



## ▶ Historias de vida Margoth Melgar Microempresa Frutijugo

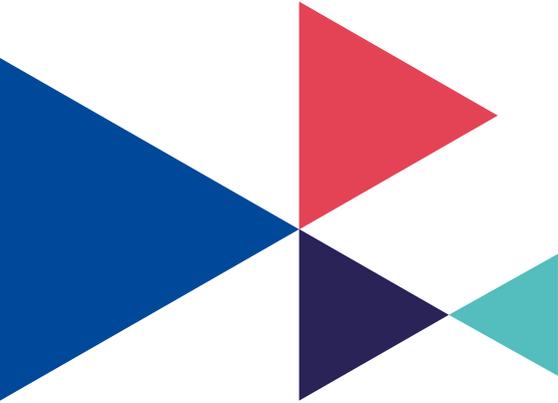
Margoth Melgar (1973) es una microempresaria beniana, gerente y propietaria de FRUTIJUGO. Inició su microempresa a partir de las necesidades especiales de su familia por jugos naturales sin conservantes ni estabilizantes. Profesional de la bioquímica exploró las posibilidades de producción de bebidas naturales y saludables, *"la fruta se disfruta"*. A partir de experiencias previas en Brasil y un curso de producción de alimentos, importa su primera máquina de extracción de jugos y lleva a cabo sus primeras ventas en *Urkupíña* (Quillacollo), tradicional fiesta religiosa boliviana.

FRUTIJUGO fue parte de la implementación del programa Mejora Continua para el incremento de la productividad y la mejora de condiciones laborales de micro y pequeñas empresas. La historia de éxito de esta microempresa está marcada por varios factores como la decisión de repensarse, la organización permanentemente y los procesos de innovación.

Margoth organizó su microempresa como un laboratorio de producción priorizando la calidad, higiene y conservación.

### Espacio de calidad y mejora continua

Bajo el concepto de la mejora continua, la microempresa regularizó los aspectos laborales organizativos y ordenó sus espacios. El personal ha sido parte central del proceso de mejora continua generando una amplia mejora en el bienestar del personal de la microempresa.



Empezó con el apoyo de su esposo y sus dos hijos. Con el tiempo, la empresa creció a un ritmo importante requiriendo mayor inversión en capital humano y tecnológico. Trabajó con pasantes de la universidad estatal diseñando nuevas maquinarias. Cuenta con una amplia oferta de sabores y diversas presentaciones. Más adelante se capacitó en gestión empresarial fortaleciendo nuevos aspectos de su microempresa.

FRUTIJUGO fue seleccionada para el primer piloto de Mejora Continua, cuyo objetivo era incrementar la productividad y competitividad. Esto fue posible por una alianza entre la OIT, el Estado y la federación de micro y pequeñas empresas. El proceso comenzó con un diagnóstico y continuó con el diseño de un plan de mejora empresarial, aplicando tecnologías blandas y cambios en las condiciones laborales en el lugar de trabajo. FRUTIJUGO envió a cinco trabajadores conformando un grupo de mejora empresarial llamado grupo EME, acompañados por asesores técnicos de OIT y formadores de IFFI. El grupo fue activo y comprometido, se enfrentó a resistencias y temores iniciales por el nivel de exigencia, gradualmente los trabajadores fueron incorporándose al proceso de mejora.

El éxito de la experiencia se basó en resultados como la reducción de costos por la organización de procesos y tiempos de trabajo ampliando la capacidad de producción.



\* Esta nota se elaboró con los insumos proporcionados por la consultora Kathia Ferrufino

Se resaltó el aprendizaje de la técnica 5S<sup>1</sup> (seleccionar, organizar, limpiar, estandarizar y disciplinar) aplicándose a diversos espacios de la empresa con un proceso de implementación sostenible. Se mejoró la comunicación con tableros informativos y visibilidad de órdenes de trabajo. Se realizó mejoras en el producto con encuestas de satisfacción al cliente, reduciendo el costo del consumo de materiales, desperdicios, energía eléctrica y agua. FRUTIJUGO aprendió a realizar procesos con materiales amigables con el medio ambiente.

**Profesional de la bioquímica exploró las posibilidades de producción de bebidas naturales y saludables, “la fruta se disfruta”. A partir de experiencias previas en Brasil y un curso de producción de alimentos, importa su primera máquina de extracción de jugos y lleva a cabo sus primeras ventas en *Urkupiña* (Quillacollo), tradicional fiesta religiosa boliviana.**

Bajo el concepto de la mejora continua, la microempresa regularizó los aspectos laborales organizativos y ordenó sus espacios. El personal ha sido parte central del proceso de mejora continua generando una amplia mejora en el bienestar del personal de la microempresa. Superaron las principales dificultades de producción y gestión cumpliendo a cabalidad las 5S. Margoth señala que el aprendizaje de la mejora continua es una fuente de consulta permanente.

La microempresa ha enfrentado obstáculos en su formalización para ampliar sus espacios de comercialización. Ser una microempresa en regla, legal y tributariamente, le permite vender en tiendas ecológicas, bio-mercados y supermercados pequeños. Queda aún el desafío de los grandes supermercados.

El COVID-19 presenta enormes retos no vividos hasta el momento, FRUTIJUGO paralizó su producción por dos meses y solo produce en volúmenes pequeños y a pedido. Con la pandemia es importante considerar que deben hacerse grandes adaptaciones y reorganizaciones, además de garantizar la salud de los trabajadores. El retorno a la capacidad productiva total será lento y se deberá buscar cómo se pueden hacer las ventas. Habrá que luchar para reposicionar los productos y animar a los mercados. No será fácil, pero hay optimismo. La constancia y la perseverancia son importantes para lograr obtener resultados positivos.

1 Se denominan como las “5S”, por estar basadas en la aplicación de cinco (5) conceptos o principios de acción, cuyos términos originales en el idioma japonés comienzan con la letra S.