



**Universidad Andina Simón Bolívar**  
**Sede Central**  
**Sucre – Bolivia**

**Maestría en Desarrollo y Economía Socio Comunitaria**  
**Productiva**  
**Gestión 2017**

**ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DEL MANÍ**  
**AGROECOLÓGICO EN LA COMUNIDAD DE LAS**  
**CASAS (MUNICIPIO PADILLA) DEL PNAMI SERRANÍA**  
**DEL IÑAO, CHUQUISACA, BOLIVIA**

**Tesis presentada para optar el**  
**Grado Académico de Magister en**  
**Desarrollo y Economía Socio**  
**Comunitaria Productiva**

**Alumno: Roberto Vladimir Coca Flores**

**Sucre – Bolivia**  
**2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la salud, sabiduría e inteligencia en todo momento al realizar el presente trabajo.

Agradezco también a mi familia por su apoyo incondicional en todo momento.

## **DEDICATORIA**

Todo el esfuerzo y dedicación empeñada va dedicada a mi familia; Franklin Coca (mi papa), Amalia Flores (mi mama),  
Noelia y Micaela (mis hijas).

## RESUMEN

El presente trabajo es una propuesta que contempla un estudio de mercado referido a la comercialización y expectativas de los consumidores respecto de diferentes tipos de empaques y de determinar cuál es el producto más requerido o comercializado en el mercado regional principalmente la ciudad de Sucre, también en este estudio se desarrolla un plan de negocios inclusivo el cual está estructurado para que las inversiones que se realicen en este tipo de emprendimiento generen ingresos económicos para para los futuros socios, en este plan de negocios se contemplaron todos los aspectos básicos que toda clase de emprendimientos de esta magnitud deben de contemplar desde la compra de terrenos mano de obra alquileres, impuestos y todo lo referente a la producción de los sub productos de maní agroecológico, utilizando materia prima que sea de calidad y en las cantidades respectivas representaran un apoyo significativo al posicionamiento de los productos y por ende de la empresa en el mercado regional; cuando se realizó el estudio de mercado se consideró distintos tipos de mercado en los que habitualmente productos de similares características son comúnmente comercializados siendo este dato referencial muy importante al momento de presionar el producto en el mercado. No debemos de olvidar que con el planteamiento de estrategias se busca apoyar al desarrollo y competitividad de 25 familias productoras a través de la transferencia de conocimientos, prácticas y comportamientos adecuados para la obtención de un producto de alta calidad, que permita incrementar su productividad y el establecimiento de una relación real y sostenible con clientes regionales, nacionales y exportadores para que en conjunto, estos fortalezcan y promuevan la adecuada comercialización de la maní orgánico y productos procesados en condiciones de competitividad, que al final lo que se pretende es que las familias tengan un ingreso adicional al que comúnmente lo tienen fruto de la transformación y comercialización del maní agroecológico.

**Palabras Claves.** Plan de Negocios Inclusivos, Mani Agroecológico, Estrategia, Productos Tranformados.

## ABSTRACT

The present work is a proposal that contemplates a related market research to the commercialization and expectations of the consuming respect of different types of and of deciding which is the more required or commercialized product in the regional market principally the city of Sucre, also in this study develops a plain of inclusive businesses which is constructed in order that the inversions carried out in this type of emprendimiento generate economic revenues for the partner futures, in this plain of businesses contemplates all basic aspects that all kinds of emprendimientos of this magnitude must contemplate from the purchase of rents manual labor terrains, taxes and all the relating thing to the production of the products sub of kept meat until it is high agroecológico, use raw material that it is of quality and in the respective quantities it represented a significant support to the posicionamiento of the products and consequently of the enterprise in the regional market, when it is carried out the market research considered different types of market in those who habitually products of similar characteristics are usually commercialized being this date very important referencial immediately to press the product in the market. We do not must forget that with the strategies it is searched for to lean to the development and competitividades of 25 productive families through the transference of appropriate knowledges, trainings and conducts for the obtaining of a product of high quality, that it permits increase your productivity and the establishment of a real report and sostenible with regional, national and exporting clients in order that as a whole, these fortify and promote the appropriate commercialization of the organic peanut and accuseds products in conditions of competitividades, that to the end which is tried to get be that the families have an additional entrance to the one that usually have it

**Code words.** Plain of inclusive businesses, Mani Agroecológico, strategy, Productos Tranformados

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción .....	1
1.2 Justificación.....	4
1.3 Planteamiento del problema.....	5
1.3.1 Situación Problémica.....	5
1.3.2 Definición del problema.....	5
1.3.3 Formulación del problema.....	6
1.4 Delimitación.....	6
1.5 Objeto de Estudio.....	6
1.5.1 Campo de Acción .....	6
1.6 Objetivos .....	6
1.6.1 Objetivo General .....	6
1.6.2 Objetivos Específicos .....	7
1.7 Diseño de la investigación .....	7
1.7.1 Tipo de la investigación .....	7
1.8 Metodología de la investigación .....	8
1.8.1 Métodos .....	8
1.8.1.1 Método Deductivo.....	8
1.8.1.2 Método Inductivo .....	8
1.8.2 Técnicas.....	8
1.8.2.1 La Entrevista.....	8
1.8.2.2 La encuesta .....	9
1.8.2.3 Definición de la población .....	9
1.8.2.4 Determinación de la muestra.....	9

<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>11</b>
<b>2 MARCO TEORICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 Evolución de la comercialización .....	11
2.1.1 Fundamentos de la comercialización .....	11
2.1.1.1 Elementos de la comercialización .....	13
2.2 La estrategia .....	14
2.3 Tipos de estrategias genéricas .....	18
2.4 Estrategias de comercialización .....	19
2.4.1 Estrategias de negociación .....	21
2.4.2 Estrategias de distribución.....	24
2.4.3 Distribución física .....	26
2.4.4 Cobertura de mercado: .....	27
2.4.5 Intermediarios.....	28
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>36</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>36</b>
<b>3 Ubicación Geográfica.....</b>	<b>36</b>
3.1 EXTENSIÓN .....	38
3.2 CÓMO LLEGAR.....	38
3.3 ADMINISTRACIÓN.....	38
3.4 VALORES DE CONSERVACIÓN.....	38
3.5 ATRACTIVOS TURÍSTICOS .....	39
3.5.1 Servicios Turísticos .....	39
3.6 CLIMA.....	40
3.7 Rango altitudinal y fisiografía.....	40
3.8 Hidrografía .....	40

3.9	FLORA.....	40
3.10	FAUNA.....	41
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>43</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>43</b>
4.1	LA PROYECCIÓN DE OFERTA Y DEMANDA DE MANÍ DE LA COMUNIDAD DE LAS CASAS.....	43
4.1.1	Proyección de oferta.....	45
4.1.2	Estrategia de precios.....	52
4.1.3	Promoción y publicidad.....	52
4.1.4	El mercado internacional en perspectiva.....	53
4.2	ANÁLISIS DE DOS RESULTADOS PRIORIZADOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS ANTERIORMENTE.....	53
4.2.1	UTILIZACIÓN DE LA CAJITA DE HERRAMINETAS – MAPIC.....	54
4.2.2	ANÁLISIS DE DATOS DE LAS VARIABLES ASOCIADAS a los RESULTADOS ANTERIORES .....	55
4.2.2.1	Análisis de datos e interpretación.....	55
4.3	PLANTEAMIENTO DE PLAN DE NEGOCIO INCLUSIVO .....	64
4.3.1	RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN DE NEGOCIO.....	64
4.3.2	PRESENTACIÓN.....	65
4.3.2.1	Datos de la empresa.....	65
4.3.2.2	Inclusividad del negocio.....	65
4.3.2.3	Sector y rubro de actividad.....	67
4.3.2.4	Forma jurídica .....	67
4.3.2.5	Régimen tributario.....	67
4.3.2.6	Capital Social.....	67

4.3.3	MERCADO .....	68
4.3.3.1	Descripción de los principales productos de la empresa .....	68
4.3.3.2	Identificación de los clientes finales de la empresa.....	69
4.3.3.3	Estudio de los competidores .....	69
4.3.3.4	Estudio de los proveedores .....	70
4.3.3.5	Estudio de los distribuidores .....	71
4.3.3.6	Estudio de los consumidores .....	71
4.3.4	PLAN COMERCIAL .....	75
4.3.4.1	Proyección de ventas .....	75
4.3.4.2	Estimación de los ingresos por ventas .....	76
4.3.4.3	Estrategias y acciones de la mezcla comercial .....	77
4.3.5	PLAN DE PRODUCCION .....	78
4.3.5.1	Programa de producción.....	79
4.3.5.2	Costos de producción .....	79
4.3.5.3	Mano de obra.....	85
4.3.5.4	Alquileres .....	87
4.3.5.5	Gastos generales de administración.....	87
4.3.6	PLAN DE INVERSIONES .....	88
4.3.6.1	Inversiones en terreno y edificaciones.....	88
4.3.6.2	Inversiones en maquinaria y equipo .....	89
4.3.6.3	Inversiones en mobiliario, herramientas y vehículos.....	89
4.3.6.4	Gastos pre operacionales .....	90
4.3.6.5	Resumen de inversiones .....	91
4.3.7	CAPITAL DE TRABAJO.....	92
4.3.8	FINANCIAMIENTO .....	93
4.3.9	VIABILIDAD FINANCIERA .....	94

4.3.9.1	Indicadores de Viabilidad Financiera .....	95
4.3.9.2	Análisis de Sensibilidad Combinada .....	95
4.4	Discusión Y Comparación De Información Con Estudios Similares. ....	97
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>100</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>102</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>107</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Proyeccion De Demanda De Mani En Kg./ Año .....</i>	<b>43</b>
<i>Tabla 2. Proyeccion De Consumo Aparente De Mani Cliente/Año/Kg. ....</i>	<b>44</b>
<i>Tabla 3. Tabla De Consumo De Mani, Aparente Abservado Y Proyectado .....</i>	<b>45</b>
<i>Tabla 4. Tabla De Oferta Proyectada .....</i>	<b>46</b>
<i>Tabla 5. Tabla De Balance De Oferta Y Demanda Proyectada De Mani.....</i>	<b>48</b>
<i>Tabla 6. Resumen De Costos De Inversion .....</i>	<b>90</b>
<i>Tabla 7. Resumen De Coatos De Inversion .....</i>	<b>91</b>
<i>Tabla 8. Calculo Del Capital Del Trabajo.....</i>	<b>92</b>
<i>Tabla 9. Flujo De Caja Segun Plan De Negocios.....</i>	<b>95</b>
<i>Tabla 10. Indicadores Para La Aplicacion Del Plan De Negocios .....</i>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<i>Grafica 1. Demanda De Maní En Kg./ Año .....</i>	44
<i>Grafica 2. Número de Clientes / Consumo de Maní /Año/Kg.....</i>	45
<i>Grafica 3. Consumo Aparente Kg.....</i>	46
<i>Grafica 4. Balance de Proyección de Oferta y Demanda.....</i>	48
<i>Grafica 5. Datos obtenidos R1 .....</i>	55
<i>Grafica 6. Datos Obtenidos R2 .....</i>	55
<i>Grafica 7. Estadística De Lugares De Venta De Sub Productos.....</i>	56
<i>Grafica 8. Estadística De Venta En Empaque Tripaca .....</i>	58
<i>Grafica 9. Histograma Venta De Producto Con Empaque Tripaca.....</i>	59
<i>Grafica 10. Estadísticas De Empacado En Bolsa Dentro De Caja Cartón.....</i>	60
<i>Grafica 11. Histograma Empacado Dentro Caja De Cartón .....</i>	61
<i>Grafica 12. Prueba De Homogeneidad De Varianzas .....</i>	61
<i>Grafica 13. Prueba De Duncan Venta Del Producto En Empaque Tripaca.....</i>	63
<i>Grafica 14. Prueba Duncan Empacado En Bolsas Dentro De Cajón.....</i>	64
<i>Grafica 15. Proyección De Ventas Según El Plan De Negocios .....</i>	76
<i>Grafica 16. Planilla De Ingresos Según Plan De Negocios .....</i>	77
<i>Grafica 17. Gastos De Comercialización Según Plan De Negocios .....</i>	78
<i>Grafica 18. Programa De Producción Según Plan De Negocios.....</i>	79
<i>Grafica 19. Costos Directos De Producción Turrón De Maní Según Plan De Negocios .....</i>	80
<i>Grafica 20. Costos Directos de Producción Snacks Maní según Plan de Negocios .....</i>	81
<i>Grafica 21. Costos Directos de Producción de Harina de Maní según Plan de Negocios .....</i>	82
<b><i>Grafica 22. Costos Directos De Producción De Ají de Maní Según Plan De Negocios .....</i></b>	<b>83</b>

<i>Grafica 23. Costos Directos de Producción de Maní en Vaina según Plan de Negocios</i> .....	84
<i>Grafica 24. Requerimientos Y Costo De Personal Según Plan De Negocios</i> .....	85
<i>Grafica 25. Beneficios Sociales De Producción Y Administración Según Plan De Negocios</i> .....	86
<i>Grafica 26. Gastos Generales De Administración Según Plan De Negocios</i> .....	87
<i>Grafica 27. Inversión En Terrenos Y Obras Físicas Según Plan De Negocios</i> .....	88
<i>Grafica 28. Costos De Inversión En Maquinaria Y Equipo Según Plan De Negocios</i> ..	89
<i>Grafica 29. Gastos Pre Operación Según Plan De Negocios</i> .....	91
<i>Grafica 30. Servicio De La Deuda Y Amortización Según Plan De Negocios</i> .....	93
<i>Grafica 31. Servicio De Deuda Según Plan De Negocios</i> .....	94

## ÍNDICE DE MAPAS

<i>Mapa 1. Mapa Político En El Area De Influencia Del ANMI Iñaño, Que Muestra La Localizacion De Las Counidad Las Casas (SERNAP 2011).....</i>	<i>37</i>
--	-----------

## ÍNDICE DE ECUACIONES

<i>Ecuacion 1.- Determinacion Tamaño De Muestra.....</i>	<i>9</i>
--	----------

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Oferta Proyectada .....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 2. Consumo De Mani.....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 3. Valoracion Del Tipo De Producto.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 4. Tipo De Consu<sup>o</sup>mo De Mani .....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 5. Lugar De Venta Sub Productos .....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 6. Consumo De Mani.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 7. Valoracion Del Tipo De Producto.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 8. Tipo De Consumo De Mani.....</i>	<i>75</i>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Aspectos A Considerar Antes De Planificar Actividades De Comercializacion .....</i>	<b>12</b>
<i>Ilustración 2.- Ciclo Economico De Las Empresas .....</i>	<b>14</b>
<i>Ilustración 3.- Caracteristicas De La Estrategia .....</i>	<b>16</b>
<i>Ilustración 4. Aspectos A Considerer En Las Estrategias De Comercializacion .....</i>	<b>20</b>
<i>Ilustración 5. Tipos De Canales De Distribucion .....</i>	<b>25</b>
<i>Ilustración 6. Ventajas Del Uso De Intermediarios .....</i>	<b>29</b>
<i>Ilustración 7. Estructura Personal .....</i>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1. Tipos De Estrategias Genericas .....</i>	<b>18</b>
<i>Cuadro 2. Tiendas Detallistas Clsificadas Por Estrategias De Marketing .....</i>	<b>34</b>
<i>Cuadro 3. Analisis De Resultados .....</i>	<b>53</b>
<i>Cuadro 4. Constitucion De La Asociacion De Empresa .....</i>	<b>68</b>
<i>Cuadro 5. Caracteristicas Del Producto De La Competencia .....</i>	<b>70</b>
<i>Cuadro 6. Caracteristicas Del Producto De Los Proveedores .....</i>	<b>71</b>
<i>Cuadro 7. Estudio De Los Distribuidores .....</i>	<b>71</b>

## CAPÍTULO I

### 1.1 Introducción

Bolivia es el centro geográfico de origen del maní a nivel mundial. Se ha identificado 62 razas de maní cultivado en el territorio boliviano. Esta enorme biodiversidad genera ventajas comparativas de acceso al mercado interno y nichos especializados de exportación (FDTV, 2009). En Bolivia se estima que existen 12.000 productores de maní. De estos, 3.000 se concentran en las tierras bajas de Santa Cruz, 3.000 en la región del Chaco, 1.500 en los Valles de Cochabamba, 3.000 en los Valles de Chuquisaca y 1.500 en los Valles Mesotérmicos de Santa Cruz (FDTV, 2009). Los agricultores dedicados a la producción principalmente son de origen étnico quechua, guaraní y guarayo, quienes siembran entre 0,25 a 1 hectárea de maní por familia. (FDTV, 2009).

Bolivia es considerado como uno de los puntos geográficos de origen del maní (*Arachis hypogaea* L.), cultivo desarrollado en especial en la zona del Chaco Boliviano, donde se presenta la mayor diversidad genética, junto al Chaco argentino, paraguayo y brasileño. Esta diversidad comprende más de 80 especies organizadas en 9 secciones conocidas del género *Arachis*, por lo tanto, su cultivo, producción y consumo son parte de la cultura de las poblaciones que habitan esta región (FDTV, 2009). Al ser centro de origen, el cultivo del maní en Bolivia es muy antiguo, realizado por pequeños agricultores y en pequeñas extensiones -no mayores a dos hectáreas-. Se distribuye en diferentes regiones del territorio, entre las zonas productoras se encuentran los valles interandinos de occidente, los valles orientales y la zona sur del país, siendo el polo más importante de producción la región del Chaco. Los volúmenes de producción alcanzados a escala nacional son relativamente bajos y poco competitivos respecto a los registrados en otros países (Argentina, Brasil, Nicaragua, entre otros) (FDTV, 2009). Si bien las superficies cultivadas y los volúmenes de producción son todavía reducidos, éstos muestran un crecimiento sostenido durante los últimos siete años. Esta expansión responde, principalmente, a las condiciones favorables para su producción y a la demanda del mercado por su sabor y propiedades alimenticias (FDTV, 2009).

Según proyecciones de la Fundación Valles, la exportación del maní orgánico permitirá al país tener ingresos crecientes, que beneficiarán a los productores que se dedican a la exportación. El maní que se produce en los valles de Cochabamba, Potosí, Chuquisaca y

Santa Cruz; el Sara Maní, es único en el mundo y por eso es muy apreciado en los mercados europeos, su cualidad como producto orgánico da al maní un alto valor agregado que es muy apreciado por los consumidores de los países de Europa (FDTV, 2009).

El Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Serranía del Iñao, fue declarado como tal el año 2004, por la ley de la Republica 2727, teniendo como fecha de creación el 28 de Mayo de 2004, carece de límites legales definidos pero con una superficie de 263.000 hectáreas y se encuentra ubicado en el departamento de Chuquisaca. Se encuentra distribuido en las jurisdicciones de los municipios de Villa Vaca Guzmán, provincia Luis Calvo, Monteagudo, Provincia H. Siles, Padilla, Provincia Tomina y Villa Serrano, Provincia Boeto, los que conforman la denominada Mancomunidad de Municipios de Iñao (SERNAP, 2014).

El SERNAP con el apoyo de instituciones públicas y privadas tiene la misión de Conservar la riqueza y potencial biológico del área. El paulatino avance de la frontera agropecuaria determina la existencia de problemas por asentamientos humanos e incendios de las formaciones vegetales (SERNAP, 2014).

En varias de las comunidades, se están asentando familias migrantes de las provincias Azurduy, Tomina y Yamparaez para establecer actividades agrícolas y a consecuencia de ello y en ese sentido la explotación forestal de especies maderables es intensa desde Jarka Mayu, próximo a la comunidad de Ticucha, hasta Chuya Yacu, en el municipio de Villa Vaca Guzmán. En los ríos Azero y Grande existe explotación pesquera mediante Dinamita, esta forma de capturar peces ocasiona una degradación brusca y la pérdida de especímenes, tanto adultos, como juveniles, además interrumpe el ciclo de reproducción, además existen contratos de riesgo compartido con tres empresas petroleras que tienen concesiones en los bloques Iñao (SERNAP, 2011).

La búsqueda de mejores mercados que sepan apreciar los productos agroecológicos y que estos mercados estén en relación directa con los productores organizados y capacitados adecuadamente es una estrategia que muchos investigadores recomiendan al momento de realizar emprendimientos productivos con enfoque sostenible en lo referente a la comercialización de productos (Maser, A. y S. López, 2000).

Para nuestro país y el mundo es fundamental la producción de alimentos y la agricultura es como la piedra angular como materia prima, y el sostén económico de los pueblos, la producción ecológica como tal son los desafíos para una alimentación segura y fiable como también para la conservación de nuestros recursos naturales. (IBCE - CANEB, 2007).

En el proceso de la globalización de la economía y de creación de mercados mundiales, se produce un flujo creciente de inversiones internacionales de los países productores de bienes de capital hacia países con vastos recursos naturales o de mercados propios interesantes o que disponen de una mano de obra calificada y poco costosa (Andrews, 2002). Existen muchas razones y consideraciones político-legales, económicas y ventajas comparativas y competitivas para decidir las inversiones que se multiplican rápidamente (Andrews, 2002). Gran parte del capital de inversión no se efectúa de manera directa, sino por el método de las alianzas estratégicas, utilizando el mecanismo de joint venture como el instrumento internacional típico para concretar dichas inversiones (Granados & López 1996).

La comunidad de Las Casas tiene como sustento económico a la producción agrícola, siendo los cultivos que se destacan el maní, ají, maíz y papa, pero los que destacan, por el porcentaje de producción son el maní y el ají, que al ser producidos de manera agroecológica su apreciación remarcada en el mercado hace que estos cultivos puedan tener un valor agregado en muchos mercados departamentales y nacionales (El Deber, 2011, DICYT 2011).

La falta de estrategia de comercialización del producto en mercados locales, departamentales y nacional hacen que los comunarios no produzcan los productos agrícolas más importantes o de mayor producción de manera sostenible y vendan su producto a precio de costo e igual que el producto producido convencionalmente a comercializadores que monopolizan la venta de estos productos (El Deber, 2011, DICYT 2011). Por ello es indispensable medir si el sistema de producción empleado en Las Casas es sostenible y si los ingresos generados pueden ser incrementados con la implementación de nuevas estrategias de comercialización en mercados locales y departamentales.

## 1.2 Justificación.

En Bolivia la comercialización de productos agrícolas por la falta de Bolivia un país considerado crítico para los sectores más vulnerables a los problemas de la soberanía y seguridad alimentaria, lo que abre una perspectiva para mejora en prácticas de manejo de la cosecha y comercialización del maní agroecológico, como es el caso de la comunidad de Las Casas del Municipio de Padilla. El departamento de Chuquisaca y principalmente la zona del Chaco es la zona de origen del maní donde se puede observar una gran diversidad de este producto, producidos por comunidades campesinas y guaraníes con elevados costos de producción en varios de los casos, pero una de las mayores pérdidas que tienen es en la comercialización, esto último debido a la falta de un estrategia de comercialización, que deba que contemplar la transformación del producto para obtener mayores ingresos por el mismo volumen de producción.

La demanda latente del mercado nacional e internacional y las limitaciones para llegar a estos mercados coloca a los productores de la región en relación a la competencia con una participación poco significativa.

Los productores del Municipio de Padilla de manera particular en la comunidad de Las Casas se dedican principalmente a la producción de maní, maíz, papa y ají, orientada a la producción y comercialización, destinada a satisfacer sus necesidades básicas dejando casi nada de ahorro y reinversión posterior.

La falta de estrategias, conocimiento, apoyo hace que los productores venden sus productos a comercializadores que monopolizan la compra y posterior venta en los mercados locales y nacionales, obteniendo estos mayores réditos que los productores que realizan el trabajo grueso o forzoso.

Con la ejecución y el planteamiento de estrategias se busca apoyar el desarrollo y competitividad de unas 25 familias productoras a través de la transferencia de conocimientos, prácticas y comportamientos adecuados para la obtención de un producto de alta calidad, que permita incrementar su productividad y el establecimiento de una relación real y sostenible con clientes regionales, nacionales y exportadores para que en conjunto, estos fortalezcan y promuevan la adecuada comercialización de la maní orgánico y productos procesados en condiciones de competitividad.

La iniciativa titulada “Mejoramiento en prácticas de manejo en Cosecha, Postcosecha, Procesamiento y Comercialización de maní orgánico destinado a mercados nacionales e Internacionales” se ejecutará durante doce meses bajo un acuerdo de subvención con BEISA4.

El objetivo general del proyecto BEISA4 es incrementar el acceso a alimentos de 150 familias de pequeños productores de maní, del Área Protegida ANMI Iñao, a través del mejoramiento del acopio, procesamiento y comercialización organizada en mercados nacionales e internacionales.

El área geográfica de cobertura del Proyecto BEISA4 involucrara a varias comunidades y pretende alcanzar a las familias de productores de maní concentradas en el AREA PROTEGIDA, quienes aprovecharán los resultados de las innovaciones tecnológicas introducidas, tecnologías de producción procesamiento y acceso a mercados, para asegurar su seguridad alimentaria y mejorar sus ingresos, lo que en definitiva permitirá elevar su nivel de vida.

### **1.3 Planteamiento del problema**

#### **1.3.1 *Situación Problemática***

La comunidad de Las Casas tiene como sustento económico a la producción agrícola, siendo los cultivos que se destacan el maní, ají, maíz y papa, pero el que mejor se destaca por su calidad es el maní y el ají, que al ser todavía producidos de manera agroecológica su apreciación, remarcada en el mercado local y departamental, hace que estos cultivos puedan tener un valor agregado, en muchos mercados departamentales.

#### **1.3.2 *Definición del problema***

El poco conocimiento de técnicas de comercialización del producto en mercados locales, Departamentales, hacen que los comunarios, no incrementen sus ingresos económicos y que su producción de maní agroecológico sea comercializada a precio de costo e igual que el producto producido convencionalmente, siendo que mediante una transformación del mismo podría representar un incremento significativo en sus ingresos económicos, lo que se reflejaría en un mejoramiento de calidad de vida.

### 1.3.3 *Formulación del problema*

¿El sistema de producción que emplea la comunidad de Las Casas es sostenible y los ingresos generados pueden ser incrementados con la implementación de una nueva estrategia de comercialización en mercados locales y departamentales?

## 1.4 **Delimitación**

La comunidad de Las Casas está ubicada en el distrito 7 del municipio de Padilla del departamento de Chuquisaca, provincia Tomina ubicada en la región central del departamento.

La sección municipal de padilla agrupa 57 comunidades y seis juntas vecinales todas comprendidas en nueve distritos, Padilla, San Isidro, La Ciénega, San Julián, Lampacillos, El Rosal, El Tabacal, Tihumayu y El Valle.

La Comunidad de Las Casas limita al norte con las de Tabacal y Naranjal, al este con Pedernal, al Sur con la comunidad de Chajra Mayu.

## 1.5 **Objeto de Estudio**

La comercialización del cultivo de maní agroecológico producido en la comunidad de las Casas del Municipio de Padilla, para luego formular una estrategia de comercialización.

### 1.5.1 *Campo de Acción*

Nuestro campo de acción estuvo suscrito a la comunidad de Las Casas, los mercados locales y departamentales del departamento de Chuquisaca para identificar incidencias, alternativas de comercialización de Maní producido de manera agroecológica en la comunidad.

## 1.6 **Objetivos**

### 1.6.1 *Objetivo General*

Elaborar una estrategia de comercialización del Maní Agroecológico producido en la comunidad de Las Casas, para mejorar los ingresos económicos generados por la comercialización de Maní agroecológico.

### 1.6.2 *Objetivos Específicos*

- ✓ Elaborar el diagnóstico situacional de la comercialización de maní Agroecológico producido en las Casas.
- ✓ Realizar el análisis estadístico de los resultados de la preferencia de dos empaques de Maní transformado.
- ✓ Elaborar un plan de negocio inclusivo que permita definir los elementos para conformar un agro negocio rentable a corto plazo.

## 1.7 **Diseño de la investigación**

### 1.7.1 *Tipo de la investigación*

Los estudios se dividen en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Esta clasificación es muy importante, pues el tipo estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación (Fernández, Fernández y Baptista 2000)

**Tipo de investigación.-** Cualitativa y Cuantitativa del tipo descriptivo

**Cualitativa.-** Los estudios cualitativos tienen como finalidad examinar las cualidades del tema o problema, para poder llevar a cabo una investigación más completa de la producción y comercialización del Maní, donde se podrá determinar e identificar prioridades para la investigación.

**Cuantitativa de tipo descriptivo.-** Con estos estudios la investigación sobre la producción y comercialización de Maní agroecológico, tiene el propósito de describir situaciones y eventos, se busca especificar las propiedades importante de los miembros de la comunidad, o cualquier fenómeno que suceda para su análisis, descripción, se medirá la capacidad de los productores de Maní de la Comunidad de Las Casas para comercializar su producción en mercados locales y Departamentales.

## **1.8 Metodología de la investigación**

### **1.8.1 Métodos**

#### *1.8.1.1 Método Deductivo*

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Con el presente se analizó la venta del producto en los lugares donde el consumidor final adquiere el producto.

#### *1.8.1.2 Método Inductivo*

Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

En el presente trabajo se aplicó a los comunarios con el objeto de conocer sus procesos de comercialización.

### **1.8.2 Técnicas**

#### *1.8.2.1 La Entrevista*

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Se aplicó a los comunarios productores de la comunidad de Las Casas y a individuos y/o consumidores potenciales de Maní.

### 1.8.2.2 La encuesta

La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

### 1.8.2.3 Definición de la población

La población de estudio es la comunidad de Las Casas dedicados a la producción y comercialización de Maní.

Formula:

#### ***Ecuación 1.- Determinación Tamaño De Muestra***

$$n = \frac{Z^2(N * P * Q)}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

**n** = Tamaño de la muestra

**Z** = Nivel de confianza  $(1,96)^2$  nivel de confianza del 95% requerido para generalizar los resultados hacia toda la población=95%=1.96

**N** = Universo que se obtendrá, 104 familias de la comunidad de las Casas.

**P** = 0,5 se refiere a la probabilidad de que se dé el fenómeno estudiado =50%

**Q** = 1- probabilidad de fracaso =50%

**E** = indica la precisión con que se generaliza los resultados, con un error =5%

### 1.8.2.4 Determinación de la muestra

$$n = \frac{Z^2(N * P * Q)}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

**Formula:**

$$n = \frac{1,96^2(104 * 0,5 * 0,5)}{0,05^2(104 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 82$$

**n** = Tamaño de la muestra

**Z** = Nivel de confianza  $(1,96)^2$  nivel de confianza del 95% requerido para generalizar los resultados hacia toda la población=95%=1.96

**N** = Universo que se obtendrá, 104 familias de la comunidad de Las Casas.

**P** = 0,5 se refiere a la probabilidad de que se dé el fenómeno estudiado =50%

**Q** = 1- probabilidad de fracaso =50%

**E** = indica la precisión con que se generaliza los resultados, con un error =5%

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEORICO

#### 2.1 Evolución de la comercialización

El papel de la comercialización ha cambiado mucho al paso de los años. Ugarte, (2000), considera que este cambio se ha dado en cinco etapas:

1. La era del comercio simple: cuando las familias vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.
2. La era de la producción: la cual abarca el periodo cuando la firma se dedica a la producción de unos cuantos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.
3. La era de la venta: se da cuando la compañía se centra en las ventas debido al incremento de la competencia.
4. La era del departamento comercial: es aquel momento en el que todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar la planeación comercial a corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.
5. La era de la compañía comercial, cuando además de la planeación comercial a corto plazo, el personal de comercialización también elabora planes a largo plazo.

Según Matos et al (2000) La evolución mercantil a partir de la época colonial se dividió en tres etapas: la primera que se dio desde el momento de la conquista hasta el momento en que el monopolio comercial de España en América queda destruido casi en su totalidad (de 1521 a 1810). Este periodo se distinguió esencialmente por la explotación de metales, principalmente de la plata, la que se exportaba a Europa. La segunda comprende la época del imperialismo económico moderno (de 1810 a 1880). La tercera abarca de 1880 a la fecha.

##### 2.1.1 *Fundamentos de la comercialización*

Existe una relación muy estrecha entre la comercialización y el marketing, la cual para efectos de este trabajo se considera necesario explicarla.

De acuerdo con la American Marketing Association (AMA) (citado en Cook, 1997) el término marketing implica todo el "proceso de planeación, ejecución y conceptualización

de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y técnicas para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales".

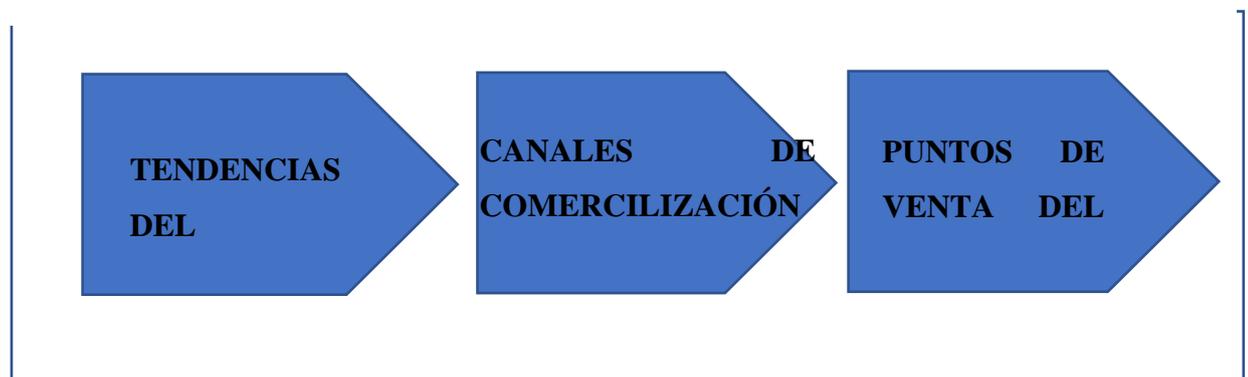
Marketing envuelve un concepto más amplio, ya que incluye aspectos de la determinación de las necesidades del mercado y la satisfacción de éstas, mientras que la comercialización, según Chávez (2007), forma parte del primero, pero está centrada principalmente en aspectos operativos, relacionados con la forma de vender los productos.

La comercialización, de acuerdo con Ugarte, et al. (2000), es un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, encaminadas a facilitar el intercambio de productos y servicios. Se da en dos planos: micro y macro. El primero observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. El segundo considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución de una economía.

La micro comercialización, Ugarte et al. (2000) es la ejecución de actividades encaminadas a cumplir los objetivos de una organización. Ésta busca prever las necesidades del cliente y establecer entre el productor y el cliente una relación de intercambio de bienes y servicios para satisfacer estas necesidades. Se lleva a cabo igualmente en organizaciones con o sin fines de lucro.

- Las tendencias del mercado, que afectan la función y atributos de un producto.
- Los canales de comercialización, es decir, las rutas que siguen los productos cuando van del productor a los consumidores.
- Los puntos de venta del mercado, los lugares donde se venden los productos a los consumidores.

***Ilustración 1. Aspectos A Considerar Antes De Planificar Actividades De Comercialización***



FUENTE: Elaboración propia con base en el artículo de Comercialización: sistemas y organizaciones (s.f.).

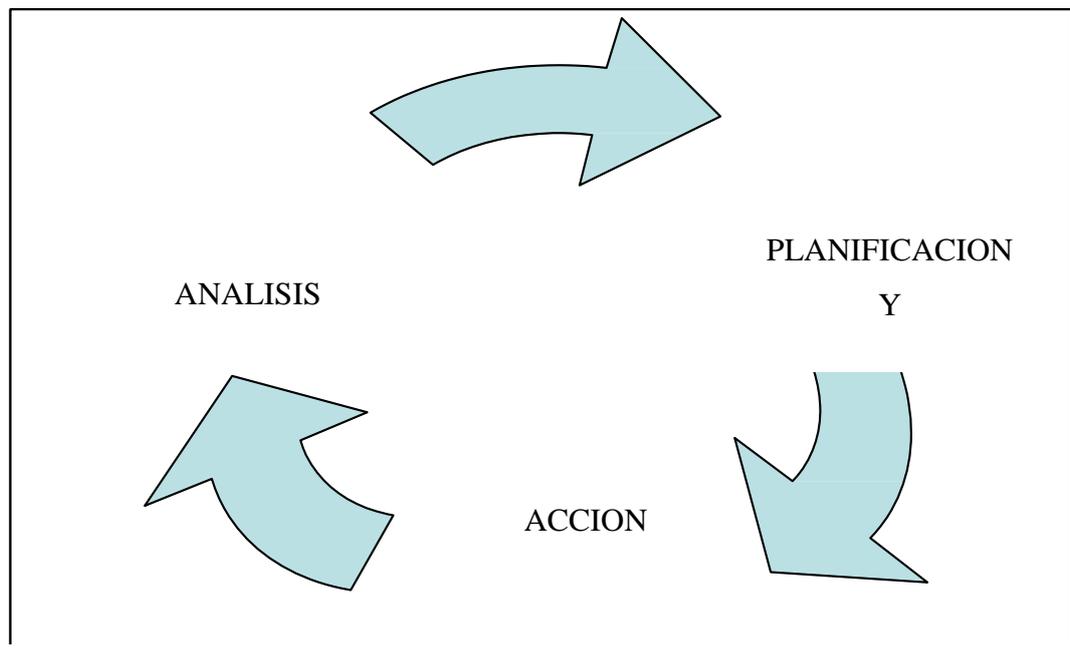
Las empresas pueden considerar los aspectos anteriores para decidir qué productos fabricar que satisfagan las necesidades de un número máximo de consumidores de la manera más económica sin perder de vista la estrategia de la empresa.

#### *2.1.1.1 Elementos de la comercialización*

De acuerdo con la guía acerca de la elaboración del plan de marketing para artesanos presentada por el Centro de Comercio Internacional en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Unesco (2003), una operación básica de comercialización se basa en tres elementos principales:

1. **Análisis:** implica estudiar los distintos componentes del entorno de mercado antes de adoptar una decisión estratégica. Los estudios cualitativos y cuantitativos realizados generalmente se enfocan en el mercado, sus proveedores, competidores, clientes, entorno, productos, sistemas de distribución y modos de comunicación. Los resultados de estos estudios proporcionan información valiosa, que ayuda a la persona o empresa a identificar nuevos mercados, clientes y productos.
2. **Estrategia y planificación:** en donde una persona o empresa puede utilizar los resultados de los estudios realizados previamente para adaptar una estrategia ya existente o crear una nueva dirigida a segmentos determinados del mercado, o posicionar los productos en el mercado de modo que estén al alcance de los consumidores deseados. Es aquí donde surge la estrategia de comercialización. Para lo que se deberá elaborar un plan comercial para poder aplicar esta estrategia. Este plan comercial comprende un plan de acción para cada actividad comercial: estudio de costos y precios, promoción, distribución y relaciones con los clientes.
3. **Acción:** consiste en aplicar las decisiones adoptadas para poder promover, distribuir y vender los productos que deberán satisfacer las necesidades e intereses de los clientes.
4. En forma esquemática el CCI y la Unesco plantean que el ciclo económico de la empresa tiene como características las siguientes:

### *Ilustración 2.- Ciclo Económico De Las Empresas*



*FUENTE: Elaboración propia con base en el artículo “Artesanía, guía metodológica para la captación de información”, [CCI, Unesco].*

De acuerdo con Cruz (2003), “En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente los límites del combate”. Las estrategias de comercialización juegan un papel importante dentro de la actividad empresarial, si se parte de la idea de que éstas representan un conjunto de decisiones a tomar que permitan a la organización crear o ampliar el mercado objetivo; por tal razón, a continuación se exponen aspectos importantes a considerar acerca de las estrategias y de éstas en la comercialización.

## **2.2 La estrategia**

Según Mintzberg y Quinn (1993), una de las actividades de los primeros historiadores y poetas era acumular información referente a la vida y la muerte, respecto de las estrategias exitosas, así como de las erradas, para posteriormente plasmarlas y que al final sirvan en el futuro de experiencia.

En el contexto militar. Entre los griegos, la estrategia era la actividad del estratega, es decir, del general del ejército. El estratega proyectaba, ordenaba y orientaba las

operaciones militares y se esperaba que lo hiciese con la habilidad suficiente para hacer que sus tropas cumplieran sus objetivos Investigación e innovación educativa, s.f.).

Karl Von Clausewitz (citado en Cruz, 2003), general prusiano, teórico de la guerra (1780-1831), definía la estrategia mediante su diferenciación de la táctica. Él decía:

*... la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate...*

Tzu, S. (2000) gran estrategia y quizá el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV a.C.), menciona en su libro “El arte de la guerra”.

*... el supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo [...] los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas...*

Desde el punto de vista de Garrido (2006), la estrategia se refiere a la realización de acciones encaminadas a la consecución de algo esperado por varios competidores, en un momento y bajo ciertas condiciones; a través de la fijación de pautas de comportamiento que necesariamente afectan significativamente el futuro de la organización que la adopta.

Por otro lado, Porter (1999), define a la estrategia como:

*La respuesta sobre la base de nuestras capacidades y recursos, las oportunidades y amenazas del entorno [...] ligado al deseo de mantener una diferenciación que implique a su vez una ventaja competitiva sostenible.*

Desde la perspectiva de Mintzberg (citado en Mintzberg y Quinn, (1993)), la estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y establece secuencialmente las acciones a realizar, además de asignar los recursos de la organización para la consecución de la misma. Su razón de ser es construir una posición que sea tan sólida en ciertas áreas, pero al mismo tiempo tan flexible, que sea posible para la organización lograr sus metas a pesar de lo poco previsible del comportamiento de su entorno.

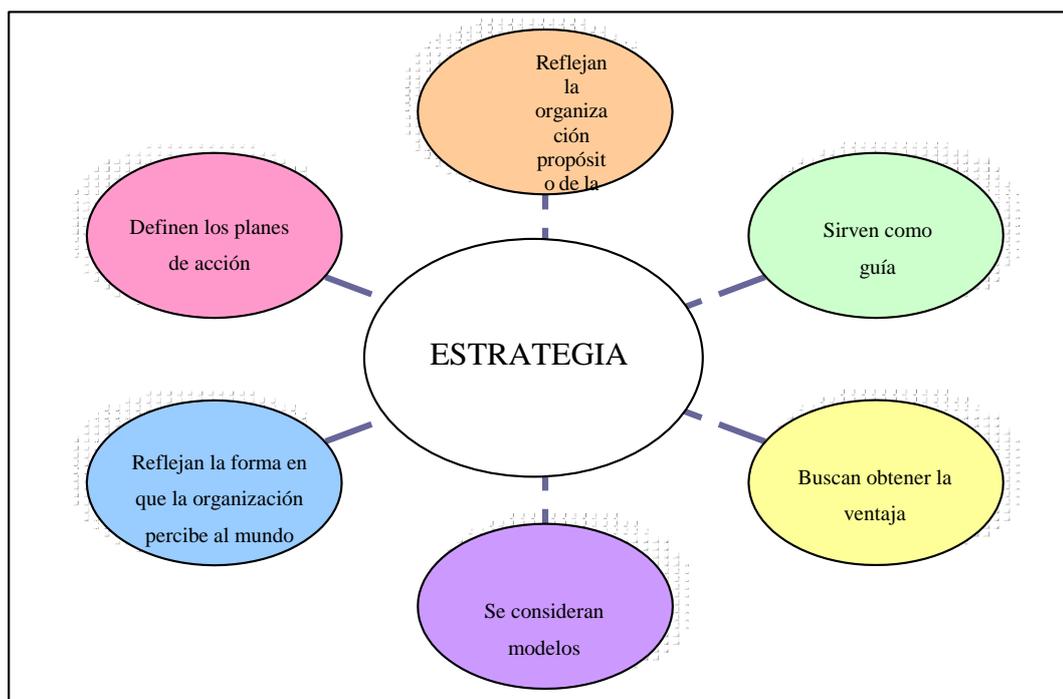
Mintzberg y Quinn también perciben a la estrategia como un plan, una guía para abarcar una situación en concreto. También se considera una pauta de acción o “maniobra” que permita conseguir cierta ventaja sobre el o los competidores. Sin embargo, la estrategia

enuncia el comportamiento que se espera producir, por lo que puede considerarse como un modelo, así como una posición, ya que es un medio para ubicar a la organización dentro de un nicho. Y, finalmente, es considerada una perspectiva, debido a que puede ser considerada como la personalidad de la organización, es decir, la forma en que ésta percibe el mundo.

De acuerdo con las diferentes definiciones anteriormente mencionadas, las estrategias cuentan con ciertas características:

- ✓ Se refieren a la realización de acciones encaminadas a alcanzar ciertos objetivos.
- ✓ Reflejan el propósito de la organización, integrando sus metas y políticas principales, con la finalidad de lograr una posición firme, pero al mismo tiempo flexible.
- ✓ Definen los planes de acción, los cuales sirven como guía para la organización.
- ✓ Buscan obtener una ventaja competitiva tomando en cuenta sus capacidades y recursos, oportunidades y amenazas del entorno.
- ✓ Se consideran modelos en el aspecto en que definen el comportamiento a seguir.
- ✓ Son consideradas la forma en que la organización percibe al mundo, que es reflejada en sus propósitos y acciones.

***Ilustración 3.- Características De La Estrategia***



*FUENTE: Elaboración propia con base en los autores citados anteriormente respecto al concepto de estrategia.*

Según Mintzberg y Quinn (1993). La formulación de estrategias, no es una práctica que sea llevada a cabo por toda organización; el diseño de las mismas es importante, ya que a través de éstas las empresas pueden hacer conciencia de sus capacidades y limitaciones, así como de las de la competencia y todos aquellos factores externos que de alguna manera les afectan. Pese a esto, existe una gran cantidad de organizaciones que nunca se han detenido a analizar su interior ni lo que les rodea, lo que podría resultar en fracaso para su actividad empresarial.

Así mismos Mintzberg y Quinn (1993). Actualmente, la estrategia debe ser para la empresa, el tema gerencial más importante; ya que su puesta en marcha ha permitido a las organizaciones cambiar de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la intervención en escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que permite a la industria generar riqueza. El gerente de hoy debe mantenerse al tanto de las exigencias reales del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos y, así, establecer estrategias con un punto de vista con respecto al futuro.

No obstante, de acuerdo con Cruz (2003), no es poco probable encontrar gerentes que enfocan su pensamiento estratégico, ajustando los fenómenos y eventos de los escenarios reales del mercado a un modelo lineal, a un método paso por paso. Probablemente se debe a que siguen enfocados solo en la “Teoría de Sistemas” donde las partes y las variables son mutuamente dependientes. Encontramos también a otros que creen que el éxito de la estrategia es cuestión de suerte o de inspiración, y no faltan además los que inician el proceso con ideas preconcebidas que coartan por completo las soluciones creativas.

La estrategia busca establecer cursos de acción que permitan mantener o modificar la posición de la organización respecto de la de sus competidores, de forma favorable y sostenida, mediante la utilización óptima de sus recursos, con la finalidad de crear una ventaja competitiva y así obtener resultados positivos.

La ventaja competitiva, de acuerdo con Porter (1999), se refiere a contar con una mejor posición y una ventaja diferencial sostenible en cierto aspecto frente a la competencia. Por ejemplo: proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos frente a los de la competencia o tener una mejor ubicación geográfica.

### 2.3 Tipos de estrategias genéricas

Desde el punto de vista teórico varios autores han definido diferentes tipos de estrategias genéricas, a continuación, se presentan las aportaciones de algunos de ellos:

*Cuadro 1. Tipos De Estrategias Genéricas*

<i>Autores</i>	<i>Estrategias</i>
<p>Thompson (2004)</p> <p>Las estrategias implantadas en las empresas se presentan en tres niveles jerárquicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia corporativa: basada en aspectos referentes a que industrias, ramas de la actividad económica, países o regiones, se va a invertir o desinvertir. Para lograrlo pueden crear, adquirir, desarrollar, fusionar, reestructurar, vender o eliminar Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). Su objetivo es aumentar el valor de la cartera total de negocios, a través del logro de sinergias entre sus UEN.</li> <li>• Estrategia competitiva o de negocios: las decisiones se relacionan con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), y el desarrollo, adquisición, mantenimiento e incremento de fuentes de ventaja competitiva. Su objetivo es lograr una ventaja competitiva.</li> </ul>
<p>Porter (1985)</p> <p>Se pueden identificar tres estrategias genéricas para crear una posición competitiva, hacerla defendible a largo plazo y sobre-salir por encima de los competidores del sector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De liderazgo en costos: bajar los costos de producción mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Requiere de instalaciones que produzcan grandes volúmenes en forma eficiente y rígidos controles en los gastos de las áreas operativas, administrativas y comerciales. Este tipo de estrategia es adecuada para empresas que venden bienes o servicios estándar.</li> <li>• De diferenciación: implementar en el producto características (percibidas por el consumidor como únicas) que lo distingan del de su competencia. Esto se logra a través del diseño o imagen de marca.</li> </ul>
<p>Hitt (2003)</p> <p>Además de los tipos de estrategias mencionadas el autor plantea otras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en costos enfocada en un sector: ofrecer productos o servicios con características diferentes a un bajo costo y a un segmento de mercado específico.</li> <li>• Diferenciación enfocada en un sector: implementar ciertas características al producto o servicio ofrecido que lo diferencie de la competencia y que esté dirigido a un segmento de mercado específico.</li> </ul>

*FUENTE: Elaboración propia a partir de Thompson (2004).*

Después de tener un panorama general acerca de los tipos de estrategias genéricas es necesario enfocarse en las estrategias objeto de estudio, las cuales surgen a partir de las ya expuestas.

## 2.4 Estrategias de comercialización

Según Thompson (2004) Un adecuado sistema de comercialización ayudará a la empresa a aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, a superar las amenazas del mismo, así como hacer frente a los retos constantes que se le presentan. La empresa debe tomar decisiones en el presente teniendo en cuenta cómo pueden afectar al futuro de la organización, y pronosticar los posibles cambios que puedan surgir en el entorno, además de aprovechar al máximo los recursos internos de los que se dispone y que pueden representar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

De acuerdo con Thompson (2004) la mayoría de las micro y pequeñas empresas de artesanía de los países en desarrollo y países en transición deben definir su modelo de marketing; en el cual deben incluirse las estrategias a desarrollar para identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo, desarrollar un producto o servicio para este mercado, calcular el precio, determinar la posición del producto en el mercado y establecer la mejor manera de promover y hacer llegar el producto al consumidor, de donde se desprenden los aspectos de comercialización que son objeto de este estudio.

De acuerdo con Chávez (2007), en las estrategias de comercialización interviene todo el proceso de la venta de un producto de manera tangible, es decir, la negociación, la distribución, el colocarse en ciertos mercados y estar en ellos en la cantidad necesaria y en el tiempo adecuado.

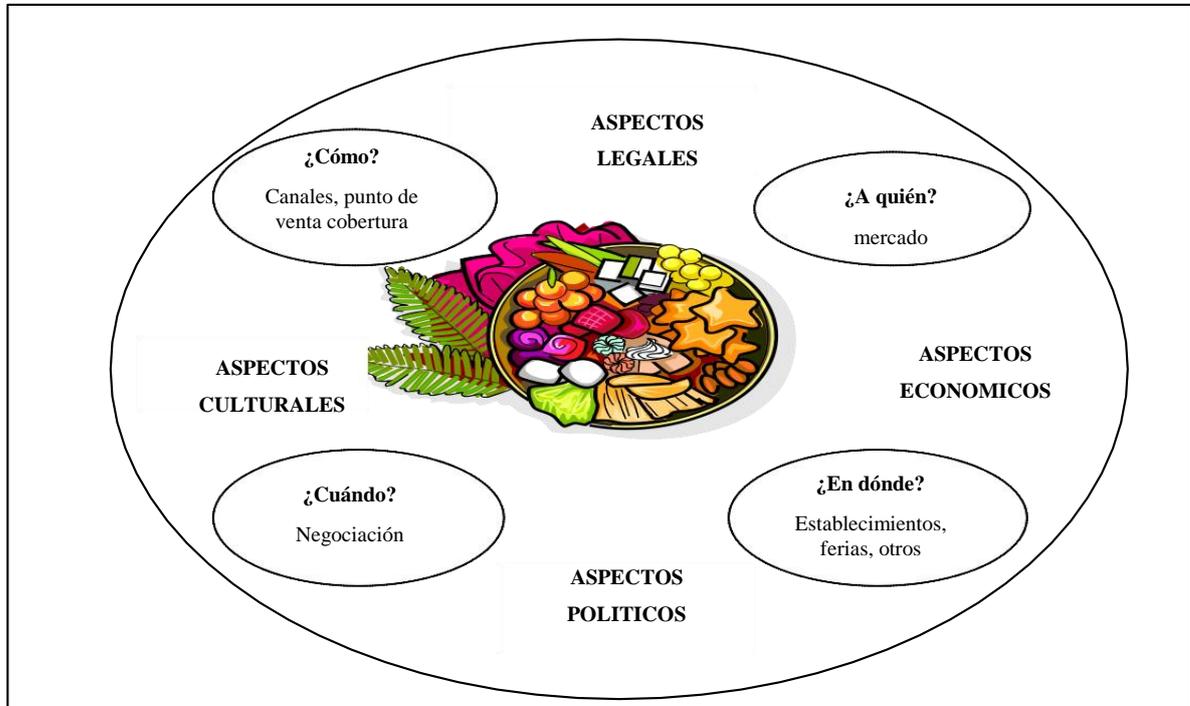
Para contar con una buena estrategia de comercialización, se tienen que tomar en cuenta cuatro interrogantes en cuanto a la comercialización:

- ¿Cuándo? (momento oportuno)
- ¿Dónde? (estrategia geográfica)
- ¿A quién? (mercado meta) y
- ¿Cómo? (estrategia de distribución).

“Asegurarse de que el producto esté accesible para que el mercado meta lo compre, una vez iniciada su demanda” (Hierbing y Cooper, 1992, citado en Chávez, 2007). Es decir, tomar en cuenta la conveniencia del mercado meta, sin perder de vista aspectos culturales, económicos, sociales, legales y políticos de la localidad o región en donde se aplicarán

las estrategias. Todo esto con el propósito de determinar una ventaja competitiva susceptible de desarrollarse y explotarse.

***Ilustración 4. Aspectos A Considerar En Las Estrategias De Comercialización***



*FUENTE: Elaboración propia basada en Hierbing y Cooper (1992, citado en Chávez, 2007).*

Alvarado (2008) menciona que para que las actividades de comercialización sean exitosas deben ser estructuradas considerando todos los aspectos de la relación cliente - canal; es decir, que los elementos que le dan valor a estas actividades se definan claramente y mantengan una unidad conceptual coherente. Que los productos, el merchandising y promociones mantengan una relación congruente con las necesidades del cliente, considerando los canales de venta, el punto de venta y la relación entre el canal y el proveedor.

Alvarado (2008) también menciona que es posible identificar una gran variedad de estrategias para ser aplicadas en diferentes niveles dentro de una organización. Sin embargo, para efectos de este trabajo de tesis sólo se consideraron las estrategias de comercialización mencionadas, ya que éstas resultaron las más adecuadas para la investigación. De esta forma, y con el propósito de responder a las preguntas que son

consideradas en el diseño de las estrategias de comercialización, éstas se describen a continuación:

*Para la pregunta ¿cuándo? se consideran las estrategias de negociación, para el ¿cómo? las estrategias de distribución, ¿dónde? las estrategias en punto de venta, y finalmente ¿a quién? todas las anteriores.*

#### **2.4.1 Estrategias de negociación**

Según Alvarado (2008) La negociación es un proceso inherente al hombre, en todos los ámbitos; se ofrece, se demanda y se busca constantemente algún equilibrio en los acuerdos. Sin embargo, se sabe que algunas personas lo hacen mejor que otras. La habilidad para negociar es un talento que no todos los individuos lo tienen, pero es posible desarrollarlo en cierta medida de acuerdo con cada persona.

Así mismo Alvarado (2008) menciona que una de las áreas donde la negociación se observa más evidente es en la empresarial, en donde las organizaciones llevan a cabo acuerdos con clientes, proveedores, competencia, entre otros. De estos convenios dependen la rentabilidad de los negocios y el futuro de la empresa.

De acuerdo con Fisher (1991) el modelo de negociación desarrollado en la Universidad de Harvard considera siete elementos que están presentes en cualquier negociación:

*Intereses:* Corresponde a lo que realmente desean las partes, sus motivaciones, aspiraciones y preocupaciones. Aunque las posiciones pueden estar en conflicto, no necesariamente lo están los intereses. Habitualmente existe un número de intereses opuestos, pero suele haber otros intereses compartidos o simplemente distintos pero compatibles. El objeto de la negociación es encontrar alguna manera de que los intereses de las partes puedan ganar o al menos encontrar la mejor solución posible.

*Opciones:* Son los posibles acuerdos entre los negociadores, considerando las distintas maneras de satisfacer los intereses de las partes. En la medida en que ambas partes incorporen su creatividad al diseño de opciones, pueden lograr mejores resultados para ambas. Además de que pueden presentarse diferencias valiosas que otorguen la posibilidad de abrir ventanas para la creación de valor.

*Alternativas:* Corresponde a lo que las partes pueden hacer, ya sea por sí mismas o en acuerdo con terceros. Para lograr una negociación efectiva es necesario que las partes consideren la búsqueda conjunta de soluciones como un proceso, después del cual deberán elegir entre lo que pueden hacer juntos y lo que cada uno puede lograr por separado.

*Legitimidad:* Se refiere a la argumentación sobre la base de criterios objetivos e independientes de los intereses de las partes. Con frecuencia existe más de un criterio objetivo disponible como base para un acuerdo: el valor de mercado, precedentes, juicios científicos, opinión de profesionales, criterios morales, incluso (en algunas culturas ) criterios religiosos.

*Comunicación:* Muchas negociaciones se dificultan porque una parte mal interpreta lo que la otra ha dicho o hecho. Para evitar malentendidos, es necesario comunicarse en los dos sentidos. Por una parte, escuchar activa y respetuosamente, mientras se aclaran las ambigüedades y se revisa lo que se ha entendido. Por otra, hablar en forma clara, con el fin de hacerse entender y con un propósito ligado a los intereses propios. Además de pensar objetivamente; así como entender cómo ve las cosas la contraparte, de lo contrario será más difícil de entender su situación e influir en sus decisiones.

*Relación:* Las partes en conflicto mantienen algún tipo de relación, aunque sea sólo respecto de la disputa. Cualquiera que sea la situación, una buena relación permite enfrentar en mejor forma los desacuerdos que inevitablemente surgen en toda interacción.

*Compromiso:* La decisión de comprometerse debe llevarse a cabo sólo después de haber evaluado cuidadosamente las ventajas del acuerdo con respecto a la mejor alternativa proporcionada. Muchos problemas se presentan cuando se llega a un acuerdo en forma prematura, ya que se suelen presentar problemas al momento de cumplir.

Los compromisos son convenientes en la medida que cumplan con las siguientes características:

- ✓ Claros y operacionales, es que todos sepan lo que cada quien tiene que hacer, cómo y cuándo, sin dar lugar a confusiones o malos entendidos.

- ✓ Realistas, que ambas partes realmente puedan hacer aquello a lo que se han comprometido, y que no atente contra sus intereses.
- ✓ Suficientes, que cubran todos los aspectos necesarios para alcanzar el resultado esperado, sin requerir negociaciones adicionales.

Una vez abordados los puntos anteriores es importante conocer la manera en que la empresa tratará de conducir la negociación con el fin de alcanzar sus objetivos, para lo que será necesario elaborar estrategias de negociación.

Establecer la forma de pago en que se venden y adquieren los productos dentro de la negociación es fundamental para lograr acuerdos más claros y precisos. Esto puede ser al contado, anticipado o a crédito, lo que dependerá de las necesidades de las partes involucradas.

*El pago al contado*, de acuerdo con la Enciclopedia de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas, es aquel que se verifica en el momento de recibir la mercancía o servicio.

*El pago anticipado*, es la liquidación de una deuda antes de su vencimiento.

*El pago a crédito*, es el derecho de obtener un valor presente (bienes, servicios, efectivo) mediante la promesa futura de un pago.

Según Mercado (2008), en los últimos años las transacciones mediante operaciones de este tipo han ido en aumento a diferencia de las realizadas con dinero en efectivo. Además Ettinger (2004) argumenta que para obtener mayores utilidades y ventas, la mayor parte de los negocios debe depender de las ventas a crédito. La utilización del crédito desde tiempos antiguos ha permitido el desarrollo de la vida económica en los países, ya que permite y facilita la rápida movilización de capitales y la aceleración de los medios de producción. Permite que las empresas produzcan más bienes, muevan sus inventarios, obtengan ganancias, conserven y ofrezcan nuevas fuentes de trabajo.

Existen diferentes clasificaciones al respecto, entre las que se encuentran:

- ✓ De acuerdo con su naturaleza:
  - Crédito público (gobierno-personas).
  - Crédito privado (entre personas).
- ✓ Según la garantía:

- Crédito directo.
- Con garantía real.
- ✓ Según el plazo:
  - Corto plazo (30-180 días).
  - Largo plazo (mayor a un año).

#### 2.4.2 *Estrategias de distribución*

Dentro de las estrategias de comercialización se considera la distribución, ya que según Ruffín (1998), la distribución es una función básica en el sistema económico, pues junto con la producción y la comunicación logra que los productos lleguen al mercado objetivo. Si no existiera la distribución, cualquier esfuerzo de producción o comunicación no garantizaría la obtención del producto en el momento y lugar deseados.

De acuerdo con Mercado (2008), para la distribución se contemplan el diseño de los canales de distribución a utilizar, la distribución física de los productos, la localización de los puntos de venta, la cobertura del mercado (intensiva, selectiva, exclusiva), así como las vías de cooperación con los intermediarios.

La distribución designa la forma en que el producto se pone a disposición del consumidor: dónde se distribuye, cómo se compra y cómo se vende. El éxito de la venta de un producto dependerá, en gran medida, de una buena estrategia de distribución. No obstante, para planear una estrategia de distribución se debe de pensar en el beneficio que le representa al consumidor trasladarse hasta cierto punto para comprar el producto.

Algunas veces, las empresas ofrecen sus productos sin haber implantado una adecuada estrategia de distribución, lo que puede traer graves consecuencias a la organización, debido a que el cliente no encuentra el producto en el punto de venta, lo que puede provocar, quizá, que el consumidor nunca más vuelva a buscar el producto.

Cuando se planea una estrategia de distribución, es necesario conocer las características del producto y del mercado; es así como se elegirá un sistema de distribución adecuado a la empresa.

A continuación se presentan los puntos necesarios a considerar para el establecimiento de estrategias de distribución expuestas por Mercado (2008):

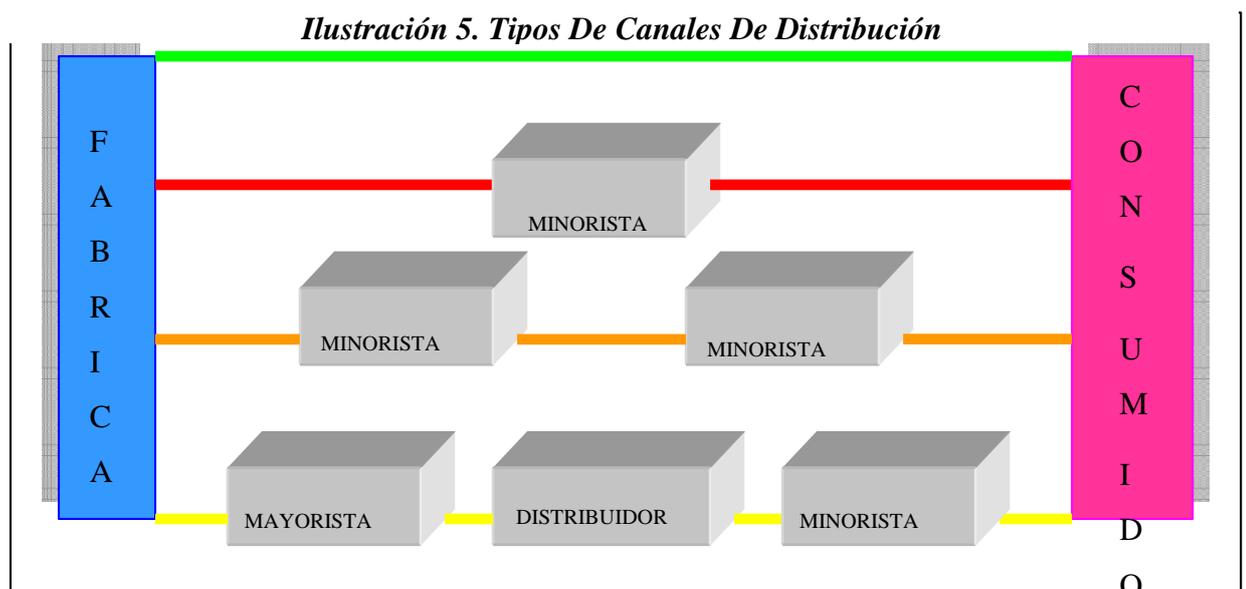
*“LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN”* Los canales o cadenas de distribución son todos los medios que utiliza el productor para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos. En este proceso puede haber o no intermediarios, esto será de acuerdo con las necesidades del productor.

Los canales de distribución pueden tener distintos niveles. Kotler (2002) definió el nivel más simple, el del contacto directo sin intermediarios implicados, como el canal nivel cero.

El nivel siguiente es el canal nivel uno, caracterizado por un intermediario: en bienes de consumo, un minorista o detallista; para las mercancías industriales, un distribuidor. En mercados pequeños es práctico llegar a todo el mercado si se emplean los niveles cero y uno.

En mercados grandes un segundo nivel (mayorista), se utiliza principalmente para ampliar la distribución a un gran número de minoristas de cada localidad.

Mercado (2008) contempla un último nivel, el cual está constituido por tres intermediarios: un mayorista, un minorista y un distribuidor. El distribuidor compra a los mayoristas y vende a los minoristas, quienes generalmente no pueden ser atendidos por los mayoristas.



FUENTE: Elaboración propia basada en Kotler (2002) y Mercado (2008).

De acuerdo con Chávez (2007), al realizar una buena elección y uso de los canales de distribución es posible superar las brechas de tiempo, lugar y posesión, que separan físicamente al consumidor de los productos que necesitan y quieren.

Los integrantes del canal de distribución ejecutan un cierto número de funciones clave entre las que se encuentran las siguientes:

**Investigación:** recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.

**Promoción:** crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.

**Contacto:** encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.

**Adaptación:** modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor.

**Negociación:** tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectúe la transferencia de propiedad o posesión.

**Distribución:** transportar y almacenar los bienes.

**Financiamiento:** obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.

**Aceptación de riesgos:** correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

### 2.4.3 *Distribución física*

Según Ferrell, Hartline y Lucas (2002) esto implica el “desplazamiento de productos al lugar correcto, en las cantidades adecuadas, en el momento oportuno”. En la actualidad existe una nueva tendencia a trabajar de manera conjunta para lograr lo ya mencionado; a diferencia de las prácticas empleadas tradicionalmente, donde cada miembro del canal de distribución se interesaba en principio en las ganancias que pudiera obtener; ahora, la principal preocupación es la participación de mercado que pueda captar el canal en su conjunto. Es posible lograr eficiencias significativas en todos los miembros del canal, como la reducción de los costos totales del mismo, con una adecuada estrategia de distribución.

Sin embargo, de acuerdo con Ferrell, Hartline y Lucas (2002) existen siete etapas que deben tomarse en cuenta para una exitosa distribución en colaboración, las cuales son:

- a) Estar dispuestos a compartir todos los ahorros en costos realizados por colaboración y acordar que las ganancias generales de ningún integrante se verán afectados por los primeros.
- b) Asegurarse de que todos los miembros tengan claros los objetivos de colaboración.
- c) La dirección de cada empresa debe comprometerse totalmente para que la iniciativa resulte exitosa.
- d) La idea de cómo se han hecho siempre las cosas debe cambiar a una mentalidad en la que todo sea posible.
- e) Todo integrante debe estar dispuesto a compartir información, capacidades y procesos de distribución con los demás miembros.
- f) Considerar la implantación de la tecnología en la medida de las posibilidades, ya que puede ser útil en las actividades realizadas en conjunto para la obtención de información encaminada hacia soluciones y modificaciones inteligentes.
- g) Debe aumentarse de forma cuantitativa y cualitativa el seguimiento y la comunicación en general.

#### 2.4.4 *Cobertura de mercado:*

Una vez que se elige el canal y se establecen acuerdos, según Ferrell, la distribución puede volverse inflexible debido a los contratos establecidos a largo plazo, las inversiones hechas y los compromisos establecidos entre los integrantes del canal, por lo que conviene considerar tres opciones estructurales existentes fundamentales para la distribución en lo referente a la cobertura de mercado y el grado de exclusividad entre el vendedor y el comprador.

De acuerdo con Mercado (2008) existen tres formas en las que se puede cubrir el mercado al que trata de llegar la compañía, éstas son:

1. La distribución cuantitativa o intensiva, logra que un producto esté disponible en la mayor cantidad de establecimientos de cada región, con el objeto de exponer el producto y conseguir tantas oportunidades de venta como sea posible. Esta opción es empleada frecuentemente en productos de consumo que se venden en tiendas de abarrotes y misceláneas. En este caso hay que considerar que puede resultar costoso para las empresas, ya que deben utilizar una serie de procedimientos que

les permitan exponer lo más posible sus productos a los consumidores y hacer la compra más fácil.

2. La distribución cualitativa o exclusiva, la cual da a un intermediario la libertad de vender un producto en una región geográfica determinada. Esta opción suele elegirse para productos de lujo, cuando se busca dar al producto una imagen única, se espera obtener márgenes más altos de utilidades. Esta forma de cobertura da como resultado un esfuerzo más activo en la venta por parte del intermediario, se reducen los gastos del fabricante en cuanto a distribución y los riesgos de crédito, ya que se tienen menos clientes; sin embargo, limita la distribución del fabricante, en ocasiones el fabricante paga el espacio total ocupado por su mercancía y se corre el riesgo de perder la posición en el mercado si el distribuidor cambia su lealtad por productos de la competencia.
3. La distribución selectiva, en donde se da a varios detallistas el derecho de vender un producto en una región geográfica definida. Esta opción se encuentra en medio de las otras dos estrategias extremas, en donde se presentan toda una variedad de medidas y arreglos, los cuales suponen la utilización de más de un intermediario, pero no de todos los que están dispuestos a trabajar un producto particular. Este tipo de cobertura es conveniente cuando los clientes necesitan comparar precios en diferentes tiendas y consideran importantes los servicios posventa. En general, esta opción permite al productor lograr una cobertura con mayor control y menores costos que los que representarían una distribución intensiva.

#### 2.4.5 *Intermediarios*

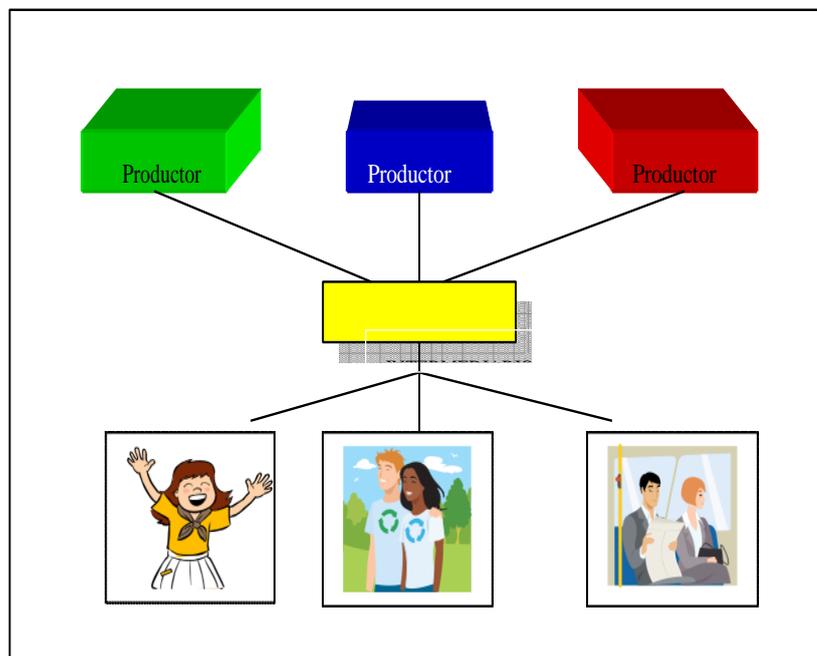
Ya que se ha elegido de qué manera ha de cubrirse el mercado, es importante saber quiénes participarán en la distribución de los productos, esto se debe a que, los productores no suelen vender sus productos directamente a los consumidores o usuarios finales, éstos se valen de intermediarios, quienes son eslabones en el canal de distribución y se ubican entre los productores y los consumidores. El número y clase de intermediarios dependerá del tipo de producto, así como de la clase y tipo de mercado objetivo.

Los servicios de los intermediarios se caracterizan por hacer llegar los productos a los consumidores y facilitarles su adquisición, en alguna forma y de acuerdo con Mercado (2008), a diferencia de lo que la gente piensa, los intermediarios no incrementan el precio

de los productores, sino que ayudan a reducir los costos de distribución de éstos y consecuentemente a mantener el precio de venta más bajo; además, son los especialistas en actividades específicas de distribución.

Una de las ventajas de valerse de intermediarios es que resulta mucho más sencillo tratar con un solo intermediario que atiende a varios consumidores y, aunque éste obtenga una ganancia por la distribución de los artículos, ésta siempre será menor a lo que los productores tendrían que pagar si lo hicieran ellos mismos.

***Ilustración 6. Ventajas Del Uso De Intermediarios***



*FUENTE: Mercado (2008).*

Los intermediarios se clasifican en:

- Mayoristas
- Minoristas o detallistas
- Agentes corredores

Tanto los mayoristas como los minoristas o detallistas, adquieren los productos en propiedad; para luego venderlos a otros intermediarios o al consumidor final, mientras que los agentes y corredores jamás llegan a ser dueños de los productos que venden; porque actúan en representación de los productores o de los intermediarios de los

productos que ofrecen. Cabe señalar que cada intermediario puede aumentar un cierto porcentaje los precios de venta debido al pago de sus servicios.

Para efectos de este estudio se considera importante el conocer las ventajas que las instituciones detallistas proporcionan a las empresas, ya que como menciona Stanton (2007), la distribución de los productos de consumo comienza con el productor y termina con el consumidor final y entre estos dos suele haber por lo menos un intermediario, detallista con seguridad, por el tamaño de empresas que son sujeto de este estudio. Por lo que a continuación se describen brevemente:

De acuerdo con Mercado (2008), la posición de ventas al menudeo en el sistema comercial es importante y estratégica, ya que desde el punto de vista del productor el detallista es un especialista en ventas, mientras que para el consumidor el detallista está a su servicio como agente comprador y abastecedor.

La tarea del detallista consiste en colocar en sitios convenientes y de numerosas fuentes las distintas clases de productos que el consumidor exige, para que este último pueda comprar una variedad de mercancías en pequeñas cantidades, al momento y con un mínimo de dificultad.

También Mercado (2008) menciona que el detallista efectúa todas las funciones del mercado, aunque su servicio principal es almacenar mercancías en lotes pequeños (en ocasiones compradas a mayoristas o fabricantes) para la distribución al consumidor al instante. Por lo que le corresponde estimar por adelantado la demanda del consumidor y estar preparado para satisfacerla tan exactamente como le sea posible.

Existen diferentes tipos de detallistas, de acuerdo con Stanton (2007) es posible definir una primera clasificación, según el lugar donde el comprador se encuentra en el momento de la compra: dentro o fuera de establecimientos comerciales.

✓ *Venta dentro de establecimientos comerciales*

Es aquella clase de venta en la que el consumidor visita el establecimiento para llevar a cabo una compra. Actualmente, la mayor parte de las ventas al detalle se realizan en establecimientos, de donde se pueden obtener otras dos clasificaciones: por la forma de propiedad y de acuerdo con las estrategias de marketing:

✓ *Por forma de propiedad*

**Cadenas corporativas:** Es una organización detallista compuesta por dos o más unidades que dependen de un mismo propietario. Existen cadenas nacionales, regionales y locales. Generalmente todos los establecimientos de la cadena llevan el mismo nombre, pero en algunos casos usan nombres distintos. Los establecimientos pertenecientes a la cadena se benefician de la utilización de los servicios comunes, aunque también se reparten los costos de los mismos, lo que les permite, a su vez, intercambiar experiencias, mercancías, entre otras cosas.

**Tiendas independientes:** Se trata de comercios no afiliados con ninguna otra unidad detallista de la misma línea de negocios o de una línea similar. Un independiente puede ser tanto un gran almacén como un pequeño establecimiento.

**Sistemas de marketing vertical contractual [SMV]:** En este caso las empresas de propiedad independiente se unen bajo un contrato que especifica cómo deben operar. Los tres tipos de SMV son: cooperativas de detallistas, cadenas voluntarias y sistemas de franquicias, los cuales se describen a continuación.

- Cooperativas de detallistas y cadenas voluntarias: Estas tienen los mismos propósitos básicos:
- Permitir a los detallistas independientes competir, de un modo efectivo, con las cadenas corporativas.
- Proporcionar a sus miembros asesoría administrativa en la distribución de la tienda, programas de capacitación y la administración, promoción, contabilidad y sistemas de control de inventarios.

La diferencia principal entre los dos tipos de sistemas es quién los organiza. La cadena voluntaria tiene el patrocinio de un mayorista que firma un contrato con los detallistas interesados. En contraste, la cooperativa está integrada por un grupo de pequeños detallistas que acuerdan establecer y operar un almacén.

**Sistemas de franquicia:** Existe una relación continua en la que una compañía madre (franquiciante) brinda asistencia administrativa y el derecho de uso de su marca a cambio de pagos del propietario (franquiciatario) de la unidad comercial. Para los pequeños negocios, la ventaja principal de la franquicia consiste en que les da acceso a una ayuda sofisticada.

✓ *Por las estrategias de marketing*

**Tienda departamental:** Ofrece una mayor variedad de mercancías y servicios que cualquier otro tipo de tienda de venta al detalle. Tienen al mismo tiempo "mercancías suaves", como ropa, sábanas, toallas, cubrecama y "mercancías duras", entre las que se incluyen muebles y electrodomésticos. La combinación de mercancías distintivas y atractivas, así como de numerosos servicios a los clientes, se ha diseñado para permitir a las tiendas mantener los precios de venta al detalle que sugieren los fabricantes.

**Tienda de descuento:** Es un establecimiento detallista a gran escala, el cual usa el precio como un punto de venta importante al combinar los precios relativamente bajos y costos rebajados de realizar operaciones. Mantiene un surtido amplio de mercancías nuevas (en particular ropa) y marcas muy conocidas de mercancías duras (incluyendo artículos electrodomésticos y accesorios para el hogar).

**Tienda de línea limitada:** Este tipo de establecimiento tiene un surtido de producto angosto pero profundo y servicios a los clientes que varía de una tienda a otra. En la actualidad los detallistas de líneas limitadas han logrado una posición al insistir en los precios bajos.

Se identifican por el nombre de líneas de producto principal, por ejemplo: mueblería, ferretería, tienda de ropa. Algunos detallistas, como es el caso de las tiendas de abarrotes y las farmacias —que antes eran tiendas de líneas limitadas—, ahora trabajan surtidos mucho más amplios debido a la comercialización mezclada.

**Tienda de especialidad:** Ofrece a los consumidores un surtido de productos muy angosto y profundo, que con frecuencia se concentra en una línea de producto especializada o incluso parte de una línea de producto especializada. Algunos ejemplos de tiendas de especialidades son las panaderías, tiendas de zapatos deportivos y tiendas de ropa. El éxito de las tiendas de especialidades depende de su capacidad para atraer y después atender bien a los clientes cuyas dos principales preocupaciones son surtidos profundos y servicios amplios y de la más alta calidad.

**Detallista a precios bajos:** Esta institución se concentra en ropa y calzado, tiene un surtido de productos estrecho y profundo, insiste en los precios bajos y ofrece pocos servicios a los clientes. Frecuentemente los detallistas a precios detallados compran el exceso de

producción de los fabricantes, las existencias que les quedan al final de una temporada o mercancías descontinuadas a precios inferiores a lo normal y que venden a precios mucho más bajos que los de las mercancías normales de otras tiendas.

***Tienda concentrada en una categoría:*** Tiene un surtido angosto pero muy profundo, insiste en los precios bajos pero los servicios a los clientes son pocos o moderados. Se le denomina así porque se le creó para destruir toda competencia en una categoría específica de producto. Concentra en una sola línea de productos o en varias líneas que tiene gran relación entre sí. La característica que la distingue es la combinación de muchos tamaños, modelos, estilos y colores diferentes de los productos y los precios bajos.

***Supermercado:*** Son establecimientos creados para competir con la cadena de tienda de abarrotes. Actualmente los supermercados han añadido varias líneas de productos que no se relacionan con alimentos para proporcionar a los consumidores la comodidad de comprar en un solo lugar y mejorar sus márgenes brutos globales. Se utilizan nombres diferentes para distinguir estas instituciones según su tamaño y el surtido que manejan; una súper tienda o hipermercado es una versión mayor del supermercado, la cual ofrece más artículos de abarrotes y otros que no se relacionan con los alimentos que un supermercado convencional.

***Tienda de conveniencia:*** Este tipo de venta al detalle se concentra en abarrotes y artículos no alimenticios de conveniencia, tiene precios más altos que la mayor parte de las demás tiendas de abarrotes y ofrece pocos servicios a los consumidores. Por lo común se localiza cerca de áreas residenciales y permanece abierta muchas horas.

***Club de compras:*** Éste combina las ventas al detalle y las ventas al mayoreo. Solo están abiertos a miembros que pagan cuotas. El club maneja la misma amplitud de surtido que una gran tienda de descuento, pero con mucha menor profundidad.

**Cuadro 2. Tiendas Detallistas Clasificadas Por Estrategias De Marketing**

Tipos de tiendas	Amplitud y profundidad de surtido	Niveles de precios	Cantidad de servicios al cliente
Tienda departamental	Muy amplio, profundo	Evita la competencia en precios	Gama amplia
Tienda de descuento	Amplio, no profundo	Insiste en precios bajos	Relativamente pocos
Tienda de línea limitada	Angosto, profundo	Tipos tradicionales evitan la competencia en precios; nuevas clases insisten en precios bajos	Varían según tipo
Tienda de especialidad	Muy angosto, profundo	Evita la competencia en precios	Al menos estándar y en algunos amplios
Detallista a precios bajos	Angosto, profundo	Insiste en precios bajos	Pocos
Tienda concentrada en una categoría	Angosto, muy profundo	Insiste en precios bajos	De pocos a moderados
Supermercado	Amplio, profundo	Algunos insisten en precios bajos; otros evitan competencia de precios	Pocos
Tienda de conveniencia	Angosto, no profundo	Precios altos	Pocos
Club de compras	Angosto, no profundo	Insiste en precios muy bajos	Pocos (abierto sólo para los miembros)

FUENTE: Stanton (2007).

**Venta fuera de establecimientos comerciales** De acuerdo con Stanton (2007), es otra clase de venta al detalle, en el que la transacción del producto o del servicio se consigue sin que el cliente visite un establecimiento comercial, entre las que se encuentran: la venta directa, el Telemarketing, la venta por máquinas, la venta en línea y el marketing directo. Todos los anteriores pueden ser útiles tanto para los detallistas como para otro tipo de organizaciones. A continuación se describen cada uno de ellos.

**Venta directa.** Incluye la venta mediante demostración ante pequeños grupos de personas y la venta mediante el reparto domiciliario. Son muchas las empresas que han encontrado en este tipo de ventas un sistema ágil para lograr sus objetivos y que tiene, además, la ventaja de que permite una demostración personal directa para el comprador, lo que le ahorra tiempo y dinero.

**Telemarketing.** Se refiere al vendedor que inicia el contacto con un comprador potencial y cierra una venta a través del teléfono. Este tipo de venta no incluye el pedido hecho por teléfono a las empresas de venta por catálogo. Es un sistema que ha desarrollado un notable crecimiento.

**Venta por máquinas.** Algunos productos también se venden directamente mediante máquinas ubicadas en puntos de ventas frecuentados por el público. Desde productos

como caramelos, tabacos, artículos de cosméticos, periódicos, bebidas pueden adquirirse a través de este medio en creciente expansión.

***Venta en línea.*** Consiste en la utilización de un sitio Web para ofrecer productos para venta, donde posteriormente los consumidores, a través del uso de las computadoras hacen compras, las cuales se llaman transacciones electrónicas. La mayoría de los detallistas electrónicos se concentran en una o dos categorías de productos. Aunque las categorías en las ventas en línea de libros, música, videos, hardware y software de computadoras abarcan la mayor porción del comercio al detalle, los cambios en el ciberespacio son tan acelerados que éstas pueden ser superadas por otras, entre las que se encuentran los comestibles.

***Marketing directo.*** Éste comprende el uso de la publicidad para hacer contacto con los consumidores, quienes compran productos sin visitar una tienda. Esto se logra a través de medios como: radio, televisión, periódicos, revistas, catálogos y envíos postales. Los consumidores hacen su pedido por teléfono o por correo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO CONTEXTUAL**

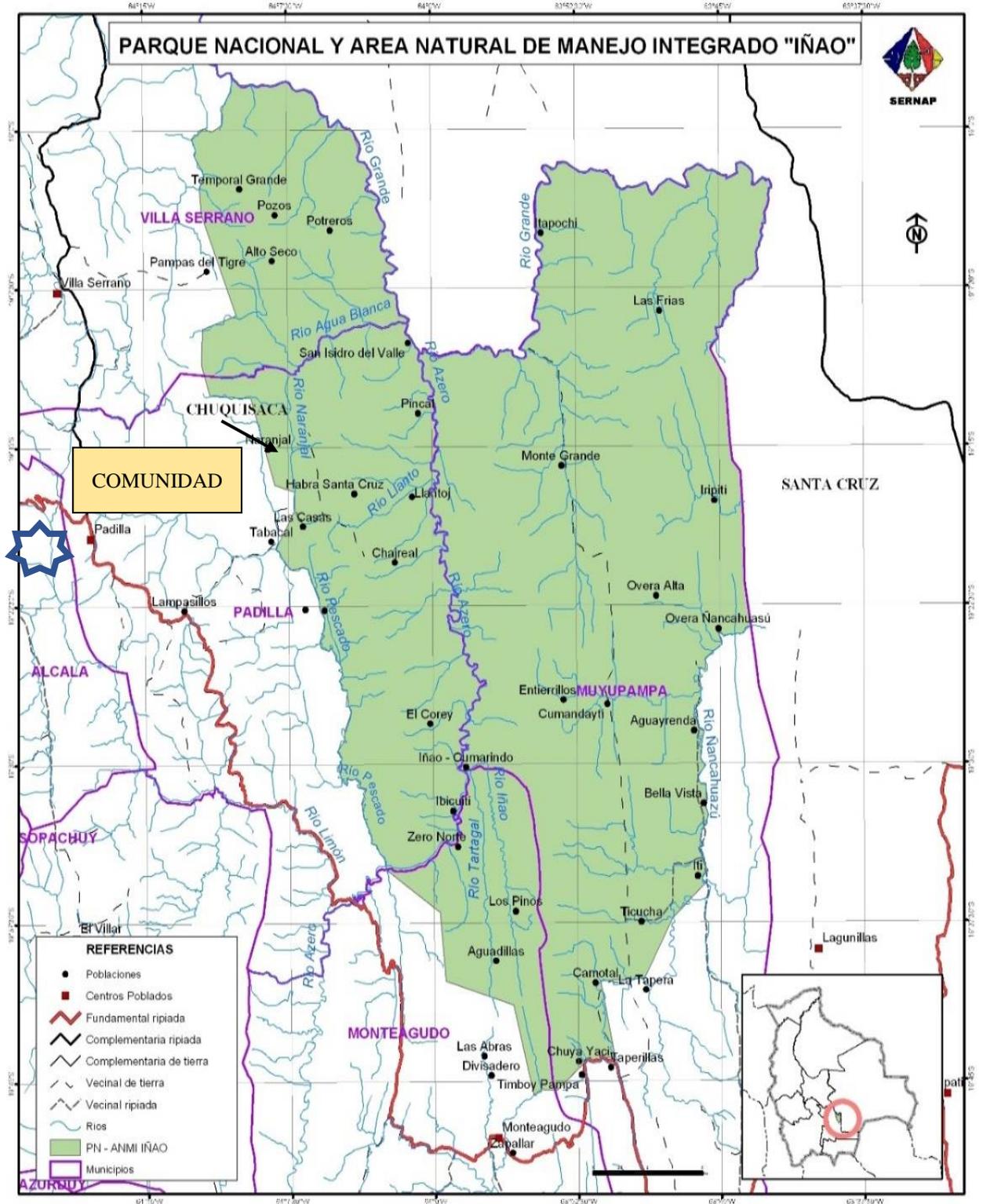
#### **3 Ubicación Geográfica**

El estudio se realizó en la comunidad Las Casas, ubicada a 40 km. del Municipio de Padilla, entrando a la derecha del sobre el camino departamental Padilla – Monteagudo, es parte de la Zona Externa de Amortiguación (ZEA), Manejo Integrado (MI) y Área Protegidas (AP) del Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Serranía del Ñao (PN-ANMISI) (SERNAP, 2011).

Geográficamente está en las coordenadas 20°06'36'' latitud sur y 63°26'41'' latitud oeste, a una altura de 1153 m. La precipitación total anual de 1010 mm, presentando máximas de 166 mm en el mes de enero y mínimas de 10 mm en el mes de julio, además la temperatura media máxima supera los 20°C, la comunidad de Las Casas está ubicada en el distrito 7 del municipio de Padilla del departamento de Chuquisaca, provincia Tomina ubicada en la región central del departamento (Mapa 1).

La sección municipal de Padilla agrupa a 57 comunidades y seis juntas vecinales todas comprendidas en nueve distritos, Padilla, San Isidro, La Ciénega, San Julián, Lampacillos, El Rosal, El Tabacal, Tihumayu y El Valle. La comunidad de Las Casas limita al norte con las de Tabacal y Naranjal, al este con Pedernal, al Sur con la comunidad de Chajra Mayu (SERNAP 2011).

**Mapa 1. Mapa Político En El Área De Influencia Del ANMI Iñaó, Que Muestra La Localización De Las Comunidad Las Casas (SER NAP 2011)**



El Parque Nacional y Área Natural De Manejo Integrado Iñaño (nombre completo: “Parque nacional y área natural de manejo integrado Serranía del Iñaño”) es un área protegida de Bolivia, ubicada en el departamento de Chuquisaca. Específicamente el parque está situado en las provincias de Belisario Boeto, Tomina (municipio de Padilla), Hernando Siles (municipio de Monteagudo) y Luis Calvo (municipio de Villa Vaca Guzmán) (SERNAP 2014).

### **3.1 EXTENSIÓN**

El estudio de justificación para la creación del área protegida establece una superficie total de 2.630,9 Km<sup>2</sup>, de los cuales 1.422,4 km<sup>2</sup> corresponden a la categoría de manejo Parque Nacional y 1.208,5 km<sup>2</sup> a la categoría Área Natural de Manejo Integrado. Sin embargo, estas superficies con seguridad serán modificadas cuando se realice la delimitación externa y la zonificación interna durante el desarrollo del plan de manejo (SERNAP 2014).

### **3.2 CÓMO LLEGAR**

Al área protegida se puede acceder por dos rutas: Desde la ciudad de Sucre, tomando la carretera fundamental Jaime Mendoza que une las ciudades de Sucre y Camiri, en este tramo, se tienen las siguientes rutas vecinales de transitabilidad permanente durante todo el año con precaución durante la época de lluvias (SERNAP 2014).

Desde la ciudad de Santa Cruz, se toma la carretera asfaltada (240 Km.) Santa Cruz – Yacuiba, desviando por el Cruce Ipati, sobre camino ripiado (40 Km.) hasta la localidad de Muyupampa (280 Km.) (SERNAP 2014).

### **3.3 ADMINISTRACIÓN**

El área protegida de interés nacional, está bajo dependencia y gestión directa del SERNAP desde el año 2007 En este año se ha conformado el Comité de Gestión del Área Protegida. (SERNAP 2014).

### **3.4 VALORES DE CONSERVACIÓN**

Se encuentra dentro las áreas de mayor importancia nacional por los diversos servicios ambientales que brinda. La confluencia de diferentes tipos de bosques le confieren un escenario natural que alberga una gran diversidad florística y faunística. Debido a la alta biodiversidad, existe gran potencialidad de encontrar nuevas especies de flora y fauna y

endemismos. Es la segunda área protegida del SNAP que cuenta con la formación boscosa tucumano-boliviano (SERNAP 2014).

### **3.5 ATRACTIVOS TURÍSTICOS**

La Ruta del Che donde se desarrolló la guerrilla del Che Guevara; abarca lugares como Pacobarenda, Pincal, Morteros, Cahuazu, Achirarenda, el río Ñancahuazu y la casa de calamina en el Cajón (SERNAP 2014).

Río Grande cerca de la comunidad de Itapochi se encuentra el río Grande, donde se puede realizar actividades de pesca y degustar del sábalo, dorado y surubí. El caudal del río permite paseos en lanchas y observar aves ribereñas (SERNAP 2014).

Puente Azero - Las Juntas con el Río Grande, ruta propuesta para realizar turismo de mediana aventura (rafting y kayak) y ecoturismo (SERNAP 2014).

Comunidades guaraníes de Ity y Aguayrenda se puede programar actividades de convivencia que permitan conocer su forma de vida, organización comunal, uso de recursos naturales y otros aspectos culturales del pueblo guaraní (SERNAP 2014).

Aguas Termales de Iripití, a 8 Km. al Sureste de la comunidad de Iripiti, existen afluentes de aguas termales (SERNAP 2014).

Serranías del Ñaño, Khaska Orkho y Yahuñanca, éstas serranía presentan atractivos paisajísticos, formado por nacientes de diferentes ríos, donde se han registrado huellas de anta, león y jucumari (SERNAP 2014).

Phajcha “El Limón” se encuentra aproximadamente a 2 horas (en movilidad) de Monteagudo, con un camino transitable todo el año (SERNAP 2014).

Balneario del Río Azero Norte, distante a 38 Km. de Monteagudo, el río Azero se constituye un balneario natural (SERNAP 2014).

#### **3.5.1 Servicios Turísticos**

Los cuatro municipios cuentan con infraestructura hotelera, siendo la más importante en la ciudad de Monteagudo. Se cuenta con servicio de flotas de pasajeros de frecuencia diaria hacia las ciudades de Sucre, Santa Cruz y Camiri. Se dispone de servicios de telefonía, Internet y televisión por cable y de canal abierto. En las 4 capitales de sección

municipal, se cuenta con establecimientos gastronómicos tradicionales donde se puede degustar de la variada, abundante y agradable cocina local (SERNAP 2014).

### **3.6 CLIMA**

La Región del Subandino tiene un clima subhúmedo seco, caracterizándose por presentar las mayores precipitaciones del Departamento de Chuquisaca, comparte este tipo climático con climas de tipo semiárido de la Región Brasileña – Paranense y Región Chaqueña, El clima de los municipios que están dentro del área oscila entre los 16° a 20°C (SERNAP 2014).

### **3.7 Rango altitudinal y fisiografía**

El rango altitudinal del área protegida varía entre los 600 a 2.800 m.s.n.m.; la fisiografía de la zona, se caracteriza por presentar serranías altas, macizas, heterogéneas, escarpadas a muy escarpadas paralelas entre si, orientadas en sentido Norte – Sur; presenta disposiciones alargadas y formas irregulares, presentando en sus flancos rasgos de “dip slope” coincidentes con el alineamiento de sinclinales continuos y alargados y anticlinales de menor amplitud que forman típicos valles en V (SERNAP 2014).

### **3.8 Hidrografía**

Los ríos del área son afluentes de la cuenca del río Amazonas, se destaca la presencia de la sub cuenca del río Grande en el límite norte y las cuencas menores de los ríos Azero y Pescado que atraviesan el área protegida. En la serranía del Ñaño tiene su origen ríos de pequeño caudal como los ríos Llantoj, Ñaño, Los Pinos, Zapallar, Ticucha, Taperillas, Jarka Mayu, Iquira, Capirenda e Iripití. Subregiones biogeográficas Corresponde la Región Andina (bosque Tucumano-Boliviano), Región del Cerrado (bosque semideciduo chiquitano), Región del Gran Chaco (bosque Serrano Chaqueño) que se divide en varias formaciones de acuerdo con los pisos altitudinales y los correspondientes cambios climáticos (SERNAP 2014).

### **3.9 FLORA**

El Área Protegida posee cuatro distintos tipos de vegetación característica: Vegetación Brasileño – Paranense principalmente el bosque subhúmedo semideciduo chiquitano ascendiendo por el pie de monte a la pendiente media de la ladera Este de la serranía de Khaskha Orkho y otros del Yahuañanca e Ñaño, encontramos: el morado (*Machaerium*

scleroxylon), roble (*Amburana cearensis*), soto (*Schinopsis brasiliensis*), cebil (*Anadenanthera macrocarpa*), momoqui (*Caesalpinia pluviosa*), jichituriqui (*Aspidosperma cilindrocarpon*), tajibo o lapacho (*Tabebuia impetiginosa*), ajo (*Gallesia integrifolia*), palo amarillo o cari cari (*Albizia niopoides*). Vegetación Chaqueña el principal tipo de vegetación que corresponde al área del Iñao es el Bosque Chaqueño de transición, rico en lianas y epifitas Vegetación Andina que se extiende por la cordillera y el altiplano de nuestro país, ocupando el PN ANMISI los pisos ecológicos de bosques semidecídúos prepuneños y subandinos (SERNAP 2014).

En el subandino centro – norte, se encuentran numerosas especies como ser: soto (*Schinopsis brasiliensis*), roble (*Amburana cearensis*), cuchi o urundel (*Astronium urundeuva*), cabeza de mono (*Zeyheria tuberculosa*), quina quina (*Myroxylon peruiferum*), junto a otras especies andinas como el nogal (*Juglans australis*), observados en las zonas denominadas “valles” entre las tres serranías de Yahuañanca, Iñao y Khaskha Orkho (SERNAP 2014).

Vegetación de los Yungas Montanos de gran diversidad biológica dominado por especies lauroides y con gran frecuencia de helechos arbóreos (SERNAP 2014).

### **3.10 FAUNA**

Debido a la variabilidad de ecosistemas con que cuenta la Serranía del Iñao, esta alberga una alta diversidad faunística, aún muy poco conocida. Entre los mamíferos de mayor importancia en el área podemos citar al conocido oso de anteojos o jucumari (*Tremarctos ornatus*), así como el anta (*Tapirus terrestris*), chancho de monte (*Tayassu tajacu*), tigre o jaguar (*Panthera onca*), puma o león (*Puma concolor*), monos nocturnos (*Aotus azarae*) y murciélagos, destacándose el género *Sturnira* (SERNAP 2014).

Entre las aves tenemos a la paraba frente roja (*Ara rubrogenys*) que es endémica de Bolivia y se encuentra entre las especies con alta amenaza, el cóndor de los andes (*Vultur gryphus*), paraba militar (*Ara militaris*), tucán (*Ramphastos toco*), carcaña (*Polyborus plancus*), chiñicito campero (*Otus choliba*), picaflor bronceado (*Hylocharis chrysura*), gavilán azulado grande (*Quitina plímbea*) y otras (SERNAP 2014).

La herpetofauna cuenta con diferentes especies de anfibios entre sapos (*Bufo paracnemis*, *B. spinulosos*) y ranas (*Telmatobius marmoratus*, *Hyla albonigrata*, *H. marianitense*); y

gran cantidad de reptiles, mencionamos a la iguana peni (*Tupinambis teguixin*) la temida cascabel (*Crotalus durissus*) y la coral (*Micrurus annellatus*) (SERNAP 2014).

Los peces más destacados: el sábalo (*Prochilodus lineatus*), dorado (*Salminus maxillosus*), y surubí (*Pseudoplatisthoma* sp), de gran importancia alimenticia para los pobladores del lugar (SERNAP 2014).

Y gran cantidad de insectos, con grupos vistosos como el de las mariposas (*Agralius vanillae*, *Dryas julia*, *Heliconius erato*, *Elbella viridas boliviana*, *Morpho helenor pindarus* y mas) y otros menos conocidos como los escarabajos peloteros (*Onthophagus haematopus*, *Euristernus caribaeus*, *Sulcophanaeus mereles* y *Phanaeus meleagris*) (SERNAP 2014).

## CAPÍTULO IV

### 4 RESULTADOS Y DISCUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 LA PROYECCIÓN DE OFERTA Y DEMANDA DE MANÍ DE LA COMUNIDAD DE LAS CASAS.

La proyección de oferta y demanda fue un elemento importante, en el estudio de mercado, que tuvo la finalidad de determinar la situación conveniente del mercado al que se quiere ingresar con la comercialización el Maní.

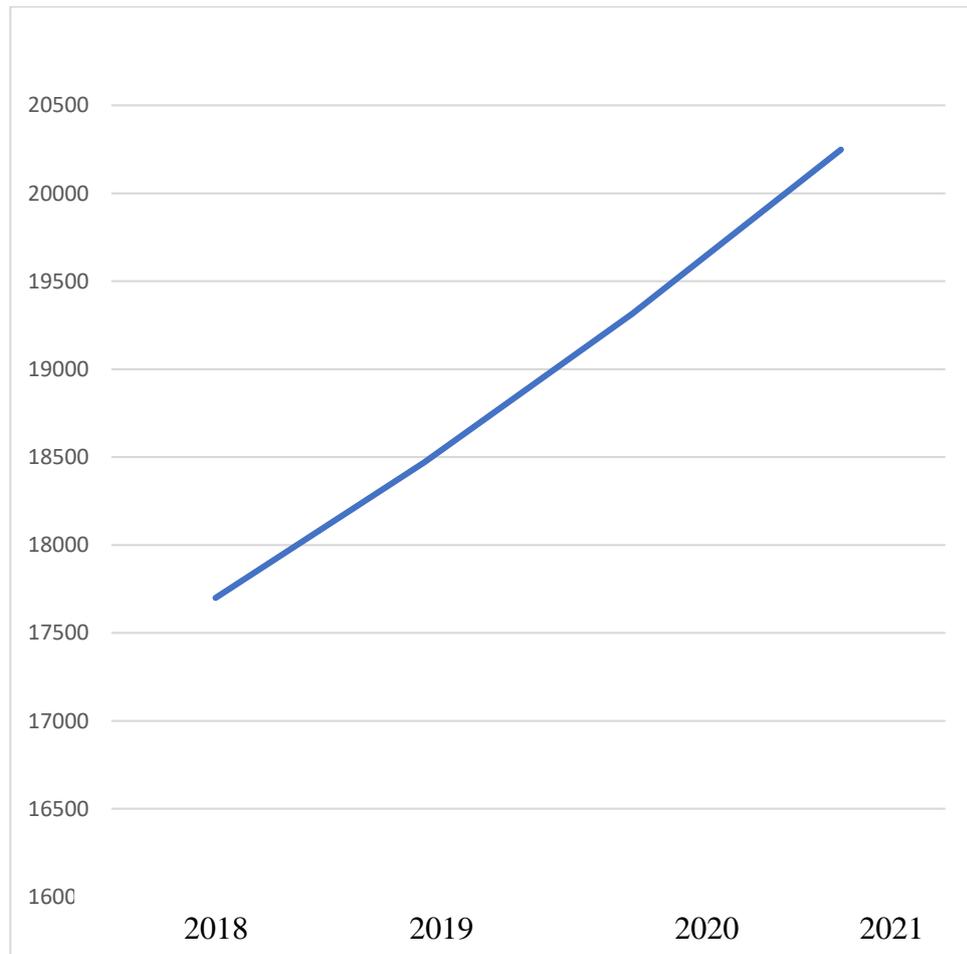
Este análisis se lo realizo a través de métodos de proyección de consumo aparente, como el de extrapolación de tendencia, ecuación exponencial y por número de habitantes o clientes, los cuales se explican a continuación:

Proyección de demanda. Para proyectar la demanda se utilizó el método de proyección de consumo aparente, con la finalidad de estimar datos de la demanda a futuro. El método de proyección de consumo aparente más recomendable (Masera, A. y S. López, 2000) es por número de habitantes o clientes, ya que guarda relación con una de sus determinantes, como lo es el Número de demandantes.

**Tabla 1. Proyección De Demanda De Maní En Kg./ Año**

Años	2018	2019	2020	2021
Demanda Kg.	17700	18470	19317	20248

*Fuente: Elaboración Propia*

**Grafica 1. Demanda De Maní En Kg./ Año**

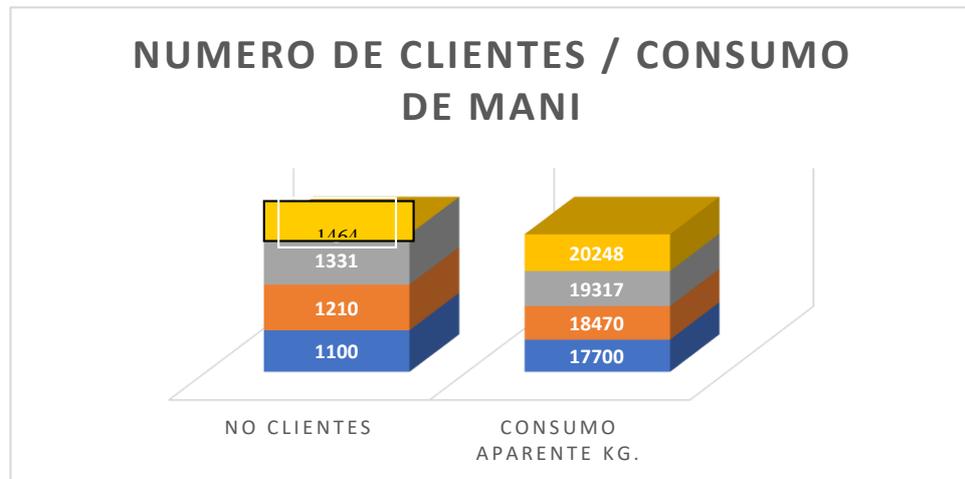
*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 2. Proyección De Consumo Aparente De Maní Cliente/Año/Kg.**

Años	2018	2019	2020	2021
No clientes	1100	1210	1331	1464
Consumo aparente Kg.	17700	18470	19317	20248

*Fuente: Elaboración Propia*

**Grafica 2. Número de Clientes / Consumo de Maní /Año/Kg.**



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.1.1 **Proyección de oferta**

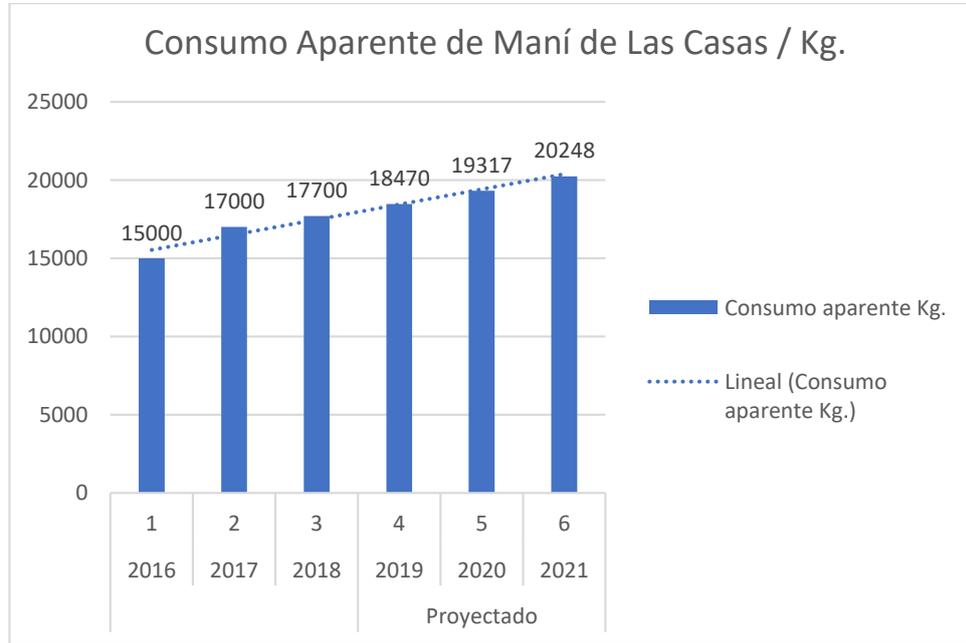
Para proyectar la oferta se estimó la oferta futura, a partir de los datos de consumo aparente, utilizando uno de los métodos de proyección. El método más recomendable (Masera, A. y S. López, 2000) es el de extrapolación de tendencia histórica, que reflejó el crecimiento del número de oferentes.

**Tabla 3. Tabla De Consumo De Maní, Aparente Observado Y Proyectado**

Observado				Proyectado		
Años	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Periodo	1	2	3	4	5	6
Consumo aparente Kg.	15000	17000	17700	18470	19317	20248

*Fuente: Elaboración Propia*

**Grafica 3. Consumo Aparente Kg.**

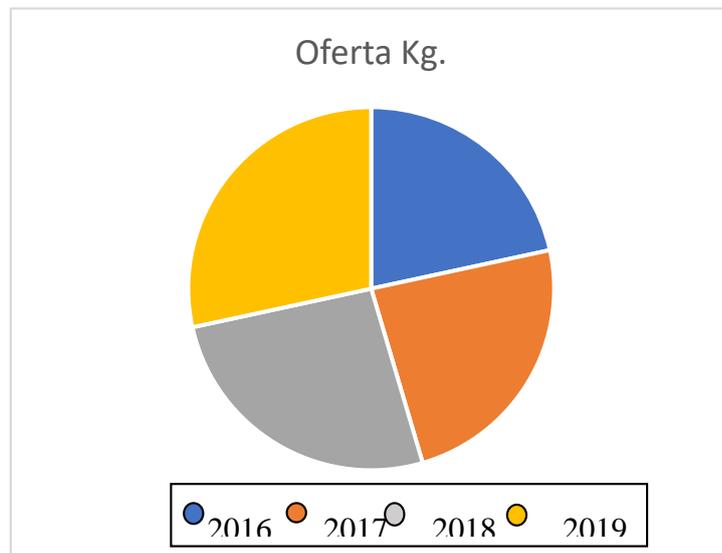


Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4. Tabla De Oferta Proyectada**

Años	2016	2017	2018	2019
Periodo	1	2	3	4
Oferta Kg.	19000	21000	23000	25000

Fuente: Elaboración Propia

**Figura 1. Oferta Proyectada**

*Fuente: Elaboración Propia*

Esta oferta y demanda proyectada, tienen cifras que son resultados de la aplicación de los métodos de proyección, que fueron comparadas en el balance de oferta y demanda proyectada.

Esta comparación se la realizó en tres escenarios que fueron:

- -Exceso de demanda
- -Exceso de oferta
- -Equilibrio entre oferta y demanda.

El exceso de demanda es cuando esta es mayor a la oferta, existe demanda insatisfecha y menor seguridad cuantitativa (Maser, A. y S. López, 2000).

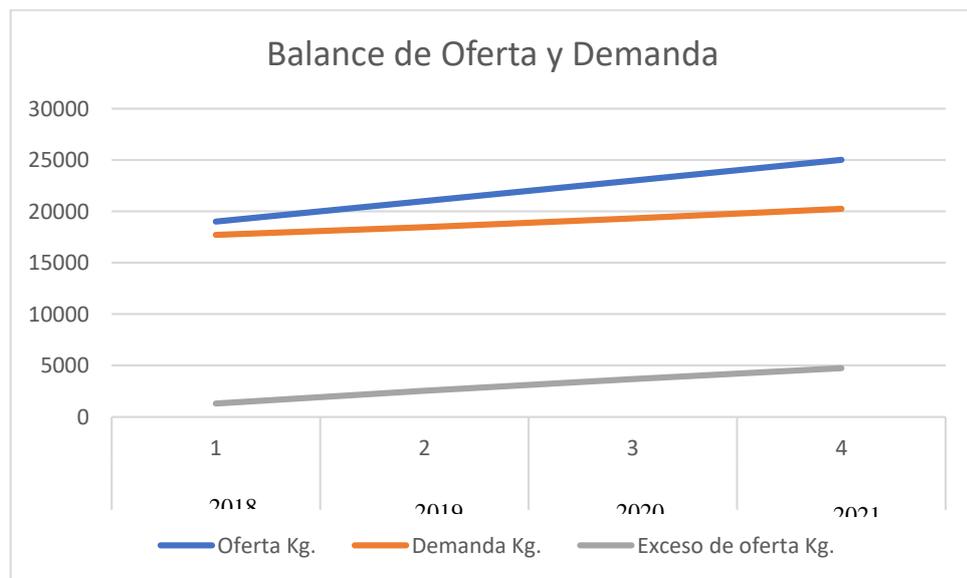
El exceso de oferta, es cuando esta es mayor a la demanda, uno de los motivos es que existe estrategia comercial (Maser, A. y S. López, 2000).

El equilibrio entre oferta y demanda es cuando ambas curvas cruzan en un punto donde la oferta es igual a la demanda (Maser, A. y S. López, 2000).

**Tabla 5. Tabla De Balance De Oferta Y Demanda Proyectada De Maní**

Años	2018	2019	2020	2021
Periodo	1	2	3	4
Oferta Kg.	19000	21000	23000	25000
Demanda Kg.	17700	18470	19317	20248
Exceso de oferta Kg.	1300	2530	3683	4752

Fuente: Elaboración Propia

**Grafica 4. Balance de Proyección de Oferta y Demanda**

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar la comparación de la proyección de oferta y demanda nos permitió determinar cuál es el escenario del mercado al que se quiere ingresar, según el exceso de oferta.

De acuerdo al estudio que se desarrolló para proponer las estrategias de comercialización, existen diferentes estrategias que se propone utilizar para comercializar el Maní en la comunidad de las Casas, las mismas que se encuadran dentro de los procedimientos

clásicos que aconseja la doctrina comercial. Por ello interesa identificar a las variables y elementos que intervienen en el proceso de comercialización (Maser, A. y S. López, 2000).

**a) Puntos de venta:** El consumidor de Sucre solo puede adquirir los productos de Maní agroecológico a través de establecimientos especializados en venta de productos naturistas y/o orgánicos.

**b) Presentaciones y variedades:** A la fecha la forma cómo se consume el Maní agroecológico se reducen a productos tostados, aceite y snacks. Los primeros en casas naturistas y los segundos en autoservicios.

**c) Canales de distribución:** Como en los tostados no hay un valor agregado, los productores venden directamente a los acopiadores, quienes transportan al mercado limeño para distribuir a las casas naturistas; en tanto en el caso del aceite de Maní, que exige para su procesamiento de una tecnología moderna, son las propias empresas industriales las que colocan el producto en los autoservicios con sus propias marcas.

**d) Nuevos productos y presentaciones de aceptación futura:** Hay una variedad de productos y presentaciones que las empresas tienen en cartera, que pueden tener una gran acogida en el mercado boliviano. Por nuestro lado, como parte de la presente investigación, hicimos algunas pruebas piloto de uso o degustación, contando con la aceptación de los encuestados. Los productos posibles de fabricarse teniendo como insumo al Maní Agroecológico, son:

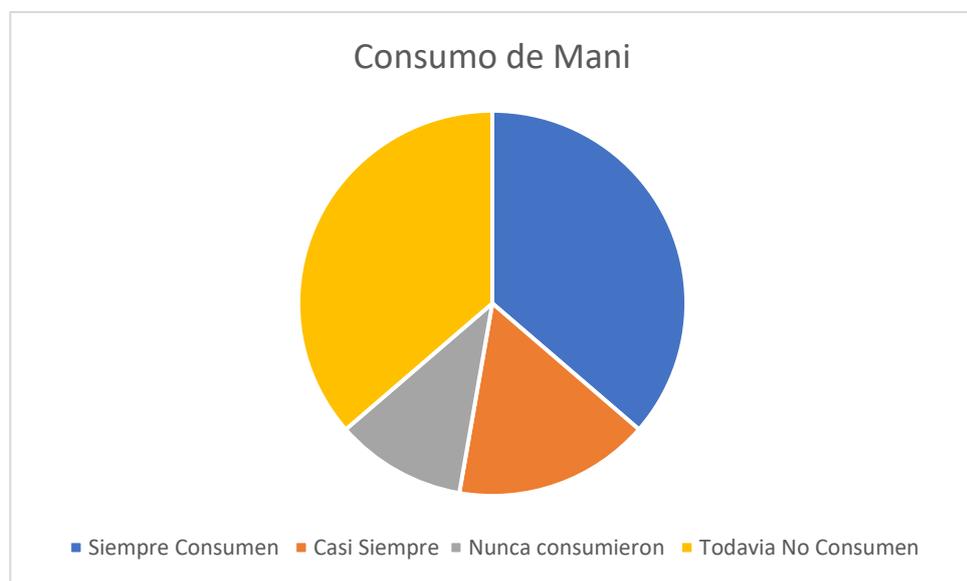
- Cremas anti arrugas.
- Mantequilla de Maní.
- Turrón de Maní.
- Snacks.
- Harina de Maní (sopas).
- Ají de Maní (Llajua o salsa picante).
- Maní en Vaina (crudo).

Como se puede apreciar en los 2 primeros se requiere un nivel de industrialización, por tanto serán las empresas las encargadas de su producción y comercialización; en tanto que para los siguientes productos, como no se requiere mayor tecnología, podrían ser los

mismos productores quienes den el valor agregado a su producción básica. En esta parte, el Maní en cápsulas y los snacks son los que tendrían mayor preferencia con 25% y 20%, respectivamente.

En relación a la frecuencia de consumo, el 30% de los entrevistados manifestaron consumir siempre, (18%) casi siempre y (12%) alguna vez, en tanto que el 40% dicen que todavía no consumen; este segmento es el que representa una potencialidad de consumo a futuro.

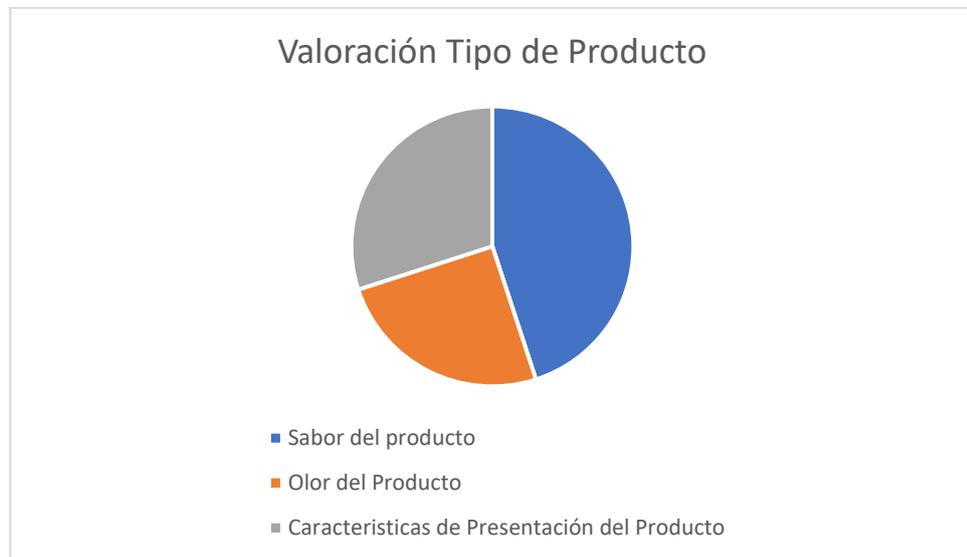
**Figura 2. Consumo De Maní**



*Fuente: Elaboración Propia*

En relación a las características mejor valoradas entre los encuestados encontramos que el 45% valora el sabor del producto, seguido del 25% que aprecia el olor. Un 30% de los encuestados valoran las características de presentación, color y textura. Esta posición es coherente si tenemos en cuenta que el mayor atributo del Maní y los productos derivados son sus características nutritivas, curativas y alimenticias.

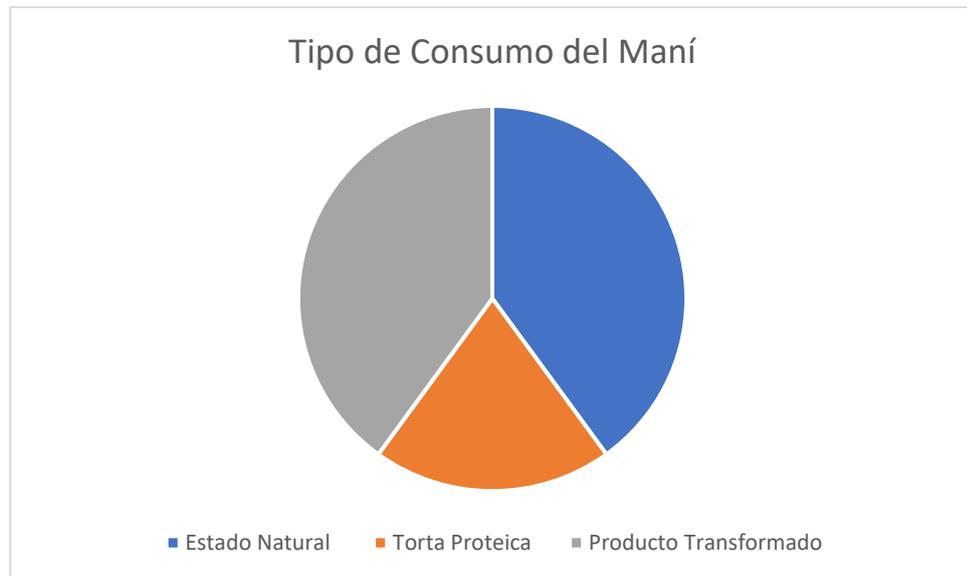
**Figura 3. Valoración Del Tipo De Producto**



*Fuente: Elaboración Propia*

Otro hecho a destacar en esta parte es la prueba que se aplicó en forma aleatoria a algunos encuestados, principalmente para determinar las preferencias en algunas presentaciones para su industrialización futura. Así, el siguiente gráfico muestra que el 40% de los encuestados manifiestan preferir al producto en su estado original, es decir tostado. Otro tanto manifestó preferir en snack derivado del Maní. Finalmente, hay un 20% que estaría dispuesto a consumirlo como torta proteica. Para la fabricación de la torta proteica se requiere como insumo la harina proteica de Maní. Al industrializar el producto previamente para obtener la harina se abriría una línea interesante, dado que se puede utilizar en una amplia variedad de productos y presentaciones (sopas).

**Figura 4. Tipo De Consumo De Maní**



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.1.2 **Estrategia de precios**

Los precios a los cuales compran los consumidores de Sucre no los controla ni el productor, ni el industrial que vende a los autoservicios. Como vivimos en una sociedad de libre mercado el precio lo define el mercado, por lo que en gran medida el precio de este producto se ve seriamente incrementado por los costos de transporte. Sin embargo, a modo de comparación con otros productos similares, el precio se convierte en una barrera de entrada para los competidores potenciales.

#### 4.1.3 **Promoción y publicidad**

Las estrategias promocionales deben estar dirigidas a los clientes potenciales, para ello creemos que la publicidad debe recurrir al uso de afiches y gigantografías que bien pudieran colocarse en lugares estratégicos dentro de las tiendas. Eso mismo se hará en los restaurantes de comida.

A nivel de los autoservicios una forma efectiva de publicitar sería la degustación directa a través de impulsadoras ubicadas dentro de las tiendas. Esta estrategia promocional debe ser reforzada con trípticos y otros impresos, donde se expliquen ampliamente las bondades y las propiedades nutritivas y curativas del Maní.

Otra de las formas de publicitar sería publicar avisos en revistas o publicaciones especializadas ligadas al público objetivo. Un slogan oportuno que puede servir para publicitar el Maní podría ser: “Maní, salud y más vigor en tus alimentos”. Finalmente, el Internet es otro medio donde se debe publicitar en forma sostenida, creando blogs o listas de interés donde se pueden mencionar las bondades del producto y que han sido detalladas en la presente investigación.

#### 4.1.4 *El mercado internacional en perspectiva*

Creemos que para la comercialización del Maní y sus derivados el mercado culinario no solo a Sucre sino a Bolivia en su conjunto. Pero si hacemos un análisis en perspectiva veremos que el mercado internacional se presenta como una opción muy interesante que los comercializadores deben tomar nota en el futuro cercano.

## 4.2 ANÁLISIS DE DOS RESULTADOS PRIORIZADOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS ANTERIORMENTE.

*Cuadro 3. Análisis De Resultados*

RESULTADOS ESPERADOS	POBLACIÓN U.O.	VARIABLES	MÉTODO DE COLECTA	MÉTODO ESTADÍSTICO	n
Determinación del mejor lugar de venta de Sub productos derivados de maní Agroecológico	3 lugares de venta de los sub productos	X1: <i>Supermercados</i> [Nominal]  X2: <i>Mercados distritales</i> [Nominal]  X3: <i>Tiendas de</i>	Encuesta  Encuesta  Encuesta	Análisis en Componentes Principales	30
Determinar el mejor empaque de la sopa de Maní.	2 tipos de empaque	X4: <i>Embase Tricapa</i> [Nominal]  X5: <i>Empacado en bolsas dentro de una caja de cartón</i>	Encuesta  Encuesta	Análisis Factorial de Correspondencia	30

*Fuente: Elaboración Propia de acuerdo a formato Mapic.*

#### 4.2.1 *UTILIZACIÓN DE LA CAJITA DE HERRAMINETAS – MAPIC*

a) Resultados Esperados: para los dos resultados

- (Determinación del mejor lugar de venta de Sub productos derivados de maní Agroecológico).
- (Determinar el mejor empaque de la sopa de Maní.)

*¿Usted tiene el interés de resumir o generalizar?*

Para R1 y R2 responde: Tengo interés de resumir. Entonces corresponde el compartimiento de la mano izquierda de la cajita.

**a) Variables**

¿Cuántas variables operan con usted?

R1 y responde: 3 variables. Entonces seleccionamos el compartimiento de herramientas multivariado.

R2 responde: 2 variables. Entonces seleccionamos el compartimiento de herramientas bivariado.

**a) Tipo de dato**

¿Cómo han sido medidas las variables?

X1 responde: variable cualitativa nominal

X2 responde: variable cualitativa nominal

X3 responde: variable cualitativa nominal

X4 responde: variable cualitativa nominal

X5 responde: variable cualitativa nominal

Entonces el método estadístico para poder responder de manera efectiva al R1 se encuentra en el compartimiento 4 y corresponde a:

**Análisis en Componentes Principales**

Entonces el método estadístico para poder responder de manera efectiva a R2 se encuentra en el compartimiento 13 y corresponde a:

**Análisis Factorial de Correspondencia**

En el caso del R1 se ha estimado un número de 30 establecimientos de venta de sub productos de maní y para el caso de R2 se estimó a 30 expertos.

**4.2.2 ANÁLISIS DE DATOS DE LAS VARIABLES ASOCIADAS a los RESULTADOS ANTERIORES**

Según trabajo de campo y los resultados son los siguientes:

Para R1 se obtuvieron los siguientes resultados:

**Grafica 5. Datos obtenidos R1**

2	1	2	1	1	2	2	3	1	1
3	1	2	1	2	1	1	3	1	1
1	1	2	2	3	3	3	2	1	1

*Supermercado = 1 ; Mercado Distrital = 2 ; Tienda de Barrio = 3*

*Fuente: Elaboración Propia*

Para R2 se obtuvieron los siguientes resultados:

**Grafica 6. Datos Obtenidos R2**

a) Embase tricapa		Si = 1	No = 2						
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
1	1	1	2	2	1	1	1	2	2
2	1	1	2	1	1	2	2	2	2
b) Empacado en bolsas dentro de una caja de cartón		Si = 1	No = 2						
1	1	1	1	1	1	2	1	2	2
1	1	1	1	2	1	2	1	2	1
2	1	2	1	2	2	2	1	1	2

*Fuente: Elaboración Propia*

**4.2.2.1 Análisis de datos e interpretación.**

Para el R1 se realizó 30 encuestas para determinar en qué tipo de establecimientos de venta se comercializaba más los sub productos de maní y del análisis estadístico los resultados son los siguientes.

*Grafica 7. Estadística De Lugares De Venta De Sub Productos*

N	Válido	30
	Perdidos	4
Rango		2
Mínimo		1
Máximo		3

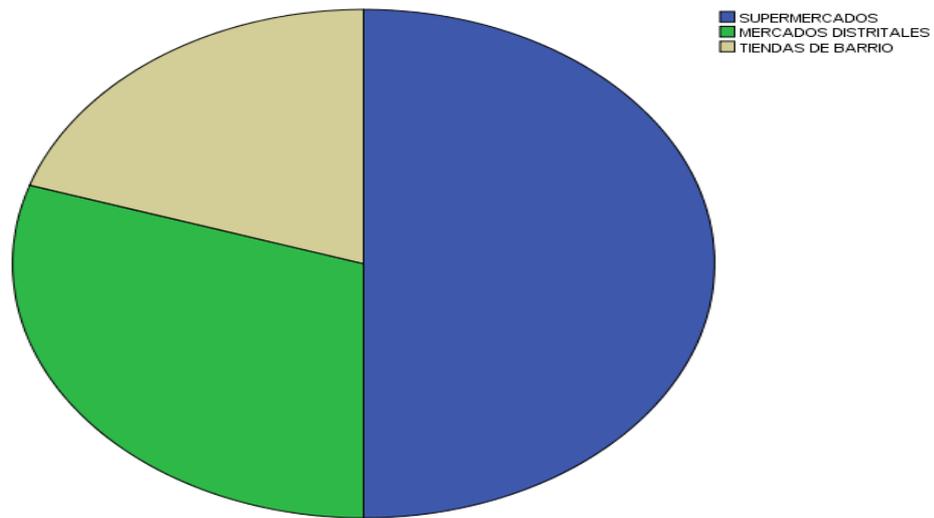
**Lugar de venta de los sub productos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SUPERMERCADOS	15	44,1	50,0	50,0
	MERCADOS DISTRITALES	9	26,5	30,0	80,0
	TIENDAS DE BARRIO	6	17,6	20,0	100,0
	Total	30	88,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	11,8		
Total		34	100,0		

*Fuente: Elaboración Propia*

Del cuadro anterior se observa que de 30 encuestas realizadas para tres tipos de establecimientos de venta estos respondieron que el 50 % corresponde a los supermercados lugar en el que mayormente se comercializaría los sub productos de maní transformado, en segundo lugar y con el 30 % estarían los mercados distritales y finalmente con un 20% estarían las tiendas de barrio.

**Figura 5. Lugar De Venta Sub Productos**



*Fuente: Elaboración Propia*

En la gráfica se aprecia también la distribución anterior en la que se observa dónde se comercializa los productos transformados.

Para el R2 se realizó 30 encuestas para determinar qué tipo de empaque era en el que la gente prefería que el sub producto de maní sea comercializado y del análisis estadístico los resultados son los siguientes.

**Grafica 8. Estadística De Venta En Empaque Tripaca**

Venta del producto en empaque Tricapa con Etiqueta y leyenda de características del producto

N	Válido	30
	Perdidos	4
Rango		1
Mínimo		1
Máximo		2
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	2,00

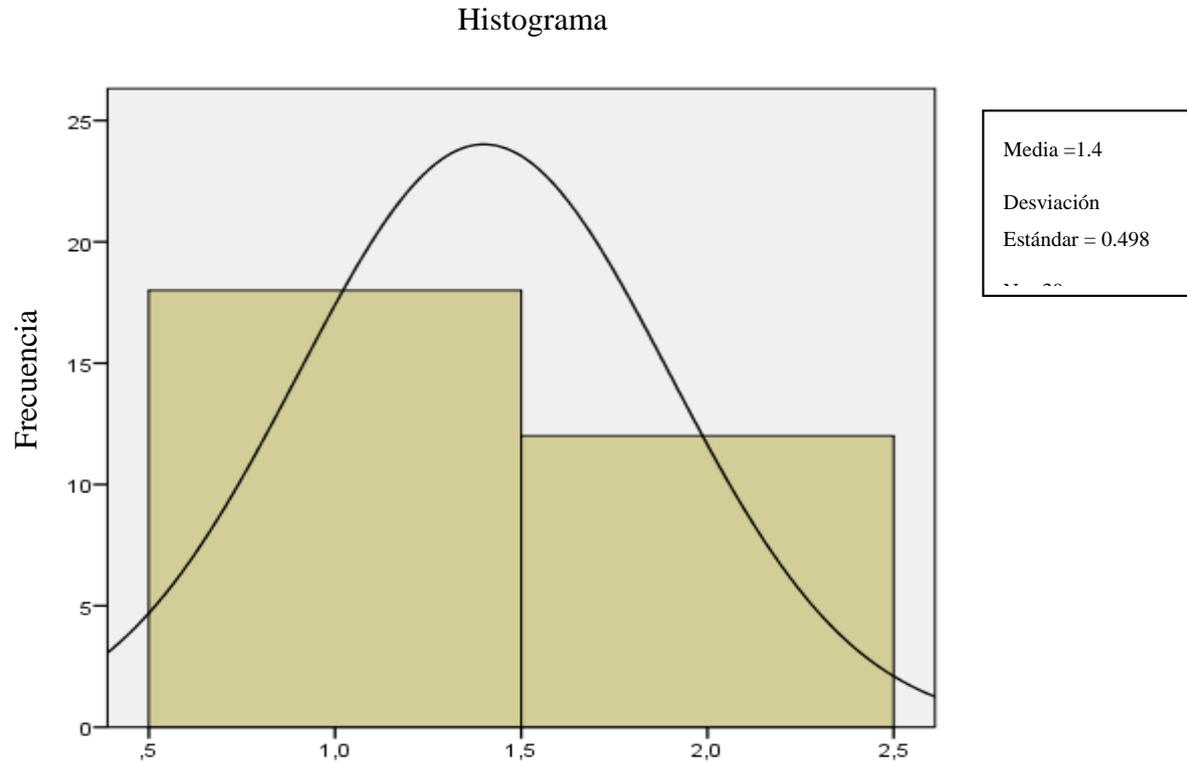
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	18	52,9	60,0	60,0
	NO	12	35,3	40,0	100,0
	Total	30	88,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	11,8		
Total		34	100,0		

*Fuente: Elaboración Propia*

En el cuadro anterior observamos que 18 encuestados (expertos) respondieron que prefieren el Empaque Tricapa con leyenda de sus características del producto siendo que este universo de personas representa el 60 % y que 12 de 30 (expertos) respondieron el

No representando estos a un 40 % del 100 de encuestados, siendo además que en el cuadro podemos observar la frecuencia de estos datos de 18 para el Si y de 12 para el No.

**Grafica 9. Histograma Venta De Producto Con Empaque Tripaca**



*Fuente: Elaboración Propia*

Elaborado el Histograma de los datos obtenidos observamos una media equivalente a 1.4 con una desviación estándar de 0,498 para un total de 30 expertos encuestados.

Para el caso de los datos obtenidos de la preferencia en Empaques en bolsas dentro de una caja de cartón los datos estadísticos son los siguientes.

**Grafica 10. Estadísticas De Empacado En Bolsa Dentro De Caja Cartón**

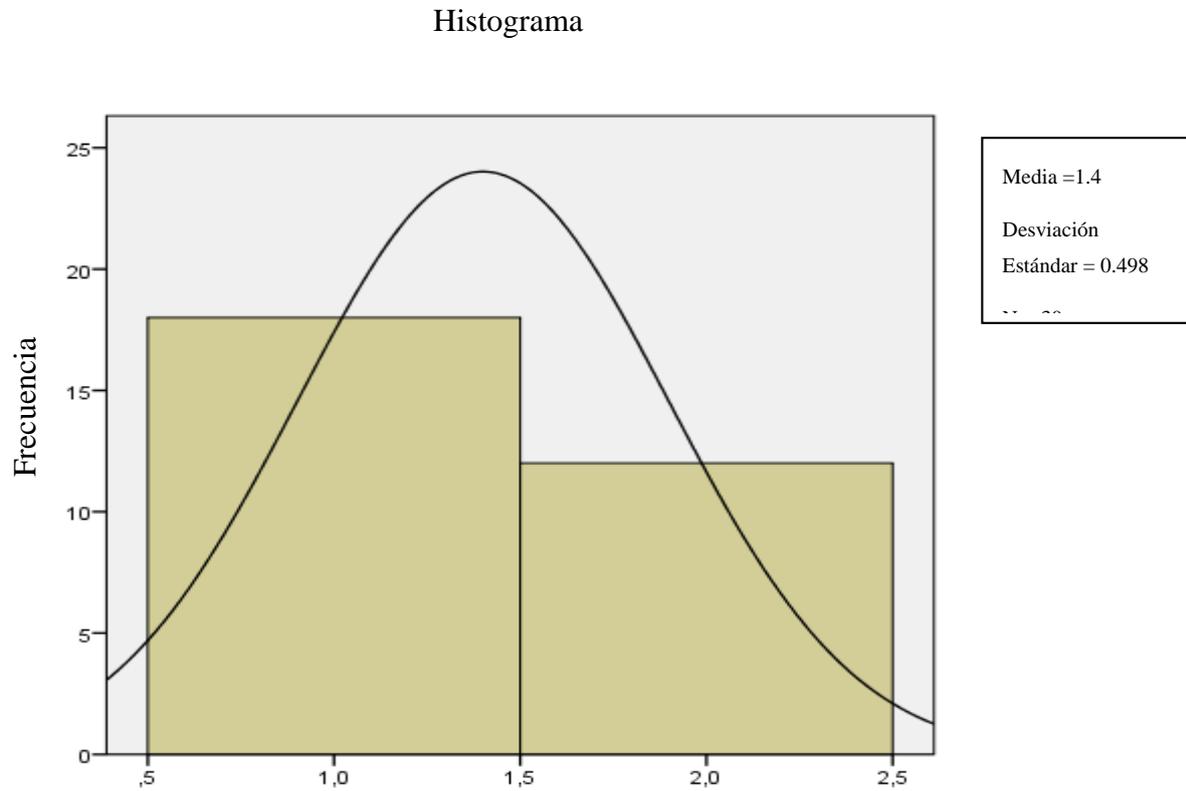
N	Válido	30
	Perdidos	4
Rango		1
Mínimo		1
Máximo		2
Percentiles	25	1,00
	50	1,00
	75	2,00

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	18	52,9	60,0	60,0
	NO	12	35,3	40,0	100,0
	Total	30	88,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	11,8		
Total		34	100,0		

*Fuente: Elaboración Propia*

El cuadro anterior observamos que 18 encuestados (expertos) respondieron que prefieren el producto Empacado en bolsas dentro de una caja de Cartón, siendo que este universo de personas representa el 60 % y que 12 de 30 (expertos) respondieron No representando estos a un 40 % del 100 de encuestados, además en el cuadro podemos observar la frecuencia de estos datos de 18 para el Si y de 12 para el NÓ.

**Grafica 11. Histograma Empacado Dentro Caja De Cartón**



Fuente: Elaboración Propia

Elaborado el Histograma de los datos obtenidos observamos una media equivalente a 1.4 con una desviación estándar de ,498 para un total de 30 expertos encuestados.

**Grafica 12. Prueba De Homogeneidad De Varianzas**

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Venta del producto en empaque Tricapa con Etiqueta y leyenda de características del producto	4,609	2	27	0,019

Empacado en bolsas dentro de un caja de Cartón	0,459	2	27	0,637
--	-------	---	----	-------

*Fuente: Elaboración Propia*

En el cuadro anterior observamos el análisis de varianza entre la venta del producto en empaques Tricapa con etiqueta y leyenda con características del producto frente al empaçado en bolsas dentro de un cajo de cartón vemos que para el primero el resultado es significativo y para el segundo no significativo es decir que este análisis corrobora los resultados obtenidos anteriormente en el que la mayoría prefiere los embaces Tricapa a los otros envases.

#### ANOVA

			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
venta del producto en empaque Tricapa con Etiqueta y leyenda de características del producto	Entre grupos	(Combinado)	,633	2	,317	1,302	,289	
		Término lineal	No ponderados	,576	1	,576	2,369	,135
			Ponderados	,632	1	,632	2,597	,119
			Desviación	,002	1	,002	,007	,935
	Dentro de grupos		6,567	27	,243			
Total		7,200	29					
Empacado en bolsas dentro de un caja de Cartón	Entre grupos	(Combinado)	,100	2	,050	,190	,828	
		Término lineal	No ponderados	,043	1	,043	,163	,690
			Ponderados	,020	1	,020	,075	,787
			Desviación	,080	1	,080	,305	,585
	Dentro de grupos		7,100	27	,263			
Total		7,200	29					

*Fuente: Elaboración Propia*

**Grafica 13. Prueba De Duncan Venta Del Producto En Empaque Tripaca**

Duncan<sup>a,b</sup>

Lugar de venta de los sub productos	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
TIENDAS DE BARRIO	6	1,17
MERCADOS DISTRITALES	9	1,33
SUPERMERCADOS	15	1,53
Sig.		,154

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 8,710.
- b. Los tamaños de grupo no son iguales. Se utiliza la media armónica de los tamaños de grupo. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

En el cuadro anterior observamos la prueba de Duncan para el análisis de la Venta los sub productos en los diferentes establecimientos de comercialización y el mismo muestra la no significancia al analizar estos datos.

**Grafica 14. Prueba Duncan Empacado En Bolsas Dentro De Cajón**

Duncan<sup>a,b</sup>

Lugar de venta de los sub productos	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
MERCADOS DISTRITALES	9	1,33
SUPERMERCADOS	15	1,40
TIENDAS DE BARRIO	6	1,50
Sig.		,529

Se visualizan las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

- a. Utiliza el tamaño de la muestra de la media armónica = 8,710.
- b. Los tamaños de grupo no son iguales. Se utiliza la media armónica de los tamaños de grupo. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

En la gráfica 14 observamos la prueba de Duncan para el análisis de la Venta los sub productos Empacados en bolsas dentro de una caja de cartón, en los diferentes establecimientos de comercialización y el resultado muestra la no significancia.

### **4.3 PLANTEAMIENTO DE PLAN DE NEGOCIO INCLUSIVO**

#### **4.3.1 RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN DE NEGOCIO**

Es evidente que con la implementación del presente emprendimiento se lograra generar ingresos económicos para los socios (adicionales a sus producción), tomando en cuenta que Bolivia al ser centro de origen, el cultivo del maní en Bolivia es muy antiguo, realizado por pequeños agricultores y en pequeñas extensiones no mayores a dos hectáreas, por otra parte la busca de mejores mercados que sepan apreciar los productos agroecológicos y que estos mercados estén en relación directa con los productores

organizados y capacitados adecuadamente es una estrategia que muchos investigadores recomiendan al momento de realizar emprendimientos productivos con enfoque sostenible en lo referente a la comercialización de productos.

Si bien el emprendimiento se ubicara en la ciudad de sucre, mencionar que la comunidad de Las Casas (lugar de origen de la materia prima) tiene como sustento económico a la producción agrícola, siendo los cultivos que se destacan el maní, ají, maíz y papa, pero el que mejor se destaca por el porcentaje de producción son el maní y el ají, que al ser todavía producidos de manera agroecológica sus apreciación remarcada en el mercado hace que estos cultivos puedan tener un valor agregado muchos mercados departamentales y nacionales.

Por otro lado se debe de mencionar que en presente plan de negocios se detalla la venta de cinco sub productos (Transformados) del Maní Agroecológico, los cuales serán debidamente promocionados mediante campañas y publicidad, en cuanto a los ingresos por las ventas, utilidades y plazo de retorno de la inversión, fueron estructurados y detallados en el presente plan de Negocios, los cuales demuestran que la inversión realizada en el mismo están plenamente justificados y que dicha inversión tendrá un retorno en los siguientes cinco años después de su implantación, siendo que sus utilidades serán distribuidas equitativamente entre cada uno de los socios que la conforman.

#### 4.3.2 **PRESENTACIÓN**

##### 4.3.2.1 *Datos de la empresa*

El Nombre de la empresa es “**Las Casas**” Empresa Alimenticia S.A. (entendida como una micro empresa), la cual fue constituida en abril del 2019 mediante documento de constitución y luego registrada en Funda Empresa.

##### 4.3.2.2 *Inclusividad del negocio*

La empresa se califica como una empresa inclusiva ya que aproximadamente 34 personas miembros de la Asociación de Productores de Maní Agroecológico de la comunidad de Las Casas se beneficiaran directamente con la ejecución de este emprendimiento en su calidad de socios de la empresa y además serán los proveedores de la materia prima que se utilizara para poder realizar los diferentes sub productos transformados que la empresa producirá y comercializará.

La empresa “*Las Casas*” Empresa Alimenticia S.A., pretende buscar financiamiento de instituciones microfinancieras, para que los productores de maní agroecológico de la comunidad de las Casas opten por un microcrédito de unos 1000 dólares los mismos que serán invertidos de la siguiente manera 600 dólares como aporte para el desarrollo, implementación y capital de trabajo de la empresa, y los otros 400 dólares que les permitirá comprar semilla, insumos e implementos que les permita mejorar en calidad y cantidad el maní agroecológico producido en dicha comunidad, con esto se beneficiara a 34 productores.

Una de las alternativas que se pretende es lograra una alianzas con el Banco de Desarrollo Productivo y con varios fondos financieros privados, como el FIE, para poder financiar las actividades establecidas.

Con la implementación del Negocio Inclusivo como tal implicaría un doble beneficio para los agricultores, el uno comercial entre con la empresa y el otro como productores – permitiendo estructurar un producto con condiciones económicas y administrativas favorables para los mismos productores y socios, y al mismo tiempo desarrollar una gestión empresarial con: crédito, plazos, garantías y tasas de interés.

La inversión total del proyecto será de unos 19.000 dólares y siendo además que el otro socio de la empresa colocara casi la mitad del monto para lograr el objetivo.

Con la implementación de este emprendimiento mostrar resultados tangibles. En la actualidad los productores producen en promedio 25 qq de maní al año y con el emprendimiento esto se incrementará hasta unos 50 qq, lo que significaría un aumento de 100% en el primer año de trabajo.

**Si consideramos que** - *Negocios Inclusivos: una herramienta de lucha contra la pobreza. Un Negocio Inclusivo no es un obsequio, sino un negocio que incluye al más débil. La empresa interesada consigue el apoyo de una micro financiera, el productor se beneficia del crédito y tiene asegurado su mercado como proveedor de la misma empresa.*

El emprendimiento “*Las Casas*” Empresa Alimenticia se considera un Negocio Inclusivo porque incrementa la producción de maní, materia prima necesaria para su transformación en la empresa como tal e involucra a los productores a pequeña escala, quienes logran mejorar sus ingresos y su patrimonio.

#### *4.3.2.3 Sector y rubro de actividad*

La empresa pertenece al Sector de Empresa de Elaboración de Alimentos y realizara la actividad de transformación de maní agroecológico en diversos sub productos para distintos clientes y segmentos de mercado.

#### *4.3.2.4 Forma jurídica*

Jurídicamente la empresa está constituida como una pequeña empresa la cual está registrada en Funda Empresa, además cuenta con documento de constitución de la mismas de fecha 15 de Abril del 2015 la cual está debidamente protocolizada y reconocida por Notario de Fe Pública, además cuenta con el respectivo NIT (Número de Identificación Tributaria) y la licencia de funcionamiento otorgado por el G.A.M. de Sucre para la Implementación de la Factoría en el lugar destinado para dicho propósito.

#### *4.3.2.5 Régimen tributario*

La empresa como cualquier empresa cancelara tributos como son Impuesto al Valor Agregado IVA que representa el 12 %, después se pagara el Impuesto a las Transacciones IT que representa el 3 % siendo la cancelación de los dos tributos mensuales y en base a lo facturado (Ventas), además anualmente se cancelara el 3 % IUE Impuestos a la Utilidad de las Empresas que se cancelara en base a las utilidades registradas al finalizar la gestión una vez al año.

#### *4.3.2.6 Capital Social*

La empresa se constituyó como una Sociedad Anónima, entre los miembros de la Asociación de productores de Maní Agroecológico de la comunidad de Las Casas y en su calidad de Presidente de la Asociación figurara como Socio (representante) siendo el nombre del presidente actual el señor Francisco Churari Oporto siendo su porcentaje de participación de acuerdo al siguiente cuadro.

**Cuadro 4. Constitución De La Empresa S.A.**

<b>Nombre del Socio</b>	<b>Valor Bs.</b>	<b>% de participación</b>
<i>Francisco Churari Oporto</i> (En representación de la Asociación de productores de Maní Agroecológico de la comunidad de Las Casas en su calidad de Presidente de la Asociación)	30.000,00	50 %
Vladimir Coca	30.000,00	50 %
<b>TOTAL</b>	<b>60.000,00</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.3.3 **MERCADO**

#### 4.3.3.1 *Descripción de los principales productos de la empresa*

Los productos que ofrecerá la empresa serán productos transformados como:

- **Turrón de Maní.** Tableta de Maní mesclado con caramelo de uno o varios sabores, envasados en sobres tri capas, con etiqueta y en una proporción de 120 gr.
- **Snacks.** Maní tostado con cubierta dulce (azúcar y chocolate), Maní Salado y sin sal. Envasados en sobres tri capas, con etiqueta y en una proporción de 250 gr.
- **Harina de Maní (sopas).** Maní, verduras, carnes y especias molidas y mezclas. Envasados en sobres tri capas, con etiqueta y en una proporción de 250 gr.
- **Ají de Maní (Llajua o salsa picante).** Maní tostado, ají y/o locoto deshidratado. Envasados en sobres tri capas, con etiqueta y en una proporción de 250 gr.
- **Maní en cápsulas (crudo).** Maní tostado en vaina empacado en envases de cartón de 1 kg.

Estos productos presentaran las siguientes ventajas que destacaran luego de su producción:

**Primero** porque la materia prima con la que se producirá será de calidad e inocuidad alimenticia buena (maní agroecológico) que nos diferenciará de la competencia.

**Segundo** porque en la elaboración de los sub productos transformados no se utilizar productos químicos como: conservantes o colorantes artificiales.

**Tercero** por que los precios a los que se ofrecerán estos productos transformados serán más bajos que la competencia.

#### *4.3.3.2 Identificación de los clientes finales de la empresa*

Los clientes para los cuales se producirán los diferentes productos serán personas que se encuentre viviendo en la ciudad de Sucre y que frecuentemente visiten los diferentes establecimientos de alimentos en esta ciudad.

Además estas personas serán de mediana a altos ingresos económicos, niveles sociales y culturales y que acudan a adquirir sus productos de consumo doméstico a supermercados, mini mercados y tiendas de barrio.

#### *4.3.3.3 Estudio de los competidores*

Mi principal competencia son los productos importados tanto legal como de contrabando, estos productos son fabricados en grandes volúmenes, se encuentran en el exterior del país y los precios a los cuales los comercializas generalmente oscilan en función a la diferencia de cotización de sus monedas en cualquier época del año, en cuanto a su imagen invierten grandes cantidades de recursos económicos para producir la imagen de sus empresas y de sus productos, pero son poco difundidos en la ciudad de Sucre.

Los competidores de la empresa en la ciudad de Sucre que será el mercado inicial de los productos, dichas empresa luego de comercializar sus productos no prestan ningún asesoramiento ni asistencia técnico ni servicios de post venta de otros productos iguales o similares a mis productos.

Como existe una demanda insatisfecha de estos productos en el mercado de Sucre, la competencia no tendrá motivos para reaccionar ni positiva ni negativamente por lo que se observa una oportunidad para la empresa a ser considerado favorablemente.

En lo referente a la identificación de los competidores de la empresa se identifica a los INTERMEDIARIOS del sector de mi empresa que serían comerciantes informales que

comercializan productos importados o de contrabando, estas personas se encuentran ubicadas cerca de los mercados populares de la ciudad y comercializan su producto a personas de medianos a bajos recursos económicos por lo general pero también se observa estos productos en algunos supermercados, la venta del producto es al contado, no celebran ningún contrato ni previo, ni durante ni después de haber vendido el producto por lo que no existe ninguna responsabilidad entre el vendedor ni el comprador que luego comercializa en dichos establecimientos, la mayoría de estos productos son comercializados directamente en los establecimientos de importación de dichos productos no prestando el servicio de entrega del productos en el mismo establecimiento por parte de las empresas que comercializan dicho producto.

En el siguiente cuadro se describe algunas características que ofrece la competencia (características de sus productos) desde el punto de vista objetivo.

**Cuadro 5. Características Del Producto De La Competencia**

Nombre de competidor	Marca	Precio	Lugares de venta	Presentación (Variedad, tamaño, Sabores, etc.)	Información sobre el producto	¿Qué material publicitario utiliza?	¿Realiza promociones?	Procedencia o Industria
Markle LTDA	Regius	5 Bs.	Supermercados	Sobre de 120 gr.	Producto elaborado con Maní producido convencionalmente	Sobre Tri Capa	Ninguna Promoción	Brasil
Arcor	Rico Maní	4.5	Mercados	Sobre de 80 gr.	Producto elaborado con Maní producido convencionalmente	Sobre Tri Capa	Ninguna Promoción	Argentina
Otros	Diferentes Marcas	1 - 4	Supermercados y Mercados	Sobres de 10 gr. A y sobres de 200 Gr. En envolturas con papel tipo selofan	No cuentan con información clara (los aditivos conservantes están con abreviaturas) o en otro idioma	Ninguno	Ninguna	Bolivia, Peru, Brasil, China, Otros.

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.3.3.4 Estudio de los proveedores

En el cuadro siguiente se hace referencia deberá de las características de los proveedores para el plan de negocios, incorporando solo información que se pudo verificar.

**Cuadro 6. Características Del Producto De Los Proveedores**

Producto	Requerimiento	Proveedor A	Precio	Proveedor B	Precio
Producto 1 (Snacks de Maní)	Materia Prima:				
	Insumos:	Sal y Azúcar Natural	Sin referencia	Sal y Azúcar Natural	Sin referencia
	Suministros:				
	Maquinaria y equipos:				
	Envases y empaques:				
Producto 2 (Turrón de Maní)	Materia Prima:				
	Insumos:				
	Suministros:				
	Maquinaria y equipos:				
	Envases y empaques:				

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.3.5 Estudio de los distribuidores

Los distribuidores actuales de los productos de la competencia similares a los que se proyecta producir en el plan de negocios, se constituirán casi con seguridad en nuestros distribuidores, por lo que reviste fundamental importancia los cuales fueron identificados y de los cuales se obtuvo la siguiente información.

**Cuadro 7. Estudio De Los Distribuidores (ejemplo)**

Nombre del distribuidor	¿Qué productos de la competencia vende?	¿Qué características de los productos que comercializa son apreciadas por sus clientes?	¿Qué tipo de envase, empaque o embalaje considera el más adecuado?	¿Qué cantidad estaría dispuesto a comprar de los productos del proyecto?	¿Cada cuánto tiempo o en que fechas realizaría los pedidos?	¿Cuál es la forma de pago que propone?	¿Cuál es la forma de entrega que propone?
Juan Aruquipa	Mani Salado	Frescura	Bolsa plástica normal	Toda producción	Semanalmente	Crédito	Lunes de semana
Noel Valda Dimas	Turrón de Maní	Precio y calidad	Bolsa Tri capa	Toda producción	Diariamente	Contado	Todos los días

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.3.6 Estudio de los consumidores

Para el presente Plan de Negocios se elaboró un estudio de los consumidores respecto de cada producto, pero antes se debe de mencionar que hay una variedad de productos y presentaciones que las empresas tienen en cartera, que pueden tener una gran acogida en el mercado boliviano.

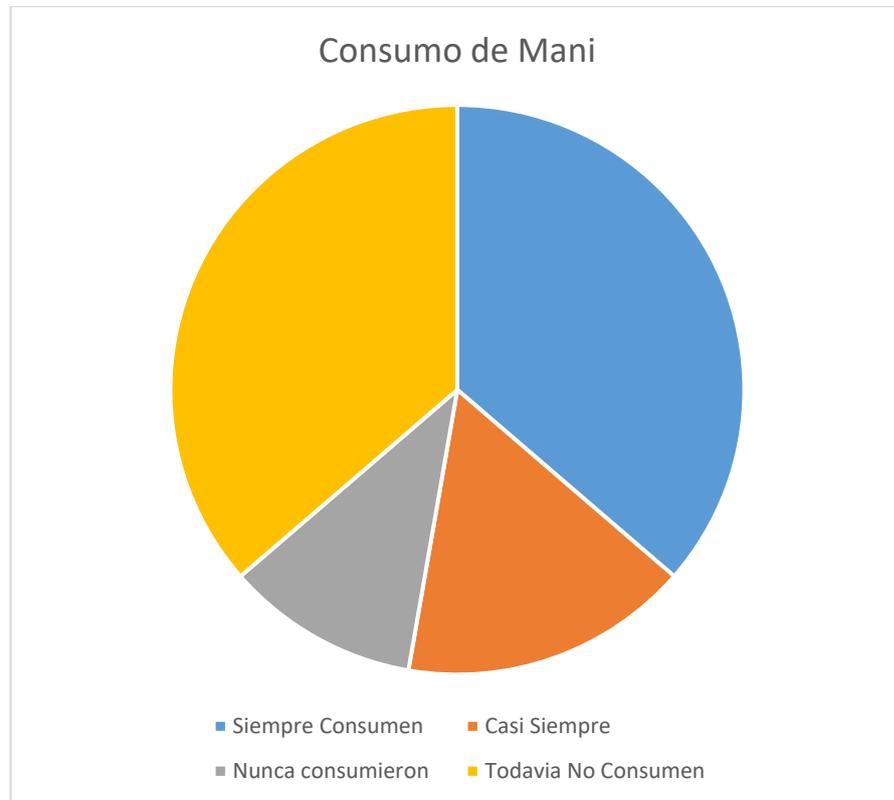
Por nuestro lado, como parte del presente plan de negocios realizamos la siguiente investigación, en la cual hicimos algunas pruebas piloto de uso o degustación, contando con la aceptación de los encuestados. Los productos posibles de fabricarse teniendo como insumo al Maní Agroecológico, son:

- Cremas anti-arrugas.
- Mantequilla de Maní.
- Turrón de Maní.
- Snacks.
- Harina de Maní (sopas).
- Ají de Maní (Llajua o salsa picante).
- Maní en cápsulas (crudo).

Como se puede apreciar en los 6 primeros se requiere un nivel de industrialización, por tanto serán las empresas las encargadas de su producción y comercialización; en tanto que para los siguientes productos, como no se requiere mayor tecnología, podrían ser los mismos productores quienes den el valor agregado a su producción básica. En esta parte, el Maní en cápsulas y los snacks son los que tendrían mayor preferencia con 25% y 20%, respectivamente.

En relación a la frecuencia de consumo, el 30% de los entrevistados manifestaron consumir siempre, (18%) casi siempre y (12%) alguna vez, en tanto que el 40% dicen que todavía no consumen; este segmento es el que representa una potencialidad de consumo a futuro.

**Figura 6. Consumo De Maní**



*Fuente: Elaboración Propia*

En relación a las características mejor valoradas entre los encuestados encontramos que el 45% valora el sabor del producto, seguido del 25% que aprecia el olor. Un 30% de los encuestados valoran las características de presentación, color y textura. Esta posición es coherente si tenemos en cuenta que el mayor atributo del Maní y los productos derivados son sus características nutritivas, curativas y alimenticias.

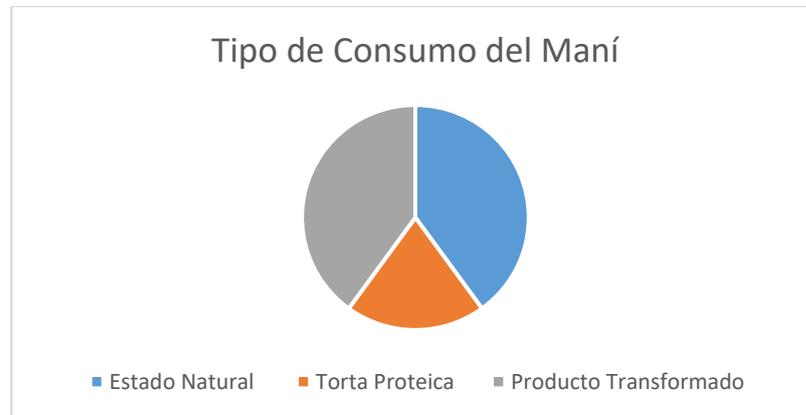
**Figura 7. Valoración Del Tipo De Producto**



*Fuente: Elaboración Propia*

Otro hecho a destacar en esta parte es la prueba piloto que se aplicó en forma aleatoria a algunos encuestados, principalmente para determinar las preferencias en algunas presentaciones para su industrialización futura. Así, el siguiente gráfico muestra que el 40% de los encuestados manifiestan preferir al producto en su estado original, es decir tostado. Otro tanto manifestó preferir en snack derivado del Maní. Finalmente, hay un 20% que estaría dispuesto a consumirlo como torta proteica. Para la fabricación de la torta proteica se requiere como insumo la harina proteica de Maní. Al industrializar el producto previamente para obtener la harina se abriría una línea interesante, dado que se puede utilizar en una amplia variedad de productos y presentaciones (sopas).

**Figura 8. Tipo De Consumo De Maní**



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.3.4 **PLAN COMERCIAL**

Siendo que el estudio de los diferentes mercados demostró que es posible ofrecer algo mejor que la competencia, se llegó a la conclusión que es posible tener acceso a los canales de distribución y que están disponibles los requerimientos de producción más relevantes, entonces se debe procedió a la estructuración del plan comercial, el cual contiene las siguientes definiciones:

- Cantidad de productos que se está en condiciones de ofertar al mercado
- Precios a los cuales se prevé vender los productos
- Atributos diferenciadores de estos productos

Se tomaron en cuenta que conociendo la cantidad inicial de la oferta y los precios respectivos, se estaría en condiciones de determinar los ingresos que tendrá la empresa en los años previstos para realizar la evaluación financiera, pero también tomo en cuenta el hecho de que cantidades, precios y atributos de los productos podrán variar con el tiempo; particularmente los dos últimos, por la denominada “curva de experiencia” la cual indica que conforme se elaboran más productos hay tendencia a mejorarlos y a reducir sus costos de producción.

##### 4.3.4.1 *Proyección de ventas*

En función de la cantidad de productos que se proyecta ofertar al mercado el primer año de operación, se observa el siguiente detalle en el cuadro siguiente:

*Grafica 15. Proyección De Ventas Según El Plan De Negocios*

**PROYECCIÓN DE VENTAS**  
(en unidades de producto)

PRODUCTO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Incremento porcentual		20%	25%	25%	25%
Turon De Maní (Barra de 120 gr.)	100,000	120,000	150,000	187,500	234,375
Incremento porcentual		20%	25%	25%	25%
Snacks de Maní (250 gr.)	150,000	180,000	225,000	281,250	351,563
Incremento porcentual		10%	15%	15%	15%
Harina de Maní (sopas) 150 gr.	120,000	132,000	151,800	174,570	200,756
Incremento porcentual		10%	15%	15%	15%
Ají de Maní (Llajua/Salsa) 150 gr.	50,000	55,000	63,250	72,738	83,649
Incremento porcentual		15%	20%	20%	20%
Maní en Vaina (crudo) 200 gr.	80,000	92,000	110,400	132,480	158,976
<b>TOTAL</b>	<b>500,000</b>	<b>579,000</b>	<b>700,450</b>	<b>848,538</b>	<b>1,029,319</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Esta proyección de ventas consideró que para un primer año de producción a un porcentaje conservador (75 – 80%) de la capacidad instalada de la planta, que se estima crecerá a medida que se consolida el negocio.

#### 4.3.4.2 Estimación de los ingresos por ventas

La estimación de los ingresos por ventas por cada tipo de producto, se detalla a continuación:

Grafica 16. Planilla De Ingresos Según Plan De Negocios

## PLANILLA DE INGRESOS

INICIO

PRODUCTOS	ANO				
	1	2	3	4	5
<b>Turon De Maní (Barra de 120 g)</b>					
Precio unitario	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68
Cantidad	100,000.00	120,000.00	150,000.00	187,500.00	234,375.00
<b>SUBTOTAL INGRESOS</b>	<b>68,247.13</b>	<b>81,896.55</b>	<b>102,370.69</b>	<b>127,963.36</b>	<b>159,954.20</b>
<b>Snacks de Maní (250 gr.)</b>					
Precio unitario	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68
Cantidad	150,000.00	180,000.00	225,000.00	281,250.00	351,563.00
<b>SUBTOTAL INGRESOS</b>	<b>102,370.69</b>	<b>122,844.83</b>	<b>153,556.03</b>	<b>191,945.04</b>	<b>239,931.65</b>
<b>Harina de Maní (sopas) 150 g</b>					
Precio unitario	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68
Cantidad	120,000.00	132,000.00	151,800.00	174,570.00	200,756.00
<b>SUBTOTAL INGRESOS</b>	<b>81,896.55</b>	<b>90,086.21</b>	<b>103,599.14</b>	<b>119,139.01</b>	<b>137,010.20</b>
<b>Ají de Maní (Lajua/Salsa) 150 g</b>					
Precio unitario	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68
Cantidad	50,000.00	55,000.00	63,250.00	72,738.00	83,649.00
<b>SUBTOTAL INGRESOS</b>	<b>34,123.56</b>	<b>37,535.92</b>	<b>43,166.31</b>	<b>49,641.59</b>	<b>57,088.04</b>
<b>Maní en Vaina (crudo) 200 g</b>					
Precio unitario	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01
Cantidad	80,000.00	92,000.00	110,400.00	132,480.00	158,976.00
<b>SUBTOTAL INGRESOS</b>	<b>80,459.77</b>	<b>92,528.74</b>	<b>111,034.48</b>	<b>133,241.38</b>	<b>159,889.66</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>367,097.70</b>	<b>424,892.24</b>	<b>513,726.65</b>	<b>621,930.39</b>	<b>753,873.74</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.4.3 Estrategias y acciones de la mezcla comercial

Se consideró realizar una estrategia que estaría desarrollada de la siguiente manera: Las estrategias promocionales deben estar dirigidas a los clientes potenciales, para ello creemos que la publicidad debe recurrir al uso de afiches y gigantografías que bien pudieran colocarse en lugares estratégicos dentro de las tiendas. Eso mismo se hará en los restaurantes de comida.

A nivel de los autoservicios una forma efectiva de publicitar sería la degustación directa a través de impulsadoras ubicadas dentro de las tiendas. Esta estrategia promocional debe

ser reforzada con trípticos y otros impresos, donde se expliquen ampliamente las bondades y las propiedades nutritivas y curativas del Maní. Otra de las formas de publicitar sería publicar avisos en revistas o publicaciones especializadas ligadas al público objetivo. Un slogan oportuno que puede servir para publicitar el Maní podría ser: “Maní, salud y más vigor en tus alimentos”. Finalmente, el Internet es otro medio donde se debe publicitar en forma sostenida, creando blogs o listas de interés donde se pueden mencionar las bondades del producto y que han sido detalladas en la presente investigación.

Siendo los gastos emergentes para cubrir esta estrategia, detallados en el siguiente cuadro:

**Grafica 17. Gastos De Comercialización Según Plan De Negocios**

Tipo de cambio	6.96
----------------	------

**GASTOS DE COMERCIALIZACION  
AÑO 1**

Costo Unitario [Bs]	Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Sus.
85.00	1	Canastillos plasticos	pza	50	12.21	610.63
10,000.00	2	Promoción de productos	año	1	1,436.78	1,436.78
12,000.00	3	Publicidad	año	1	1,724.14	1,724.14
1,000.00	4	Vigencia codigo de Barra	año	1	143.68	143.68
3.34	5	Combustible	lts	1200	0.48	575.86
60.00	6	Lubricastes	lts	10	8.62	86.21
	7				0.00	0.00
	8				0.00	0.00
	9				0.00	0.00
	10				0.00	0.00
	11				0.00	0.00
	12				0.00	0.00
	13				0.00	0.00
	14				0.00	0.00
	15				0.00	0.00
	16				0.00	0.00
	17				0.00	0.00
	18				0.00	0.00
	19				0.00	0.00
	<b>COSTO TOTAL</b>					<b>4,577.30</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.5 PLAN DE PRODUCCION

A continuación, se desarrolla el plan de producción necesarios, para el presente emprendimiento:

#### 4.3.5.1 Programa de producción

El plan de producción considera un porcentaje estimado de las pérdidas en el proceso de producción que se generan por la distribución de muestras gratuitas para facilitar la promoción de los productos y otros.

**Grafica 18. Programa De Producción Según Plan De Negocios**

<b>Pérdidas / Muestras gratuitas / Promoción / etc.</b>	<b>3%</b>					<b>INICIO</b>
<b>PROGRAMA DE PRODUCCIÓN</b>						
(en unidades de producto)						
	AÑO					
PRODUCTO	1	2	3	4	5	
Turon De Maní (Barra de 120 g	103,000	123,600	154,500	193,125	241,406	
Snacks de Maní (250 gr.)	154,500	185,400	231,750	289,688	362,110	
Harina de Maní (sopas) 150 gr.	123,600	135,960	156,354	179,807	206,779	
Ají de Maní (Llajua/Salsa) 150 g	51,500	56,650	65,148	74,920	86,158	
Maní en Vaina (crudo) 200 gr.	82,400	94,760	113,712	136,454	163,745	
<b>TOTAL</b>	<b>515,000</b>	<b>596,370</b>	<b>721,464</b>	<b>873,994</b>	<b>1,060,199</b>	

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.5.2 Costos de producción

Los costos de producción en los que se detalla costos directos de producción sobre la base de la información de la materia prima, insumos, suministros, envases y mano de obra pagada por unidad de producto, se presentan a continuación, para cada producto:

**Grafica 19. Costos Directos De Producción Turrón De Maní Según Plan De Negocios**

Tipo de cambio	6.96
----------------	------

IN

**COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN  
(AÑO 1)**

PRODUCTO		Turon De Maní (Barra de 120 gr.)				
CANTIDAD A PRODUCIR		103,000				
Costo Unitario [Bs ]	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad por unidad de producto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Sus.
<b>Materia prima</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>					
15	Maní pelado y tostado	Kg	0.04000	4,120.00	2.16	8,879.31
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL MATERIA PRIMA					8,879.31
<b>Insumos</b>	<b>INSUMOS</b>					
6.00	Asucar	kg.	0.025	2,575.00	0.86	2,219.83
4.00	Melasa Hidrolizada	kg	0.08	8,240.00	0.57	4,735.63
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL INSUMOS					6,955.46
<b>Suministros</b>	<b>SUMINISTRO</b>					
2.00	Agua filtrada y Hio	lt	1.00	103,000.00	0.29	29,597.70
0.25	Energia Eléctrica	kwh	0.04	4,120.00	0.04	147.99
2.45	GLP	kg	0.01	824.00	0.35	290.06
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL SUMINISTROS					30,035.75
<b>Empaque</b>	<b>EMPAQUE</b>					
0.20	Bolsa tricapa (litogra	pza	1.00	103,000.00	0.03	2,959.77
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL EMPAQUE					2,959.77
<b>Mano de Obra</b>	<b>MANO DE OBRA (si aplica por unidad de producto)</b>					
0.20	Obrero	Bs/pr	1.00	103,000.00	0.03	2,959.77
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL MANO DE OBRA					2,959.77
<b>COSTO DIRECTO DE PRODUCCION</b>						<b>51,790.06</b>
<b>COSTO DIRECTO UNITARIO DE PRODUCCION</b>						<b>0.50</b>

Fuente: Elaboración Propia

Grafica 20. Costos Directos de Producción Snacks Maní según Plan de Negocios

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN (AÑO 1)						
PRODUCTO	Snacks de Maní (250 gr.)					
CANTIDAD A PRODUCIR	154,500					
Costo Unitario [Bs ]	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad por unidad de producto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Sus.
<b>Materia prima</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>					
15	Maní pelado y tostado	kg	0.12500	19,312.50	2.16	41,621.77
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL MATERIA PRIMA					41,621.77
<b>Insumos</b>	<b>INSUMOS</b>					
6.00	Azúcar	kg.	0.05000	7,725.00	0.86	6,659.48
10.00	Canela	onz.	0.00250	386.25	1.44	554.96
10.00	Clavo de olor	onz.	0.00250	386.25	1.44	554.96
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL INSUMOS					7,769.40
<b>Suministros</b>	<b>SUMINISTRO</b>					
2.00	Agua filtrada y Hionizada	lt	0.15	23,175.00	0.29	6,659.48
0.25	Energía Eléctrica	kwh	0.03	4,635.00	0.04	166.49
2.45	GLP	kg	0.01	1,236.00	0.35	435.09
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL SUMINISTROS					7,261.06
<b>Empaque</b>	<b>EMPAQUE</b>					
0.20	Bolsa tricapa (litografía)		1.00	154,500.00	0.03	4,439.66
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL EMPAQUE					4,439.66
<b>Mano de Obra</b>	<b>MANO DE OBRA (si aplica por unidad de producto)</b>					
0.20	Obrero	Bs/pr	1.00	154,500.00	0.03	4,439.66
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL MANO DE OBRA					4,439.66
<b>COSTO DIRECTO DE PRODUCCION</b>						<b>65,531.53</b>
<b>COSTO DIRECTO UNITARIO DE PRODUCCION</b>						<b>0.42</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Grafica 21. Costos Directos de Producción de Harina de Maní según Plan de Negocios**

<b>COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b>						
(AÑO 1)						
PRODUCTO		Harina de Maní (sopas) 150 gr.				
CANTIDAD A PRODUCIR		123,600				
Costo Unitario [Bs ]	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad por unidad de producto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Sus.
<b>Materia prima</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>					
22	Arina de Mani	kg.	0.125	15,450.00	3.16	48,836.21
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL MATERIA PRIMA					48,836.21
<b>Insumos</b>	<b>INSUMOS</b>					
20.00	Verduras Dehidratadas y Ma	kg.	0.01000	1,236.00	2.87	3,551.72
60.00	Carne Deshidratada y Molid	kg.	0.01000	1,236.00	8.62	10,655.17
40.00	Mix de Condimentos Dehidra	kg.	0.01000	1,236.00	5.75	7,103.45
1.00	Sal	kg.	0.01000	1,236.00	0.14	177.59
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL INSUMOS					21,487.93
<b>Suministros</b>	<b>SUMINISTRO</b>					
0.25	Energia Electrica	kwh	0.03	3,708.00	0.04	133.19
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL SUMINISTROS					133.19
<b>Empaque</b>	<b>EMPAQUE</b>					
0.20	Bolsa tricapa (litografiada)	pa	1.00	123,600.00	0.03	3,551.72
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL EMPAQUE					3,551.72
<b>Mano de Obra</b>	<b>MANO DE OBRA (si aplica por unidad de producto)</b>					
0.20	Obrero 1	Bs/pr	1.00	123,600.00	0.03	3,551.72
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL MANO DE OBRA					3,551.72
<b>COSTO DIRECTO DE PRODUCCION</b>						<b>77,560.78</b>
<b>COSTO DIRECTO UNITARIO DE PRODUCCION</b>						<b>0.63</b>

Fuente: Elaboración Propia

Grafica 22. Costos Directos De Producción De Ají de Maní Según Plan De Negocios

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN (AÑO 1)						
PRODUCTO	Ají de Maní (Llajua/Salsa) 150 gr.					
CANTIDAD A PRODUCIR	51,500					
Costo Unitario [Bs ]	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad por unidad de producto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Sus.
<b>Materia prima</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>					
22	Mani tostado pelado y Molido	kg.	0.125	6,437.50	3.16	20,348.42
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL MATERIA PRIMA					20,348.42
<b>Insumos</b>	<b>INSUMOS</b>					
1.00	Sal	kg.	0.01000	515.00	0.14	73.99
20.00	Locoto deshidratado y Molido	kg.	0.01000	515.00	2.87	1,479.89
20.00	Ají Desdridratado y Molido	kg.	0.01000	515.00	2.87	1,479.89
40.00	Mix de Condimentos Dehidra	kg.	0.01000	515.00	5.75	2,959.77
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL INSUMOS					5,993.53
<b>Suministros</b>	<b>SUMINISTRO</b>					
0.25	Energía Eléctrica	kwh	0.03	1,545.00	0.04	55.50
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL SUMINISTROS					55.50
<b>Empaque</b>	<b>EMPAQUE</b>					
0.20	Bolsa tricapa (litografiada)	pza	1.00	51,500.00	0.03	1,479.89
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL EMPAQUE					1,479.89
<b>Mano de Obra</b>	<b>MANO DE OBRA (si aplica por unidad de producto)</b>					
0.20	Obrero 1	Bs/pr	1.00	51,500.00	0.03	1,479.89
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL MANO DE OBRA					1,479.89
<b>COSTO DIRECTO DE PRODUCCION</b>						<b>29,357.22</b>
<b>COSTO DIRECTO UNITARIO DE PRODUCCION</b>						<b>0.57</b>

Fuente: Elaboración Propia

*Grafica 23. Costos Directos de Producción de Maní en Vaina según Plan de Negocios*

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN (AÑO 1)						
PRODUCTO	Maní en Vaina (crudo) 200 gr.					
CANTIDAD A PRODUCIR	82,400					
Costo Unitario [Bs ]	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad por unidad de producto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Sus.
<b>Materia prima</b>	<b>MATERIA PRIMA</b>					
10	Maní en Vaina Tostado	Kg.	0.5	41,200.00	1.44	59,195.40
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL MATERIA PRIMA					59,195.40
<b>Insumos</b>	<b>INSUMOS</b>					
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL INSUMOS					0.00
<b>Suministros</b>	<b>SUMINISTRO</b>					
0.25	Energía Eléctrica	kwh	0.03	2,472.00	0.04	88.79
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL SUMINISTROS					88.79
<b>Empaque</b>	<b>EMPAQUE</b>					
0.80	Bolsa tricapa (litografiada)	pza	1.00	82,400.00	0.11	9,471.26
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL EMPAQUE					9,471.26
<b>Mano de Obra</b>	<b>MANO DE OBRA (si aplica por unidad de producto)</b>					
0.20	Obrero 1	Bs/pr	1.00	82,400.00	0.03	2,367.82
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	0.00
	TOTAL MANO DE OBRA					2,367.82
<b>COSTO DIRECTO DE PRODUCCION</b>						<b>71,123.28</b>
<b>COSTO DIRECTO UNITARIO DE PRODUCCION</b>						<b>0.86</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3.5.3 Mano de obra

En lo referente a la mano de obra requerida para el presente emprendimiento se tiene los siguientes datos:

**Grafica 24. Requerimientos Y Costo De Personal Según Plan De Negocios**

Tipo de Cambio	6.96	<b>INICIO</b>			
<b>REQUERIMIENTOS Y COSTOS DE PERSONAL AÑO 1</b>					
<b>MANO DE OBRA: PRODUCCIÓN</b>					
Remuneración mensual unitaria [Bs]	Cargo	Cantidad de puestos	Meses	Remuneración mensual unitaria	Total Sus.
3000.00	Resp. de producción	1	12	431.03	5,172.41
				0.00	0.00
				0.00	0.00
				0.00	0.00
				0.00	0.00
SUBTOTAL					5,172.41
● BENEFICIOS SOCIALES					1,726.03
					<b>6,898.45</b>
<b>MANO DE OBRA: ADMINISTRACIÓN</b>					
Remuneración mensual unitaria [Bs]	Cargo	Cantidad de puestos	Meses	Remuneración mensual unitaria	Total Sus.
4000.00	Gerente Administrativo	1	12	574.71	6,896.55
2120.00	Encargado de Ventas	1	12	304.60	3,655.17
				0.00	0.00
				0.00	0.00
				0.00	0.00
SUBTOTAL					10,551.72
● BENEFICIOS SOCIALES					3,521.11
					<b>14,072.83</b>

Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, se consideró los beneficios sociales calculados para dicho personal:

**Grafica 25. Beneficios Sociales De Producción Y Administración Según Plan De Negocios**

<b>BENEFICIOS SOCIALES PRODUCCION</b>	
Riesgo laboral	1.71%
Fondo pro vivienda	2%
Seguridad social (CNS)	10%
Infocal	3%
<b>TOTAL</b>	<b>16.71%</b>
Prov. Aguinaldo	<b>8.33%</b>
Prov. Indemnizacion	8.33%
	16.66%
<b>BBSS TOTAL</b>	<b>33.37%</b>

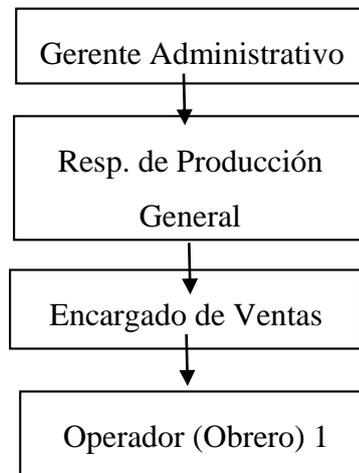
  

<b>BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACION</b>	
Riesgo laboral	1.71%
Fondo pro vivienda	2%
Seguridad social (CNS)	10%
Infocal	3%
<b>TOTAL</b>	<b>16.71%</b>
Prov. Aguinaldo	<b>8.33%</b>
Prov. Indemnizacion	8.33%
	16.66%
<b>BBSS TOTAL</b>	<b>33.37%</b>

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente flujo grama se presenta la estructura bajo la cual estará organizado dicho personal.

**Ilustración 7. Estructura Personal**



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.5.4 Alquileres

En el presente emprendimiento no se requerirá de alquilar ningún equipo, mobiliario, terreno u otro ítem durante la implementación y/o desarrollo del mismo.

#### 4.3.5.5 Gastos generales de administración

Los gastos de administración serán los siguientes:

**Grafica 26. Gastos Generales De Administración Según Plan De Negocios**

Tipo de cambio	6.96
----------------	------

### GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION AÑO 1

Costo Unitario [Bs]	Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total Sus.
180.00	1	Agua	mes	12	25.86	310.34
200.00	2	Energia electrica	mes	12	28.74	344.83
50.00	3	Material de Escritorio	mes	12	7.18	86.21
850.00	4	Patente de Funcionamier	año	1	122.13	122.13
1,500.00	5	Registro SENASAG	año	1	215.52	215.52
1,200.00	6	Impuestos a la propiedad	año	1	172.41	172.41
250.00	7	Impuestos a la propiedad	año	1	35.92	35.92
	8				0.00	0.00
	9				0.00	0.00
	10				0.00	0.00
	11				0.00	0.00
	12				0.00	0.00
	13				0.00	0.00
	14				0.00	0.00
	15				0.00	0.00
	16				0.00	0.00
	17				0.00	0.00
	18				0.00	0.00
	19				0.00	0.00
	<b>COSTO TOTAL</b>					<b>1,287.36</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.6 PLAN DE INVERSIONES

A continuación se muestra en detalle las inversiones necesarias para el emprendimiento.

##### 4.3.6.1 Inversiones en terreno y edificaciones

En lo referido a las inversiones se debe de mencionar que las mismas permitirán a al emprendimiento contar con una infraestructura cómoda y acorde para el propósito en lo referido a su ubicación estratégica (acopio de materia prima, transformación y punto de distribución al mercado), por otro lado se verifico que el terreno cuenta con todos los papeles de inscripción en derechos reales y los impuestos pagado al día, planos de línea y nivel, además de contar con el título de propiedad debidamente protocolizado por notario de Fe pública.

Se debe de mencionar además que el lugar donde se emplazara el emprendimiento cuenta con todos los servicios de: agua potable, alcantarillado sanitario, energía eléctrica monofásica o trifásica, telefonía, internet, etc., además cuenta con vías de acceso principales y secundarias.

Las inversiones a realizarse en lo referente a terreno y edificaciones se detallan a continuación:

**Grafica 27. Inversión En Terrenos Y Obras Físicas Según Plan De Negocios**

Tipo de cambio		6.96							INICIO
<b>INVERSIONES EN TERRENOS Y OBRAS FÍSICAS</b>									
<b>COSTOS DE INVERSIÓN : TERRENOS</b>									
Costo Unitario [Bs]	N°	Item	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Residual
95.00	1	Compra de terreno	m2	400	13.65	5,459.77	N/A	N/A	5,459.77
	2				0.00	0.00	N/A	N/A	0.00
					<b>COSTO TOTAL</b>	<b>5,459.77</b>		<b>N/A</b>	<b>5,459.77</b>
<b>COSTOS DE INVERSIÓN : EDIFICACIONES</b>									
Costo Unitario [Bs]	N°	Item	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Residual
400.00	1	Galpon Industrial	m2	300.00	57.47	17,241.38	40.00	431.03	15,086.21
1,100.00	2	Area Administrativ	m2	40.00	158.05	6,321.84	40.00	158.05	5,531.61
350.00	3	Muro Perimetral	ml	100.00	50.29	5,028.74	40.00	125.72	4,400.14
	4				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
					<b>COSTO TOTAL</b>	<b>28,591.95</b>		<b>714.80</b>	<b>25,017.96</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.6.2 Inversiones en maquinaria y equipo

Las inversiones en maquinaria y equipo, se debelan a continuación:

**Grafica 28. Costos De Inversión En Maquinaria Y Equipo Según Plan De Negocios**

		Tipo de cambio   6,96						INICIO		
		COSTOS DE INVERSION: MAQUINARIA Y EQUIPO								
		VALOR RESIDUAL = (Porcentaje del costo total)							15%	
Costo Unitario [Bs]	Nº	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida útil	Depreciación Anual	Valor residual	
12.000,00	1	Molino de alimentos con motor trifásico	Pza	1	1,724.14	1,724.14	8	215.52	258.62	
8.000,00	2	Selladora al Vacío	Pza	1	1,149.43	1,149.43	8	143.68	172.41	
6.000,00	3	Peladora de Mani con capacidad de 100 kg/hr.	Pza	1	862.07	862.07	8	107.76	129.31	
10.000,00	4	Mixer de alimetos de una capacidad de 500 kg.	Pza	1	1,436.78	1,436.78	8	179.60	215.52	
1.000,00	5	Balanza de 5 kg de capacidad máxima	Pza	1	143.68	143.68	8	17.96	21.55	
2.000,00	6	Balanza de 120 kg de capacidad máxima	Pza	1	287.36	287.36	8	35.92	43.10	
13.500,00	7	Marmita con capacidad de 100 lts.	Pza	1	1,939.66	1,939.66	8	242.46	290.95	
	8				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
	9				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
	10				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
	11				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
	12				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
	13				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
	14				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
	15				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
	16				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
	17				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
	18				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
	19				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
	20				0.00	0.00	1	0.00	0.00	
					<b>COSTO TOTAL</b>	<b>7,543.10</b>		<b>942.89</b>	<b>1,131.47</b>	

Fuente: Elaboración Propia

Para este cálculo se consideró algunos elementos, como: el costo de transporte al lugar del proyecto, su instalación y pruebas de funcionamiento están inmersas dentro del costo (cotizado) de cada maquinaria y/o equipo.

#### 4.3.6.3 Inversiones en mobiliario, herramientas y vehículos

Para el presente plan de negocios se consideró la adquisición de mobiliario, herramientas, maquinaria, un vehículo (Tipo Moto triciclo) y otros, siendo el detalle el siguiente:

**Tabla 6. Inversiones en mobiliario, herramientas y vehículos**

Tipo de cambio 6.96

INICIO

**COSTOS DE INVERSION: MOBILIARIO**

Costo Unitario [Bs]	N°	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	VALOR RESIDUAL = (Porcentaje del costo total)		
							Vida útil	Depreciación Anual	Valor residual
350.00	1	Estante Metalico		6.00	50.29	301.72	10.00	30.17	30.17
1,800.00	2	Escritorios Metalicos	pza	2.00	258.62	517.24	10.00	51.72	51.72
500.00	3	Sillones semi ejecutivos	pza	2.00	71.84	143.68	10.00	14.37	14.37
2,000.00	4	Mesa de 12 sillas	pza	1.00	287.36	287.36	10.00	28.74	28.74
100.00	5	Sillas de madera	pza	6.00	14.37	86.21	10.00	8.62	8.62
700.00	6	mesas de fierro inoxidable 1,00*3,00	pza	4.00	100.57	402.30	10.00	40.23	40.23
	7				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
<b>COSTO TOTAL</b>						<b>1,738.51</b>		<b>173.85</b>	<b>173.85</b>

Tipo de cambio 6.96

INICIO

**COSTOS DE INVERSION: HERRAMIENTAS**

Costo Unitario [Bs]	N°	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	VALOR RESIDUAL = (Porcentaje del costo total)		
							Vida útil	Depreciación Anual	Valor residual
1,500.00	1	Herramientas para mante	Glb	1.00	215.52	215.52	4.00	53.88	21.55
7,000.00	2	Herramientas para el con	Glb	1.00	1,005.75	1,005.75	4.00	251.44	100.57
	3				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	4				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	5				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	6				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	7				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	8				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	9				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
	10				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
<b>COSTO TOTAL</b>						<b>1,221.26</b>		<b>305.32</b>	<b>122.13</b>

Tipo de cambio 6.96

INICIO

**COSTOS DE INVERSION: VEHÍCULOS**

Costo Unitario [Bs]	Vehículos	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	VALOR RESIDUAL = (Porcentaje del costo total)		
						Vida útil	Depreciación Anual	Valor residual
18500.00	Moto triciclo con tolva de 0,5 tn de capacidad	pza	1	2658.05	2658.05	10.00	265.80	265.80
				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
				0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>					<b>2658.05</b>		<b>265.80</b>	<b>265.80</b>

Fuente: Elaboración Propia

**4.3.6.4 Gastos pre operacionales**

En lo referente a los gastos pre operacionales se realizaron estimaciones de los recursos requeridos que fueron considerados antes del inicio de la producción comercial y siendo las mismas adicionales al capital de trabajo y para ello se realizó un listado de dichas acciones identificadas y el costo correspondiente, siendo las mismas:

**Grafica 29. Gastos Pre Operación Según Plan De Negocios**

tipo de cambio 6.96

**GASTOS PRE-OPERACIONALES**

Costo Unitario [Bs]	N°	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
5,000.00	1	Capacitación del personal	Glb	1	718.39	718.39
3,000.00	2	Calibración de equipos	Glb	1	431.03	431.03
	3				0.00	0.00
	4				0.00	0.00
	5				0.00	0.00
	6				0.00	0.00
	7				0.00	0.00
	8				0.00	0.00
	9				0.00	0.00
	10				0.00	0.00
	11				0.00	0.00
	12				0.00	0.00
	13				0.00	0.00
	14				0.00	0.00
	15				0.00	0.00
	16				0.00	0.00
	17				0.00	0.00
	18				0.00	0.00
	19				0.00	0.00
	<b>COSTO TOTAL</b>					<b>1,149.43</b>

Fuente: Elaboración Propia

**4.3.6.5 Resumen de inversiones**

De acuerdo al resumen diseñado para tal efecto se tiene la información contenida en la siguiente tabla siendo que dicha información resultante se empleó además para en el flujo de caja.

**Tabla 7. Resumen De Costos De Inversión**

**RESUMEN COSTOS DE INVERSIÓN**

Descripción	Costo Total	Valor Residual	Depreciación anual
Terreno	5.459,77	5.459,77	N/A
Edificaciones	28.591,95	25.017,96	714,80
Mobiliario	1.410,92	141,09	141,09
Maquinaria y equipo	8.548,85	1.282,33	1.068,61
Herramientas	1.221,26	122,13	305,32
Vehículos	2.658,05	265,80	265,80
Gastos pre-operacionales	1.149,43	N/A	N/A
<b>TOTAL</b>	<b>49.040,23</b>	<b>32.289,08</b>	<b>2.495,62</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.7 CAPITAL DE TRABAJO

Para el cálculo del capital de trabajo se lo realiza empleando el Método del Periodo de Desfase, para lo cual se empleó los costos de producción anual proyectados, cuya sumatoria (el costo total efectivo) se dividió por el número de días que tiene el año (360 para fines de proyectos o créditos bancarios), obteniendo de esta operación un costo de producción promedio por día, monto que se multiplicó por los días del periodo de desfase, siendo que este período consistirá en una estimación de los días que transcurrirán antes de que las operaciones puedan financiarse con los recursos provenientes de las ventas, Luego de realizar esta operación aritmética la cual dio como resultado el monto de dinero necesario para financiar esta primera fase del proceso productivo.

*Tabla 8. Cálculo Del Capital Del Trabajo*

<b>CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>Gastos</b>	<b>Anual</b>
Mano de Obra producción	6,898.45
Sueldos Administración	14,072.83
Materia Prima	178,881.11
Insumos	42,206.32
Suministros	37,574.28
Empaque	21,902.30
Mano de obra (si aplica)	14,798.85
Alquileres	0.00
Gastos de administración	1,287.36
Gastos de comercialización	4,577.30
<b>TOTAL</b>	<b>322,198.80</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO MENSUAL</b>	<b>26,849.90</b>
<b>MESES NECESARIOS ANTES DE GENERAR GANACIAS</b>	<b>3</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO INICIAL</b>	<b>80,549.70</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

De acuerdo estos datos y a la fórmula utilizada para este cálculo se tiene:

$$KT = (\text{Costo total anual} / 360 \text{ días}) * \text{Número de días del periodo de desface}$$

$$KT = 322.198,80 \text{ Bs.} / 360 \text{ días} * 90 \text{ días} = 80.549,70 \text{ Bs.}$$

#### 4.3.8 FINANCIAMIENTO

El financiamiento del emprendimiento se lo realizara mediante aportes de los socios de la empresa (arriba descritos) por una parte siendo la otra parte financiada mediante un crédito bancario, para ejecutar las inversiones y cubrir las necesidades de capital, aclarando que se consideraron los pagos a la financiera, no existiendo subvenciones (recursos de apoyo de la cooperación).

*Grafica 30. Servicio De La Deuda Y Amortización Según Plan De Negocios*

### SERVICIO DE LA DEUDA: INVERSION AMORTIZACION: CUOTA CONSTANTE

TOTAL MONTO NECESARIO		48,362.07
FINANCIAMIENTO	80.00%	38,689.66
APORTE PROPIO	20.00%	9,672.41

Monto a financiar	38,689.66
Tiempo de prestamo	4
unidad de tiempo	años
tasa de interes por unidad de tiempo	6%
CUOTA CONSTANTE	11,165.51

Año	1	2	3	4	5
Cuota constante	11,165.51	11,165.51	11,165.51	11,165.51	0.00
Amortizacion de capital	8,844.13	9,374.77	9,937.26	10,533.50	0.00
Intereses	2,321.38	1,790.73	1,228.25	632.01	0.00
Saldo	29,845.53	20,470.76	10,533.50	0.00	0.00

Fuente: Elaboración Propia

En lo que corresponde al capital de trabajo, se consideró un crédito de 100%, siendo además que para efectos de considerar la viabilidad del emprendimiento se realizó la deberá la verificación de la existencia y la fuente probable de recursos para cubrir estas necesidades que permitirán la adecuada puesta en marcha del emprendimiento, en el caso de los plazos y tasas de interés que serán obtenidas de las entidades de financiamiento

**Grafica 31. Servicio De Deuda Según Plan De Negocios**

más cercanas al emplazamiento del proyecto se tiene los siguientes datos:

**SERVICIO DE LA DEUDA: CAPITAL DE TRABAJO  
AMORTIZACION: CUOTA CONSTANTE**

<b>TOTAL MONTO NECESARIO</b>		80,549.70
FINANCIAMIENTO	100.00%	80,549.70
APORTE PROPIO	0.00%	0.00

Monto a financiar	80,549.70
Tiempo de prestamo	3
unidad de tiempo	año
tasa de interes por unidad de tiempo	12%
CUOTA CONSTANTE	33,536.79

Año	1	2	3	4	5
<b>Cuota constante</b>	33,536.79	33,536.79	33,536.79	0.00	0.00
<b>Amortizacion de capital</b>	23,870.82	26,735.32	29,943.56	0.00	0.00
<b>Intereses</b>	9,665.96	6,801.47	3,593.23	0.00	0.00
<b>Saldo</b>	56,678.88	29,943.56	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.9 VIABILIDAD FINANCIERA

Para la viabilidad financiera se comparó los beneficios proyectados asociados a una decisión de inversión con su correspondiente corriente proyectada de desembolsos.

#### 4.3.9.1 Indicadores de Viabilidad Financiera

Los indicadores de viabilidad financiera son los siguientes:

**Tabla 9. Flujo De Caja (Con crédito) Según Plan De Negocios**

Impuestos 25%		FLUJO DE CAJA CON CREDITO Dolares					INICIO
CONCEPTO	AÑO						
	0	1	2	3	4	5	
Ingresos		348,742.82	403,647.63	488,040.32	590,833.87	716,180.06	
Costos produccion		-302,261.31	-347,085.92	-416,282.21	-500,195.52	-602,076.89	
Costos administracion		-15,360.19	-15,360.19	-15,360.19	-15,360.19	-15,360.19	
Costos comercializacion		-4,577.30	-4,577.30	-4,577.30	-4,577.30	-4,577.30	
Imprevistos		-3,670.98	-4,248.92	-5,137.27	-6,219.30	-7,538.74	
Depreciacion		-2,402.66	-2,402.66	-2,402.66	-2,402.66	-2,402.66	
Intereses		-11,987.34	-8,592.20	-4,821.47	-632.01	0.00	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0.00</b>	<b>8,483.04</b>	<b>21,380.45</b>	<b>39,459.22</b>	<b>61,446.88</b>	<b>84,224.28</b>	
Impuestos	0.00	-2,120.76	-5,345.11	-9,864.80	-15,361.72	-21,056.07	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0.00</b>	<b>6,362.28</b>	<b>16,035.33</b>	<b>29,594.41</b>	<b>46,085.16</b>	<b>63,168.21</b>	
Depreciacion		2,402.66	2,402.66	2,402.66	2,402.66	2,402.66	
Inversion inicial	-48,362.07						
Inversion capital de trabajo	-80,549.70						
Recuperación capital de trabajo						80,549.70	
Prestamo	119,239.35						
Amortizacion de prestamo		-32,714.95	-36,110.09	-39,880.82	-10,533.50	0.00	
Valor de desecho (residual)						32,170.98	
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-9,672.41</b>	<b>-23,950.01</b>	<b>-17,672.10</b>	<b>-7,883.75</b>	<b>37,954.32</b>	<b>178,291.54</b>	

INDICADORES	
VAN	108,678.98
TIR	44.2%

Tasa TRMA

6%

Fuente: Elaboración Propia

Para lo cual se empleó el método de flujo de caja descontado, siendo el valor actualizado neto (VAN) igual a 108.678,98 y la tasa interna de retorno (TIR) igual a 44.2%.

#### 4.3.9.2 Análisis de Sensibilidad Combinada

Para la elaboración del plan de Negocios se estableció, un análisis de Sensibilidad combinada, considerando dos elementos los cuales fueron la reducción de ingresos en un 5% y el incremento de los costos de producción en un 5 %, dentro el análisis de sensibilidad sobre la incidencia de dichos factores comunes en cualquier inversión proyectada al futuro, calculamos un VAN igual a 38.977,52 y un TIR igual a 18 % según se puede apreciar en la siguiente tabla.

**Tabla 10. Análisis de Sensibilidad Combinada**

Impuestos	25%						INICIO
<b>FLUJO DE CAJA CON CREDITO Dolares</b>							
	<b>AÑO</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Ingresos		348,742.82	403,647.63	488,040.32	590,833.87	716,180.06	
Costos produccion		-317,374.37	-364,440.21	-437,096.33	-525,205.30	-632,180.73	
Costos administracion		-16,128.20	-16,128.20	-16,128.20	-16,128.20	-16,128.20	
Costos comercializacion		-4,806.16	-4,577.30	-4,577.30	-4,577.30	-4,577.30	
Imprevistos		-3,670.98	-4,248.92	-5,137.27	-6,219.30	-7,538.74	
Depreciacion		-2,402.66	-2,402.66	-2,402.66	-2,402.66	-2,402.66	
Intereses		-11,987.34	-8,592.20	-4,821.47	-632.01	0.00	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0.00</b>	<b>-7,626.90</b>	<b>3,258.14</b>	<b>17,877.10</b>	<b>35,669.10</b>	<b>53,352.43</b>	
Impuestos	0.00	1,906.72	-814.54	-4,469.27	-8,917.27	-13,338.11	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0.00</b>	<b>-5,720.17</b>	<b>2,443.61</b>	<b>13,407.82</b>	<b>26,751.82</b>	<b>40,014.32</b>	
Depreciacion		2,402.66	2,402.66	2,402.66	2,402.66	2,402.66	
Inversion inicial	-48,362.07						
Inversion capital de trabajo	-80,549.70						
Recuperación capital de trabajo						80,549.70	
Prestamo	119,239.35						
Amortizacion de prestamo		-32,714.95	-36,110.09	-39,880.82	-10,533.50	0.00	
Valor de desecho (residual)						32,170.98	
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-9,672.41</b>	<b>-36,032.46</b>	<b>-31,263.83</b>	<b>-24,070.34</b>	<b>18,620.99</b>	<b>155,137.65</b>	

	<b>INCREMENTO</b>	<b>REDUCCION</b>
<b>INGRESOS</b>		5%
<b>COSTOS PRODUCCION</b>	5%	

<b>INDICADORES</b>		
VAN	38,977.52	Tasa TRMA 6%
TIR	18.0%	

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.4 Discusión Y Comparación De Información Con Estudios Similares.**

El estudio se basa en la teoría de los sistemas de producción agro ecológica del Maní que considera la innovación como factor central del desarrollo económico. Busca analizar procesos de innovación en una comunidad (Las Casas y cómo dependen de características individuales y estructurales que marcan el ambiente de los productores agrícolas. Una innovación puede entenderse como cualquier novedad introducida en un proceso económico o social, Garrido, (2006). El énfasis recae en la adopción de la innovación, lo que se da cuando la misma es utilizada por los agentes económicos. En el sector agroalimentario puede incluir cualquier nuevo conocimiento y tecnología en la producción primaria, en el procesamiento, o en la comercialización. Como resultado de tales innovaciones, los agricultores, procesadores y agroindustrias se vuelven más competitivos, producen y venden productos de mejor calidad, con costos más bajos, atienden sus recursos naturales, y generan mayores beneficios. Además de nuevas y mejoradas variedades de semilla, textiles, vacunas, equipo y técnicas agronómicas de cosecha y pos cosecha, las innovaciones también incluyen el uso de protocolos de calidad, reestructuración organizacional, gerencia mejorada, y venta a nuevos mercados y compradores, entre otros. Chávez, (2007).

Las innovaciones productivas, de comercialización y otros pueden incluir desde cambios pequeños hasta revoluciones tecnológicas. No tienen que ser nuevas para el mundo ni para el sector o el país en el que son adoptadas; es suficiente con que sean nuevas para el agente que las adopta, Garrido, (2006). Usualmente estas innovaciones no son generadas por especialistas científicos sino por los agentes del sector productivo mientras realizan sus actividades cotidianas, Mercado, (2008). Tanto a nivel de actores individuales como de conjunto de la producción agrícola, de las cadenas de valor y de los distintos sectores, llegan a ser aplicadas según la capacidad de los actores individuales para absorber dichas innovaciones, para interactuar con otros agentes y para manejar el conocimiento y las tecnologías de forma creativa, en respuesta a las demandas del mercado u otras necesidades sociales.

Tales sistemas pueden entenderse como el conjunto de agentes que participan en los procesos, sus acciones, interacciones y las reglas formales e informales que regulan la operación del sistema, Garrido, (2006). La dinámica de los sistemas de innovación no

depende de los agentes en la "frontera de la ciencia" sino de la capacidad innovadora de todos los agentes. Es decir, es más importante tener muchos agentes innovando que algunos pocos institutos de investigación de tecnología de punta desarrollando tecnologías sofisticadas, que luego son adoptadas únicamente por muy pocos agentes económicos, Mintzberg y Quinn, (1993).

Desde la perspectiva de los sistemas de producción, el proceso de desarrollo agrícola requiere del compromiso y la participación activa de los productores primarios, procesadores, gerentes, líderes gubernamentales, e instituciones sociales y educativas Mintzberg y Quinn, (1993).

La interacción de empresas dinámicas e innovadoras con instituciones técnicas y especialistas que promueven y difunden el conocimiento puede crear una plataforma creativa que, con el tiempo, genere aprendizaje entre los agentes para aumentar la producción, dar valor agregado a los productos, mejorar la comercialización, y procesar el conocimiento y la tecnología, Mintzberg y Quinn, (1993). Existen diferentes mecanismos que permiten la interacción entre los actores tales como las redes informales (que hacen posible el intercambio de información), o las asociaciones formales entre las empresas que buscan oportunidades para explotar mercados conjuntamente. Las alianzas constituyen un tipo de mecanismo innovador de colaboración que permite que los actores marginados en el sector agrícola se involucren en la generación y difusión de innovaciones, Mintzberg y Quinn, (1993).

Se entiende también en este estudio se desarrolla en el contexto de la producción agrícola o de los conjuntos o cadenas de valor, creando en ellas posibilidades de mejoramiento tecnológico y organizacional. Los acuerdos en conjuntos o cadenas permiten a productores, compradores, vendedores y consumidores, separados en tiempo y espacio, agregar progresivamente valor a los productos agrícolas mientras éstos pasan de un eslabón al otro. Los agentes entran en los conjuntos para aumentar su competitividad, es decir, su capacidad de identificar y aprovechar oportunidades, Mintzberg y Quinn, (1993).

La generación de nueva tecnología es quizá menos significativa en los sectores en desarrollo debido a la carencia de centros de excelencia científica y tecnológica, y a las limitaciones en cuanto a recurso humano y financiamiento. Por lo tanto, en los países en

desarrollo el énfasis recae en los procesos de absorción del conocimiento y de la tecnología disponible, sin necesidad de involucrarse en largos procesos de investigación, Alvarado (2008).

Las capacidades de absorción en procesos de innovación de empresas en países desarrollados definiéndolo como la capacidad de la empresa de identificar, asimilar y explotar la información externa. Aplicando el concepto al sector rural, se puede decir que las capacidades de absorción de los agricultores y/o comunidades rurales pueden entenderse como la capacidad de reconocer el valor de nueva información, conocimientos y tecnologías y de aplicarlos en los procesos de producción agrícola, pecuaria y pesca, Alvarado (2008)

La posibilidad de lograr que la absorción sea más eficiente y efectiva conlleva uno de los mayores potenciales para contribuir al desarrollo en países con bajos niveles de innovación. Sin embargo, esto no implica que se deba abandonar el mejoramiento de los procesos de generación y adaptación de tecnología; ellos mismos pueden ser mejorados mediante una mejor interacción con los usuarios y sus propios conocimientos y aprendizajes, Alvarado (2008).

El modelo que se aplica en este estudio supone que el productor como agente innovador puede obtener beneficios económicos y sociales en el proceso de adquisición e implementación de un nuevo proceso productivo (el agroecológico), así como en el proceso subsecuente de comercialización de productos. Sin embargo, el grado en que las innovaciones serán adoptadas por los agentes económicos depende no solamente de los beneficios económicos y sociales sino también de otros atributos de las innovaciones, relacionados con las capacidades de los que aplican la innovación y con los mecanismos de intercambio de información, Altieri, M. A. (1992).

## CONCLUSIONES

1. Esta investigación nos muestra que hay una potencialidad en el cultivo de maní con sub productos (transformados) por aprovechar teniendo como materia prima al Maní. Algunos exigen un nivel de industrialización – cremas antiarrugas, *snacks*, turrone, mantequillas- y otros como la Salsa (llajua), requieren un valor agregado bajo, para su comercialización. Todo ello configura una potencialidad por explotar a partir del Maní (Producido Agroecológicamente), que irá haciéndose realidad en la medida que se posicione el producto natural.
2. Además de los resultados se puede determinar que los lugares de comercialización de los sub productos de maní agroecológico son mayormente los supermercados, en comparación con las ferias zonales o las tiendas de barrio, esto tal vez por el hecho de que en los supermercados la gente puede apreciar con más detalle y tiempo el contenido y las características del producto que va a adquirir, mientras que en los otros lugares de venta el producto por lo general solo es solicitado directamente al vendedor y si se trata de un producto nuevo el mismo tarda en ser considerado por el comprador hasta que el mismo lo conozca por otras fuentes y pueda luego ser requerido por el mismo tiempo después.
3. La investigación también revela que se pueden fabricar y comercializar otros productos hechos sobre la base del Maní. Así, las opciones de su comercialización van desde el Turrón de Maní, Mantequilla de Maní, Harina de Maní, Salsa de Maní (LLajua), *snacks*, entre otros; rubros en los cuales Chuquisaca y Bolivia en su conjunto todavía es un mercado cautivo por madurar. En todas ellas, las estrategias de promoción y publicidad deben resaltar las propiedades nutritivas e incluso curativas del Maní. Al respecto, la investigación de fuentes secundarias revela que el consumo frecuente reduce la obesidad y favorece los tratamientos contra el cáncer, diabetes, enfermedades del corazón, presión arterial, disfunción eréctil y estrés. Incluso hay una investigación que postula que el Maní previene el Alzheimer, mejora la visión, mejora el desarrollo infantil, refuerza la concentración mental y fortalece el sistema inmunológico.
4. El análisis estadístico de los resultados de las encuestas desarrolladas sobre la preferencia del empaque nos muestra que efectivamente existe una preferencia hacia aquellos empaques plásticos, específicamente a los que vienen en

*EMPAQUE TRICAPA CON ETIQUETA Y LEYENDA DE CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO*, ya que estos han demostrado que conservan mejor el producto transformado por mayor tiempo.

5. En cuanto a la preferencia del envase, en los tres tipos de establecimientos para su comercialización, como fueron Tiendas de Barrio; Mercados Distritales; Supermercados, tuvimos resultados en el que los productos *EMPAQUE TRICAPA CON ETIQUETA Y LEYENDA DE CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO*, es el más aceptado y preferido, al impedir el ingreso de luz o de algún agente externo, prolonga la vida útil del producto, lo cual es importante para los que comercializan estos sub productos ya que les dan un tiempo más holgado para su comercialización, esto último en comparación con el producto empacado en bolsas dentro de cartón, un elemento que también es considerado importante al momento de comercializarlo ya que el cartón elevaría el costo de producción, es susceptible a sufrir daños por compresión humedad y exposición directa al sol, entre otras.
6. Por otra parte, también se observa que en cuanto al empaque la preferencia de las personas encuestadas estaría en lo que se refiere al envase del tipo Triaca, con la leyenda de sus características como producto, ya que esto les permitiría poder determinar las características específicas de estas, pero también de que el envase del tipo Tricapa le permitiría al producto conservar por mayor tiempo y en mejores condiciones el producto más fresco y aislado de posibles fuentes de contaminación.
7. La herramienta de Elaboración del plan de negocio nos muestra que luego de realizar el balance entre los ingresos versus los egresos y desde el primer año, ya se empieza a generar ingresos, aunque mínimos (el año 1), siendo los mismos creciendo exponencialmente hasta los 5 años y que al cabo de este tiempo, se tiene un VAN de 38.977,52 un TIR de 18 % y una TRMA del 6 %, por lo que concluimos que el presente plan de negocios, como instrumento para la implementación de un negocio es positivo y hace factible el presente negocio inclusivo.

## RECOMENDACIONES

Luego de investigar el nivel de posicionamiento y comercialización del Maní producido Agroecológicamente en la comunidad de Las Casas, en el mercado Local, presentamos algunas recomendaciones:

1. En base a la presente investigación se recomienda establecer alianzas comerciales directas entre productores y aliados estratégicos (inversionistas). Actualmente el Maní producido en Chuquisaca, en su mayoría, se comercializa en su forma básica, vale decir en vaina; en tanto que el tostado o frito en aceite, que en su fase de industrialización está dirigido a un segmento pequeño y selectivo de la población.
2. En relación a las estrategias de comercialización para el mercado local, se sugiere realizar la distribución directa, a los compradores actuales, ya que es la vía mas directa, entre la oferta y la demanda. Como hemos comprobado, las únicas vías por las que acceden los consumidores es a través de (revendedores y/o intermediarios) que distribuyen o venden en mercados, como también a las industrias. En este punto, urge realizar iniciativas que pasan por un proceso de asociatividad de los productores, quienes aparte de constituir sus propios canales para evitar encarecer el producto hacia los consumidores finales bien pueden aprovechar las bondades de la tecnología para realizar ventas directas. En ese sentido, las ventas por internet (el llamado *e-commerce*) se presentan como una alternativa interesante.
3. Además se recomienda La elaboración del planes de negocio estructurados, ya que el presente, nos demostró qué, mediante la utilización de esta herramienta y tomando en cuenta todos los elementos inherentes a la transformación de un producto o sub producto, desde la organización su constitución (Empresa), la compra de bienes activos inmuebles capital de operación sueldos beneficios sociales, préstamos y otros detallados en dicho instrumento, nos demuestra efectivamente si un negocio es rentable o no, como así también a partir de cuáles serán los volúmenes de producción que debemos de contemplar para que exista una ganancia y en qué tiempo se recuperará el capital invertido en una primera instancia al momento de iniciar un negocio.

4. Se recomienda en consumo de Maní ya que es una oleaginosa que tiene propiedades alimenticias y curativas para el ser humano. En su composición se concentra una gran cantidad de Omegas 3, 6 y 9; en 49%, 37% y 8%, respectivamente, que hacen de este un producto *sui generis* que los humanos necesitamos para combatir los males de estos tiempos. Tales propiedades deben ser aprovechadas en estrategias promocionales y publicitarias que demuestren las bondades de esta planta, que es valorada desde nuestros antepasados.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Altieri, M. A. (1992). “Sistema Agroecológico rápido de evaluación de calidad de suelo y salud de cultivos en el Agroecosistema de café” UC Berkeley. CLADES – Estados Unidos.
- Alvarado (2008) Marketing Avanzado. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Andrews, SS; Karlen, DL; Mitchell, JP. (2002). A comparison of soil quality indexing methods for vegetable production systems in Northern California. *Agriculture, Ecosystems and Environment* 90:25-45.
- Chávez, (2007) Palancas. Modelo MATERIABIZ de creación de empresas perdurables. La Materia Contenidos, Buenos Aires, Argentina.
- Cook, (1997) Guía de oportunidades comerciales para nuevos emprendimientos. Proyecto Jóvenes Emprendedores Rurales. PROSAP. Bs. As., Argentina.
- Cruz (2003), Acceso a Mercados para Pequeños Productores: 16 experiencias de un modelo para armar. CORDAID / Mercadeando S.A. Lima, Perú.
- El Deber, (2011), DICYT 2011, Numero 152, Diario de Mayor, Santa Cruz – Bolivia.
- Ettinger (2004). Defining soil quality for a sustainable environment. Madison, United States of America. Soil Science Society of America.
- FDTV, 2009. Biodiversidad en Bolivia. Telko – Editores. La Paz Bolivia.
- Fernández, Fernández y Baptista, (2000), “Metodología de la Investigación” Quinta Edición, Mak Graw Hill.
- Ferrell, Hartline y Lucas (2002). Criterios para solucionar problemas de comercialización de productos agropecuarios en pequeña escala. PROINDER. Dirección de Desarrollo Agropecuario. SAGPyA. Buenos Aires, Argentina.
- Fisher (1991) “Soil macrofauna In Trees, Crops and Soil Fertility Eds G. Schroth y F.L. Sinclair”. CAB Internacional.
- Garrido, (2006). “Mercados and Marketin” UC Berkeley. CLADES – Estados Unidos.
- Granados, D. y López, G. (1996). “Agroecología”. Universidad Autónoma Chapingo – México.

- IBCE - CNDA, (2010). Panorama Nacional, Bolivia en cuarto lugar de producción de maní “Exportar con responsabilidad social, generando empleo”, Instituto Boliviano de Comercio Exterior, Cámara Nacional de Despachos de Aduana, Publicación bimestral – Año 5, marzo, N° 40, pág. 6.
- IBCE - CANEB, (2007). Potencial Exportador MANÍ - Cacahuete (*Arachis hypogaea*), “Exportar con responsabilidad social, generando empleo”, Instituto Boliviano de Comercio Exterior, Cámara Nacional de Exportación de Bolivia, Publicación mensual – Año 2, junio, N° 14, pág. 3.
- Kotler (2002) Aprendizaje organizacional exitoso en la gestión de la investigación e innovación agrícola: las bases del producto mexicano (informe de investigación 162 Ifpri).
- Masera, A. y S. López, (2000). “Sustentabilidad y manejo de recursos naturales”, Mundi Prensa - GIRA UNAM, México.
- Masera, O. y S. López, (2000). Ridaura (editores). Sustentabilidad y Sistemas Campesinos. Cinco experiencias de evaluación en el México rural. Mundi Prensa - GIRA UNAM, México.
- Matos et al (2000), Las oportunidades de negocios y el mercado. Identificación de oportunidades de negocios y estudio del mercado apropiado en las Microempresas Asociativas Rurales. IICA - Paraguay. Asunción, Paraguay.
- Mercado (2008) Mayonesa, la esencia del marketing. Principios fundamentales del desarrollo competitivo. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Mintzberg y Quinn, (1993), Conocimiento del Mercado. La brújula para la Innovación. Gestores de Innovación en Agroindustria Rural, un camino para llegar a este conocimiento. CIAT. Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural. Managua, Nicaragua.
- Porter (1985), “Analysis of factors controlling soil organic matter levels in Great Plains grasslands”. Soil Science Society American Journal.
- Porter (1999), “La diversidad de los Agroecosistemas”, departamento de Biología Vegetal. Facultad de Biología. Universitat de Barcelona, Barcelona – España.
- Porter, M. E. (1999) How competitive forces shape strategy. Harvard Business.
- Rufín (1998) Participatory Market Chain Approach (PMCA) User Guide. Centro Internacional de la Papa - Papa Andina. Lima, Perú.

- SERNAP, (2011). “Estudio Socioeconómico Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Serranía del Iñaño (PN-ANMISI) La Paz Bolivia.
- SERNAP, (2014). “Área Protegidas (AP) del Parque Nacional y Área Natural de Manejo Integrado Serranía del Iñaño (PN-ANMISI)”. Consul ARIO, Chuquisaca Bolivia.
- Stanton (2007). Agroecología: “Procesos ecológicos en la agricultura sostenible”. Turrialba - Costa Rica. CATIE.
- Thompson (2004). “Guía operacional para el enfoque “Lograr que los mercados funcionen para los pobres (M4P)”. Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) Departamento Federal de Relaciones Exteriores (FDFA). Berna, Suiza.
- Tzu, S. (2000). Seven steps of marketing. Course on agroenterprise and market development for field agents. Versión de prueba. Catholic Relief Services. Baltimore, Maryland, USA.
- Ugarte et al. (2000), Una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia.
- Unesco (2003) Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, Control. Prentice-Hall. Eglewood Cliffs, New Jersey, USA.

# **ANEXOS**

# **Anexo Nro.1 FORMULARIO PARA LA TOMA DE DATOS - ENTREVISTAS**

## **ASPECTOS GENERALES.**

### **UBICACIÓN**

Nombre de la Organización de productores de Maní: .....

Comunidad : ..... Cantón : .....

Sección : ..... Municipio : .....

Provincia : ..... Departamento : .....

Altura : .....

Vías de acceso : .....

### **Sección 1. Información del contacto**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

### **Sección 2. Estrategia 1: Producto en crecimiento alto y medio**

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Sección 3. Estrategia 2: Maní Transformado (Tipo)**

7. \_\_\_\_\_

8. \_\_\_\_\_

9. \_\_\_\_\_

**Sección 4. Estrategia 1 y 2: Condiciones de compra de Maní (transformado)**

10. \_\_\_\_\_

11. \_\_\_\_\_

12. \_\_\_\_\_

13. \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS PARA DETERMINAR LA CANTIDAD DE VENTA DE MANÍ (TRANSFORMADO):**

¿El volumen de ventas de \_\_\_\_\_ en su cadena de autoservicios fue mayor (+), igual (=) o menor (-) que el volumen del año pasado?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Más o menos en qué porcentaje? \_\_\_\_\_

Qué productos presentaron el mayor incremento en su demanda y en qué porcentaje aproximadamente?

1. \_\_\_\_\_ %

2. \_\_\_\_\_ %

3. \_\_\_\_\_ %

4. \_\_\_\_\_ %

**Productos escasos**

Le es difícil conseguir algún tipo de \_\_\_\_\_ actualmente?

Sí [ ] Siga a la Pregunta No. \_\_\_\_

No [ ] Siga a la Pregunta No. \_\_\_\_

Qué producto o productos?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

. Por cuáles razones? (Mantenga el mismo orden).

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

**Visita de Observación a Supermercados y Mercados – Caracterización de la Comercialización de Maní**

<b>Grupo No.</b>		<b>Categoría de productos:</b>		
<b>Productos</b>	<b>Lugar de origen</b>	<b>Tipo de empaque</b>	<b>Calidad</b>	<b>Observaciones</b>

**Matriz de Caracterización Agronómica del cultivo de Maní en la comunidad de las Casas**

<b>Ciclo total</b>	<b>Ciclo pre producción</b>	<b>Exigencia técnica</b>	<b>Requerimiento de suelos</b>	<b>pH</b>	<b>Requerimiento de agua</b>



	<b>Comercialización actual</b>	<b>Grado de percibibilidad</b>	<b>Tipo de cliente</b>	<b>Servicios del cliente</b>	<b>Tipo de mercado</b>
<b>Alternativa Productiva</b>	sí, no	alta, media, baja	SM=supermercado IA=ind. alimentaria I=industria Res= restaurante	AT=asist. técnica Cr=crédito N=Ninguno	L=local R=regional N=nacional Exp=exportación

	<b>Crecimiento de demanda</b>	<b>Requerimiento de calidad</b>	<b>Requerimientos de empaque</b>	<b>Requerimientos de entrega</b>	<b>Relación comercial</b>
<b>Alternativa Productiva</b>	alto, medio, bajo	alta, media, baja		PZ=puesto en zona PB=puesto en bodega	AC=acuerdo AL=alianza CO=contrato

## DATOS DE PRODUCCION DE MANI.

Realiza rotación de cultivos

Tiempo de rotación	Cada 1 años	Cada 2 años	Cada 3 años	Cada 4 años	>5 años
Cultivos de rotación					

Cuál es el cultivo principal?

Nº	Cultivo principal	Cantidad de	Rendimiento	Precio local	Precio Monteagudo
1	MANI				

Cuáles son los pesticidas que se utilizan en el cultivo de mani?

Clasificación	Producto	Cultivo Maní
Hoja Ancha	Forminini	
	2.4D	
Hoja Angosta	Rendón (glifosato)	
	Jesaplin	
Insecticida	Nurelle	
	Estermin	
	Lorsban	

Fungicida		
-----------	--	--

Que fertilizantes o abonos utiliza en el cultivo de mani ?

Nº	Cultivo principal	Fertilizante	Cantidad de siembra	Precio (Bs/aa)	Actual (1-3)	Pasado (4-6)	Muy pasado >7
1	Maní	Humus					
2		M.O					
3		Ab.Quimico					
4		No utiliza					

**OTROS DATOS RELEVANTES PARA EL ESTUDIO. OBSERVACIONES:**

---



---



---



---



---

## Anexo Nro.2 MEMORIA FOTOGRAFICA DE LA INVESTIGACIÓN



*Talleres realizados con la comunidad de las Casas para la toma de datos, sobre la producción de Maní Agroecológico*

