 100% alpaca y llama Hilos 100% alpaca y llama COPROCA AWAYU Tejido manual por 600 mujeres, en 19 grupos, para prendas en fibra de alpaca y llama.
Procesos industriales	ACOPIO CLASIFICACIÓN LAVADO PEINADO HILADO TEÑIDO

Servicios	Cardado Peinado Hilatura Teñido Lavado en fibra bruta
------------------	---

FUENTE: COPROCA

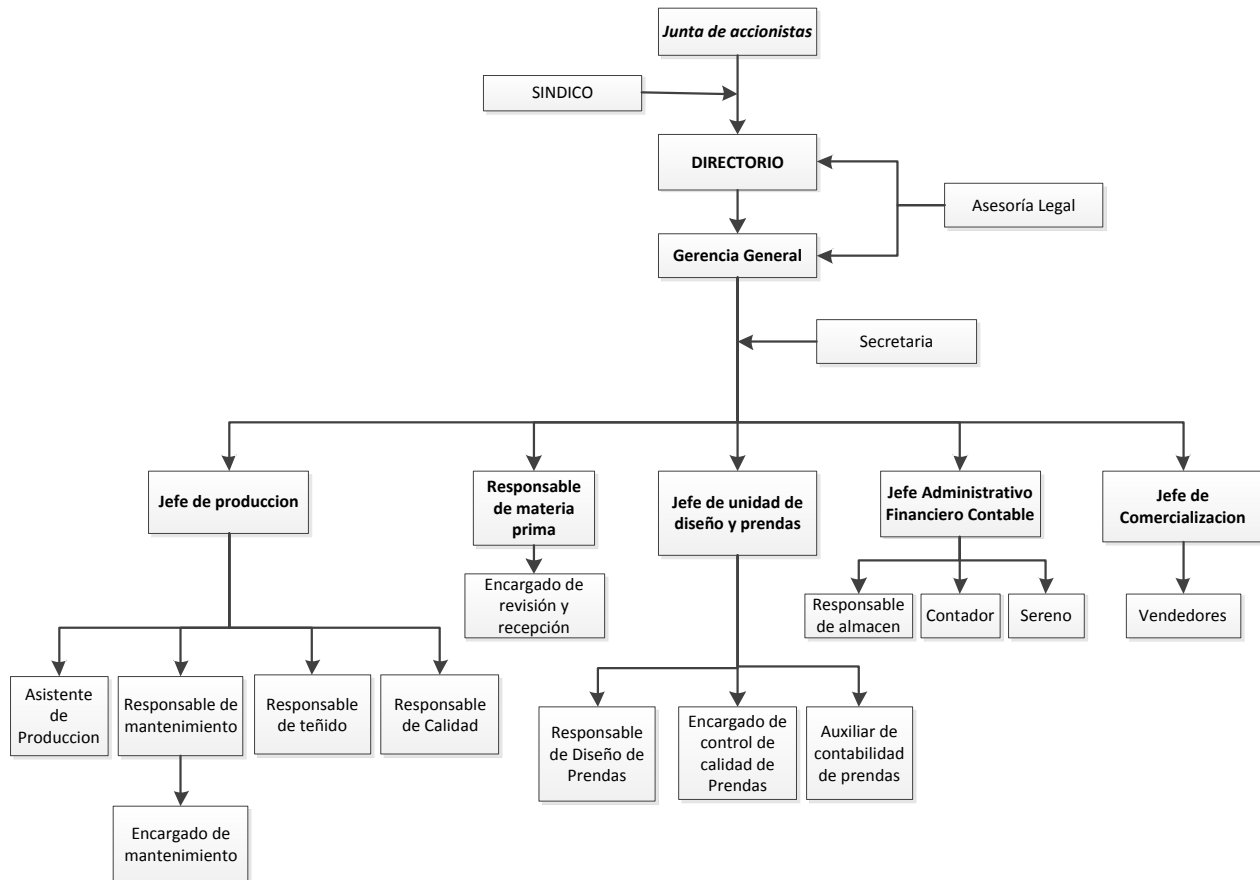
3.5 Objetivos de la empresa COPROCA S.A.

La empresa desde su consolidación quiere mantener una producción prospera y sostenible en el tiempo. Dentro de los lineamientos encontrados se puede establecer que resalta el siguiente objetivo: “incrementar el valor agregado de la fibra de camélido, generar la demanda sostenible de fibra de camélido en beneficio directo de los criadores” (COPROCA, 2001), por otro lado, propone seguir fomentando una ocupación directa y hasta indirecta de los diferentes eslabones que tiene la cadena productiva de fibra de camélido, esto generaría, según datos de la empresa, el “brindar a los manufactureros de ramo textil, materia prima procesada que corresponda a las necesidades de producción exportable” (COPROCA 2001), así de esta manera coadyuvar al desarrollo de la ganadería camélida lo cual permitirá mejores condiciones de vida de las familias alpaqueras y llameras.

3.6 Organigrama de la Empresa COPROCA

Esta empresa muestra el siguiente organigrama, manteniendo el orden secuencial con la que fue creada, respetando principalmente la junta de accionistas.

GRAFICO 2: Organigrama empresa COPROCA



FUENTE: COPROCA

3.6.1 Adquisición de Materia Prima de la empresa COPROCA

Esta empresa se beneficia de materia prima “fibra de camélido”, procedente de la región del altiplano boliviano, principalmente de tres departamentos, La Paz, Cochabamba y Oruro, en tal sentido:

La materia prima es acopiada en la planta de COPROCA, que se encuentra en instalaciones de la ciudad de El Alto, donde directamente los productores criadores de alpacas

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

y llamas y de personas dedicadas a la comercialización ofrecen su producto, principalmente los accionistas de la empresa. Esta fibra fina proviene de las alpacas y llamas del altiplano boliviano que habitan sobre los 4000 metros a nivel del mar.

3.6.2 Características de la fibra de alpaca

La fibra de alpaca tiene importantes características que hacen llamativo al mercado, en primera instancia es un producto “suave al tacto y tiene un alto poder de hidroscopticidad, que le permite absorber la humedad ambiental entre un 10% a 15%, no afectando su aspecto” (Apaza Quispe pag. 23).

La fibra de alpaca tiene “la capacidad de mantener la temperatura corporal, independientemente de lo que ocurra en el medio ambiente externo” [...] (Apaza, 2015, pág. 23), estos aspectos hacen que este producto será requerido en el mercado, como se dijo no solo internacional, sino el mercado interno, estas características hacen notar la importancia de identificar los beneficios y falencias de esta producción y su fortalecimiento.

Esta empresa incorpora en su producción los colores naturales y si es requerida estas pueden ser teñidas.

“En cuanto a colores se refiere, será posible encontrar más de 16 colores en la fibra de alpaca, variando desde el blanco, las tonalidades cremas, tonos marrones, colores plata, grises y el negro (colores naturales). Se obtiene un producto intermedio que son los Tops y son clasificados para luego llevarlo al proceso de hilado y teñido (Apaza, 2015, pág. 23).

3.6.3 Proceso de producción de la Empresa

Se puede encontrar las siguientes operaciones:

- **Acopio.** La materia prima acopiada en la planta de la ciudad de El Alto directamente de los productores/criadores de alpacas y llamas que llegan de diferentes comunidades del altiplano. (Apaza, 2015, pág. 23).

La empresa aprovecha el acopio en los meses de esquila, que empieza en el mes de septiembre, octubre y noviembre. Llena su stock para la producción de la empresa, los principales proveedores son los socios de COPROCA, pero también está abierto para otros productores.

IMAGEN 2; ACOPIO



FUENTE: FOTO DE NINOSKA GONZALES "COPROCA"

- **Clasificación.** Los vellones de fibras de alpaca son cuidadosamente separados y seleccionados por personas especializadas y experimentadas, este trabajo se realiza bajo dos conceptos: calidad de finura y colores definidos. (Apaza, 2015, pág. 23).

La empresa actualmente hace la clasificación solo en fibra de camélido de alpaca, esto por el proceso más sencillo que esta presenta.

IMAGEN 3: CLASIFICACION DE LA FIBRA



Fuente; pag. Web FUENTE; NINOSKA GONZALES COPROCA,

- **Proceso de sacudido.** El proceso de sacudido de las fibras es realizado para disminuir el contenido de tierra o polvos durante el lavado así reducir el consumo de agua. (Apaza, 2015, pág. 23).

IMAGEN 4: PROCESO DE SACUDIDO



FUENTE: pag. Web COPROCA:: FOTO: NINOSKA GONZALES

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

- **Lavado.** El proceso de lavado consiste en el desengrase de la fibra sucia hasta lograr la obtención de una fibra limpia con un contenido mínimo de hasta 0.5 % de grasa residual. (Apaza, 2015, pág. 23).

IMAGEN 5: PROCESO DEL LAVADO



FUENTE; pag. Web COPROCA: FOTO, NINOSKA GONZALES

- **Peinado.** Mediante operaciones sucesivas de cardado - pasajes de semipeinado - peinado se obtiene un producto fino de fibra ya sea de alpaca o de llama la cual es posteriormente peinada en bobinas de tops que están libres de fibras cortas e impurezas, luego de este proceso se obtienen productos de diferentes calidades de finura y colores naturales. (Apaza, 2015, pág. 23).

IMAGEN 6: PROCESO DE PEINADO



FUENTE; FOTO NINOSKA GONZALES, COPROCA

- **Hilado.** Esta fase (segunda en la transformación de la fibra luego del peinado) se realiza con maquinaria idónea y está especialmente calibrada para hilar fibra de camélidos y se logran hilos de diferente grosor, gama de colores y títulos comprendidos entre Nm 6 a 30. Esta producción se lleva a cabo mediante un estricto control de calidad en un ambiente de trabajo acondicionado para la elaboración de hilos de altísima calidad.

IMAGEN 7: PROCESO DE HILADO



FUENTE; FOTO NINOSKA GONZALES, COPROCA

- **Teñido.** Para el teñido se utiliza un sistema de autoclave para madejas que transforma el color natural a sintético mediante el empleo de pigmentos químicos para lana con tintes autorizados para su uso en la confección de prendas de vestir. (Apaza, 2015, págs. 16-22).

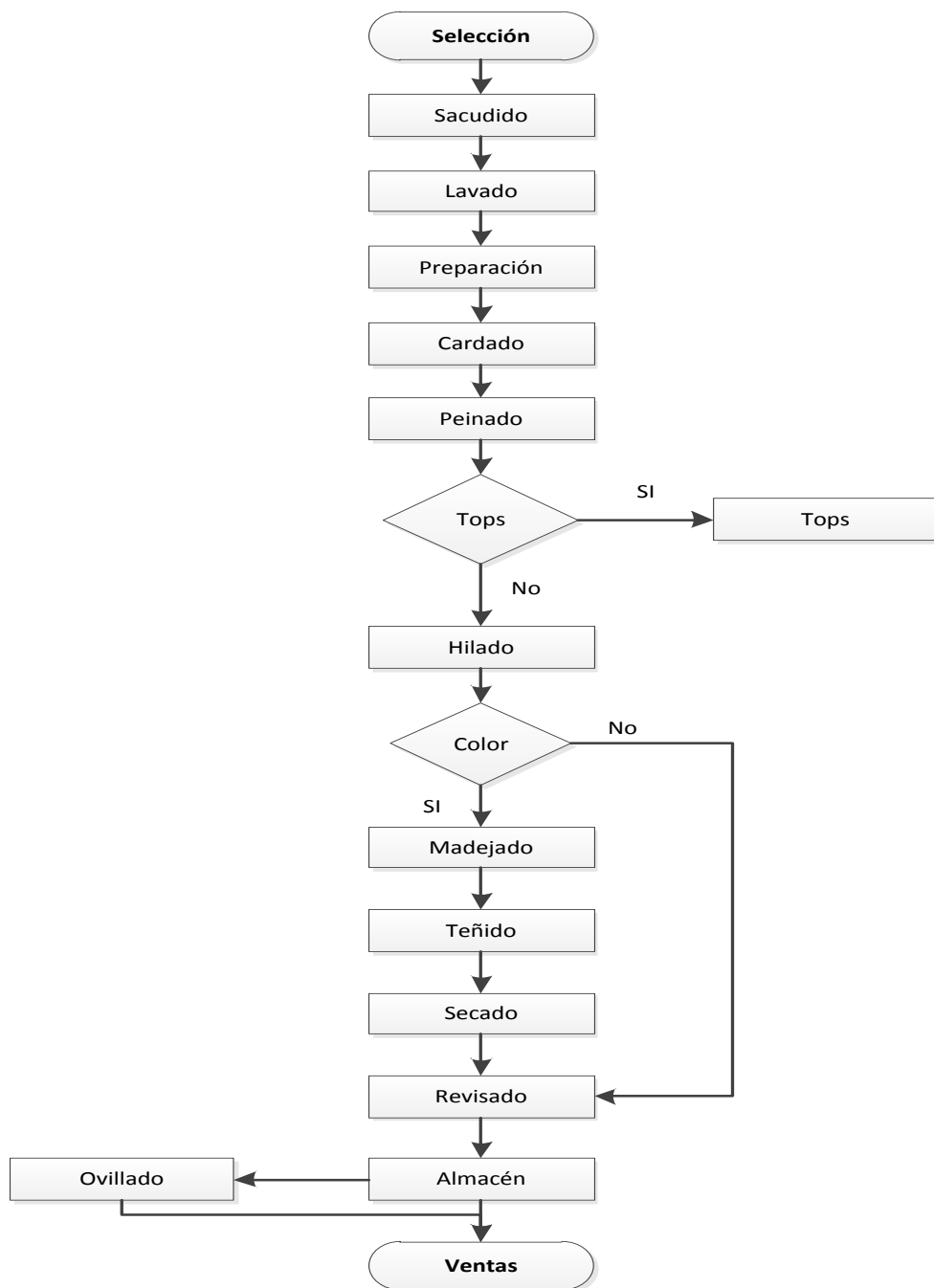
IMAGEN 8: PROCESO DEL TEÑIDO DE LA FIBRA



FUENTE: PAG WEB PERU

Luego de que la fibra es acopiada dentro de la empresa, es seleccionada y sacudida, para después lavarlo, hasta obtener una fibra sin impurezas, lo que da transformación de esta materia prima, luego de ello ingresa al proceso peinado de las fibras, del cardado, donde se obtiene fibras de diferentes finuras y colores, posteriormente pasa a un proceso de hilado a un título de Nm 6-30, estos pueden ser teñidos, generalmente los blancos.

Lo anteriormente expuesto pone en proceso de producción el siguiente flujograma:

GRAFICO 3: Proceso de Transformación

FUENTE: COPROCA

3.6.4 Producción en productos de la Empresa COPROCA

Los productos ofrecidos por esta empresa son dos líneas, una de fibras y otra de producto como las prendas:

COPROCA en su línea COPROCA FIBERS oferta al mercado nacional e internacional dos gamas de productos; Tops e Hilados.

TOPS 100 % ALPACA O LLAMA.

CALIDAD DE FINURA

- Superfina 25.5 micrones
- Standard 28.5 micrones
- Gruesa 32 micrones

Calidad	Micrones	Largo de la Fibra
Baby Alpaca	20-23	55-60mm
Alpaca Super Fina	25-26.5	60-70mm
Alpaca Adulta	30-34	75-80mm
Oveja	24-25	40-50mm

HILO 100 % ALPACA O LLAMA.

CALIDAD DE FINURA

- Calidad: Baby Superfina
- Títulos: Nm de 6 a 30
- Colores: Naturales y teñidos

Calidad	Micrones	Largo de la Fibra
Baby Alpaca	20-23	55-60mm
Alpaca Super Fina	25-26.5	60-70mm

Alpaca Adulta	30-34	75-80mm
Oveja	24-25	40-50mm

Fuente: COPROCA

Línea Coproca Awayu

COPROCA S.A. es una empresa que asocia a los ganaderos de llamas y alpacas del altiplano boliviano, con el objetivo principal de impulsar el desarrollo sostenible de la ganadería camélida mediante la transformación y comercialización de hilo y prendas.

De ahí nace la marca AWAYU, para darle valor agregado al hilo y a la mano de obra, creando artículos únicos que refleja la cultura andina, incorporando conceptos de diseño, colores de temporada y tendencias de moda para un consumidor exigente.

Esta línea de artesanía asociadas a COPROCA, cuenta con más de 600 mujeres agrupadas en 19 grupos artesanales en la ciudad de El Alto – Bolivia, y a través del tejido como parte del arte que van desarrollando transforman la fibra de alpaca en prendas de vestir lo que permite en muchos de los casos el mantenimiento del hogar.

3.6.5 Comercialización de la producción de COPROCA

La venta de estos productos, como forma de expandir su mercado, es exportar productos 100% bolivianos, y estas enfrentan retos y oportunidades mayúsculo, como lo especifica Apaza:

Según Apaza, Quispe (2015) la mayoría de sus productos de la empresa son para exportación tuvo ingresos durante las gestiones 2007 a 2010 de aproximadamente un valor bruto de US\$ 196.000, US\$ 318.000, US\$ 372.000 y US\$ 468.319, los precios de venta de hilo fluctuaron entre los US\$28 y US\$38 por Kg., dependiendo de si estos eran naturales o teñido. A partir de la gestión 2011 se tuvo una disminución de los ingresos debido a la generación de producto con fallas, devolución de productos y salida de clientes. (Apaza, 2015, pág. 29).

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

3.7 Antecedentes de la Empresa YACANA

La Empresa Estatal YACANA es creada mediante Decreto Supremo N°1979 de fecha 16 de abril del 2014, su principal fin y actividad propuesta para su funcionalidad es el aprovisionamiento de materia prima, producción, industrialización y comercialización de productos que son parte del Complejo Productivo Textil - Sector Camélidos. Considerando que la región altiplánica se clasifica como el 2do país productor de lana de camélido, entre alpaca y llama.

Como misión, esta empresa joven en el mercado y de carácter empresarial público es “Impulsar con los actores sociales el proceso del cambio de la matriz productiva, fortaleciendo la economía plural a través de la transformación de fibra de camélidos en tops, hilos y telas de alta calidad, en armonía con la naturaleza, agregando valor, generando capacidades productivas y democratizando el acceso al mercado interno, para contribuir a la diversificación de la producción con empleo digno” (YACANA, 2021).

Por otro lado, YACANA busca ser una empresa líder en el rubro de la Industrialización de productos de alta calidad a partir de la fibra de camélidos para el mercado interno y externo; y se ha posicionado como una empresa dinamizadora del Complejo Productivo de Camélidos en el ámbito nacional”. (YACANA, 2021).

3.7.1 Productos de la empresa YACANA

Como empresa transformadora de camélidos y siendo una incorporación reciente al mercado nacional e internacional, YACANA ofrece los siguientes productos que hacen a su funcionalidad.

CUADRO 5: MATERIA PRIMA YACANA

N°	PRODUCTO	MATERIA PRIMA
1	TOPS	Fibra de alpaca, llama
2	HILOS	Alcapa, llama
3	MADEJAS	Alpaca, llama
4	TEJIDOS	Alpaca y llama
5	PRENDAS	Alpaca y llama

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA: DATOS YACANA

3.7.1.1 Procesamiento de Tops

Según las especificaciones encontradas en este producto la empresa establece “Los tops de fibra son productos semi elaborados o semi procesados”, esto debido a que la fibra del animal es sometida solamente al proceso de lavado y cardado, por lo cual se vuelve ampliamente comercializable para el cliente, esto le permite hilar y teñir los tops, pero para la empresa este sigue siendo un producto que no adquiere mucho valor agregado por su característica de no ser producto terminado.

IMAGEN 9: ELABORACION DE TOPS



FUENTE; PAG. WEB YACANA

3.7.1.2 Procesamiento de hilos

Yacana dentro la capacidad instalada, una de ellas es producir hilados, estos de diferentes títulos “simples o compuestos y con las torsiones requeridas por el mercado o los clientes”. Esta planta según especificación publicada en su pag. Web, tiene las condiciones de producir una amplia variedad de títulos de hilos a un cabo o retorcidos a dos, tres o más cabos, en colores naturales y artificiales; esto hace que su productividad pueda responder con facilidad a la demanda que se pueda presentar del mercado interno y externo. Así también a las diferentes tendencias en moda que pueda presentar. (YACANA, 2021).

IMAGEN 10: ELABORACION DE HILO



FUENTE: PAG. WEB YACANA

3.7.1.3 Madejas de hilo

Este producto, en madejas de hilo de fibra de camélidos, se elabora las mezclas de acuerdo a la “planificación de la producción se llevan a la máquina de teñido donde da inicio el proceso de tintura, estas unidades de hilo ya sea que se encuentren como bobinas o como madejas son preparadas mecánicamente para esta etapa”, esta preparación es muy importante puesto que garantiza una tintura homogénea de todo el hilo y que el producto sea como el mercado lo exige.

IMAGEN 11: PROCESO DE ELABORACION DE MADEJA DE HILO



FUENTE: PAG. WEB. YACANA

3.7.1.4 Producción de tejidos

En la transformación que desarrolla la empresa YACANA, el Método a través del cual prepara “los hilos para ser tejidos en forma de tejido plano”, con el cual va obteniendo a partir de este proceso telas de diferente peso y textura. Según las especificaciones que desarrolla el “Tejido es la operación donde los plegadores se convierten en urdimbre y a través de una trama que las cruza en los telares de pinza se entretejen y se convierten en telas de un determinado ancho y peso” (pagweb). De este producto puede salir diferentes tipos de prendas que desarrollan para la comercialización como ser: Mantillas, chalinas, estucheras, roanas, etc.

IMAGEN 12: PROCESO TEJIDO PLANO



FUENTE: PAG. WEB YACANA

3.7.1.5 Producción de telas

Otro de los productos que esta empresa ofrece son las telas que a través del “cual se convierten en productos listos para su uso con características determinadas de ancho, peso, tacto, caída, finura, etc.” (fuente; pagweb). Estas telas tienen las operaciones unitarias del proceso de acabado que son: Lavado de la tela recién tejida en un foulard de rodillos, eliminando grasas, manchas y otros y confiriendo mediante el lavado con agentes químicos que permitan su tratamiento posterior Secado en rama. Revisado es una etapa de control de calidad de la tela final.

IMAGEN 13: TELAS YACANA



FUENTE: PAG. WEB YACANA

3.7.2 Presupuesto de YACANA

La fuente de ingreso de la empresa estatal es presupuesto designado por el Ministerio de Desarrollo Rural y tierras, cuenta con un capital de 262,9 millones de bolivianos y recursos de Fondo de Inversión de Productivo (FINPRO), con una tasa de interés anual del uno por ciento, con un plazo de 10 años, y contando con 3 años de gracia al capital de interés. Con este presupuesto la empresa puede desarrollar contrataciones directas en el extranjero de bienes, así también obras y servicios especializados, siempre y cuando no tenga disponibilidad el mercado nacional.

3.7.2.1 Perspectivas de la empresa YACANA

Uno de los problemas que afecta y limita el desarrollo productivo y potencial de las alpacas y llamas, según el Ministerio Rural y Tierras, son los problemas estructurales y tecnológicos que se tienen el momento de establecer una empresa como tenemos ahora. (MDRyT, 2015).

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

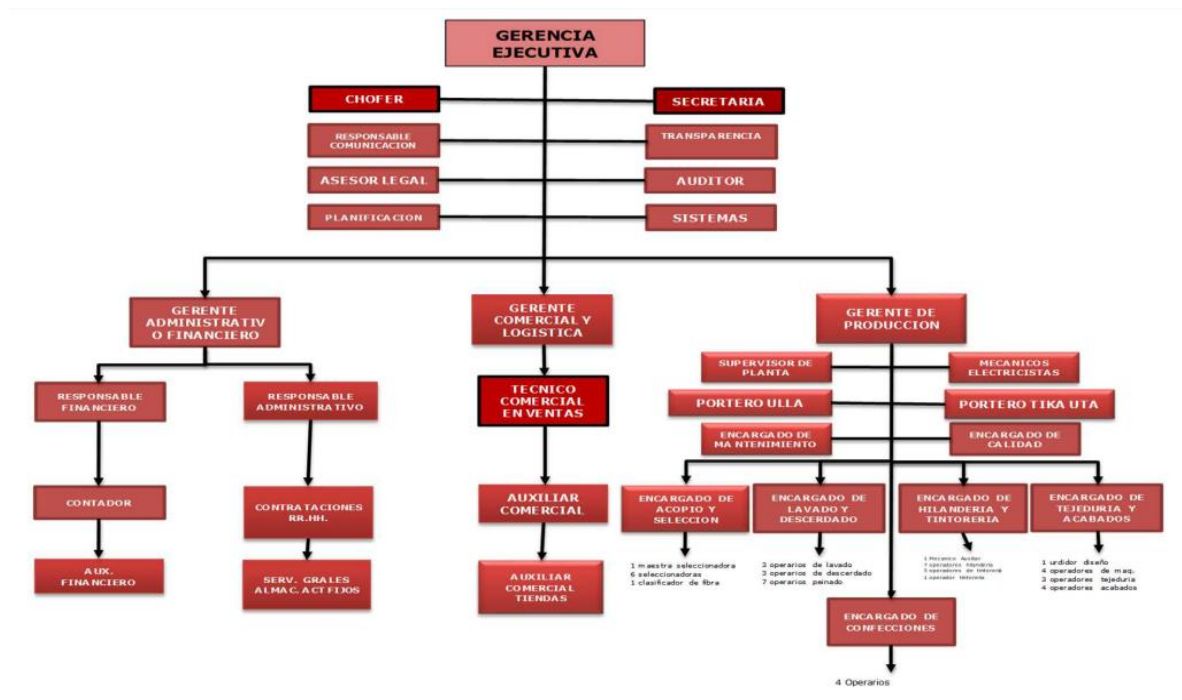
Cuando hace referencia a los problemas estructurales se ligan al tamaño de la unidad productiva, la falencia en capacidad de mejora de los productores, en el tema tecnológico se ve la influencia de cantidad y no así el problema de calidad de los productos.

La finalidad de la implementación de una empresa es apoyar indirectamente un aproximado de 60,000 unidades familiares que se dedican a esta actividad. La constitución de YACANA, sustituirá los servicios de procesamiento que se van desarrollando en empresas peruanas, y contar con un mercado interno seguro consumiendo lo producido por empresas internas.

3.7.2.2 Organigrama de la empresa estatal YACANA

La estructura administrativa de la empresa YACANA en la actualidad

GRAFICO 4: ORGANIGRAMA DE YACANA



FUENTE: RENDICIÓN PÚBLICA DE CUENTAS INICIAL 2021 YACANA

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

CAPITULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Paradigma de la investigación

El paradigma de la presente investigación es **HERMENÉUTICO - INTERPRETATIVO**, que se fundamenta en los datos cualitativos de los resultados y actividades de las empresas en estudio, con estos conocimientos establecer el entorno del problema identificado así plantear las alternativas más pertinentes que apoye en la recuperación de situación de las empresas.

4.2 Enfoque de la investigación

Las investigaciones cualitativas tienen como eje el paradigma cualitativo, considerando que la investigación está al servicio del hombre, el uso del conocimiento científico. Este enfoque obedece a un proceso de esclarecimiento progresivo en cada investigador.

El enfoque de la investigación, en respuesta al paradigma establecido, es cualitativo y exploratorio. Por cuanto mediante este enfoque se aborda la investigación en primera instancia de forma cualitativa, acopiando información de los resultados y estado de situación de la empresa, posteriormente se realiza un estudio de criterio y percepción de los componentes de la empresa, tanto la gerencia como las instancias operativas. Información con la cual se hizo un contraste entre ambas posiciones y así de esta manera el planteamiento de alternativas que generen apoyo a la actual situación en la que se encuentran las empresas de estudio.

En enfoque cualitativo, admite la subjetividad, a partir de esta caracterización puede interpretar los fenómenos de las experiencias que se pueda recoger de los participantes. El autor Postolski (2013), establece que este enfoque se basa en la descripción y la observación. Pero esta no muchas veces comprueba hipótesis, trabaja ligado al objeto de investigación y son los sujetos que son parte de las instituciones quienes darán significado a los fenómenos sociales propuesto y dando significado a los hechos sociales. (pag 41).

El enfoque cualitativo emplea para la recopilación de datos, la entrevista registra las opiniones de los involucrados en los procesos productivos, es considerado como subjetivo en el

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

proceso de la investigación, por cuanto permitió explorar los fenómenos sociales que se desarrollan en el proceso de producción de las empresas estudiadas a profundidad, mediante entrevistas al gerente de las empresas y la observación de la instalación de la empresa. Fundamentándose en un proceso inductivo. El enfoque cualitativo enriquece y complementa el estudio y la formulación de alternativas.

4.3 Tipo de investigación

La investigación es de tipo **descriptivo exploratorio**, por cuanto en ella se planteó en primera instancia la comprensión de la realidad, a través de un diagnóstico de las empresas estudiadas, analizando el estado de situación en las que se encuentran, así se identificó los problemas y oportunidades así se plantea una propuesta de estrategias que puede ser aprovechado por las empresas.

El tipo de investigación exploratorio es utilizada para estudiar problemas que no están claramente definidos, así llegar a comprender de mejor forma estas realidades, este tipo de investigación suele llevarse a cabo en estudios de fase preliminar.

4.4 Método de investigación

En la presente investigación se utilizó el método de investigación deductivo, partiendo de conceptos generales, como son el conocimiento de los conceptos de empresa, empresas de transformación de fibra, estrategias, etc. Que permiten enmarcar las consideraciones que se realizan de las empresas en estudio, interrelacionando estos conceptos con el diagnóstico e información histórica recabada en cada una de las plantas de las empresas “YACANA” y “COPROCA”. Los datos acopiados principalmente son los volúmenes de producción y capacidad productiva, los cuales generan un conocimiento general del comportamiento de las empresas. Tomando en cuenta que por concepto:

Según Bernal “este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados,

teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez. Para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”. (Bernal, 2016).

Así también se definió y se analizó conceptos, leyes o normas generales de constitución de empresas, se extrajo conclusiones generales sobre la base de las afirmaciones que se presentaron en el transcurso de la investigación.

4.5 Diseño metodológico

Es **no experimental** de corte transversal porque no se manipulo la variable, se describió tal como se presenta en la realidad y en situación de Covid, así se analizó su incidencia actual. Identificando algunas estrategias de aporten a la recuperación de las empresas COPROCA y YACANA, a los efectos que produjo la pandemia en las actividades económicas.

En el enfoque cualitativo el diseño adquiere otro significado, según Hernández determina que la recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo, en esta puede surgir modificaciones, dentro de ella las actividades está dentro la recolección de los datos para la generación de teorías (Hernandez, 2014).

4.6 Población

4.6.1 Población de estudio

La población de estudio se consignó a las empresas “YACANA” y “COPROCA” como objeto de la investigación, tomando en cuenta todas las actividades empresariales que desarrollan, en los suministros, los procesos de transformación y los procesos de comercialización.

De Acuerdo a Fracica (1988) citado en Bernal (2010) Metodología de la investigación en su texto, población es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

investigación. En el caso el universo poblacional es COPROCA y YACANA, empresas dedicadas a la transformación de “fibra de camélido”.

4.7 Técnicas de Investigación

4.7.1 Tipos de técnicas

Con el objeto de recolectar la información pertinente para el análisis de las empresas COPROCA y YACANA se emplearon las siguientes técnicas:

Entrevista, que es una técnica orientada a establecer el contacto directo con aquellas personas que apoyen al desarrollo de la investigación, estas son fuente de información primaria, la entrevista si bien tiene un cuestionario, este es flexible, ya que su propósito es obtener información más espontánea y abierta del informante, y que durante el desarrollo de la misma puede profundizarse la información de acuerdo al interés del estudio.

En la investigación fue primordial la entrevista para conocer es estado de situación según la visión de los gerentes de las dos empresas, aquella visión general de las consecuencias dejadas por emergencia sanitaria, Covid-19, considerando que las empresas beneficiadoras de fibra de camélido, generan su rentabilidad por la transformación de la misma para la comercialización.

La técnica fue primordial en la investigación, constituyéndose una de las principales herramientas de información, no solo para la construcción de la propuesta, sino para la identificación de las falencias empresariales, la firma de convenio para el acercamiento a la empresa presento esta finalidad, el desarrollo de la entrevista con los responsables directos de la administración empresarial, fue de suma importancia.

Observación directa. - esta técnica permitió obtener información directa y confiable de acuerdo a un procedimiento sistematizado y controlado, la investigación utilizo esta técnica para profundizar en el conocimiento de las instalaciones de las empresas estudiadas. En cuanto al

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

personal, procedimientos administrativos y operativos de la empresa también esta herramienta brindo un apoyo para conocer de alguna manera el flujo laboral de la transformación de la fibra de camélido.

Análisis de documentos. - esta técnica que se basó en la elaboración de fichas bibliografías con el propósito de analizar los estudios ya establecidos sobre el objeto de investigación y permitió la elaboración del marco teórico y metodológico que solvente la propuesta del documento. Es importante para la cientificidad de la investigación propuesta el respaldo bibliográfico.

La aplicación de estas técnicas, documental y de campo, ayudó a la recopilación de la información escrita, a sustentar el estudio. La observación, en contacto directo con el objeto de estudio y también testimonios que apoyó a confrontar la búsqueda de la información y desarrollar los objetivos planteados.

4.8 Proceso para la recolección de datos

La recopilación de la información es un proceso que implica pasos que lleven a responder los objetivos, el procedimiento que se incorporó para recolectar los datos necesarios para la investigación fueron los siguientes:

1. Se cuenta con objetivos propuestos en la investigación que fueron desarrollados con las diferentes técnicas utilizadas, principalmente la entrevista y la recopilación bibliográfica.
2. Se tiene seleccionada la población que será el objeto de estudio, en este caso las empresas COPROCA y YACANA.
3. Las técnicas de recolección de información fueron la entrevista y ficha de seguimiento de la producción.

4.8.1 Instrumentos

Se utilizó el cuestionario estructurado de entrevista para el recojo de la información. Este cuestionario contó con 20 preguntas establecidas, pero que en el momento de la aplicación fueron variando por la importancia de las opiniones que brindaban los gerentes.

4.9 Procedimiento de la Investigación

Fase I: Recolección bibliográfica del contenido temático de la investigación.

Fase II: desarrollo del marco teórico.

Fase III: entrevista a los gerentes de las empresas

Fase IV: Análisis sistemático de los resultados.

Fase V: desarrollo de las conclusiones.

Fase I.-, en esta etapa se desarrolló la revisión bibliográfica del tema de investigación, mediante el desarrollo de fichaje. Este proceso tuvo una duración de aproximadamente 3 meses, hasta lograr obtener una base sustentable de conceptos que guíen la investigación.

Fase II: una vez obtenida la revisión bibliográfica, se hizo la redacción del capítulo II, el marco teórico y referencial, así también la revisión de escritos sobre la temática que se propuso para la investigación.

Fase III: en este proceso, se identificó y se hizo el contacto con las empresas de estudio, como es el caso de COPROCA y YACANA, que mediante convenio interinstitucional se logró contactar al gerente de las empresas y la visita a los previos empresariales.

Fase IV: Obteniendo la visita a los gerentes y la revisión bibliográfica para la investigación, se desarrolló la redacción de los resultados, aquellos que fueron la guía de explicación y descripción.

Fase V: en una fase final, se desarrolló la propuesta de la investigación con los datos y la observación de la realidad de las empresas, aquellos problemas causados por el Covid-19.

CAPITULO V: RESULTADOS

En cumplimiento al primer objetivo planteado en la investigación “Diagnosticar el estado de situación de las empresas beneficiadoras de fibra de camélido de la ciudad de El Alto Post-Covid-19” COPROCA y YACANA, se tiene el siguiente resultado de acuerdo al trabajo de campo.

5.1 Situación de las empresas beneficiadoras de fibra de camélido COPROCA y YACANA generadas por Covid-19.

La gestión 2019; el planeta afronta una crisis sanitaria a nivel mundial, que afectó directamente a la industria en general, la situación empresarial se vio altamente perjudicada y en la obligación de adaptarse a los cambios que esta presentaría en el sector industrial textilero.

Considerando que la mayor parte de su producción es el mercado externo, como es el caso concreto de las empresas de estudio COPROCA y YACANA, empresas beneficiadoras en fibra de camélido de Bolivia. Se quiere identificar cual fue la situación que dejó en estos años de gestión con pandemia en medio de las empresas de estudio, el objeto de presentar una posibilidad de recuperación para las empresas productoras de fibra en la ciudad de El Alto.

5.2 Situación Covid-19 de las empresas COPROCA y YACANA en la gestión 2019

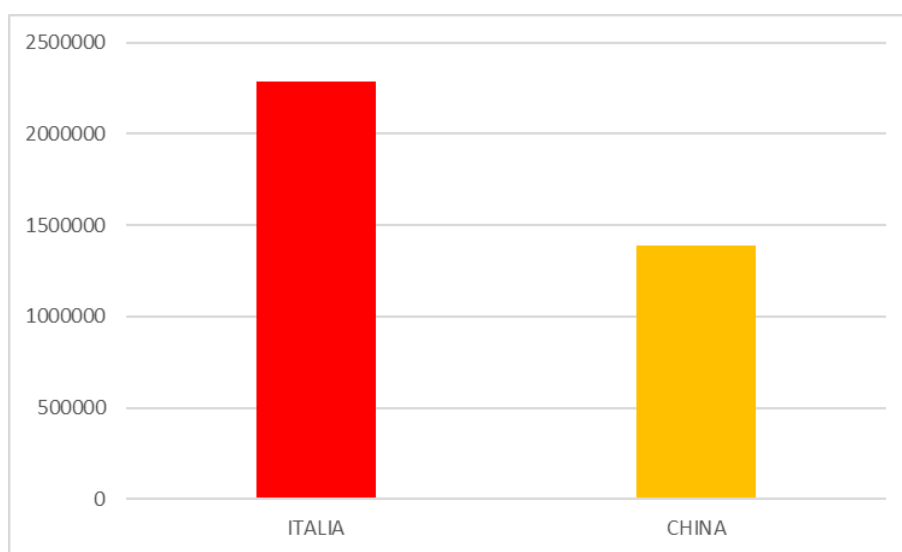
La gestión 2019 la empresa COPROCA presenta una activación en la cadena productiva, estableciendo dos fases importantes que son:

- La primera, enfocada a la reactivación del aparato productivo desde la mejora genética de la crianza del camélido, un trabajo directo con los productores de fibra de camélido, mediante la capacitación a los productores, esto implica la diversificación de la mano de obra calificada que genere eficacia en este proceso. Sustentada en los criadores de ganado camélido, específicamente de alpaca, que actualmente se encuentran afiliados a la empresa.
- La segunda, enfocada a la incorporación de maquinaria moderna con tecnología de punta, mejorando la producción base y así mejorar las redes de distribución que permita

ampliar el mercado internacional. Sustentados por demanda de países europeos y norteamericanos que actualmente tienen en acuerdos previos, para gestiones posteriores.

Estos dos procesos apoyaron a la empresa a llegar a los estándares requeridos en la materia prima para la transformación es así que esta gestión, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) presenta el siguiente comportamiento en la exportación de la producción empresarial.

GRAFICO 5: MERCADOS DE EXPORTACION COPROCA



FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA

Esta gestión COPROCA, reporta por exportación la suma de 3,678.324,226 bs en fibra de camélido, a dos principales mercado, Italia y China. El producto de exportación básicamente es de la siguiente forma:

CUADRO 6: COMERCIALIZACION EN KILOS

Gestión	KiloBruto	KiloNeto	KiloFino	total en kilos
2019	51503,91	50912,31	50912,31	153328,53

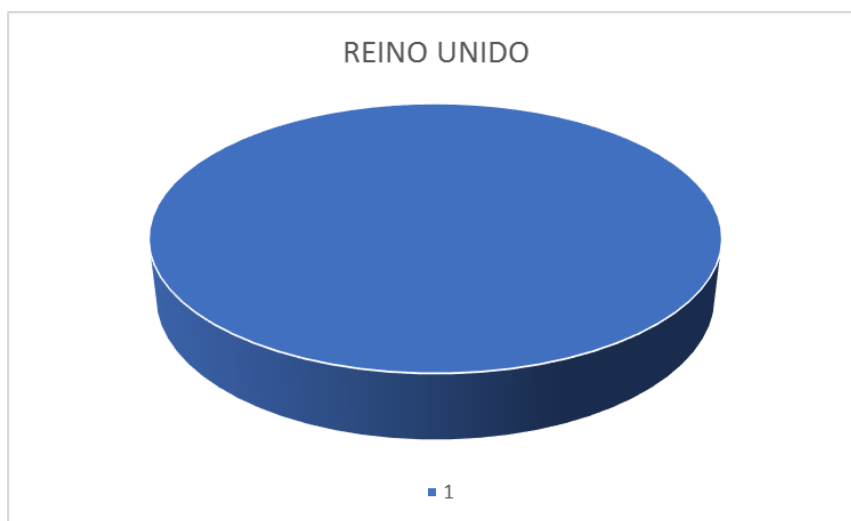
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, CON DATOS DEL INE

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

COPROCA, exporto la fibra de camélido en tops de alpaca 100% en kilo bruto, neto y fino, haciendo 152,328.53 en kilos de exportación. La capacidad instalada de la empresa COPROCA es de 50 Toneladas de producción por mes, en tiempo de pandemia el mercado externo disminuyo el requerimiento más el cierre de fronteras, como resultado de esta situación la empresa comienza a presentar disminución en la producción.

La empresa Yacana por su lado, la gestión 2019 presenta incursión en el mercado internacional y el mercado nacional, como lo reporta el Instituto Nacional de Estadística, mostrando reportes de exportación de Tops de fibra de alpaca a Reino Unido, siendo el único país de exportación. Dos aspectos en la gestión 2019 que se puede considerar en esta empresa, la primera; la llegada de la pandemia Covid-19 que genera cambios a nivel estatal, y que afecta directamente a las empresas productoras. Por otro lado, al ser una empresa pública, el cambio de gobierno y la nueva estructuración administrativa crea un desequilibrio en el proceso de implementación que incorporaba esta empresa, sobre todo cuando el proceso es reciente.

GRAFICO 6: MERCADO DE EXPORTACIÓN YACANA°



Fuente; INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA

La gestión 2019, Yacana muestra exportación en fibra de camélido, llegando a un total de bs.

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

4164759,39. En tops de alpaca. Mercado potencial para exportación de Yacana Reino Unido. El producto de exportación se da de la siguiente manera: (fuente; INE).

CUADRO 7: EXPORTACION EN KILO YACANA

Gestión	KiloBruto	KiloNeto	KiloFino	total en kilos
2019	50674,86	50061,46	50061,46	150797,78

FUENTE; ELABORACION PROPIA CON DATOS DEL INE

En kilos de exportación de Tops de la empresa está en 150,797.78 kilos.

El presupuesto destinado para el funcionamiento de la empresa YACANA fue utilizado en esta gestión para la contratación de nueva mano de obra, generando de esta forma un excedente de personal que implica el incremento de los costos operativos, sin considerar que la situación de la empresa era salir a flote con la mejora y transformación de la fibra de camélido (INE.2020). IBC.

5.3 Situación Covid-19 de las empresas COPROCA y YACANA en la gestión 2020

Durante la gestión 2020 las dos empresas de estudio COPROCA y YACANA la situación fue más crítica por las medidas de seguridad tomadas por el Estado, el decretar cuarentena a nivel nacional para evitar los contagios Covid-19. Paralizó la producción empresarial. Esta paralización de actividades con el cierre de fronteras, afectando principalmente el sector económico del país y a las diferentes actividades económicas que se desenvuelven dentro de ella, entre estas actividades las empresas manufactureras, que es el caso de estudio, las empresas beneficiadoras de fibra de camélido, que empezaron a presentar los problemas de gran magnitud, considerando que estas sobreviven de acuerdo a la productividad que desarrollen.

COPROCA, con las medidas tomadas para evitar el contagio de la pandemia sanitaria Covid-19, específicamente con el confinamiento, que evitaba la movilidad de la población en

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

general, paralizó en su totalidad la producción, afectando directamente su nivel productivo de la gestión 2020. Esto se constata según datos del Instituto Nacional de Estadística donde no registra exportaciones de la producción de la empresa como lo realizó en años pasados. Datos establecidos en la empresa, se constata mediante el gerente general, que se vieron en la obligación de paralizar las actividades productivas por las medidas establecidas a nivel estatal.

Yacana actualmente trabaja en nuevas estrategias de comercialización para la venta del producto que se ofrece tanto al mercado interno como externo. La gestión 2020 la empresa solo vivió de servicios y no así de la producción propia por falta de personal técnico capacitado para la elaboración de la producción (informe de gestión empresa YACANA).

La gestión 2020, con la pandemia en medio, considerando una primera ola, Europa fue la más afectada y la primera en cerrar mercados internacionales, reduciendo la demanda de materia prima de gran manera, repercutiendo directamente en la producción de estas dos empresas, COPROCA en esta gestión llegó a reducir su producción a un 0% de su capacidad instalada. YACANA por su lado, y por los cambios políticos no logró la incorporación de su producto al mercado internacional como fue la proyección esperada. (IBC).

La situación de COPROCA, en esta gestión, se restringe en el proceso productivo con el brote de la pandemia, la poca demanda de los mercados internacionales fue una de las principales razones para no llegar a los objetivos planteados. La situación de YACANA, si bien incursionaron en el mercado internacional, esta se fue debilitando con la llegada del Covid-19 por un lado y por otro el cambio de gobierno debilitó más aun el trabajo de la empresa. Lo que generó la paralización de la producción en la gestión 2020. Según los reportes presentados en la rendición de cuentas de la empresa.

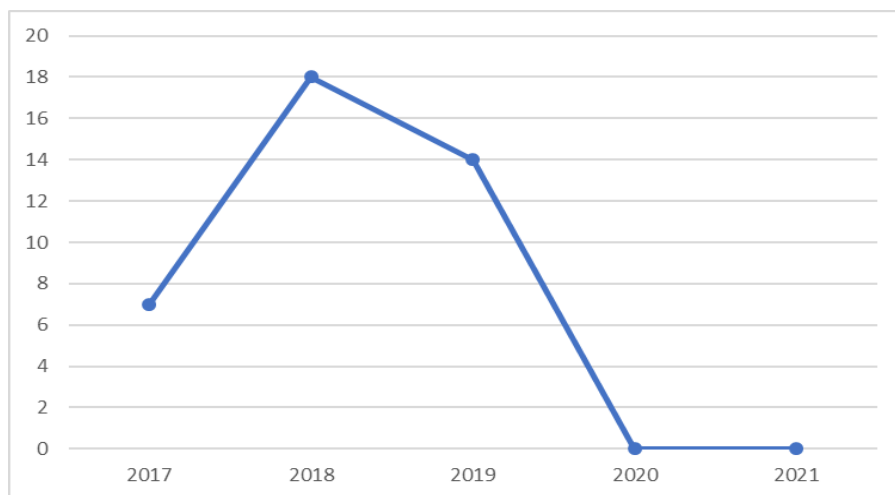
5.4 Situación actual Pos Covid en las empresas COPROCA y YACANA gestión 2021

En la gestión 2021 la realidad de COPROCA, está en reactivarse, generando una producción para el mercado interno, disminuyendo los niveles de producción que mostraban en las gestiones pasadas, pero mostrando reactivación de manera paulatina.

YACANA por su lado, la gestión 2021 comienza de la misma forma con la reactivación de la productividad de la empresa, el primer cambio es de autoridades, principalmente en la gerencia general para la reactivación productiva empresarial, la gestión actual, la producción que viene desarrollando según el informe anual está basada en servicios.

Según datos del Instituto de Nacional de Estadística, COPROCA, la gestión 2017 y la gestión 2018, mostraba un alto índice de exportaciones, como lo muestra el cuadro.

GRAFICO 7: EXPORTACIONES COPROCA



FUENTE; INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA INE

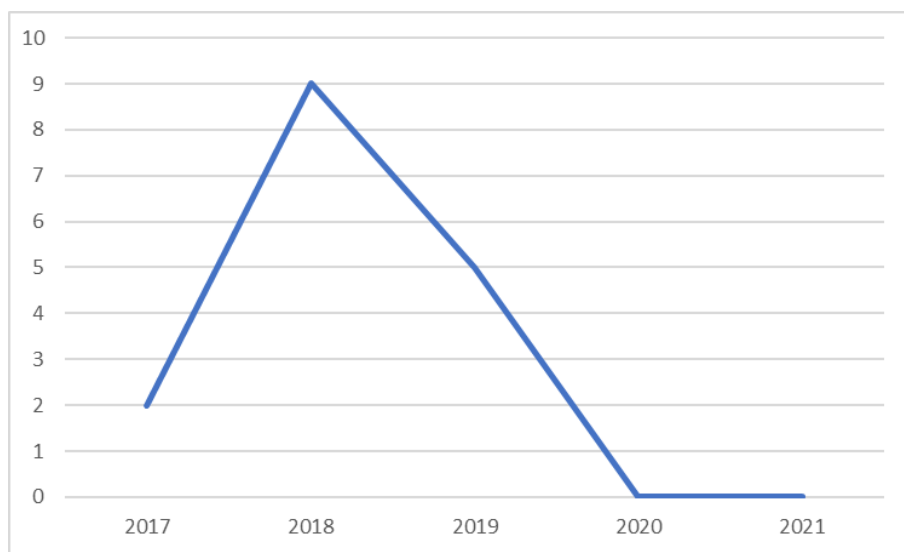
Si se observa los datos que brinda el INE, las exportaciones de la empresa COPROCA, empiezan a descender en la gestión 2019, cuando da inicio a la crisis sanitaria, las gestiones 2020 y 2021, no presentan registro de exportación. Lo que concuerda con los datos establecidos

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

por el gerente de la empresa, que debido al Covid-19, la gestión 2019, las exportaciones disminuyeron, obligándose a no mostrar exportaciones en la gestión 2020.

En la empresa pública YACANA, los datos proporcionados por el INE, muestran los siguientes resultados.

GRAFICO 8: EXPORTACIONES YACANA



FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE)

YANACA, empieza a exportar productos en TOPs, desde la gestión 2017, donde inicia la incursión al mercado internacional, en la gestión 2018, se puede evidenciar un crecimiento en las exportaciones, de la misma manera es en la gestión 2019, que se ve afectado con la disminución de las exportaciones. YACACA, no solo se vio afectado por el tema de la pandemia, sino el cambio de gobierno que fue fundamental para la disminución en la producción que venía incursionando.

5.5 Problemas identificados en las empresas de fibra de camélido

5.5.1 Productividad de la empresa

Si bien las empresas vienen actualmente desarrollando la actividad empresarial en la transformación de fibra de camélido, se evidencio en el trabajo de campo, que existe una disminución en la producción, en el caso de COPROCA, su producción disminuyo al 30 % de su capacidad instalada, y se puede respaldar con los datos que muestra el Instituto Nacional de Estadística donde las exportaciones de las empresas no registran datos, la poca productividad que desarrollaron en la gestión 2020 que fue destinada al mercado interno, afecto la administración empresarial y la disminución del capital operativo.

Actualmente la producción que desarrolla se destina al mercado interno, de acuerdo a pedidos que se pueda realizar. Llegando a utilizar el 30% de su capacidad instalada.

5.5.2 Personal de la empresa

La empresa no considero el despido del personal de planta, debido al decreto supremo emitida por el gobierno, de no despedir a ningún trabajador, esto afecto la sostenibilidad económica de la empresa, La paralización de actividades de la gestión 2020, obligando a mantener a sus empleados. Lo que ocasionó pérdidas económicas, como ser el pago a los beneficios sociales, (Afp's y Seguro de Salud) y atrasando en el pago de salarios.

YACANA por su lado, al ser una empresa pública estatal, si bien no se despidió al personal de planta, este se vio afectado en la asignación presupuestaria para la inversión en la funcionalidad de la planta, siendo destinado al gasto corriente, principalmente pago de salarios.

5.5.3 Adquisición de materia prima

En cuanto a la adquisición de la materia prima disminuyo en la gestión 2021, por contar con reducido costo operativo (capital de funcionamiento) en el país el proceso de adquisición de materia prima de las empresas se la desarrolla en los meses de septiembre, octubre y noviembre, y son los mismos productores de fibra quienes ofrecen el producto a la empresa o al mejor

comprador. En tiempos normales, COPROCA y YACANA desarrollaban directamente la compra de este producto de los productores. Dando un costo de funcionamiento de la siguiente manera en la gestión 2017.

CUADRO 8: Producción y montos de funcionamiento Coproca 2017

Capacidad productiva	400 ton/mes. fibra procesada
El mejor momento de producción	70% productivo (280 ton/mes)
Producción anual	3.360 toneladas
Producción mensual	280 ton/mes
Costo por kilogramo de fibra tinturada	60 Bs.
Costo por tonelada de fibra tinturada	60.000 Bs.(\$us 8.620,68)
Costo de 280 ton mes(70% producción)	16'800.000 Bs/mes (\$us. 2'413.793)
Producción mes pos COVID-19 (30% su capacidad instalada)	120 ton/ mes = 7'200.000 Bs.
Fondo de operaciones de producción al 30%	9'600.000 bs/mes
Diferencia en costos de producción al 70%	7.200.000 bs/mes

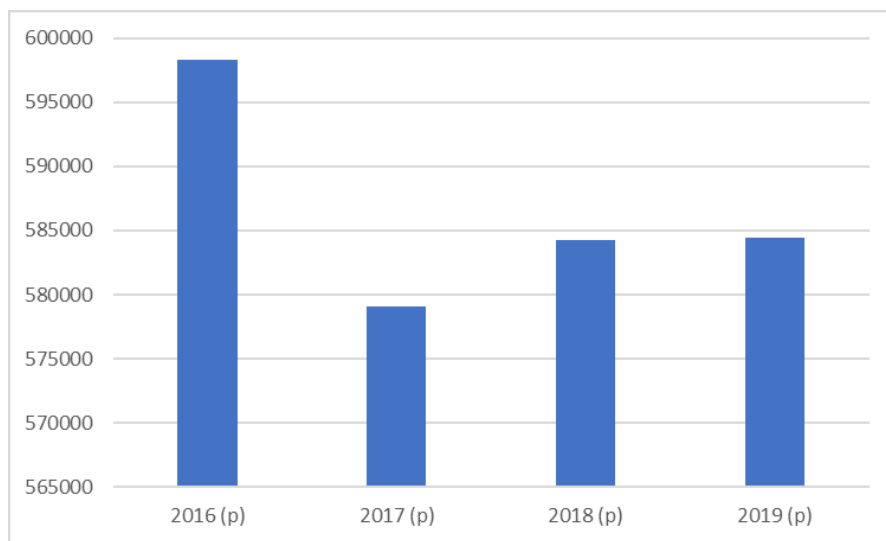
ELABORACION PROPIA CON DATOS DE COPROCA

Con la crisis sanitaria, la empresa al no contar con costo operativo para la adquisición de materia prima, su alcance es limitado. considerando que el vecino país Perú está reactivando su industrialización en fibra de camélido. El productor siempre venderá su producto al mejor postor. Convirtiéndose en un fenómeno real. Lo que disminuye las posibilidades de reactivar a la empresa, principalmente en este rubro.

La comercialización de la fibra en el país es mínima a diferencia del Perú, las características que requiere una buena producción dependen de la tierra donde estas habitan y alimentación que reciban. Estas pueden ser sectores con bofedales, que quiere decir lugares

húmedos, donde exista agua. Actualmente según datos proyectados del Instituto Nacional de Estadística (INE), la población de alpaca se encuentra de la siguiente manera:

GRAFICO 9: POBLACION DE ALPACAS



FUENTE; ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN DATOS (INE)

El cuadro muestra la población de alpacas proyectado a la gestión 2019, mostrando una disminución considerable. La explicación a esta disminución, de acuerdo al trabajo de campo e información del presidente de la empresa COPROCA, Señor Jaime Catacora, se debe a las altas tasas de migración que ocurre en el altiplano boliviano, principalmente de los socios de COPROCA, que pasan los 60 años de edad y no les permite seguir dedicándose a la crianza de camélidos, prefieren desarrollar la crianza de llama, ya que esta no requiere tantos cuidados como la alpaca y su comercialización es más rentable por la carne.

Datos brindados por la asociación AIGACA, los productores tienen el siguiente comportamiento el momento de comercializar los productos que pueden derivar de camélidos:

- Fibra de camélido: su comportamiento es una producción bianual y anual, quiere decir que cada dos años desarrollan la esquila, siempre y cuando tenga la densidad requerida para la comercialización, en buenos años la producción es anual. En el caso de un productor, asociado a COPROCA, Señor Félix Apaza, establece la siguiente relación:

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

CUADRO 9: COMERCIALIZACION DE FIBRA

GANADO	CANTIDAD DE GANADO DE UN PRODUCTOR	DESTINADO A LA ESQUILA/AÑO	RENDIMIENTO DE FIBRA ALPACA/AÑO	COSTO A LA VENTA/LIBRA	INGRESO GENERAL ANUAL POR PRODUCTOR	INGRESO MENSUAL DE UN PRODUCTOR
Alpaca	200 cabezas de ganado	80 a 100 Cabezas de ganado	5 a 6 quintales de pelo en fibra.	24 bs.	26.400 bs.	2200 bs.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, CON DATOS DE LA ENTREVISTA AL FELIZ APAZA, PRODUCTOR DE FIBRA DE ALPACA, MUNICIPIO DE CALACOTO.

Al ser asociados y accionistas de COPROCA los productores comercializan con la empresa, frecuentemente se entrega en las instalaciones de la planta que se encuentra en la ciudad de El Alto, en las gestiones anteriores al Covid-19, este comportamiento dependía mucho de la variabilidad de precios que quien oferta más, se tiene competencia de las empresas nacionales.

Actualmente COPROCA no está comprando materia prima, esto hace que los productores y también los asociados comercialicen la fibra a los intermediarios y a las empresas peruanas.

5.6 Situación de las empresas COPROCA y YACANA en el Covid-19 de la gestión 2021

5.6.1 Proceso Comercial.

COPROCA, en la gestión 2021, con la pandemia aún vigente Covid-19 que, logro el cierre de su producción la gestión 2020, intenta la reactivación empresarial, mediante las siguientes actividades identificadas en el trabajo de campo:

- La expansión de una nueva tienda comercializadora de la materia prima procesada en la empresa al mercado interno. Actualmente la tienda se encuentra en la Zona San Luis de la ciudad de El Alto. COPROCA cuenta desde gestiones pasadas con 3

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

tiendas comercializadoras en Bolivia. Una primera, se ubica en la calle Sagarnaga de la ciudad de La Paz, la segunda tienda en la zona 16 de julio y la última en las mismas instalaciones de la empresa.

- En la gestión 2021, si bien COPROCA volvió a reactivar la producción, se observa que no llega al nivel de la capacidad instalada utilizada en gestiones anteriores que, si bien los mercados externos demandan la fibra de camélido, la empresa fue afectada en el costo de operación por la paralización que causó el Covid-19. Si bien cumple con la calidad de comercialización requerida por los proveedores del mercado externo; ofreciendo un producto 100% fibra de alpaca, en la actualidad se centra en clientes del país.
- YACANA en el tema comercial, al ser una empresa pública, tiene instalada la tienda de los productos que ofrece en la av. Camacho de la ciudad de La Paz, esta tienda apoya a generar la publicidad a la producción interna del país.
- En la gestión 2021 abre sus puertas para venta servicios a microempresas que desarrollan la transformación de la fibra de camélido, si bien los ingresos por este servicio no cubren los costos de producción, la empresa requiere funcionar, pero la generación o rentabilidad económica esperada es mínima para el retorno de capital de la inversión establecida desde su creación. Sin embargo, se considera positiva el emplear parte de la capacidad instalada en servicios, por cuanto el detener completamente la producción genera una pérdida mayor, por deterioro sin movimiento, obsolescencia y degradación por el tiempo sin uso del equipo.

De acuerdo a la recolección de información de campo de las empresas COPROCA y YACANA, la empresa privada, como es el caso de COPROCA incursiona en una extensión de su producto a nivel nacional con la apertura de nuevas tiendas de comercialización que a futuro puede generar consumo interno y externo.

YACANA por su lado, en la gestión actual viene desarrollando servicios a microempresarios dedicados a la transformación de la fibra, aun no se muestra la reactivación empresarial con la que fue consolidada, esto a consecuencia de los cambios políticos que se vivió en el país y que genera repercusiones como es el caso de la empresa pública YACANA.

5.6.2 Proceso productivo

En la visita desarrollada a la planta, en fecha 10 de julio a la empresa COPROCA, se evidencio, que existe en las instalaciones operarias la siguiente adquisición en innovación tecnológica:

- **Enconadora**, que tiene la finalidad de procesar el hilo de fibra de camélido, una tecnología que mejora el proceso de transformación del hilo y la disminución de personal, donde solo requiere dos operarios para el uso efectivo. Si bien es un nuevo equipo adquirido a finales del 2018, es la gestión 2021 que llega a cumplir la capacidad requerida por la empresa.

IMAGEN 14: CONADORA



FUENTE: EMPRESA COPROCA

- **Secadora**, un equipo que tiene la finalidad de mejorar los ovillos procesados por la empresa, con mejor secado del producto, generando la efectividad en el acabado del producto. Si bien este equipo fue adquirido a finales de la gestión 2018, esta viene cumpliendo su utilidad en la gestión 2021 como nuevo proceso de mejora en la empresa.

IMAGEN 15: SECADORA



FOTO: PAG. WEB COPROCA

- **Vaporizadores**, en el trabajo de campo desarrollado en la empresa, hasta la gestión 2018, funcionaba un vaporizador que su rendición no llegaba a los niveles de producción que la empresa requería en ese entonces, con la adquisición de nuevos vaporizadores espera mejor rendimiento, haciendo que los procesos que presentara generen mejores resultados en la transformación de la materia prima.

IMAGEN 16: VAPORIZADOR



FOTO: PAG. WEB COPROCA

- La empresa YACANA por su lado, cuenta con tecnología moderna que, en la actualidad no es utilizada a la capacidad de compra establecida. La falta de presupuesto en la contratación de personal especializado es una de las dificultades que la gestión actual atraviesa.

5.6.3 Proceso Organizacional

Se evidencio los siguientes aspectos:

- COPROCA, no hace un recorte de personal, pese a vivir una pandemia Covid.19, mucho más en un proceso de reactivación por la que atraviesa la gestión 2021, actualmente la empresa cuenta con 70 empleados entre administrativos y técnicos, si bien tiene retraso en la cancelación de los salarios, la empresa no desvinculo al personal, sino cada uno de ellos toma la decisión de abandonar la empresa.
- Recorte de sueldo, COPROCA, según datos brindados por el gerente general, no existe recorte de salario a los empleados, en todo nivel. Generando que la empresa presente retraso en los seguros sociales. COPROCA proyecta para la reactivación empresarial la suma de 2.000,000 de \$.
- YACANA, por su lado, disminuye personal de acuerdo a la necesidad que esta requiere, mantener la cantidad de empleados disminuyo el costo de operación del presupuesto empresarial.
- YACANA, tiene un capital establecido para sueldos y salarios, y al ser un presupuesto público no se afectó en la disminución salarial.
- Esta empresa proyecta para la reactivación empresarial la suma de 30,000,0000 millones de bolivianos. Una proyección de la planificación de acuerdo a las necesidades empresariales que establece la recuperación de la empresa para la gestión 2025.

5.6.4 Inversión.

Las empresas COPROCA y YACANA, la preocupación común es la inversión para la reactivación empresarial a los niveles aceptables de sostenibilidad empresarial, algunas gestiones que fueron desarrolladas por la parte administrativa son las siguientes:

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

- Solicitud de préstamos con las instancias financieras. En el caso de COPROCA, ayudar a reactivar la productividad empresarial. Pero al ser considerada empresa mediana el préstamo no pasa los 150 \$ (ciento cincuenta).
- YACANA por su lado, establece que debe existir la asignación de 30.000,000 millones de bolivianos por parte del Estado para la reactivación empresarial y funcionalidad de la empresa.

5.6.5 Nivel de exportación.

COPROCA y YACANA, fueron afectados fuertemente en el nivel de exportación, según datos del Instituto Nacional de Estadística, la gestión 2020 y la gestión 2021, las dos empresas no reportan exportaciones de productos en fibra de camélido, como evidenciamos En el grafico N° 5 actualmente las empresas desarrollan:

- En el caso de COPROCA, cubrir la demanda interna, falta gestiones para volver a la exportación
- En el caso de la empresa YACANA, es no soñar con niveles de exportación hasta generar prestigio interno, generar desde el Estado el consumo interno de las prendas producidas por la empresa.

5.6.6 Situación de los proveedores

La empresa COPROCA, desarrolla convenios con diferentes proveedores para el cumplimiento de la entrega de materia prima, dando prioridad a los clientes antiguos de la empresa, trabajando con anticipo de pago del 50% del monto total del producto, con el objetivo de adquirir la materia prima.

En el caso de la empresa YACANA, los proveedores más potenciales requieren la incorporación de mezclas en el producto acabado, por lo cual, la empresa debe trabajar en la mejora del producto con los requerimientos exigidos.

5.6.6.1 Disponibilidad de materia prima de los proveedores

CUADRO 10: COSTO DE LA MATERIA PRIMA

SOCIO	PROVEDOR DE MATERIA PRIMA	ENTREGA APROXIMADA POR SOCIO
Individual	1	4 qq
Socios COPROCA	2800	1120000 qq

FUENTE: EN BASE A ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE ACCIONISTAS COPROCA

La empresa COPROCA, cuenta con 2800 socios que se agrupan en la asociación AIGACAA, estos productores son los proveedores de materia prima a la empresa, según datos del presidente de la junta de accionista de COPROCA, Sr. Jaime Catacora, existe un promedio de entrega por socio de 4 qq.

Esta empresa puede adquirir un aproximado de 1,120.000 qq de fibra de camélido de alpaca en materia prima, proveniente de los accionistas. Considerando que la capacidad de acopio que tiene la empresa es de 120 toneladas.

Conociendo la cantidad de materia prima que tiene a disponibilidad de adquisición la empresa y conociendo el precio establecido para la fibra de camélido en alpaca, la empresa requiere un capital para el costo de operaciones de adquisición de materia prima de 29.120.000,00 bs.

CUADRO 11: COSTO DE ADQUISICION DE LA MATERIA PRIMA

SOCIO	PROVEDOR DE MATERIA PRIMA	ENTREGA APROXIMADA POR SOCIO	PRECIO POR LIBRA	PRECIO TOTAL
Individual	1	4 qq	26 Bs.	10400 Bs.
Socios COPROCA	2800	1120000 qq	26 Bs.	29120000 Bs.

FUENTE; ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS PRESIDENTE DE LA JUNTA DE ACCIONISTA DE COPROCA

5.6.7 Mercados

Las empresas COPROCA y YACANA, en la gestión 2021 desarrollan una comercialización de mercado interno, según datos de la gerencia general, 80% se comercializa

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

en el mercado interno y un 20% destinado al mercado externo en el caso de la empresa COPROCA. Y la empresa pública YACANA es cubrir el mercado interno con un producto acabado.

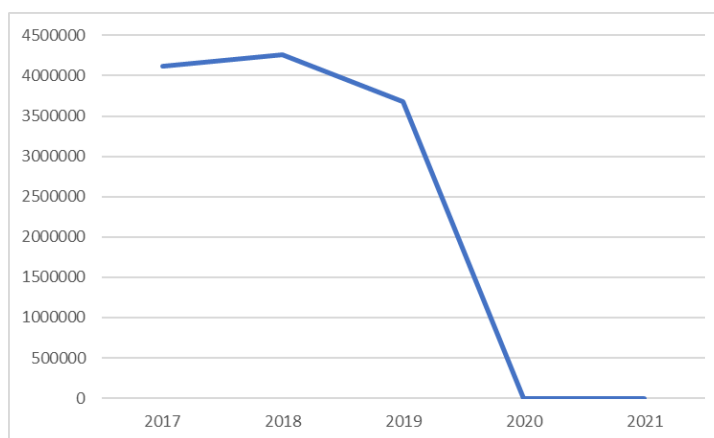
Sin los efectos contrarios que produjo el COVID-19, la empresa COPROCA habría logrado consolidar su situación económica y administrativa con la exportación de sus productos, actualmente requiere medidas diferentes para reactivar la producción empresarial.

La situación de Bolivia al igual que otros países exportadores de fibra de camélidos mediante las empresas, han soportado la reducción de los precios de la fibra, por las medidas de seguridad estatales a nivel mundial ocasionando perdidas económicas considerables en la funcionalidad productiva y su comercialización.

5.6.8 Generación de Utilidades

Datos del Instituto Nacional de Estadística, establecen que los ingresos de la empresa en fibra de camélido son los siguientes:

GRAFICO 10: MOVIMIENTO ECONOMICO COPROCA



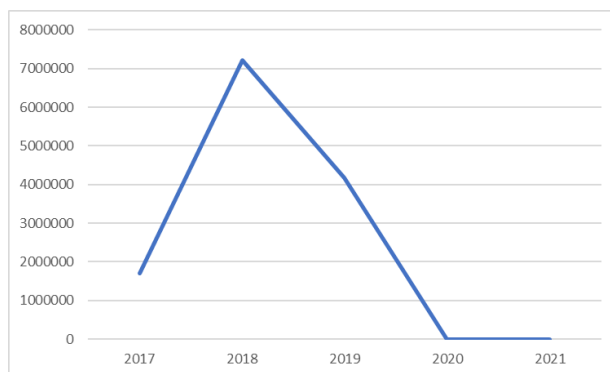
FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (INE)

Las utilidades económicas que COPROCA genero por la venta de fibra al mercado exterior y reportado por el Instituto Nacional de Estadística, anualmente genero la gestión 2017 más de los 4 millones de bolivianos. Mostrando una disminución en la gestión 2019, con la

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

llegada de la pandemia. Las gestiones 2020 y 2021 no registra ingresos por venta al mercado exterior. Los principales mercados de COPROCA son Italia, China y Suecia.

GRAFICO 11: INGRESO ECONOMICO YACANA



FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA (INE)

YACANA, en el poco tiempo de haber incursionado a la actividad comercial de fibra de camélido presenta posicionamiento en el mercado externo con la venta de tops de fibra de camélido, llegando a recaudar la gestión 2018 a más de 7 millones de bolivianos, según datos del Instituto Nacional de Estadística, su principal mercado Reino Unido.

A partir de este diagnóstico de la situación empresarial en fibra de camélido de las empresas COPROCA y YACANA, se constata que existe dos problemas específicos; el primero y el más importante, las empresas tras haber vivido el Covid-19, se quedaron sin costos de operación, el cual permite la funcionalidad empresarial en el ciclo productivo. Esta disminución de capital se vio afectado directamente en la adquisición de la materia prima de las empresas. debido a las medidas estatales que se llevaron adelante para evitar un contagio masivo, al no tener funcionalidad y mantener el personal empresarial afecto la disminución de su capital de operaciones, por un lado, y por otro, la disminución del mercado externo, si bien puede existir una reactivación de este mercado, las empresas deben fortalecer la adquisición de la materia prima para cumplir con los requerimientos exigidos.

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

Por otro lado, la realidad de la crianza de la fibra de camélido será otra falencia para las empresas beneficiadoras y transformadoras de fibra por la fuga de materia prima, esta disminución de costos operativos que van atravesando las dos empresas puede generar este fenómeno, los productores de fibra venderán esta materia prima a otros interesados, entre ellos intermediarios y empresas vecinas como Perú, factor de debilitará a la funcionalidad de la empresa interna COPROCA y YACANA.

5.6.8.1 Costo de funcionamiento de las empresas

Egresos aproximados de la empresa COPROCA

CUADRO 12: GASTO DE FUNCIONAMIENTO DE COPROCA

ITEM	CANTIDAD DISPONIBLE	COSTO POR UNIDAD APROXIMADO	TOTAL DEL COSTO DE ADQUISICIÓN Y PAGO
MATERIA PRIMA	1,120,000 qq	26 Bs.	29120000
PAGO DE SALARIOS	70 empleados	4500 Bs.	4095000
PAGO DE SERVICIOS	3 (luz, agua y gas)	17 Bs. m4	2000000
OTROS GASTOS	-	-	2000000
TOTAL EN COSTOS			37.215.000

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON DATOS DE LA ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE COPROCA

Desarrollando el análisis de la empresa y haciendo un aproximado a los costos de egreso que requiere, COPROCA, aproximadamente es de 37,215.000 millones de bs. en un año. Por la compra de materia prima disponible, pago de salarios al personal promediado, pago de servicios y otros gastos.

YACANA duplicaría estos gastos, ya que su alcance es más amplio al ser una empresa estatal, por un lado, por otro, la capacidad instalada y la tecnología con la que cuenta duplica la de COPROCA.

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

CUADRO 13: DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA PARA PRODUCCIÓN

Sisponibilidad de materia prima	Disponibilidad materia prima/mes	Merma de la fibra en el proceso de transformación	Producción/mes	Total producción/año
1120000	93.333,33	30%	28000	336000

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON DATOS DE LA ENTREVISTA A UN PRODUCTOR

Considerando la disponibilidad de los productores asociados en materia prima de fibra de alpaca, la empresa COPROCA tendría una producción final de 336.000 libras transformada para la venta al público. Por su lado YACANA duplicaría esta producción por la capacidad instalada con la que cuenta.

CUADRO 14: INGRESOS ANUALES POR VENTA DE LA EMPRESA

Producción total/mes en kilo	Precio a la venta en hilo/kilo	total venta/mes	Total venta/anual
15238	550	8380900	100.570.800

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON DATOS DE ENTREVISTA A UN PRODUCTOR

COPROCA, si acopia la disponibilidad de materia prima de los asociados, evitando la fuga de esta materia prima, tendría un total de ventas por año de 100.570.800 aproximados. YACANA por su lado, puede lograr duplicar las ventas solo en el mercado interno.

A esta realidad, se propone el siguiente plan estratégico para la recuperación de las empresas de estudio y respondiendo a los resultados del segundo objetivo, “plantear estrategias de recuperación de las empresas beneficiadoras de fibra de camélido de la ciudad de El Alto.

5.7 Propuesta de un plan de estrategia de recuperación en YACANA Y COPROCA.

De acuerdo a las características identificadas en el estudio de las dos empresas textilerías de fibra de camélido COPROCA y YACANA se plantea el siguiente plan estratégico:

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

Aplicación y mejora en áreas específicas

- Suministro en materia prima
- Comercialización

El objetivo para el cumplimiento de la estrategia propuesta es:

5.7.1 Objetivo

Recuperar la productividad y comercialización de las empresas textiles de fibra de camélido generadas por el Covid-19.

5.7.2 Objetivos específicos

- Establecer un plan estratégico a mediano plazo para la reactivación empresarial en fibra de camélido COPROCA y YACANA.
- Identificar las tareas específicas para la recuperación de las empresas de fibra camélido
- Mejorar la productividad de las empresas beneficiadoras.

5.7.3 Ejecución de la propuesta

Primera fase: suministros. (proceso de acopio de la materia prima)

Cumpliendo con el proceso de adquisición de materia prima, y establecida como una práctica japonesa como “la Rueda de Deming o Ciclo de Deming”. En los cuatro aspectos propuestos y que son: “Planear-Hacer-Verificar-Actuar”. En esta primera fase la empresa deberá considerar dos aspectos importantes en la materia prima:

Materia prima  Acopio de la fibra de camélido

CUADRO 15: PROPUESTA DE SUMINISTRO

SUMINISTRO				
PLANIFICACION (ESQUILA EN LA FIBRA)				
N°	ACTIVIDAD	POBLACION	SUPERVISION	CICLO DE TIEMPO
1.-	PROCESO DE ESQUILA	COMUNIDADES PROVEEDORAS DE LA FIBRA.	PERSONAL DE LA EMPRESA	3 meses (septiembre, octubre y noviembre)
2.-	PRACTICA DEL PROCESO	COMUNIDADES PROVEEDORAS DE LA FIBRA	PERSONAL DE LA EMPRESA	3 meses (septiembre, octubre y noviembre)
3.	CONTROL DE CALIDAD	PERSONAL DE LA EMPRESA	JEFE DE CALIDAD	3 meses (septiembre, octubre y noviembre)
HACER (BUENAS PRACTICAS)				
4.-	MANEJO DE EQUIPO (trasquiladora eléctrica)	PERSONAL DE LA EMPRESA, ESTUDIANTES EN DESARROLLO DE PASANTIA	PERSONAL DE LA EMPRESA	3 meses (septiembre, octubre y noviembre)
5.-	CONTROL INCORPORACION DE LA MANO DE OBRA DE LA EMPRESA.	PERSONAL DE LA EMPRESA, ESTUDIANTES EN DESARROLLO DE PASANTIA	PERSONAL DE LA EMPRESA	3 meses (septiembre, octubre y noviembre)
CONTROL (LABORATORIO)				
6.-	LONGITUD DE LA FIBRA	PERSONAL DE LA EMPRESA	PERSONAL DE CONTROL DE CALIDAD	12 MESES

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

7.-	FINURA	PERSONAL DE LA EMPRESA	PERSONAL DE CONTROL DE CALIDAD	12 MESES
AJUSTE (CUALIFICACION DEL PERSONAL)				
8.-	TALLERES	PERSONAL DE LA EMPRESA	EMPRESA Y ALIANZAS ESTRATEGICAS	2 MESES (JULIO Y AGOSTO)

ELABORACION PROPIA

Para esta fase, es necesario la incorporación de capital para desarrollar las actividades planteadas en la incursión del acopio de la fibra de camélido. Estas apoyaran a que la empresa tenga seguridad en la adquisición de la fibra de camélido y evitar la fuga a otros escenarios, como ser intermediarios y mercado externo.

Para la recuperación empresarial, desarrollar planes de pago con los productores, donde exista compromiso a corto plazo de pago por la materia prima o pago por mes del total adeudado, será necesario trabajar con los accionistas de la empresa.

La actividad de la esquila debe ser cubierta por personal de la empresa, para de esta manera generar confianza a los productores y ahorro en el proceso de esquila que se desarrolla por el productor sin el uso adecuado de tecnología, disminuyendo la calidad requerida para la industrialización.

Por otro lado, debe existir incentivos para las familias productoras de fibra de camélido a largo plazo, como ser la entrega de una maquina esquiladora para que facilite el trabajo de los productores.

Es importante que los socios accionistas en COPROCA, puedan ser responsables directos de la venta de la materia prima a la empresa y evitar la fuga a los países vecinos. YACANA por su lado, requiere que el Estado transfiera capital para la adquisición de la materia prima, esta propuesta puede apoyar a fortalecer el crecimiento de la empresa sin esperar que el Estado brinde capital.

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

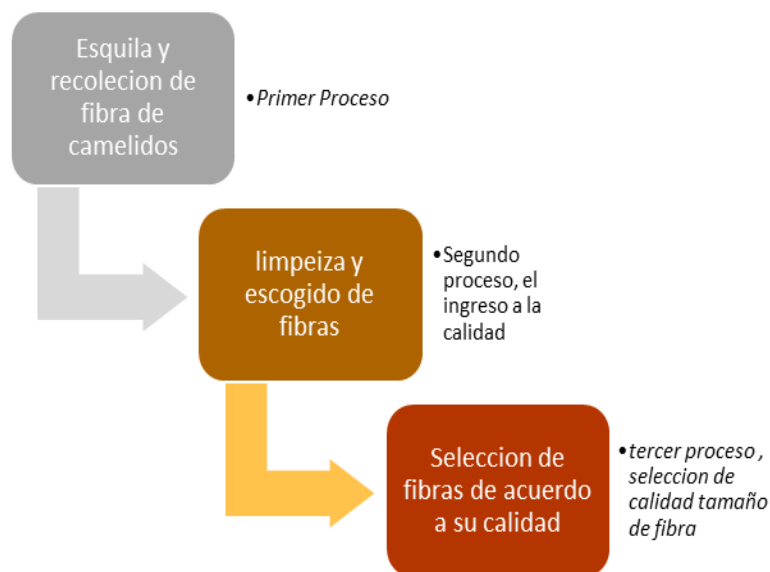
2da fase: Proceso Productivo

Una vez que las empresas cuenten con mejores provisiones de la materia prima, esta debe pasar a la segunda característica de la cadena productiva, el proceso de transformación.

Cumpliendo el proceso de la 1era. Fase, las empresas contarán con materia prima, esta debe ser procesada para lograr cubrir los costos de adquisición a los productores así generar reactivación en la productividad empresarial y la comercialización del producto.

Proceso productivo → Transformación de la materia prima

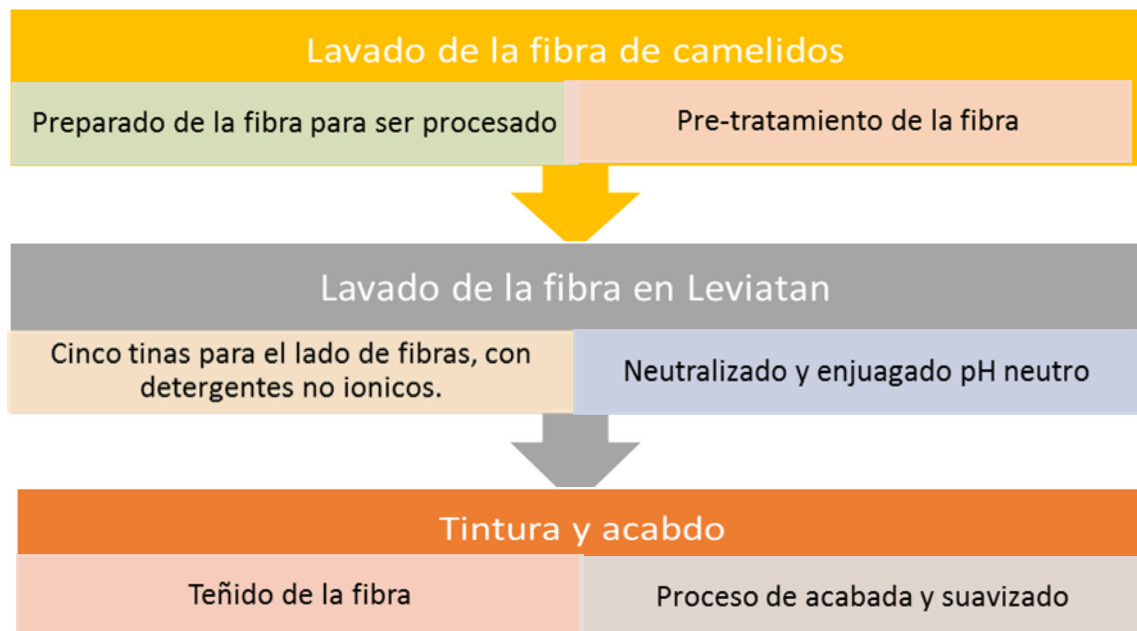
GRAFICO 12 DIAGRAMA DE PROCESOS INICIALES PARA CAMÉLIDOS EMPRESA COPROCA



FUENTE: ELABORACIÓN A PARTIR DE LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA COPROCA (2021)

La empresa tiene y cuenta con todos los procesos de selección desde una estructura del personal para garantizar la calidad de los pelos a ser pre-tratados.

FIGURA 1: Diagrama de procesos para el acabado textil COPROCA (2021)



FUENTE: ELABORACION PROPIA A PARTIR DE PROCESOS DE TINTORERÍA COPROCA

Las empresas cuentan con instalaciones y maquinaria necesaria para la transformación de la materia prima, lo cual permite que este proceso sea efectivo.

Para esta etapa, será importante las alianzas estratégicas como los convenios específicos con carreras de la especialidad como ser:

- Ingeniería Textil
- Ingeniería en Producción empresarial
- Ingeniería Industrial

Estos involucrados apoyaran directamente a la mejora y transformación de la fibra de camélido en las instalaciones de la empresa. Las cuales mediante pasantías de estudiantes de último a cambio del conocimiento de planta pueda disminuir los costos en producción de la empresa.

La empresa contara con mano de obra calificada que aporte a la mejora de los procesos de producción, y mejorando la calidad para exportación.

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

Por otro lado, es importante que las universidades se involucren a las necesidades que tienen las empresas, así los nuevos profesionales tienen el acercamiento al campo laboral. Las transformadoras en fibra de camélido requieren la certificación de la calidad del producto. Estas alianzas fortalecerán a que las universidades puedan brindar la certificación correspondiente. Y de esta forma incursionar al mercado externo con producto final.

3ra fase: Comercialización

Contando con producto acabado, las empresas deben reactivar la incursión en las exportaciones. Por lo cual se propone:

Comercialización  Apertura de nuevos mercados internos

Se propone el siguiente ciclo de comercialización de los procesos productivos de las empresas beneficiadoras de fibra de camélido en las empresas COPROCA y YACANA.

CUADRO 16: PROPUESTA COMERCIALIZACION

COMERCIALIZACIÓN				
PLANIFICACIÓN (PROGRAMAR MERCADOS VIGENTES)				
Nº	ACTIVIDAD	POBLACION	SUPERVISION	CICLO DE TIEMPO
1.-	ESTUDIO DE MERCADO	MERCADOS POTENCIALES	GERENCIA DE COMERCIALIZACION	12 MESES
2.-	IDENTIFICAR MERCADO INTERNO	MERCADOS PONTENCIALES (ASOCIACIONES VIGENTES EN EL PAIS)	GERENCIA DE COMERCIALIZACION	12 MESES

3.	FORTALECIMIENTO DE MERCADO EXTERNO	MERCADO EUROPEO, NORTAMERICANO, CHINO	GERENCIA DE COMERCIALIZACION Y GERENCIA GENERAL	12 MESES
HACER (BUENAS PRACTICAS)				
4.	APERTURA DE NUEVOS MERCADOS	MERCADO INTERNACIONAL	GERENCIA DE COMERCIALIZACION	12 MESES
5.	GENERACION DE CANALES DE COMERCIALIZACION	MERCADO INTERNO	GERENCIA DE COMERCIALIZACION	12 MESES
CONTROL (AL CUMPLIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN)				
6.	SEGUIMIENTO DE LA PLANIFICACION	GERENCIA DE PRODUCCION	GERENTE GENERAL	3 MESES
7.	EVALUACION A LA CALIDAD DEL PROCESO DE PRODUCCION	GERENCIA DE PRODUCCION	GERENTE GENERAL	2 VECES AL MES
AJUSTE (MEJORA EN EL PROCESO)				
8.	ANALISIS DE LAS FALENCIAS ENCONTRADAS	GERENTE GENERAL Y RESPONSABLE DE DESARROLLO Y CALIDAD	GERENTE GENERAL	6 MESES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

La comercialización se vuelve un proceso importante para el crecimiento económico de las empresas y demostrar la eficacia de la organización empresarial, el control de los mercados genera la buena distribución del producto acabado empresarial.

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

5.7.4 Resultados esperados

Económico. -

- Generar estabilidad económica en las empresas beneficiadoras de fibra de camélido.
- Un buen desempeño económico de la empresa y respetando las normativas económicas vigentes.
- Desempeño económico favorable en la actividad que desarrollan.
- Distribución equitativa de las ganancias empresariales.

La propuesta en la primera fase, el convenio interinstitucional, no requiere subir los costos operativos, pero si necesita urgentemente desarrollar mediante técnicos especializados la adquisición personalizada de la materia prima con el objetivo de evitar la fuga de este producto.

Si la empresa no desarrolla estrategias para evitar la fuga de la materia prima por falta de costos operativos, esta tiende a desaparecer. Estos son factores necesarios para la sostenibilidad empresarial que se lograría en la primera fase, una vez que se tenga el acopio de la fibra.

En el caso de YACANA, la estrategia de primera fase apoyaría a la adquisición de materia prima puestos que, en el país, existe aproximadamente 30 asociaciones dedicadas a la crianza de fibra de camélido en alpaca.

Social. -

- Generación de empleo a la sociedad. Directa o indirecta.
- Generar buenas condiciones de salud y seguridad a los trabajadores.
- Desarrollo de capacitación constante a los trabajadores.

Las actividades económicas son fuentes de sustentabilidad para las sociedades y cubrir sus necesidades básicas con la generación de empleos de estos emprendimientos se logra satisfacción social.

Producción. -

- Mejor rentabilidad en los procesos productivos.
- Apertura del mercado internacional y nacional con calidad certificada del producto.

La fibra de alpaca puede mejorar su rentabilidad con la incorporación de nuevas prácticas en la forma de crianza de la fibra que, debe ser sustentado por la misma empresa que se beneficia de este producto.

CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES GENERALES

A partir de los objetivos específicos planteados en la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

Los efectos del Covid-19, establece como salidas para las empresas, acuerdos estratégicos que aporten a la adquisición de materia prima, producción y comercialización de la fibra de alpaca, si bien YACACA, establece que es importante fortalecer el mercado interno, es real que la empresa nacional necesita fortalecer su producción hacia lo externo. COPROCA S.A. con más de 30 años en la transformación de la fibra de camélido, debe desarrollar acciones de comercialización del mercado interno como forma de mantenerse vigente en el mercado.

El aporte empresarial es brindar oportunidades laborales directa e indirectamente a las poblaciones dedicadas a esta actividad, así también apertura al campo laboral de nuevos profesionales. El aporte directo, a trabajadores beneficiarios que cuentan con relación directa con las empresas, cumpliendo un horario establecido y con las garantías que esta brinda según ley. Las dos empresas, generan fuentes de trabajo y se encuentran establecidas legalmente en el país, por ello la importancia de proponer alternativas de reactivación empresarial.

Indirectamente, al ser transformadoras de fibra de camélido, son las pequeñas economías familiares del sector rural las que son directas beneficiarias con la comercialización de su producto que pueden ofrecer a la empresa. La cadena productiva donde se desenvuelven las empresas aporta en gran medida a que las actividades económicas generen responsabilidad social.

La pandemia ha generado un desequilibrio en las actividades económicas del sector empresarial, ocasionando la disminución de mercados potenciales para la comercialización del producto e indirectamente a la fuga de materia prima por parte de los pobladores.

Por otro lado, el mercado exterior exige calidad en la producción, hasta la actualidad COPROCA, con los 30 años en la incursión de la transformación o mejora de la fibra de camélido, a mostrando efectividad en el producto de exportación, cumpliendo los estándares de calidad

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

requeridos por el mercado, llegando a exportar por año más de 4.000.000,00 millones de bs. producto transformado en Tops, YACANA, en los pocos años de incursión en el mercado de fibra de camélido, llegó a exportar 7.000.000.00 millones de bs, al mercado externo. Mostrando estas empresas eficiencia en la productividad nacional.

Existe preocupación en las empresas en fibra de camélido, al disminuido control por contrabando que llega al país, causando disminución en los costos de comercialización de las empresas, viéndose en la obligación de negociar de acuerdo a la oferta y demanda que oferte el mercado.

El diagnostico empresarial desarrollado muestra que tras el Covid-19 deja en las empresas responsabilidades que deben ser asumidas, como ser no despedir empleados, lo cual se vio afectado en los costos de operación, generando de esta manera disminución en su producción a un 40% de su capacidad instalada. Actualmente COPROCA trabaja aun 30% de su capacidad. Yacana trabaja a un 20% de su capacidad instalada.

La propuesta del plan estratégico establece que en un mediano plazo las empresas puedan lograr una reactivación en la cadena productiva para mantenerse en el tiempo y evitar la desaparición de las mismas por falta de capital, la propuesta plantea como salidas las alianzas interinstitucionales que puedan evitar la fuga de materia prima que está generando la disminución de la producción en las empresas textiles de COPROCA y YACANA.

.En referencia a la pregunta de investigación, las empresas pueden lograr la recuperación empresarial a mediano plazo, desarrollando acuerdos institucionales con las universidades, con el objetivo de lograr la mayor acumulación de materia prima con calidad y de acuerdo al requerimiento industrial en los meses previstos de esquila, las medidas sanitarias incorporadas por el gobierno llevaron a romper la comercialización externa, pero las empresas deben desarrollar nuevos canales de comercialización en el mercado interno, hasta una reactivación normal. COPROCA y YACANA si bien disminuyeron su producción, la recuperación de estas será de manera gradual.

6.2 RECOMENDACIONES

Es necesario seguir fortaleciendo la producción interna del país, existe potencialidad en la crianza de alpaca y llama en el sector del altiplano boliviano. Si bien COPROCA incursiona en industrialización textil, aún existe deficiencia en el producto para la comercialización, el cual debe ser subsanado con los convenios interinstitucionales que aporten a fortalecer desde la academia la mejora de la producción empresarial, contar con los estándares de calidad mediante la certificación de la pureza de la producción de fibra de alpaca, generaría mejor rentabilidad a este producto.

Por otro lado, con la aprobación de la norma de fibra RAS (Estandar de Alpaca Responsable) norma internacional que certifica la calidad de la fibra de alpaca orgánica. Se vuelve favorable para la producción que tiene la región por ello, los acuerdos interinstitucionales deben incorporar dentro sus actividades el fortalecimiento a la calidad de crianza de este producto. La universidad puede fortalecer y brindar apoyo a las empresas que, a futuro serán empresas estratégicas que aporten a la economía del país.

Tras estar atravesando la crisis sanitaria Covid-19, las empresas deben seguir fortaleciendo su producción en el mercado interno ya que la rentabilidad que esta puede generar sigue siendo de mucho valor aceptable para la empresa, como un ingreso de 9.000.000,00 de bs. aproximadamente por mes de ventas en producto acabado de fibra de camélido.

BIBLIOGRAFIA

- Apaza, B. (2015). *Diseño de un sistema de gestión para el Control de la calidad en la empresa COPROCA S.A. (Proyecto de Grado para obtener el Título de Licenciatura*. La Paz.
- Aragon, M. O. (21 de MAYO de 2020). *Efectos del Covid-19 en los ingresos de los alpaqueros peruanos*. Obtenido de INNOVAR Y COMPARTIR: innovarycompartir.org
- Aruquipa, M. (2015). *Evaluación de la calidad de Fibra de Alpaca Huacaya (Vicugna pacos) en dos localidades del Municipio de Catacora departamento de La Paz*. La Paz.
- Balaguer, G. (2015). *Informatización del proceso de certificaciones notariales del Registro General de la Provincia*. Córdoba: s/e.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia.
- Bueno, E. (s/e). *Organización de empresas*. Madrid: Piramide.
- Camargo, M. V. (2015). *Derecho Comercial*. La Paz: El Original.
- CEDE, C. d. (2021). *Evolución de los conceptos de empresa y empresario. funciones y objetivos de la empresa. Casos de empresas. La empresa como sistema en interrelación con su entorno. Los subsistemas de la empresa*. Cartagena: Edición centro documentación.
- Church, R. (2008). *Historia de la empresa: contenido y estrategia*. s/e.
- Díaz, F. I. (2009). *Economía y Desarrollo: Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación?* Cuba: s/e.
- Escartin, G. E. (s/e). La fisiocracia. En *Historia del Pensamiento Económico* (págs. 1-20).
- Frank, E. N. (2011). *Camelidos Sudamericanos, Producción de fibra bases físicas y genéticas*. Conferencia en el 31º congreso argentino de producción animal. Potrero de los funes., (págs. 15-17). S/E.
- Fred, R. D. (2008). *Conceptos de administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN .

“ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

- Fred, R. D. (2008). *Conceptos de administración Estratégica*. . México: PEARSON EDUCACION.
- FUNDEMPRESA. (29 de Septiembre de 2020). *Registro de Comercio de Bolivia, Repte fundempesa Agosto -2020: EStadísticas del Registro de Coemrcio de Bolivia*. Obtenido de Bolivia Emprende: <https://boliviaemprende.com>
- G.A. (2013). "Sonicator dyeing of modified acrylic fabrics with indicaxanthin natural dye" *Industrial crops and Products*. ISSN, 63 -69.
- Gacén. (1991). *Fibras Textiles Propiedades y descripción*. Cataluña Terrassa España: Biblioteca Universitaria.
- Hernandez, S. r. (2014). *metodologia de la investigación*. Mexico.
- Ibarra. (28 de Junio de 2015). <http://fibrasibarra.blogspot.com/2015/06/acrilico.html>. Obtenido de Fibras sinteticas <http://fibrasibarra.blogspot.com/2015/06/acrilico.html>: <http://fibrasibarra.blogspot.com/2015/06/acrilico.html>
- IBCE. (19 de julio de 2017). *Camelidos, la nueva apuesta de la produccion*. Obtenido de google academico: <https://ibce.org.bo/principales-noticias-bolivia/naticias-nacionales.detalle.php?id=6&fecha=2017-07-19>
- INE, E. I. (2020). *Indice Global de la situacion economica*. La Paz.
- INE, I. N. (2021). *Bolivia, Población de alapacas por departamento, edad y sexo*. La Paz.
- MDRyT, M. d. (2015).
- OCEE, o. p. (1950). *Productividad y Desarrollo Economico Capitulo I*.
- Ontaneda, Y. D. (2015). *La Estrategia Empresarial y su incidencia en la Venta de los productos terminados de la empresa Fundimetales del Norte de la ciudad de Tulcán*. Ecuador.: s/e.
- Ontaneda, Y. D. (2015). *La Estrategia Empresarial y su incidencia en la Venta de Iso productos terminados de la emrpesa Fundimetales del norte de la ciudad de Tulcán*. Ecuador: s/e.
- ONUDI. (2009). *ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL*.
- Pineda, S. L. (2009). *Pensamiento y enfoques al rededor de la estrategia como concepto según diferentes autores*. Bogota: universidad del Rosario.
- “ESTRATEGIAS DE RECUPERACION EN EMPRESAS BENEFICIADORAS DE FIBRA DE CAMELIDOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO, GENERADAS POR COVID-19” (CASO EMPRESA YACANA Y COPROCA)

- Pinto, G. R. (s/e). *Proyecto "Sistematización de la Experiencia COPROCA"*. La PAz.
- Porter, M. (2004). *"Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia"*. Mexico: Continental.
- Rinieri, C. E. (2008). *Concepto de raza en Zootecia y su aplicación a la llama y a la alpaca. In south american Camelids REsearcha. .*
- Romero, R. (2016). *Marketing*.
- Tena, R. V. (1996). *La estructura Organizativa de la empresa*. Madrid.
- Uria, R. (1994). *Derecho Mercantil*. MARCIAL PONS.
- YACANA. (17 de junio de 2021). *google*. Obtenido de <https://www.yacana.gob.bo/>

ANEXOS

ANEXO 1:

RESOLUCIÓN SENAPI

ANEXO 2:

CONVENIOS

ANEXO 3:

ENTREVISTAS

ENTREVISTA N°1

COPROCA S.A.

AUDIO: Duración; 00:46:57 minutos,

Lic. David Olivares: Gerente General COPROCA

Ing. Tito Angelino Soria

Ing. Teodora Arratia escobar

Lic. Patricia Carolina Gutiérrez Quispe.

Reunión de información; entre la Universidad pública de El Alto-UPEA y la empresa de Coproca, en fecha 6 de julio de 2021

Ing. Tito Angelino Soria: Por época de pandemia, estamos de manera virtual, en esa parte los estudiantes también realizan pasantías en empresas. Y ahora en esa parte lo que nos trae es pedir una colaboración de firma de convenio y aclarar en lo posible una solicitud a su autoridad para un convenio tentativo, para que pueda viabilizar y pueda beneficiar un tema de investigación de la carrera, entonces un poco hablar con la ingeniera Teodora arratia, coordinadora del instituto de investigación de Ingeniería textil, y Lic. Patricia Gutiérrez, docente de investigación con un tema de investigación, que tiene que realizar para esta gestión.

Ing. Teodora Arratia escobar: mi nombre es Teodora Arratia Escobar, soy coordinadora del Departamento de Investigación de la carrera de Ingeniería Textil. Nosotros hemos visto, estamos viendo la necesidad, tal vez hacer vínculos con la sociedad, básicamente con estas instancias con las que están ligados al área de la industria textil, entonces en ese sentido la carrera está haciendo estos convenios, un poco de ayuda mutua entre la industria y la parte académica, esa instancia que estoy manejando va a permitir ese tipo de vínculo, conversábamos con la docente investigadora que es parte del instituto de investigación, que podría hacer un convenio con la empresa y ver las necesidades que se tenga para que nosotros de la parte académica podamos apoyarlo, estamos teniendo una propuesta, yo considero a mediano plazo, para poder llegar a especializar en ciertas áreas de determinadas del área textil, por cierto ver un poco cuáles son las inquietudes que ustedes tienen y poder apoyarlos un tanto en la parte practica que ustedes tienen y nosotros en la parte teórica o académica, vínculos pensando hasta en internacional, porque vemos que hace falta especialistas en ciertas áreas y como instancia educativa poder hacer este tipo de vínculos, lo más importante para nosotros seria poder firmar un convenio de estas intenciones entre lo que es la carrera y lo empresarial, no sé si está de acuerdo, hemos mandado la nota para ver esa posibilidad, y hoy día hemos traído un borrador de ese convenio para que pueda considerar y poder hacer esa firma, eso es en cuanto

a lo que es macro, y en lo micro, la docente investigadora ha empezado a hacer, bueno acá hemos visto que el problema del covid-19 ha estado afectando a muchas de nuestras industrias entonces una de las ideas para el proyecto de investigación que tiene la docente, es poder como instancia académica, hacer estrategias para poder levantar, poder recuperarse de este problema de lo que es covid-19, por eso es que de alguna forma, ¿cómo podemos apoyarnos? la parte académica con la parte práctica industrial de ustedes. Esa es nuestra inclinación.

Ing. David Olivares: bueno. Agradecer por su presencia, nuevamente reiterarle disculpa por el retraso eee.... Bueno, nosotros vemos con mucha agrado, la iniciativa que tiene de firmar de convenio, tendríamos que ponernos de acuerdo sobre qué temas exactos, sobre factibilidad podrían realizar, nosotros de hecho como empresa no solamente estamos viendo el tema textilero, si nosotros miramos ahora en el país hay varias iniciativas, varias actividades que están transformando la fibra de alpacas, y llamas nosotros transformamos fundamentalmente la fibra de alpaca, también transformamos la lana de oveja, por supuesto estamos incursionando en la vicuña pero también estamos trabajando sin descender hasta tops en llamas, porque no tenemos una maquina adecuada de descordado de llamas. Sin embargo eee.., también estamos esforzando en llamas, en tops no descordado.

Coproca tiene como 31 años de vida, y esta empresa viene de una sociedad anónima, pero los accionistas de esta empresa son productores ganaderos pequeños y medianos productores que son alpaqueros y llameros de esta empresa que viven en La Paz, Oruro y Cochabamba, y hay una asociación que se llama AIGACA (Asociación Integral de Ganaderos de Camélidos Los Andes Altos). Esta asociación tiene 42 años de vida y es la pionera en el fomento a la crianza en alpaca, ustedes saben muy bien que Bolivia es el primer productor de llamas en el mundo y segundos en alpaca, en Perú es al revés primeros en alpaca y segundo es llamas, sin embargo hace unos casi 30 o 27 años obviamente no es una experiencia vivida mía; soy gerente de esta empresa cuatro años, pero AIGACA había realizado importantes trabajos de fomento a la crianza de alpaca con aciertos y desaciertos como hay, pero ocupando un lugar importante en el ámbito de la ganadería camélida y gracias a esa actividad Bolivia ha mejorado en re-poblamiento en alpaca en diferentes lugares, de hecho con la alpaca mucha gente ha generado mejores condiciones de vida, Cochabamba por ejemplo: en la provincia Ayopaya y es actividad de AIGACA; que 27 años les han dado 10 alpacas, hoy más o menos hay 300 alpacas, un promedio son 700, hay gente que tiene 1200, 1500 cabezas por lo tanto económicamente están bien, entonces la empresa está ligada a la crianza de ganadería, en este momento es la empresa más antigua, y es la empresa: también líder en transformación, entonces AIGACA representa el 49% en factor relacionado en esta empresa y el 51% de ganaderos y productos de

fibra, pero los socios de AIGACA son 1500 socios, entonces vía AIGACA o vía directa de esta empresa; los propietarios son ganaderos, y en esta empresa en realidad es dedicado solamente a la parte industrial de transformación, pero he recomendado, he pedido y al final están aprobados resoluciones y se ha modificado el estatuto etc., porque en realidad la crianza de camélidos; orgullosos los bolivianos de ser primeros en llamas y segundos en el mundo de alpaca, pero no hay incentivo del estado, eso es un gran problema, cuando decimos el Estado nos referimos exactamente a todos los niveles del Estado, entonces como ganadería y como población estamos en los niveles de migración; son muy altos y lógicamente la población cada vez es más adulta, mas mayor y cuidado que los niveles de pobreza están cerquita de los cinturones de la extrema pobreza. El tema de re-poblamiento animal ahora es muy difícil a diferencia del Perú. En Perú se ha superado 3000000 a 3900000 cabezas de alpaca y Bolivia hace tiempo que ha llegado a 500000 y creo que apenas estamos bordeando 600000 en alpaca estamos países esta crianza pero en llamas Bolivia ya tenía como 3500000 cabezas de llamas, en Perú estaba bordeando el millón, en cambio ahora en Perú está cerquita de los 2000000, entonces las brechas se están diferenciando negativamente para el mercado, en la llamas se están acercando en Perú se acerca al primero, en la alpaca la brecha esta cerquita, por la mentalidad y por los incentivos, lo mismo pasa en la industria en la parte comercial; el primer problema que tenemos es que somos un país sin salida al mar para la exportación, nuestro problema es que el gobierno peruano desde hace 50 años; el Estado ha logrado acuerdos bilaterales, multilaterales casi con todo el mundo, con el tema de Alpaca hasta lograr tener un sitio preferencial en el mundo sobre exportación de fibras, contenidos y productos acabados de alpaca, ya que 3 años ha estado en Europa nuestro saliente con una misión, y todos pensaban que eran del Perú.

Hoy Coproca está apoyando los mercados internacionales y hemos hecho todo lo posible para abrir mercado para Coproca, desde luego ha costado mucho trabajo pero ahora lo estamos tomando la delantera, pero con un solo hecho están mezclando la fibra de alpaca y nosotros no; nuestros hilos, nuestro consul de pureza es 100% certificado y probada, no tenemos ningún temor de que lo prueben en cualquier laboratorio, de hecho en países europeos, para entrar al mercado europeo primero hacen laboratorios de prueba, cuando son satisfactorios permiten la venta y los niveles que están propuestos, no es como acá, los hilos que cuestan entre 80bs, su etiqueta dice 100% alpaca pero resulta que no es así, hasta el año pasado han producido 90% acrílico y 10% alpaca pero le ponen un título 100% alpaca, hace unos pocos días; aquí están los laboratorios exactamente el 17 de junio de 2021, han venido unos empresarios bolivianos a pedirnos que se los produzcamos estos dos conos de hilos, los mismos títulos, porque tienen

mercado, de donde vengamos esto tiene 10% alpaca y 90% acrílico, entonces hemos hechos los ensayos de laboratorio aquí están los informes; no tiene nada de alpaca, es 100% acrílico solamente tiene químico suavizante, entonces ahora nosotros vamos a producir para ellos pero con alpaca, el problema es el precio. Todos estos problemas, encima el contrabando que también afecta a la fibra, está atacando fibra boliviana de alpaca pero para utilizar de relleno en el Perú, uno de los problemas que tenemos, la alpaca en Bolivia; nosotros compramos de todo, y resulta que no tiene el mismo tono, ni la misma calidad de fibra, entonces La Paz en el norte debe de haber unas cuatro variables todas en el norte, si comparamos La Paz y las variables aumentan, entonces hay lugares donde tienen muy buenas densidades y muy buena finura, su densidad por ejemplo el promedio es 5 libras por animal pero hay lugares de una libra y media por animal, y donde hay libra y media la fibra es bien ordinaria, o sea está pegándose en bajo porcentaje de súper fibra y la mayoría es tan peligrosa, es prácticamente de categoría 4, entonces sin embargo en Bolivia hay lugares donde tienen de primera categoría, hay otros de segunda y etc., pero en general hay un descuido en el tema de la crianza, porque la textilería en el tema de la alpaca no empieza en el, normalmente acá para definir la finura, es en el acopio, la categorización y la clasificación de fibras, todo el tamaño, hemos capacitado a nuestro personal, no hay instituto ni universidad, esto ustedes saben muy bien, que les enseñe en esto, primero empiezan como trabajadores después se especializan con cursos internacionales, hemos intercambiado experiencia con la gente del Perú, han venido marcas mayores, hemos logrado tecnificar nuestro personal, y nuestra gente ahora esta tecnificado en mejores condiciones, que cualquiera en el ámbito nacional y con toda seguridad poniéndonos delante con cualquier clasificador del Perú, lo que hemos hecho es fomentar eso, para que tengamos un buen nivel, tenemos dificultades en la crianza, entonces aquí de alguna manera se puede mejorar algo, ahí nace el resultado final del proceso, en realidad el resultado final del producto es desde que nace la fibra, a partir de eso y mil disculpas que tenga que explicar estas cosas pero lo hago porque quiero llegar a la propuesta de ustedes, nosotros ahora hemos iniciado un proyecto justamente para ocuparnos a la parte primaria de la cadena productiva de camélidos, en este caso de la crianza, este es el tercer año que estamos trabajando, concluye el 31 de marzo de 2022, y estamos trabajando seriamente sobre el mejoramiento genético, con todas las cualidades, además con un programa propio de la empresa, hemos combinado un método de un genetista muy reconocido en el mundo como es el Dr., Carlos Romel, nacionalidad italiana, docente de la universidad de camerino, que va asesorando hace mas de 20 años en el Perú con resultados muy buenos sobre mejoramiento genético, entonces mitad de referencia en el mundo, lo hemos articulado a él, estamos trabando con él, el método que tiene él, lo hemos apropiado, lo estamos aplicando con consentimiento de

él, trabajando articuladamente con él, pero con una gran diferencia, el método mixto; donde hemos decidido tener un programa propio, agendando esto pero además el conocimiento y la experiencia que tiene el propio ganadero y lo que usted decía; la parte académica, en Bolivia es bien difícil juntar a los veterinarios, a los zootecnistas, a los textiles, a los agrónomos con los ganaderos, el resultado inicial es un show, los ganaderos creen tener todo el derecho de tener la razón sin escuchar ninguna opinión de la parte académica, ellos que tal “sino están criando” algo así, la parte académica un poco como que doblegándose para tratar de convencer, para tratar entusiasmarles, entonces nosotros hemos hecho varios cursos, muchísimos cursos y hemos acabado en primera parte con una conferencia internacional, donde estaban reunidos; ha estado la UPEA, el Ing. Duran de zootecnia, después ha estado la UTO y muchos municipios, ha estado la Alcaldía en total como 400, con ganaderos de La Paz, para tocar el tema abiertamente sobre el mejoramiento genético y el expositor era hilandero y el productor era de ahí, luego hemos capacitado un grupo de profesionales de ganaderos, que ha pasado hemos logrado articular un programa de facilitaciones estratégicas pero con igualdades entre académico y ganaderos, nunca podemos permitir que a la parte académica los quieran subordinar y al final un veterinario vaya y le diga a un ganadero ¿qué medicamento quieres que te lo inyecte? ¡Yo quiero esto!, ha me lo está pidiendo... “si pasa algo es tu culpa”, para eso tienes que ser un robot, no puede ser que un médico veterinario zootecnista al que le toque, por ejemplo; cuando hay un médico en casa jamás le dice a la mamá, que quiere que le ponga de medicamento a su hijo, para eso la madre le lleva y le dirá lo que tiene, y el médico tendrá que diagnosticar y hacer las evaluaciones, y esto es igual; para llegar a eso un poco difícil también porque como los ganaderos han aprendido en libertad, entonces piensan; que pueden prescindir de todo y por eso le hemos explicado que esto es el primer problema que si no lo resolvemos, no vamos a salir bien.

El otro tema es de que, el mejoramiento genético no pasa por hacer incluso y después probar, tiene que haber una primera decisión del ganadero y luego tiene que haber todo un programa, el método nuestro es recogiendo la experiencia del ganadero dándoles completo lugar, además que es variable de una región a región en Bolivia pero además la parte académica; veterinarios y zootecnistas, etc., y hemos constituido un primer comité multidisciplinario de mejoramiento genético y trazabilidad de camélidos, entonces está abierta la invitación para este comité, para las diferentes universidades, para diferentes carreras, tenemos un avance; con veterinarios y zootecnistas, jóvenes varones y mujeres que están trabajando en este programa. Ya tenemos un método, estamos haciendo una línea justamente de ver no solamente, en este tema la empresa, en estos momentos tiene gastos pero todavía no tiene inversión, tiene gastos porque los programas salen no menos, sin embargo creemos que el beneficio directo es para los

ganaderos pero fundamentalmente para el país y con mayor razón para los del occidente boliviano, si nosotros no hacemos nada por el occidente; estoy seguro que va a ser como está pasando, la Seguridad Alimentaria para Bolivia, los cruceños dicen que el 75% de los alimentos es para todos los bolivianos.

Entonces miren... nosotros en realidad tenemos que, el tema del alpaca, en el necesidad del tema del hambre, tema agrícola, debemos dejar de seguir mirando el tema del crecimiento de la parte ganadera, podemos más bien impulsar cosas diferentes y creo que nosotros podríamos tener la posibilidad de ver y de certificar, estamos trabajando fuerte para certificar orgánicamente la fibra de alpaca, estamos en ese proceso con peruanos, los peruanos tienen 800 cabezas que están para certificar y nosotros estamos empezando 2500 cabezas, pero ya estamos trabajando para 28000 cabezas y nuestra meta es por lo menos 350000 cabezas, entonces estamos trabajando la UPEA con zootecnia haciendo pasantías; tenemos un acuerdo con las pasantías, entonces están entrando a la parte industrial y a la parte animal como es la parte del médico veterinario, como es la carrera, estamos impulsando fuertemente el tema de la salud animal, pero en términos de aconsejarles sino en términos de ejecución, todo lo que es, y el tema de esquila que nosotros hemos incorporado maquinas electromecánicas, ya tenemos capacitados a los técnicos, no tenemos quien capacite y no hay certificaciones pero hay acreditaciones peruanas en esos niveles, pero ya tenemos técnicos que tranquilamente van a poder enseñar a otra gente, estamos aumentando mas maquinas y vamos hacer todos los esfuerzos para que las campañas sean más de lugar, ahorita las campañas de esquilas no hay en Bolivia, llega Octubre, Noviembre y Diciembre y él que esquila, esquila como puede con lata o tijera, como puede, en cambio debe haber una campaña especial para no contaminar la fibra, para no picarla, para hacerla mejor, para que pueda rellenar, etc.. Entonces hemos impulsado programas sociales, programas de acuerdos comunales, etc., entonces nosotros aperturados con que podamos tener trabajos conjuntos en el que estamos haciendo y el otro tema también es el caso de la industria como tal, nosotros aquí tenemos algunos ingenieros, algunos egresados, también de la UPEA de textil; necesitamos textileros, necesitamos industriales, etc., entonces hemos estado recibiendo pasantías, han estado viniendo, pero no tenemos acuerdos con las carreras, si podemos hacer convenio sería bueno, el otro tema que estamos impulsando de repente queremos que nos puedan dar alguna facilidad a los hijos de los ganaderos, por decir zootecnia y veterinaria y textiles, el examen de ingreso siempre es un cernidor para todos, nos ha pasado por eso, pero cuando la gente esta migrando, entonces nosotros deseamos hacer algo, y en el convenio se puede concretar por ejemplo; los que quieren estudiar textilería están liberados del examen al menos, no es cierto? y nosotros cuando no hay posibilidades

económicas de los padres, nosotros estamos planteando la alimentación por un año de estos estudiantes nos vamos hacer cargo nosotros por un año la alimentación, sujeto al rendimiento, si el estudiante aun no puede, nosotros podemos darle un segundo o un tercero como apoyo, ahora el hecho de que este apoyo sería también con la idea de que estos textileros no salgan y después o se quieran ser muy de escritorio o se quieran ir a otros lados a buscar, con el título se puede muchas opciones, entonces de repente podrían haber algunos acuerdos en ello, para que realmente se constituyan en personas profesionales que van apoyar sus propias comunidades, entonces desde ese punto de vista nosotros quisiéramos plantear ese tema, con y todo este escenario, con la capacidad de decirle; nosotros podemos lograr importantes trabajos de repente juntos, pero para nosotros el tema textil es industrialmente fundamental, no es cierto?, y si ustedes requieren de empresa para sus estudiantes, entonces puede ser parte del acuerdo también no hay ningún problema, en Bolivia creo que tenemos solo a COPROCA Y YACANA nada más, Altifiber ya se ha cerrado y Yacana anda a veces disminuido, a veces está funcionando un poco, es porque la pandemia también nos ha afectado absolutamente a todos, hemos tenido graves problemas, hemos tenido y lo tenemos aun, y con mucho esfuerzo estamos haciendo lo posible de salir bien de estos temas.

Entonces eso es lo que está haciendo la empresa en materia de tratar de aprovechar a lo máximo la capacidad académica que forman las universidades, con la experiencia o vigencia ganada de los ganaderos, con lo que estamos también incorporando otros métodos pero vuelvo a decir para nosotros el tema textil y en el tema de los camélidos, es desde el nacimiento de los animales. Así es...

Ing. Tito Angelino Soria: evidentemente esta parte es importante como es el mejoramiento de la fibra, lo más importante, por otra parte informar que en este momento estamos, si bien existen jóvenes que quieren estudiar la carrera, estamos en la etapa de inscripción todavía, entonces si me dice que alguien que quiera estudiar o un joven que quiera venir directamente a la carrera se pueda apersonar, mañana vamos a venir a con algunos documentos y también compartirle de la carrera y traer el documento para firmar convenio con la carrera, podemos también dar convenio pero nosotros ahora estamos en etapa de inscripción juntamente con el centro de estudiantes, es un examen más que todo de consulta general de las materias de matemática, física y química, nada más es, pero como siempre voy a pelear para que entren a la carrera, y las clases estamos empezando a partir del 2 de agosto ya o sea muy pronto, no tenemos tiempo. Había el Preuniversitario, teníamos planificado, pero no se ha dado porque; por la falta de tiempo, pese a la prueba de suficiencia académica y pues la otra modalidad de examen con los documentos que se les está pidiendo ya estarían formando parte de la carrera.

Eso se puede un poco informar, ahora para el futuro directamente podríamos ver que automáticamente podrían ingresar a formar parte, el único requisito es ser Bachiller, eso nomas, porque nos van a pedir en la universidad, que tenga el título de bachiller para poder matricular al estudiante, eso le puedo informar, y hasta este viernes trae o viene el estudiante con sus documentos, y le inscribimos nomas a la carrera.

Ing. David Olivares: de acuerdo completamente. En eso agradecido, nosotros periódicamente tenemos reuniones y cursos entonces vamos sacar un comunicado que todos los hijos de ganaderos que quieran, inclusive aquí de repente un trabajador, trabajan hijos de ganaderos también y nietos de ganaderos trabajan, aperturamos esa posibilidad y obviamente nuestra gente se vaya mejor, entonces aquí en la práctica, la gente se ha venido acá en el tiempo ha aprendido entonces ahora ya tiene una buena base de conocimiento en la práctica, entonces también le podríamos invitar a los que quieran y hasta el viernes pues ingeniero con el mayor gusto y muchas gracias por eso podemos hacer el convenio también, estamos dispuestos a hacer el convenio y yo les hecho ver un pantallazo de todo lo que estamos haciendo además de la industria, en la industria estamos trabajo con alpacas, con las ovejas y llamas.

Ing. Teodora Arratia escobar: una pregunta; en este caso, nosotros estamos con la parte Pregrado que estaría juntamente para ver a detalle con el director, que podría haber esa posibilidad y un poquito más allá tal vez para armar una especie de una convocatoria, una especie de beca como ustedes van facilitar alimentación y el compromiso licenciado podría ser tal vez una especie de becas para los productores de tal forma que ustedes apoyen con la alimentación y nosotros poder implementar un taller para nivelarlos porque entendemos que la formación en la comunidad... nosotros podríamos inscribir, está bien; están inscritos, mañana pasado igual van a desertar, entonces tal vez nosotros con el director vamos a ver un programa de nivelación de conocimiento de estos jóvenes de tal forma que puedan rendir en la carrera, entonces podríamos hacer dentro del convenio; podría estar ese tipo de becas que van a beneficiar a los productores a los que son afiliados de ustedes y consenso entre lo que es industria y la parte académica por un lado y por otro lado quería poder hacer cursos de especialización en lo que es posgrado, por ahí nomás los técnicos, por que cuál es la facilidad? en la parte académica podemos vincularlos con otras instancias académicas que están desarrollando obviamente en Bolivia todavía no tenemos ese desarrollo, porque no contamos con especialistas netos en el área textil y siempre vamos detrás del Perú, entonces tal vez podamos armar un tipo de enlace entre lo que es industria y la parte académica y poder generar también estas profesiones y especializaciones en el área textil, para eso nos tocaría ver las

necesidades de ustedes como industria, para que nosotros podamos un poco viabilizar, entonces eso también podría ser parte del convenio, no sé qué opina.

Ing. David Olivares: si. Mire, nosotros en el tema textilero, yo le aseguro que desde que llegue acá lo primero que me encontré que había un ingeniero peruano, y la empresa tenía el criterio más o menos que si o si tenía que venir acá el gerente de producción; un peruano, no podía no venir, primer requisito un peruano, ¿por qué? porque en Perú, es lo que usted dice; sienten que ellos tienen la mayor capacidad, la palabra acreditada para hablar de camélidos y los bolivianos no, lo mismo me pasó en el proyecto cuando estábamos haciendo el método mejoramiento genético, nos ha planteado; bueno el doctor Pinieri va a coordinar con la doctora Jurano de tal que es peruana, ella va a ver todos los temas de mejoramiento genético en el Perú, ella va a venir periódicamente acá para decirle lo que ustedes van hacer, va a dejar tareas a los bolivianos, y después va a venir, va a verificar si la tarea la han hecho bien, ella va a regular todo, ella va hacer todo y la conexión va hacer entre la doctora e ICAP, cuando yo escuche eso le dije que eso era imposible porque nosotros tenemos gente formada académicamente y profesionalmente para poder hacer, no necesito de usted, y desde ese día he impuesto y he contratado una zootecnista boliviana para que se haga cargo de eso y la conexión es directa del proyecto con ICAP, y acá he hecho exactamente lo mismo, aquí teníamos un textilero, el ingeniero Galarza, muy joven ingeniero pero capaz y felizmente le llego un contrato y está trabajando, ha hecho una maestría en Alemania y está trabajando en la industria, entonces hay mucha acefalia yo creo de gente profesional de textiles en Bolivia sobre todo en temas de camélidos hay muchas necesidades, yo creo que no tenemos ningún inconveniente, apoyaríamos con todo más bien eso para seguir adelante, y lo que decía también podrían asignar como carrera una persona acreditada de la carrera al comité mixto de mejoramiento genético, cualquiera trazabilidad es importante para el sector textilero,

El RAS es un producto italiano pero ya el resultado mundialmente tiene toda la documentación adecuando que son todas las normas de fibras que rigen en diferentes tierras, en diferente animal, entonces mediante estas normas se están certificando orgánicamente a la lana de oveja, el casimir etc., pero no había de camélidos, el 20 de Abril de este año, ha salido ya las normas aprobados internacionalmente en temas de alpaca, solo alpaca y nosotros ya estamos trabajando con eso y para acreditar la cámara ganadera, y obviamente inmediatamente para certificar el grado orgánico de la fibra, una fibra orgánica tiene mucha demanda en el mercado en el mundo, entonces una cosa real va a ser, primero, si vamos como bolivianos a certificar orgánicamente la fibra de alpaca de en una cantidad mayor a los que hacen los peruanos, pero que nos llevara unos 50 años ahora, nos vamos acercando, con eso seguro que

vamos a pasar toda la expectativas porque el mercado mundial se va a nivel Bolivia y otro tema es que el ganadero va a mejorar su ingreso y la fibra bruta que nos ofrece ahora, cuando ocurra eso, el ganadero que esté certificado su tema ganadera, el costo de su materia prima va a costar al menos un 50% más de los otros, es una mejora, nosotros queremos mejorar, no conseguimos de ninguna manera el mejoramiento de la calidad de vida, sino con los ingresos económicos, de otra manera no hay; ¿quieres mejor casa? tienes que tener mejores ingresos, ¿quieres mejor educación? Tienes que tener mejor ingreso, llegado el momento porque la gente se va, porque siente que no tiene oportunidad, sienten que la gente sale bachiller es una pena, en el colegio salen 4 o 5 bachilleres, a veces muy pocos, entonces la niñez y la juventud casi esta como borrada, entonces si nosotros hacemos estas cosas es para entusiasmarles, para que la gente vaya aprendiendo, nosotros hemos sacado 100 ganaderos que puede tener unas 500 alpacas, puede tener promedio mensual de ingresos de 1800 dólares mensuales y si eso logramos nadie va a querer salir del campo porque hay que ser locos para venir a ganar 2000 bs acá, y evitar ese ingreso, hay que hacer eso, la gente mayor me dice porque no ha aparecido usted hace 20 años, ya tengo 70 años, 75 años, si yo tuviera 20 años esto hubiéramos hecho... pero igual quiero hacer por mis hijos por mis nietos.

Estamos involucrando a todos los colegios los dos últimos grados de colegio de secundarias los estamos involucrando porque sabemos que ellos aprendan algunos oficios en algunos temas pero algo tenemos que hacer, yo creo que hasta ahora hemos avanzado algo, hemos tenido como unos 1200, entonces yo creo que nos va a ir bien y para genética nosotros estamos trabajando, el 2023 se va a iniciar una maestría solo de genética y esa maestría se va a dividir en 2 niveles, esos dos niveles esta todavía, están discutiéndose, pero ya estamos trabajando y la base bajo las normas y metodologías de la comunidad económica Europea, entonces va a ser uno y dos años, ahora de ese nivel, pero nosotros estamos cofinanciando y en el peor de los casos el estudiante cubre, lo que pasa es que estamos cofinanciando, los estatutos de esta empresa hay que cambiar y la empresa puede incorporar en su presupuesto este tipo de gasto, puede armar proyectos, estamos metiendo, estamos introduciendo hasta ahora unos 400 de productores de tela también.

Entonces ingeniera, nuevamente; muy bien eso, si la universidad quiere programa eso, nosotros le hacemos conocer todas las cosas más importante de esta industria, que puede ser de repente dar peso una maestría pueda darle una solución a este problema, de hecho en el tema de alpaca se está trabajando la medula, para la medula debe costar 1200 dólares y no lo puede comprar ni el Perú, entonces no se si han escuchado alpaca fliter se llama, es como una feria pero muy bien organizada, cada dos años, este año toca pero por la pandemia no creo

que haya, la última vez que fui hace dos años en el que participe, como gerente de la empresa, y cuando llego allá no me dejan participar y me restringen todo porque ellos ya están enterados que coproca está haciendo competencia fuerte en el mercado internacional, y han tenido celos pero he participado, la parte académica por ejemplo en Perú con la mayor aparte italiana, resulta que presentan trabajos muy novedosos esos científicos, que están pues a kilómetros de la luna arriba, y los ganaderos están en la tierra, y ni a los peruanos les puede llegar, pero se ha trabajado para resolver el tema de la medula y la fibra de alpaca sea completamente fina, y estados unidos por falta de quipos por falta de presupuestos equipos no lo podemos incorporar, en la empresa ya hemos tomado algunas decisiones, entonces estamos haciendo lo posible.

ENTREVISTA N° 2
EMPRESA “YACANA”

Lic. Patricia Carolina Gutiérrez Quispe.

Ing. David Aguilar.

Ing. tito Soria.

Reunión de información; entre la universidad y la empresa de estatal de Yanaca,

Fecha 04 de julio de 2021

Ing. Aguilar: Esto hemos hecho recién, cada ficha tenía un muestrario o sea no puede ser una ficha técnica sin un muestrario, esas cosas pasaron, bueno ya...

En las telas se ha trabajado esto, no se vende, no se vendía, habían hecho una venta en 2019. Esta!, esta tela habían vendido al ministerio de educación, y su efectivo nos han hecho costura y en la costura se hacía, se empezaba a deshilar todo, de la parte de la costura y se ha abierto, terrible!, en los paños no teníamos muchos problemas, solo que el precio es elevado, muy caro.

Eee no si hay casimir.... Esto han desarrollado, sino me equivoco en 2018, 2019, esta técnica, la composición de esto es 70% alpaca y 30% acrílico. Esto es lo que decía con lo que han entrado al mercado, pero con funcionarios públicos, nos ha ido re-mal, totalmente lo hemos arruinado.

Ahora esto es lo que manejamos como casimir, el metro cuadrado; el metro lineal 160 de ancho útil está a 189 Bs y el casimir normal está a 110, 115 a 120 Bs. esta mas o menos, que tiene?, nosotros nos hemos reunido con Presidente Confederación de sastres de Bolivia, nos decía nosotros no vamos a comprar eso, y la composición que ellos manejan es 80%poliester y 20 % oveja y el precio que ellos ofertan es 100Bs. el metro lineal. Nosotros estamos al revés, no vale la pena poner 70% alpaca y 30% acrílico y la calidad tampoco es buena, por debajo que ellos están comprando, entonces nosotros habíamos dicho que ellos traigan la muestra y que vamos a desarrollar, obviamente los precios van a bajar cuando el producto es 80%, no habría mucho problema, entonces no había un estudio de mercado a eso quiero llegar, para definir y determinar los productos, se han sentado en oficina a decir esto haremos!, esto haremos!, finalmente les ha ido mal, eso es lo que ha pasado y yo creo que hay que trabajar en las mezclas y lo mismo en los productos las mantillas en tejido plano.

Inicialmente se ha creado el tejido plano con este fin de hacer estas telas.... yo creo, no les ha ido bien y han dicho haremos prenditas; mantillas, han salido poco a poco está saliendo; pero no, aquí no va a comprar mucho la gente; no tiene plata, más busca acrílico lo barato, entonces deberíamos volver a hacer estos casimires, imagínate 175000 metros lineales

solamente se consumen en “gran poder”, solamente en gran poder; si llegáramos a cubrir nosotros y justo para con auspiciadores con paceña podemos estar en gran poder; en telas. Pero llegar a ser a esa calidad, a esa composición primero y llegar a ser competitivos tanto precio y calidad, entonces ese tipo de trabajos habría que hacer. Nosotros obviamente tenemos previa energía, están trabajando, como será!.

Entonces lo que nos falta es que nos apoyen y yo creo que es investigación, hacer un estudio de mercado, que se tiene que hacer, ese tipo de estudio quisiera que ustedes definan, yo cuando estaba en la UNIBOL; los chicos decían: que me den mi tema, lo hago, lo meto, cuando el problema real no es esa, lo mismo habían hecho convenio con Yacana esa vez: con pasantías, pero al final no sabíamos cuál era el problema de Yacana, nos decían hilos mezclas tampoco podíamos, porque ellos simplemente tampoco podían acceder a la planta, sin equipamiento, sin las condiciones tampoco se puede hacer nada.

Yo que quisiera es que partamos en eso, más que una investigación, hay, por ejemplo: hay que hacer estudio de mercado, hay que hacer mezclas. Un chico que quisiera venir de UPEA que nos ayude a hacer este tipo de diseños, un tema de estudio de mercado de telas en Bolivia, ¿que telas necesitan?

Licenciada Gutiérrez: ¿ustedes están pensando como un mercado interno? ¿No tienen mercado externo?

Ing. Olivares: Todavía no (mercado externo), Es otro, ahí me voy, tampoco es tiempo de darnos el lujo de hacer 100% alpaca porque no nos va a comprar, ni siquiera el mercado europeo, nos ha dicho que están demandando tops en Argelia, que quiere decir; que la economía de Europa esta decaída, no están buscando tanto lo fino como el Royal, el Baby, más están demandando por el momento AG, Huarizo las fibras gruesas cuando en 2018 era al revés me dicen; mas demandaban Royal, Baby y súper fina y no querían AG, entonces nosotros no podemos entrar con 100% alpaca porque no nos van a comprar ahí necesariamente tenemos que entrar en mezclas acrílico-alpaca ese tipo de mezclas, en base a un estudio de mercado.

Recientemente yo he encontrado un buen comercializador con mucha experiencia recién se va a incorporar, él nos va ayudar bastante con mezclas, antes no había, el problema de Yacana es la parte comercial, no se han movido, eso uno; yo pienso con una investigación de mercado, segunda: desarrollo de productos de acuerdo a lo que dice el mercado, que quiere el mercado, dejar de ser como estamos ahora imaginemos ¡hacemos esto!, pero el mercado quiere otro, casi por poco no nos arroja los representantes de sastres; no queremos esto, es de baja calidad, nada que ver, ahí estamos teniendo serios problemas.

Ahora en hilandería obviamente eso son los casimires, los casimires van estar dirigido al mercado nacional, si llegamos a esa calidad que ellos están importando: en calidad y precio, nosotros le decimos al ministro; si hacemos con la UPEA, trabajamos, le decimos hemos llegado a esto, somos competitivos en precio y calidad, hacer instancia con nuestro producto ¿qué han hecho?, han subido el arancel de importación de vidrio sino me equivoco, entonces vamos a necesitar un apoyo político también vamos a necesitar, para qué?, para poner trabas para esa importación, pero si vamos a tratar de hacer antes, vamos a desabastecer en el mercado nada mas, entonces con mucha afán los hermanos molestos han venido, nosotros hemos sido parte de la creación de Yacana, pero al final no, no se sabe lo que quieren, esos problemas han llegado, nosotros tenemos, porque hemos hecho una tela Lona para el Ejército; igual nos pedía calidad, no hemos llegado, a esa calidad. Se puede, se puede hacer!.

Eeeee Importamos poliéster y oveja, y la mezcla, la maquina es adecuada para hacer esa mezcla y es adecuada para hacer ese tipo de proceso, no tenemos problema, solamente tenemos materia prima, entonces estamos previendo eso, estamos presentando, está en el ministerio de desarrollo productivo ahora, entonces eso es uno. Ahora los paños deberían estar dirigidos al mercado exterior, eso también hay que hacer otro estudio de mercado, no tenemos mercado, los paños ya en Royal, Baby, las mezclas, eso hay que buscar mercado, nosotros tampoco podemos hacer alegremente ¡ya haremos esa tela! cuando no sabemos a quién vender, yo creo que es mucho estudio de mercado.

Ahora en hilos, En hilos haber, en hilos inicialmente nuestro hilo ha sido como un poco; como recién ha empezado la calidad era muy baja, la gente decía se rompe el hilo, no es buena calidad; hemos ido mejorando poco a poco, queríamos seguir mejorando, estamos queriendo importar la parafina rosado, morada de Lima, para lubricar, el parafina que estamos utilizando parece plástico.

Esto es la parafina, es china por ejemplo en la devanadora, el eje es cuadrado, a la fuerza le han metido, están forcejeando, esto con su peso tiene que caer suave, y el hilo pasa por ahí y raspa, y el hilo queda lubricado, en la maquina el hilo corre suavito y ya no se rompe, ya no es tosco, ya no es seco, porque si no tiene parafina el hilo empieza a romper las agujas, todo un problema, ni siquiera cae ¿mira! a la fuerza lo han puesto, y ahí arriba esta, además es bien dura no gasta, ese son las parafinas chinas que venden juntamente con la maquinaria y se han seguido utilizando, lo que estamos haciendo es traer parafina correcta de Perú, la rosada; es como la mantequilla, como es mantequilla; suave cae, va a correr y va a parafinar, entonces esos simples detalles genera grandes problemas; empiezan a romperse, esos problemas existen, lo demás se ha mejorado, acrílico incluso hemos mejorado hartito porque mal habíamos estado

haciendo, nos ha enseñado; no diré que nosotros hemos aprendido, otros clientes nos han enseñado, un poco hemos sido más abiertos, que nos ayude alguien, el mismo cliente en un principio nos ha dicho que estamos haciendo mal y seguíamos haciendo mal, ni técnico sabe, ¡que nos ayude! medio humillados, finalmente nos ha enseñado, nos ha enseñado ¡esponjoso; ¡lindo!, entonces yo creo que se puede hacer tampoco estamos cerrados solos y lo otro en hilandería hay que desarrollar los melanchs, los naturales; los melanchs ¡están poquitos! ¡Mira! somos bien pobrecitos, recién hemos hecho nuestro muestrario, entonces recién estamos haciendo por primera vez.

¿Qué dice el cliente? ¡Dime pues! porque hacen, como trencitos se habían hecho, no esto quiere el cliente, porque para el diseñador, el diseñador tiene que sacar, combinar ¿cuál quiere?, a ver el diseñador eso quiere, por eso tienen que ser bien practico los muestrarios, así se ha hecho. Ahora lo que están demandando, el artesano nos están pidiendo teñidos naturales y hay; por ahí se me ocurre que podemos hacer un proyecto de investigación, de innovación teñidos naturales, tenemos las condiciones para hacer los teñidos naturales donde está el problema; nosotros no tenemos personal para hacer investigación, gente para que se esté dedicándose a esa investigación todos los días, no tenemos gente, si tenemos las condiciones, si tenemos quipos, se puede teñir a una mediana escala se puede adaptar, no hay problema, pero si necesitamos gente que se dedique a investigar, había un químico, que ya lo estaba haciendo, logrando, sacando un producto con la solidez, estaba avanzando, no sé dónde se ha quedado, pero ¡bien! eso estoy viendo.

Hilo blanco hay que teñir con planta, eso hemos aprendido, pero que sea garantizado su solides, ese color que no pierda color, coproca creo que hizo algo pero le falta todavía, no está, habían hecho solideces, en solideces han tenido problemas en hilos, entonces en esas cosa hay que trabajar bastante y en el descordado ni que decir, en los descordados otro problema, nos ha dejado desde un principio, el principal actividad de Yacana era industrializar más que todo llama y han contratado dos descordadoras.

Lic. Gutiérrez: no es china?

Ing. Aguilar: no, no es china.

Lic. Gutiérrez: pero eso es lo rico que tiene Yacana, el tema de la descordadora, realmente tiene que funcionar.

Ing. Aguilar: Son dos descordadoras, son buenas, son alemanas pero según la especificación técnica la descordadora que puede hacer 30kg/hora, pero en realidad hasta ahora no trabaja así, no se cuál es el problema, tampoco no tengo conocimiento de eso pero lo que hemos visto en ALTIFIBER está armado al revés; en las guarniciones son he de lo grande a lo

finó termina en ALTIFIBER, en nuestro caso es al revés, desde ahí estoy pensando tal vez en cambiar las guarniciones, entonces hemos intentado nosotros; hemos descerdado y saca lo mismo, entra y saca lo mismo, solamente lo individualiza con pelo y lo mismo y esto ha venido desde el inicio de la empresa no ha funcionado y muy lento 2kilos/hora descerda también algo pero el rendimiento es muy bajo, muy bajo, ese es el problema del calibrado, no han calibrado siempre ha habido ese problema, yo cuando estaba he ido a trabajar en 2019 igual no descerdaba, ese es el problema. Dos descerdadoras: no funciona a 30 kilos, ¡mentira es! a lo mucho pueden llegar a 8kg/hora hasta 10kg/hora en el caso de que sean muy buenas, Altifiber está haciendo 8 kg/hora si no me equivoco, pesado son pues hacer llegar, eso han pensado dos descerdadoras suficiente de 30kg/hora y 2 son 60kg/hora ¡suficiente ha dicho! y ahora no funciona, la gente está queriendo sobre todo del sur de La paz, productor-ganadero de llamas vienen indicando; “Yacana no funciona”, al Ministro le llaman, al ministro le piden audiencia, y el ministro me llama y tengo que ir a explicar, cada provincia viene, “si usted no puede hacer nosotros vamos hacer nuestra propia planta de metritos” es un problema para nosotros aparte que indican; “Yacana esta pues ahí” “han dicho que van a descerda” “no está rindiendo” ¡que va a pasar aquí! “estamos perdiendo, no nos compran.... ¡Terrible! y al final nuestro plan de negocio está con 4 descerdadoras mas pero si bien vamos a trabajar con ellos y también con la gente aquí, gente que ha trabajado en Altifiber, pero si hemos de trabajar con la misma empresa; que nos hagan probando la descerdadora, tiene que fabricar urgente, que lo hagan pero con fibra de llama.

Lic. Gutiérrez: Ya ha intentado la forma de equilibrar.

Ing. Aguilar: estamos en eso, necesitamos recursos, hemos visto, necesitamos recursos, en Altifiber quienes trabajaban quieren, pero necesitamos recursos no solamente es mano de obra no solamente es decir “compañero te contrato” y decir arréglamelo, me dice ¡esto! ¡Esto!, probablemente vamos a desguarnir todo y luego volver a guarnir, entonces hay cosas, por esa razón no he encontrado solución, porque falta recursos, eso es el problema.

Ingeniero tito Soria: creo que se debe hallar solución, una respuesta, y trabajar en función a la línea de investigación, en el Instituto de Investigación necesitamos líneas de investigación, tal vez podamos solicitar un tema de investigación a futuro ya estamos en el proceso de investigación, podría anexar se puede incorporar, para trabajar con teñido natural para el próximo docente investigador, que incursione en esa parte, pero también es importante la colaboración académica pero en esa parte donde los estudiantes de la carrera podrían participar, con un tema de investigación para su titulación, para un proyecto de grado.

En esa etapa inicial, la inducción para el estudiante como practicante, que siempre va a requerir una etapa de conocimiento y a ser parte del instituto de investigación y colaborar, pero con un tema y de ahí que ustedes puedan de tomar la decisión de implementar lo que salga del proyecto, entonces sería bastante beneficioso la empresa y poder hacer un convenio importante, y nosotros podamos presentar en borrador un proyecto. La coordinadora Ing. Teodora Arratia, ¡veremos!, haciendo una propuesta, de esta reunión bajo esto, primero para comenzar de manera general, para toda la universidad, porque ahí todos los estudiantes de todas las carreras involucrados podrían ir a Yacana, pero algo específico de la carrera de ingeniería textil, podría ser., hay que hacer el estudio de mercado, los equipos, las mezclas y todo eso tiene que definirse y podemos hacer el convenio y hemos venido para la colaboración, para que se firme.

Ing. Aguilar: Si no...Hay que ser serios. No podemos seguir haciendo... por eso yo un poquito y mi gran amigo siempre decíamos trabajaremos, vamos a trabajar; pero no, vamos a trabajar en investigación de mercado, cuando?, equipos cuestan, son carísimos, no vamos a poder a acceder a comprar un OFDA, OSTER, no vamos a poder, necesariamente tenemos que entrar; primero definir qué vamos hacer, cuáles son los problemas y ahí poder organizar las demandas, nosotros decíamos las mezclas de hilos de alpaca-oveja, acrílico-alpaca, llama-alpaca, lo que son los melanchs, no se ha hecho. Entonces estamos Sigue con lo arcaico como nos decían los de Altifibers, "Yacana es arcaico", nos han puesto una planta por debajo; con la tecnología por debajo de Altifibers y Coproca, aunque pequeño pero era que pongan una planta así con la tecnología Altifiber hace tiempo tenía su billete, ya en otro nivel están ellos, coproca está por ahí también, nosotros estamos sigue ahí, por debajo de ellos, tratando de competir, cuando debíamos de pedir maquinaria de última tecnología para hacer los procesos de hilos irregulares, que ya no son los que comúnmente están haciendo, entonces eso, pero hay que seguir no mas... nosotros también, eso comentarles hemos hecho un plan de negocio, pensando en recuperación, no solamente estamos pidiendo capital sino estamos pidiendo otros equipos complementarios como es la ovilladora por ejemplo, nosotros no hacemos ovillo y cuando el mercado pide más ovillo, la gente no te quiere comprar kilo, la gente busca en gramos "de 200 gramitos quiero" cuando nosotros estamos con conos enteros y no quieren, prefieren comprar en ovillos por ejemplo, en tops por ejemplo ya están pidiendo en tambos ¿para qué? como tiene su cilindro ahí mismo lo están tiñendo, cuando exportamos en tambos, ¿qué hacen? llevan, lo tiñen ahí mismo y ahí hacen sus mezclas, sus melanchs, nosotros están exportamos en tops, ellos recién están convirtiendo tambos, es otro costo, por eso hemos dicho haremos en tambos, eso también estamos considerando y muchas cosas, no estamos tampoco muy ambiciosos porque necesitamos un proceso de una millonada y no nos va a querer dar tampoco, incluso si

bien estamos pidiendo “tampoco nos van a dar”, sabiendo en la situación crítica, nos va a dar; lo mínimo ¿cuánto necesitas? probablemente no dé, para materia prima y algunos sectores, en lo que se puede empezar, eso para saber si siempre hay venta, tal vez para el año, que necesitabas; hace una programación, cual es lo urgente que necesitas ahora?, vamos a decir 5000000 bs, ¡ya listo! ¡Toma!, ya para el año que vas a querer, para el segundo escenario los equipos, componentes, acrílico tiene alta demanda, ¡Acrílico! ¡ya! Hay; otro, probablemente al año o en 2023, recién nos va a decir ya entren al fondo de la llama, así va a ser, no va a ser de golpe, poco a poco va a ser, así estoy más o menos, no están soltando el dinero, muy recelosos, demasiado exigentes, con un peso; ¿en qué vas a gastar?, dame las intenciones, ¿a quién vas a vender?, ¿Cómo vas a vender?, ¿cuánto vas a vender? demasiado exigente son... Catacora está de Presidente; era el Ministro de Economía, demasiado exigente es, pero ¡trabajaremos!, si vamos a trabajar juntos, podemos hacer esto, les va ayudar a ustedes y a nosotros, ya basta de ser tan celosos, tan reservados, con el marco de un convenio, obviamente que tiene que haber.... no se puede filtrar información, a lo que vamos a dar oferta.

Ing. Tito Soria: en esa parte no se puede filtrar información y divulgar toda la información, tal vez con visto bueno de la institución, recién. Pero no se puede dar, directamente no se puede dar.

Ing. Aguilar: por ese lado haremos una propuesta entonces, ustedes hagan una propuesta; nos podemos sentar con jefe de producción mas, comercialización mas, yo creo son las personas que más nos pueden colaborar apoyar ahí podemos irnos sentando y trabajar tal vez por zoom incluso, podemos trabajar ¡coordinamos!.

Lic. Gutiérrez: Ahora ingeniero una consulta; estaría aceptando una propuesta? efectivamente se que las instituciones públicas necesitan el convenio macro como estamos generando que sería con el rector, pero una específica ya directamente con la carrera de Ingeniería Textil.

Ing. Aguilar: si, está bien, en el marco que diga también las especificaciones, se van a definir directamente con dirección de carrera, se podría decir.

Lic. Gutiérrez: podría ser una directa, que también tienen la potestad las carreras, porque son institutos independientes entonces sería un convenio mas especifico indicado, porque el instituto va a funcionar, entonces el instituto cada año haría las líneas de investigación a partir de lo que es la especialidad de Yacana, entonces ahí por ejemplo ella, al año van a incorporar hilos naturales porque la investigación que estamos haciendo actualmente de diagnostica; de cómo está la situación?, porque a la final queremos ver, que estrategias?, nosotros como investigadores estaríamos recomendando a partir pero de la realidad que hemos visto en

Yacana, para ver, esto no lo van a implementar este año, lo lindo sería implementar este año, con las pocas que tengamos, ¡podemos ir por este camino!.

Siga nomas.....

Ing. Aguilar: está bien que se haga ese diagnóstico, porque hay muchas cosas, porque no estoy hablando Aguas Residuales ¡eso es otra cosa!, el tema del sistema de acopio de fibra y eso por ejemplo; yo también quisiera que se acerque al sector camélido, les comento que habían hecho un plan de negocio en 2019, con 6 comunidades; el objetivo era financiar ese plan de negocio, y que piensan? piensan vender como productores de fibra de alpaca, piensan ahí mismo instalar un centro de acopio y hacer el clasificado de la fibra, a la cabeza del presidente de la asociación hacer la clasificación, ellos mismos quieren clasificar, clasifican ya por calidades la Royal, la Baby, la Súper fina, la Huarizo, la Aggy la corta, entonces si el vellón entero que cuesta 24 bs/libra, ellos deben querer salir ganando, quieren dar valor agregado a su fibra y no quieren seguir vendiendo como vellón, entonces la Royal a un precio, la Baby a otro precio, la Súper fina que es la más comerciales y que más rendimiento tiene; mas del 50%, entonces eso van a vender a 60 bs/kilo, salido a 30 bs/libra mas o menos, eso era el plan, nos pasó para que revisemos y no les conviene, ¿porque? sacando un promedio sale igual o menos sacando un promedio, Segundo ¿qué?, ¿Cómo van a hacer?, como van a estar seguro que es Súper fina, Baby sin no tienen OFDA (con cierta calidad saca y revisan, se fijan está mal, entonces vuelven a revisar), entonces ¿cómo van a revisar? yo creo que ahí van a tener serios problemas, entonces no pueden ir por ese lado. Tal vez puedan a hablar con ellos porque producción primaria es la más importante, no tenemos nosotros apoyo, no podemos seguir trabajando solos en la transformación: apoyo en los camélidos ahí es donde nos tienen que apoyar, ¿qué hacen en Coproca? captan financiamiento y le incentiva a los productores; les dice les daremos capacitación de esquila, medicamentos para des-parasitación, acá medio que no se nota, no se puede.

Lic. Gutiérrez: pero ellos son cooperativa.

Ing. Aguilar: si son cooperativa, “pero en yacana no veo nada” dicen. Nosotros ahí tenemos que entrar con programas y proyectos, junto con nosotros y con social, capacitando a los productores, yo siempre decía que “basta de seguir haciendo corralitos para la llama”, están trabajando con corralitos, tenemos que trabajar en mejoramiento de fibra de llama y carne, eso va hacer a Yacana; tenga y rinda.

Lic. Gutiérrez: Y no sería mejor agarrar esto, la propuesta para Yacana trabajar como cooperativa, pero desde el estado; sigue siendo la administración, la misma, pero responsabilizar, como decía usted fibra boliviana, que tengan responsabilidad con Yacana, pero

la cosa es ver la maquinaria, que Yacana ofrezca buena maquinaria, para que ellos tengan la capacidad de decir; si efectivamente, “es mío”, es como cuando es tuyo; esto es mío entonces tengo que vender ahí, porque Coproca; su riqueza está ahí porque ellos son como dueños y Yacana debería buscar ese mismo camino y así usted no tendría problemas con el sector camélidos.

Ing. Aguilar: ahora eso quería comentarles: Están creando un centro de innovación de mejoramiento genético de camélidos para carne y derivados, no sé dónde implementarían, creo que por lado de Oruro o sur de La paz, tanto la fibra como la carne, entonces quedaremos en eso, vamos a tener una reunión próxima entonces.

Lic. Gutiérrez: yo quisiera empezar con usted, necesito saber toda la estructura de Yacana, cuanto personal cuenta, si tiene la capacidad, todo lo que me sirva. Y un día también quisiera visitar la planta para ver justamente, y podemos seguir avanzando. Si tengo un auxiliar de investigación, usted sabe que también el Ing. Marco puede colaborar en esta parte, tienen la experiencia. Y el aporte que puedan hacer de la carrera, si quiero una entrevista, y grabar para que no se me pierda, ahí va a salir todo, pero necesito todos esos datos a partir de ello voy a sacar lo que piensa el Gerente General, necesito ver comercialización, es bien interesante: primero el mercado interno es una maravilla porque a partir de ello si está funcionando, y el externo va a ser muy sencillo porque ya tenemos un mercado acaparado, y después ver el tema de capacidad, el jefe de producción me va a decir cuánto están produciendo, capacidad instalada que tiene, en la actualidad cuanto se está produciendo, por ejemplo el 16%, imagínese 21% es mínimo y lo que tenemos que ver es que se cubra esa cantidad y puede ser por la materia prima, en este momento tal vez usted tenga una referencia pero nosotros como investigadores no lo tenemos. A lo mucho lo que yo leí son sus anuarios, que usted saco, haciendo seguimiento externo, pero siempre es bueno saber todo eso y a partir de eso nosotros vamos a sacar, vamos hacer nuestras recomendaciones, a partir de un diagnóstico que tengamos, y efectivamente hacemos seminarios; ya en la primera etapa de la investigación, lo hemos hecho con una buena aceptación con 150 participantes. La segunda y tercera con ustedes va a ser, la propuesta que tiene Yacana y nosotros ahí vamos a implementar ¿que hemos sacado en la investigación? ¿Cuál es la investigación del instituto? Y nosotros también el documento junto con el instituto, también se va a dejar una copia porque es para ustedes.

Ing. Aguilar: Podemos hacer un diplomado con Yacana y la UPEA; un tema específico, ustedes dan el techo académico y nosotros damos las condiciones, podemos hacer un Diplomado, tal vez no 100% práctico, pero se puede hacer, también podemos hacer con camélidos más.

ENTREVISTA N° 3

A: FELIX APAZA CHUQUIMIA.

PRODUCTOR DE FIBRA DE CAMELIDO.

Mi nombre es Feliz Apaza Chuquimia, son de la provincia Pacajes, de municipio de Calacoto, bueno en la cual yo soy productor de alpacas en el campo, esta época de octubre hasta noviembre es la época de esquila y otros también hacemos faineos, tenemos cueros eso lo trasquilamos y lo vendemos pero la empresa, parece que, ya no compra al contado, entonces poco hace tardar y los productores en su mayoría estamos acostumbrados en su mayoría a recibir la plata, no estamos acostumbrados así, en plan de pagos, entonces, COPROCA eso a ofertado entonces, de ahí, nosotros, dice que en Perú está subiendo entonces ahí están llevando, entonces yo por mi persona particularmente.

Tengo unas 200 alpacas y anualmente esquilo alrededor de 80 a 100 alpacas, de la cual se logra, bueno las alpacas no son de una misma calidad, unas pueden dar 5 quintales y aparte de eso los cueros también entrego, casi anual entrego a coproca casi 6 quintales entregado, el año pasado un poco ya e desviado porque no estaban comprando entonces a otros intermediarios que estaban comprando le e vendido, entonces este año casi un promedio de 6 quintales tengo por entregar.

¿La entrega es anual?

Mensual, a veces carneamos una cosa de 10, y es 10 cueros y se llega a trasquilar alrededor de 7 libras aproximadamente de cuero eso sería alrededor de 60 libras o algo así, está entregando a coproca en el mes, pero nosotros entregamos o anotamos anual lo entregado, cada medio año.

Así, en tiempo de esquila don Felix, por ejemplo, el tema debe mejorar. ¿La fibra?

¿La fibra, eso es dependiendo de la alimentación de la alpaca, si está en lugar que está bien alimentado es bien la fibra, en mi lugar no tengo bofedales, es un lugar seco y eso influye en la producción de la fibra, cuantos socios hay en la zona?

Estamos alrededor de unos 300 algo mas socios, accionistas que somos a coproca.

En municipio de Calacoto, es directamente afiliado a AIGACA o son una asociación aparte,

Directamente hay, los mas alpaqueros deben estar una coma de 2000 a 3000 alpaqueros, entonces ellos a diferentes llevan pues, como a Yacana, alti-fiber, ahora esta llevado a Perú, pero más que los productores, los que más están los que acopian son los intermediarios, la empresa coproca poco, entonces estos mismos intermediarios también lo entregan a COPROCA.

¿En el tema del precio don Félix, conviene vender al Perú?

Mmm en eso, busca, en este caso algunos intermediarios, así también los productores donde esa ofertando más precio, ahí se lo lleva. Ahora coproca esta con plan de pagos, un poquito más 5 puntos más está pagando, entonces bueno eso en dos meses, en 60 días está pagando, eso claro conviene entregar aquí nomas, algunos los intermediarios esta alrededor de 22, 23 y entregar a coproca, pero no sé cómo entregarán, deben tener alguno precio eso no sé, pero ahorita en Yacana, está la blanca en 26, alpaca. Alpaca, llama no acostumbramos.

¿Porque alpaca?

¿Que tipos de alpaca hay?

Son dos huacaya y suri

Huarizo es cruce alpaca y llama, eso la fibra es gruesa Eso no tenemos, más tenemos huacaya, no criamos suri.

Una cabeza de alpaca, a usted cuantas veces lo esquila. Anualmente y hay bianual, cada dos años, pocos casi pocos el 50% debe ser anualmente.

¿Cuánto invierten para la crianza de alpaca?

Poquito, pero hay nomas, la inversión es un poco más porque estamos todo el año alrededor de la alpaca, pero eso, alrededor de una persona con el salario básico, pero no cuidamos solo, estamos entre toda la familia, esposa, hijos. Nuestro ingreso ya es menos.

¿Hace otra actividad aparte de la cría de camélido?

Sí, unos se vienen temporalmente a trabajar, a la construcción, comercios, así hacen, si seríamos solo alpaca no da, es solo para sobrevivir.

¿Don Felix, digamos la fibra sale un plus, donde ganan más, en la fibra o la carne?

En la carne, la fibra es cada año, entonces, bueno como yo de 100 alpacas yo vengo como 7 quintales, algo de alrededor de 15 mil bolivianos, 10 mil bolivianos, anual. Así noma es, eso es poco para una persona es como 1000 bs a 1500 bs. pero no alcanza, casi no da, porque está la esposa la hija, casi no es tan rentable, con la carne también vendemos alrededor de unos 40 cabezas, a veces la alpaca llega a pesar alrededor de 25 kilos nomas, 25, aquí damos a 18, así nomas, con eso aumentamos. Esa es la vida de un alpaquero. Es complicada por eso unos tiene ese oficio de albañil y vienen a trabajar a las ciudades, o viene o van a yungas cada cierta época y se ayuda, el que tiene familia más todavía, van a trabajar por temporadas

Don Felix, por ejemplo, la alpaca como tal, los que están asociados a COPROCA, que simplemente solo se dediquen hacer solo la crianza de alpaca.?

No, hay mas también llama, eso es, la llama es la carne. La fibra no, algunos venden así, las ferias.

¿Cuánto están pagando la libra de fibra de alpaca?

Están pagando un promedio de 24 a 25 en bruto, eso estaba sobre 25, pero ahora a debido subir porque están llevando dice, donde es un poquito más, ahí llevar. Donde oferta es menos ya no eso busca la gente.

¿Cuál será el promedio de alpacas que tiene los pobladores del municipio?

Tienen alrededor 500, más al lado de Charaña tiene el promedio es 200 a 800 otros 60, 80 así es yo tengo 200, por eso yo destino a destilas cada año 100 cabezas. El que tiene 20, 3º esquila uno s24, así noma es, ellos tienen más llamas, no alpaca.

¿Y que le parece el trabajo de coproca?

Bueno está mal, no tiene materia prima, bueno capital operativo creo que no tiene, no se ha hecho nada, entonces un poquito está haciendo plan de pagos, de eso está comprando un poquito ahora y cuando tenga, entonces comprara pues en cantidades

ANEXO 4:

FOTOGRAFÍAS DE LA INVESTIGACIÓN

FOTO N° 1: HILO DE ALPACA



Visita a la tienda de la Empresa COPROCA.

FOTOGRAFIA N° 2; MUESTRARIO



Visita a la empresa COPROCA, el muestrario de colores que ofrece al mercado.

FOTOGRAFIA N° 3: FIRMA DE CONVENIO



Firma de convenio con la empresa COPROCA, en previos de la carrera de ingeniería Textil, con la presencia del gerente general Lic. David Olivares, Ing. Tito Soria, director de la carrera de ingeniería Textil, ing. Teodora Arratia, coordinadora del Instituto de Investigaciones Textil, Universitario Oscar, ejecutivo del Centro de Estudiantes.

FOTOGRAFIA N° 4: FIRMA DE CONVENIO



Firma del convenio entre la carrera de ingeniería Textil y la empresa COPROCA.

FOTOGRAFIA N° 5: FIRMA DE CONVENIO



Entrega del convenio a la empresa COPROCA por parte del director de la carrera de ingeniería Textil, ing. Tito Soria.

FOTOGRAFIA N° 6: VISITA A LA TIENDA DE COPROCA



Visita a la fábrica de la empresa COPROCA, con técnicos de la empresa, gerente general de la empresa, Lic. David Olivares, la investigadora, lic. Patricia Gutierrez. Director de carrera de textil, ing. Tito Soria y la coordinadora del instituto.

FOTOGRAFIA N° 7: INGRESO A LA PLANTA



Técnicos de la planta de la empresa COPROCA, dando las recomendaciones para el ingreso a la planta.

FOTOGRAFIA N° 8



Visita a los previos de la tienda de COPROCA

FOTOGRAFIA N° 9: PRENDAS DE COPROCA



Prendas y material acabado de la empresa COPROCA

FOTOGRAFIA N°10: TIENDA COPROCA



Tienda principal de COPROCA, en la planta procesadora de la ciudad de El Alto.

FOTOGRAFIA N° 11: TIENDA COPROCA



Visita a la tienda de COPROCA

FOTOGRAFIA N° 12



Ingreso a la planta de la empresa COPROCA

ANEXO 5:

RESOLUCIÓN DE
APROBACIÓN