
Descubriendo el Marketing con las abejas¹

Roberto Pérez Llanes

*Doctor en Ciencias Económicas con concentración en Dirección Estratégica y Marketing. Universidad de La Habana - Cuba.
rperezllanes@gmail.com*

PÉREZ LLANES, Roberto (2012). "Descubriendo el Marketing con las abejas". *Perspectivas*, Año 15 – N° 30 – noviembre 2012. pp. 117-144. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba.

Resumen

Varios directivos de la Unión de Apicultores del Trópico de Cochabamba se reúnen para discutir las inquietudes de Gabriel, gerente de la institución, respecto al rumbo estratégico que se habían trazado en pos de una consolidación institucional. Entre las preocupaciones principales que mencionan miembros del directorio se encuentran la falta de competitividad para vender exitosamente en sus mercados locales y nacionales, y enfrentar el reto de ganar credibilidad y confianza entre los asociados. Desde el interior de la institución, Nayra, por la parte comercial, a Fidel por la de Producción intentan identificar los principales retos que enfrenta UNAPITROC, sus problemas y oportunidades.

Finalmente, se reconoce que si bien los problemas operativos de la calidad son un elemento importante a considerar, quizá el área más conflictiva es la de Marketing y Ventas. En esta dirección Gabriel propone la contratación de un consultor para desarrollar un Plan de Marketing que le permita superar los problemas y llevar a UNAPITROC al cumplimiento de su Visión y Misión.

El caso es especialmente conveniente para ayudar en el reconocimiento de si una institución aplica o no el enfoque de Marketing en sus operaciones. También es adecuado para desarrollar competencias en la identificación de problemas gerenciales y de investigación de información, explorar opciones de crecimiento en ventas, y a partir de las oportunidades identificadas, proceder a la formulación de planes de marketing.

Palabras clave: competitividad, planes de marketing, calidad.

Abstract

Several directors of the Union of Beekeepers of the Tropic of Cochabamba meet to discuss to the restlessness of Gabriel, manager of the institution, with respect to the strategic course that they had drawn up after an institutional consolidation. Between the main preoccupations that mention members of the directory are the lack of competitiveness to sell successful in their local and national markets, and to face the challenge to gain credibility and confidence between the associate. From the interior of the institution, Nayra, by the commercial part, to Fidel by the one of Production tries to identify the main challenges that face UNAPITROC, their problems and opportunities.

Finally, the most conflicting area is recognized that although the operational missions of the quality are an element important to consider, perhaps is the one of Marketing and Sales. In this direction Gabriel it proposes the hiring of a consultant to develop a Plan of Marketing that allows him to surpass the problems and to take to UNAPITROC to the fulfillment of its Vision's and Mission

The case is specially advisable to help in the recognition of if an institution applies or not the approach of Marketing in its operations. Also it is adapted to develop competitions in the identification of management problems and investigation of information, to explore options of growth in sales, and from the identified opportunities, to come to the planning from marketing.

Keywords: competitiveness, plans of marketing, quality.

1. El presente caso ha sido desarrollado en cooperación con los maestrantes del programa de Administración de Empresas de la Universidad NUR de Cochabamba. El mismo está intentado exclusivamente para estimular la reflexión en clases y de modo alguno para mostrar el manejo efectivo o inefectivo de alguna situación gerencial.

Descubriendo el Marketing con las abejas

Aquella mañana de enero había sido sumamente lluviosa, las nubes se agolpaban en el cielo encapotado, presagiando una tarde y una noche de precipitaciones interminables. Para Gabriel Rojas, Gerente de la Unión de Apicultores del Trópico de Cochabamba, la humedad reinante, incluso la de su ropa aún húmeda, eran los problemas menores. Había convocado a varios de los miembros de su equipo de trabajo para una reunión a solicitud de Teodoro Fuentes, Presidente del Directorio de la UNAPITROC y del Leonardo Yapura, Presidente del Consejo de Vigilancia. Sabía que la propuesta de misión que se habían trazado en un ejercicio de planeamiento estratégico recientemente desarrollado, había llegado a manos de Teodoro y Leandro. El enunciado de Misión rezaba en los siguientes términos: “Consolidar técnica y organizacionalmente a la Unión y a sus afiliados con el propósito de mejorar los procesos productivos de la miel; optimizar el sistema de acopio; comercializar los productos y subproductos con valor agregado en mercados nacionales, asegurando ingresos económicos para las familias productoras”.

Pero lo que más le preocupaba era el mega objetivo que habían formulado en términos de visionamiento institucional. Con todo el entusiasmo y los consejos de Iván Zelada, consultor de una reconocida firma de Marketing habían descrito que la Visión de UNAPITROC era convertirse en la: “Organización líder del sector apícola otorgando servicios a sus afiliados, que cubren el manejo sostenible de los procesos productivos, de comercialización y la formación de recursos humanos, garantizando la rentabilidad de sus ingresos y respondiendo con excelencia al requerimiento de sus clientes (internos y externos) con productos (de la miel) y derivados de calidad reconocida.”

Ambos enunciados les habían parecido a todos los involucrados en las sesiones de los talleres de consultoría estratégica, sumamente atractivos, pero su éxito parecía haber despertado mayores expectativas entre muchos asociados con relación a lo que debía hacer la institución y especialmente Gabriel y su equipo.

Tan pronto fueron llegando a su oficina los miembros del equipo de trabajo: Rocío la administradora, Fidel Peñarrieta, el gerente de planta, Nayra como jefa de comercialización y Adelaida, la responsable del fondo rotatorio, Gabriel instruyó a su secretaria que les fuese sirviendo un té caliente. Quería

tenerlos despiertos y bien dispuestos antes de pasar a exponerles la situación que los reunía.

La reunión

Tomando la palabra, Gabriel inició la reunión diciendo:

Los he llamado hoy para solicitarles la cooperación en la elaboración de una propuesta de acción para UNAPITROC, con miras a incrementar nuestra presencia en el mercado local y nacional de productos apícolas. De hecho, todos hemos tenido algunos antecedentes del tema. Como les comenté más de una vez a Teodoro y con Leonardo, siento nuestros asociados están preocupados por el cómo aumentar sus ventas e ingresos. A cada uno se le explicó la necesidad de estimular el incipiente mercado nacional, cosas que no serán posibles si antes no conseguimos el desarrollo de la institución, así como su respaldo absoluto. Ya sabemos del comportamiento oportunista de algunos, que no han querido asumir dentro del precio de venta a UNAPITROC los costos de comercialización, y realizan la misma de manera individual, vulnerando la razón misma de esta Unión.

La invitación a ustedes tiene por finalidad compartir preocupaciones, y a partir de ello, esclarecernos los problemas poder fijar un rumbo estratégico para nuestra Unión.

El siguiente en tomar la palabra fue Teodoro. Para el Presidente del Directorio el problema podía definirse como:

Hoy la apicultura en nuestro Departamento presenta un incipiente desarrollo. Existe un gran número de colmenas artesanales y la tecnología que utilizamos está obsoleta. El principal producto apícola que comercializamos es la miel, la cual tiene un bajo nivel de consumo en Cochabamba y en general, en todo el país (entre 30 y 120 grs. per/cápita por año, siendo uno de los más bajos de todo el mundo).

Existen algunos emprendimientos en el sector que están dirigidos a al exportación, pero yo sigo sin explicarme porque no conseguimos colocar más de nuestra producción en el mercado local y nacional por la vía de UNAPITROC. En especial, las importaciones de miel argentina fraccionada nos restan espacio en los supermercados de todo el país², y por los comentarios que escucho de los gerentes de compras

2. Las importaciones de miel fraccionada argentina hacia Bolivia en el 2004 fueron de 29.44 toneladas, por un valor de \$US 58,862.000. Nuestro país fue el quinto mayor importador del producto argentino a nivel mundial, sólo superado por los Países Bajos, Italia, Brasil y Noruega.

de los mismos y de los propios clientes de supermercados, prefieren la miel argentina. Otros que han empezado con buen pie son los cruceños y hasta donde se, la miel chapaca empieza a sonar entre los proyectos exitosamente financiados por las ONGs europeas.

Sobre el mismo tema, Leonardo comentó:

Tengo la impresión que nuestro problema no está en la calidad de la miel, o de los subproductos que fabricamos, sino que nuestro verdadero problema, el que incluso nos restringe en cuanto a capacidad de crecimiento, es la comercialización.

Algunas barreras dificultan que podamos tener una comercialización más competitiva y mejores precios, como la tienen los argentinos, por ejemplo. Estoy casi convencido que a menos que logremos construir una organización nacional de apicultores realmente cohesionada, que nos coordine e integre en los esfuerzos aislados que realizamos, no conseguiremos abrirnos oportunidades significativas de mercado. Sólo en ciertas localidades del país se han formado asociaciones de productores con el objetivo de mejorar la calidad y cantidad de miel, con resultados exitosos en la comercialización. Pero nosotros no estamos precisamente en este grupo.

Para Gabriel, ingeniero y gerente de la Asociación, si bien tales eran temas significativos, también existían otros que le preocupaban igualmente, y así se los hizo conocer a los demás:

Ciertamente nuestra operación interna, la forma de llegar a nuestros asociados y convencerlos de la pertinencia de UNAPITROC para ganar poder negociador son importantes, pero del mismo modo, mercados, productos y nuestros competidores deben ser revisados con mayor detenimiento. Hay otros puntos que demandan atención. Por ejemplo, me tiene sin dormir el uso creciente y poco controlado de pesticidas en la agricultura, principalmente por quienes cultivan girasoles para la producción de aceites vegetales. Como saben, nuestras abejas producen miel de girasol entre otras flores; los residuos de pesticidas pueden permanecer largo tiempo en los productos apícolas, produciendo una seria amenaza a la calidad. Y si quisiéramos exportar debemos entender que los mercados europeos, asiáticos y árabes han aumentado las exigencias de calidad a las importaciones de alimentos, en general, y los productos apícolas, en particular. Por ello, la utilización de productos químicos debe estar sumamente controlada si queremos exportar en algún momento, con buenos réditos.

Tampoco poseemos material genéticamente adecuado que permita mejorar las abejas, y con ello la producción, nuestras normas de certificación de calidad son inadecuadas, por lo que el material que existe actualmente, y ello no es el óptimo para mejorar calidad y rendimientos.

A este punto de la reunión, Nayra, la responsable de la comercialización explicó sus percepciones con las siguientes palabras:

Gabriel, señores presidentes del Directorio y del Consejo de Vigilancia, en nuestro país sólo se comercializa verdaderamente la miel y la cera. Propóleos, jalea real y pólenes se producen y comercializan en muy baja proporción, fundamentalmente como materia prima. Esto contrasta de manera significativa con lo que pasa en los mercados internacionales. A nivel mundial, el comercio de la jalea real, polen, propóleos y miel ha experimentado un importante crecimiento.

Los precios obtenidos por estos productos varían inversamente a su disponibilidad, es así que los mejores precios se obtienen con la jalea real, seguida por propóleos, polen, cera y miel, respectivamente. Sin embargo mantener altos estándares de calidad es fundamental para ingresar a los mercados internacionales, y poseer estándares de calidad reconocidos es casi obligatorio.

En el mercado interno la comercialización la realizamos como pequeños y medianos productores, y nuestro envasado es de carácter artesanal (botellas, tarros, frascos), todo ellos se ofrecen en algunos comercios, pero muchas veces se encuentra en las propias casas de los apicultores o a orillas de carreteras. Nuestra propia gente nos hace la competencia desleal, y no asumen el papel que tienen como asociados: ni siquiera quieren esperar al pago mensual del 16 por sus entregas de miel.

Fidel Peñarrieta fue el siguiente en tomar la palabra:

Concuerdo con Nayra en que estamos produciendo pero con poco valor agregado. El tema de la calidad nos golpea de manera fuerte cuando pensamos en exportar, e incluso en competir con las importaciones argentinas o la miel de otros departamentos. Aunque el Marketing no es mi fuerte, tengo la impresión que nuestra marca no es lo fuerte que debiera ser, que nuestros esfuerzos en el área de la comercialización están lejos de las mejores prácticas del mundo, lo mismo que nos ocurre con la fabricación.

Creo que debemos aprender de las experiencias argentina, ellos son los líderes mundiales en exportación de miel, y si bien lo hacen principalmente a granel (y con menos valor agregado del que podrían), están obteniendo importantes beneficios. La miel fraccionada, que es sólo el 0.5% de sus exportaciones totales³ ha encontrado buenos precios en mercados de Europa y Asia.

Gabriel trató de resumir un poco el tema:

Compañeros, creo que es necesario convocar nuevamente a Iván Zelada Villegas, el consultor que nos apoyó en el desarrollo de nuestro plan estratégico. Ahora será necesario que nos coopere en la concreción de las propuestas iniciales que hicimos. Me animaría a afirmar que dos temas resultan muy importantes: la certificación de calidad de nuestros productos y un buen plan de marketing para cubrir inicialmente el mercado local y nacional y luego movernos más decisivamente en la exportación. Este plan debe revisar nuestro modo de relacionamiento con el “cliente interno” (las asociaciones y apicultores individuales).

Desde mi punto de vista ambas cosas están fuertemente relacionadas. Precisamos de una marca consolidada y reconocida, para ello la calidad del producto es crítica, pero también los sistemas de distribución, la presentación, la publicidad, los precios y los procesos de producción de la miel y sus derivados. Prestar atención a todos los factores por igual será decisivo para la conquista de una posición nacional sólida que nos sirva como trampolín para la exportación posterior. Sin el apoyo de asociaciones y apicultores poco podremos hacer.

Ya he tomado algunos pasos con relación al desarrollo de nuestra estrategia comercial. En primer lugar les pedí traerme a esta reunión sus impresiones y si es posible informes de cada una de las áreas por las que responden frente a la Asociación. La propuesta que traigo a esta reunión es convocar a Iván Zelada Villegas para que nos guíe en la elaboración del Plan Estratégico de Marketing.

La Unión de Apicultores del Trópico de Cochabamba (UNAPITROC): Informe de Teodoro y Leonardo

La actividad apícola en la región del Trópico de Cochabamba empezó de manera modesta, apenas con 15 colmenas, una vez comprobado el alto

3. Las exportaciones de miel fraccionadas en el 2005 fueron de 473 toneladas, esto es el 0.5% del total de miel exportada ese año, o sea, 89,273 toneladas. Los principales mercados son Alemania (38%) y los Estados Unidos (21%) para la miel a granel. La miel fraccionada, si bien tiene un peso relativamente pequeño, encuentra sus principales mercados en Europa y Japón.

potencial de producción, se fueron incorporando nuevos productores y formándose agrupaciones de estos, hasta llegar a asociaciones que incluyen a varias agrupaciones. Entre las antiguas del rubro se hallan: ASAP Porvenir, ASAIPA Valle Ivirza, APAC Chipiriri, y AIPAB Senda Baher.

La Unión de Apicultores del Trópico de Cochabamba (UNAPITROC) nace en respuesta a la demanda existente de organización y cooperación entre productores apícolas, y para propiciar un mayor poder negociador de los productores individuales como grupo, ante el escaso volumen que podían ofertar cada uno individualmente. Por todo ello, deciden unirse con el objetivo inicial de enfrentar la comercialización de la miel en mejores términos de precios. Fundada el 19 de Abril de 2000 en la localidad de Villa Porvenir, donde se llevó a cabo la reunión con delegados y presidentes de las asociaciones productoras de miel, el encuentro sirvió para discutir la posibilidad de conformar una organización matriz para comercializar la producción de miel de todas las asociaciones productoras con una sola marca; designando a Sixto Maita (presidente de la asociación ASAP) y a Juvenal Muñoz, como los responsables de realizar el respectivo control de asistencia y la redacción de actas.

Los miembros impulsores de UNAPITROC fueron 6 asociaciones (ASAP, PROANOC, AIUU, AIPAB, APAC, AIPASMI). Una vez aprobada la propuesta, se conformó un comité ad hoc para promocionar la propuesta a todas las asociaciones productoras de miel que no participaron en esta reunión de fundación, dicho comité visitó a las familias de productores determinándose tres zonas: Eterazama, Villa Tunari e Ivirgarzama. Finalmente, UNAPITROC fue fundada oficialmente con 14 asociaciones miembros, y ya en la actualidad cuenta con 49 asociaciones afiliadas, más 1450 colmenas, beneficiando alrededor de 500 familias productoras.

El año 2002 se concretó un proyecto con fondos de DAI CONCADE y recursos de contraparte de la institución, para el establecimiento de la planta procesadora de miel, con una capacidad de procesamiento de 4 toneladas semanales (Ver **Anexo 1**). La calidad de la infraestructura y los equipos de la planta permiten ofertar miel con óptimos parámetros de calidad de producto, según señalan algunos de los asociados. No obstante, se carece de una certificación de calidad reconocida nacional o internacionalmente. La planta procesadora está ubicada en el kilómetro 179 de la carretera Cochabamba – Santa Cruz, en la localidad de Shinahota Sub-Alcaldía Tiraque, de la provincia Tiraque, del departamento de Cochabamba.

“UNAPITROC”, cuenta con Personería Jurídica legalmente constituida a nivel nacional, con Res. Pref. N° 320/00 de fecha 04 de octubre de 2000; en la actualidad no tienen el Número de Identificación Tributaria (NIT), aún cuando ya tiene más de cinco años de operación en el rubro apícola. La administración se apoya en una estructura operativa encabezada por un Gerente General conjuntamente con la Administradora y la supervisión del Responsable de la Carta de Acuerdo asignado por el proyecto AD/BOL/97/C23. En el **Anexo 2** puede observarse el organigrama de la institución. Sus sistemas operativos son mayoritariamente manuales, o sea, las operaciones son respaldadas no con información o bases de datos electrónicas sino con recibos y comprobantes de ingreso y egreso; de hecho no manejan en lo absoluto un sistema financiero articulado, eso sí, cuentan con un asesor legal que es proporcionado por el Proyecto Jatun Sach´a⁴.

Para el financiamiento de sus operaciones recurren al sistema financiero formal, concretamente trabajan con bancos para el desembolso de la Carta de Acuerdo (Cuenta 4010346576 en el Banco Mercantil.). Este fue uno de los requisitos fijados por la Institución financiadora. Cuyo titular de la cuenta autorizado es el presidente del directorio Teodoro Fuentes y/o Víctor Gil. UNAPITROC cuenta con un Fondo Rotatorio⁵ creado por sus afiliados para usar como recursos de contraparte con los que desarrollar proyectos de crecimiento o mejora.

Esta unión de apicultores consiguió el apoyo del Proyecto AD/BOL/97/C23 “Jatun Sach´a”; a través del cual han realizado varias actividades, que se tradujeron en un incremento de los inventarios de colmenas de la región, así como en el desarrollo de nuevos productores y la reactivación de apicultores pioneros que se habían alejado de la actividad, principalmente por no contar con un mecanismo de comercialización de su principal producto que es la miel. El objetivo general de la institución ha sido fijado en términos de: “Asegurar ingresos económicos para UNAPITROC y los productores apícolas, brindando una buena asistencia técnica con una producción sostenible.” Para ello han fijado un sistema de valores recogido en los siguientes enunciados:

- Puro como la Naturaleza
- Ética
- Emprendimiento

4. <<http://www.jatunsacha.bo/>>

5. Es un mecanismo mediante el cual instituciones y/o personas interesadas aportan recursos para un fin determinado. Este mecanismo tiene la particularidad de que le ofrece la oportunidad a las empresas de aportar recursos que serán utilizados de manera eficiente y para el fin propuesto. También es un excelente forjador de responsabilidades, ya que ante una mala ejecución se recibe el castigo del pago con la carga financiera correspondiente.

- Fidelidad al Trabajo
- Honestidad
- Responsabilidad
- Puntualidad

Concretamente, UNAPITROC brinda varios servicios a sus afiliados: Asistencia técnica en producción apícola, capacitación y apoyo en manejo apícola para sus socios, acopio y compra de miel a granel, polen, propóleos y cera, procesamiento industrial de miel, venta de material e insumos apícolas y la prospección y oferta de Tropimiel a clientes en diferentes presentaciones, polen y propóleos.

El Mercado: Informe de Nayra

Actualmente la producción de miel de la asociación se comercializa en los mercados nacionales de Cochabamba, Santa Cruz y La Paz, que constituyen los más importantes para la venta de miel destinada al consumo directo. El **Anexo 3** muestra la actual cartera de clientes que ha desarrollado la asociación. En la actualidad no se tiene presencia en ciertos mercados geográficos de un poder de compra relativamente atractivo: Sucre y Oruro. Sin embargo, se está vendiendo miel a granel a mercados institucionales como los Laboratorios Valencia y Farmacia La Boliviana, quienes utilizan el producto como materia prima para la elaboración de otros productos medicinales. Estos no serían los únicos laboratorios en Bolivia que estarían necesitando el producto o que podrían usarlo en sus formulaciones.

La competencia de la miel procesada por UNAPITROC es diversa. En el mercado de Cochabamba existen empresas privadas como “Apisbol” y otras, lo mismo ocurre en el mercado nacional, donde la principal competencia es la importación de miel de Argentina (una buena parte de contrabando). También se presenta como competencia local los propios productores, que prefieren vender individualmente su producto, la causa es el bajo precio de la compra de miel que ha fijado la Unión. Este problema del menor precio de acopio para los asociados ha ocasionando que productores decidan colocar particularmente el producto a mayor precio, a consumidores finales.

Debido a que la apicultura es una actividad de bajas barreras de ingreso y salida (inversión en colmenas y cierta capacitación), es sencillo que aparezcan productores poco escrupulosos que adulteran sus productos, haciendo perder credibilidad a las asociaciones ya establecidas. Si a ello se

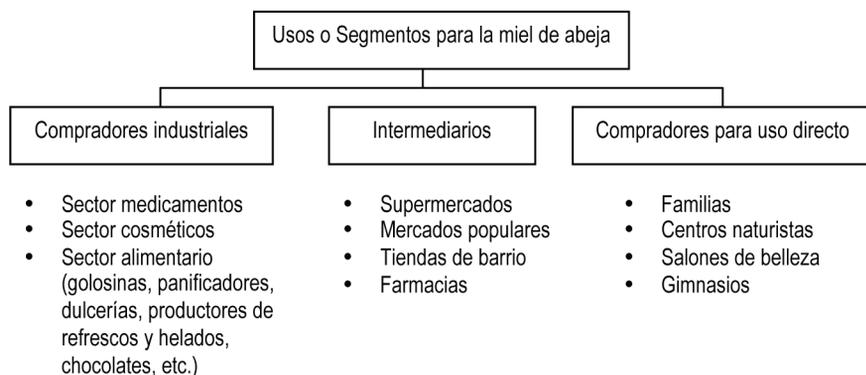
suma el escaso control gubernamental al respecto, la competencia desleal dificulta el progreso que empresa que si quieren trabajar de acuerdo a las normas y con un sentido de largo plazo.

Uno de los puntos fuertes del sector, y no explotado por la Asociación es la gran cantidad de variables que pueden ser potencialmente útiles para la diferenciación de la oferta (y la generación de valor agregado): el fraccionamiento, la tipificación por origen botánico, la producción orgánica y el desarrollo de otros productos de la colmena como: el polen, propóleos, jalea real o apitoxina, entre otros.

El consumo per cápita del mercado interno puede estar por debajo de los 120 gramos anuales. Varias razones están asociadas a ello: factores culturales –o desconocimiento de sus propiedades y el no reemplazar al azúcar de caña por miel, siendo esta más saludable. Otro factor es la comercialización de miel adulterada que en realidad tiene menos miel que la declarada. Finalmente está la deficiente y en muchos casos inexistente acción de promoción y difusión por parte de productores o comercializadores.

El consumo interno boliviano de miel de abejas está bastante lejos de los promedios del mundo desarrollado (2 kg/anuales en promedio). De hecho puede afirmarse que este mercado posee un enorme potencial de crecimiento no explotado. La figura 2 muestra algunas de los sectores en que podrían efectuarse ventas de miel o derivados de la misma.

Figura 2: Posibles segmentos o mercados de la miel y sus derivados



Una indagación muy somera del mercado le había permitido a Nayra establecer algunas hipótesis con respecto al segmento de las familias:

- Más de la mitad de quienes consumen miel lo asocian de alguna forma con un medicamento (propiedades terapéuticas y medicinales). Además de considerarla un producto natural, imagen que contribuye al consumo
- Menos del 10% lo usa por sus propiedades edulcorantes
- La compra de la miel se hace en dos lugares principales: la gente de menor poder adquisitivo y cultural la compra a proveedores directos que se ubican en los mercados populares. Las personas de mayor poder de compra y nivel cultural la adquiere principalmente en los supermercados de la ciudad o directamente de un proveedor conocido. Las ferias suelen ser otro lugar donde ambos grupos compran
- Con relación a la asociación de marcas, ninguno de los dos segmentos consiguió recordar nombre alguno, ni importada, ni nacional ni local
- Las personas manifestaron que las botellas de miel que comercializan algunos productores individuales no son adecuadas, ya que el producto luego de algún tiempo se azucara. Tampoco tienen una comprensión certera de cómo almacenarla para que dure

Esfuerzo Comercial de la Asociación: Informe de Nayra

La distribución de la miel que hace UNAPITROC se realiza a través de envíos que se hacen a los clientes, según los pedidos que reciben por parte de la responsable del área comercial. A través de Nayra, la persona responsable por la comercializadora dentro de la asociación, se crean y fomentan los vínculos de enlace para la provisión a los clientes de La Paz (por vía de distribuidores independientes que trabajan con UNAPITROC), también ella es la encargada de servir los otros mercados del Eje Central y la apertura de nuevas cuentas o clientes. La distribución en la ciudad de Cochabamba se la hace directamente, en tanto que desde Santa Cruz se han tenido muy pocos pedidos y se ha servido escasamente la demanda.

La publicidad que hace la Asociación es escasa, efectuada a través de folletos que son subvencionados por el proyecto Jatun Sach'a. Al analizar estos folletos se descubre que son realizadas las ventajas de la miel procesada en equipos de acero inoxidable, con procesos que dan condiciones para ofertar un producto de mayor inocuidad al ofertado por la competencia nacional. Este

es un punto que podría explotar de mejor manera la Unión. Apenas si se reconoce un mensaje que enfatiza en los beneficios medicinales y naturales de la miel. Tampoco se enfatiza en los usos como edulcorante superior al azúcar.

La Unión no tiene establecido un presupuesto para la comunicación comercial ni la exploración de mercados.

El producto: Informe de Fidel y Nayra

Se entiende por miel el producto alimenticio producido por las abejas melíferas a partir del néctar de las flores o de las secreciones procedentes de partes vivas de las plantas o de excreciones de insectos succionadores de plantas que quedan sobre partes vivas de plantas, que las abejas recogen, transforman, combinan con sustancias específicas propias y almacenan y dejan madurar en las panales de la colmena. La miel es una solución concentrada de azúcares con predominancia de glucosa y fructosa. Contiene además una mezcla compleja de otros hidratos de carbono, enzimas, aminoácidos, ácidos orgánicos, minerales, sustancias aromáticas, pigmentos, cera y granos de polen. El muy variable sabor de la miel depende esencialmente de las flores de las que se recoge el néctar. La miel contiene más de 200 sustancias diferentes.

La forma de acopio de la unión se realiza mediante un responsable de un fondo rotatorio por asociación, quien es el responsable de recibir el producto de los socios, entregar la miel en planta procesadora y cobrar por la cantidad entregada. El pago se realiza una vez al mes en fecha fija, creando inconvenientes de cobro de los socios que no participaron de la reunión, este problema ha ocasionado la fuga de productos, en forma de ventas de productores que pueden ofertarlo al contado al mismo precio que perciben en la organización. Otro de los temas que aquejan al suministro son los problemas de calidad diferente entre los productores. Algunos de ellos tienen una gran experiencia, colmenas establecidas y un alto sentido de responsabilidad. Otros por el contrario carecen de alguno o de los tres atributos. La Unión decidió como sistema de premio a los primeros y castigo a quienes vulnerasen la calidad, una política denominada “de pago por calidad”, determinando sus parámetros en un decálogo sobre las características de la miel tipo A.

La producción promedio de miel de la zona oscila entre 13 y 15

kilogramos por caja al año, existiendo cerca de 5 toneladas que se venden particularmente. Como se mencionó, al precio que UNAPITROC paga actualmente a los productores es menor que el precio de mercado. La razón está en la necesidad de cubrir los costos adicionales de comercialización en los que incurre la Unión, como el transporte, los gastos de marketing y el costo de oportunidad por el tiempo que toma el ciclo de comercialización-cobro. El 2004 se entregaron a la unión 10 toneladas de miel, producción proveniente de 500 cajas, establecidas desde el principio de la Unión. Actualmente el potencial productivo es de más de 22.5 toneladas proveniente de entre las 1450 y 1500 colmenas existentes en las 49 asociaciones. La productividad promedio por caja cada año es de 20 kg.

La presentación del producto que tiene mayor aceptación tanto en la planta como en el mercado de Cochabamba es la de 1 kilo y de 325 grs., sin embargo en la ciudad de Santa Cruz se vende el frasco de 825 grs. y de 500 grs. en mayor cantidad. En la ciudad de La Paz, la demanda parece ser similar en todos los tamaños. En la **tabla 1** se muestran los precios que ha fijado la Unión para comercializar sus diferentes presentaciones (SKUs⁶), y en el **Anexo 4**, las diferentes presentaciones de miel comercializadas en la actualidad.

El envase no ha estado para nada en el centro de atención de los productores. Una preocupación de muchos compradores (que ha sido confirmada por estudios internacionales) tiene que ver con el proceso de vertido, también con el almacenamiento y conservación para extender su vida útil (no se azucare), así como información sobre el tipo de flor que ha servido de base para la producción de la miel, en el entendido de que aroma y propiedades difieren en función del néctar de las plantas que han visitado las abejas.

6. SKU, del inglés Stock Key Units o Unidades Claves de Almacenamiento en español. Es una denominación para cuantificar y clasificar las ofertas de productos en combinaciones de tamaños de presentaciones, materiales de envases y sabores.

Tabla 1: Precio de venta minorista de las diferentes presentaciones de la miel de abeja

Ítem	Chapare-Santa Cruz	Cochabamba-La Paz	Con factura
1 Kg.	18	19	21.0
825 Gr	17	18	19.5
500 Gr	12	13	14.0
325 Gr	9	10	10.5
Bidón de 6 Kg.	105	105	
Bidón de 14 Kg.	220	220	

Fuente: UNAPITROC

TROPIMIEL es la marca de miel recogida de las colmenas por los productores y que es procesada por la Unión de Apicultores del Trópico de Cochabamba; es envasada en origen lo que le permite garantizar el control mínimo de la calidad en todo el proceso para ofrecer un producto puro, natural, nutritivo, energético y sabroso, que cumple con normas de calidad y se encuentra certificado por las entidades sanitarias del país. Las ventas de la Unión pueden verse en la **Tabla 2**.

La oferta de UNAPITROC, no se restringe solo a la miel, dado que se ha logrado también la producción de polen, cera laminada y propóleos; los mismos que ya se hallan en fase de comercialización incipiente, proporcionando de esa forma una variedad de productos para el mercado que amplía la cartera de la Unión. Esta diversificación productiva, al tiempo que está dando mayor estabilidad organizacional y empresarial, también está mejorando los ingresos económicos de sus socios. Para el futuro cercano se pretende capacitar a los socios en la producción de jalea real, lo que está en dependencia de los resultados de un estudio de mercado que deberá conducirse, gracias al cual será posible establecer parámetros medibles sobre la factibilidad de la producción y comercialización del producto.

Tabla 2: Ventas de miel de UNAPITROC

Año	Cantidad (Kg.)	Ventas en \$US
2001	8,752	24,454
2002	8,709	18,948
2003	13,054	23,866
2004	15,034	29,631

Fuente: Proyecto Jatun Sach'a / FAO

Los Canales de Comercialización: Informe de Nayra

Los sistemas de distribución que usan los apicultores individuales de Cochabamba son similares a los que usan otros productores en todo el país. Por lo general aquellos que poseen un número reducido de colmenas venden su producción de forma fraccionada en el mercado informal, a miembros de su familia, amigos, vecinos o a locales donde ya han desarrollado alguna relación anterior, siendo imposible determinar la cantidad de miel que se comercializa en estos circuitos. También una pequeña parte cae en manos de acaparadores o intermediarios que la comercializan igualmente en el mercado informal. Los canales más comunes de comercialización son entonces, según orden de importancia:

- Directo: Productor al consumidor final o al consumidor industrial, según sea el caso
- De un Nivel: El productor entrega el producto a granel o fraccionado a Supermercados, Tiendas de barrio o almacenes de productos naturales. Los márgenes que ganan los intermediarios suelen ser de entre un 30 y 40% del precio del producto al consumidor.

Las relaciones de los canales con los productores son eminentemente ocasionales, el precio principalmente, así como la oferta sostenida y unos estándares de calidad no muy definidos son los criterios para los precios y la estabilidad de la relación, que generalmente es dominada por el intermediario, o el comprador industrial.

La Comunicación Comercial en el Sector: Informe de Nayra

Una de las modalidades que ha venido cobrando fuerza para publicitar el consumo del producto son las Ferias Comerciales Locales. Al respecto, cabe destacar la IV versión de la Feria de la Miel y Artesanal Cruceña⁷, la

7. <http://www.eldeber.com.bo/antiores/20051205/santacruz_7.html>

misma que fue asumida como excusa perfecta para que los productores apícolas cruceños pudieran promocionar sus productos en La Guardia, localidad situada a 19 kilómetros de Santa Cruz de la Sierra.

En sus puestos exhibieron una variedad de artículos elaborados con miel, propóleos (sustancia producida por las abejas a partir de resinas y secreciones de ciertos vegetales) y polen que pueden ser utilizados en higiene personal, tratamientos de la piel y medicinales. Uno de los productores-expositores, Arsenio Cárdenas llegó desde Portachuelo para mostrar un revitalizador, más conocido como “viagra natural” por ser un reactivador sexual. Sobre el tema comentó: “Tiene todos los nutrientes que el organismo necesita”, explicó el propietario de Apiarios Naturaleza a tiempo de indicar que el producto también puede ser utilizado para combatir la anemia, el cansancio físico y mental, y el estrés. Los adultos deben tomar el ‘resucitador’ una cucharada tres veces por día y los menores de 15 años media cucharadita en la misma frecuencia. Mi producto viene en tres presentaciones: 1 kilogramo y en 500 y 300 gramos. Cuestan entre Bs. 20 y 50.

Otra de las novedades fueron las cremas faciales de Apiarios A-Z de La Guardia. La línea PROMIEL también mostró cremas para cutis seco, mixto y normal; protector solar, hidratante y desinfectante. Productos que se recomienda usar antes de lavarse el rostro con jabón de propóleos. En esta feria los visitantes suelen aprovechar la ocasión para comprar miel natural, la cual tiene un alto valor energético. Niños y adultos también valoran altamente las pastillas de miel para chupar.

El merchandising en los puntos de venta tiene muy escasa efectividad. Los productores de miel, ya sea por su escaso poder negociador o por desconocimiento, no son atentos a la colocación de sus potes de miel en puntos calientes de las góndolas o en lugares relevantes de los estantes de las tiendas de barrio. Los diseños de los envases tampoco no poseen una “personalidad” especial que los haga llamativos a los ojos de los clientes. De hecho, la etiqueta es uno de los aspectos más lamentables, sus colores, su colocación descuidada y la mala calidad del papel y del pegamento suelen ofrecer una impresión lamentable.

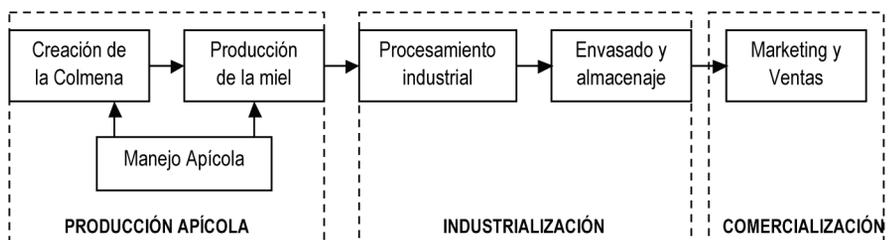
El Proceso de producción: Informe de Fidel

El proceso de producción de la miel comienza hipotéticamente (o debiera) con la elección del tipo de flor que servirá de base para que las abejas produzcan la miel (precisamente de un tipo particular que el apicultor ha decidido como la más conveniente según las condiciones medioambientales y del mercado). El segundo paso tiene que ver con la elección de las abejas, y en ello juega un papel principal la elección de la abeja reina. La construcción del enjambre y la colmena, así como la cosecha de la miel serían las actividades siguientes.

En términos de tareas de la colmena, deben realizarse de manera sistemática las siguientes: Cosecha de miel, Control de enjambres, División de colonias, Control de enfermedades, Control de parásitos, Alimentación suplementaria, Cambio de panales, Cambio de partes de la colmena, Reducción de piqueras, Reducción de alzas, Cambio de resinas, Trasiegos, Establecimiento de apiarios y Construcción de colmenas.

Para el llamado Manejo Apícola (extracción de la miel de la colmena), el proceso consta de las tareas siguientes: Descarga de alzas, desperculado, escurrido de bastidores, extracción de la miel y colado. Desde el desperculado se procede sistemáticamente a la separación de la cera e impurezas de la miel. La siguiente actividad es el procesamiento industrial o procesamiento de la miel. Este consta de las tareas siguientes: recepción, clasificación, bombeo, sedimentación, filtrado, decantación, baño de maría y enfriado. La paciencia y la preocupación para evitar todo tipo de contaminación (polvo, hormigas, etc.) son fundamentales para la calidad de la miel. Otras actividades durante el proceso general son el Embotellado, el Almacenamiento y finalmente la Comercialización. La Figura 3 muestra de manera resumida las grandes fases del proceso de producción de la miel.

Figura 3: Proceso de producción y comercialización de la miel



Los insumos principales del proceso son clasificados en función de cada uno de los tres grandes momentos: Producción apícola, Industrialización y Comercialización:

- **Producción Apícola:** Entre los primeros insumos está el material genético constituido por Reinas de selección (Chile y Argentina han desarrollado una fuerte base genética al respecto), también se precisan de marcos alambrados con y sin cera, techos de zinc y entretechos, ahumadores de acero Inoxidable, alza marcos con palanca, escobillas de cerda corrida grande, tablillas impregnadas para el control varroa, agujas de transferencia, Mavrick 30 cc., Fumaglin B (454 gr) (para uso de hasta 100 familias), tubo de marcación de reinas con émbolo, cajas porta reinas apiqueen, desoperculadores en frío y copas celdas. También debe considerarse como insumo la vestimenta de protección del apicultor: velos especiales, chaquetas con velo, buzos con máscara y guantes mosquetero.

Todos estos insumos representan la vasta variedad de los necesarios, pero en rigor, muy pocos apicultores tienen acceso a los mismos. La mayor parte del material usado es deficiente o ha sido elaborado de manera artesanal. Es crítica la baja calidad del material genético (abejas reinas).

- **Producción Industrial:** Además de los equipos extractores de acero inoxidable, se requieren contenedores plásticos, refractómetros y colorímetros para la miel, así como equipamiento para el procesamiento de la cera. Cajas, potes, frascos, detergentes, tapas y etiquetas, son otros de los insumos directos que precisa la producción de miel. Los recipientes (tarros, potes o frascos para la miel), deben ser de peso liviano, de bajo costo, y preferentemente transparentes para que los compradores puedan ver el producto. En algunos países pobres se ha venido usando el sachet plástico como una alternativa más económica de envase.

Parte de la provisión de miel y de cajas son ofrecidas por dos programas de cooperación internacional, uno de la FAO (Organización Mundial de Alimentos) y otro el DAI (Ayuda Internacional Danesa). Esta última también ha estado contribuyendo con financiamiento. Para algunos, es una de las verdaderas razones de existencia de la Asociación, pues la contribución de los socios es sumamente tibia.

- **Comercialización:** Se usa una camioneta para la distribución del producto. Se precisarían de folletos o trípticos para publicitar el producto, también de “habladores” que pudieran colocarse en puntos de ventas (especialmente en supermercados).

En cuanto a las operaciones como un todo, la rotación del personal y el insuficiente capital de operaciones han sido los problemas principales en esta área. Pero también la ausencia de una política agresiva para la obtención en campo de subproductos (polen, propóleos y cera), los mismos que podrían industrializarse, con el consiguiente valor agregado. En la planta se carece hasta el momento de un Manual de Funciones adecuado a las mejores prácticas de producción, y los registros de recepción y venta de la miel no están tampoco llevados de manera correcta.

La glucosa es, el principal constituyente de la miel, siendo un factor importante en su propensión a cristalizar, o sea, a tornar la forma sólida o granulada. El aroma y el sabor son dos de las más importantes características definitorias de la calidad, sin embargo la miel suele ser juzgada de acuerdo con su color. Este color depende principalmente de la fuente del néctar. Por lo común, las mieles de coloración más oscura tienen el sabor más fuerte mientras que las de color pálido poseen un sabor más delicado. Las de colores brillantes son valoradas por encima de las oscuras. En ocasiones el color es un indicador de la calidad, dado que la miel se hace más oscura mientras más tiempo pasa almacenada o expuesta al calor.

El contenido de agua de la miel suele estar por encima del 19% cuando se haya fermentada adecuadamente. Por lo mismo un bajo contenido de agua es esencial para la calidad del producto. Tal contenido puede ser medido usando un refractómetro. En regiones de alta humedad, puede ser difícil la producción de miel con un contenido de agua suficientemente bajo. Por consiguiente, la calidad del producto está determinada también por el contenido de agua en la misma.

Otro de los aspectos que se usan para medir la calidad de la miel en algunos países es el contenido de Hidroximetilfurfural (HMF), el mismo que suele formarse lentamente durante el almacenaje o rápidamente cuando la miel es sometida a subidas de temperatura. La cantidad de HMF (producto de la descomposición de la fructuosa) contenida en la miel, es por tal motivo usada como guía para estimar la cantidad de calor a que se ha expuesto la miel procesada. Se conoce que algunos países establecen un límite a la

cantidad de HMF en la miel de abeja importada. La medición de HMF se hace con pruebas de laboratorio a las que no tiene acceso UNAPITROC, siendo tales pruebas un requisito indispensable para la exportación a los mercados más atractivos del mundo.

Algunas mieles tienen también un alto contenido de polen, el que las hace aparecer como nubladas. Este aspecto es igualmente indicativo de baja calidad. La presencia de otros contaminantes, como por ejemplo: partículas de cera, abejas, virutas de madera o polvo, reducen sustancialmente el valor de la miel.

Retos principales de la organización para el futuro: Según Gabriel

Después de oídos los diferentes informes y opiniones, Gabriel tomó la palabra para resumir la reunión:

Estimados colegas, se han podido constatar problemas serios que se producen por la insuficiencia en nuestras políticas organizacionales para acopio, crecimiento de la producción e incremento de su base productiva; el manejo del fondo rotatorio de cajas. Este último aspecto debe ser analizado en cuanto a sus precios y crear una base de datos de deudores entre nuestros asociados, aplicando políticas flexibles para el cobro de las cuentas retrasadas, pues este es otro problema que causa la fuga de la producción de los asociados, que debido a la poca costumbre de pago en la región prefieren vender su producto individualmente para no pagar sus obligaciones con la organización.

Otro problema que se detecto en la comercialización individual de los productores es el pago cada 16 de mes, a un precio que ellos reconocen como bajo. No obstante, es importante difundir cuales son los costos de comercialización, transporte y otros en que incurrimos que hacen al producto menos competitivo en el mercado nacional, si suben los precios de compra. Estamos en la obligación de hacer notar que ellos (los productores individuales) incurren en costos mayores al realizar la comercialización individual, debido a que no toman en cuenta el tiempo y otros recursos utilizados para vender su producto.

Muchos de nuestros afiliados creen que puede ser fácil comercializar 20 Kg, pero no reconocen que es más difícil vender 100 Kg. individualmente, es ahí donde aparecemos nosotros. También es cierto que hasta ahora nuestros esfuerzos de mercadeo han sido muy poco decididos, por lo mismo, el contar con una estrategia de marketing y un

plan de comercialización tienen que ser las tareas inmediatas y prioritarias.

Tareas a desarrollar

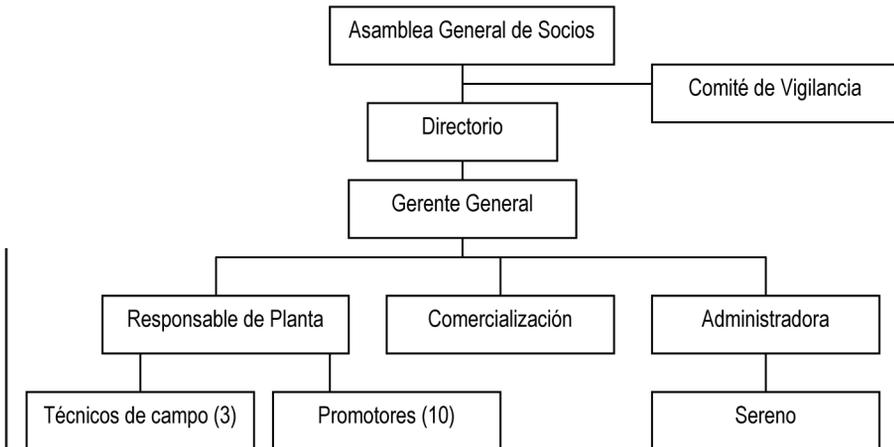
Usted está en el papel del consultor Iván Zelada Villegas y debe ayudar a Gabriel y a su equipo a construir un Plan de Marketing que responda a los retos esbozados y a otros problemas que si bien no han sido declarados explícitamente se dará cuenta en una revisión más detallada. Debe asegurarse además de que tal Plan cuente con el apoyo de las asociaciones y que sea comprensible y atractivo para los afiliados de UNAPITROC.

Gracias a su anterior intervención como consultor, preparando el Plan Estratégico de la empresa, ha desarrollado buenas relaciones con todos los involucrados; sin embargo tiene la impresión de que esta vez esperan mucho más de usted: acciones concretas, cronogramas de trabajo, responsables, presupuestos y RESULTADOS.

Anexo 1: Plan de procesamiento de miel administrada por UNAPITROC



Anexo 2: Organigrama de UNAPITROC (Agosto de 2005)



Fuente: Documentos de la empresa

Anexo 3: Cartera de Clientes de la Asociación

CIUDAD	EMPRESA	CONTACTO	DIRECCIÓN	TELEFONOS
Cochabamba	INDUCIP	Julio César Cipra	c/Honduras No E-660	4550520 774 99993
Cochabamba	Farmacia La Boliviana	Juan Caero	Plaza 14 de Septiembre, esq. Nataniel Aguirre	4228382 727 24363
Cochabamba-Vinto	Laboratorios Valencia	Abidan Valencia	Carretera a La Paz (Vinto, después del 2do. Puente del río K'ora)	4265641 717 33162
Cochabamba La Paz La Paz	HAPP y Cia CPROAL	Sr. Bacovik Jorge Palma Javier Lanza	c/15 Calacoto Torre Ketal	4431881 2730056 2710140 77233457
La Paz La Paz Santa Cruz	ACDI-VOCA USAID	Ximena Zabala Gelma Ávila Virginia Kuljis	Barrio Hamacas Oeste No 45	2793206 2786544 3424182 7735501

Fuente: Informes de comercialización de la empresa

Anexo 4: Productos comercializados bajo la marca Tropimiel (Miel de Abeja)

PRODUCTOS / PRESENTACIÓN

IMAGEN

Frasco de plástico de 1 kilogramo. Empaque de 12 unidades



Frasco de vidrio de 825 gramos con precinto de seguridad. Empaque de 12 unidades



Frasco de vidrio de 500 gramos con precinto de seguridad. Empaque de 12 unidades



Frasco de vidrio de 325grs con precinto de seguridad. Empaque de 15 unidades



Fuente: Informes de comercialización de la empresa

**Anexo 5: UNAPITROC- Balance general al 31 de mayo del 2005
(expresado en bolivianos)**

ACTIVO

Activo corriente	348.927,84
Activo disponible	11.005,22
caja moneda nacional	3.497,30
bancos moneda nacional	7.507,92
Activo exigible	203.964,35
Cuentas por cobrar personal	12.600,62
Cuentas por cobrar clientes	57.371,33
Cuentas por cobrar F.A.O.	25.100,60
Aportes de asociaciones por cobrar	20.531,50
Cuentas por cobrar asociaciones material apícola	86.542,30
Cuentas por cobrar socios material apícola	1.818,00
Activo realizable	133.958,27
Almacén de miel a granel	48.575,01
Almacén de miel decantador y baño maría	23.092,98
Almacén de miel envasada	2.526,61
Almacén de material apícola	37.743,47
Almacén de material de envasado	7.887,87
Almacén de devoluciones de miel envasada	4.965,37
Material apícola para baja	8.047,30
Material de envasado para baja	1.119,66
Activo no corriente	370.142,18
Activo fijo	367.056,48
Terrenos	24.300,00
Edificios	233.713,91
Depreciación acumulada edificios	225.358,39
Muebles y enseres	11.550,96
Depreciación acumulada de muebles y enseres	9.829,66
Equipo de comunicación	3.029,03
Depreciación acumulada de equipo de comunicación	1.920,84
Equipo de computación	6.471,84
Depreciación acumulada equipo de computación	2.804,77
Equipo e instalaciones	33.974,66
Depreciación acum. equipo e instalaciones	23.840,34

Maquinaria y equipo	74.674,78
Depreciación acum. maquinaria y equipo	63.308,92
Colmenas en producción	10.163,86
Depreciación acum. colmenas en producción	5.454,61
Material apícola fungible	10.238,95
Otros activos	3.085,70
Seguros pagados por anticipado	1.465,70
Acciones agua potable	1.620,00
	719.070,02

Fuente: ARA Asociados S.R.L.

PASIVO

Pasivo A Corto Plazo	38.459,62
Proveedores por pagar	4.425,33
Cuentas por pagar	5.027,62
Salarios por pagar	19.006,67
Prestamos por pagar	10.000,00
Patrimonio	680.610,40
Capital	60.425,00
Acción Miel	20.250,00
Pro Terreno	30.375,00
Cuota Afiliación	9.800,00
Patrimonio Aporte Contraparte	114.325,70
Donaciones Contraparte DAI	22.098,00
Donaciones Contraparte FAO	92.227,70
Patrimonio Por Donaciones	458.588,00
Donaciones DAI	285.220,20
Donaciones FAO	173.367,80
Utilidad de la Gestión	47.271,70
Total Pasivo y Patrimonio	719.070,02

Fuente: ARA Asociados S.R.L.

**Anexo 6: UNAPITROC. Estado de Resultados. Al 31 de Mayo de 2005
(expresados en Bs.)**

	Ingresos por financiamiento		292,562,14
	Ingresos por contraparte		48.103,49
	Ingresos por aporte propio		2.520,00
	Ingresos operativos propios	605.224,86	
Menos	Costo de ventas	399.226,31	
	Utilidad neta en ventas		205.998,55
	Total ingresos		549.184,18
Menos	Gastos de operación		
	Gastos financiamiento FAO	240.760,30	
	Gastos contraparte FAO	46.618,24	
	Gastos financiamiento DAI	51.801,84	
	Gastos contraparte DAI	19,55	
	Gastos de operación propios	154.055,83	493.255,76
	Utilidad de operación		55.928,42
Mas	Otros gastos		
	Ajuste por inflación y tenencia de bienes		(8.656,72)
	Utilidad de la gestión		47.271,70

Anexo 7: UNAPITROC. Estado de Costo de Ventas de la miel al 31 de Mayo de 2005 (En Bs.)

	Inventario inicial de miel	0,00
Mas	Compras de Miel	420.026,85
Mas	Donación Miel DAI de 721kg	7.210,00
Menos	Inventario Final de Miel	79.159,97
	Costo de ventas de miel	348.076,88

Fuente: ARA Asociados S.R.L.

Anexo 8: UNAPITROC. Estado de Costo de Ventas del Material Apícola al 31 de Mayo de 2005 (En Bs.)

	Inventario inicial de material apícola	0,00
Mas	Compras de material apícola	50.737,60
Mas	Donación material apícola DAI	7.210,00
Mas	Donación material apícola proyecto c23	13.000,00
Mas	Donación material apícola proyecto c23	17.805,30
Menos	Inventario final de material apícola	37.603,47
	Costo de ventas de material apícola	51.149,43

(*)

	Almacén de miel a granel	48.575,01
	Almacén de miel en decantadores y baño maría	23.092,98
	Almacén de miel envasada	2.526,61
	Almacén de devoluciones de miel envasada	4.965,37
		79.159,97

(**)

	200 trampas de polen	7.000,00
	150 pisos trampa	6.000,00
		13.000,00

(***)

	25 cajas apícolas	5.000,00
	50 rejillas excluidoras	1.750,00
	Jaulas nacedoras	400,00
	400 cuadros portasección medias alzas	2.800,00
	1600 secciones para miel	2.400,00
	25 cajas apícolas	5.000,00
	40 jaulas nacedoras	200,00
	10 agujas de transferencias	255,30
	TOTAL	17.805,30

Fuente: ARA Asociados S.R.L.

Bibliografía

ARA Asociados S.R.L, Estados de Resultados

UNAPITROC, Entrevistas con personal de la empresa

<http://www.eldeber.com.bo/antiores/20051205/santacruz_7.html
[Intinos.gov.ar/contenido/sectores/apicola/informes/2012_04Abr.pdf](http://www.intinos.gov.ar/contenido/sectores/apicola/informes/2012_04Abr.pdf)>

<<http://www.jatunsacha.bo>>

<p>PÉREZ LLANES, Roberto (2012). “Descubriendo el Marketing con las abejas”. <i>Perspectivas</i>, Año 15 – N° 30 – noviembre 2012. pp. 117-144. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. Cochabamba.</p>

Recepción: 20/08/2012
Aprobación: 10/09/2012