

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
“UNIDAD ACADÉMICA ACREDITADA”



TRABAJO DIRIGIDO

**TEMA: POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA LA EXPORTACIÓN DE
HILO INDUSTRIAL Y PRENDAS DE VESTIR DE ALPACA**

**CASO: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES EN CAMÉLIDOS ANDINOS
(APCA) DE LA COMUNIDAD ANTAQUILLA DE LA PROVINCIA FRANZ
TAMAYO DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ.**

TUTOR ACADÉMICO :M.Sc. HUMBERTO ROSSO MORALES

TUTOR INSTITUCIONAL :M.Sc. ANTONIO JORDÁN JIMENO

POSTULANTES : SALVATIERRA MONTEMAYOR LUIS RICARDO

SILLERICO HERRERA DANIEL EDUARDO

LA PAZ – BOLIVIA

2013

DEDICATORIA y AGRADECIMIENTOS:

Este trabajo lo dedico a Jesús de Nazareth mi mejor amigo, quien me acompañó a lo largo de todo este camino en la Universidad.

A mi mamita bella Celestina Montemayor y mi papito querido Ricardo Salvatierra (+) que me ve desde el cielo, a quienes a veces hice renegar pero siempre estuvieron allí para ayudarme con todo lo que estuvo a su alcance tanto moral como económicamente.

A mis hermanas Susana y Rosalía sin cuyo apoyo no lo hubiese logrado.

A mi sobrina más querida Adriana la pequeña alegría de mi corazón, a mi sobrino Fernando y a mis compañeros fieles de cuatro patas por su compañía.

Por último lo dedico a una persona muy sincera, tierna y especial a quien nunca pude tener a mi lado pero va conmigo siempre en mi mente y mi corazón...

Gracias a Dios...gracias a la vida!!!!!!!

Dedicatoria y Agradecimientos

A Dios nuestro Señor y Salvador que dio al hombre sabiduría y conocimiento con el fin de ser usado para el bien de la humanidad y dice en su palabra: Bienaventurado el hombre que halla la sabiduría, y que obtiene la inteligencia; porque su ganancia es mejor que la ganancia de la plata, y sus frutos más que el oro fino. Proverbios 3: 13 – 14.

Los agradecimientos son para mis papas Nieves y Demetrio quienes han sido los pilares fundamentales en mi familia que me han inculcado valores en mis primeros años de vida y juventud; agradezco a mis mejores amigas, mis hermanas Denisse y Esther por sus buenos consejos, por ultimo también agradezco a los docentes por su excelente enseñanza a lo largo de la carrera.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

	Pág.
1.1. Antecedentes.....	1
• La existencia de alpacas a nivel mundial.....	1
• Población alpaquera y producción de fibra de alpaca en el Perú.....	3
• Situación en Chile.....	4
• La fibra de alpaca en la Argentina.....	5
• Población de alpacas y producción de fibra en Bolivia.....	5
• Departamento de La Paz – Provincia Franz Tamayo.....	6
• Situación de APCA en torno a la producción de fibra de alpaca y sus derivados.....	7
1.2. Planteamiento del Problema.....	8
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	10
1.4. Resultados.....	10
1.5. Alcances de la Intervención.....	11
1.5.1. Temático.....	11
1.5.2. Temporal.....	11
1.5.3. Geográfico.....	11
1.5.4. Institucional.....	11

CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO – ORGANIZACIONALES Y LEGALES

	Pág.
2.1. Referencias Teórico – conceptuales.....	12
2.1.1. Evolución del comercio de fibra y prendas de vestir de alpaca.....	12
2.2. Planificación Estratégica.....	16
2.3. Política Empresarial.....	16
2.4. Estrategia Empresarial.....	18
2.4.1. Relación entre políticas y estrategias.....	18
2.5. Modelo de análisis competitivo de Porter.....	19
2.6. Estrategias genéricas de Porter.....	23
2.7. Ventaja Competitiva.....	24
2.8. Competitividad.....	24
2.9. Cadena Productiva.....	26
2.9.1. Cadena Productiva de la alpaca en APCA.....	28
2.10. Comercio Exterior.....	30
2.11. Estudio de mercado.....	31
2.12. Alianza Estratégica.....	31
2.13. Trabajos Previos.....	32
2.14. Referencias organizacionales.....	35
2.14.1. Marca Copacabana de Antaquilla.....	36
2.15. Marco Jurídico – legal.....	37
2.15.1. Nueva Constitución Política del Estado.....	37
2.15.2. Decreto Supremo N° 29727 creación de PRO-BOLIVIA.....	38
2.15.3. Ley N° 029/2012 de Promoción y Desarrollo Artesanal.....	39
2.15.4. Norma Boliviana NB 961 IBNORCA.....	39
2.15.5. Sistema de Preferencias Generalizadas(SGP).....	39
2.15.6. Fibra Certificada.....	40
2.15.7. Normas y requisitos de exportación.....	40

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

	Pág.
3.1. Tipo de Intervención.....	43
3.1.1. Diagnóstico.....	43
3.1.2. Propuesta.....	44
3.2. Universo o Población de estudio.....	44
3.3. Muestreo Probabilístico aleatorio simple.....	44
3.3.1. A.P.C.A.....	45
3.3.2. Determinación del tamaño de muestra.....	45
3.3.3. Tiendas comerciales en la ciudad de La Paz.....	48
3.4. Selección de métodos y técnicas de investigación.....	50
3.4.1. Método de la observación directa.....	50
3.4.1.1. Técnica del Check list.....	50
3.4.2. Método de la encuesta.....	50
3.4.2.1. Técnica de la entrevista estructurada.....	51
3.4.3. Método ZOOP.....	52
3.4.3.1. Técnica del Taller.....	52
3.5. Fuentes de Investigación Primaria.....	53
3.6. Fuentes de Investigación Secundaria.....	53

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

	Pág.
4.1. Resultados de la entrevista al presidente de APCA.....	57
a) Respecto al proceso productivo y la industrialización de la fibra de alpaca.....	57
b) Respecto a la cultura y estructura organizacional de APCA.....	61
c) Entrevista al Ing. Telmo Robalino del Proyecto Binacional Alpaca (AVSF).....	62
d) Resultados de la encuesta a los comunarios de APCA.....	63
e) Construcción de la Matriz FODA de APCA.....	65
4.2. Resultados de las entrevistas realizadas en empresas, negocios y tiendas comerciales de la ciudad de La Paz.....	67
4.3. Resultados obtenidos de información documental secundaria.....	73
4.4. Análisis documental de asociaciones rurales y urbanas artesanales en la ciudad de La Paz.....	78
• Análisis documental de empresas peruanas.....	83
4.5. Identificación de mercados meta para los productos de APCA.....	85
4.6. Conclusiones generales de los resultados de la Intervención.....	87

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INTERVENCIÓN

5.1. Introducción.....	89
5.2. Objetivo de la Propuesta.....	90
5.3. Alcances.....	90
5.4. Resumen ejecutivo.....	90
5.5. Construcción y desarrollo de la Propuesta.....	91

5.6.	Construcción de las Políticas y Estrategias de exportación para APCA...	92
a)	Políticas y Estrategias de talentos humanos.....	93
b)	Políticas y Estrategia de ofensiva hacia la exportación.....	95
c)	Políticas y Estrategias de calidad de los productos.....	96
d)	Políticas y Estrategia de penetración en el mercado extranjero.....	97
e)	Políticas y Estrategia de búsqueda de créditos de fomento.....	98
5.7.	Responsables de la ejecución de la Propuesta.....	97
5.8.	Estrategia de implementación de la Propuesta.....	100
5.9.	Objetivo de la estrategia de implementación.....	101
5.10.	Proceso de implementación de la Propuesta.....	101

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.	Conclusiones.....	102
6.2.	Recomendaciones.....	103
6.3.	Trabajos Futuros.....	104
6.4.	Limitantes de la Intervención.....	105
	BIBLIOGRAFIA.....	109

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

CUADRO N° 1 Población de camélidos en Sudamérica.....	2
CUADRO N° 2 Productores de fibra de camélidos en Sudamérica.....	2
CUADRO N° 3 Población estimada de camélidos en Bolivia.....	6
CUADRO N° 4 Población y edades del ganado alpaquero Bolivia.....	15
CUADRO N° 5 Conformación de los socios y productores de APCA.....	45
CUADRO N° 6 Empresas y tiendas comerciales de la ciudad de La Paz.....	48
CUADRO N° 7 Resumen de los métodos y técnicas utilizados.....	53
CUADRO N° 8 Aplicación del muestreo en las fuentes secundarias.....	55
CUADRO N° 9 Matriz de impactos del FODA de APCA.....	66
CUADRO N° 10 Cruce de variables FODA.....	67
CUADRO N° 11 COPROCA, ALTIFIBER y FOTRAMA.....	77
CUADRO N° 12 Análisis documental de asociaciones rurales y urbanas.....	78
CUADRO N° 13 Tabla de frecuencias Empresas y MyPE´s.....	79
CUADRO N° 14 Volumen de producción de asociaciones rurales.....	79
CUADRO N° 15 Tabla de frecuencias asociaciones rurales y urbanas.....	80
CUADRO N° 16 Empresas en Cochabamba.....	81
CUADRO N° 17 Empresas en Oruro.....	81
CUADRO N° 18 Empresas en Potosí.....	82
CUADRO N° 19 Empresas en Tarija.....	83
CUADRO N° 20 Formulación de la visión y misión de APCA.....	92
CUADRO N° 21 Generación de estrategias a partir del análisis FODA.....	93
CUADRO N° 22 Matriz de síntesis de resultados, conclusiones y recomendaciones de la intervención.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA N° 1 Elementos de la estructura Industrial.....	22
FIGURA N° 2 Generación de competitividad en APCA.....	25
FIGURA N° 3 Creación de Ventaja competitiva en APCA.....	25
FIGURA N° 4 Cadena productiva de APCA.....	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO N° 1 Población alpaquera en el Perú.....	3
GRÁFICO N° 2 Cadena de la fibra de alpaca en el ámbito internacional.....	27
GRÁFICO N° 3 Producción en APCA.....	57
GRÁFICO N° 4 Producción de hilo blanco en APCA.....	59
GRÁFICO N° 5 Hilo de alpaca y confecciones de APCA.....	60
GRÁFICO N° 6 Venta de hilo de alpaca de APCA en 2010.....	61
GRÁFICO N° 7 Incremento del ganado de alpacas.....	63
GRÁFICO N° 8 Construcción de la matriz FODA de APCA.....	65
GRÁFICO N° 9 Hilo industrializado Vs. Compra de hilo de alpaca.....	68
GRÁFICO N° 10 Cantidades estimadas de producción de hilo de alpaca.....	69
GRÁFICO N° 11 Exportación y destino del hilo de alpaca boliviano.....	70
GRÁFICO N° 12 Confección de prendas y artículos de alpaca.....	71
GRÁFICO N° 13 Producción, venta y reventa de artículos de alpaca.....	71
GRÁFICO N° 14 Utilización de maquinaria y equipo en las confecciones.....	72
GRÁFICO N° 15 Exportación y destino de las prendas y artículos de alpaca...	73
GRÁFICO N° 16 Producción en el departamento de La Paz.....	74
GRÁFICO N° 17 Situación exportadora en la industria de camélidos 2008.....	75
GRÁFICO N° 18 Situación de exportaciones en 2008.....	76
GRÁFICO N° 19 Empresa peruana Michell y Cia S.A.....	83
GRÁFICO N° 20 Grupo Inca del Perú.....	84
GRÁFICO N° 21 Identificación de mercados meta para APCA.....	85
GRÁFICO N° 22 Producción de sweters y chompas para exportación 2010.....	86
GRÁFICO N° 23 Principales países importadores de prendas de lana.....	86

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Exportación de hilo, tejidos y prendas de vestir INE.....	112
ANEXO 2 Lista de 98 organizaciones según OECA´s.....	113
ANEXO 3 Estudio de mercado para el hilo industrial de alpaca.....	116
ANEXO 4 Estudio de mercado para las prendas de vestir de alpaca.....	117
ANEXO 5 Mapa de Pelechuco.....	122
ANEXO 6 Mapa y ubicación geográfica de la Marka Antaquilla.....	123
ANEXO 7 Chek list de la asociación APCA.....	124
ANEXO 8 Modelos de entrevistas estructuradas.....	127
ANEXO 9 Cría de alpacas en APCA.....	138
ANEXO 10 Ganado de alpacas en la asociación APCA.....	139
ANEXO 11 Procedimiento de la esquila.....	140
ANEXO 12 El acopio.....	141
ANEXO 13 Hilo industrial de APCA.....	142
ANEXO 14 Feria de camélidos en la ciudad de La Paz.....	143

RESUMEN

Se ha desarrollado la intervención en la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA) situada en la Comunidad Antaquilla de la Provincia Franz Tamayo del departamento de La Paz.

La mencionada asociación trabaja industrializando la fibra de alpaca, obteniendo principalmente hilo industrial y prendas de vestir para el mercado local, donde encuentra barreras de entrada altas.

Una alternativa para vender sus productos es a través de la exportación; para lo cual el objetivo general es la formulación de Políticas y estrategias de exportación de hilo industrial y prendas de vestir de alpaca.

La intervención se enfoca en el área administrativa-gerencial de la organización, sin embargo, el estudio exigió un análisis de la cadena productiva de la fibra de alpaca en APCA.

Por lo tanto, los objetivos específicos fueron: diagnosticar la cultura y estructura organizacional, más la cadena productiva y comercialización de APCA.

Por otro lado, se diagnosticó la oferta, demanda y situación exportadora a nivel local, departamental y nacional; por último, se han identificado los mercados meta a largo plazo para ambos productos.

El método utilizado fue el deductivo ya que el punto de partida fueron datos generales para llegar a datos específicos utilizando la técnica de la entrevista estructurada principalmente para la obtención de información primaria.

Los resultados hicieron notar que las organizaciones rurales trabajan en cooperativas o aliándose (más del 60%) para lograr sus objetivos de producción y algunas llegar a exportar sus productos.

Los productos de APCA, se comercializan muy lentamente; en cuanto a los comunarios, éstos sólo venden su fibra en un 60% a APCA, el restante se comercializa con acopiadores peruanos por el pago en efectivo y al instante.

Se concluyó que la ventaja competitiva radica en la capacitación de los recursos humanos de APCA y la obtención gradual de mejores ejemplares de alpacas.

La novedad más sobresaliente de la intervención, fue la de incursionar en una nueva comunidad rural y aportar a su nivel administrativo, identificando el potencial para exportar hilo y prendas de vestir de alpaca.

INTRODUCCIÓN

El Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA) a través de su departamento de Interacción Social desarrolla investigaciones en las diferentes Provincias del Departamento de La Paz con el objetivo de aportar a la ciencia administrativa planteando soluciones precisas para problemas planteados.

- **Pertinencia del Trabajo Dirigido**

El tema que se desarrolla es el diseño de políticas y estrategias para la exportación de hilo y prendas de vestir (chompas y chalinan) de alpaca para la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (A.P.C.A.), situada en la Comunidad de Antaquilla de la Provincia Franz Tamayo del Departamento de La Paz. Una *razón económica* para el desarrollo del tema, es la de contribuir a mejorar la situación de la comunidad Antaquilla, que vive en condiciones de pobreza y cuyo medio de subsistencia se basa en la esquila y trasquila¹ de alpacas por temporadas. La crianza de alpacas es una alternativa para estas familias ya que se aprovecha la carne y la lana de éste camélido; esta última es transformada en fibra por la organización en estudio. El 2008, con la Fundación para el Desarrollo Tecnológico en el Altiplano (FDTA) se elaboró un Plan de Negocios para la producción de hilo y el 2009, APCA apalancó recursos para el equipamiento del centro de acopio y se llegó a un acuerdo con PRO-RURAL para realizar un joint venture y así producir hilo de alpaca.²

La intención de exportar las prendas de vestir de alpaca (chalinan y chompas), pretende difundir la *cultura boliviana* en Europa (Alemania) a través de diseños con características nacionales como por ejemplo: confecciones con nombres de departamentos, imágenes en tejido del nevado Illimani, imágenes de flora y fauna nacional, etc; tejidos sutilmente en las prendas³.

¹ La esquila corresponde a animales vivos y la trasquila a animales sacrificados (AVSF, 2011, Pág 4).

² http://www.fundacionpuma.org/web/mapas/postales/marka_antaquilla.pdf

³ Se plantea ésta idea simplemente como una sugerencia que puede ser o no llevada a cabo

- **Finalidad del Trabajo Dirigido**

La finalidad de la presente investigación, es el diseño de políticas y estrategias de exportación de hilo y prendas de vestir de alpaca para la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (A.P.C.A.), utilizando los métodos e instrumentos administrativos para su conformación; previo análisis de la situación organizacional, comercial y niveles de producción tanto de hilo como de prendas de vestir de alpaca.

Por lo tanto, la intervención se ha estructurado en los siguientes capítulos:

El Capítulo I describe la situación de la crianza de alpacas en el mundo, en Latinoamérica y en Bolivia, así como las cantidades estimadas de producción de fibra de alpaca. Posteriormente se enfoca sobre la producción en la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (A.P.C.A.) situada en la comunidad Antaquilla de la Provincia Franz Tamayo del Departamento de La Paz, donde se analiza a la Organización desde el punto de vista administrativo y productivo, junto a temas relacionados con mercado de hilo de alpaca a nivel departamental y comparando con empresas del mismo rubro en la producción de hilo y prendas de vestir de alpaca; centrando el *problema de investigación* en el diseño de políticas y estrategias tendientes a la exportación de hilo y prendas de vestir de alpaca para la Asociación A.P.C.A.

El objetivo general es: el diseño de Políticas y Estrategias para la exportación de hilo y prendas de vestir de alpaca para la Organización A.P.C.A. que considera a los objetivos específicos como soporte esencial del objetivo general de la Investigación.

El Capítulo II, toca las bases teóricas del tema de los camélidos junto al marco teórico administrativo y fundamentos conceptuales; además se tocan temas de interés legal e institucional y consulta de trabajos previos.

El Capítulo III, trata sobre la metodología de la intervención y el método que se utilizó, el cual es el método deductivo que alcanza el nivel descriptivo, capítulo en

el cual se especifica el universo, la muestra, los métodos y técnicas de investigación.

En el Capítulo IV se realizó el trabajo de campo, donde se analizaron los resultados de la investigación cualitativa, producto de la interacción en la comunidad Antaquilla de la Provincia Franz Tamayo, reflejando los resultados de entrevistas estructuradas y encuestas; además de reflejar también los resultados de las entrevistas estructuradas en tiendas comerciales de la ciudad de La Paz, como parte de la información primaria, complementando la misma con fuentes de información documental.

En el Capítulo V, se presenta la propuesta de la intervención, la cual se ha estructurado sobre la base de la planificación estratégica para la formulación de políticas y estrategias de exportación de hilo y prendas de vestir de alpaca.

El Capítulo VI, se conforma por las conclusiones y recomendaciones generales de la intervención, las limitantes y trabajos futuros que se pueden desarrollar en base a la información del presente trabajo.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1.- Antecedentes

Partiendo de lo general a lo particular, se presentan los siguientes antecedentes:

- **LA EXISTENCIA DE ALPACAS A NIVEL MUNDIAL**

La alpaca alrededor del mundo, cuenta con 3 millones de cabezas, pero donde se encuentra más del 90 % es en los Andes de Sudamérica. Las alpacas en esta zona son criadas en rebaños de buen tamaño donde pueden existir hasta 200.000 animales.⁴

La alpaca se cría en Perú, Ecuador, Bolivia, Norte de Chile y noroeste de Argentina. Desde hace ya unos años se viene desarrollando su crianza en EEUU, Australia, Nueva Zelanda y Canadá.

La alpaca en Latinoamérica es principalmente criada en los países andinos de: Perú, Bolivia, Ecuador, el norte de Chile y en muy baja proporción en Argentina, sobre los 3,800 msnm.; donde el país con más población alpaquera a nivel mundial es Perú con un 87 %, seguido por Bolivia con un 10 % de población de este camélido y solo con un 3% los países de Chile y Ecuador.

Bolivia cuenta con una población de 2.847.603 cabezas de camélidos, de los cuales 449.031 son alpacas y 2.398.512 son llamas. La alpaca es criada en mayor cantidad en los departamentos de La Paz y Oruro principalmente, seguido de Potosí y las zonas altas del departamento de Cochabamba. (*Ganadero Catastro SENASAG Y Elaboración UGO/MDRA y MA, 2008*). A través del siguiente cuadro, se explica con mayor detalle, lo expuesto precedentemente:

⁴ Producción de fibra, 2009, Alpaca. [en línea].
<http://www.naturalfibres2009.org/es/fibras/alpaca.html>

CUADRO N ° 1.

Población de camélidos en Sudamérica (cabezas de ganado)

Camélido	Perú	Bolivia	Argentina	Chile
Alpaca	3.041.598 ⁽¹⁾	269.285 ⁽²⁾	Pocos	28.551 ⁽⁶⁾
Llama	1.462.730 ⁽¹⁾	2.237.170 ⁽²⁾	161.402 ⁽³⁾	50.132 ⁽⁶⁾
Vicuña	147.000 ⁽¹⁾	12.047 ⁽⁸⁾	131.220 ⁽⁴⁾	27.921 ⁽⁷⁾
Guanaco	Pocos	Pocos	636.477 ^(4 ^ 5)	27.150 ⁽⁷⁾

Fuente de Cuadro 1 :Anuario 2010/subsecretaría de ganadería de la República Argentina

Referencias informativas para el cuadro N° 1:

(1) http://www.minag.gob.pe/pecuaria/	(2)INE Bolivia (2009), Censo 2007.
(3)INDEC (2002), Censo 2002.	(4)CNVG (2007), Censo 2006.
(5)Amaya et al. (2001), Censo 2000.	(6)INE Chile (2009), Censo 2007.
(7)Parraguez et al. (2004).	(8)UNEPCA (1999).

De un forma considerable, se puede apreciar que Perú es el país que cuenta con la mayor cantidad de cabezas de alpaca en toda Sudamérica, sin embargo, Bolivia es el segundo país más representativo de la región; a comparación de Chile que se encuentra muy distante de ambos países y la Argentina que prácticamente tiene una población muy inferior a las 1000 cabezas.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar las cantidades relativas de fibra de alpaca producida en varios países sudamericanos:

CUADRO N ° 2.

Productores de fibras de camélidos en Sudamérica (en miles de kilos).

Fibra	Perú	Bolivia	Argentina	Chile
Alpaca	789.775 ⁽¹⁾	13.603 ⁽⁴⁾	s/d	916 ⁽⁵⁾
Llama	297.414 ⁽¹⁾	37.000–50.000 ⁽⁴⁾	2.803 ⁽²⁾	1.388 ⁽⁵⁾
Vicuña*	250 ⁽²⁾	s/d	22 ⁽³⁾	s/d
Guanaco*	s/d	s/d	15 ⁽³⁾	s/d

Fuente de Cuadro N ° 2 :Anuario 2010/Subsecretaría de ganadería de la República Argentina

Referencias informativas para el cuadro N ° 2:

(1)INIA (2006), Censo 2001.	(2)INDEC (2002), Censo 2002.
(3)Estimaciones propias, 2009.	(4)Estimaciones propias en base a INE Bolivia (2009), Censo 2007 y UNEPCA (1999).
(5)INE Chile (2009), Censo 2007.	s/d sin datos.

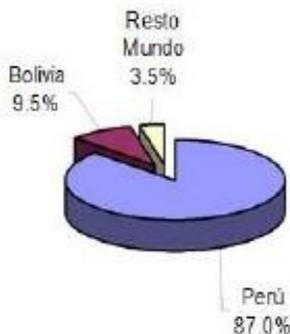
- **POBLACIÓN ALPAQUERA Y PRODUCCIÓN DE FIBRA DE ALPACA EN EL PERÚ**

Según fuentes de la CIICEX (*Centro Integrado de Información de Comercio Exterior del Perú*), Estados Unidos es el país que más importa prendas de fibra de lana de alpaca, con un porcentaje de participación del 14%. En el 2008 se importó 31.33 millones de dólares en este país superando a Japón, Alemania y Francia; que son los países con más importaciones después de EE.UU.

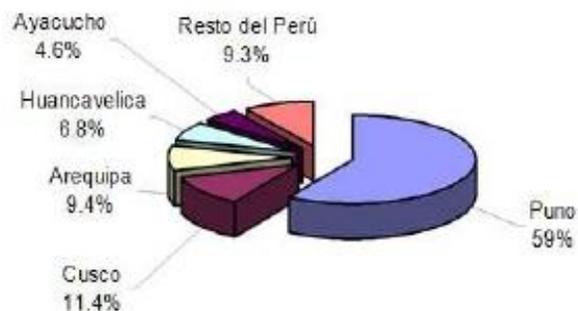
En relación con las exportaciones hacia China e Italia ambas lideran las participaciones con 22% y 17% respectivamente. Hong Kong y Estados Unidos son los países que les siguen con 11% y 10% cada uno. (*Datos del CIICEX*). A pesar que los precios de la fibra de alpaca han caído, debido a la crisis mundial; la demanda de la fibra y prendas de alpaca se mantienen a nivel Mundial.

GRAFICO N ° 1.

Población Alpaquera Mundial



Población Alpaquera en Perú



La demanda de países en el contexto mundial, presenta un crecimiento en estos mercados así como la participación de confecciones con tejido de punto y tejido

plano, lo que hace del mercado internacional un mercado atractivo. (*Univ. de Lima Perú, 2010, Exportación de prendas de pelo fino*)

A partir de 1985 ya no se exporta fibra en bruto, por lo que los hilados constituyeron el 37,67% de las exportaciones, los tejidos el 8,75% y los semi-procesados el 53,58% del total de fibra de alpaca y llama exportada.

La exportación de fibra de alpaca y sus derivados (hilo, ropa, tops, telas) sumó en enero 2012 US\$ 4 millones, 202% más que en similar periodo de 2011, debido fundamentalmente a una mayor demanda de China de la partida "Pelo fino cardado o peinado de alpaca" (*denominado top*), según informe de la Asociación de Exportadores (ADEX) del Perú.

El gremio exportador manifestó que los envíos de la fibra de alpaca y sus derivados se hicieron en siete partidas. La principal, "Pelo fino cardado o peinado de alpaca" (US\$ 3 millones), tuvo como destinos siete países, liderados por China cuya demanda se incrementó en 1126%. En enero último, sus pedidos ascendieron a US\$ 2 millones. A ese país le sigue, Italia con US\$ 795.000, Taiwán, Australia, Japón, Reino Unido y EE.UU.

Las exportaciones de "Pelo fino cardado o peinado de alpaca" representan el 87% del total de envíos al mundo, en artículos de peletería de alpaca" (US\$ 396.000), tejidos de alpaca, prendas, complementos y accesorios de vestir, tejidos de pelo fino de alpaca peinado". Los destinos fueron, República Checa, Noruega, Estonia y México. (*Fibra de alpaca y derivados, 2010, Exportación de fibra de alpaca*)

- **SITUACIÓN EN CHILE:**

En el caso de Chile, donde su masa ganadera de alpacas y llamas se encuentra concentrada en la zona altiplánica de la Región 1, con población humana de origen aymara; su pequeña producción de fibra (9 TM de alpaca y 11 TM de llama) era en el pasado, comercializada a países vecinos, y una muy pequeña parte de la producción la utilizaba la artesanía local. Al crecer el interés en los camélidos, por acción del gobierno y algunas ONG's, en los últimos 12 años, la producción se orienta en su casi totalidad a una creciente y próspera industria artesanal semi-industrial, localizada en Arica. (*Univ. de Chile, 2010, Reporte Agropecuario*)⁵

A partir de 2008 la Sociedad Ganadera Aymara Surire de Tarapacá Chile, exporta la fibra de alpaca como materia prima hacia la Argentina como hilo blanco y de color.

- **LA FIBRA DE ALPACA EN LA ARGENTINA:**

En Argentina, los volúmenes de exportación de fibra de camélidos en general, comprende a especies como: alpacas, llamas, vicuñas y guanacos, la cual, fluctúa entre 20 y 150 TM anuales.

La producción de fibra de alpaca se encuentra en muy poca proporción en las provincias nortenas de Jujuy y Salta, ésta es comercializada en el mercado interno a las empresas que compran la fibra de alpaca como materia prima.

Una de estas empresas es Pelama Chubut S.A. la compañía que ha mostrado un mayor interés comercial, porque con esta materia prima fabrica paños que son enviados al extranjero. Su principal proveedor se encuentra en la 1a Región de Tarapacá en el norte de Chile y se efectúa a través de la Sociedad Ganadera Aymara Surire a partir de 2008 bajo la forma de hilo blanco y de color.

- **POBLACIÓN DE ALPACAS Y PRODUCCIÓN DE FIBRA EN BOLIVIA:**

En Bolivia, la fibra de alpaca tiene el siguiente destino: 11 % a uso doméstico, es decir para el consumo del mercado interno como materia prima para artesanía; 1,5% a otras industrias, aproximadamente un 42% a rescatistas extranjeros especialmente a rescatistas peruanos y 45,5% a los artesanos los cuales compran hilo industrial de alpaca para la confección de prendas de vestir que luego son comercializadas dentro del país y otras se destinan a la exportación.

En el país un 95% de esa actividad pecuaria está en manos de pequeños productores en los departamentos de La Paz y Oruro que tienen la mayor población de alpacas las cuales son del 50,9% y el 45% respectivamente, tal cual reporta el cuadro 3. (Ramirez, 2011).

⁵ El contrabando de alpacas bolivianas hacia Chile se realiza por el Sur de Potosí.

Cuadro N ° 3.

Población estimada de Camélidos en Bolivia 2010 (en cabezas)

DEPARTAMENTO	ALPACAS
La Paz	232.466
Oruro	209.675
Potosí	13.674
Cochabamba	969

Fuente: Estudio Identificación, Mapeo y Análisis competitivo de la Cadena Productiva de Camélidos, 2010

- **DEPARTAMENTO DE LA PAZ – PROVINCIA FRANZ TAMAYO**

En el Departamento de La Paz, Provincia Franz Tamayo, existen varias organizaciones de productores alpaqueros, entre las cuales destaca la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA) que agrupa a doscientas cuarenta y dos familias de las comunidades de: Antaquilla, Cololo, Katantica, Nubepampa, Puyo Puyo Alto, Puyo Puyo Bajo, Agua Blanca “A” y Agua Blanca “B” del municipio de Pelechuco, en la ecoregión del Altiplano paceño.

La Asociación de Productores en Camélidos Andinos (A.P.C.A) tiene su sede en la Comunidad Marka Copacabana de Antaquilla, situada en la carretera hacia Pelechuco, a 300 kilómetros al norte de La Paz. Las ocho comunidades que conforman la Asociación están organizadas en Markas y Ayllus y son tradicionalmente criadoras de alpacas.

Desde el año 2005 se viene procesando la fibra de alpaca en productos tales como: hilo artesanal e industrial y prendas de vestir, comercializando los mismos en el mercado interno. A.P.C.A fue una de las proveedoras de fibra de alpaca de COPROCA S.A hasta 2010.

COPROCA S.A. es una empresa que asocia a los ganaderos de llamas y alpacas del altiplano boliviano, cuyo principal objetivo es impulsar el desarrollo sostenible del sector de ganaderos camélidos que comprende a dos especies en particular: la

llama y la alpaca, mediante la transformación de la lana de llama y alpaca en hilo en dos presentaciones: ovillos y conos, así como la fabricación de prendas de vestir: chompas, guantes, bufandas, etc. tejidas con el hilo de la fibra de alpaca.

- **SITUACIÓN DE A.P.C.A EN TORNO A LA PRODUCCIÓN DE FIBRA DE ALPACA Y SUS DERIVADOS.**

En la comunidad Antaquilla, sede de la Asociación de Productores de Camélidos Andinos (APCA), las actividades del proceso de industrialización de fibra de alpaca, hilo y confección de prendas de vestir se realiza de la siguiente forma:

La Asociación cuenta con un Plan de Negocios implementado por la Fundación PUMA para la clasificación de la fibra de alpaca; quedando pendiente los aspectos referidos únicamente a la transformación de la fibra de alpaca.

La iniciativa ha sido fortalecida con una buena organización y personal capacitado para su funcionamiento en forma sostenible. Así, A.P.C.A. se ha constituido en un referente y ejemplo para el municipio y para la comunidad de Antaquilla, contribuyendo también a mejorar su nivel de organización.

Naturalmente, la iniciativa ha permitido mejorar el precio de venta de la fibra, y a muchas familias, contar con una fuente relativamente estable de ingresos anuales.

APCA que es una asociación civil, tiene como brazo comercial y operativo a la “Asociación Accidental Comunitaria de aprovechadores de fibra y carne de alpaca y llama Marka Antaquilla A.A.C.”.(*Fundación PUMA, 2010, Marka Antaquilla*)⁶

Su variedad de colores (naturales y teñidos) hace de esta fibra, un competidor excepcional frente a otros productos similares en el mercado.

Las prendas de vestir, son manufacturadas, en su mayoría, a mano por artesanas

⁶ **El capital de acopio** proveniente de los socios de APCA no cubre los costos de producción, es por eso que se acude a Organismos internacionales o créditos bancarios.

de la zona (*algunas en máquina tejedora manual*) en color natural y teñidas, siendo calientes y abrigadas. Fueron proveedores de fibra de la Compañía de Productos en Camélidos (COPROCA S.A.) y actuales de ALTIFIBERS S.A.

La Cooperación danesa mediante la Embajada de Dinamarca financia la adquisición de maquinaria industrial en Antaquilla, cuyo fin es el de facilitar la industrialización de fibra e hilo y por lo tanto disponer de materia prima para las prendas de vestir hechas con fibra de alpaca, de éste modo alcanzar un volumen óptimo de exportación.

Al respecto, el presente estudio propone políticas y estrategias de exportación tanto de hilo industrial como de prendas de vestir de alpaca a partir de un análisis estructural y organizacional de APCA así como de su producción actual.

1.2.- Planteamiento del Problema

Al interior de la Asociación A.P.C.A. se cuenta con una estructura organizacional liderizada por el Mallku de la Comunidad Antaquilla, y Presidente de la Asociación el Sr. Benedicto Callancho; el cual es el representante máximo y autoridad en la Marka; como Coordinador General, está el Sr. Eusebio Casilla quien al mismo tiempo es la persona encargada de ventas. La organización cuenta con una Junta Directiva Comunal conformada por representantes de los Ayllus, la cual se encarga de tomar decisiones ante las eventualidades y situaciones de interés especialmente comercial, relacionada a la fibra, hilo y prendas de vestir de alpaca.

Periódicamente se realizan reuniones de directorio⁷ para rendir informes o tratar temas de producción, financieros, comerciales o administrativos; sin embargo, se crean controversias entre los representantes de los Ayllus y la dirigencia de A.P.C.A. por los siguientes motivos:

- Falta de experiencia en temas relacionados con la exportación de prendas de vestir hechas con fibra de alpaca; en la práctica, nunca se ha incursionado en la exportación.
- En el mercado local, la competencia es ardua y presenta barreras de entrada y posicionamiento altas; por lo cual, una alternativa para mejorar

las condiciones de ingreso en APCA es la exportación de hilo industrial de alpaca.

- Las estrategias que se adoptan en temas comerciales son empíricas y se necesita negociar la conveniencia de posibles acuerdos bajo la forma de alianzas estratégicas con conglomerados como COTEXBO.⁸
- El desconocimiento de la parte legal del proceso de exportación, asociado a la precariedad en temas administrativos, también impide a la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA) negociar de una manera directa con demandantes extranjeros, en el caso de presentarse la oportunidad de exportar hilo industrial y prendas de vestir sin intermediarios.

Considerando lo expuesto, la pregunta de investigación se concreta a través de la siguiente interrogante:

¿Será posible diseñar políticas y estrategias de exportación de hilo industrial y prendas de vestir de alpaca para la Asociación de Productores en Camélidos Andinos con sede en Antaquilla?

1.3.- Objetivos

Los objetivos son los siguientes:

1.3.1.- Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo de investigación es: Diseñar políticas y estrategias para la exportación de hilo industrial y prendas de vestir de alpaca en la Asociación de Productores de Camélidos Andinos (APCA) con sede en la Comunidad Antaquilla.

⁷ **Eusebio Casilla**, Coordinador General A.P.C.A. Entrevistado el 11 de Junio en “Casa Padre Damián”, calle Murillo La Paz, 2012.

⁸ **El Conglomerado de Textiles de Bolivia** es representante comercial y promotor de nuevos mercados en el exterior, de varias asociaciones rurales de Bolivia.

1.3.2.- Objetivos Específicos

De acuerdo al objetivo general, se deben realizar los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar la cultura y estructura organizacional de la Asociación A.P.C.A.
- Analizar la cadena productiva de la fibra de alpaca y la comercialización de hilo industrial y prendas de vestir de A.P.C.A. en el mercado local.
- Diagnosticar la oferta, demanda y/o exportación de hilo industrial y prendas de vestir de alpaca.
- Identificar los mercados meta y sus requerimientos para prendas de vestir y para hilo industrial.

1.4- Resultados

- Se ha realizado un diagnóstico de la cultura y estructura organizacional en la Asociación de Productores de Camélidos Andinos (APCA).
- Se ha analizado la cadena productiva de la fibra de alpaca y la comercialización de hilo industrial y prendas de vestir de A.P.C.A. en el mercado local.
- Se ha diagnosticado la oferta, demanda y/o exportación de hilo industrial y prendas de vestir de alpaca en la ciudad de La Paz.
- Se han identificado los mercados meta y sus requerimientos para prendas de vestir y para hilo industrial.

1.5.- Alcances de la Investigación

Son los siguientes:

1.5.1.- Temático

La investigación en la Comunidad de Antaquilla, sede de la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA), estuvo relacionada con las materias de: Técnicas de investigación, Sistemas Organizacionales, Gestión Estratégica, Práctica Empresarial, Estadística, Muestreo, Sistemas de Información, Comercio Exterior y Administración Internacional, materias que se encuentran vigentes en la curricula de Administración de Empresas.

1.5.2.- Temporal

Para el presente estudio en la Asociación de Productores en Camélidos Andinos, se utilizó información cualitativa y datos estadísticos de los últimos cinco años en materia de producción y comercialización de hilo de alpaca e información histórica desde la gestión 2001, relacionando ésta con el tema de exportación de fibra de alpaca con valor agregado.

1.5.3.- Geográfico

La investigación se desarrolló en la comunidad Antaquilla, sede de la Asociación de Productores en Camélidos Andinos, situada en la Provincia Franz Tamayo del departamento de La Paz, la cual se constituye en la Unidad de Investigación.

1.5.4.- Institucional

El presente estudio se ha llevado a cabo en el Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas (IICCA), mediante el Área funcional de Interacción Social bajo la línea del Emprendimiento, trabajando con las Comunidades y Pueblos Originarios del País.

También se contó con la participación del Gobierno Comunal de Antaquilla, autoridades y productores de fibra y prendas de vestir de alpaca.

CAPITULO II

REFERENCIAS TEÓRICO – ORGANIZACIONALES Y LEGALES

2.1.- Referencias Teórico – Conceptuales

El presente capítulo hace una descripción histórica de la importancia que el Estado le ha dado al sector camélido, especialmente al relacionado con la alpaca; cantidades físicas de la especie alpaca en Bolivia, el incremento de la demanda de fibra en el mercado extranjero en los últimos años, referencias de producción de fibra, hilo, prendas de vestir principalmente y otros productos con valor agregado en A.P.C.A. Se han consultado Trabajos Dirigidos relacionados a la intervención, así como temas para el marco legal.

Toda la información captada fue relacionada con los conceptos administrativos que se utilizaron como instrumentos para conseguir el objetivo general del estudio conjuntamente los objetivos específicos.

2.1.1.- Evolución del comercio de fibra y prendas de vestir de alpaca

Las prendas de alpaca se encuentran dentro de las exportaciones no tradicionales. Hoy en día, las exportaciones de prendas de alpaca son cada vez más demandadas por sus grandes propiedades, se las puede denominar como recursos orgánicos y renovables; también son apreciadas por su alto grado de termosidad y por ser de materia prima NATURAL.

Igualmente, se puede observar que en los mercados del exterior la demanda fue tomando fuerza desde hace mucho tiempo atrás y esto se siente ya que al exportar estos productos el impacto es muy grande y las exigencias del mercado externo también. (*Ver ANEXO 1 exportaciones de hilo, tejidos y prendas de vestir INE*).

La crianza de la alpaca (“Lama Pacos”) en Bolivia forma parte de su tradición, historia, cultura y economía. El desarrollo de esta actividad ha sido lento y tuvo

que salvar muchos obstáculos de prejuicios, incomprensiones, olvidos y descuidos.

A modo de historia, ya por la década de los años '50 aparecieron las primeras publicaciones sobre este tema y en la década de los años '60, el Estado comenzó a prestarle atención, fortaleciendo las instituciones de investigación de camélidos, de comercialización e industria, de capacitación, desarrollo integral, etc. En la década de 1960 a 1970, se organizó el Comité Boliviano de Fomento Lanero (COMBOFLA), con el apoyo de USAID, que resultó ser un ente comercializador intermediario ante el mercado americano (*Huaygua y Rodríguez, 2001, pág 4*). A lo largo de los años el sector exportador de los productos no tradicionales caso prendas de alpaca, no ha sido beneficiado con una política económica clara, estable y bien estructurada por parte del gobierno nacional.

Según esta base, vemos que en la década de los 90' se dio una cierta recuperación del crecimiento económico y en menor medida, de las tasas de ahorro e inversión. El mayor tipo de cambio inducido por la crisis de la deuda externa y la propia recesión interna a que condujeron las políticas de ajuste en la primera mitad de los años ochenta, y luego las reformas comerciales, favorecieron una significativa modificación de la estructura productiva con reestructuración de empresas, desaparición de algunas y aparición de nuevas. En la década de los 90, se pone en marcha el "Proyecto de Desarrollo de Productores de Camélidos en el Altiplano Boliviano" (UNEPCA – 1996 a 2004) con el apoyo del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y la Corporación Andina de Fomento (CAF), cuyo desempeño fue deficiente con serios indicios de irregularidades, para cuya evaluación se requirió una Auditoría técnico financiera. (*Desarrollo con identidad para el sector camélido, 2001, pág 4*). Esa gradual transformación de la estructura productiva encuentra su expresión a través de la relación entre las exportaciones y el producto y en la diversificación de las mismas; en aumentos de la competitividad de un número creciente de empresas y una notable mejoría en la capacidad empresarial para explorar los mercados externos y acceder a ellos. Actualmente hay políticas de promoción a las exportaciones (zonas francas, acuerdos bilaterales y multilaterales).

En este contexto, se ha advertido el desarrollo de una economía emergente basada en la explotación pecuaria e industrialización de los productos de los CAMELIDOS, actividad económica que se realiza en el occidente Boliviano y que pese a las adversidades de la competencia y de los patrones de consumo vigente en el mercado interno, se presenta muy dinámico consolidándose como alternativa económica para dinamizar el mercado interno y tener opciones viables en las exportaciones. (*UNEPCA, Agroforestal y Pesca- MDR-AyMA, 2001 pdf, pág 5*).

A finales del año 2002, del Ministerio de Desarrollo Económico emergen las políticas nacionales de productividad y competitividad prevaleciendo 14 cadenas nacionales y se funda el Sistema Boliviano de Productividad y Competitividad (SBPC); el cual articula a los Ministerios de Agricultura, de Exportaciones y Comercio Exterior y de Desarrollo Económico, además de instituciones privadas, gremiales y académicas; una de las cadenas priorizadas es la Camélida. (*MDR y T Mapeo y Análisis Competitivo de la cadena productiva de camélidos, PRORECA, 2005. pdf. Pp 1-2*).

La diversidad ambiental que existe en los Altos Andes, ha permitido que la variabilidad genética existente en las poblaciones de camélidos, tanto de llamas como de alpacas se manifieste en diferentes fenotipos en cuanto a color y capacidad de producción de prendas de alpaca.

Respecto a la población de Alpacas en Bolivia (*Instituto Nacional de Estadística, Encuesta Nacional Agropecuaria, 2008, pág 471*), se presenta en el siguiente cuadro su evolución desde el año 2001 al 2010:

Cuadro N° 4

Población y edades del ganado alpaquero, Bolivia 2001 - 2010

BOLIVIA: NÚMERO DE CABEZAS DE ALPACAS POR AÑO, SEGÚN SEXO Y EDAD, 2001-2010

SEXO Y EDAD	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL	304.457	310.608	317.573	325.282	332.947	340.406	347.694	355.964	364.663	373.64
Machos	93.138	93.004	93.394	93.874	94.234	94.474	94.547	94.828	96.386	99.557
Hembras	211.319	217.604	224.179	231.408	238.713	245.932	253.147	261.136	268.277	274.083
Menores a 1 año	56.695	60.595	64.707	69.062	73.553	78.117	82.764	87.748	89.471	94.790
Machos	26.244	27.740	29.338	31.029	32.766	34.511	36.294	38.214	39.118	41.623
Hembras	30.451	32.855	35.369	38.033	40.787	43.606	46.47	49.534	50.353	53.167
De 1 a 2 años	67.034	71.321	75.828	80.637	85.566	90.617	95.739	101.311	104.439	110.238
Machos	19.744	20.033	20.360	20.697	21.014	21.348	21.626	21.980	21.656	23.301
Hembras	47.29	51.288	55.468	59.94	64.552	69.269	74.113	79.331	82.783	86.937
Mayores a 2 años	180.728	178.692	177.038	175.583	173.828	171.672	169.191	166.905	170.753	168.612
Machos	47.150	45.231	43.696	42.148	40.454	38.615	36.627	34.634	35.612	34.633
Hembras	133.578	133.461	133.342	133.435	133.374	133.057	132.564	132.271	135.141	133.979

Fuente: INE, Encuesta Nacional Agropecuaria 2008

Es importante destacar que la población de alpacas del departamento de La Paz, representa en promedio un 55% del total nacional. Respecto a los volúmenes de fibra esquilados del departamento de La Paz, se estima que para 2008 (*MDR y T y Mapeo y Análisis competitivo de la cadena productiva de camélidos, PRORECA, 2005, pág 18*) la producción de fibra fue de 331 toneladas.

Sin embargo, no es desconocida la salida de miles de alpacas vivas como contrabando por la frontera del sur, seleccionadas genéticamente y exportadas desde Chile a varios países del mundo donde estos países llegarán a ser industrias florecientes.

Por otro lado, la fuga de materia prima al mercado de acopio que ofrece el Perú y sobre todo su red de intermediarios, monopoliza la compra de la fibra a precios bajos. Por esta razón es que los artesanos que se dedican a la confección de prendas de vestir en base a la fibra de alpaca (chompas, ponchos, gorros, guantes, etc.) en la zona del altiplano, se encuentran con una escasez inusitada de hilo y el aumento artificial de los precios por lo que tienen muchas dificultades para cumplir adecuadamente sus planes de producción.

Esta situación originó que en la época de la esquila de los animales, los acopiadores paguen precios irrisorios por el kilo de lana de alpaca; esto llevó a los criadores a mojar la lana y a rociarla de tierra para hacer el producto más pesado. Estos acopiadores venden la lana de alpaca a los intermediarios, quienes a su vez la llevan a las hilanderas. Esto hizo del negocio de hilado de alpaca un monopolio en determinado momento, lo que llevó a que el hilado de éste tenga un precio alto⁹.

2.2.- Planificación estratégica

Es un proceso formal (*Avila, 2009, Pág 1*) que realiza el Directorio, Alta gerencia y mandos intermedios para:

- a) Determinar la visión, misión y objetivos estratégicos a largo plazo.
- b) Enunciar los valores que sustentan su cultura.
- c) Identificar en orden de importancia las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.
- d) Evaluar y elegir las estrategias empresariales, asignando los recursos necesarios para su implementación.

El propósito de utilizar esta herramienta administrativa es el de conformar la estructura de la propuesta con base en los puntos mencionados.

2.3.- Política Empresarial

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Supone un compromiso de la empresa al desplegarla a través de los niveles jerárquicos asimismo se refuerza el compromiso y la participación del personal. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

⁹Fuente: Sr. Benedicto Callancho Presidente de A.P.C.A.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos (*García, 2009, Introducción a la economía de la empresa, publicación en <http://www.lanueva.com>*).

La determinación e identificación de la voluntad y propósitos de las organizaciones empresariales y la adaptación de las empresas a los cambios que se producen en su entorno son cuestiones de indudable interés y actualidad en el ámbito de la administración de empresas.

La idea en torno a la cual se estructura esta obra es la actitud de la gerencia ante la velocidad del cambio que exige nuevas características del gerente, el cual necesita diferentes maneras de liderar el capital, la tecnología y en especial las personas, para lograr los objetivos de la organización en un marco de internacionalización acelerada de la economía. En la formulación de políticas (*Céspedes, 2008, Instituto de Los Andes, Perú*), se debe considerar lo siguiente:

- La política más efectiva es la que busca hacer lo indicado, en el momento preciso y con un control absoluto de la situación.
- Algunas acciones superan rápidamente a las directivas, las que tienen que ser revisadas y actualizadas periódicamente.
- Las políticas no sólo deben normar a la empresa y sus trabajadores, sino principalmente generar confianza.
- Las políticas son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Las políticas reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.
- Las políticas deben ser escritas y también se tiene que verificar que sean comprendidas por todos.
- Las políticas deben ser coincidentes con el estilo general de la empresa.

2.4.- Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado contrarrestando la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

En las empresas con gobierno corporativo la estrategia es diseñada por la Junta Directiva con asesoría de miembros externos y la participación del director ejecutivo, también llamado Chief Executive Officer (CEO) o Gerente General. Mientras que la ejecución y desarrollo de la estrategia empresarial es tarea del CEO con la participación del nivel ejecutivo (operaciones, marketing, ventas mayoristas, administración, tecnología, etc.) y el apoyo del nivel operativo (manufactura, ventas minoristas, puntos de venta, atención post venta, etc.) de la organización. (*Estrategia empresarial, 2012, Perú*)

2.4.1.- Relación entre políticas y estrategias

Según los contextos anteriores, la estrategia y la política guardan una estrecha relación entre sí, ya que ambas orientan, dan estructuras a los planes, son la base de los planes operativos y afectan a todas las áreas administrativas de la empresa.¹⁰

- **Estrategia y Política**

En una empresa se distinguen: misión, visión, metas u objetivos organizacionales los cuales necesitan de medios para concretarse (políticas y/o planes de acción). Estrategias y políticas contribuyen a las labores de planeación de los administradores en tanto que orienten las decisiones operativas. Por lo cual tienen un principio y es que: cuanto más clara sea la comprensión de estrategia y política y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.

Para que las estrategias y las políticas resulten efectivas, deben ponerse en práctica planes de acción para la ejecución de las estrategias y deben apoyarse en tácticas efectivas.¹¹

2.5.- Modelo del Análisis competitivo de Porter

Este modelo identifica cinco fuerzas del entorno de una organización capaces de influir sobre la competencia. (*Mintzberg, 2007, pág 135*).

- *La amenaza de nuevos concursantes.* Una industria es como un club, donde las firmas se ganan el derecho de admisión superando ciertas “barreras”, como por ejemplo economías de escala, requisitos básicos de capital y lealtad de los clientes hacia las marcas establecidas. Las barreras altas generan un grupo altamente competitivo. (*Mintzberg, 2007, pág 135*)

En el presente estudio se considera este factor como de alto riesgo; ya que el mercado Alemán está creciendo y ya varios países lo están observando. Es por ello que existen gran cantidad de competidores y muchos de estos son reconocidos.

La tecnología textil en Bolivia es una desventaja a comparación de países industrializados como el Perú. Los países potencias en exportación tienen el apoyo de sus gobiernos; es así como pueden crecer.

- *Poder de negociación de los proveedores de la firma.* Como los proveedores desean cobrar los precios más altos por sus productos, se desencadena naturalmente una lucha de poder entre las firmas y sus abastecedores. La ventaja la obtiene la parte que tiene más alternativas y menos que perder si termina la relación. (*Mintzberg, 2007, pág 136*).

Los proveedores de la fibra de alpaca son los mismos comunarios de Antaquilla y su poder de negociación radica en la cantidad que ofertan a la

^{10 y 11} Fuente: Elaboración propia en base a los conceptos de Política y Estrategia empresarial.

Asociación en función del precio pactado entre ambas partes, éste aspecto condiciona la entrega total de la fibra producida por cada familia.

- *Poder de negociación de los clientes de la firma.* Los clientes de una empresa buscan bajar los precios o subir la calidad. Su capacidad para hacerlo depende de lo mucho que compren, de lo bien informados que estén o de su disposición a experimentar con las alternativas (Mintzberg, 2007, pág 136).

Alemania es un mercado en crecimiento y busca importar cada vez más prendas de este tipo. Existen muchos compradores y mucho de estos potenciales. Los consumidores son exigentes y los clientes cambian de gustos fácilmente.

- *Amenaza de productos sustitutos.* La competencia depende del grado en que los productos de una industria son reemplazables por los de otra. (Mintzberg, 2007, pág 136)

En el sector industrial textil de pelo fino se puede argumentar que existen muchos productos sustitutos, ya que hay varios tipos de insumos para producir prendas, como por ejemplo algodón o lana de vicuña. Se puede deducir entonces que la amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta. La calidad de estos productos es buena y existe tendencia de los compradores por sustituir. El precio de estos es más barato pero no mejor en calidad y diseño.

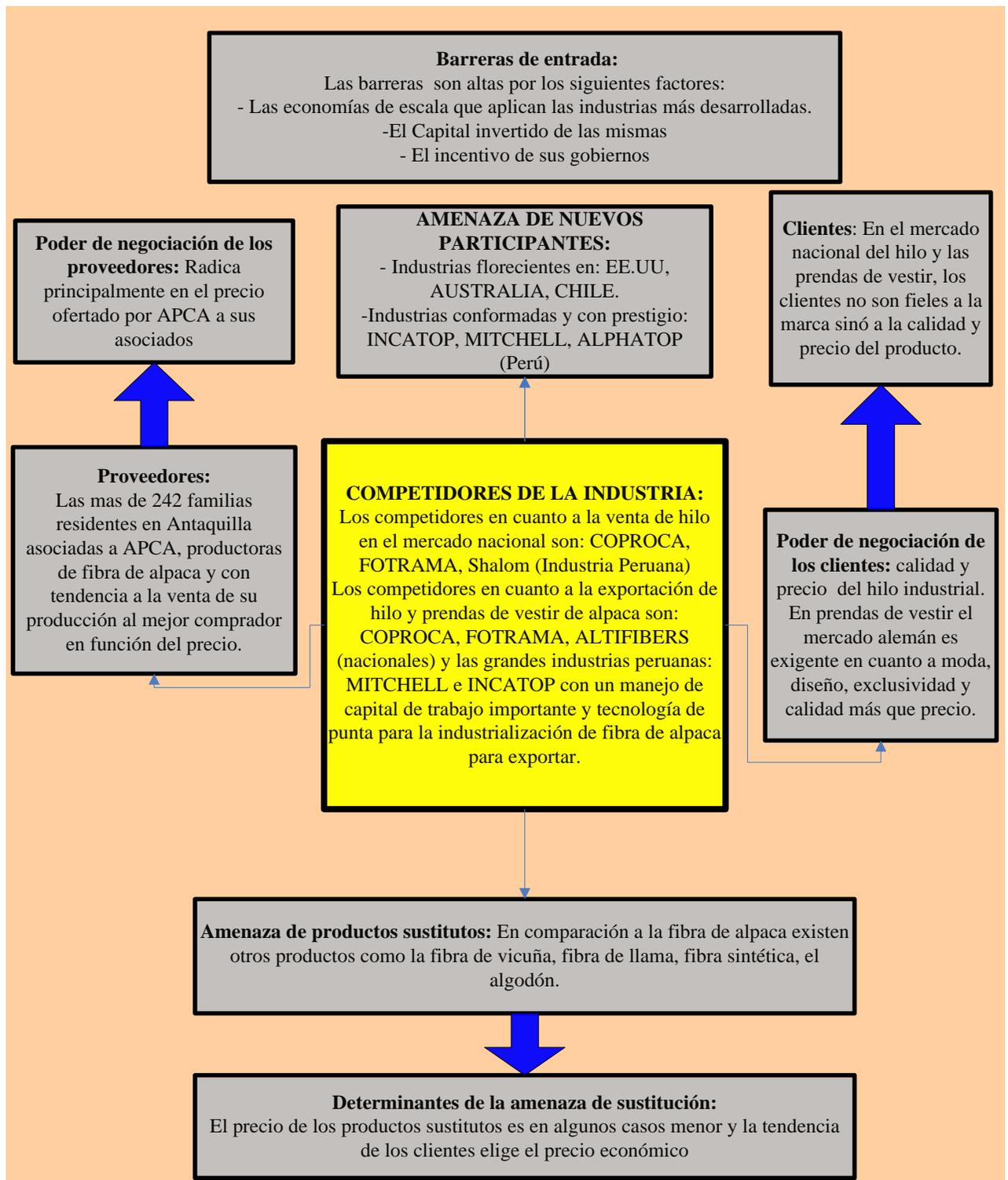
- *Intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras.* Todos los factores anteriores convergen en la rivalidad, que según Porter es una cruzada de guerra activa con diplomacia pacífica. Las firmas luchan por ganar una posición. Pueden atacarse unas a otras, o alcanzar un acuerdo tácito de coexistencia, talvez incluso bajo la forma de alianzas. (Mintzberg, 2007, pág 136)

La Asociación A.P.C.A. encuentra empresas competidoras en el mercado interno en cuanto a la oferta de hilo industrial: COPROCA S.A. y Shalom (distribuidora de hilo de alpaca de origen peruano); por otro lado existen varias asociaciones y

Mypes dedicadas a la confección y exportación de prendas de vestir de alpaca factores que hacen que las barreras de entrada sean altamente competitivas.

En la siguiente figura se describen las cinco fuerzas de posicionamiento de mercado propuestas por Porter, cada una guarda relación con la Asociación A.P.C.A. y el análisis de sus variables.

Figura 1. Elementos de la Estructura Industrial



Fuente: Elaboración propia en base a (Porter, 2007, pág 135)

2.6.- Estrategias genéricas de Porter

Porter identificó tres estrategias genéricas (*Mintzberg, 2007, pp 137 - 138*) que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos.
- La diferenciación.
- El enfoque o concentración.

Las tres estrategias genéricas pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico y que sólo existen dos “tipos básicos de ventajas competitivas que una firma puede poseer: bajo coste, o diferenciación”. Estas se combinan con el “alcance” de una empresa en particular - la gama de segmentos del mercado buscados- para producir “tres estrategias genéricas que permitan alcanzar un desempeño superior al promedio en una industria: liderazgo de costes, diferenciación y concentración” (*Mintzberg, 2007, pp 137 - 138*).

Es necesario destacar que en todo análisis de las ventajas competitivas se debe tener presente que tradicionalmente se utilizan dos enfoques. El uno se basa en el modelo original de las estrategias competitivas genéricas de Porter, quien afirma que las ventajas se derivan de la creación de una posición defendible en costos o en diferenciación. El otro se basa en las ventajas en cuanto a los recursos de la empresa: humanos, administrativos o financieros que ha ido acumulando a lo largo de su existencia. Ambos enfoques son útiles para determinar cuáles son las verdaderas ventajas y cómo se hizo para lograrlas; la aplicación al tema en estudio se realiza cuando se analiza a la Asociación A.P.C.A. en sus aspectos organizacionales y productivos.

2.7.- Ventaja Competitiva

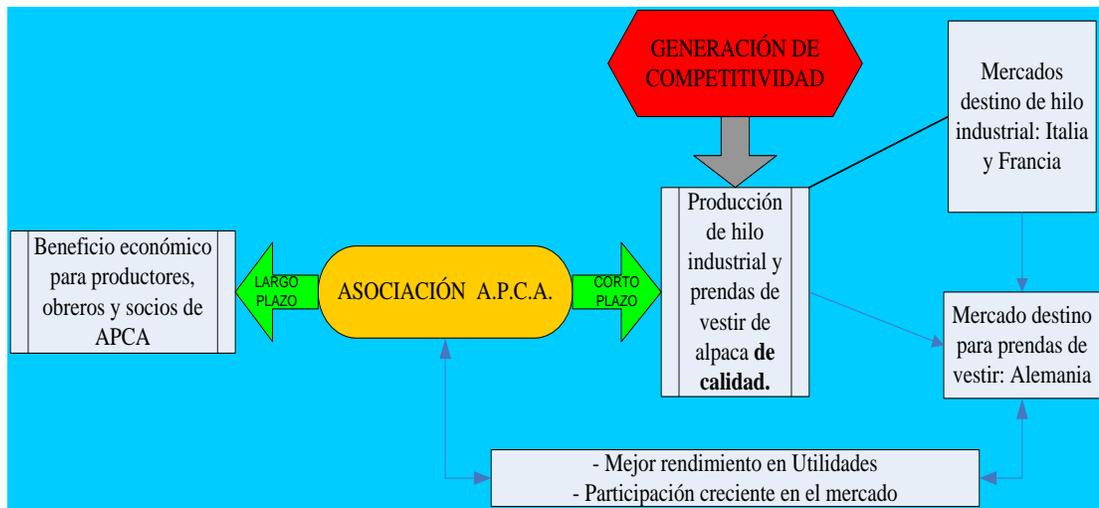
La ventaja competitiva es aquella habilidad de la organización que sobrepasa el rendimiento de sus rivales en la industria. El propósito fundamental de generar estrategias al interior de la organización es alcanzar y conservar VENTAJAS COMPETITIVAS, es decir empleando estrategias utilizando sus capacidades fundamentales (habilidades o fortalezas) y los recursos con los que se cuenta (humanos, financieros y administrativos (*Ávila, 2009, pág 4*); además de crear estrategias que permitan generar capacidades y recursos adaptables al entorno e innovadores a medida que se vayan presentando las situaciones en la industria o rubro de textiles de camélidos; esto se logra formulando políticas que rijan al interior de la organización para que se enmarquen dentro de la situación organizacional actual en la que se encuentra la Asociación, para lo cual se hará uso de la matriz FODA, donde se identificarán las variables de importancia mediante un análisis tanto interno como externo de la organización en estudio.

2.8.- Competitividad

El término “competitividad” es conceptualmente: el contexto a corto plazo en el que una empresa puede bajo condiciones de mercado justas y libres, producir bienes o servicios que pasen las pruebas de los mercados internacionales, mientras simultáneamente aumenta su participación en el mercado o sus utilidades, que permitan mejorar los ingresos reales de sus accionistas y trabajadores, todo esto buscando la viabilidad a largo plazo (*Ávila, 2009, pág 4*). La competitividad está ligada a la generación de estrategias de exportación para la Asociación A.P.C.A. en el presente estudio, puesto que el hilo industrial y las prendas de vestir (chompas, gorros, chalinás), deben reunir las condiciones de calidad y también deben guardar relación con su capacidad de producción.

En la siguiente figura se puede observar la generación de competitividad en torno a la Asociación APCA:

Figura N° 2



Fuente: Elaboración propia en base a concepto de Competitividad (Avila, 2009, pág 4)

La siguiente figura refleja la ventaja competitiva que se podría crear en la Asociación APCA:

Figura N° 3



Fuente: Elaboración propia en base a concepto de Ventaja Competitiva (Avila, 2009, pág 4)

Las políticas y estrategias empresariales pueden adquirir el nivel competitivo y convertirse en ventajas competitivas en base a su continua revisión, análisis y reorientación ya que el entorno presenta cambios constantes.

2.9.- Cadena Productiva

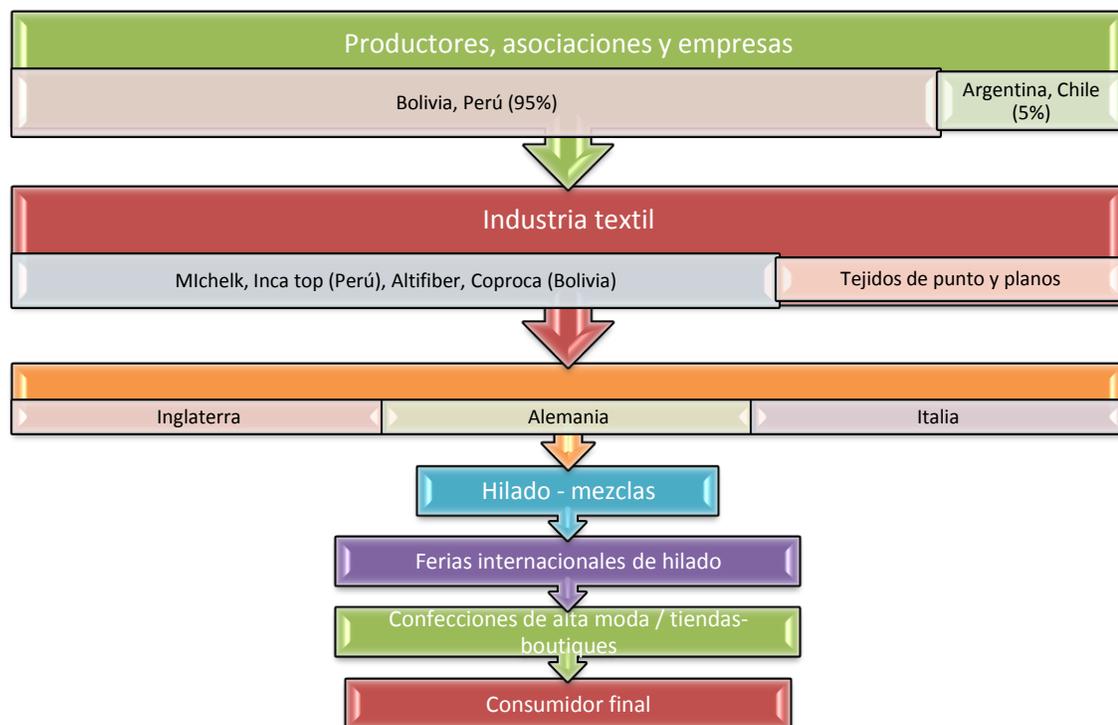
La cadena productiva es el conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio, que ocurren de forma planificada, y producen un cambio de materiales, objetos o sistemas hasta transformarlos en producto terminado y colocarlos en el mercado a través de unidades interconectadas involucrando recursos físicos, humanos, tecnológicos y económicos. *(Mielke Eduardo, 2011, Análisis de la cadena productiva y comercialización).*

La cadena productiva de la alpaca es de gran importancia para la economía boliviana, no tanto por su aporte al PIB nacional que es del 0,6% sino por su amplia distribución geográfica en el país y por la cantidad de personas que viven directamente de ésta actividad. La crianza de Alpacas *(Dr. Teodosio Huanca Mamani, 2010, Instituto nacional de investigación agraria INIA)* ocupa a cerca de 350.000 familias campesinas de zonas alto andinas y aproximadamente 73000 actores entre productores, intermediarios y asalariados así como también por el hecho de que sus actores pertenecen a sectores económicamente deprimidos.

La cadena productiva de camélidos está compuesta por la producción de carne de llama (charque y embutidos) y carne de alpaca; la producción de fibra de llama y de alpaca y por último la producción de cuero de llama principalmente y en menor escala de alpaca. Es importante hacer notar que los dos productos más importantes de la cadena son: la carne de llama y la fibra de alpaca la cual es materia prima para la producción tanto de hilo como de prendas de vestir (tema del presente estudio).

A manera de marco de referencia, la figura siguiente refleja la cadena de la fibra de alpaca en el ámbito internacional (sin contemplar la confección de prendas de tejido plano o de punto):

Gráfico 2. Cadena de la fibra de alpaca en el ámbito internacional



Fuente: Telmo Robalino (AVSF 2010)

La ilustración anterior esquematiza la ruta del valor agregado y comercialización de la fibra de alpaca. En la etapa de acopio participan: intermediarios, Industrias textiles y asociaciones transformadoras o que procesan fibra (entre ellas A.P.C.A.). Los productos derivados de la transformación de fibra de alpaca son: Tops, el hilo artesanal y el hilo industrial que son destinados para el mercado externo y el mercado interno. Dentro del mercado interno se encuentran los actores de la etapa de transformación secundaria: empresas artesanales o artesanía industrial, asociaciones de artesanía con identidad cultural y microempresas familiares.

- **TOP**, en la industria textil el Top se refiere al proceso de lavado, cardado y peinado de la fibra de alpaca listo para la hilatura.

Se han identificado a las diferentes asociaciones del sector camélidos en nuestro país, para conocer si las mismas exportan o no sus productos, la gran mayoría son asociaciones rurales. (Ver ANEXO 2: lista de 98 organizaciones según OECA's).

2.9.1.- Cadena Productiva de la alpaca en A.P.C.A.

Se considera el proceso productivo en la Asociación APCA desde la producción y el acopio de fibra sin tomar en cuenta la crianza, se siguen las siguientes actividades:

Esquila: La esquila es una actividad donde se extrae la fibra de las alpacas comúnmente llamado el tiempo de cosecha. La época de esquila está comprendida principalmente entre los meses de octubre a diciembre; se realiza en los corrales utilizando como instrumentos: cuchillos, tijeras o lapiacos. Esta actividad se inicia de los dos a tres años de edad del animal. La cosecha de lana se realiza cuando la fibra alcanza la longitud de 15 a 20 cm. El intervalo entre esquilas en alpacas es de dos a tres años; es necesario destacar que por cabeza de alpaca **se obtienen 3.9 a 4 libras (1.9 a 2 kilos) de fibra y el promedio de alpacas por familia es de 110 cabezas.** (*Datos de APCA, 2011*). En el Perú **oscila entre 2.1 a 2.3 kilos por cabeza; en ambos países son alpacas de la raza Huacaya.** (*Jáuregui y Bonilla, 1991, pág 4*).

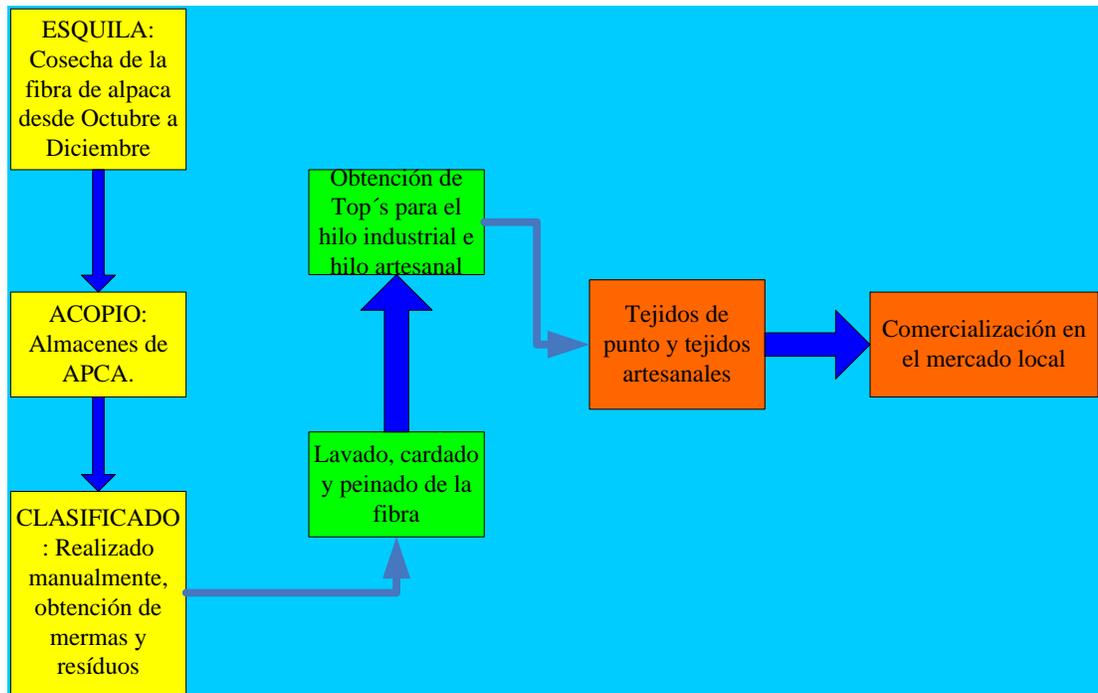
Acopio: Esta actividad se realiza en el galpón destinado para este fin, su capacidad es de 6 toneladas. (*Datos de APCA, 2011*)

La Clasificación: La clasificación es un proceso manual en el cual el vellón es separado en diferentes grupos de calidades: Tweed, FS (Super Fine), y calidades menores (HZ y AG). (*Según datos de producción de APCA, 2011*)

Proceso de Valor agregado: Se inicia con el lavado, peinado y cardado de la fibra, una vez terminado éste proceso se obtienen los Top's, que sirven para elaborar hilo blanco y tejidos de punto que son comercializados en el mercado local. (*Datos de APCA, 2011*).

La siguiente figura refleja las actividades de la cadena productiva de APCA:

Figura N° 4



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de APCA

De los datos obtenidos de producción de APCA, los productos ofertados son los siguientes:

- Prendas de vestir (mantillas, chompas, chalinas, guantes).
 - Hilo industrial en conos, títulos: 3/11, 2/11, 2/22 y 2/16 en calidad superfina (FS) de color blanco natural, con un peso promedio de 1 kg. c/u (1300 kilos anuales).
 - Ovillos de hilo de alpaca de 100 gramos. Volumen ofertado 15.000 lbs. de fibra de alpaca en sacos anualmente (ofertada en el mercado interno actualmente).
- 2000 conos de hilo industrial, de 1kg c/u, anualmente
 - 5000 unidades de ovillo de 100 grs c/u, anualmente
 - 150 prendas de vestir, anualmente

2.10.- Comercio Exterior

Las exportaciones se constituyen en un sector vital de la economía boliviana y de alta prioridad para los objetivos de crecimiento y desarrollo económico del país. La estructura de las exportaciones totales bolivianas está compuesta por producción no tradicional, producción tradicional y reexportaciones.

Los productos tradicionales exportados son los minerales e hidrocarburos: zinc, oro, estaño, plata los de mayor venta y el gas natural en el sector hidrocarburos (*INFOAGRO, 2004, Comercio y exportaciones*).

Las exportaciones no tradicionales están compuestas por productos de origen agrícola, industrial y manufacturero. Es importante mencionar que desde mediados de la década de los noventa las exportaciones no tradicionales contribuyen cada vez más a las exportaciones globales y hasta el primer semestre de la presente gestión los volúmenes de exportación de los productos no tradicionales han incrementado en un 8% según el Presidente de la Cámara de Industria y Comercio (CAINCO). (*Salvatierra S, 2012, 2 de enero "El Diario" pág B4*)

En los últimos años se ha logrado el fortalecimiento de importantes rubros de exportación de productos manufacturados como aceites comestibles de soya y girasol, joyería de oro, productos alimenticios, prendas de vestir, PRENDAS DE ALPACA (TEXTILES DE ALPACA), manufacturas de madera, manufacturas de cuero. Los productos agropecuarios han demostrado un gran potencial siendo los más importantes: soya en grano y derivados, algodón, nuez del pará, café, azúcar, quinua, flores, frutas tropicales, etc. (*Schwark, 2001, Acceso a mercados externos del sector camélidos. Bolivia, pág 65*).

Mercados importantes para los productos bolivianos son: Estados Unidos, la Comunidad Andina de Naciones, Brasil y Argentina. Entre los países europeos se destacan: Suiza, Alemania y el Reino Unido. El estudio presente, proyecta a largo plazo exportar las prendas de vestir (chompas, gorros y chalinás) hechas con fibra de alpaca hacia Alemania exclusivamente.

2.11.- Estudio de mercado

Un estudio de mercado se define como la obtención, clasificación y análisis de todos los hechos y datos de temas relacionados con la transferencia y venta de mercancías o servicios; toda esa información se sistematiza para asistir en la toma de decisiones (*Ortega Martínez, 1990, Manual de Investigación Comercial, Pág 27*).

Se han identificado los mercados meta para el hilo industrial y para las prendas de vestir de alpaca en Europa, a través de un estudio de mercado para ambos artículos (*Ver Anexos 3 y 4 Estudio de mercado*).

2.12.- Alianza Estratégica

Es una asociación entre una o más empresas que unen recursos y experiencias, para desarrollar una actividad específica, crear sinergias de grupo o como una opción estratégica para el crecimiento. Este tipo de asociación puede ser utilizada para conquistar un nuevo mercado (geográfico o sectorial), adquirir nuevas habilidades o ganar tamaño crítico. Por tanto, es una alternativa a otras formas de desarrollo, tales como fusiones y adquisiciones y el desarrollo orgánico. (*Brooke y Mills, El ejecutivo visionario, 2000, cap. 1, profesión del visionario, pág. 17*)

Las alianzas estratégicas se establecen normalmente entre empresas competidoras o que producen productos o servicios complementarios. Los sectores de actividad que han tenido particular relevancia, son los sectores del área de tecnología.

Las principales ventajas de las alianzas estratégicas como una fuente de desarrollo empresarial, son, por un lado, el acceso a nuevos mercados sin grandes inversiones y con mejores riesgos, y en segundo lugar, la utilización de sinergias comerciales y tecnológicas. Sus riesgos potenciales son: el intercambio de conocimientos con los competidores y la pérdida de flexibilidad estratégica.

Para la intervención, se utilizó este concepto para enmarcarse dentro de una estrategia empresarial para llegar de esta forma a ocupar un lugar en el mercado extranjero.

2.13.- Trabajos Previos

Se han considerado los siguientes:

- a) Título: Guía de elaboración de Plan de Negocios para pequeños productores de artesanías derivados de fibra de camélidos (Trabajo Dirigido Año 2007).**

Autores: Villavicencio Cinthia, Salazar Ninoska

Tutor: Sangüeza René

En este trabajo se han identificado varias unidades de investigación ubicadas en el Occidente del Departamento de La Paz, área rural, Distrito SUNI alpaqueros a 250 km de La Paz.

Se han diagnosticado los recursos de las asociaciones en cuanto a los factores productivos: tierra, instalaciones, capital, mano de obra.(Pág 51)

En el tema de la venta de las prendas de vestir, el sistema que se utiliza es: venta minorista y al contado, en muchas ocasiones los precios no cubren los costos de producción; se ha realizado un análisis de mercado de la industria basado en las cinco fuerzas de Porter diagnosticando a las asociaciones mediante la construcción de la matriz FODA; los clientes son generalmente turistas.(Pág 53, 54)

- **Conclusiones**

Las asociaciones en estudio no exportan debido a que la producción individual no cubre la demanda y no existe apoyo del Gobierno Municipal ni nacional.

Las asociaciones no cuentan con ningún tipo de estado financiero, registro contable, plan de cuentas, no están inscritos en Impuestos Nacionales, por tanto no cuentan con NIT, ni registro en FUNDEMPRESA, no están registradas en el Ministerio de Trabajo; también se concluye que las asociaciones tienen un nivel organizacional muy precario, sin herramientas administrativas para la toma de decisiones.(Pág 66).

- **Recomendaciones**

Lograr una reestructuración administrativa que implique desde la definición de funciones, nueva estructura orgánica, proceso administrativo de personal para contar con información confiable para la correcta toma de decisiones por medio de la propuesta planteada. (Pág 69).

b) Título: Estrategias para la comercialización de fibra de llama (Trabajo Dirigido Año 2010).

Autores: Fernández Marina, Lía Laura.

Tutor: Rosso Humberto

En este trabajo se ha tratado el tema de la Cadena de Valor del emprendimiento de la fibra de llama; para lograr las estrategias se ha trabajado utilizando la técnica de la entrevista al Gerente General de COPROCA S.A. y el método de la encuesta aplicado a la Asociación APCI (Unidad principal de investigación) con el objetivo de conocer su cultura organizacional y construyendo una matriz FODA de análisis del sector de llamas (Pág 52).

Se construyó un cuadro de análisis basado en el Centro de Investigación y Capacitación al campesinado (CIPCA), en la cual se trabaja con preguntas como:

¿Qué hacemos bien?	¿Qué hacemos mal?	¿Cómo mejorar?
¿Qué hemos desarrollado?	¿Cómo se ha desarrollado?	¿Qué hay que eliminar?
¿Cómo hay que eliminarlo?	¿Qué hace falta?	¿Cómo conseguirlo?

En lo referente al *ámbito comercial* se destaca que la fibra de llama es importante porque genera más empleos directos e indirectos en los eslabones de la cadena productiva; es rentable ya que proporciona mejor calidad de vida. (Pág 72)

En el *ámbito social* se identificó la clasificación de productores de fibra de llama en el Municipio de Curahuara de Carangas y se analizó a la organización bajo el concepto de microempresa.

Se ha realizado la evaluación de cada una de las etapas de la cadena de valor tanto de la producción como de la comercialización de fibra de llama en el Municipio de Curahuara de Carangas. Se descubrió que existen varias personas con ideas de emprendimiento.

Los productores desconocen los instrumentos de planificación; también han mencionado el implementar un control de calidad a sus productos.

2.14.- Referencias organizacionales

- El Municipio de Pelechuco pertenece a la Provincia Franz Tamayo del Departamento de La Paz, (Ver Anexo 5, Mapa de Pelechuco), sus datos genéricos son:

DATOS INSTITUCIONALES	
Dirección de la Municipalidad	Plaza 25 de Julio s/n
Teléfonos	0 (xx) – 22137283 cabina
Departamento	La Paz
Provincia	Franz Tamayo
Circunscripción	19
Mancomunidades	Apolobamba, Norte de La Paz

DATOS GENERALES		DATOS DEMOGRÁFICOS	
Ley de Creación	Según Ley (02/12/1882)	Código INE	20702
Cantones	4	Población 2010	5 469 hab
OTB's	17	Densidad poblacional (hab/Km ²)	2.1
Superficie	2 437 Km ²	Viviendas	2 279
Latitud	- 13° 59"	Idiomas	Castellano(60%) Quechua (58%) Aymara (52%)
Longitud	- 58 ° 20"		

Fuente: Tu tiempo Network, 2011

2.14.1.- Marka: Copacabana de Antaquilla

La Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA), se encuentra dentro del Parque Nacional de Área Natural de Manejo Integrado Apolobamba, que está ubicado al norte del departamento de La Paz en el Municipio de Pelechuco, en la Tierra Comunitaria de Origen Marka Antaquilla que se compone de 8 ayllus: Antaquilla, Nube Pampa, Puyo Puyo Alto, Puyo Puyo Bajo, Cololo, Katantica y Agua Blanca A, Agua Blanca B.

De forma específica, está situada al Sur-Oeste de la Población de Pelechuco, y al Nor-Oeste de la población de Charazani. Distante unos 300 km al Nor- Oeste de la ciudad de La Paz, ubicada entre los 3.858 y 5.580 metros de altura (*Ver Anexo 6, Mapa y ubicación geográfica de la Marka Antaquilla*).

Esta organización, actualmente cuenta con 242 asociados y nace como Marka Antaquilla de Tierra Comunitaria de Origen en fecha 27 de julio del año 2000. Se refunda el 24 de mayo de 2007 con el nombre Asociación de Productores en Camélidos (APCA) como una organización especializada en la mejora, producción y comercialización de derivados de alpaca. Actualmente, se dedica a la transformación de fibra de alpaca, generando el valor agregado con la producción de hilo industrial de alpaca.

El año 2005, la Marka Antaquilla presentó un Proyecto a Fundación PUMA mediante convocatoria a comunidades emprendedoras y se adjudicó un aporte de Bs. 412.523 y puso una contraparte de Bs. 373.030, las cuales en conjunto se emplearon para construir y equipar la infraestructura de acopio y transformación de la fibra de alpaca y capacitar a los socios que son 242 familias.

El 2008 con recursos de PUMA y la Fundación Altiplano (FDTA) se elaboró un Plan de Negocios para la producción de hilo. En el 2009 se complementó el equipamiento del centro de acopio y se acordó con PRO-RURAL un Joint venture, que se utilizó para producir hilo de alpaca.

2.15.- Marco jurídico o legal

La parte legal del presente estudio refleja algunos puntos contemplados en la Nueva Constitución Política del Estado, D.S. 29727 (Creación de PROBOLIVIA), Ley N° 029/2012 de Promoción y Desarrollo Artesanal, la Norma Boliviana 961 de IBNORCA ,el S.G.P. (Sistema Generalizado de Preferencias), Fibra certificada (como requisito para la exportación) y los procedimientos necesarios que se deben seguir en el proceso de exportación que incluyen las Normas y documentos exigidos para tal fin.

2.15.1.- NUEVA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO

CUARTA PARTE

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DEL ESTADO

TÍTULO I – ORGANIZACIÓN ECONÓMICA DEL ESTADO

CAPITULO PRIMERO

Art. 306. II. La economía plural está constituida por las formas de organización económica comunitaria, estatal, privada y social cooperativa.

Art. 307. El Estado reconocerá, respetará, protegerá y promoverá la organización económica comunitaria. Esta forma de organización económica comunitaria comprende los sistemas de producción y reproducción de la vida social, fundados en los principios y visión propios de las naciones y pueblos indígena originario y campesinos.

CAPITULO TERCERO

POLITICAS ECONÓMICAS

Art. 318. I. El Estado determinará una política productiva industrial y comercial que garantice una oferta de bienes y servicios suficientes para cubrir de forma adecuada las necesidades básicas internas, y para fortalecer la capacidad exportadora.

IV. El Estado priorizará la promoción del desarrollo productivo rural como fundamento de las políticas de desarrollo del país.

CAPÍTULO TERCERO

SECCIÓN IV

POLÍTICAS SECTORIALES

Art. 334. En el marco de las políticas sectoriales, el Estado protegerá y fomentará:

1. Las organizaciones económicas campesinas, y las asociaciones u organizaciones de pequeños productores urbanos, artesanos, como alternativas solidarias y recíprocas. La política económica facilitará el acceso a la capacitación técnica y a la tecnología, a los créditos, a la apertura de mercados y al mejoramiento de procesos productivos.
3. La producción artesanal con identidad cultural.

2.15.2.- DECRETO SUPREMO Nº 29727 Creación de PRO BOLIVIA.

Que por Decreto Supremo Nº 28938 de 22 de noviembre de 2006 se crea el Servicio Nacional de Desarrollo Productivo - SENADEPRO como entidad desconcentrada, dependiente del Ministerio de Producción y Microempresa para fortalecer las capacidades en la gestión organizativa, productiva y empresarial de artesanos, micro y pequeños productores urbanos y rurales, Organizaciones Económicas Campesinas OECAS, cooperativas productivas, asociaciones de artesanos, organizaciones comunitarias, campesinas, indígenas y originarias.

ARTÍCULO 1.- (OBJETO). El presente Decreto Supremo Nº 29727 tiene por objeto:

Crear la Entidad Pública Desconcentrada PRO - BOLIVIA, sobre la base de SENADEPRO.

ARTÍCULO 3.- (COMPETENCIA INSTITUCIONAL). PRO - BOLIVIA está destinada a impulsar el cambio de la matriz productiva nacional a través del incremento de la agregación de valor a la producción primaria, transformación tecnológica, alza de la productividad, diversificación productiva y mayor

generación de excedentes e ingresos en la producción artesanal, agroindustrial, manufacturera e industrial, participando en la creación, consolidación, modernización y tecnificación de los emprendimientos productivos del conjunto de las Unidades Productivas urbanas y rurales del país.

2.15.3.- Ley N° 029/ 2012 de Promoción y Desarrollo Artesanal

Los sujetos de la Ley son toda persona natural o jurídica individual o colectiva dedicada a la actividad artesanal, es decir todos los artesanos y artesanas del campo y la ciudad.

La ley tiene el objeto de reconocer, proteger, fomentar, promover y promocionar el desarrollo sostenible de la actividad artesanal en todas sus expresiones, propias de cada lugar.

2.15.4.- Norma boliviana NB 961 IBNORCA

La Norma Boliviana (NB 961 IBNORCA) recomienda el uso de tijeras cuando se trata de esquila manual, y si se realiza mecánicamente, se recomienda esquiladora mecánica (clasificación). La esquila técnica del vellón debe considerar criterios tanto visuales en los que no se presenten cortes dobles, debe ser entero y sin bragas, sin humedad. La libra no deberá tener descamaciones ni huevos de parásitos, tierra, basura, ni materiales vegetales, mantener separación de colores.

2.15.5.- Sistema de Preferencias Generalizadas (SGP)

Los países en desarrollo generalmente son beneficiarios de privilegios comerciales en forma de aranceles de preferencia algunas veces equivalente a cero, de la formulación de estas preferencias se encarga el Sistema Generalizado de preferencias (SGP). El SGP garantiza el libre acceso de derechos a casi la totalidad de los productores industriales, a unos 400 productos agrícolas se les concede acceso preferencial.

Debido a la tendencia general a la liberalización del comercio mundial, nace la necesidad de reemplazar el SPG; una disminución de las barreras comerciales significaría la erosión de las ventajas relativas concedidas a los países en

desarrollo a través de preferencias por lo que fue ideado el nuevo SGP. Los aranceles preferenciales para productos industriales de países en desarrollo se materializan en la reducción del Arancel Aduanero Común, sin restricciones cuantitativas, equivalente a la suspensión del sistema de cupos y techos arancelarios (*Emiliano Huaygua y Tito Rodríguez, 2001, Utilización organizada de la fibra de llama en Sur Lipez- Potosí, pág 8*).

Los países andinos son beneficiarios del denominado SGP como estímulo a la lucha contra la producción y comercio de la cocaína.

2.15.6.- Fibra Certificada

Tradicionalmente las comunidades rurales donde existe cría de alpacas tenían bajos niveles de uso de químicos, uso racional de pastizales y agua. No obstante en la actualidad, se ha incrementado significativamente el uso de pesticidas químicos de amplio espectro y de alta toxicidad para el control de chinches y ectoparásitos. También se tiene el riesgo de causar irritación aguda, sordera e incluso la muerte, aplicando dichos productos a animales jóvenes. Al mismo tiempo la demanda industrial de fibra de alpaca para el teñido con colorantes químicos genera la supresión sistemática, gradual y masiva de fibras de color natural. (*Mansilla, 2005*).

En ese contexto, la producción de fibra orgánica certificada se dirige a un manejo sostenible del medio ambiente que proteja la biodiversidad de los animales, ofreciendo un precio justo por la fibra natural blanco y de color. Es muy probable que en los próximos años la Unión Europea promulgue una nueva legislación que prohíba el ingreso de cualquier fibra textil con rastros de contaminación por insecticidas.

2.15.7.- Normas y requisitos de exportación

Una empresa podría tener el deseo de exportar por alguno de los siguientes motivos:

- La empresa tiene un producto único que difícilmente encontrará competencia.

- Los márgenes de utilidad del mercado externo serán mayores a los del mercado local.
- La competencia local es muy dura y podría ser recomendable seguir compitiendo con ellos pero en mercados externos.

Para esta intervención, los motivos se adecuan con los dos últimos.

Para exportar las prendas de vestir de alpaca, se debe preparar el producto mediante una ficha técnica que incluya:

- Nombre del producto.
- Nomenclatura Arancelaria.
- Descripción del producto.
- Materiales / insumos.
- Etiqueta / empaque / peso.
- Precios referenciales.
- Capacidad de producción.

Algunos requisitos necesarios que constituyen la documentación legal y la conformación legal de la empresa son:

- NIT –Impuestos Nacionales
- FUNDEMPRESA
- RUEX – SENADEX
- Licencia de Funcionamiento.
- AFP's

Formalizar un Contrato de Compra-venta Internacional que incluya la negociación entre ambas partes involucradas con Derechos y Obligaciones de los firmantes.

Posteriormente se realizan los trámites de exportación con los siguientes documentos necesarios:

- Factura Comercial.
- Lista de empaque.
- Certificados (sanitarios).
- Certificado de origen.
- Declaración Única de Exportación DUE.
- Documento de Transporte Internacional.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

En este capítulo se detalla el tipo de intervención aplicado en la Asociación A.P.C.A.

Se ha definido el universo o población de estudio, el tipo de muestreo considerado, métodos y técnicas de investigación, así como los instrumentos utilizados para la recopilación de información primaria e incluyó información secundaria relevante al tema en estudio.

El método científico utilizado en la presente investigación es el deductivo, que es “aquel que parte de los datos generales aceptados como válidos y que por medio del razonamiento lógico, puede deducirse varias suposiciones” (*Zorrilla y Tórrez, 1990, pág. 45*).

3.1.- Tipo de intervención

El tipo de intervención utilizado para la investigación es el de diagnóstico y propuesta.

3.1.1.- Diagnóstico

Se ha diagnosticado la cultura y estructura organizacional de la Asociación APCA; se analizó también su cadena productiva de la fibra de alpaca y la comercialización de sus productos: hilo y prendas de vestir, en el mercado local.

El tema en estudio exigió, asimismo, investigar la oferta, demanda y/o exportación de hilo industrial y prendas de vestir de alpaca. A través de la recopilación de éstos datos se lograron identificar los productos frecuentemente más exportados y los países a los cuales llegan.

La matriz FODA, “se constituye en un resumen esquemático de los resultados que se lograron al usar metodología de diagnóstico, cuyo propósito fue facilitar el ejercicio de relacionamiento entre los elementos identificados y poder definir

objetivos estratégicos y estrategias que contribuyan al marco referencial para la gestión gerencial de la organización.” (*Jordán, 2009, pág. 5*).

3.1.2.- Propuesta

La propuesta de la presente investigación se ha conformado siguiendo el objetivo principal del estudio, que consiste en el diseño de políticas y estrategias de exportación de hilo y prendas de vestir de alpaca. Se ha estructurado la matriz FODA de la asociación APCA en relación con los datos obtenidos de tiendas comerciales en la ciudad de La Paz e información secundaria acerca de productores y exportadores de productos hechos con fibra de alpaca en los departamentos de: La Paz, Oruro, Cochabamba, Potosí, Chuquisaca y Tarija; además, de empresas peruanas.

3.2.- Universo o población de estudio

Se entiende por población o universo a “un conjunto grande de todos los posibles elementos, unidades o individuos de investigación, de los cuales se estudia una o varias características comunes” (*Posada y Buitrago, 2008, pág 60*).

El universo es el conjunto de todos los posibles individuos, personas, objetos o mediciones que poseen algunas características comunes de interés que se desea investigar (*Rodríguez y Douglas, 2006, pág 40*).

Por las características de la investigación se han identificado dos tipos de población, los cuales son:

- Asociación de Productores en Camélidos Andinos APCA
- Tiendas comerciales de la ciudad de La Paz.

3.3.- Muestreo Probabilístico aleatorio simple

El muestreo probabilístico se caracteriza porque todos los elementos de una población tienen la misma probabilidad de ser elegidos y se obtienen definiendo

las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de la unidad de investigación (*Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág 176*).

Para su análisis se ha aplicado el muestreo aleatorio simple, en función de los 180 productores y a su vez proveedores de fibra de alpaca en la Comunidad Antaquilla; sobre la base de la cantidad aproximada que cada productor obtiene en la esquila para lo cual, se han recopilado datos de producción¹², que sirvieron para el cálculo de la muestra.

3.3.1. APCA

Se ha considerado analizar a la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA), debido a que se constituye en la unidad principal de investigación. La misma se conforma de la siguiente manera:

Cuadro N ° 5

ORGANIZACIÓN	SOCIOS AFILIADOS A APCA DE LA COMUNIDAD ANTAQUILLA	PRODUCTORES Y PROVEEDORES DE FIBRA DE ALPACA EN APCA
Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA)	242	180

3.3.2.- Determinación del tamaño de la muestra

Precisar adecuadamente el tamaño de la muestra puede tornarse complejo, ésta tarea depende del problema de investigación y la población a estudiar. El tamaño de una muestra depende también del número de subgrupos que interesan en una población; lo importante es elegir a los informantes (o casos) adecuados de acuerdo al planteamiento del problema y lograr el acceso a ellos (*Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág 174*).

Los 180 productores de fibra de alpaca de la comunidad Antaquilla constituyen el

¹²Entrevista con el Sr. Benedicto Callancho (Presidente de APCA), 12 de Septiembre de 2012.

universo del cual se debe seleccionar una muestra representativa para poder generalizar los resultados obtenidos.

El promedio de cabezas de alpaca por familia es de 100 y la producción por animal es de 2,202 libras (1 kg) aproximadamente; de ésta cantidad se obtienen 18 000 kilos de fibra de alpaca (18 Toneladas) en total.

Por otro lado, cada productor de fibra de alpaca en la comunidad Antaquilla, obtiene aproximadamente 100 kilos de fibra en la época de esquila; sobre la base de ésta cantidad de fibra como promedio se desea estimar la cantidad de comunarios a los cuales se debe encuestar, para conocer sus expectativas en relación a la idea de exportar en su comunidad y la identificación de necesidades e inquietudes en temas de producción, acopio e industrialización de fibra de alpaca.

➤ **Datos:**

- Se conoce el promedio de producción de cada comunario que es de 100 kilos.
- No se cuenta con datos anteriores para estimar la varianza poblacional σ^2 . Se estima a este respecto que los productores tienen una amplitud de variación en la producción, de 78 kilos (se estima que la amplitud de variación en la producción de fibra de camélidos es de 4 desviaciones estándar: 4σ y un cuarto de esta amplitud proporciona un valor aproximado de σ).
- El límite para el error de estimación B es de 8 kilos de productor a productor, es decir que al esquila un promedio aproximado de 100 kilos se pueden obtener 108 ó 92 kilos (este dato es una estimación).

Se utiliza la siguiente fórmula para calcular el tamaño de muestra n requerido para estimar el número de comunarios que deben ser entrevistados, con un límite de confianza para el error de estimación B del 95%:

$$n = \frac{N \varnothing^2}{(N - 1) D + \varnothing^2}$$

Donde: n es el tamaño de la muestra

N es el tamaño del universo

\varnothing es la desviación estándar

B es el límite para el error de estimación del 95%

D es la amplitud de variación en la producción de fibra.

$$D = \frac{B^2}{4}$$

Se tienen los siguientes datos:

$$\varnothing = 78 / 4 = 19,5$$

$$\varnothing^2 = (19,5)^2 = 380,25$$

$$D = B^2 / 4 = 64 / 4 = 16$$

Reemplazando datos en la fórmula, se tiene:

$$n = 180 (380,25) / 179 (16) + 380,25$$

$$= 68 445 / 3244,25$$

$$= 21,09 = \mathbf{21}$$

Es decir que se aplicaron 21 encuestas en la comunidad Antaquilla para poder generalizar los resultados obtenidos en cuanto a la producción y acopio de la fibra de alpaca.

3.3.3.- Tiendas comerciales en la ciudad de La Paz

El segundo grupo considerado fue el de las tiendas comerciales y empresas que ofertan diferentes artículos hechos con fibra de alpaca en la ciudad de La Paz, al cual se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple de la siguiente manera:

- Se ha comprobado mediante una prueba piloto, que el promedio de kilos de hilo que utilizan las tiendas y locales comerciales de las calles Sagárnaga y Linares en la ciudad de La Paz para la producción de artículos de alpaca es de 35.5 kilos, la desviación estándar es de 1,2 kilos (cálculo estimado), y el error máximo permitido es de 0.5 kilos, lo que determinó que el promedio de hilo utilizado oscilaría aproximadamente entre 65 kilos a 55 kilos:

Cuadro N° 6

EMPRESAS Y TIENDAS COMERCIALES EN LA CIUDAD DE LA PAZ	PROMEDIO DE HILO UTILIZADO (EN KILOS) / MES
LAM	150
COPROCA	150
COMART TUKUYPAJ	150
UYUNI LAKE	50
ARTESANÍAS SORATA	30
CORALÍA TEXTILES	25
MAMA RAWA	35
GLADYS RIVEROS	20
INTI ILLIMANI	15
HANDICRAFT KOLLITA	15
MODERN ALPACA	25
ARTESANÍAS LLANQUE	7.5
SHERPA DESIGNS	10
GALERÍA KANTUTA	10
SUMA ANTAWI	10
LOCAL CALLE SAGÁRNAGA	10
SUMPAC	20
HOSTAL CACTUS	8.5
ARTESANÍAS HILLA	10
LAS MANTAS	10
INTI WARA	10
CHUQUIAGO MARKA	10
ANDEAN MISTIQUE	9 *
ARTESANÍAS MARÍA	500 *
ADRIAN & ALAVI	37 *

DEBORAH	2 *
YURIÑA	360 *
SEÑOR DE MAYO	167 *
AYWIRA ALPACA DESIGN	120 *
Q'HANTATI	20 *
Q'APHA AMPARA	4 *
AAA ARTE ANDINO	5 *
INCA PALLAY	4 *
ALPAMAR	6 *

* Estos datos fueron obtenidos de información documental

Promedio de kilos de hilo utilizado = 2.015 kilos / 34 = **59.26 kilos.**

Se procedió al cálculo del tamaño muestral en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 Z^2}{e^2}$$

Donde: n: es el tamaño de muestra

σ^2 : es la desviación estándar

Z el valor de la distribución normal para un nivel de confianza del 95 %, es decir 1,96.

e^2 : el nivel de error máximo permitido, es decir la mayor diferencia permitida entre la medida de la muestra y la media de la población.

Reemplazando los datos en la fórmula, se obtiene:

$$n = 1,2^2 * 1,96^2 / 0,5^2 = 22,11 = 22$$

Es decir, que se lograron realizar 22 entrevistas, entre el grupo de tiendas comerciales en la ciudad de La Paz, para poder generalizar los resultados obtenidos.

Las variables que se tomaron en cuenta para este grupo son: la oferta de diferentes artículos y prendas de vestir e hilo a base de fibra de alpaca; si las

organizaciones en análisis conforman alianzas para la producción o para la exportación y a que países se destinan las confecciones o hilos ofertados.

3.4.- Selección de métodos y técnicas de investigación

Los métodos y técnicas de investigación para el presente trabajo son los siguientes:

3.4.1.- Método de la observación directa

La finalidad de la observación directa es el de obtener información de fuentes objetivas que no son afectadas por los propios respondientes (*Scheaffer, Mendenhall y Lyman, 1987, Pág 29*).

La observación directa, producto del trabajo de campo, ha servido para conocer la cadena de valor de la fibra de alpaca durante el proceso de transformación y obtención de productos con valor agregado: el hilo y las prendas de vestir de alpaca; asimismo, conocer la capacidad de producción de A.P.C.A., analizar la comercialización de estos productos en el mercado local y relacionar ésta información tanto con su cultura como con su estructura organizacional.

3.4.1.1.- Técnica del Check list (lista de verificación)

Se denomina **Check-List** a la lista de comprobación que sirvió de guía para recordar los puntos que debieron ser inspeccionados (verificados) en función de los conocimientos que se tienen sobre las características del tema en estudio. Pudo estructurarse siguiendo cada uno de los objetivos específicos y, a su vez, se adjuntan las observaciones sobre cada actividad y el cumplimiento o no de las mismas. (*Ver Anexo 7*).

3.4.2. Método de la encuesta

Si una encuesta es para obtener información de personas, entonces deben considerarse muchas fuentes potenciales de errores, y se espera que estos sean controlados por el diseño cuidadoso del cuestionario. (*Scheaffer, Mendenhall y Lyman, 1987, Pps 28 y 29*).

La encuesta está dirigida a 21 socios de APCA, con el objetivo de conocer algunos aspectos sobre el proceso productivo desde la crianza de los animales y la industrialización de la fibra de alpaca.

3.4.2.1. Técnica de la entrevista estructurada

Para aplicar el método de la encuesta, se eligió la técnica de la entrevista estructurada; tal procedimiento requiere que se realicen preguntas previamente preparadas y registrar luego las respuestas del entrevistado; la ventaja que ofrece esta técnica es que la gente usualmente responde cuando es confrontada en persona. Además, el entrevistador puede notar reacciones específicas y eliminar malos entendidos acerca de las preguntas hechas (*Scheaffer, Mendenhall y Lyman, 1987, Pps 28 y 29*).

El objetivo de las entrevistas estructuradas aplicadas, fue el de recabar información primaria en temas de producción, comercialización y/o exportación de productos obtenidos de la fibra de alpaca con los entrevistados de la Asociación de Productores de Camélidos Andinos A.P.C.A.; además de otras empresas y tiendas en el mercado local, para comparar y describir diversas situaciones inherentes al tema de estudio.

Se aplicaron entrevistas estructuradas a:

- Gerentes o propietarios de organizaciones y tiendas comerciales de hilo, artículos y prendas de vestir de alpaca.
- Proyecto binacional alpaca AVSF. (Francia - Perú).
- Presidente de la Asociación de Productores en Camélidos Andinos A.P.C.A.
- Jefe o encargado de Comercialización de A.P.C.A.
- Encuesta a los comunarios productores de fibra de A.P.C.A.

Los modelos de entrevistas se encuentran en el Anexo 8.

3.4.3.- Método ZOOP

Se ha aplicado el método zoop, llevado a efecto en el período de investigación desarrollado en la comunidad Antaquilla dirigido a los pobladores de la asociación APCA, los cuales son los directos beneficiarios de la propuesta. Cabe hacer notar, que la tarea principal fue la de presentar a las personas participantes la idea central del estudio a través de éste método, para que las mismas puedan continuar sus funciones después de concluida la intervención.

3.4.3.1.- Técnica del taller

Se organizó un taller, en el que participaron los comunarios de la Asociación A.P.C.A. los cuales son actores directos en el proceso de producción y transformación de la fibra de alpaca; en este taller se realizaron las encuestas relacionadas con la producción, el acopio, las necesidades que pudieron identificar y otros datos como la posibilidad de poder incrementar la crianza de ejemplares de alpaca mejorados en Antaquilla para conseguir una cantidad óptima de materia prima que es la fibra de alpaca principalmente.

Cuadro N ° 7

Resumen de los métodos y técnicas utilizados en la intervención

MÉTODO	TÉCNICA	OBJETO	SUJETO
OBSERVACIÓN DIRECTA	CHECK LIST	DIAGNOSTICAR LAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES Y ESTRUCTURALES	APCA
ENCUESTA	ENTREVISTA ESTRUCTURADA	OBTENER INFORMACIÓN CONFIABLE Y PRIMARIA DE PRODUCCIÓN Y/O EXPORTACIÓN DE HILO Y ARTÍCULOS DE ALPACA	TIENDAS Y LOCALES COMERCIALES EN LA CIUDAD DE LA PAZ
ZOOP	TALLER	CAPACITAR A LAS PERSONAS EN TEMAS ADMINISTRATIVOS Y DE EXPORTACIÓN PRINCIPALMENTE	COMUNARIOS DE APCA

3.5.- Fuentes de investigación primaria

Están constituidas por el check list, las entrevistas estructuradas y el taller.

3.6.- Fuentes de investigación secundaria

Para la recolección, revisión y análisis de la información secundaria, se consideran las siguientes fuentes de información recopilada; las mismas que fueron contrastadas con los resultados de la investigación primaria:

- Estadísticas de A.P.C.A. respecto a venta de hilo y producción anual.

- Los datos recopilados por OECA's que reflejan información documental de la Asociación Nacional de Productores en Camélidos (ANAPCA) y los datos de la Asociación Departamental de Producción en Camélidos (ADEPCA); en las cuales se aplicó el muestreo probabilístico, bajo la modalidad del juicio por criterios.

El conjunto de esta información sirvió para tener un panorama general de la producción y la situación exportadora de las organizaciones a nivel departamental y nacional

- Bibliografía relacionada con la producción primaria y especialmente con la comercialización de la fibra de alpaca.

El análisis documental estuvo orientado a revisar:

- Las investigaciones y estudios realizados en el Municipio de Pelechuco.
- Información de compañías peruanas en cuanto a magnitud de producción, tipos de productos ofertados y exportados y sus mercados destino, por considerar que son los principales exportadores de hilo y artículos confeccionados con fibra de alpaca desde Sudamérica; a las cuales se aplicó el muestreo no probabilístico bajo la modalidad del juicio por criterios.

La razón para incluir a las empresas peruanas específicamente en la presente investigación, se debió a que las mismas tienen presencia en la demanda de hilo de alpaca en nuestro medio y al mismo tiempo logran introducir sus artículos y prendas de vestir al mercado nacional.

Para realizar un análisis de las mismas se consideró a dos empresas peruanas: **Grupo Mitchell y Grupo Inca**, de las cuales se obtuvieron datos de producción de hilo de alpaca, capacidad mensual de hilado, producción anual en tejidos de punto y tejido plano y la situación exportadora de ambas.

Cuadro N° 8

APLICACIÓN DEL MUESTREO EN LAS FUENTES DE INVESTIGACIÓN SECUNDARIA

ORGANIZACIÓN	MODALIDAD APLICADA	VARIABLES ANALIZADAS
<p>ASOCIACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES EN CAMÉLIDOS ANAPCA</p>	<p>JUICIO POR CRITERIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de artículos de alpaca. - Mercado regional, local o departamental. - Situación exportadora.
<p>ASOCIACIÓN DEPARTAMENTAL DE PRODUCTORES EN CAMÉLIDOS ADEPCA</p>	<p>JUICIO POR CRITERIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de diversos artículos de alpaca. - Formación de alianzas. - Situación exportadora.
<p>GRUPO MITCHELL</p>	<p>JUICIO POR CRITERIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Productos ofertados y exportados. - Mercados destino. - Producción anual en tejidos de punto y plano.
<p>GRUPO INCA</p>	<p>JUICIO POR CRITERIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Productos ofertados y exportados. - Mercados destino. - Producción anual en tejidos de punto y plano.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se exponen los resultados de la intervención en la asociación APCA, situada en la comunidad Antaquilla.

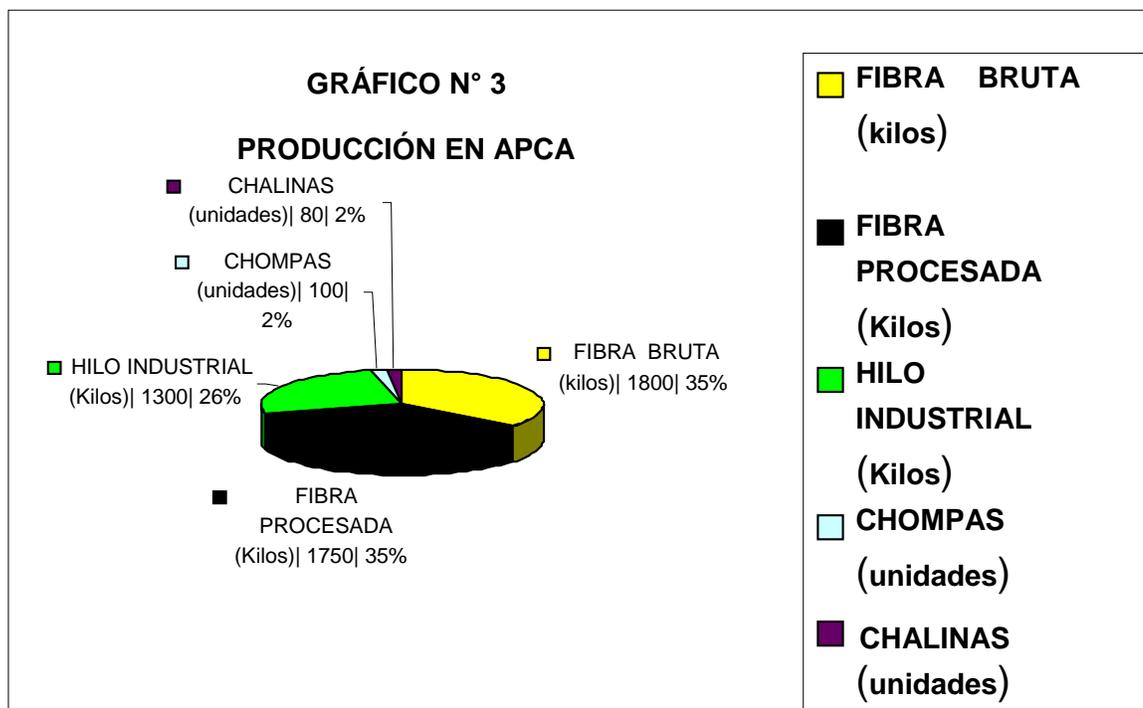
Se utilizaron, los métodos de la observación directa y las entrevistas estructuradas para poder recopilar información primaria y contrastar la misma con datos obtenidos de fuentes secundarias estadísticas a nivel nacional (ANAPCA) y departamental (ADEPCA).

Por otro lado, se reflejó también, la información documental de empresas peruanas de gran envergadura productiva textil en el rubro de los camélidos, específicamente de la alpaca.

4.1.- Resultados de la entrevista al Presidente de la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA).

Los datos que se presentan, fueron obtenidos en la propia comunidad y se separaron de acuerdo a los objetivos específicos de la intervención, los resultados son:

a.) Respecto al proceso productivo y la industrialización de fibra de alpaca



- El proceso dentro de la **cadena productiva** de la alpaca comienza en el mes de octubre y tiene una duración de 5 meses, vale decir hasta el mes de febrero de cada gestión; donde la época más ardua de trabajo en la esquila se dá de diciembre a enero.
- **El promedio de cabezas de alpaca** por familia es de 100 a 110 animales de la raza huacaya, la cual predomina en la región, lo cual dá como resultado la obtención de 4 libras de fibra por alpaca adulta (*de 2 a 3 años de edad, denominada: calidad tui adulta*) y 2 libras, de alpacas de edad menor o igual a un año (*calidad tui 1*).
- La fibra es recolectada en sak´añas de yute y trasladada en camionetas hasta el centro de acopio ubicado en la Marka Antaquilla, donde es

clasificada por: color de la fibra, por calidad (*tui1* y *tui adulto*), por su textura en: baby alpaca (fibra mas fina y suave al tacto), posteriormente en: FS, HZ, AG, MP (donde la fibra va bajando de textura, llegando a ser mas áspera y gruesa).

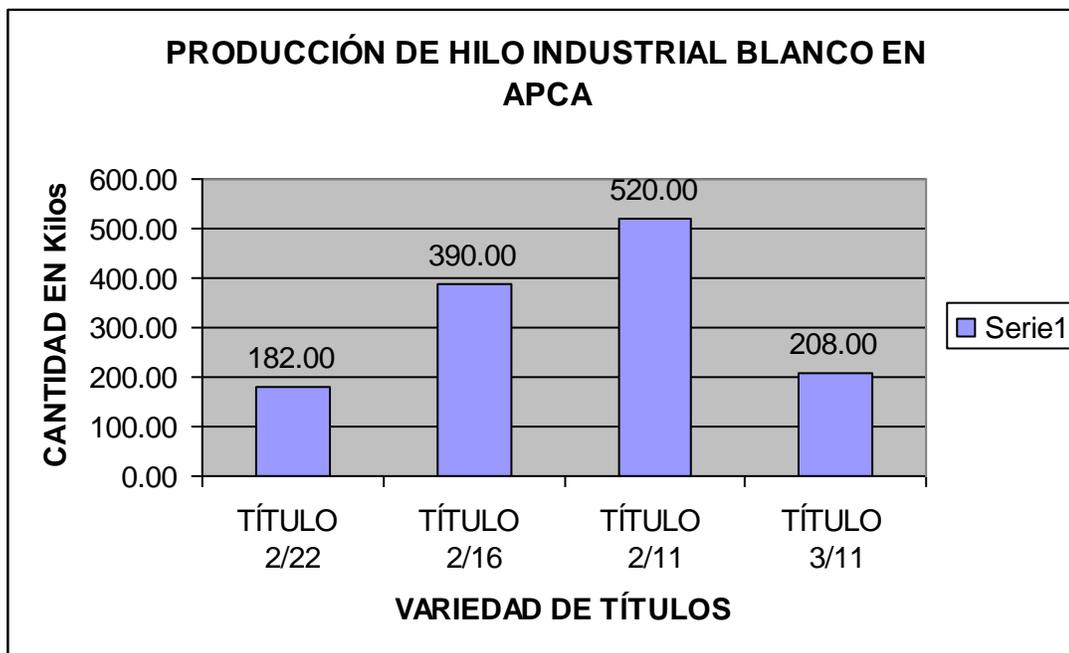
- **La esquila** se realiza en forma manual, utilizando tijeras esquiladoras, a pesar de contar con 4 máquinas eléctricas que, sin embargo “pican” la lana dejando mayor cantidad de mermas y residuos que son desechados. Del proceso de clasificación en general, quedan 50 kilos de mermas y residuos (después del lavado y clasificado) quedando 1750 kilos de fibra para industrializar.

- **La producción anual** de fibra de alpaca en la comunidad Antaquilla es de 1800 a 2000 kilos desde 2005, con la tendencia al incremento. APCA cuenta con una planta de hilado de la cual se obtienen 1300 kilos de hilo industrial blanco para la venta, de éste total sólo el 2 % se utiliza en la confección de: chompas, chalinas, gorros, guantes y algunos artículos artesanales hechos a mano.

➤ **Las variedades y presentaciones del hilo industrial de alpaca de APCA**

Son cuatro variedades de hilo blanco que se obtienen:

GRÁFICO N° 4



Según los datos de producción de APCA, la gestión 2011 se ha industrializado un total de 1300 Kilos de hilo blanco, de los cuales de acuerdo a la demanda del mercado local, se comercializó en mayor cantidad el título (*grosor del hilo*) 2/11 y en menor cantidad el título 2/22 (ésta variedad es la más fina en grosor y muy delicada).

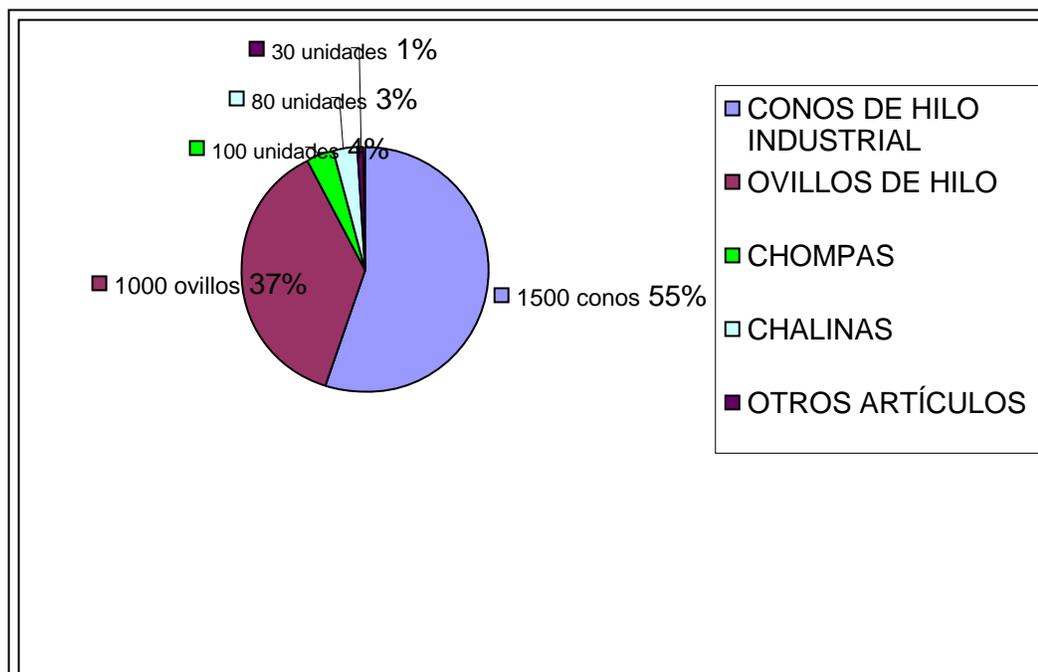
La comercialización de los otros títulos presenta variaciones en su demanda. Por otro lado, la competencia oferta variedad en colores, uniformidad de los mismos y disponibilidad inmediata del stock en almacenes¹³. Otra razón por la que la competencia se impone, es la del precio que oscila entre 200 Bs. a 180 Bs. por kilo en conos que produce APCA, precios comparados con los de otras empresas que varían entre 170 Bs. a 160 Bs. el kilo en conos (*Distribuidora Shalom del Perú, COPROCA o Altifiber de Bolivia*).

¹³Según la información recopilada en las entrevistas a los gerentes o propietarios de empresas o tiendas comerciales en la ciudad de La Paz (Ver anexo 5, modelo de entrevistas estructuradas).

➤ **Presentaciones del hilo de alpaca y confección de prendas de vestir de APCA**

El hilo industrializado de alpaca tiene dos presentaciones (conos y ovillos) y la utilización del mismo en artículos confeccionados es la siguiente:

GRÁFICO N° 5



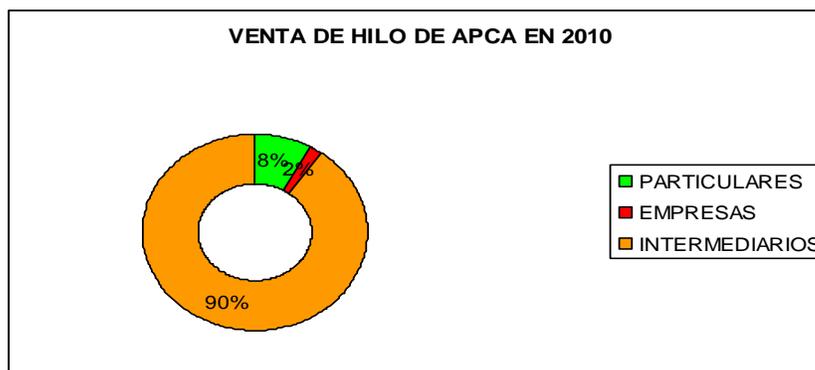
La asociación APCA concentra su producción en hilo industrial en conos de 1 Kg. cuyo precio en el mercado es de 200 a 180Bs. (mayor porcentaje en la figura) y en hilo artesanal en ovillos de 100 gr. cuyo precio es de 18 Bs.

Por otro lado, se utiliza el hilo en ambas presentaciones para la confección de prendas de vestir: chompas, chalinas y otros artículos como: guantes, gorros, mantillas; conforme al requerimiento de hilo de las familias asociadas.

Con el hilo en ambas presentaciones y con las prendas de vestir y artículos de alpaca, se llega al mercado a través de ferias locales, centros mineros y oferta en la ciudad de La Paz.

➤ **Venta de hilo en 2010**

GRÁFICO N° 6



Acorde con al cuadro anterior, se aprecia que el 90% del hilo se vendió en 2010¹⁴ a intermediarios de Chile; en menor proporción a particulares y empresas nacionales.

b.) Resultados de la entrevista respecto a la Cultura y Estructura organizacional de APCA

- La asociación APCA es una organización sin fines de lucro que agrupa a un total de 242 familias asociadas, de las cuales, 180 son productoras de fibra de alpaca. El ingreso como socio contempla un costo de 100 Bs. además de llenar una ficha técnica con especificaciones de acuerdo a la cantidad de alpacas que tiene cada socio, la raza de alpacas, el color natural de su lana entre algunos datos requeridos
- Se llevan a cabo, reuniones de información y actualización de actividades cada determinado lapso de tiempo; en muchas ocasiones no asisten el total de los socios, por lo cual se derivan inconvenientes de tipo comunicacional entre la directiva y los socios.
- APCA pretende capacitar a sus recursos humanos en temas administrativos, específicamente en lo referido a estructura administrativa y organizativa.

¹⁴ El 100% de las ventas se hicieron al contado y fue la única oportunidad que se logró exportar el hilo de APCA indirectamente.

- Se identificaron en la Asociación de Productores de Camélidos Andinos tres áreas organizacionales: administrativa, producción y comercialización.

Las actividades de producción en APCA, son coordinadas y planificadas con anticipación en las asambleas y reuniones de directorio.

c.) Entrevista al Ing. Telmo Robalino, Coordinador del Proyecto Binacional Alpaca (AVSF)

- Una de las organizaciones no gubernamentales que ha trabajado por tres años con la Asociación de Productores de Camélidos Andinos, es la ONG francesa Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF) que tiene como misión, fortalecer la capacidad de las organizaciones campesinas para insertarse a mercados laborales. Así también tiene como objetivo, construir políticas públicas acercando al Estado con las organizaciones campesinas. Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras también desarrolla proyectos agropecuarios y proyectos de inserción a mercados en las Asociaciones que tiene como aliadas.
- (AVSF) participa en el Proyecto Binacional Bolivia - Perú, donde se apoyó al sector alpaquero de nuestro país en el mejoramiento de la cadena productiva; en otros proyectos importantes, la ONG también participó en el proyecto regional entre Bolivia, Perú y Ecuador donde se trataron temas de investigación sobre mercados alternativos.
- (AVSF) apoyó a APCA en la construcción de normas comunales en el territorio respecto a calidad y comercio justo, también ha estado apoyando en el control de la cadena de transformación de la alpaca y apertura de mercados a nivel nacional. En la actualidad se está proyectando, por parte de la ONG, la construcción de una planta de teñido de hilo e hilatura en APCA con un cofinanciamiento de la Unión Europea.

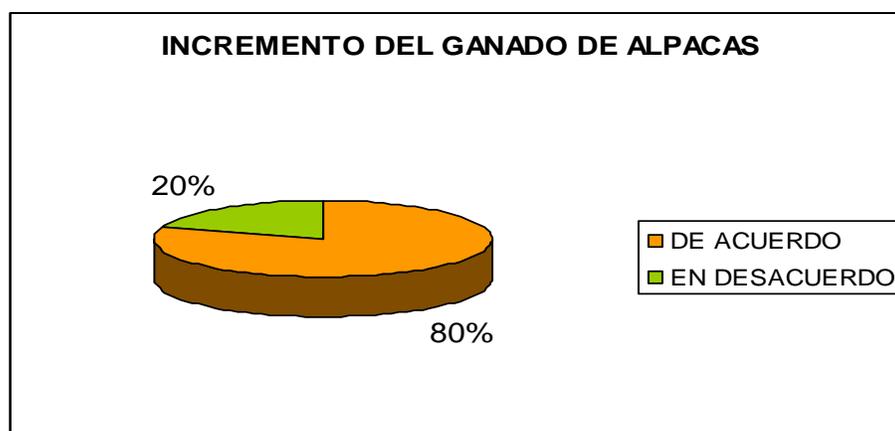
- (AVSF) trabaja con otras asociaciones en el país estas son: ORPACA (Organización de Productores Agropecuarios de Calientes) en Cochabamba, AMICAF, Q'ANTATI artesanos de La Paz.

d) Resultados de la encuesta a los comunarios de APCA:

Se muestran los resultados más sobresalientes:

- **Respecto a la crianza de alpacas en la región:**

GRÁFICO N° 7



- El resultado en general, demuestra la disposición favorable de los comunarios para incrementar la población de alpacas en la Comunidad de Antaquilla.
- Una de las principales condicionantes para incrementar el ganado, es obtener constantemente capacitación técnica de profesionales veterinarios que puedan asesorar en temas de: plagas, control de la mortalidad, enfermedades que afecten el crecimiento de lana en las alpacas, el uso adecuado y controlado de pesticidas que controlen su propagación, por destacar los más comunes.
- Las personas que están de acuerdo, también pretenden conseguir la mejora de la especie a través de la adquisición de machos reproductores, esto como una alternativa directa, sin embargo,

representa un costo elevado (cada semental tiene un valor aproximado de 3.000 a 4.000 Bs.).

- Otras sugerencias fueron, la elaboración de un plan de reforestación en la zona, a través de la plantación de: K'iswara, Q'ëñua y K'iwina (*árboles propios de la región*) con el objetivo de prevenir la erosión del suelo y mantener el crecimiento de los pastizales.
- Las personas que están en desacuerdo, indican que el incremento del ganado de alpacas provocaría una sobrecarga en los pastizales si no se adecúa un plan de rotación previamente.
- Se mencionó también la opción de construir atajados de agua, estanques y bebederos para los animales en época seca, como medida de prevención en caso de lograr el incremento del ganado, programando la rotación del pastoreo.

e) Construcción de la Matriz FODA de APCA

Para diagnosticar la Cultura organizacional, el proceso productivo y la industrialización de la fibra de alpaca en forma general de la Asociación APCA, se construyó la matriz FODA; para tal fin, se aplicó la técnica de la entrevista estructurada al personal del consejo directivo de la asociación (Presidente de APCA, coordinador general) y socios de la comunidad complementando el análisis de la empresa con la técnica del check list (Ver anexo 5). La construcción de la matriz FODA y el respectivo cruce de variables reflejan los resultados siguientes:

Construcción de la Matriz FODA de APCA

GRÁFICO N° 8



Fuente: elaboración propia en base a Jordán, 2009, pág 10

Del diagnóstico FODA, se obtiene el cruce de variables siguiente:

❖ **Matriz de impactos;** la matriz de impactos se estructuró de la siguiente manera:

- Cada una de las variables de la matriz FODA, se clasificó en relación a su grado de relevancia e importancia, en: alta, media y baja, con el fin de priorizar aquellas variables mas significativas, como se puede apreciar en el gráfico.

CUADRO N° 9

FORTALEZAS	ALTA	MEDIA	BAJA	OPORTUNIDADES	ALTA	MEDIA	BAJA
Afiliados a COTEXBO	X			Ruedas de Negocio		X	
Taller de Acopio		X		Ferias Internacionales	X		
Productores de fibra	X			Alianzas Estratégicas	X		
Convenios	X			Demanda de hilo en Europa	X		
Producción de hilo		X		Construcción de una Planta de hilado y teñido propia.		X	
Responsabilidad y seriedad		X		Generación de empleos	X		
Habilidad Manual	X			Demanda de artículos en Europa	X		
DEBILIDADES	ALTA	MEDIA	BAJA	AMENAZAS	ALTA	MEDIA	BAJA
Capital para acopio	X			Productos Sustitutos		X	
Recursos Tecnológicos		X		Ingreso de nuevos competidores		X	
Exportación	X			Mejores recursos tecnológicos de los competidores extranjeros.	X		
Capacitación en temas administrativos		X		Competidores Incentivados	X		
Mercado local	X			Mayor manejo de capital en competidores		X	
Carencia de valores		X		Alta competencia en el mercado local e internacional.	X		
Apoyo gubernamental	X			Fuga de especies		X	

❖ **Matriz de análisis FODA;** su conformación corresponde al cruce de variables en base al gráfico N° 21, el cual se construyó de la siguiente manera:

- Con el objetivo de identificar la potencialidad del estudio, se cruzaron las variables: fortalezas y oportunidades (F.O.).
- De modo similar, se procedió para identificar las limitaciones en torno al sujeto de estudio (APCA), se cruzaron las variables: fortalezas y amenazas (F.A.).

- Para el cuadro correspondiente a desafíos, se cruzaron las variables: debilidades y oportunidades (D.O.).
- El cuadro de riesgos se conforma con el cruce de variables: debilidades y amenazas (D.A.).

Cabe aclarar también, que las ideas principales del análisis FODA se han fusionado para dar un sentido objetivo al enunciado identificado en cada cuadro. El desglose, se presenta en el gráfico N° 22:

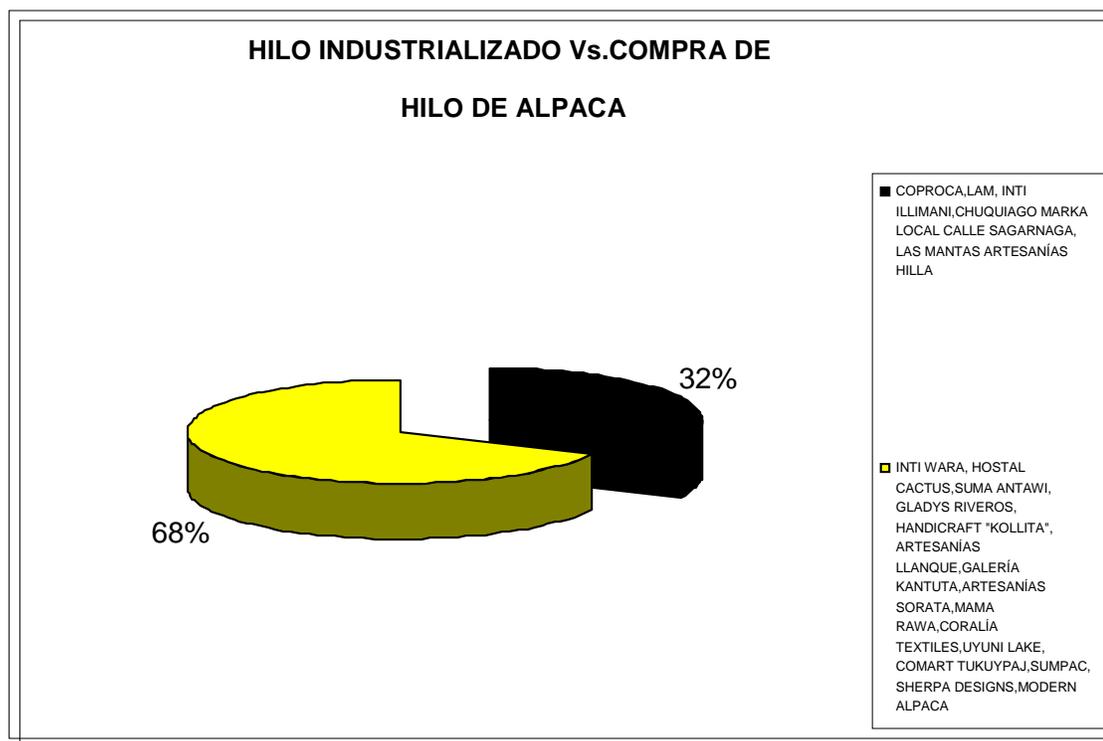
CUADRO N° 10

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Ferias Internacionales	1. Tecnología extranjera
	2. Alianzas Estrategias	2. Competidores incentivados
	3. Demanda de hilo en Europa	3. Competidores en mercado extranjero
	4. Generación de empleo.	4. Ingreso de nuevos competidores
	5. Demanda en Europa	
FORTALEZAS	F.O. (POTENCIA)	F.A. (LIMITACIONES)
1. Afiliación a COTEXBO.	Aprovechar convenios para generar conocimiento en temas administrativos, de producción o exportación, con base en la los valores propuestos en APCA.	Inversión en ampliación de infraestructura y adquisición de equipos para el desarrollo de nuevos productos, de modo de hacer frente a los competidores extranjeros.
2. Centro propio para el acopio de fibra		
3. Convenios institucionales		
4. Habilidad artesanal		
DEBILIDADES	D.O. (DESAFIOS)	D.A. (RIESGOS)
1. Capital para acopio	Exportar por cuenta propia a largo plazo, a través de la generación de alianzas y la promoción de sus productos en eventos textiles internacionales	Adquirir maquinaria y equipo a través de préstamos bancarios de entidades financieras.
2. Exportación		
3. Mercado local		
4. Apoyo gubernamental		

4.2.- Resultados de las entrevistas realizadas en empresas, negocios y tiendas comerciales de la ciudad de La Paz.

Con base en el trabajo de campo, los resultados son los siguientes:

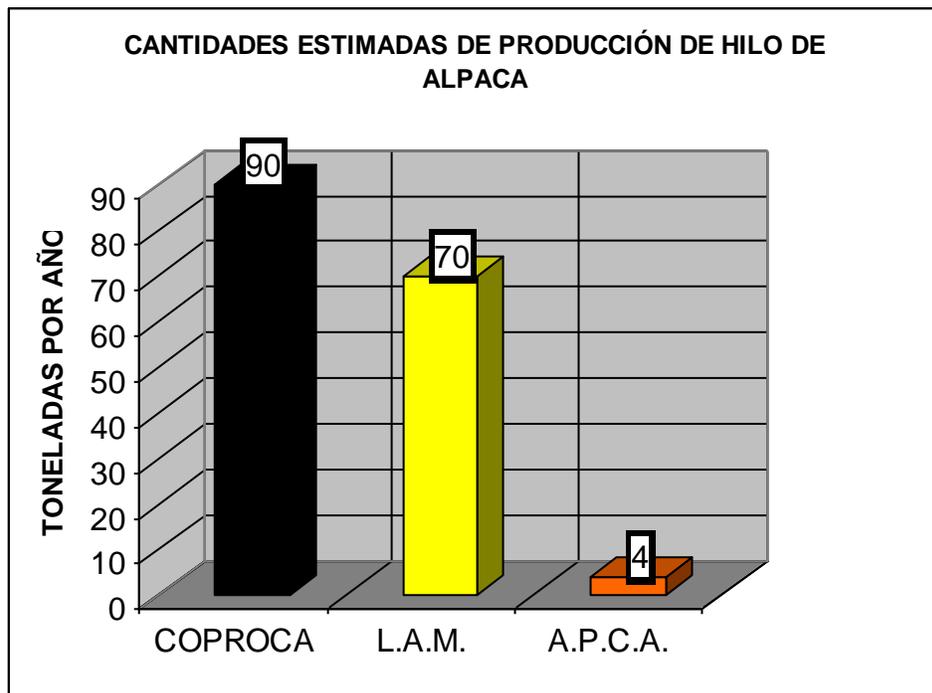
GRÁFICO N° 9



Entre las 22 empresas y tiendas entrevistadas, 7 no compran hilo de alpaca, de las cuales COPROCA y L.A.M. producen su propio hilo para la confección de sus diferentes artículos y las restantes organizaciones, se dedican a la reventa de prendas y artículos ya confeccionados.

El grupo que representa el mayor porcentaje, que suman en total 15 empresas, compran hilo de alpaca de diferentes proveedores, entre ellas: empresas peruanas o el mercado informal de la zona 16 de julio de El Alto. Se destaca que la mitad de estas empresas (7 en total), adquiere hilo de alpaca de COPROCA.

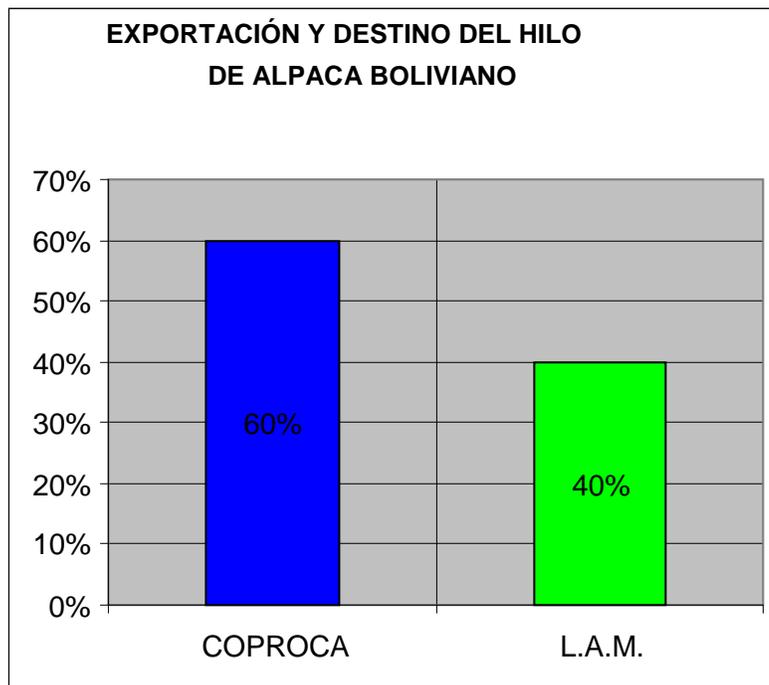
GRÁFICO N° 10



Las empresas que destacan en la industrialización de la fibra de alpaca son COPROCA y L.A.M. para la obtención de hilo, las mismas que trabajan con diferentes asociaciones de productores de fibra como proveedores, manejando como estándares de calidad: la resistencia, uniformidad en los colores, suavidad, disponibilidad de stock, entre algunas. En relación a APCA, se observa una diferencia relativa; sin embargo, la asociación trabaja a nivel interno sólo con sus afiliados para obtener la cantidad apreciada.

Entre las variedades de productos ofertados resaltan las siguientes: conos, ovillos, madejas, top´s (COPROCA), conos y ovillos (L.A.M.), finalmente conos y ovillos (APCA).

GRÁFICO N° 11



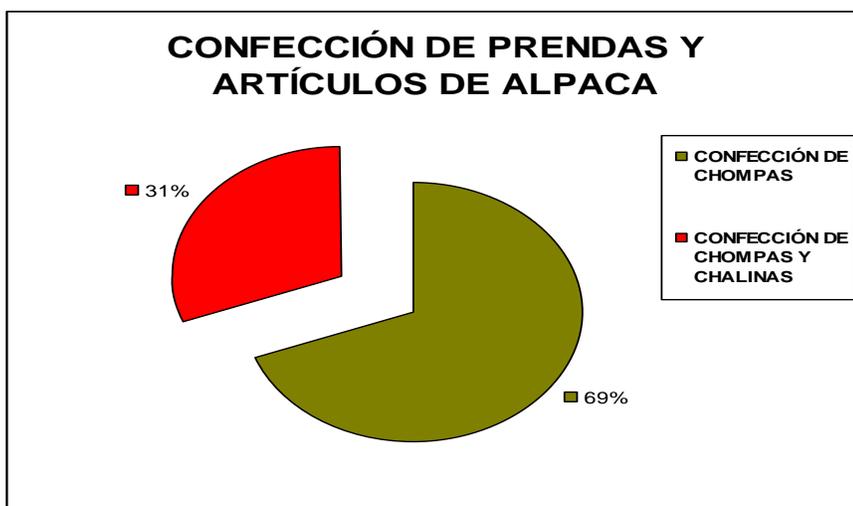
COPROCA exporta la mayor cantidad de su hilo de alpaca en conos y ovillos por mes; L.A.M. exporta una cantidad comparada, relativamente menor, del total de su producción en las variedades de conos y ovillos; ambas empresas utilizan también su hilo producido en la confección de diferentes artículos.

Mercados destino de hilo de COPROCA: EE.UU y países europeos como: Suecia, Dinamarca, Australia, Ucrania, Rusia e Inglaterra.

Mercados destino de hilo de L.A.M. :EE.UU y países latinoamericanos como: Perú, Ecuador y Chile.

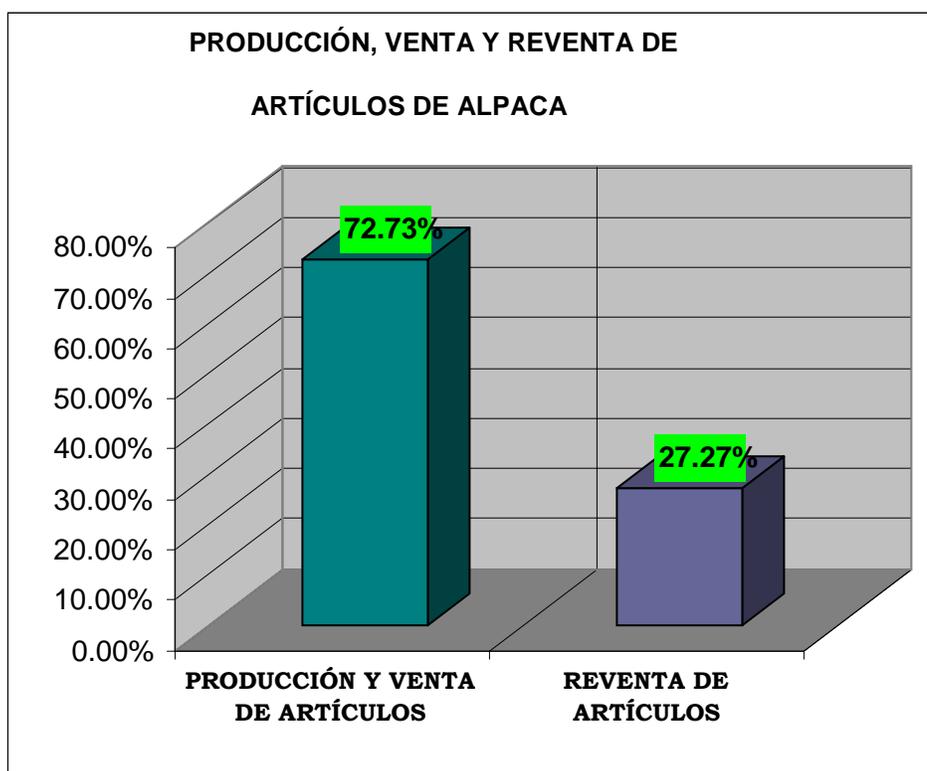
Ambas empresas exportan sus productos por cuenta propia y sin ayuda del gobierno o instituciones privadas.

GRÁFICO N° 12



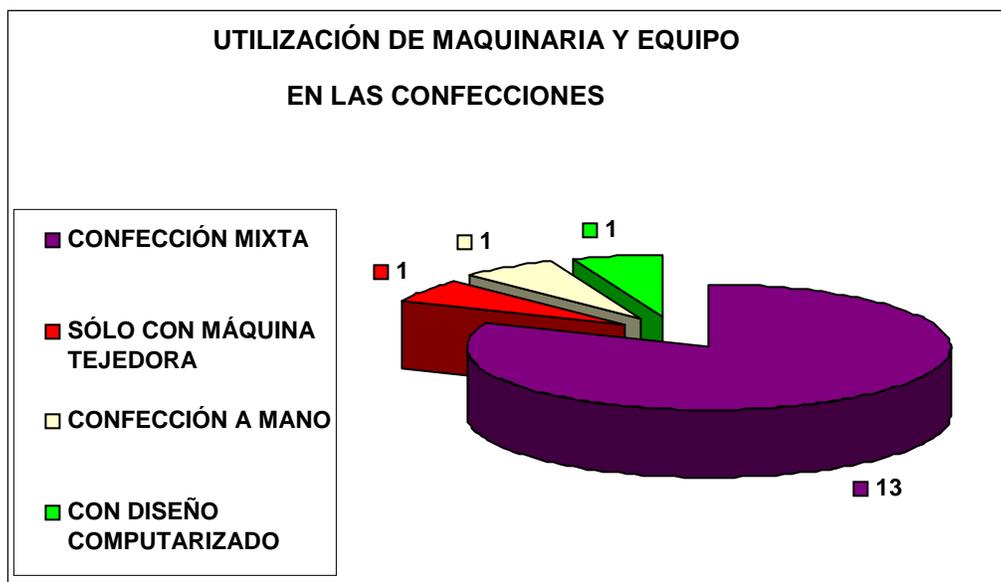
Del grupo total de 22 organizaciones entrevistadas, 9 confeccionan solamente chompas, 4 combinan su producción entre chompas, chalinas guantes, gorros, ponchos, medias, polainas, vestidos, faldas, cojines, estuches tipo morral, mantillas y cuelleras.

GRÁFICO N° 13



Las empresas que producen y venden sus artículos son 16 en total, el menor porcentaje, se dedica a la reventa de productos importados del Ecuador y del Perú principalmente, el motivo para esta última modalidad de comercio, surge debido al factor del menor precio de los artículos.

GRÁFICO N° 14

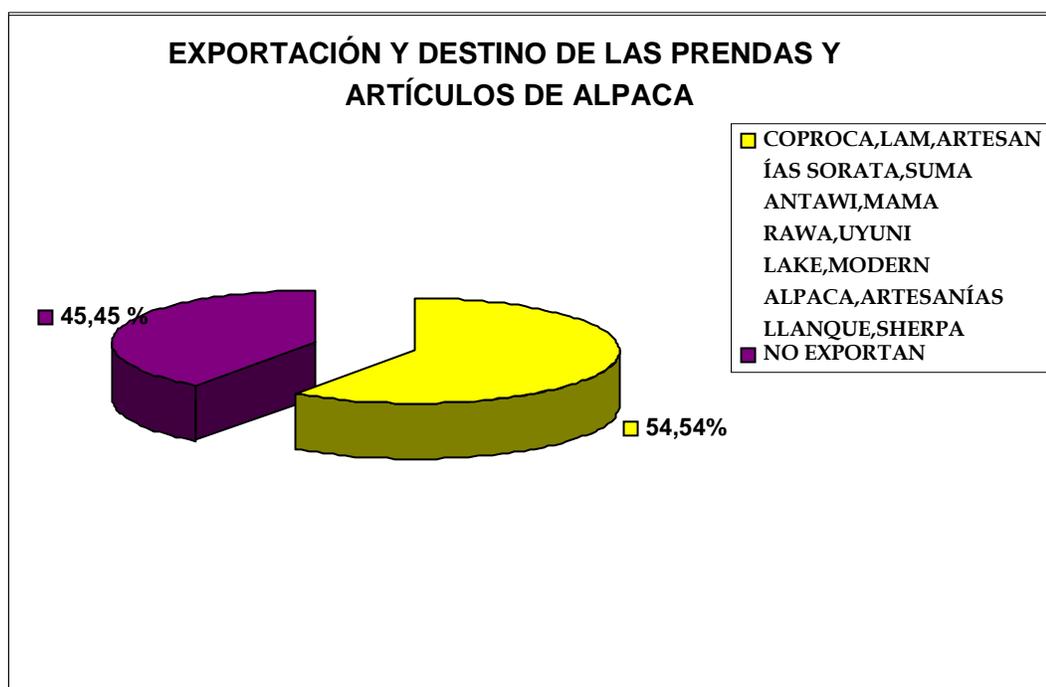


Acorde al gráfico 28; el 59.09% de las empresas en total, confeccionan sus prendas y artículos tanto a mano como a máquina tejedora, es decir la combinación de ambas alternativas.

Por otro lado, la figura ilustra lo siguiente:

- Artesanías Llanque, trabaja solo con máquina tejedora para producción de chompas.
- Comart Tukupaj, trabaja algunos de sus artículos completamente a mano: carteras y bolsos, mantillas, bufandas y gorros.
- En el Hostal Cactus, se confeccionan prendas con diseño computarizado.

GRÁFICO N° 15



El menor porcentaje, es decir 10 empresas del total de 22, logran exportar.

Una de las razones que restringe el comercio exterior de los productos textiles de alpaca, es la exigencia de los países extranjeros en cuanto a calidad de los mismos especialmente en lo que concierne al diseño y el acabado sin fallas de textura de todos los productos, uniformidad del stock en colores y variedad de diseños para lo cual se solicita el envío de muestras para su evaluación y aceptación en el mercado destino.

Mercados destino: - EE.UU y Canadá en Norteamérica.

- Alemania, Inglaterra, Australia, Russia y Dinamarca en Europa.

- Perú, Chile, Ecuador y Colombia en Latinoamérica.

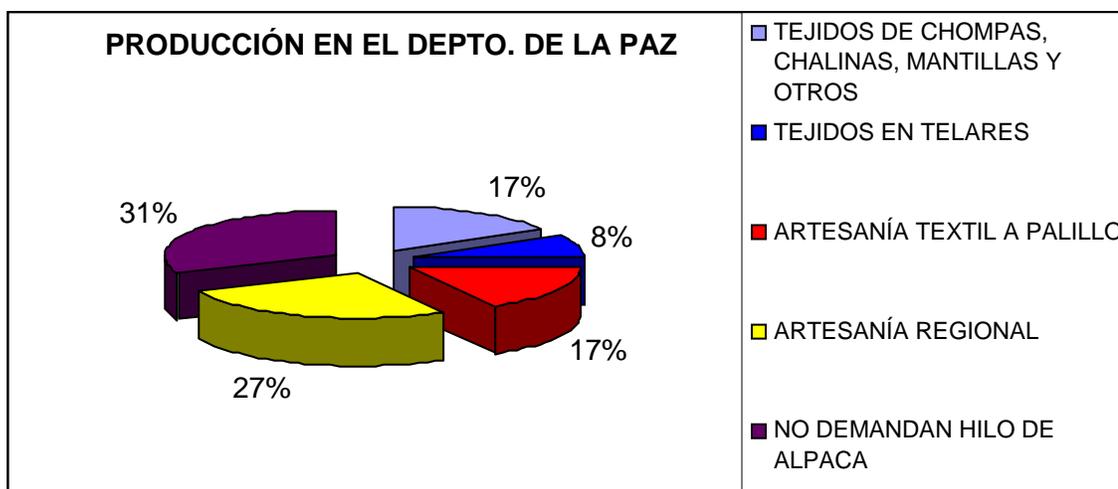
4.3.- Resultados obtenidos de información documental secundaria

Para realizar un contraste con las entrevistas logradas en el mercado local, se han recopilado los siguientes datos:

- **ADEPCA;** en el departamento de La Paz, un total de 48 organizaciones se encuentran agrupadas en la Asociación Departamental de Productores en

Camélidos (ADEPCA). Se realizó el análisis documental de dicha información cuya fuente es la Organización económica campesina (OECA's) de la gestión 2010. Los resultados son los siguientes:

GRÁFICO N ° 16



Se observa a través del gráfico, que las organizaciones que no demandan hilo de alpaca representan el menor porcentaje, ya sea porque trabajan con otro eslabón de la cadena productiva de camélidos como la producción de: carne, piel, charque o solamente fibra de camélidos.

En contraposición, el mayor porcentaje se encuentra disperso en varios sectores en la misma figura:

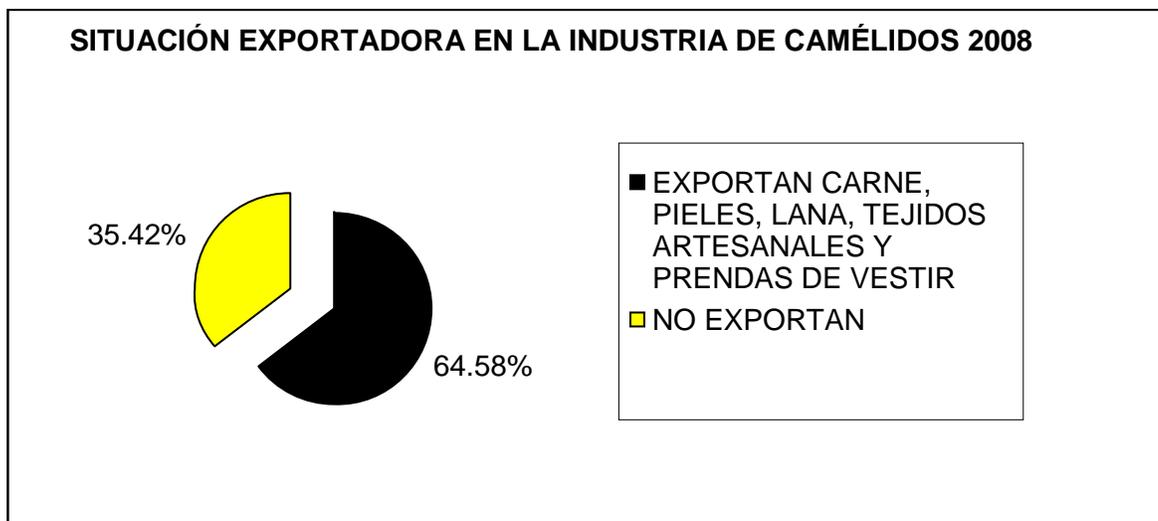
a) Un porcentaje de las asociaciones urbanas o rurales, trabajan en el rubro de la *artesanía regional*, confeccionando: mantillas, ponchos, aguayos hornamentales, carteras, ch'úspas, manillas y otros artículos.

b) El menor porcentaje relativo, trabaja en el rubro de *tejidos en telar*, es decir que su materia prima la conforman la tela importada de alpaca y el hilo de alpaca, con los cuales se confeccionan prendas de vestir como: vestidos, faldas y trajes.

c) El grupo que trabaja en el rubro de *tejidos* lo hace confeccionando: chompas, chalinas, mantillas, boinas, frazadas y aguayos. El tejido se realiza a mano solamente, con máquinas tejedoras o con la combinación de ambas; en el primer caso, la confección de una prenda, conlleva más tiempo, mientras que con el uso de la máquina tejedora se logra mayor velocidad en el tejido; sin embargo, ésta situación va asociada con la resistencia del hilo industrial que se utiliza en la máquina tejedora.

d) Por último el grupo que trabaja en *artesanía regional a palillo* confecciona artículos como: gorros, carteras, accesorios, souvenirs, billeteras, muñequeras y otros tejidos artesanales. Cabe mencionar que en éste rubro todos los productos son confeccionados a mano, por lo cual su trabajo es relativamente lento de acuerdo al número del personal operativo y asociado a su vez, a la demanda por temporadas turísticas en especial.

GRÁFICO N ° 17

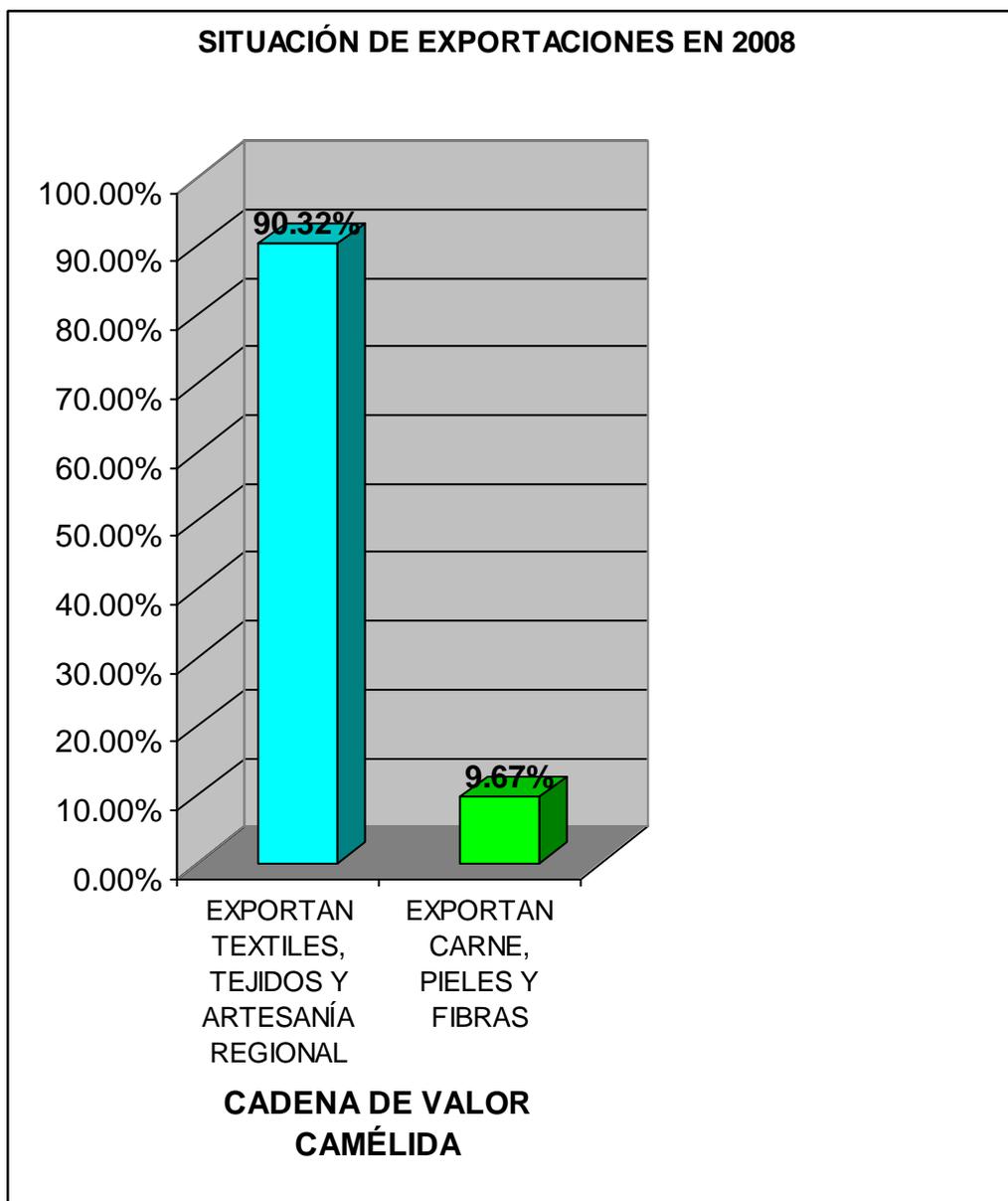


En un panorama general, se evidencia que el mayor porcentaje de las organizaciones urbanas y rurales en el departamento de La Paz lograron exportar sus productos en general, derivados de la cadena productiva de camélidos: llamas, alpacas y vicuñas.

Dentro de este grupo se menciona que la empresa *ACUPA*, trabaja con lana de alpaca y de oveja de la especie merino.

La naturaleza de estas organizaciones es muy diversa, desde la confección artesanal industrial, hasta las asociaciones artesanales urbanas y rurales. Estas organizaciones se diferencian y caracterizan por la forma y tamaño de su gestión empresarial, la utilización de los insumos, de la tecnología que combina lo manual con lo mecánico y por una sutil diferencia de diseños.

GRÁFICO N ° 18



El mayor porcentaje de las exportaciones corresponde a textiles artesanales y tejidos confeccionados. Dentro del grupo exportador, se encuentra la empresa CC-B, la cual produce hilos finos de llama y alpaca.

Para lograr cubrir la demanda de los mercados destino, muchas de éstas organizaciones acuerdan alianzas estratégicas en la cadena de valor.

➤ **COPROCA, ALTIFIBER y FOTRAMA, como empresas representativas de hilado de alpaca en Bolivia**

CUADRO N ° 11

Empresa	Hilos	Destino
COPROCA	Calidad: Baby Superfina, Títulos: Nm de 6 a 30micrones - Colores: Naturales y teñidos títulos: 2/11, 2/16, 2/22, 3/11	Nacional y exportación
ALTIFIBER	Royal Alpaca 19.8mic: Títulos (Nm): 2/28, 2/24- Baby alpaca 22.5 mic: Titu (Nm): 2/28, 2/24, 2/16, 3/11, 3/9- Super Fine alpaca 26 mic: Títulos (Nm) 2/22, 2/16, 3/11, 3/9- Adult alpaca 32.5 mic: Tpitulos (Nm): 1/16, 2/16 1/14, 2/14	Nacional y exportación
FOTRAMA	Acorde a demanda propia	Autoconsumo

Se ha analizado a éstas tres empresas por ser consideradas hoy en día como las mas representativas en exportación de hilo de alpaca en nuestro país, tanto COPROCA como ALTIFIBER trabajan con asociaciones rurales bajo la modalidad del Negocio Inclusivo, es decir que conforman una red de producción para poder alcanzar sus expectativas de exportación.

-FOTRAMA, es una empresa urbana-rural cochabambina, la cual produce hilo de alpaca para trabajar sus mismos artículos, vale decir: confección de ropa y artículos de fibra de alpaca con destino al mercado nacional y extranjero.

- COPROCA S.A. exporta un porcentaje del 15 % al 20 % de las 90 toneladas producidas al mercado de EE.UU. y en menor proporción al mercado europeo por un valor de 66.000 USD anuales aproximadamente.

-BONANZA & ALTIFIBERS (Joint venture), logran exportar el total de la producción anual en hilo industrial (83 toneladas/año) hacia mercados de EE.UU. y Europa por un valor bruto de 619.550 USD.

La producción de Top's (*fibra lavada, cardada y peinada lista para la hilatura*) es de 220 Tm y su valor bruto es de USD 990.000; el destino son los mercados de Inglaterra, España y Francia.

Las confecciones de ALTIFIBERS alcanzan un promedio de 7.937 unidades anuales por un valor bruto de USD 246.763, logrando exportar cerca del 90% de su producción.

4.4.- Análisis documental de asociaciones rurales y urbanas artesanales en la ciudad La Paz

Se ha considerado información secundaria recopilada de datos estadísticos (*Proyecto Binacional Alpaca, 2010, pág 30*), para conformar tablas de frecuencia; de ésta forma poder interpretar de mejor manera los resultados en lo concerniente a confección de tejidos de alpaca.

En un primer grupo se consideraron datos estadísticos de empresas conformadas y MyPE's en toneladas:

CUADRO N ° 12

GRUPO DE EMPRESAS	Vol. DE PRODUCCIÓN (Ton.)	GRUPO DE MyPe's	Vol.DE PRODUCCIÓN (Ton.)
L.A.M.	2.5	Artesanías María	0.5
Señor de Mayo	1	Yuriña	0.36
CORALÍA	0.6	Andean Mistique	0.1
Adrian & Alavi	0.22	ALPAMAR	0.07
Modern Alpaca	0.2	Uyuni	0.06
Aywira Alpaca	0.12	Deborah	0.02

En base a éste grupo se construye la tabla de frecuencias N °1 de la siguiente manera:

Cálculo del Rango o recorrido: Límite superior menos Límite inferior ($L_S - L_I$)

$$R = L_S - L_I = 2.5 - 0.02 = 2.48$$

Cálculo de intervalos de clase: Según la fórmula de Sturges $K = 1 + 3.3 \log n$

$$K = 1 + 3.3 \log 12 = 4.56 = 5 \text{ intervalos de clase}$$

Cálculo de la amplitud del intervalo: Según la fórmula $W = R/K$

$$W = 2.48 / 5 = 0.496 = 0.5$$

CUADRO N ° 13

TABLA DE FRECUENCIAS N° 1				
EMPRESAS CONFORMADAS Y MyPE´s				
Intérvalos	Frecuencia Absoluta (n)	Frecuencia Absoluta Acumulada (N)	Frecuencia Relativa (h)	Frecuencia Relativa Acumulada (H)
0.02---0.52	9	9	9/12 = 0.75	9/12 = 0.75
0.52---1.02	2	11	2/12 = 0.17	11/12 = 0.92
1.02---1.52	0	11	0	11/12 = 0.92
1.52---2.02	0	11	0	11/12 = 0.92
2.02---2.52	1	12	1/12 = 0.08	3.51
TOTALES	12		100%	

Del cuadro N ° 7, se interpretan los siguientes resultados:

- De las 12 organizaciones: 9 confeccionan prendas en tejido de alpaca, entre 20 kilos y 520 kilos (*todas del Grupo de MyPE´s*); 2 confeccionan entre 520 kilos hasta 1.020 kilos del Grupo de Empresas conformadas (*Señor de Mayo y CORALÍA*).
- Solamente una empresa confecciona 2.500 kilos de prendas de las cuales el 75% de su producción es exportado, se trata de la empresa *L.A.M.*
- La mayor parte de las organizaciones (75%), son MyPE´s que trabajan con créditos bancarios para cubrir sus costos de producción.
- El promedio de producción de estos grupos es de 480 kilos entre prendas y artículos de alpaca aproximadamente.

Por otro lado se toma un segundo grupo de análisis: Asociaciones Rurales y Asociaciones Urbanas:

CUADRO N ° 14

GRUPO DE ASOCIACIONES RURALES	Vol. DE PRODUCCIÓN (Ton)	GRUPO DE ASOCIACIONES URBANAS	Vol. DE PRODUCCIÓN (Ton)
Awaj Warmi	2.4	Arte Nativo	0.3
ARAO	0.36	Q'HANTATI	0.23
Tajsara	0.15	COMART TUKUYPAJ	0.21
ULALA	0.15	Q'hapa Ampara	0.045
Arte Andino	0.06	La Imilla	0.03
Inca Pallay	0.04	FOTRAMA	1

En base a éste grupo se construye la tabla de frecuencias N °2 de la siguiente manera:

Cálculo del Rango o recorrido: Límite superior menos Límite inferior ($L_S - L_I$)

$$R = L_S - L_I = 2.4 - 0.03 = 2.37$$

Cálculo de intervalos de clase: Según la fórmula de Sturges $K = 1 + 3.3 \log n$

$$K = 1 + 3.3 \log 12 = 4.56 = 5 \text{ intervalos de clase}$$

Cálculo de la amplitud del intervalo: Según la fórmula $W = R/K$

$$W = 2.37 / 5 = 0.474 = 0.5$$

CUADRO N ° 15

TABLA DE FRECUENCIAS N° 2				
ASOCIACIONES RURALES Y URBANAS				
Intervalos	Frecuencia Absoluta (n)	Frecuencia Absoluta Acumulada (N)	Frecuencia Relativa (h)	Frecuencia Relativa Acumulada
0.03 ---0.53	10	10	10/12 = 0.83	10/12 = 0.83
0.53---1.03	1	11	1/12 = 0.083	11/12 = 0.92
1.03---1.53	0	11	0	11/12 = 0.92
1.53---2.03	0	11	0	11/12 = 0.92
2.03---2.53	1	12	1/12 = 0.083	3.59
	12		100%	

De la tabla de frecuencias N° 2 se interpretan los siguientes resultados:

- La mayor parte de las organizaciones (83%), que son 10 en total, producen entre 30 kilos y 530 kilos en confecciones de distintos tipos de las cuales se venden especialmente a turistas extranjeros y su promedio de exportación es escaso ya que trabajan individualmente.
- La asociación urbana FOTRAMA, logra acumular 1000 kilos en confecciones; esta organización está aliada con el Conglomerado de textiles de Bolivia COTEXBO, quien realiza la apertura de mercados en el exterior.
- La asociación Awaj Warmi, tiene una situación similar a la anterior; asociada también a COTEXBO pero con mayor cantidad de producción: 2.400 kilos.
- El promedio de producción de ambos grupos es de: 414 kilos en confecciones.

- **ANAPCA;** se obtuvo información de OECA's (Organizaciones económicas campesinas) de la gestión 2010 respecto a producción, industrialización y exportación de artículos y prendas de vestir de alpaca de los departamentos de: Oruro, Cochabamba, Potosí, Chuquisaca y Tarija agrupadas en la Asociación Nacional de Productores en Camélidos (ANAPCA), el objetivo de éste análisis fue el de contar con un panorama general a nivel nacional. Los resultados son los siguientes:

CUADRO N ° 16

EMPRESAS EN COCHABAMBA			
NOMBRE	RUBRO	PRODUCTOS	EXPORTA
LA K'OCHALITA	Agricultura, Artesanía, Industria	Fruta deshidratadas, Miel de caña, Té de cebada. Tejido con fibra mezclada de lana de alpaca, algodón y seda: Chompas, Blusas, Chalitas. Instrumentos Nativos de cuerda, viento y percusión. Vasos y Copas de vidrio reciclado con cartón prensado	SI
ARTESANÍAS KANTUTA	Artesanía	Artesanía regional	SI
ARTESANÍAS LA IMILLA	Artesanía	Artesanía regional	SI
ARTESANÍAS TARATA	Artesanía	Artesanía regional	SI

En referencia a los productos de artesanía regional en Cochabamba, cabe destacar que se trabaja con madera, cuero y tejidos artesanales de lana de camélidos.

CUADRO N ° 17

EMPRESAS EN ORURO			
NOMBRE	RUBRO	PRODUCTOS	EXPORTA
Asociación de Ganaderos de Camélidos Occidente Sabaya	Ganadería	Crianza de camélidos, llamas	No
Centro Productivo Alpaquero Maq'allo	Ganadería	Carne, fibra, cuero de alpaca	No
Artesanías Apsu Challapata	Artesanía	Artesanía Regional	Sí
Artesanías Villa Esperanza	Artesanía	Artesanía Regional	Sí
Artesanías Texnorpo	Artesanía	Artesanía Regional	Sí
Comunidades Productivas de Quinoa Real y Camélidos	Agricultura, Ganadería	Quinoa, Carne, cuero y lana de llama	Sí
Asociación en Camélidos Opoqueri	Ganadería	Producción y comercialización de llamas	No
Asociación Sumaj Mallku	Ganadería	Producción Integral de Camélidos	no

Asociación de Productores en Camélidos San José de Kala	Ganadería, Agricultura	Producción y Mejoramiento de camélidos, Pastos	No
Artesanías María Inmaculada	Artesanía	Artesanía Regional	Sí
Microempresa Rural Andina Charque Delicias	Ganadería y Comercio	Charque de llama	No
Asociación de Productores Textiles Regionales	Artesanía	Textiles, telares verticales y horizontales, alfombras	Sí
Asociación Comunidad de Productores Ecológicos de Bolivia. COPESA-Producción	Artesanía	Artesanía Regional: Tejido en telares verticales de las "Alfombras Kutu", con lana de llama y ovino	No
Asociación de Productores de Camélidos y Artesanía	Ganadería	Carne de llama, Artesanía Regional	No
Asociación de Productores de Camélidos de Calazaya Ayllu Tuaña	Ganadería	Producción de camélidos	No
Asociación Regional de Productores de Camélidos	Ganadería	Carne fresca y deshidratada (Charque) de llama	No
Organización Territorial de Base	Ganadería	Llama en pie	No
Sociedad Comercializadora de Productos de Camélidos Sajama Ltda.	Comercio	Venta de carne, fibra, pieles de llama	No
Organización en Camélidos Integrales	Ganadería	Producción y mejoramiento de llamas	No
Asociación de Ganaderos de Turco	Ganadería	Llama en pie, Charque de llama	No
Asociación de Ganaderos Challuma	Ganadería	Carne de camélidos	No
Asociación Nayra	Ganadería	Elaboración de carne deshidratada. Transformación y Comercialización	No
Asociación Intetral de Productores en Camélidos Sajama	Ganadería	Fibra de alpaca para hilo y fibras inferiores	No
Asociación en Camélidos Jach'a Sajama	Ganadería	Carne fresca y deshidratada (Charque), Cuero y Fibra de llama y alpaca	No
Asociación Intetral de Ganaderos del Occidente	Ganadería	Carne de camélidos	No
Asociación de Productores de Camélidos "Suma Tama"	Ganadería	Carne, fibra, cuero de llama	No
Productores de Camélidos (Llamas)	Ganadería	Carne, Fibra, Piel de llama	No
Asociación para del Desarrollo Integral de Camélidos de Oruro	Ganadería	Charque y Fibra de llama	No

En el departamento de Oruro, sólo 6 empresas logran exportar sus productos entre telares, textiles y artículos artesanales; una sola empresa se especializa en productos de llama.

CUADRO N ° 18

EMPRESAS EN POTOSÍ			
NOMBRE	RUBRO	PRODUCTOS	EXPORTA
Asociación Zonal de Criadores de Camélidos Alota	Ganadería	Carne, lana e hilo industrial de llama	Sí

Asociación de Productores de Camélidos 25 de octubre	Ganadería	Carne, charque, fibra de llama	No
Grupo Llallagua	Artesanía	Artesanía textil a palillo	Sí
Asociación Agropecuaria y Desarrollo Integral Daniel Campos	Agricultura, Ganadería	Quinoa, Haba, Carne y fibra de llama	No
Asociación Zonal de Criadores de Camélidos Daniel Campos	Ganadería	Carne, lana e hilo industrial de llama	Sí
Asociación Zonal de Criadores de Camélidos Pozo Cavado	Ganadería	Carne, lana e hilo industrial de llama	Sí
Cooperativa Agrícola "Los Lípez" Ltda.	Agricultura, Ganadería	Quinoa Real Orgánica, Camélidos	No
Central de Cooperativas Agropecuarias Operación Tierra Ltda.	Agricultura, Ganadería	Quinoa real, Quinoa procesada, Ganado Camélido	No
Asociación de Productores de Camélidos de las Comunidades de Coroma	Agricultura, Ganadería	Producción y comercialización de camélidos	No
Asociación Regional de Criadores de Camélidos	Ganadería	Acopio, Transformación, Comercialización de camélidos, Hilo Industrial de Fibra de llama	Sí
Asociación Zonal de Criadores de Camélidos Tomave	Ganadería	Carne, lana e hilo industrial de llama	Sí
Asociación Zonal de Criadores de Camélidos Quetena	Ganadería	Carne, lana e hilo industrial de llama	Sí
Asociación Zonal de Criadores de Camélidos San Antonio de Esmoruco	Ganadería	Carne, lana e hilo industrial de llama	Sí
Asociación Zonal de Criadores de Camélidos San Pablo de Lípez	Ganadería	Carne, lana e hilo industrial de llama	Sí

El 64.28 % de las empresas en Potosí logran exportar sus productos y prácticamente todas lo hacen asociadas; se especializan en la cadena productiva de la llama.

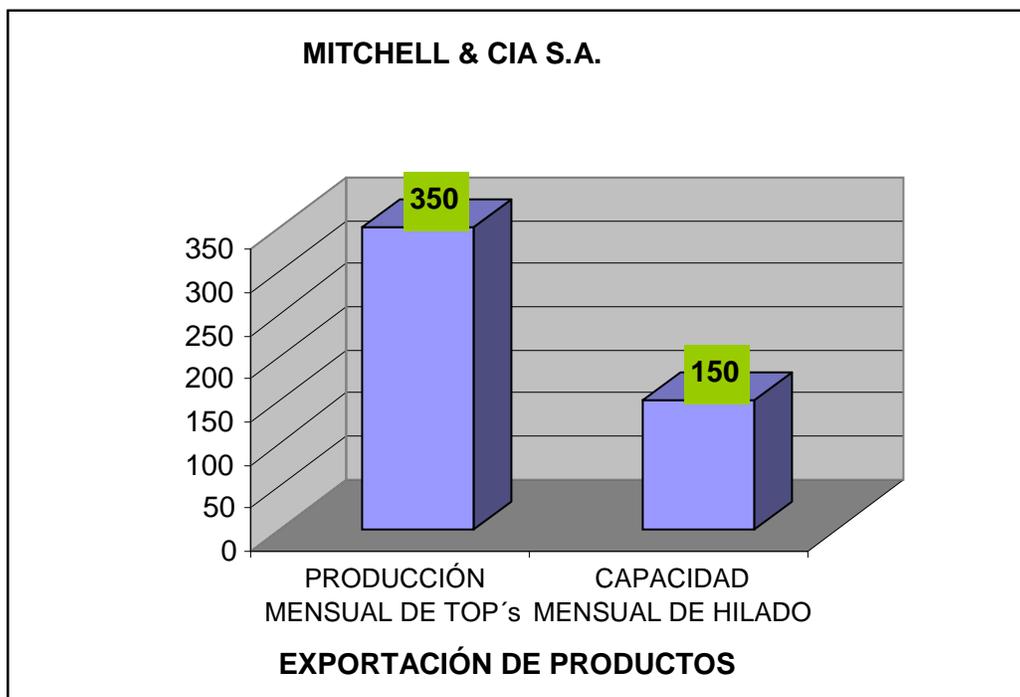
CUADRO N ° 19

EMPRESAS EN TARIJA			
NOMBRE	RUBRO	PRODUCTOS	EXPORTA
Asociación de Artesanos y Artesanas de Tajara	Artesanía	Textiles de lana de oveja (Línea tradicional: Mantas, Ponchos, Chales, Telas. Línea de Decoración: Manteles, Cubrecamas, Cortinas. Línea Alpaca: Chales)	Sí

➤ **Análisis documental de empresas peruanas**

Dos de las empresas peruanas analizadas fueron: Grupo Mitchell y Grupo Inca, cuyos resultados son los siguientes:

GRÁFICO N ° 19

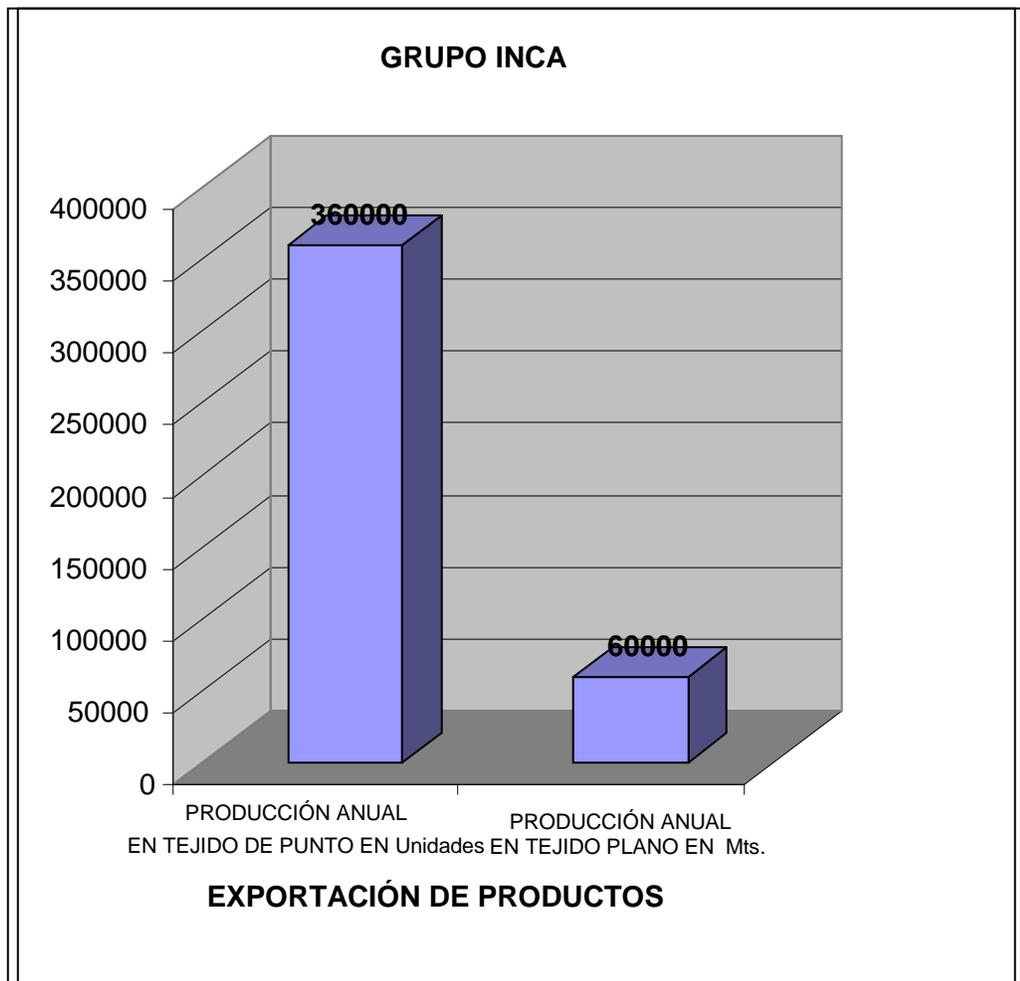


El grupo industrial Mitchell S.A. es una empresa que trabaja integrando de forma vertical a los productores de fibra de alpaca del Perú, de manera que absorbe gran cantidad de materia prima (*fibra de alpaca*), para su producción, logrando exportar Top's e hilos de alpaca hacia mercados en Latinoamérica y Europa. En el cuadro se observa la producción mensual de top's y la capacidad mesual de hilado expresado en Toneladas.

En el Perú, la industria textil genera gran cantidad de fuentes de trabajo y se cuenta con maquinaria y equipos tecnológicos de proceso sofisticado.

Por otro lado el incentivo y apoyo que reciben del gobierno peruano, son tanto en el aspecto de promoción constante de sus productos y en el aspecto económico, la creación de entidades gubernamentales de financiamiento y crédito para desarrollar proyectos, actualización técnica a los criadores de alpacas en las regiones rurales de Puno y Arequipa especialmente.

GRÁFICO N ° 20

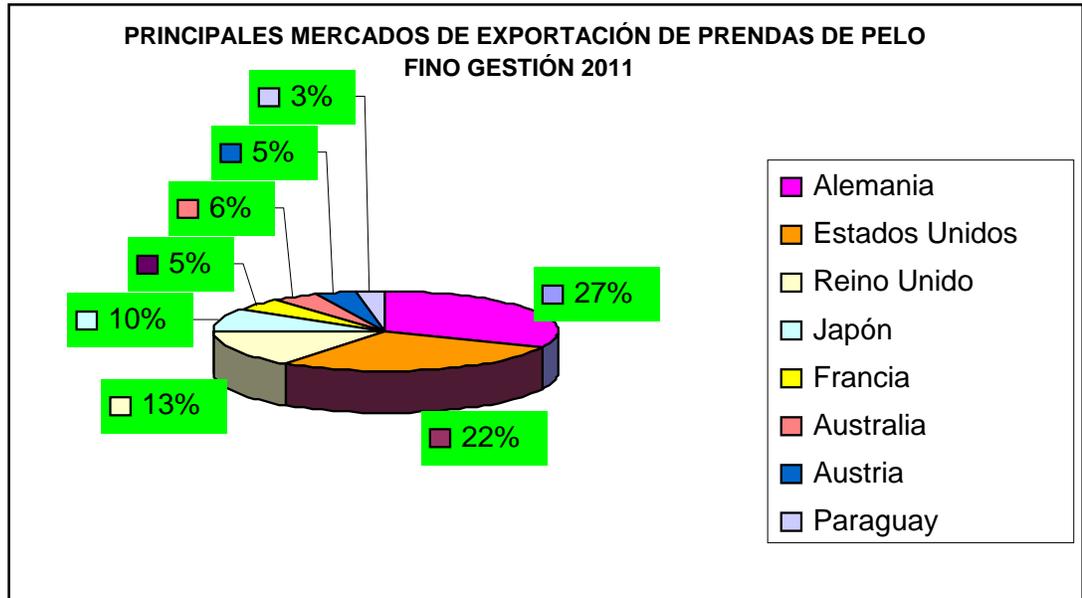


El Grupo Inca está conformado por las empresas: Inca Top e Inca Alpaca, las cuales mediante un acuerdo de alianzas producen mayormente tejidos de punto y tejidos planos (especialización de la producción) y logran exportar ambos hacia mercados europeos, específicamente a cadenas de boutiques.

El gobierno peruano apoya e incentiva el comercio textil de la alpaca mediante organismos del estado, apoyando la organización de ferias textiles internacionales, la promoción de sus diferentes artículos en países extranjeros y el apoyo financiero mediante entidades gubernamentales con un fondo crediticio exclusivo para el sector (*Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú MINCETUR 2012*)

4.4.- Identificación de mercados meta para los productos de APCA.

GRÁFICO N ° 21

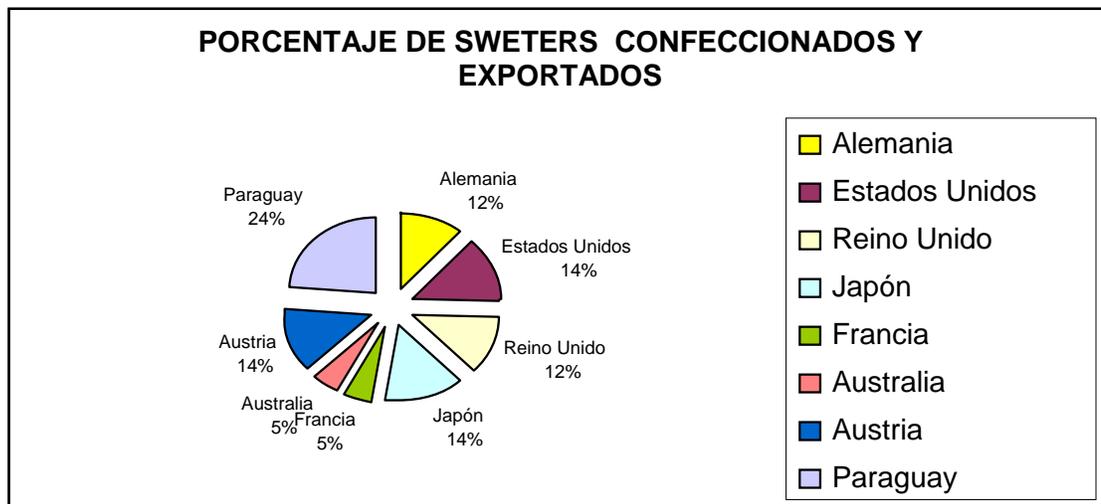


Alemania ocupa aún el primer lugar en mercados destino para confecciones de prendas de pelo fino desde Bolivia en 2011, el término “pelo fino”, corresponde a prendas y artículos hechos con fibra de alpaca, llama, vicuña y conejo.

A pesar del alza de los aranceles de exportación, varias empresas incrementaron sus salidas a diferentes países europeos con exportaciones no tradicionales de textiles.

➤ **Producción de sweters y chompas para exportación en 2010**

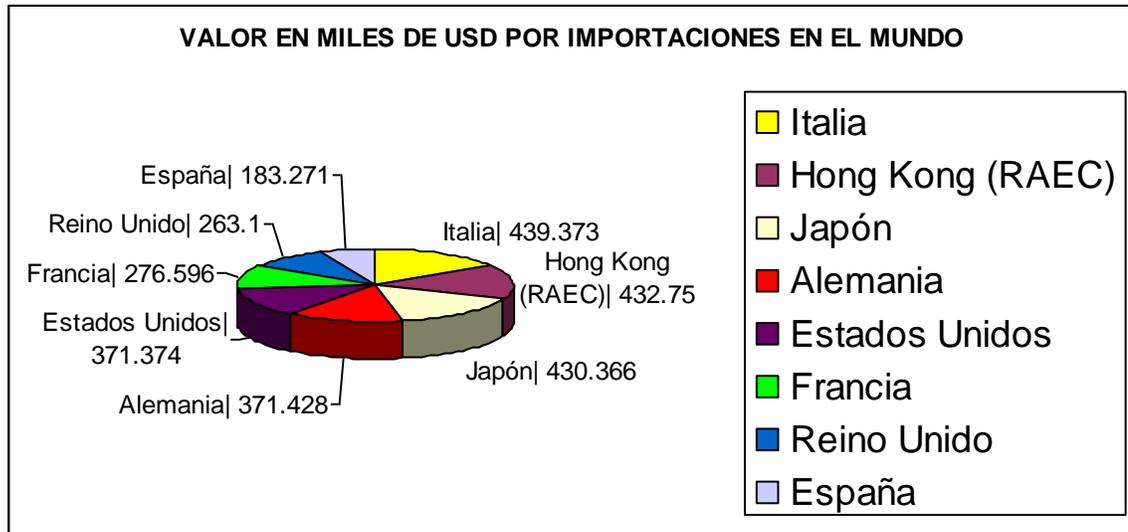
GRÁFICO N ° 22



A manera de referencia cabe destacar que en la gestión 2010, se exportaron mayor cantidad de sweters al Paraguay, Estados Unidos, Japón y Austria;

- **Principales países importadores de prendas de lana en el mundo**

GRÁFICO N ° 23



A manera de referencia, Italia aparece en primer lugar en la gestión 2010 en importaciones a nivel mundial de productos de lana en general que comprende: top's (*para la producción de telas finas que sobrepasan la calidad del cashmire*) principalmente, hilo industrial en diferentes títulos, prendas y artículos varios confeccionados con lana de oveja, llama, alpaca y conejo.

Alemania y Francia destacan también en el cuadro, por la demanda de diferentes tipos de productos de lana y fibra "natural" (*sin el uso de químicos en el proceso de teñido*) demanda que fue incrementando en Europa hasta esta gestión, ya que se tiene mayor inclinación por fibras certificadas y biodegradables y la preferencia está puesta en países sudamericanos como Perú, Bolivia, Chile y Argentina como los principales proveedores en el mundo.

Para la gestión 2011, no se han observado cambios importantes en la situación importadora de los países europeos, la salvedad como país importador de Centroamérica es México. Sin embargo, los países que están logrando ingresar al rubro se está incrementando, debido a la fuga de especies genéticamente óptimas en el pasado y que en la actualidad se han podido adaptar a países como: EE.UU y Australia.

4.5.- Conclusiones generales de los resultados

-Se ha comprobado que las exportaciones de artículos de alpaca se han incrementado desde 2010 hasta la gestión 2012 a pesar de los costos de aranceles de exportación.

- Para lograr el objetivo de la exportación, muchas organizaciones se han asociado, asumiendo los riesgos, en algunos casos (conformando Joint ventures), en otros tomando parte de la cadena productiva de la alpaca en sus diferentes eslabones, desde ser proveedores de materia prima (fibra de alpaca), hasta producir artículos terminados con valor agregado.

- El mercado europeo es un mercado potencial, sin embargo, se deben cumplir requisitos estrictos legales de importación y de calidad de producto, así como de cantidad mínima en prendas de vestir que deben llegar a 100

- Se convierte en generador de empleos directos e indirectos en Bolivia.

- Se abre otro mercado alternativo en México, donde la Cooperativa de Textiles de Bolivia (COTEXBO), tiene presencia en lo que se refiere a apertura de mercados.

-Las empresas COPROCA y L.A.M. se constituyen en alternativas para poder penetrar al mercado internacional con los productos de APCA.

- Los comunarios de Antaquilla señalan varias alternativas de diversificación de productos, entre los cuales se pueden destacar la industrialización de la carne de alpaca en asociación con el Proyecto Hichocollo de la misma Provincia; otra es la producción de artesanías en miniatura en especial en la época de la esquila, donde acuden varios extranjeros en calidad de observadores, es entonces cuando se podrían comercializar varios productos de la asociación APCA en forma directa, organizando ferias, señalaron.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE LA INTERVENCIÓN

En éste capítulo, se desarrolla la propuesta de la investigación, la cual consiste en la formulación de políticas y estrategias para la exportación de hilo industrial y prendas de vestir de alpaca en la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA).

5.1.- Introducción

Se ha utilizado la herramienta de gestión de la Planificación Estratégica para la formulación de políticas y estrategias de exportación.

Para el efecto, se ha recopilado información primaria acerca de la cultura organizacional, el proceso productivo, la industrialización de la fibra de alpaca y la comercialización de sus productos en el mercado local, que en conjunto han reflejado un panorama general de la organización en estudio.

Por otro lado, se ha complementado la misma con información documental secundaria, las cuales tienen el objetivo de servir de base para la propuesta.

El conjunto de información, tanto primaria como secundaria, así como su análisis y resultados, se encuentran en el Capítulo IV de la intervención.

El trabajo de gestión empresarial de la asociación APCA está asesorado por AVSF¹⁵ en la actualidad; sin embargo, la propuesta que se presenta está estructurada y enfocada completamente bajo la perspectiva administrativa y puede servir como complemento y apoyo a la estructura ya existente.

¹⁵AVSF es una ONG orientada a la apertura de mercados a nivel nacional y capacitación técnica veterinaria para las diferentes asociaciones con las cuales trabaja.

5.2.- Objetivo de la propuesta

El objetivo que se pretende lograr con la propuesta, es el de “aportar a la asociación APCA con un instrumento de gestión administrativa como lo es la Planificación estratégica, para orientar las actividades de la asociación hacia la exportación de sus productos”.

5.3 Alcances

La asociación APCA presenta una estructura organizacional aplanada y horizontal y se caracteriza por tener pocos niveles jerárquicos.

El alcance de la propuesta tiene dos perspectivas: desde el punto de vista general, implica a la organización en su conjunto. A nivel particular, implica a cada nivel organizacional, en cada uno de los cuales se deben realizar una serie de actividades propuestas que son descritas en las políticas y estrategias de exportación.

5.4.- Resumen ejecutivo

El problema de investigación textualmente señala: ¿Será posible diseñar políticas y estrategias de exportación de hilo industrial y prendas de vestir de alpaca para la Asociación de Productores en Camélidos Andinos?

Para la elaboración de políticas y estrategias en una organización se debe partir por la misión y visión de la empresa, las cuales deben ser claras, bien definidas y por supuesto, comprendidas por el total de los socios.

Previamente, se ha analizado la cultura y estructura organizacional de APCA, el proceso productivo de la cadena de valor, la industrialización y la obtención de los productos (hilo y prendas de vestir de alpaca), utilizando la matriz FODA. Una vez obtenidos los resultados, se han podido estructurar las estrategias empresariales que abarcan a toda la organización y sus niveles jerárquicos.

Se ha utilizado la planificación estratégica como base para la propuesta de la siguiente manera:

Se ha determinado la visión, misión y objetivos estratégicos, se han enunciado, los valores que sustentan su cultura. Se han descrito los cambios y las perspectivas del contexto interno y externo, identificando en orden de importancia las fortalezas y debilidades internas así como las oportunidades y amenazas externas, lo cual llevó al análisis de la matriz FODA para posteriormente evaluar y elegir las estrategias empresariales.

A partir de esta evaluación y elección formales, se han establecido las metas más importantes que deben alcanzarse.

Como consecuencia de éstas objetivos estratégicos, se estructuraron las políticas empresariales más significativas que guían o limitan las acciones, para luego determinar secuencias de actividades (planes de acción) que harán posible lograr los objetivos estratégicos definidos dentro del límite establecido

En relación a los responsables de ejecución de la propuesta, éstos son: el Consejo directivo de APCA y la Asamblea general (compuesta por los representantes de los ocho ayllus).

5.5. Construcción y desarrollo de la propuesta

Concluida la etapa de análisis y diagnóstico de la asociación APCA, se ha verificado la existencia de una misión y visión ya formulada en 2007. La propuesta presenta una visión y misión diferentes, como se refleja en el cuadro siguiente:

Cuadro N ° 20

FORMULACIÓN ANTERIOR 2007	FORMULACIÓN PROPUESTA 2013
<p align="center">❖ Visión de APCA</p> <p>Ser una organización competitiva en la producción de hilo industrial y la confección de prendas de vestir de alpaca, alcanzando un promedio de producción de 1300 kilos de hilo por año e incrementar sus confecciones en tejido de punto y tejido plano con diseños exclusivos, artesanales y originales cuyo destino sea la exportación.</p> <p>Diversificar sus ingresos económicos a mediano plazo, entrando al rubro de la industrialización de la carne de alpaca en alianza con el Proyecto Hichocollo, controlando la población de alpacas y conservando el ecosistema de la zona.</p>	<p align="center">❖ Visión de APCA</p> <p>Posicionarse en la mente de los clientes de los países extranjeros, a través de la comercialización de hilo y prendas de vestir de alpaca con diseño y acabado artesanal propios</p>
<p align="center">❖ Misión de APCA</p> <p>La Asociación de Productores en Camélidos Andinos (A.P.C.A.) es una Organización económica y productiva textil que se dedica al acopio, selección, tipificación e industrialización de hilo y confección de prendas de vestir (chompas, gorros, chalinás) hechas con fibra de alpaca contando con equipamiento e infraestructura adecuada para este fin, utilizando personal capacitado de la misma comunidad, logrando comercializar sus productos en el mercado interno, contribuyendo al mismo tiempo a la preservación de los recursos naturales renovables, manteniendo una visión productiva, generadora de beneficios económicos y sostenible en el tiempo.</p>	<p align="center">❖ Misión de APCA</p> <p>La Asociación APCA, es una organización que trabaja en el rubro textil y manufacturero, vendiendo hilo industrial y artículos de alpaca para empresas demandantes en el extranjero, contando con personal responsable que trabaja con materia prima natural y biodegradable.</p>

5.6.- Construcción de las políticas y estrategias de exportación para APCA

De acuerdo al proceso formal se enuncian los valores organizacionales siguientes:

- Responsabilidad
- Lealtad
- Compromiso
- Honestidad
- Solidaridad y equidad.

Del resultado del análisis FODA, se han descrito en orden de importancia las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, como refleja el cuadro siguiente:

Cuadro N° 21

GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Ferias Internacionales	1. Tecnología extranjera
	2. Alianzas Estratégicas	2. Competidores incentivados
	3. Demanda de hilo en Europa	3. Competidores en mercado extranjero
	4. Generación de empleo.	4. Ingreso de nuevos competidores
	5. Demanda textil en Europa	
FORTALEZAS	F.O. (POTENCIA)	F.A. (LIMITACIONES)
1. Afiliación a COTEXBO.	Aprovechamiento de convenios para generar conocimiento en temas administrativos, de producción o exportación, con base en la los valores propuestos en APCA.	Inversión en ampliación de infraestructura y adquisición de equipos para el desarrollo de nuevos productos, de modo de hacer frente a los competidores extranjeros.
2. Centro propio para el acopio de fibra		
3. Convenios institucionales		
4. Habilidad artesanal		
5. Planta de hilado y teñido propios.		
DEBILIDADES	D.O. (DESAFIOS)	D.A. (RIESGOS)
1. Capital para acopio	Exportación por cuenta propia a largo plazo, a través de la generación de alianzas y la promoción de sus productos en eventos textiles internacionales	Búsqueda de créditos de Fomento para OECA's, en busca de incrementar la capacidad de producción y la productividad.
2. Exportación		
3. Mercado local		
4. Apoyo gubernamental		

A continuación, se procedió a evaluar y elegir las estrategias empresariales en función de cada cuadrante:

a) POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE TALENTOS HUMANOS:

La principal fortaleza identificada en APCA que significa una ventaja competitiva es la habilidad manual y artesanal de las mujeres encargadas del tejido, puesto que se puede aprovechar dicha ventaja en la confección de prendas para exportar.

1.- Estrategia (F.O.):

Capacitación técnica de las mujeres que tejen prendas con hilo fino de alpaca

➤ **Objetivo Estratégico:** Desarrollar ventaja competitiva respecto a otras asociaciones rurales, diseñando tejidos exclusivos y computarizados con acabado artesanal a mano y con estilo fashion.

➤ **Políticas:**

- a) Ponerse en contacto con importadores en Europa por medios virtuales.
- b) Participar en ferias de textiles nacionales e internacionales, ofertando los productos en negociación directa con los interesados.
- c) Confeccionar ropa 100% alpaca, sin mezclas ni lana de segunda.
- d) Respetar los plazos de entrega de los productos.

➤ **Secuencia de actividades:**

- Selección interna del personal que recibirá la capacitación.
- Acudir a organismos e instituciones que brinden capacitación al respecto, se sugiere acudir a:
 - **Promueve**, para el caso del asesoramiento para exportación, contacto con importadores y apertura de mercados en el extranjero. (*Dirección: Av. Camacho esq. Bueno Piso 2 contactar al Lic. Guachalla de la ciudad de La Paz*).
 - **PRO-BOLIVIA**, llenar el formulario de afiliación, puesto que se trata de una entidad gubernamental que brinda asesoramiento en lo que respecta a mercados internacionales y promoción de productos de exportación no tradicional a la Unión Europea. (*Dirección: Avenida Camacho esq. Bueno - Edificio EX-REFO #1488, 4to Piso Telfs: 2145546 – 2146687, La Paz*).
 - **Centro de Asistencia del G.A.M.L.P.** para recibir capacitación en temas de producción y tecnológicos, respecto a textiles y contacto con diseñadores nacionales para asesoramiento y moda fashion. (*Dirección: Edif. Tobia, Calle Potosí, 4º piso contactar a la Lic. Tarqui – en departamento de Capacitación y Promoción, ciudad de La Paz*).

2.- Estrategia (F.O.):

Formar equipos autogestionarios que faciliten la realización de actividades dentro de las tareas administrativas y operativas.

- **Objetivo Estratégico:** Fomentar la creatividad de los grupos en el desempeño habitual de sus labores cotidianas.

- **Políticas:**
 - a) Presentar informes mensuales al Directorio sobre los logros de los equipos en las tareas administrativas y operativas.
 - b) Evaluar el resultado de los informes bajo el asesoramiento de profesionales en el tema.

- **Secuencia de actividades:**
 - Identificar a los líderes de los equipos e incentivarlos mediante capacitaciones.
 - Formación de los equipos autogestionarios por afinidad.
 - Incentivar moralmente a los líderes de los equipos formados.

b) **POLÍTICAS Y ESTRATEGIA DE OFENSIVA HACIA LA EXPORTACIÓN:**

APCA tiene una capacidad de producción de 4 toneladas anuales de hilo, la cual es materia prima para la confección de prendas de vestir de exportación, ésta estrategia se enfoca en las prendas de vestir:

1.- Estrategia (F.A.):

Especialización en la producción de hilo de título 2/11, con la finalidad de contar con hilo fino 100% alpaca para la confección de prendas y a su vez, alquilar la Planta de hilado y teñido propia.

- **Objetivo Estratégico:** Adquisición de equipos de computación y maquinaria para trabajar sobre diseños propios y exclusivos.

- **Políticas:**
 - a) La producción de hilo de calidad baby alpaca debe ser prioritaria para contar con materia prima en los tejidos a exportar.

- b) Innovar constantemente en los diseños computarizados.
- c) Ofertar variedad y enfocarse en las especificaciones del cliente, en la medida de las posibilidades reales de producción y tiempo.

➤ **Secuencia de actividades:**

- Programar las fechas en que será posible el alquiler de la Planta de teñido, sin afectar la producción propia de APCA.
- Designar un responsable para vigilar el uso adecuado de los equipos alquilados.
- Formalizar el alquiler de la Planta mediante un contrato de servicios.
- Realizar un adecuado mantenimiento a los equipos utilizados cada semestre.

c) POLÍTICAS Y ESTRATEGIA DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

El ganado de alpacas en la Comunidad Antaquilla sufre de un descuido en la parte de la crianza, que puede subsanarse a través de la siguiente estrategia:

1.- Estrategia (F.A.): Mejorar progresivamente la crianza de los ejemplares de alpaca en la Comunidad Antaquilla.

➤ **Objetivo Estratégico:** Obtener ejemplares saludables que brinden lana en buenas condiciones, de la cual se logre procesar fibra de óptima calidad para la industrialización de hilo y prendas de vestir con destino a la exportación.

➤ **Políticas:**

- a) Presentar y coordinar con los técnicos veterinarios de AVSF los requerimientos de asistencia que se precisen en tema de crianza y mejora del ganado cada fin de mes.
- b) Los socios deben mantener bien informados a los técnicos veterinarios acerca del progreso y mejora de su ganado.
- c) Dedicar tiempo y esmero al cuidado del ganado de alpacas.
- d) Evitar comercializar la fibra o los ejemplares mejorados con gente extranjera.

➤ **Secuencia de actividades:**

- Censar al ganado de alpacas de cada productor.
- Llenar una ficha técnica individual por productor, con el objetivo de contar con un mejor control de enfermedades y plagas.

d) POLÍTICAS Y ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO EXTRANJERO.

Para alcanzar el objetivo de exportación, se propone la siguiente estrategia:

1.- Estrategia (D.O.): Gestionar alianzas estratégicas de producción y/o exportación.

- **Objetivo Estratégico:** Llegar con el hilo industrial y las prendas de vestir hasta el mercado europeo, generando “mercados ancla” a partir de las alianzas conformadas.

➤ **Políticas:**

a) Presentar propuestas a empresas exportadoras nacionales tanto de hilo como de artículos de alpaca como las siguientes:

- **COPROCA**, ésta empresa exige una capacidad de oferta mínima de 100 prendas o artículos con producción estandarizada y con diseño propio con destino a la exportación. APCA cumple con esos requisitos. *(Dirección: Carretera a Viacha, ciudad de El Alto).*
- **L.A.M.** exige una capacidad de producción de 800 a 1000 unidades de hilo industrial de un solo color, un solo título y un solo peso. APCA cumple con esas especificaciones. *(Dirección: calle Sagárnaga esq. Linares s/n).*
- **Altifibers**, programa su producción con destino a la exportación para los meses de marzo a agosto tanto para la producción de hilo como para la producción de artículos de alpaca, exigiendo como mínimo compartir los costos de exportación y las utilidades

en 50% con el asociado, por otro lado exige puntualidad en la entrega de los productos y la constitución legal de la empresa.

- b) Buscar mayores contactos a nivel nacional, explotando el medio virtual.
- c) No tergiversar los acuerdos en el sentido de obtener ventaja desleal ya que esta acción es contraproducente para la imagen de la asociación.

➤ **Secuencias de acción:**

- Contar con un equipo capacitado de relaciones públicas encargado de presentar y concretar propuestas de producción y/o exportación.
- Buscar asesoramiento de expertos antes de concretar un convenio de exportación.

e) POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA DE CRÉDITOS DE FOMENTO

La debilidad principal de APCA es la falta de capital para acopio, por lo cual una manera de adquirir fondos es la siguiente:

1.- Estrategia (D.A.):

Presentar proyectos y/o propuestas de financiamiento a ONG`s o a entidades gubernamentales para la adquisición de fondos de ejecución de proyectos.

- **Objetivo estratégico:** Ejecutar los Proyectos de financiamiento de APCA, en lo que respecta a temas de producción y principalmente de exportación.

➤ **Políticas:**

- a) Acudir al Ministerio de Economía y Finanzas, con el objetivo de solicitar financiamiento para la adquisición de maquinaria y equipos de computación (bienes de capital), ya que la Asociación APCA cuenta con Título ejecutorial de Tierra Comunitaria, por tanto tiene preferencia en el incentivo económico para el desarrollo productivo en la Comunidad. *(Dirección: Calle Bolívar s/n a una cuadra de la Plaza Murillo, dirigirse a Informaciones).*

- b) Buscar financiamiento de Visión Mundial, la cual es una ONG que evalúa Proyectos de organizaciones rurales y campesinas. (*Dirección: Obrajés calle 4*).
- c) Acudir a la Corporación Andina de Fomento CAF, con el mismo propósito (Dirección: Av. Arce N° 2915, Zona de San Jorge Telf. 2648111).
- d) Buscar apoyo de instituciones de cooperación e investigación en el desarrollo de proyectos, ej. UMSA.

➤ **Secuencia de actividades:**

- Presentar solicitudes para el desarrollo de Proyectos de investigación y desarrollo a Universidades en la ciudad de La Paz.

5.7.- Responsables de la ejecución de la propuesta

Para concluir con el modelo propuesto, se requiere identificar a los principales responsables en la asociación APCA los mismos que serán los encargados de la ejecución de la propuesta presentada:

- La aprobación de la Políticas y estrategias de exportación estará considerada por la Asamblea General de la Asociación de productores en Camélidos Andinos (APCA) compuesta por los representantes de los ayllus.
- La divulgación de la propuesta de políticas y estrategias de exportación estará a cargo del Consejo Directivo de APCA, el mismo que está compuesto por el Presidente de la Asociación de Productores en Camélidos Andinos, el Coordinador General de las operaciones y el personal elegido para ejecutar la presente propuesta.
- Los socios de la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA) de la Comunidad Antaquilla, también serán parte fundamental de las políticas y estrategias de exportación propuestas, mediante la participación activa en los talleres, charlas y capacitación que se brinde para su implementación.

5.8.- Estrategia de Implementación de la propuesta

Las estrategias y políticas de exportación propuestas para la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA), debe ser ejecutada en base a una prueba piloto.

Para considerar este modo de implementación, se toma en cuenta que el proceso de industrialización de la fibra de alpaca en la asociación APCA da inicio en la época de verano de cada año y tiene una duración de entre seis a siete meses aproximadamente. La prueba piloto tendrá una duración de tres meses.

Concluidos los meses de prueba, se debe proceder a realizar las siguientes actividades:

- a) Revisión de la propuesta orientado a los cambios del entorno, puesto que las alteraciones en los factores políticos, legales, sociales, culturales, etc., no son fácilmente controlables, por lo cual el objeto de esta revisión es el de adaptarse a todos estos cambios.
- b) La revisión de la propuesta debe realizarla la Directiva de APCA, bajo el asesoramiento de profesionales en el tema, de manera que se encuentren alternativas de solución ante las contingencias.
- c) Se deberá ajustar la propuesta si corresponde, en caso contrario, la propuesta estará en condiciones de ejecutarse.
- d) **5.9.- Objetivo de la estrategia de implementación**

Comparar y analizar dos tipos de situación en la asociación APCA: por un lado, la situación de las actividades desarrolladas, antes de la ejecución oficial de las políticas y estrategias de exportación, para evaluar y comparar la situación con la ejecución de la propuesta e implantarlas posteriormente en forma secuencial, explicando los beneficios de su aplicación.

5.10.- Proceso de implementación de la propuesta

Para la implementación y ejecución de la propuesta se deberán seguir las siguientes actividades:

- a) Llevar adelante un taller de capacitación con los miembros de la Directiva y la Asamblea General de APCA, con el objetivo de asesorar su puesta en marcha y despejar probables dudas.
- b) La propuesta debe iniciarse desde el alto mando de la asociación, ya que se trata de una propuesta dirigida al área administrativa.
- c) Una vez que el área administrativa gerencial de APCA haya captado la idea de la propuesta, entonces estará en condiciones de poder comunicar al resto de las áreas organizacionales.
- d) Realizar un taller participativo con la finalidad de que los administrativos de APCA difundan y comuniquen a los supervisores, encargados, socios y personal en general acerca de los beneficios y ventajas de la propuesta.

De esta forma, se hará partícipe a la organización en su conjunto, haciendo secuencial este proceso.

Producto de la implantación, surgirán nuevas maneras de enfrentar los cambios o formas de adaptarse a los mismos, por lo cual la retroalimentación debe ser analizada por la parte administrativa de la asociación en forma mensual.

Se estima que los resultados de la propuesta tendrán un impacto después de concluida una gestión administrativa.

Posterior a este impacto, se creará progresivamente en APCA, un mejor manejo administrativo en especial en lo concerniente al tema de la Planificación estratégica, siendo éste, el principal aporte realizado a la organización.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar el presente trabajo, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones de la intervención en relación al objetivo general y objetivos específicos.

Por otro lado, también se menciona el aporte realizado a la Asociación de Productores de Camélidos Andinos (APCA) en el campo de estudio de las ciencias administrativas, específicamente en el área gerencial donde se utilizaron las herramientas y técnicas propias de la Administración, como la Planificación estratégica para resolver el problema de investigación y diseñar la propuesta. Asimismo, se describen las proyecciones e importancia de la intervención.

6.1 Conclusiones

Después de haber finalizado la intervención en la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA), se plantean las siguientes conclusiones generales:

- De acuerdo al Trabajo de Campo, se concluye que establecer alianzas no constituye una condicionante para exportar tejidos artesanales de alpaca, puesto que en la actualidad empresas familiares unipersonales como Q´antathi (*entrevista en la calle Linares de la ciudad de La Paz*), comenzaron con un capital inicial de 3000 \$US exportando 34 prendas con destino hacia Inglaterra en 2010 y en la actualidad, incrementó su producción a 250 prendas a exportar.
- Lo sobresaliente en materia de alianzas está en lo referido a compartir riesgos y costos de exportación, ya que al llevarlo a la práctica, los costos de llegar hasta el mercado extranjero se reducen.
- En la actualidad, se cuenta con gran apoyo e incentivo de promoción para la exportación de productos no tradicionales de parte del Gobierno boliviano, mediante sus entidades e instituciones, pero no sólo del Estado,

sinó también de las ONG's en lo que respecta a otorgación de créditos de fomento para la ejecución de Proyectos.

- Cuando se analizó la cadena productiva de la fibra de alpaca en el mercado local y nacional, se constató que muchas de las organizaciones dedicadas al rubro de los camélidos toman parte en diferentes eslabones de la mencionada cadena, con el propósito de comercializar sus productos en los cuales se especializan mejor.
- Se complementó la investigación a través de un estudio de mercado complementario (*Ver Anexos 3 y 4*) de los principales mercados europeos, por medio de información secundaria encontrada en las páginas web de la red internet.
- Se ha hecho efectivo un nuevo Convenio entre la UMSA y la Comunidad Antaquilla, a través de la Asociación de Productores en Camélidos Andinos (APCA), en la Provincia Franz Tamayo del departamento de La Paz, la cual se constituye en una nueva unidad de investigación para el desarrollo de las futuras intervenciones de la Carrera de Administración de Empresas.

6.2 Recomendaciones

- Uno de los temas pendientes a desarrollar es el referido a un estudio de costos de producción en ambos artículos (prendas e hilo), mediante el cual se pueda optimizar la relación costo-beneficio ó producción en economías de escala y a la vez implique el punto de equilibrio en la producción.
- La Asociación APCA puede enfocarse en la exportación de chompas para varón y para mujer inicialmente, si pretende bajar sus costos de exportación, entonces debe concretarlo mediante las alianzas con empresas sugeridas en el Capítulo V.
- Si APCA pretende exportar el hilo, puede hacerlo especializando su producción en hilo industrial blanco de título 2/11, asociándose a Altifibers como la opción más viable.

- Se puede analizar el proceso productivo desde el punto de vista operativo, para diseñar un flujo de procesos donde se identifiquen flujos intermitentes o continuos e incluso cuellos de botella, buscando la eficiencia en el proceso de producción y de ésta forma, optimizar un volumen de pedido de productos para clientes extranjeros.
- Se debe ver la posibilidad de desarrollar un Plan de Negocios, en el que puedan exportarse productos diferenciados como las chalinas con diseño computarizado de lugares turísticos de Bolivia o chompas con diseños exclusivos y tendientes a la moda europea a través de la alianza con diseñadores nacionales.
- Se puede desarrollar una nueva línea de productos para exportarlos, en base a los tejidos a mano de alpaca, que consiste en trabajar con platería y bijoutería enchapada en los mismos tejidos artesanales, las cuales tengan un valor económico y cultural de colección apreciable para un determinado segmento de clientes en el extranjero.

6.3.- Trabajos Futuros

- Las estrategias de exportación propuestas, pueden gestionarse en base al Cuadro de Mando Integral, para poder evaluar los resultados obtenidos y ajustar los objetivos estratégicos que se diseñaron según el constante cambio del entorno.
- De la cadena productiva de la alpaca, se puede rescatar la industrialización de su carne en asociación al Proyecto de la Comunidad Hichocollo de la misma Provincia y cuyo destino sea la exportación.
- Se puede aprovechar las características topográficas del lugar, para desarrollar un nuevo emprendimiento orientado al turismo de aventura de montaña ó al desarrollo de un circuito turístico. Para éste cometido se sugiere contactar a la red TUSOCO (Turismo Social Comunitario), la cual ha tenido bastante éxito en proyectos turísticos en comunidades rurales de occidente y oriente en todo el país.

6.4.- Limitantes de la Intervención

- Debido a que los cambios del entorno son constantes, no se puede realizar un pronóstico de ventas para programar la producción de una gestión, ya que resulta riesgoso por el constante cambio del entorno.

CUADRO N ° 22

**MATRIZ DE SÍNTESIS DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
DE LA INTERVENCIÓN**

Objetivos Específicos	Subvariables	Resultados	Conclusiones	Recomendaciones
Diagnosticar la cultura y estructura organizacional de la Asociación A.P.C.A.	<p>Análisis FODA</p> <p>Taller con los socios.</p>	<p>Se han verificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de APCA.</p>	<p>Se concluye, que la asociación no cuenta con un plan de gestión administrativo.</p> <p>La organización no cuenta con instrumentos de gestión estratégica.</p>	<p>Capacitar a los recursos humanos de APCA en temas administrativos, de exportación y organizacionales, además de complementar con capacitaciones en técnicas de producción eficientes.</p>
Analizar la cadena productiva de la fibra de alpaca y la comercialización de hilo industrial y prendas de vestir de A.P.C.A. en el mercado local.	<p>Entrevistas estructuradas al personal administrativo de APCA.</p> <p>Información documental de APCA.</p>	<p>El resultado refleja las limitaciones para la comercialización de sus artículos a nivel local, por la cantidad de competidores.</p> <p>Durante el proceso productivo, es notoria la insuficiencia de equipos para la industrialización de la fibra de alpaca.</p>	<p>A pesar de los inconvenientes, APCA, ha logrado ingresar al mercado local con sus productos, mercado que se encuentra saturado de competidores que cuentan con mejor tecnología y en algunos casos, mejor cantidad de capital de trabajo para la industrialización del hilo y prendas de vestir de alpaca.</p>	<p>Resulta importante considerar la presentación de propuestas de APCA para pertenecer o afiliarse a organizaciones como COTEXBO, PROMUEVE, PROBOLIVIA, MESyCJ, para obtener capacitación en procesos productivos textiles y la apertura de nuevos mercados y promoción en el exterior.</p>

<p>Diagnosticar la oferta, demanda y/o exportación de hilo industrial y prendas de vestir de alpaca.</p>	<p>Entrevistas estructuradas en los locales comerciales de la ciudad de La Paz.</p> <p>Información secundaria documental del rubro camélidos, a nivel nacional.</p>	<p>Algunas MyPE's invierten en equipos para trabajar con diseños computarizados.</p> <p>Otras organizaciones prefieren trabajar con hilo peruano o de otra procedencia en función del factor precio, para sus confecciones.</p> <p>Una parte de los locales entrevistados se dedica a la reventa de artículos peruanos.</p>	<p>Se concluye que la conformación de alianzas en la cadena productiva para alcanzar un volumen de producción programado o inclusive con destino a la exportación resulta ser el medio más eficaz.</p> <p>Algunas tiendas en la ciudad de La Paz, se dedican a vender sus productos con preferencia a turistas.</p> <p>Las empresas que exportan productos de alpaca, lo hacen a partir del negocio inclusivo, trabajando con asociaciones rurales.</p>	<p>Una opción para mejorar la condición económica de APCA, es la diversificación de productos, dentro de la cadena productiva de la alpaca.</p> <p>Otra opción, es la diferenciación, a través del asesoramiento o alianza con diseñadores de prendas.</p>

<p>Identificar los mercados meta y sus requerimientos para prendas de vestir y para hilo industrial.</p>	<p>Análisis de información secundaria de la situación exportadora de productos no tradicionales</p> <p>Segmentación de mercado.</p> <p>Estrategias competitivas.</p>	<p>Se identificaron los mercados potenciales para las prendas y el hilo industrial de alpaca.</p>	<p>En primera instancia, es decir a corto plazo, el camino hacia la exportación tanto del hilo como de las prendas, es la alianza con empresas exportadoras.</p> <p>El nicho de mercado a largo plazo para las prendas estaría en Alemania; el hilo podría llegar a ser vendido a industrias en Francia e Italia por ser países de alta demanda de fibras naturales para sus artículos.</p>	<p>Cumplir con las especificaciones técnicas que exigen los mercados europeos y adaptarse a sus normas.</p> <p>Actualizar los documentos legales tributarios e impositivos para exportar por cuenta propia a largo plazo.</p>
---	--	---	---	---

BIBLIOGRAFÍA

- [Demanda de fibra de alpaca, 2009. \[en línea\]. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos52/demanda-alpaca/](http://www.monografias.com/trabajos52/demanda-alpaca/)
- **Dr. Teodosio Huanca Mamani**, 2010 Instituto nacional de investigación agraria (INIA), [en línea]. Perú. Disponible en: <http://www.inia.gob.pe/camelidos/logros.htm> [2012, 15 de Agosto]
- **Emiliano Huaygua y Tito Rodríguez**, 2001, Utilización organizada de la fibra de llama en Sur Lipez- Potosí. UNEPCA. Pdf. [en línea]. Disponible en: [http:// www.fidamerica.org/fida_old](http://www.fidamerica.org/fida_old)
- **Estrategia empresarial** (2012, 27 de septiembre), [en línea]. Disponible en: [http:// www.es.wikipedia.org/wiki/](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial) Estrategia_empresa [2012, 07 de Octubre].
- **Eusebio Casilla**, Coordinador General A.P.C.A. Entrevistado el 11 de Junio en “Casa Padre Damián”, calle Murillo La Paz, 2012.
- **Fernandez Marina, Lía Laura, Tutor: Rosso Humberto**, Estrategias para la comercialización de fibra de llama en la Asociación (APCI), Año 2010.
- **Fibra de alpaca y derivados**, 2010, Exportación de fibra de alpaca. [en línea]. Perú. Disponible en: <http://www.rpp.com.pe/2010-03-23-exportacion-de-fibra-de-alpaca-y-derivados>
- Fuente: Sr. Benedicto Callancho Presidente de A.P.C.A.
- **Fundación PUMA, 2010, Marka Antaquilla. [en línea]. Bolivia. Disponible en:** http://www.fundacionpuma.org/web/mapas/postales/marka_antaquilla.pdf
- **Ganado Catastro SENASAG Y Elaboración UGO/MDRA y MA**, 2008
- Hernández Sampieri, R. (2006). Metodología de la investigación (4ta edición) Editorial: McGraw-Hill, México DF.
- **INFOAGRO**, 2004, Comercio y exportaciones. [en línea]. En: [http://: www.infoagro.org](http://www.infoagro.org).
- **Instituto Nacional de Estadística**, Encuesta Nacional Agropecuaria, 2008, Bolivia: Número de cabezas de alpacas por año 2001 – 2010 Pág 471.

- **Jaime Ariansen Céspedes**, 2008, Instituto de Los Andes, Perú [en línea]. Disponible en: <http://gerencia.blogia.com/2008/021501-la-politica-empresarial.php> [2012, 06 de Octubre].
- **Jordán, Antonio**. *Análisis de requerimientos, un enfoque al diagnóstico para las organizaciones, capítulo III.. Diagnostico en las organizaciones* Pág.5
- **Lino Claudia**, 2010, Perfil de mercado para prendas de lana, IBCE, pdf. Pág. 37
- **Luis Angel y Victor Encinas** (2009). Política Empresarial, [en línea]. Disponible en: <http://gerencia.blogia.com/2008/021501-la-politica-empresarial.php> [2012, 06 de Octubre]
- **MDR y T y Mapeo y Análisis competitivo de la cadena productiva de camélidos, PRORECA**,2005 pdf. Pág 18 [en línea]. Bolivia. Disponible en [http:// www. cdccbba.files.wordpress.com/2010/08/camelidos.pdf](http://www.cdccbba.files.wordpress.com/2010/08/camelidos.pdf) [2012, 13 de Septiembre]
- **MDR y T Mapeo y Análisis Competitivo de la cadena productiva de camélidos,PRORECA**, 2005. pdf. Pp 1-2 [en línea]. Bolivia. Disponible en [http:// www. cdccbba.files.wordpress.com/2010/08/camelidos.pdf](http://www.cdccbba.files.wordpress.com/2010/08/camelidos.pdf) [2012, 13 de Septiembre]
- **Mielke Eduardo**, 2011, Análisis de la cadena productiva y comercialización, [en línea]. Brasil. Disponible en: [http:// www.es.wikipedia.org/wiki/cadena productiva](http://www.es.wikipedia.org/wiki/cadena_productiva) [2012, 13 de Agosto]
- **Mintzberg Henry** (2007). La escuela de Posicionamiento. En Safari a la Estrategia (Pág135).Argentina (ediciones Granica)
- **Msc. Javier Avila** (2009). Gestión Estratégica. Conceptos básicos. Compendio PDF.
- **Producción de fibra**, 2009, Alpaca. [en línea]. Disponible en: <http://www.naturalfibres2009.org/es/fibras/alpaca.html>
- **Rosso, Humberto**. (2010). Guía Metodológica Para La Elaboración Del Trabajo Dirigido (Segunda versión), La Paz, Bolivia.
- **Salvatierra S** (2012, 2 de enero) “El Diario” pág B4

- **Schwark**, 2001, Acceso a mercados externos del sector camélidos. Bolivia, pág 65
- **Ucha Florencia**, 2010, Definición de comercialización, [en línea]. México. Disponible en: <http://www.definiciónabc.com/economía/comercialización.php>. [2012, 20 de Septiembre].
- **UNEPCA, Agroforestal y Pesca- MDR-AyMA**, 2001, Política para el desarrollo con identidad del sector camélido .PDF [en línea]. Disponible en: <http://www.ftierra.org/ft/index.php> [2012, 13 de Octubre]
- **Univ. De Chile**, 2010, Reporte Agropecuario. [en línea]. Chile. Disponible en:http://www.mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_veterinarias_pecuarias
- **Univ. de Lima Perú**, 2010, Exportación de prendas de pelo fino.[en línea].Perú. Disponible en: [http://www.es.scribd.com/Ensayo exportación de prendas de pelo fino](http://www.es.scribd.com/Ensayo_exportación_de_prendas_de_pelo_fino) [2012, 20 de Mayo].
- **Villavicencio Cinthia, Salazar Ninoska Tutor: Sangüeza René**, Guía de Elaboración de Plan de Negocios pequeños productores de artesanías derivaos de fibra de camélidos, 2007.
- **Zorilla Santiago y Miguel Torrez**, Guía para Elaboración de tesis, Ed. Mc Graw, México 1990.

ANEXO 1

EXPORTACIONES DE HILO, TEJIDOS Y PRENDAS DE VESTIR (INE)

BOLIVIA: EXPORTACIONES DE MATERIALES TEXTILES Y SUS MANUFACTURAS SEGÚN LA NOMENCLATURA ARANCELARIA NANDINA, 2001 – 2010 (en miles de USD)

SECCIÓN DE LA NANDINA	1999	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 ^(p)
Materia Textiles y sus Manufacturas	59.674	42.635	32.983	52.692	70.948	70.210	69.583	70.676	126.029	67.079	88.621
Seda	6	2				0		389			0
Lana y Pelo Fino u Ordinario; Hilados y Tejidos de Crin	1.988	1.829	1.912	2.001	2.169	3.083	3.183	4.407	4.240	3.725	5.058
Algodón	27.974	10.313	4.774	7.608	16.158	15.891	17.108	18.455	25.426	11.229	2.708
Las demás Fibras Textiles Vegetales; Hilados de Papel y Tejidos de Hilados de Papel	1				2	0	7	5	17	19	10
Filamentos Sintéticos o Artificiales	324	38	176	11	1	3	6	3	5	23	5.098
Fibras Sintéticas o Artificiales Discontinuas	83	80	15	11	174	125	67	903	29.901	2.626	1.022
Guata, Fielto y Tela sin Tejer; Hilados Especiales; Cordeles, Cuerdas y Cordajes; Artículos de Cordelería	8	2	1	0	0		8	1	3.427	184	32
Alfombras y demás Revestimientos para el Suelo, de Materia Textil	31	62	40	37	20	29	20	7	14	2	7
Tejidos Especiales; Superficies Textiles con Mechón Insertado; encajes; Tapicería; Pasamanería; Bordados	11	24	7	17	33	27	39	410	1.394	503	7.697
Telas Impregnadas, Recubiertas, Revestidas o Estratificadas; Art. Técnicos de Materia Textil	12	22	26	70	10	1	3	9	0	221	1.976
Tejidos de Punto	34	54	46	27	23	35	155	2.855	14.297	300	2.313
Prendas y Complementos (Accesorios), de Vestir, de Punto	21.244	24.436	22.266	35.415	42.206	43.462	41.242	30.557	29.886	39.390	45.057
Prendas y Complementos (Accesorios), de Vestir, excepto los de Punto	3.984	3.024	2.903	6.814	9.555	7.080	6.821	7.928	7.184	6.842	11.475
Los demás Artículos Textiles Confeccionados; Juegos; Prendería y Trapos	3.975	2.750	817	682	597	474	923	4.745	10.238	2.014	6.168

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

ANEXO 2

LISTA DE LAS 98 OECA`S

IDENTIFICACIÓN DE EMPRESAS PRODUCTORAS POR DEPARTAMENTO

EMPRESA	DEPARTAMENTO	OFERTA	DEMANDA	EXPORTA
AV	LA PAZ	Telares y Tejidos con lana de alpaca	Hilo industrial blanco y de colores	No
APAE-S	LA PAZ	Ganado Camélido	*	No
AIPCA	LA PAZ	Tejidos en chompas, mantillas	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
AG-SR	LA PAZ	Carne, fibra de camélidos	*	No
ASAF	LA PAZ	Fibra de alpaca y carne	*	No
AG-SP	LA PAZ	Fibra, carne, abono	*	No
AIPA	LA PAZ	Fibra, carne, pieles, abono	*	No
SATAWI	LA PAZ	Producción, Acopio, Transformación, Comercialización de ganado camélido	*	No
AY	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
AGCO-HC	LA PAZ	Carne, charque de llama y animales en pie, Lana.	*	No
AGAPAG	LA PAZ	Carne de llama y alpaca, Tejido de Chales, Chalinas, Frazadas, Chompas, Guantes, Boinas, otros	Hilo industrial blanco y de colores	No
UMA	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
GT-CHA	LA PAZ	Artesanía en tejido en palillo y a máquina	Hilo industrial blanco y de colores	No
GT-C	LA PAZ	Artesanías en tejidos en telar	Hilo industrial blanco y de colores	No
GA-UJ	LA PAZ	Artesanía Textil en telares	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
A-PM	LA PAZ	Artesanía Regional. Tejidos ponchos, aguayos, chumpis, otros	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
COMACA	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
Gregorias	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
AY	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
Pukara	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
AP	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
AE	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
CEPROMA	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
AIPCA	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
A-SW	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
ACUPA	LA PAZ	Tejido de chompas, sacos, chalecos, faldas, ponchos, ruanas, medias, guantes, gorras, chalinas con lana de alpaca, hilado, merino	Hilo industrial blanco y de colores	No
AOM-L	LA PAZ	Tejido de chompas, Macramé (Mantas), Pollería	Hilo industrial blanco y de colores	No
AOM-P	LA PAZ	Tejidos, Macramé	Hilo industrial blanco y de colores	No
AGC-LC	LA PAZ	Carne, lana, cuero de llama y alpacaca	*	Sí
AGC-A	LA PAZ	Carne, Lana, Cuero de llama y de alpaca	*	Sí
AECS	LA PAZ	Acopio de fibra, carne y comercialización de llama	*	Sí
APCSA	LA PAZ	Carne, Cuero, Fibra de llama y Alpaca	*	Sí
ALÑ	LA PAZ	Artesanía textil a palillo	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
GALE	LA PAZ	Artesanía textil a palillo.	Hilo industrial blanco y de colores	Sí

GAOB	LA PAZ	Artesanía textil a palillo.	Hilo industrial blanco y de colores	Si
GAIW	LA PAZ	Artesanía textil a palillo.	Hilo industrial blanco y de colores	Si
GAFK	LA PAZ	Artesanía textil a palillo.	Hilo industrial blanco y de colores	Si
GLP	LA PAZ	Artesanía textil en telares	Hilo industrial blanco y de colores	Si
AGIM	LA PAZ	Hilados, Artesanía Textil en Telar	Hilo industrial blanco y de colores	Si
GACLP	LA PAZ	Artesanía textil a palillo.	Hilo industrial blanco y de colores	Si
CC-B	LA PAZ	Hilos finos de alpaca y de llama	Hilo industrial blanco y de colores	Si
A-LU	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Si
AIGAVA	LA PAZ	Crianza, Producción, Transformación de camélidos	Hilo industrial blanco y de colores	No
AC	LA PAZ	Fibra, carne, cuero de llama y de alpaca	*	Si
GA	LA PAZ	Artesanía textil a palillo, fibras de camélidos, hilados tradicional rústico.	Hilo industrial blanco y de colores	Si
A-VA	LA PAZ	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Si
AMTPC	LA PAZ	Charque de alpaca	*	No
Hichocollo	LA PAZ	Acopio y Producción de camélidos	*	No
CSA-La Kochalita	COCHABAMBA	Fruta deshidratadas, Miel de caña, Té de cebada. Tejido con fibra mezclada de lana de alpaca, algodón y seda: Chompas, Blusas, Chalinás. Instrumentos Nativos de cuerda, viento y percusión. Vasos y Copas de vidrio reciclado con cartón prensado	Hilo industrial blanco y de colores	Si
A-K	COCHABAMBA	Artesanía regional	Hilo industrial blanco y de colores	Si
AT	COCHABAMBA	Artesanía regional	Hilo industrial blanco y de colores	Si
AI	COCHABAMBA	Artesanía regional	Hilo industrial blanco y de colores	Si
AGC-OS	ORURO	Crianza de camélidos, llamas	*	No
CPA-M	ORURO	Carne, fibra, cuero de alpaca	*	No
ASCH	ORURO	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Si
A-VE	ORURO	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Si
Texnorpo	ORURO	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Si
COPROQUIRC	ORURO	Quinoa, Carne, cuero y lana de llama	*	Si
AC-O	ORURO	Producción y comercialización de llamas	*	No
ASM	ORURO	Producción Integral de Camélidos	Hilo industrial blanco y de colores	No
APROC-KALA	ORURO	Producción y Mejoramiento de camélidos, Pastos	*	No
AMI	ORURO	Artesanía Regional	Hilo industrial blanco y de colores	Si
MRAD	ORURO	Charque de llama	*	No
APROTEX	ORURO	Textiles, telares verticales y horizontales, alfombras	Hilo industrial blanco y de colores	Si
ACOPESA	ORURO	Artesanía Regional: Tejido en telares verticales de las "Alfombras Kutu", con lana de llama y ovino	Hilo industrial blanco y de colores	No
AMPCA	ORURO	Carne de llama, Artesanía Regional	*	No
APC-C	ORURO	Producción de camélidos	Hilo industrial blanco y de colores	No
ARPROCA	ORURO	Carne fresca y deshidratada (Charque) de llama	*	No
OTB Llaxahuani	ORURO	Llama en pie	*	No
SCPC Sajama Ltda.	ORURO	Venta de carne, fibra, pieles de llama	*	No
OGCI Los Andes	ORURO	Producción y mejoramiento de llamas	*	No
AGT	ORURO	Llama en pie, Charque de llama	*	No
Ganaderos Challuma	ORURO	Carne de camélidos	*	No

Naira	ORURO	Elaboración de carne deshidratada. Transformación y Comercialización	*	No
AIPC-Sajama	ORURO	Fibra de alpaca para hilos y fibras inferiores	*	No
Jach'a Sajama	ORURO	Carne fresca y deshidratada (Charque), Cuero y Fibra de llama y alpaca	*	No
AIGOB	ORURO	Carne de camélidos	*	No
Suma Tama	ORURO	Carne, fibra, cuero de llama	*	No
PC	ORURO	Carne, Fibra, Piel de llama	*	No
ADDIC	ORURO	Charque y Fibra de llama	*	No
AZCA-Alota	POTOSÍ	Carne, lana e hilo industrial de llama	*	Sí
APCA	POTOSÍ	Carne, charque, fibra de llama	*	No
GLL	POTOSÍ	Artesanía textil a palillo		Sí
AGRODINCA	POTOSÍ	Quinoa, Haba, Carne y fibra de llama	*	No
AZCA-Campos	POTOSÍ	Carne, lana e hilo industrial de llama	*	Sí
AZCA-Pozo Cavado	POTOSÍ	Carne, lana e hilo industrial de llama	*	Sí
CA-L	POTOSÍ	Quinoa Real Orgánica, Camélidos	*	No
CECAOT	POTOSÍ	Quinoa real, Quinoa procesada, Ganado Camélido	*	No
APCACCOR	POTOSÍ	Producción y comercialización de camélidos	*	No
ARCCA	POTOSÍ	Acopio, Transformación, Comercialización de camélidos, Hilo Industrial de Fibra de llama	*	Sí
AZCA-Tomave	POTOSÍ	Carne, lana e hilo industrial de llama	*	Sí
AZCA-Quetena	POTOSÍ	Carne, lana e hilo industrial de llama	*	Sí
AZCA-San Antonio de Esmoruco	POTOSÍ	Carne, lana e hilo industrial de llama	*	Sí
AZCA-Relave	POTOSÍ	Carne, lana e hilo industrial de llama	*	Sí
AA-T	TARIJA	Textiles de lana de oveja (Línea tradicional: Mantas, Ponchos, Chales, Telas. Línea de Decoración: Manteles, Cubrecamas, Cortinas. Línea Alpaca: Chales)	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
Inca Pallay	CHUQUISACA	Textiles, tejidos, artesanías de Alpaca	Hilo industrial blanco y de colores	Sí
Awaj Warmi	CHUQUISACA	Textiles, tejidos, artesanías de Alpaca	Producción de hilo	Sí
CCPAM	CHUQUISACA	Textiles, tejidos, artesanías de Alpaca	Hilo industrial blanco y de colores	Sí

Fuente: OECA's 2008 (*) Estas empresas no demandan hilo de alpaca

ANEXO N° 3

ESTUDIO DE MERCADO PARA EL HILO INDUSTRIAL DE ALPACA

Identificación de Potenciales mercados para el hilo industrial de alpaca.

- **Plaza**

Los mercados meta a largo plazo para el hilo industrial de APCA pueden ser diferentes países europeos, sin embargo, se han considerado a Italia y Francia puesto que ambas son reconocidas por su constante innovación y diseño en prendas exclusivas utilizando diferentes fibras como la de alpaca entre algunas y que podrían demandar hilo industrial para sus confecciones (<http://www.europages.es/textiles>).

Algunas empresas que se han identificado son:

- **INDUSTRIA ITALIANA FILATI SPA (Italia)**

La empresa Filati, es proveedora de hilos e hilados textiles, hilados de angora, hilados de mohair, hilados y textiles artificiales o sintéticos, hilos textiles de origen vegetal y labor de punto.

Contactos: Gerente Comercial Italia CHIARA LUCCHESI:
chiara.lucchesi@yarn.it

- **GIEFFE TESSUTI SRL Prato (PO) Italia**

Stocks de tejidos de gran calidad y alta costura. Seda (estampados y fantasía), brocados (viscosa, lana) 100 % lana mohair, tejidos bordados, viscosa estampada, tejidos devorados, jacquards, lino.

Proveedor de tejidos en estilos Jacquard, de efecto desteñido, estampados y tejidos devorados de seda, fabricante de tejidos y telas de lana y tejidos de punto de lana de oveja, ALPACA y pelo de conejo entre otras.

Contactos: **http: //www. Gieffetessuti.com.**

- **BERLAINE (Francia)**

Fabricante de tejidos de punto integrados en tinte por piezas de hilo e impresión digital, especializados en artículos de tejidos de punto en lycra, algodón y estampados a color y lisos; trabajan con diversidad de hilos de fibra natural.

Contactos: http: // www.berlaine.fr.

- **Producto**

La Asociación APCA procesa hilo industrial de diferentes títulos: 3/11, 2/11 y 2/16 en calidad FS superfina de color blanco natural en conos de 1 Kg c/u. Es importante destacar que el hilo blanco tiene gran demanda por su facilidad de teñido.

- **Precio**

Para cubrir los costos de producción del hilo industrial en el mercado local y obtener el margen de utilidad unitario el precio es de 28 \$US, sobre el cual se debe calcular el precio CIF de exportación y aranceles aduaneros de importación en Italia y Francia.

- **Promoción**

Se optará por la publicidad a través del desarrollo de una página web que incluya características y bondades del producto (naturaleza de la fibra, suavidad y durabilidad). La promoción, mediante catálogos virtuales que brindan a las textileras extranjeras información exacta acerca de los productos ofertados, además de la participación de APCA en ferias internacionales de tejidos o ruedas de negocios de textiles.

ANEXO N° 4

ESTUDIO DE MERCADO PARA LAS PRENDAS DE VESTIR DE ALPACA

Introducción

En el presente estudio se da a conocer el segmento de mercado de las prendas: chompas y chalinas realizadas por la Asociación de Productores de Camélidos Andinos donde los criterios que son tomados en cuenta son los geográficos, demográficos, y psicográficos. También se analizan las cuatro P's del marketing, donde se presenta el Incoterm que será utilizado en el proceso de exportación. Para realizar el presente estudio se entrevistó a residentes alemanes y a la directora del Instituto Boliviano de Comercio Exterior.

1 Segmentación de mercado para las prendas de la Asociación.

El país seleccionado es Alemania de la Unión Europea y está conformado por 16 estados que se subdividen 439 distritos, tiene una superficie de 357.104,07 km² . Alemania cuenta con 38 puertos y 28 aeropuertos en todo su territorio. Los criterios tomados en cuenta son:

a) Geográficos: las variables geográficas para la segmentación de las chompas y chalinas de alpaca son.

- *Ciudad:* La ciudad escogida para la segmentación de mercado es Berlín la capital de la Republica Federal de Alemania
- *Tamaño de la Ciudad:* La ciudad de Berlín tiene una superficie de 891 85 km² y cuenta con una población de 3.400.000 habitantes. En esta ciudad se encuentran las empresas KIK, C&A, CECIL, STREET ONE y BENETTON, son las tiendas que se dedican a la comercialización de textiles en Berlín además de contar con otras sucursales en Alemania. *(entrevista a residentes alemanes).*
- *Clima:* En Berlín la primavera y el otoño son frescos; no son tan húmedos como el verano. El invierno es frío, las noches son largas y el sol no se hace notar por las tardes; la estación invernal se caracteriza por ser muy húmeda con continuas lluvias y nevadas.

b) Demográficos: Las variables demográficas para la segmentación de las chompas y chalinas producidas por la Asociación son.

- *Edad:* Debido a que las prendas estarán destinadas a personas con mayor poder adquisitivo, el rango de edad es de 25 a 37 años de edad, quienes perciben el sueldo medio y son las personas que necesitan más abrigo por el horario de trabajo, las personas en Alemania salen a tempranas a horas a sus fuentes laborales. *(Según entrevista a Cristiane Hols residente alemana).*

- *Género:* Para la segmentación se tomara en cuenta ambos sexos, debido a que las personas que perciben más ingresos son profesionales varones y mujeres en el rango de edad ya citados.
- *Ingreso:* El ingreso mínimo para la segmentación es de 2395 euros salario de un profesional fisioterapeuta alemán.

c) Psicográficas: Son las variables psicológicas que se combinan para formar el ser interior incluye actividades, interés, opiniones, necesidades, valores y actitudes.

- *Clase social:* En Alemania el 58 % de las personas pertenece a la clase media, por lo que las prendas estarán destinadas a las personas de clase media de Berlin.

Como resultado de los criterios analizados anteriormente definimos el segmento de mercado:

Los alemanes profesionales de clase media, con un ingreso mayor a 2395 euros, orientados a la condición climática, pertenecientes a la capital alemana, la ciudad de Berlín.

2 Las cuatro P's del marketing

Para la introducción al mercado elegido por el proyecto a continuación se diseña una mezcla de marketing en para llegar al cliente meta de manera optima y pueda satisfacer las necesidades.

PLAZA O DISTRIBUCIÓN

En Alemania existen centros comerciales con las prendas de última moda, lo que se busca es poder contactar a las tiendas de estos centros comerciales de Berlín para que se pueda realizar el contacto y realizar en negocio después de la aprobación de los gerentes de las tiendas. Eventualmente las prendas llegaran a Berlín después del proceso de exportación. Las empresas KIK, C&A, CECIL, STREET ONE y BENETTON, son las tiendas que se dedican a la comercialización de textiles en Berlín además de contar con otras sucursales en Alemania. (*Según entrevista a residente alemán*).

El incoterm que se utilizara será el CIF.

- En función del Régimen Comercial de Exportación, APCA podrá precisar para el despacho Aduanero de Exportación algunos de los siguientes documentos:
 - ✚ Licencia de Exportación.
 - ✚ Autorización Administrativa de Exportación.
 - ✚ Documento de Vigilancia Comunitaria.
 - ✚ Notificación Previa de Exportación.

PRECIO

Mediante las entrevistas realizadas a los residentes alemanes se conoce que el precio de una chompa oscila entre 50 y 120 Euros dependiendo de la calidad, también se investigo sobre el precio de una chalina que oscila entre los 30 y 40 euros. Por lo que el precio de una chompa de la Marka Antaquilla tendría el precio de 85 Euros y la chalina de 35 Euros siempre y cuando se pueda mejorar la calidad en la cadena productiva.

PRECIO	CANTIDAD	PRODUCTO
85 Euros	1	CHOMPA
35 Euros	1	CHALINA

PRODUCTO

La chompas serán tejidas con hilo de alpaca elaborado por la Marka Antaquilla, las chompas tendrán un acabado artesanal (a mano) de buena calidad con variedad de diseños.

Las chalinas serán realizadas con diseños computarizados turísticos bolivianos mas el acabado artesanal en las puntas de la prendas.

PROMOCIÓN

Se realizara la publicidad a través del desarrollo de una página web que muestre las características y bondades del producto que permita a las empresas contactadas ver el catalogo de prendas. Se pretende también que la Asociación pueda participar en ferias internacionales.

Para la promoción de chompas y chalinas de alpaca se debe acudir a eventos y ferias internacionales, entre las cuales se destacan las siguientes:¹⁰

- **EXPOTEXTIL Perú 2010** .Punto de encuentro de la oferta más completa de proveedores para la industria textil y de confecciones. <http://www.expotextilperu.com>

- **Feria Internacional de Textiles y Confecciones 2010 (FITEX)**, Bolivia: Feria especializada en el sector textil y de confecciones. <http://cotexbo.com>

- **IWTO 8 0th Congress, Hang Zhou (China)**. Congreso mundial buscando el desarrollo de textiles de lana. Contacto: <http://www.iwto.org>.

- **XVIII Salón Textil Internacional Barcelona**. Este evento es una de las mayores concentraciones de textiles en moda del mundo. Contacto: <http://www.stib.net>.

- **CPD 2011 DUSSELDORF**: Feria de ropa de mujer y accesorios, Alemania. Se podrán encontrar tendencias e inspiración para el invierno. Contactos: <http://www.igedo.de/cpd/index.html>.

¹⁶ Lino Claudia, 2010, Perfil de mercado para prendas de lana, IBCE, Pdf. Pag 37

ANEXO N° 5

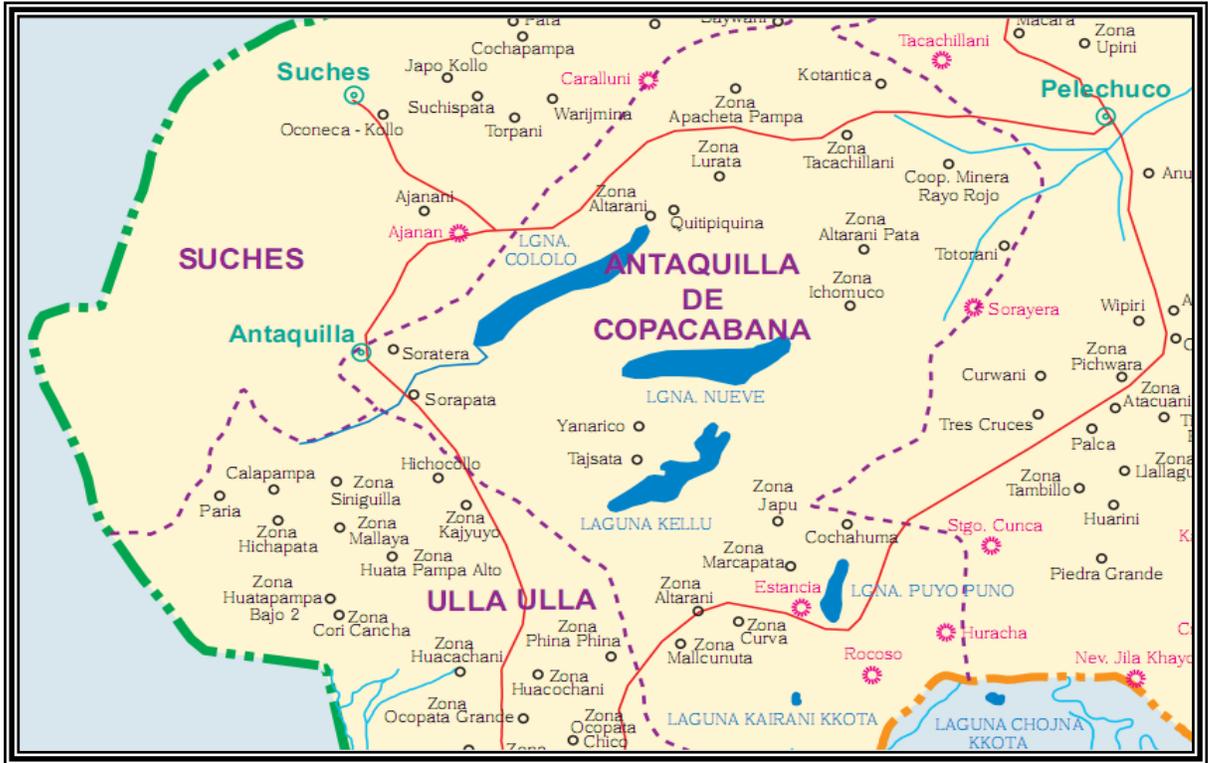
MAPA DE PELECHUCO



Asociación APCA en la Comunidad de Antaquilla Provincia Franz Tamayo

ANEXO N° 6

MAPA Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA MARKA ANTAQUILLA



Univ. Daniel Sillerico y Socio de APCA en Antaquilla



ANEXO N° 7

LISTA DE VERIFICACIONES (CHECK LIST)
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES EN CAMÉLIDOS ANDINOS (APCA)

Objetivo 1: Diagnóstico de la cultura y estructura organizacional de APCA				
RELATIVO A LA ASOCIACIÓN APCA			CUMPLIMIENTO	
Ítem	ACTIVIDAD	OBSERVACIÓN	SI	NO
1	APCA tiene normas y valores organizacionales	No están prescritos en un documento formal	X	
2	APCA tiene estructura administrativa con niveles jerárquicos	Estructura precaria	X	
3	Objetivos y estrategias de exportación			X
4	APCA tiene tolerancia al riesgo	La asociación es susceptible al entorno		X
5	El grado de las comunicaciones organizativas se restringe al nivel jerárquico superior	En ocasiones, la participación de los socios no es validada	X	
6	La descripción de puestos y la asignación de recursos, es eficiente	Por la falta de relaciones estructurales formales		X
7	APCA trabaja con técnicas y métodos de producción		X	
8	APCA desarrolla Ventaja competitiva de sus productos	La competencia promueve alianzas en la cadena productiva de la alpaca		X
RELATIVO A ALIANZAS Y CONVENIOS				
9	Se promueven alianzas estratégicas de producción	Existe aversión a alianzas		X
10	Se promueven alianzas para exportación de sus productos	Prejuicios subjetivos		X
11	Promueve contactos con empresas bolivianas	COTEXBO, PRO-BOLIVIA	X	
12	Promueve contactos con empresas peruanas	Sólo con intermediarios		X
Objetivo 2: Diagnóstico de la cadena productiva y la comercialización en APCA				
RELATIVO A LA ESQUILA DE LA ALPACA				

13	Las condiciones agropecuarias y técnicas para la crianza de alpacas son óptimas	Colaboración de AVSF de Francia	X	
14	Se puede incrementar el número de alpacas	Complementando el Plan de manejo de la Fundación PUMA	X	
15	Existen herramientas adecuadas para la esquila	las máquinas pican la lana	X	
16	Existe la supervisión de técnicos expertos en la esquila de alpacas	Técnicos de AVSF	X	
17	Existe infraestructura adecuada para clasificar la fibra y los vellones	los ambientes resultan pequeños	X	
18	Se conocen normas de calidad para clasificar la fibra	No en detalle		X

RELATIVO AL ACOPIO DE FIBRA

19	Se cuenta con un centro de acopio para la producción	Capacidad máxima 20 T.	X	
20	Los asociados venden el total de su fibra a APCA	El pago de APCA es al crédito		X
21	La logística y el transporte de los productos se realiza sin problemas	Mala condición de carreteras		X
22	APCA puede comprar toda la fibra a sus asociados	Falta capital para el acopio		X
23	APCA tiene infraestructura para clasificar la fibra por color y calidad	Es reducida la infraestructura	X	
24	Los socios también comercializan la fibra con el Perú	Pago al contado de los intermediarios peruanos	X	

RELATIVO AL HILADO

25	Existe una planta de hilado en la asociación	Faltan recursos para inversión		X
26	Se cuenta con maquinaria industrial destinada al hilado	Con financiamiento de ONG's	X	
27	Se obtienen variedad de colores de hilos	Se equipará una planta de teñido en la presente gestión		X
28	Se hace un control de calidad al hilo de alpaca obtenido	De modo precario no técnico	X	
29	Se pueden obtener hilos de colores naturales	Proceso manual y moroso	X	
30	Se puede teñir el hilo sin ningún producto químico	Se necesitan ambientes y equipos	X	

RELATIVO A LAS PRENDAS DE VESTIR

31	Existe un taller de tejido	Con poca cantidad de maquinaria	X	
----	----------------------------	---------------------------------	---	--

32	Se cuenta con maquinarias tejedoras	Cantidad (10 máq.)	X	
33	Se cuenta con maquina bordadora			X
34	Se pueden confeccionar prendas con diseño computarizado	Falta capacitación para su manejo	X	
35	Se pueden confeccionar prendas con acabados artesanales.	Con diseños originales a mano	X	
36	Se puede concentrar las confecciones con acabados artesanales a mano	Las tejedoras poseen habilidad manual.	X	

Objetivo 3: Análisis de la comercialización y exportación de hilo y prendas de vestir de alpaca en tiendas comerciales RELATIVO A LA COMERCIALIZACIÓN

37	Se exporta fibra de alpaca al Perú	Por vía ilegal (contrabando)	X	
38	Existe demanda de hilo de alpaca en Europa	Empresas de hilado en Italia y Francia.	X	
39	Se comercializa hilo peruano en nuestro medio	Distribuidora Shalom del Perú	X	
40	Se comercializa hilo de alpaca boliviano en otro(s) país(es)	COPROCA, LAM, COMART T.	X	
41	Se exportan prendas o artículos con diseños turísticos	En poca cantidad al Perú	X	
42	Se exportan chompas de alpaca con acabados artesanales	En poca cantidad	X	
43	Las tiendas comerciales de las calles Sagárnaga y Linares importan prendas	Del Perú	X	

Objetivo 4: Identificación de mercados de exportación RELATIVO A LA EXPORTACIÓN

44	Conocimiento del proceso de exportación	En forma general, pero no específico.	X	
45	Conocimiento de normas de calidad textil de la Unión Europea	No en detalle		X
46	APCA tiene experiencia en tema de exportación	No tiene experiencia alguna.		X
47	Se ha segmentado el mercado alemán para exportar chompas y chalinis	No hay una referencia para la segmentación		X
48	Se conocen especificaciones técnicas para exportar hilo a Italia y Francia	No se conocen		X

Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de campo

Referencias:

Color rojo: representa la urgencia a resolver de la actividad mencionada

Color amarillo: representa un relativo grado de urgencia a resolver en la actividad

Color verde: representa una actividad que se cumple normalmente y que requiere de pocos ajustes

ANEXO N° 8

MODELOS DE ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS

MODELO DE ENTREVISTA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES EN CAMELIDOS ANDINOS

El presente cuestionario pretende recabar información para desarrollar una investigación de orden estrictamente académico. Sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad.

OBJETIVO 1: Diagnostico de la cultura organizacional y estructura organizacional de la Asociación de Productores en Camélidos Andinos.

I.- Con respecto a la cultura organizacional:

1.- ¿Qué valores identifica en la Asociación de Productores en Camélidos Andinos, que pueden fortalecer la competitividad alpaquera?

a) responsabilidad b) trabajo en equipo c) compromiso para la producción de fibra
d) iniciativas de exportación. e) tolerancia del conflicto f) sistema de incentivos
g) identidad e integración h) cultura compartida

2.- ¿Existen en la Asociación de Productores en Camélidos Andinos normas y objetivos para los asociados y productores orientados a obtener ventaja competitiva?

a) Si b) No

3.- Mencione las normas y objetivos que rigen APCA:

R.-

II.- Con respecto a la estructura organizacional:

4.- Identifique las áreas administrativas en la Asociación APCA.

a) administrativa b) comercialización c) producción d) financiera

e) otras áreas existentes:.....

5.- La asociación APCA busca capacitar a las personas en áreas administrativas con el objetivo de exportar sus productos

a) Si b) No

6.- ¿Cómo son realizadas las actividades y tareas de producción en la APCA?

- a) divididas b) agrupadas c) coordinadas d) controladas

7.- ¿Cómo se toman decisiones en las áreas de la Asociación de Productores en Camélidos Andinos?

- a) en reuniones de directorio
b) en asambleas extraordinarias
c) en reuniones en cada área organizacional

III.- Con respecto a la cooperación del Gobierno y organismos no gubernamentales:

8.- Identifique que organizaciones trabajan o trabajaron con APCA.

- a) ONG`s b) embajadas c) fundaciones d) gobernación de La Paz
e) corporaciones

9.- ¿Se tiene contacto con algún organismo o embajada que haya donado maquinaria para la producción, que haya sido de mucho beneficio en la cadena productiva?

- a) Si b) No

Si escogió el inciso a) mencionar el nombre del organismo:.....

10.- Con respecto a organizaciones gubernamentales. ¿Cuáles son las organizaciones del estado que han brindado su apoyo a la Asociación de Productores en Camélidos Andinos y se ha podido llegar a tener convenios?

- a) En el municipio de Pelechuco b) Viceministerio de tierras
c) PROBOLIVIA

OBJETIVO 2: Diagnostico de la cadena productiva de la Asociación de Productores en Camélidos Andinos.

I.- Con respecto a la esquila:

1.- ¿Cómo se realiza la esquila?

- a) Tradicionalmente con cuchillos b) con herramientas manuales
c) con maquinaria eléctrica d) con tijeras
e) otros

2.- La temporada de esquila, se inicia en los meses de:

- a) Octubre a febrero
- b) Noviembre a febrero
- c) Diciembre a febrero

3.- ¿Se ha pensado en comprar maquinas esquiladoras?

- a) Si
- b) No

4.- ¿Con cuantas maquinas esquiladoras cuenta la Asociación en general?

- a) 10 maquinas
- b) 20 maquinas
- c) 30 maquinas
- d) más de 30 maquinas
- e) otras

II.- Con respecto a la fibra:

5.- ¿Cuántos kilos de fibra de alpaca se obtiene en promedio para el acopio?

R.-

6.- ¿Cuáles son los atributos que brinda la fibra de alpaca de la Asociación de Productores en Camélidos Andinos?

- a) Colores Naturales
- b) fibra fuerte y resistente
- c) suavidad al tacto
- d) finura

III.- Clasificación y acopio:

7.- ¿Cómo se clasifica la fibra de alpaca?

- a) por color de la fibra
- b) por edad del camélido
- c) por calidad de la fibra
- d) por finura
- e) por longitud
- f) otros.....

8.- ¿De qué manera se realiza el acopio de los diferentes productores?

R.-

IV.- Maquinaria y Equipo:

9.- ¿Cuántas maquinas tejedoras tiene APCA?

- a) 10 maquinas
- b) 20 maquinas
- c) 30 maquinas
- d) otros.....

10.- ¿Estas maquinas trabajan en su totalidad?

- a) Si
- b) No, son propiedad de algunos asociados.

11.- Mencione otro tipo de maquinaria con la que cuenta la Asociación

- a) Maquina de lavado b) cardado y peinado c) hilatura d) teñido
e) tejido y confección

V.- Con respecto a la transformación en hilo:

12.- ¿Qué característica de calidad ofrece la Asociación al mercado con respecto al hilo?

- a) Resistencia b) suavidad c) elasticidad d) apariencia
e) torsión f) fricción g) uniformidad de hilo h) afinidad tintoreal i) otros.....

13.- ¿Cuál es el título de hilo que más se comercializa la Asociación?

- a) 3.11 b) 2.16 c) 2.11 d) otros.....

14.- ¿Cuál es el precio de cada cono de hilo en promedio?

- a) 50 Bs. el kg. b) 100 Bs. el kg. c) 200 Bs. el kg. d) otro precio:.....

VI.- Con respecto a las prendas:

15.- ¿Cuales son las prendas que más se confeccionan?

- a) Chompas b) chalinas c) guantes d) gorros e) otros.....

VII.- Con respecto a la comercialización:

16.- ¿Cómo se hace efectivo el pago de la fibra de alpaca con los peruanos?

- a) Pagos al contado b) pagos a crédito c) otro tipo de negociación

17.- Identifique los lugares de comercialización del hilo producido por la Asociación.

- a) La Paz b) El Alto c) ferias locales d) mercado peruano e) otros

18.- Identifique los lugares de comercialización de las prendas confeccionadas de alpaca.

- a) La Paz b) El Alto c) ferias locales d) mercado peruano e) otros

19.- Se comentó que se realizaban negocios con COPROCA ¿Que artículos le vendían a COPROCA?

- a) fibra b) hilo c) prendas d) otros

20.- ¿Por qué ya no se trabaja con COPROCA?

R.-

OBJETIVO 3: Análisis de la comercialización y exportación de hilo y prendas de vestir de alpaca en tiendas comerciales.

1.- ¿Existe un logo y una marca que identifique a la Asociación de Productores en Camélidos Andinos, en sus productos?

a) Si b) No

2.- ¿Qué artículos se comercializan en la ciudad de La Paz?

a) Se vende fibra. b) Se vende hilo c) Se venden prendas

I.- Con respecto al hilo:

3.- ¿Se ha vendido hilo de alpaca a empresas textiles en el país?

a) Si b) No

4.- ¿Se ha logrado exportar hilo de alpaca mediante intermediarios?

a) Si b) No

5.- ¿Se ha exportado hilo de alpaca por cuenta propia?

a) Si b) No

II.- Con respecto a las prendas:

6.- ¿Se negocian prendas de alpaca con las tiendas de las calles Sagarnaga y Linares o con medianas empresas de textiles ubicadas en el centro de la ciudad de La Paz?

a) Si b) No

7.- ¿Qué tipo de prendas se podría negociar con las tiendas y empresas de La Paz?

a) Chompas b) chalinas c) guantes d) gorros e) otros

8.- ¿Han recibido propuestas de alianzas de otras asociaciones productoras de la región para exportar?

a) Si b) No

9.- Mencione ¿Cuáles con estas asociaciones productoras?

R.-

OBJETIVO 4: Identificación de mercados de exportación.

1.- ¿Ha tenido la Asociación alguna experiencia de exportación a lo largo de su existencia?

a) Si b) No c) Porque

2.- ¿Cuál sería el nicho de mercado de preferencia de Asociación de Productores de Camélidos Andinos para exportar el hilo?

a) EEUU b) países la Unión Europea c) Perú d) otros

3.- ¿Podría la Asociación innovar con prendas de actual tendencia en el mercado Europeo?

a) Si b) No c) Porque

4.- Puede la Asociación APCA exportar hilo y prendas de alpaca.

a) Por cuenta propia b) en alianza a otras organizaciones

5.- ¿Cómo tomaría la Asociación la idea de tener alianzas estratégicas con otras empresas o asociaciones para poder exportar?

a) muy buena b) buena c) regular d) mala

SELLO EMPRESA	ENTREVISTADO
FECHA	FIRMA

MODELO DE ENTREVISTA A LOS PRODUCTORES DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES EN CAMELIDOS ANDINOS

El presente cuestionario pretende recabar información para desarrollar una investigación de orden estrictamente académico. Sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad.

OBJETIVO 2: Diagnostico de la cadena productiva y la comercialización de la Asociación de Productores en Camélidos Andinos.

I.- Respecto a la cría de alpacas:

1.- ¿Qué especie de alpaca tiene usted y cuantas cabezas?

R.-

2.- ¿Qué motivación tuvo usted para ingresar al negocio de la fibra de alpaca?

R.-

3.- ¿Si tuviera la posibilidad, usted podría incrementar su ganado de alpaca?

a) Si b) No Porque.....

II.- Respecto al trabajo en la Asociación.

4.- ¿Qué trabajo realiza usted en la asociación? (escoja una opción)

a) solo vende fibra b) acopiador c) clasificador d) tejedor

5.- El trabajo de los Asociados es coordinado por:

a) Los directivos b) La asamblea general

c) Democráticamente en conjunto con los socios

III.- Respecto a la esquila:

6.- ¿Cómo se realiza la esquila?

a) Tradicionalmente con cuchillos b) con herramientas manuales
c) con maquinaria eléctrica d) con tijeras
e) otros

7.- Existen dos épocas de esquila, ¿En qué temporada realiza la esquila la Asociación de Productores en Camélidos Andinos?

a) Campaña grande (marzo, abril y mayo)

b) Campaña chica (octubre y noviembre).

8.- ¿La cantidad de forraje y el cuidado veterinario son esenciales para el incremento del ganado?

a) SI b) NO c) Porqué

9.- ¿Cuántos kilos de fibra se obtiene de una alpaca?

a) un kilo b) dos kilos c) tres kilos d) cuatro kilos

IV.- Maquinaria y Equipo:

10.- ¿Con que tipo de maquinaria cuenta la Asociación?

a) Maquina de lavado b) cardado y peinado c) hilatura d) teñido e) tejido y conf.

11.- ¿Con cuantas maquinas cuenta la Asociación para la producción?

a) 10 maquinas b) 20 maquinas c) 30 maquinas d) más de 30 maquinas

12.- Mencione las sugerencias que usted vea convenientes para la mejora de su ganado.

a) Aranceles elevados b) burocracia aduanera c) otras razones.....

9.- ¿Ha recibido ayuda de alguna institución?

a) Si b) No

Si respondió la opción a) ¿cuáles?

R.-

SEGUNDA PARTE.

Para las empresas que compran hilo de alpaca.

1.- ¿Qué empresa es su proveedor de hilo?

a) Altifiber b) COPROCA c) Empresas Peruanas d) otros

2.- ¿Cuales son las principales prendas que confecciona con el hilo de alpaca?

a) Chompas b) chalinas c) guantes d) vestidos e) otros.....

3.- ¿Cuál es la cantidad de kilos de hilo que utiliza en una determinada producción de chompas?

a) 20 kilos b) 40 kilos c) más de 50 kilos d) otros.....

4.- ¿Qué cualidades busca al adquirir el hilo de su proveedor?

a) Durabilidad del hilo b) resistencia c) disponibilidad de colores d) precio

TERCERA PARTE

Preguntas para diagnosticar el mercado de prendas de alpaca en cuanto a oferta y demanda de ropa y artículos de alpaca.

1.- ¿Cuál es el tipo de negocio que realiza?

a) venta de prendas confeccionadas de alpaca hechas por la su propia empresa

b) reventa de prendas compradas de otra empresa proveedora.

c) producción y venta de prendas o artículos de alpaca.

d) otro tipo de negocio.

2.- Si escogió el inciso b) bajo qué condiciones las negocia:

ANEXO N° 9

CRIA DE ALPACAS EN APCA



La Comunidad de Antaquilla de la provincia Franz Tamayo, está situada a 4500 metros sobre el nivel del mar, tiene un clima apto para la crianza de camélidos.

El promedio de alpacas en la Asociación es de 100 cabezas por familia, pero algunos productores han llegado a criar hasta 700 camélidos.



Existen 242 familias afiliadas a la Asociación, que se dedican a trabajar en la cadena productiva de la fibra y la carne de alpaca.

ANEXO Nº 10

GANADO DE ALPACAS EN LA ASOCIACION APCA



La raza de alpaca que predomina en las comunidades que conforman APCA, es la huacaya, como se puede observar en las fotos.

En la foto de la derecha se puede observar que los productores de camélidos, conviven y cuidan a diario a las alpacas en alimentación e hidratación.



La hidratación es muy importante para los camélidos por esta razón los productores pastorean cerca de manantiales a los camélidos.

ANEXO Nº 11

PROCEDIMIENTO DE LA ESQUILA



La temporada de esquila se inicia en el mes de octubre hasta febrero. La esquila es realizada con cuchillas y tijeras, cuidadosamente por los productores.

La esquila es realizada de forma adecuada sin lastimar al camélido.



Los productores hacen echar al camélido y lo amarran para que no se mueva, luego comienzan a esquilarlo cuidadosamente sin dañar la fibra de alpaca.

El procedimiento continua con el removimiento de la fibra, cortándola de forma adecuada por el tórax y las extremidades del camélido, una vez terminado este procedimiento se separa la fibra, según la suavidad y finura del cuerpo cuello y extremidades de la alpaca. Finalmente sueltan al camélido el cual se para del suelo intacto, como se observa en la foto de abajo.

ANEXO Nº 12

EL ACOPIO



El centro de acopio de la Asociación se encuentra en la comunidad de Antaquilla donde los productores de cuatro comunidades, traen la fibra en motos y camionetas para negociarlas en el centro de APCA. La fibra llega en amarros, los cuales son clasificados en el centro de acopio.



Los yutes son pesados en las balanzas del centro de acopio y clasificados por color y calidad de fibra. Los centros de acopio se llenan masivamente de fibra como se puede observar en las fotos de abajo.



ANEXO N° 13

HILO INDUSTRIAL DE APCA



La Asociación APCA procesa hilo industrial de diferentes títulos: 3/11, 2/11 y 2/16 en calidad FS superfina de color blanco natural en conos de 1 Kg c/u. Es importante destacar que el hilo blanco tiene gran demanda por su facilidad de teñido. Los productos de la Asociación son promocionados en ferias locales.

ANEXO Nº 14

FERIA DE CAMELIDOS EN LA CIUDAD DE LA PAZ

En la feria realizada en el mercado Camacho este año, destacaron el hilo industrial, las prendas de vestir, la cerne de alpaca y los especímenes del área de manejo ganadero. También PROBOLIVIA y la AVSF estuvieron presentes en la feria.

