



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre- Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VERSIÓN XII

***“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
UNA EMPRESA PROCESADORA DE JUGOS DE FRUTA
CON SEMILLAS DE CHÍA(Salvia Hispánica) EN LA
CIUDAD DE SUCRE ”***

Tesis presentada para obtener el Grado

Académico de Magister en

“Administración de Empresas”

AUTORA: ING. VERÓNICA PAOLA TORRICO PAZ

SUCRE, BOLIVIA

2015



UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE CENTRAL

Sucre- Bolivia

CURSO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VERSIÓN XII

***“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
EMPRESA PROCESADORA DE JUGOS DE FRUTA CON SEMILLAS
DE CHÍA(Salvia Hispánica) EN LA CIUDAD DE SUCRE ”***

Tesis presentada para obtener el Grado

Académico de Magister en

“Administración de Empresas”

AUTORA: ING. VERÓNICA PAOLA TORRICO PAZ

TUTORA: MBA ING. SUSANA RENGEL ROJAS

SUCRE, BOLIVIA

2015

AGRADECIMIENTO

MUCHÍSIMAS GRACIAS HOY Y SIEMPRE.....

*A DIOS, POR LA FORTALEZA, EMPEÑO Y FE DE CADA DÍA PARA SALIR
ADELANTE Y ALCANZAR UN PASO MAS EN MI CARRERA PROFESIONAL
A MIS PADRES QUERIDOS, POR LA CONFIANZA DEPOSITADA EN MÍ Y
SU APOYO INFINITO E INCONDICIONAL EN TODO MOMENTO*

*A ING. SUSANA, POR SU PACIENCIA, LUZ, COMPRENSIÓN,
ORIENTACIÓN, DISPOSICIÓN, DEDICACIÓN COMO TUTORA Y SU
ENTREGA COMO AMIGA*

*A LA UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, DOCENTES Y
ADMINISTRATIVOS, POR SU ENSEÑANZA Y COLABORACIÓN A LO
LARGO DE LA MAESTRÍA CURSADA*

A MIS FAMILIARES Y AMIGOS MÁS CERCANOS, POR SU COMPAÑÍA

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a Dios por darme la fortaleza y fe necesaria para alcanzar este objetivo.

A mis padres por su apoyo incondicional y creer en mí, me siento muy orgullosa de tenerlos a mi lado en todo momento y el ejemplo que significan para mí.

A mi sobrino Facundo, por la alegría que dio a esta familia su nacimiento: a mi hermano, mi cuñada y coincidió su llegada con la culminación de este lindo proyecto.

Hoy puedo decir haber alcanzado mi objetivo y seguir adelante en aquellos que vendrán.

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo general *Diseñar un Plan de negocio para la implementación de una empresa procesadora y comercializadora de jugos de fruta con semillas de Chía en la ciudad de Sucre*, gracias a la encuesta piloto, parte del estudio de mercado realizado, se identificó como principales productos de preferencia derivados de la chía en los consumidores: los jugos de fruta, pan y galletas entre seis opciones, seleccionados en ese orden por lo que se decidió encaminar el estudio en el primer producto de preferencia: jugos de fruta con semillas de chía.

De esta manera el estudio se desarrolló en nueve capítulos, cada uno de los cuales guarda coherencia y está ordenado de manera sistemática. Partiendo del Capítulo I, donde se expone una breve introducción sobre el contenido del estudio, pasando por la problemática, sus objetivos general, específicos y justificación como aspectos más importantes.

En el Capítulo II se desarrolla todo lo referente al marco teórico y revisión bibliográfica consultada que sustenta de manera teórica cada concepto manejado a lo largo del estudio. En el Capítulo III, se encuentra una breve descripción de lo que vendrá a ser la empresa, el análisis del entorno y ambiente competitivo; representando por las principales matrices estudiadas: EFE, EFI, MPC y FODA.

Se llega a la investigación de mercado en el Capítulo IV, en el cual gracias a la recopilación, levantamiento y análisis de datos se describe el comportamiento del mercado y sus principales variables identificadas en los consumidores. Posteriormente se pasa al desarrollo del Plan de Marketing en el Capítulo V, donde se manejan principalmente las cuatro variables del marketing mix. Para el Capítulo VI se puede encontrar el desarrollo del Plan de operaciones, que concentra la explicación concerniente a la distribución de las instalaciones, equipos, localización de la empresa y desarrollo productivo.

El Plan de recursos humanos y su respectivo manual de funciones, se puede observar en el Capítulo VII que toma en cuenta el personal humano con el que contará la empresa, y otras definiciones importantes como son motivación, clima organizacional y responsabilidad social empresarial.

El estudio culmina con un análisis económico y financiero, contenido en el Capítulo VIII donde se puede evaluar la viabilidad del proyecto en todo lo que concierne a costos e ingresos del mismo. Finalmente se encuentra el apartado de Conclusiones y Recomendaciones en el Capítulo IX, donde se exponen los principales puntos y cuestiones del proyecto.

En el desarrollo del plan de negocio, se aplicó todos los conocimientos acumulados y aprendidos a lo largo de la maestría en Administración de Empresas, de manera que la idea de empresa está concebida para ser implementada en el mercado de Sucre y dirigida a aquellos clientes que se encuentran a nivel local y nacional, con un producto diferente e innovador de entre todas las opciones existentes en el mercado. Por lo tanto se convierte en una alternativa atractiva ante la tradicional oferta de jugos de fruta existentes en el mercado y de las distintas marcas, pues aprovecha también las potencialidades de fruta que existen en el departamento de Chuquisaca, brindando un valor agregado a la región y contribuyendo al desarrollo regional, a fin de incrementar la calidad de vida de todas las familias y productores involucrados en el proceso de producción de manera directa, como también apoyando la tendencia actual que tiene el mercado respecto al cuidado de la salud y hábitos alimenticios saludables.

ÍNDICE

RESUMEN.....	V
CAPITULO I	
1.1 Introducción	2
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Definición del problema.....	4
1.3.1 Formulación del problema.....	5
1.4 Justificación	5
1.5 Delimitación del proyecto.....	6
1.5.1 Delimitación temporal	6
1.5.2 Delimitación espacial.....	6
1.5.3 Delimitación de recursos	6
1.6 Establecimiento de objetivos.....	6
1.6.1 Objetivo general.....	6
1.6.2 Objetivos específicos	6
1.7 Diseño de investigación	7
1.7.1 Tipo de investigación	7
1.8 Metodología de la investigación.....	7
1.8.1 Método Analítico	7
1.8.2 Método Sintético	8
1.8.3 Método Inductivo	8
1.8.4 Método Deductivo	8
1.8.5 Método Histórico.....	9
1.8.6 Método Estadístico	9
1.9 Técnicas de la investigación	9
1.9.1 La entrevista	10
1.9.2 La encuesta	10
1.9.3 Revisión bibliográfica	11
1.10 Definición de la población objetivo	11
1.10.1 Determinación del marco muestral.....	13
1.10.2 Selección de la técnica de muestreo	13
1.10.3 Determinación del tamaño de la muestra	13
1.10.4 Fórmula.....	13

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Caracterización de la Chía.....	15
2.1.1 Generalidades y Descripción de la Chía	15
2.1.2 Descripción Botánica y jerarquía taxonómica.....	16
2.1.3 Condiciones agronómicas del cultivo	17
2.1.3.1 Cultivo y Preparación del Suelo	18
2.1.3.2 Época y Densidad de Siembra.....	19
2.1.3.3 Cuidados y Control de Maleza para el cultivo de chia	19
2.1.3.4 Cosecha	19
2.1.3.5 Rendimiento.....	20
2.1.4 Composición de la semilla de chía, sus propiedades nutricionales y medicinales.....	21
2.1.4.1 Mucílago de Chía	24
2.1.5 La Chía como Materia prima.....	25
2.1.6 Subproductos y Comercialización	27
2.1.7 Mercados Relevantes	29
2.2 Herramientas y Técnicas comerciales para la elaboración del Plan de Negocio ..	36
2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	36
2.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores	37
2.2.1.2 Poder de negociación de los compradores	38
2.2.1.3 Competencia potencial.....	39
2.2.1.3.1 Economías de escala.....	40
2.2.1.3.2 Las necesidades de capital	40
2.2.1.3.3 Acceso a los canales de distribución.....	40
2.2.1.3.4 Ventajas en costes independientemente de la dimensión	41
2.2.1.3.5 Políticas Gubernamentales	41
2.2.1.3.6 Diferenciación	41
2.2.1.3.7 Costos Cambiantes.....	42
2.2.1.4 Productos sustitutos	42
2.2.1.5 Competidores en el sector	43
2.2.2 Análisis PEST	45
2.2.2.1 Político Legal	45
2.2.2.2 Económico	45
2.2.2.3 Socio-Cultural	45
2.2.2.4 Tecnológico	46

2.2.3 Matriz FODA	47
2.2.4 Plan de Marketing	48
2.2.4.1 Marketing Estratégico	48
2.2.4.2 Estrategias genéricas	49
2.2.4.2.1 Liderazgo en Costos	49
2.2.4.2.2 Diferenciación	50
2.2.4.2.3 Concentración.....	50
2.2.5 Las 5 P de la Estrategia	51
2.2.5.1 Estrategias para competir en Industrias Emergentes	51
2.2.6 Mezcla de Marketing – Las 4 P's	53
2.2.6.1 Producto	53
2.2.6.2 Precio	54
2.2.6.3 Plaza.....	54
2.2.6.3.1 Intermediarios del Canal – Vendedores al por mayor.....	55
2.2.6.3.2 Intermediarios del Canal – Agentes	55
2.2.6.3.3 Intermediarios del Canal – Minoristas	56
2.2.6.3.4 Intermediarios del Canal – Internet	56
2.2.6.4 Promoción.....	57
2.2.6.4.1 Ventas personales	57
2.2.6.4.2 Promoción de Ventas.....	58
2.2.6.4.3 Relaciones Públicas (PR).....	58
2.2.6.4.4 Marketing Directo.....	58
2.2.6.4.5 Ferias y Exposiciones	59
2.2.6.4.6 Publicidad	59
2.2.6.4.7 Patrocinio.....	59
2.3 Responsabilidad Social Empresarial.....	59
2.3.1 Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.....	60

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y AMBIENTE

COMPETITIVO	63
3.1 Descripción de la empresa.....	63
3.1.1 Misión	64
3.1.2 Visión.....	64
3.2 Análisis del Entorno	64

3.2.1 Análisis del Macroentorno.....	65
3.2.1.1 Análisis PEST.....	65
3.2.1.1.1 Análisis Político.....	65
3.2.1.1.1.1 Plan Nacional de Desarrollo Bolivia.....	65
3.2.1.1.1.2 Plan de Desarrollo Municipal de la Sección Capital Sucre.....	66
3.2.1.1.1.3 Estabilidad Política del País.....	70
3.2.1.1.1.4 Instituciones del Ministerio de Producción y Microempresa MPM.....	71
3.2.1.1.2 Análisis Económico.....	73
3.2.1.1.2.1 Apoyo al Sector Productivo del País.....	73
3.2.1.1.2.2 PIB Nacional y Departamental.....	74
3.2.1.1.2.3 Nacionalización de los Hidrocarburos.....	75
3.2.1.1.2.4 Bolivianización.....	76
3.2.1.1.2.5 Inflación.....	77
3.2.1.1.2.6 Tasas de Interés.....	78
3.2.1.1.2.7 Negocios Inclusivos.....	79
3.2.1.1.3 Análisis Sociocultural.....	79
3.2.1.1.3.1 Crecimiento, pobreza y desigualdad social en Bolivia.....	79
3.2.1.1.3.2 Movimiento Sociales.....	80
3.2.1.1.3.3 Tendencias Alimenticias, Cambios en el Estilo de Vida.....	81
3.2.1.1.4 Análisis Tecnológico.....	82
3.2.1.1.4.1 Investigación, Innovación y Transferencia Agrícola.....	82
3.2.1.1.4.2 Inteligencia de Mercados.....	83
3.2.1.1.4.3 I+D (Investigación y Desarrollo) de Competidores.....	84
3.2.2 Análisis del Microentorno.....	84
3.2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	84
3.2.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores.....	84
3.2.2.1.2 Poder de negociación de los compradores.....	88
3.2.2.1.3 Competencial Potencial.....	90
3.2.2.1.4 Productos Sustitutos.....	92
3.2.2.1.5 Competidores en el Sector.....	94
3.3 Ambiente Competitivo.....	97
3.3.1 Matriz EFE y EFI.....	97
3.3.2 Matriz de Posición Competitiva MPC.....	99
3.3.3 Análisis FODA.....	102

CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN DE MERCADO	104
4.1 Conocimiento general de la semilla de chía y Sexo de los encuestados	104
4.2 Grado de conocimiento sobre los beneficios de la chía	106
4.3 Consumo de las semillas de chía	107
4.4 Relación de consumo y Frecuencia de compra de semillas de chía	108
4.5 Cantidad de producto comprado por tamaño de envase	109
4.6 Procedencia de semilla de chía consumida	110
4.7 Comercialización y venta	111
4.8 Disposición de consumo de la chía en aquellos encuestados que no tienen conocimiento acerca de ella	112
4.9 Disponibilidad precio a pagar por las distintas presentaciones de Jugos de fruta con chía.....	113
4.9.1 Botella plástica de 500 ml	114
4.9.2 Sachet de 150 ml.....	115
4.9.3 Envase Tetrabrik de 200 ml	116
4.10 Comportamiento del consumidor al momento de la compra del producto	117
4.10.1 Comportamiento del consumidor al momento de la compra de un producto diferenciado por sexo	118
4.11 Proporción de ingresos en relación a gastos de la canasta básica mensual	119
4.12 Medios de comunicación de mayor preferencia	120
4.12.1 Televisión.....	120
4.12.2 Radio	122
4.12.3 Periódico.....	123
4.13 Número de personas que integran las familias	123
4.14 Ocupación de los encuestados	124
4.15 Estado civil	125
4.16 Rango de edades	126

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING	128
5.1 Estrategia de Marketing	128
5.2 Mix de marketing	129
5.2.1 Producto	129
5.2.1.1 Marca y Logotipo	130

5.2.1.2 Envase y Etiqueta	132
5.2.1.3 Eslogan.....	137
5.2.1.4 Cadena de valor.....	137
5.2.1.4.1 Actividades primarias o de línea.....	138
5.2.1.4.2 Actividades secundarias o de soporte.....	139
5.2.2 Precio	139
5.2.3 Distribución, Ventas y Logística	141
5.2.3.1 Canales de Distribución	141
5.2.4 Promoción	145
5.2.4.1 Comunicación	145
5.2.4.2 Relaciones públicas	146
5.2.4.3 Publicidad y Promoción.....	146

CAPITULO VI

PLAN DE OPERACIONES.....	150
6.1 Estrategia operativa	150
6.2 Localización	150
6.3 Instalaciones y equipos.....	152
6.4 Proceso de producción	155
6.4.1 Control de Calidad	155
6.4.2 Recepción y selección de materia prima.....	155
6.4.2.1 Para la fruta	155
6.4.2.2 Para las semillas de chía	155
6.4.3 Lavado y pelado de la fruta.....	156
6.4.4 Escaldado.....	156
6.4.5 Mezclado	156
6.4.6 Adición de azúcares, conservantes y concentrados.....	156
6.4.7 Pasteurización	156
6.4.8 Envasado o Llenado	157
6.4.9 Sellado.....	157

CAPITULO VII

PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y MANUAL DE FUNCIONES	159
7.1 Estructura orgánica de la empresa	159
7.1.1 Departamentalización (u Organización por áreas)	159

7.1.2 Organigrama.....	160
7.1.3 Manual de funciones.....	163
7.2 Organización funcional de la empresa	171
7.2.1 Reclutamiento	171
7.2.2 Selección del Personal	172
7.2.3 Contratación	172
7.2.4 Capacitación e Inducción	173
7.2.5 Política Salarial	173
7.3 Clima organizacional.....	174
7.3.1 Motivación	175
7.3.2 Sentido de pertenencia	178
7.3.3 Empoderamiento o Empowerment.....	180
7.4 Responsabilidad Social Empresarial.....	181
7.4.1 Acciones de Responsabilidad Social Empresarial (Internos).....	183
7.4.2 Acciones de Responsabilidad Social Empresarial (Externos).....	183

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....	186
8.1 Inversiones	186
8.2 Financiamiento	187
8.3 Costos	188
8.3.1 Costo unitario.....	188
8.3.2 Costos de mano de obra.....	193
8.3.3 Costos de operación proyectados.....	195
8.4 Ingresos.....	196
8.5 Estado de resultados y Flujo de caja	198
8.6 Punto de Equilibrio.....	199
8.7 Balance General	200
8.8 Indicadores	201

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	204
9.1 Conclusiones	204
9.2 Recomendaciones	206

BIBLIOGRAFÍA	209
ANEXOS	217
ANEXO I	
ENCUESTA - ENTREVISTA	
ANEXO II	
DETERMINACIÓN DE COSTOS	
ANEXO III	
PRESUPUESTO PARA ESTUDIO DE FACTIBILIDAD – ANÁLISIS ITA	
ANEXO IV	
MÁS SOBRE LA CHÍA	

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1. POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE SUCRE CENSO 2012.....	12
CUADRO N° 2. DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO.....	12
CUADRO N° 3. CALIFICACIÓN NUTRITIVA DE SEMILLA DE CHÍA	22
CUADRO N° 4. ANÁLISIS PEST DE LAS INFLUENCIAS DEL ENTORNO.....	46
CUADRO N° 5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	87
CUADRO N° 6. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	89
CUADRO N° 7. COMPETENCIA POTENCIAL	92
CUADRO N° 8. PRODUCTOS SUSTITUTOS	93
CUADRO N° 9. COMPETIDORES EN EL SECTOR	96
CUADRO N° 10. MATRIZ EFE	98
CUADRO N° 11. MATRIZ EFI.....	99
CUADRO N° 12. MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA MPC	101
CUADRO N° 13. ESTRATEGIAS FODA.....	102
CUADRO N° 14. CONOCIMIENTO GENERAL SOBRE SEMILLAS DE CHÍA.....	104
CUADRO N° 15. ATRIBUTOS BENÉFICOS DE LA CHÍA CONOCIDOS POR LOS ENCUESTADOS	106
CUADRO N° 16. CONSUMO DE LAS SEMILLAS DE CHÍA	107
CUADRO N° 17. CONSUMO Y FRECUENCIA DE COMPRA DE LA CHÍA.....	108
CUADRO N° 18. CANTIDAD DE PRODUCTO COMPRADO	109
CUADRO N° 19. PROCEDENCIA O MARCA DE LA CHÍA CONSUMIDA.....	110
CUADRO N° 20. LUGAR DE COMPRA.....	111
CUADRO N° 21. DISPOSICIÓN A CONSUMIR LA CHÍA	113
CUADRO N° 22. DISPONIBILIDAD DE PAGO POR BOTELLA PLÁSTICA DE 500 ML.....	114
CUADRO N° 23. DISPONIBILIDAD DE PAGO POR SACHET DE 150 ML	115
CUADRO N° 24. DISPONIBILIDAD DE PAGO POR ENVASE TETRABRIK DE 200 ML.....	116
CUADRO N° 25. FACTORES QUE INFLUYEN PARA LA COMPRA DE UN PRODUCTO	117
CUADRO N° 26. FACTOR DE MAYOR INFLUENCIA AL COMPRAR UN PRODUCTO DIFERENCIADO POR SEXO	118
CUADRO N° 27. PORCENTAJE DE INGRESOS MENSUALES DESTINADOS A LA CANASTA BÁSICA.....	119

CUADRO N° 28 MEDIOS TELEVISIVOS DE MAYOR PREFERENCIA	121
CUADRO N° 29. PROGRAMAS DE TELEVISIÓN DE MAYOR PREFERENCIA.....	121
CUADRO N° 30. RADIOS MÁS ESCUCHADAS.....	122
CUADRO N° 31. PROGRAMAS DE RADIO DE MAYOR PREFERENCIA	122
CUADRO N° 32. PERIÓDICOS DE MAYOR PREFERENCIA	123
CUADRO N° 33. OCUPACIÓN DE LOS ENCUESTADOS	125
CUADRO N° 34. ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS	125
CUADRO N° 35. EDAD DE LOS ENCUESTADOS.....	126
CUADRO N° 36. MAQUINARIA Y EQUIPO	153
CUADRO N° 37. PERSONAL REQUERIDO.....	161

MANUAL DE FUNCIONES PERSONAL DE LA EMPRESA

CUADRO N° 38. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES GERENTE GENERAL	163
CUADRO N° 39 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES SECRETARIA.....	164
CUADRO N° 40 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES. ADMINISTRADOR.....	164
CUADRO N° 41. DESCRIPCION D E ACTIVIDADES JEFE COMERCIAL.....	165
CUADRO N° 42. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES JEFE DE PRODUCCIÓN.....	165
CUADRO N° 43. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES CONTADOR	166
CUADRO N° 44 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES JEFE DE PERSONAL.....	166
CUADRO N° 45. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES RESPONSABLE DE MARKETING	167
CUADRO N° 46. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES RESPONSABLE DE ALMACÉN Y PRODUCTO TERMINADO.....	167
CUADRO N° 47. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES ASISTENTE COMERCIAL.....	168
CUADRO N° 48. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES GESTOR DE CALIDAD	168
CUADRO N° 49. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES RESPONSABLE DE ÁREA....	169
CUADRO N° 50. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES OPERARIOS	169
CUADRO N° 51. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES ENCARGADO DE RECEPCIÓN Y MATERIA PRIMA	170
CUADRO N° 52. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DISTRIBUIDOR O DESPACHADOR	170
CUADRO N° 53. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES PORTERO	171

CUADROS DE COSTOS

CUADRO N° 54. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	186
CUADRO N° 55. PLAN DE AMORTIZACIÓN	188
CUADRO N° 56. PRODUCCIÓN ESTIMADA EN LTS.....	188
CUADRO N° 57. COSTO MATERIAS PRIMAS, SUMINISTROS, INSUMOS Y EMPAQUE JUGO DE NARANJA CON CHÍA	190
CUADRO N° 58. COSTO MATERIAS PRIMAS, SUMINISTROS, INSUMOS Y EMPAQUE JUGO DE LIMÓN CON CHÍA.....	191
CUADRO N° 59. COSTO MATERIAS PRIMAS, SUMINISTROS, INSUMOS Y EMPAQUE JUGO DE DURAZNO CON CHÍA	192
CUADRO N° 60. COSTOS MANO DE OBRA PRODUCCIÓN.....	193
CUADRO N° 61. COSTOS MANO DE OBRA ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	193
CUADRO N° 62. COSTO UNITARIO MANO DE OBRA POR TIPO DE ENVASE	194
CUADRO N° 63. COSTOS DE PRODUCCIÓN DE TODOS LOS JUGOS.....	195
CUADRO N° 64 . INGRESO DE LOS JUGOS LOS PRIMEROS CINCO AÑOS.....	196
CUADRO N° 65. INGRESO DE LOS JUGOS DESDE AÑO 6 HASTA AÑO 10.....	197
CUADRO N° 66. ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA.....	198
CUADRO N° 67. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	199
CUADRO N° 68. BALANCE DE APERTURA	201
CUADRO N° 69. INDICADORES DE RENTABILIDAD	202
CUADRO N° 70. TASAS COMPARATIVAS.....	202

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 1. PLANTA CHÍA (SALVIA HISPÁNICA L.)	17
FIGURA Nº 2. PROCESO PRODUCTIVO DE LA CHÍA	20
FIGURA Nº 3. MICROGRAFÍAS ÓPTICAS DE SEMILLA DE CHÍA	24
FIGURA Nº 4. POTENCIALIDADES DE USO DE LA CHIA	27
FIGURA Nº 5. VARIEDAD DE SUBPRODUCTOS ELABORADOS A BASE DE CHÍA DE MARCAS INTERNACIONALES	29
FIGURA Nº 6. LOS CINCO FACTORES DE LA COMPETENCIA QUE DETERMINAN LA RENTABILIDAD DE UNA INDUSTRIA	37
FIGURA Nº 7. CANALES DE MARKETING DEL MERCADO DE CONSUMO	56
FIGURA Nº 8. UNIDADES PRODUCTIVAS	72
FIGURA Nº 9. CRECIMIENTO DEL PIB BOLIVIA	74
FIGURA Nº 10. LOGOTIPO.....	131
FIGURA Nº 11. BOTELLA DE PLÁSTICO DE 500ML	133
FIGURA Nº 12. ENVASE TETRABRIK DE 200 ML	134
FIGURA Nº 13. SACHET TIPO DOYPACK DE 150 ML.....	135
FIGURA Nº 14. ETIQUETA.....	136
FIGURA Nº 15. PLANO UBICACIÓN DE LA EMPRESA	151
FIGURA Nº 16 PLANO ARQUITECTÓNICO DE LA EMPRESA CHIAMIA FRUIT	154
FIGURA Nº 17. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LOS JUGOS DE FRUTA	157
FIGURA Nº 18. ORGANIGRAMA	162

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1. JERARQUÍA TAXONÓMICA DE LA CHÍA.....	16
--	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. SEXO DE LOS ENCUESTADOS.....	105
GRÁFICO N° 2. CONOCIMIENTO GENERAL SOBRE LAS SEMILLAS DE CHÍA. .	106
GRÁFICO N° 3. ATRIBUTOS BENÉFICOS DE LAS SEMILLAS DE CHÍA.....	107
GRÁFICA N° 4. CONSUMO DE SEMILLAS DE CHÍA.....	107
GRÁFICO N° 5. CONSUMO Y FRECUENCIA DE COMPRA	108
GRÁFICO N° 6. CANTIDAD DE PRODUCTO COMPRADO SEGÚN TAMAÑO DE ENVASE	109
GRÁFICO N° 7. PROCEDENCIA O MARCA DE LA CHÍA	110
GRÁFICO N° 8. LUGAR DE COMPRA HABITUAL.....	112
GRÁFICO N° 9. DISPONIBILIDAD DE PAGO BOTELLA DE 500 ML.....	114
GRÁFICO N° 10. DISPONIBILIDAD DE PAGO SACHET DE 150 ML	115
GRÁFICO N° 11. DISPONIBILIDAD DE PAGO ENVASE TETRABRIK 200 ML	116
GRÁFICO N° 12. FACTORES DE INFLUENCIA AL COMPRAR UN PRODUCTO...	117
GRÁFICO N° 13. PORCENTAJE DE INGRESOS MENSUALES DESTINADOS A LA CANASTA BÁSICA.....	120
GRÁFICO N° 14. NÚMERO DE INTEGRANTES POR FAMILIA	124
GRÁFICO N° 15. ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS	126

I

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

1.1 Introducción

La tendencia mundial al desarrollo de cultivos alternativos se vuelve una prioridad para países en vías de desarrollo, pues los consumidores de países desarrollados y con poder adquisitivo demandan cada vez más.¹ Los principales productores de chía están en Sudamérica: Argentina (en primer lugar), Bolivia y Paraguay, y en menor medida Perú y Ecuador. También se registra producción en México y Centroamérica (de donde es originaria la planta). Fuera de América destaca Australia.

La venta de la chía en Bolivia como un producto de alto valor alimenticio crece a diario, aunque quienes la consumen son sobre todo mujeres que encontraron en ella un excelente adelgazante.² Por otro lado la elaboración de jugos de fruta, actualmente ha cobrado mucha importancia y su consumo crece cada vez más.

En toda Bolivia más de 200 microempresas dispersas dan valor agregado a las cosechas. Mermeladas, jugos y enlatados, entre otros, son productos que dan valor agregado, mediante la industrialización, a las frutas producidas en el país. Es una oferta que tiene cada vez mayor demanda en el mercado interno.³ Bolivia tiene el privilegio de tener tierras propicias para el cultivo de una gran variedad de frutas en distintas regiones tropicales, sub-tropicales y vallunas.

El aprovechamiento de manera directa de las potencialidades que ofrecen distintas zonas rurales con fruta de excelente calidad, acompañado a la tendencia actual por el cuidado de la salud y la creciente demanda por productos que puedan satisfacer la necesidad en segmentos reducidos o nichos de mercado, demuestra lo atractivo que puede ser lanzar al mercado productos con características saludables y que a la larga no dañen la salud.

El presente estudio, se enfoca principalmente en un emprendimiento que oferta al mercado un producto diferente, innovador y que cumpla ciertas condiciones y exigencias que solicitan las personas que desean cuidar su salud, cohesionando dos alternativas de producción importantes como son las semillas de chía y la industria de

¹ <http://www.lagaceta.com.ar/nota/559023/economia/chia-se-afirma-entre-agroalimentos-demandados-consumidores-primer-mundo-auge-cul.html>

² <http://www.paginasiete.bo/economia/2014/9/7/consumo-chia-sigue-alza-para-adelgazar-31562.html>

³ http://www.laprensa.com.bo/diario/actualidad/economia/20110814/la-industrializacion-de-la-fruta-crece_3538_6495.html

los jugos de fruta, pues ambas se recomiendan en la ingesta diaria y la dieta de las personas por colaborar con la salud y ser la mejor fuente natural de vitaminas, proteínas y antioxidantes recomendadas por médicos y especialistas.

Hoy la chía es, no sólo un alimento o commodity que se produce en muchos países, incluido Bolivia, se ha visto las aplicaciones e industrialización de estas semillas que cobran gran importancia, por ello el estudio que se desarrolla en los siguientes capítulos se enfoca en su conocimiento por parte del mercado, usos, consumo en general y la factibilidad de llevar a cabo este proyecto de manera meticulosa.

Es de esta manera que nace la idea de crear una empresa procesadora de productos derivados a base de chía, y en este caso empezando por los jugos de fruta, a disposición del mercado y la sociedad en su conjunto, pues al tratarse de un emprendimiento privado no sólo busca obtener beneficios, también generará movimiento económico en la región que lo necesita con mucha urgencia y será una fuente de desarrollo para el ámbito rural de productores tanto de chía como de frutas, generando empleo de manera directa.

1.2 Planteamiento del problema

El aprovechamiento de los recursos naturales representa para los países con alta diversidad biológica, uno de los ejes fundamentales para su desarrollo. En Bolivia el apoyo a la investigación es mínima limitándose a propuestas de investigación científica que no orientan hacia líneas preestablecidas a través de las Fundaciones, reduciendo con ello las posibilidades del surgimiento de trabajos de investigación no convencionales que pudieran solucionar necesidades hasta hoy no resueltas.

Es importante recalcar que los problemas alimentarios y nutricionales que confrontan los países empobrecidos como Bolivia, causan un mayor impacto en los estados sociales de menores ingresos económicos, ello incide en la estructura alimentaria de la población, cuya repercusión se refleja en los altos índices de desnutrición en la población infantil, escolar, repercutiendo en sus capacidades de crecimiento, desarrollo y abandono escolar; sin olvidar que Bolivia ocupa el último lugar en el ranking de calidad alimentaria en Latinoamérica. ⁴

⁴ http://www.la-razon.com/economia/Bolivia-ranking-calidad-alimentaria-Latinoamerica_0_1648635176.html

La revalorización de los alimentos tradicionales de producción local, de alto valor nutritivo, que forma parte de nuestros hábitos alimentarios, tales como las habas secas, quinua, tarwi, porotos entre los más conocidos; y ahora la chía, contribuirán indudablemente a superar y mejorar la mala calidad de la dieta alimentaria de la población en general.

Es por ello que se debe prestar más atención a la calidad de alimentos que se consume en la ingesta diaria, considerando que ahora mas allá de verse bien por la apariencia física de consumir alimentos “buenos” es fundamental que las personas se alimenten adecuadamente, cuidando así su salud y bienestar a largo plazo. Investigaciones recientes confirman las propiedades saludables de las semillas de Chía. Destacan por su alto contenido en aceites saludables, pero es también una fuente de otros nutrientes de gran importancia para la salud como antioxidantes, proteínas, aminoácidos, vitaminas, minerales y fibra. Se puede decir que las semillas de esta planta son un superalimento, es decir, un alimento completo. Por eso, hoy en día, estas semillas son consumidas como complemento alimenticio en todo el mundo.

⁵Ver Anexo 4

1.3 Definición del problema

Por medio del presente trabajo se propone un Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada a la transformación y comercialización de Semillas de Chia en la ciudad de Sucre, considerando la tendencia del mercado actual por productos nutricionalmente completos para la salud y la baja utilización de este pseudocereal como materia prima en la industria alimenticia en nuestro país.

De igual forma, se buscó determinar el mercado objetivo de consumidores de este producto en nuestra ciudad, identificando sus características, gustos y preferencias con el fin de diseñar el producto que se ajuste a las exigencias del mercado, se realizaron los análisis de viabilidad financiera y económica del proyecto, logrando así conocer la rentabilidad en la implementación de esta empresa en la ciudad de Sucre.

Es importante recalcar que el presente estudio ha considerado los requerimientos del mercado, gustos y preferencias de consumidores, que acompañado de una adecuada

⁵<http://www.semillasdechia.com/propiedades.html>

estrategia de marketing permitió al modelo de negocio identificar el escenario de funcionamiento más viable y factible en el que los productos se ajusten al público objetivo al que se pretende llegar.

1.3.1 Formulación del problema

Por todo lo dicho anteriormente, la pregunta que esta investigación ha planteado es la siguiente:

¿Es factible un Plan de Negocios para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de Productos derivados de semillas de Chía en la ciudad de Sucre?

1.4 Justificación

La idea del plan de negocio seleccionado en esta oportunidad, es importante porque permite identificar nuevas oportunidades de mercado de un producto que actualmente está en boga y que tiene un mercado emergente por explotar, de manera que la Chía es una semilla que se está haciendo conocer a nivel nacional y local cuando en el mundo ya se cuenta con varios productos y/o derivados del mismo, encontrar un nicho de mercado en nuestra ciudad será importante para comercializar el producto.

Se identificó a los principales proveedores dentro del departamento como también los que se encuentran dentro del territorio nacional, seleccionando a los que mejor se adecuen a las exigencias y características del negocio en cuestión. Una vez identificados los proveedores, de nuestro departamento ubicados en las localidades de Presto, Mojocoya y Tomina, como también a nivel nacional en Santa cruz y Cochabamba; se obtuvo la seguridad en cuanto a materia prima para el siguiente paso que es procesado y envasado del producto en diferentes presentaciones 'y su posterior comercialización del mismo en el mercado local y nacional.

La presente investigación permitió combinar el uso de herramientas administrativas y métodos utilizados a lo largo de la trayectoria de enseñanza del curso de la maestría, ubicándose a nivel de un estudiante de postgrado. Es una propuesta válida y factible de estudio en el rubro correspondiente, puesto que tomó en cuenta la parte de producción y comercialización, identificando así la viabilidad y factibilidad de la misma.

Este estudio es importante ya que a más de llevar a cabo una investigación descriptiva y lo que el mercado solicita o desea, pretende ofrecer una nueva alternativa alimenticia y saludable para todas las personas en general.

1.5 Delimitación del proyecto

1.5.1 Delimitación temporal

El horizonte temporal de estudio enmarca recopilación de información histórica de al menos 4 años anteriores a la presente, desde el año 2010 hasta el año 2014.

1.5.2 Delimitación espacial

El ámbito espacial elegido como universo investigativo que tuvo el estudio de mercado fueron los 5 distritos urbanos de la ciudad de Sucre, ya que se obtuvo información de la población en general con la aplicación de encuestas.

1.5.3 Delimitación de recursos

Los recursos cuantitativos se expresan en el capítulo de análisis financiero y rentabilidad del proyecto a modo de ver el costo de implementación del mismo, así como el presupuesto respectivo para la aplicación del plan de marketing del estudio.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

- ✓ Diseñar un Plan de negocio para la implementación de una empresa procesadora y comercializadora de jugos de fruta con semillas de Chía en la ciudad de Sucre.

1.6.2 Objetivos específicos

- ✓ Efectuar una investigación de mercados que permita identificar consumidores potenciales para conocer las preferencias de productos derivados de semillas de chía que podrían lanzarse al mercado y que permita diseñar la estrategia de marketing adecuada para el emprendimiento

- ✓ Desarrollar un Plan de Operaciones que permita sistematizar las operaciones necesarias que precisaría la empresa
- ✓ Diseñar un Plan de Recursos Humanos y respectivo Manual de Funciones para el funcionamiento administrativo de la empresa
- ✓ Establecer un Plan de Marketing adecuado para la nueva idea
- ✓ Llevar a cabo un análisis económico y financiero a fin de medir la rentabilidad del proyecto
- ✓ Realizar un diagnóstico del entorno en el cual se desenvolverían las operaciones de la empresa

1.7 Diseño de investigación

1.7.1 Tipo de investigación

El diseño de la investigación utilizado para el desarrollo del presente trabajo, consistió en partir de un Diseño de Investigación Exploratoria, por cuanto se recabó información concerniente a: Revisión y análisis de datos secundarios; y encuestas piloto.

Posteriormente, el estudio se direccionó a una Investigación descriptiva - propositiva ya que la recolección de información fue extraída de una muestra determinada, para finalmente pasar a una investigación Transversal simple, puesto que la información obtenida a través de la aplicación de encuestas fue aplicada una sola vez a una muestra de la población.

1.8 Metodología de la investigación

1.8.1 Método Analítico

El Método Analítico (Ruiz, 2007) es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.

Mediante este método se analizó de manera específica e individual, ciertas características, elementos y condicionantes en la definición y formulación del problema del proyecto en cuestión, como también en la parte correspondiente al análisis de los factores que componen el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico).

1.8.2 Método Sintético

El Método Sintético (Ruiz, 2007) es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve. Es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.

Para Behar (2008:45) la síntesis considera los objetos como un todo. El método sintético es el utilizado en todas las ciencias experimentales ya que mediante ésta se extraen las leyes generalizadoras, lo analítico en cambio es el proceso derivado del conocimiento a partir de las leyes. Por medio de este método, se hizo posible entender y comprender el panorama y contexto del planteamiento del problema.

1.8.3 Método Inductivo

El Método Inductivo (Behar, 2008) crea leyes a partir de la observación de los hechos, en realidad, lo que realiza es una especie de generalización del comportamiento observado, sin que por medio de la lógica pueda conseguir una demostración de las citadas leyes o conjunto de conclusiones.

La inducción (Ruiz, 2007) se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Al inicio de la investigación se tomaron parámetros, conocimientos generales que engloban la comprensión del tema en cuestión, logrando desarrollar los antecedentes y la determinación del objetivo general del proyecto.

1.8.4 Método Deductivo

La deducción (Ruiz, 2007) es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Mediante este método se obtienen conclusiones, partiendo de lo general, aceptado como válido, hacia aplicaciones particulares.

En la investigación se aplicó en la definición de los objetivos específicos del proyecto, como también en la redacción de las conclusiones y recomendaciones generales del proyecto, una vez concluido.

1.8.5 Método Histórico

El punto de referencia de este método (Ponce de León, 2011) es el desarrollo cronológico del saber. Se sustenta además en la experiencia de los tiempos. Este método se complementa con la mayoría de los demás.

Se recurrió al uso de este método, a través de un análisis retrospectivo y cronológico con respecto al estudio de la chía en distintos lugares a nivel mundial y años o épocas específicas de estudio con respecto a esta semilla.

1.8.6 Método Estadístico

El Método Estadístico (Reynaga, 2010) consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

Este método tiene por objetivo medir las características de la información, es un procedimiento que trabaja con datos numéricos, obteniendo resultados mediante la ordenación, sistematización y tabulación de datos. Permitiendo de esta manera explicar los fenómenos a través de la cuantificación de los datos.

Con la aplicación de este método, se pudo obtener la recopilación de información primaria y secundaria relevante de la investigación de mercado realizada a través de la aplicación de técnicas de investigación como la encuesta y la entrevista.

1.9 Técnicas de la investigación

Hablando de la técnica (Martínez Godínez, 2013), ésta se explica como la manera de recorrer el camino que se delinea en el método; son las estrategias empleadas para recabar la información requerida y así construir el conocimiento de lo que se investiga, mientras que el procedimiento alude a las condiciones de ejecución de la técnica. La

técnica propone las normas para ordenar las etapas del proceso de investigación, de igual modo proporciona instrumentos de recolección, clasificación, medición, correlación y análisis de datos, y aporta a la ciencia los medios para aplicar el método.

Entre las técnicas aplicadas en el presente estudio, se enlistan a continuación.

1.9.1 La entrevista

El objetivo de la entrevista (Martínez Godínez, 2013) es encontrar lo que es importante y significativo para los informantes y descubrir acontecimientos y dimensiones subjetivas de las personas tales como creencias, pensamientos, valores, etc.

La entrevista, (Behar, 2008) desde el punto de vista del método, es *una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación*. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones.

Con el uso de este instrumento, se pudo recopilar información primaria a especialistas y profesionales del tema, tanto a personal específico del ITA, CIOEC Chuquisaca (*Anexo 1*) como responsables del INIAF Chuquisaca (*Anexo 1: Guía de entrevista*); según corresponde a los temas pertinentes que fundamentan y respaldan el curso de investigación del proyecto.

1.9.2 La encuesta

A diferencia de un censo, (Behar, 2008) donde todos los miembros de la población son estudiados, las encuestas recogen información de una porción de la población de interés, dependiendo el tamaño de la muestra en el propósito del estudio.

La información es recogida usando procedimientos estandarizados de manera que a cada individuo se le hacen las mismas preguntas en mas o menos la misma manera. La intención de la encuesta no es describir los individuos particulares quienes, por azar son parte de la muestra, sino obtener un perfil compuesto de la población.

La aplicación de esta herramienta hizo posible obtener información primaria en la investigación de mercados, a fin de saber datos de la demanda, tales como: gustos,

preferencias, conocimiento del producto, disponibilidad de pago respecto a las ofertas, frecuencia y lugares de compra por mencionar a los datos más importantes que se obtuvieron.

1.9.3 La revisión bibliográfica

El entorno de la información (Behar, 2008) influye significativamente en el proceso de la investigación y condiciona sus principales etapas. Dicho entorno comprende al conjunto de fuentes de información con los que se relaciona el autor de un trabajo a la luz de sus objetivos, fines y metas. La consulta de la literatura posibilita a los investigadores determinar nuevos problemas o aquellos sin resolver, relaciones de interés entre distintas variables, métodos más frecuentes empleados para realizar estudios similares, así como comparar los resultados hallados en trabajos similares.

La revisión de la literatura (Hernández Sampieri et al, 2006) consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila la información relevante y necesaria para el problema de investigación.

El uso adecuado de material escrito, literatura y bibliografía consultada fue de mucha ayuda, orientación y guía para el proyecto, logrando absolver dudas durante la etapa investigativa tanto en la obtención de información primaria como secundaria.

1.10 Definición de la población objetivo

Las perspectivas de implementación del proyecto y sus productos industrializados obtenidos a base de semillas de chíá, están orientados al total de la población urbana de la ciudad de Sucre, abarcando los cinco distritos urbanos; tal como se muestra en el cuadro a continuación con el número total de 237.480 personas, de la fila resaltada en verde.

Cuadro Nº 1 Población del municipio de Sucre Censo 2012

Descripción	Población		Mujeres	Viviendas	Area
	Empadronada	Hombres			
BOLIVIA	10027254	4998989	5028265	3149736	
CHUQUISACA	576153	283112	293041	177252	
OROPEZA	286140	137040	149100	86267	
SUCRE	259388	123666	135722	76907	
SUCRE	237480	112716	124764	69252	Urbana

Fuente: INE, 2013

En el siguiente cuadro, se muestra la definición de la población objetivo.

Cuadro Nº 2 Definición de la población objetivo

La unidad o elemento de la muestra	Fueron todas las personas de ambos sexos de los distritos urbanos de la ciudad de Sucre, seleccionados de manera aleatoria.
La extensión	Se tomaron todos los puntos neutrales de nuestra ciudad ya sean, plazas, plazuelas, parques, universidades, restaurantes, cafés, tiendas, supermercados, calles, avenidas, barrios, etc.
El tiempo	Para el levantamiento de datos en el estudio de mercado, en cuanto a recopilación, tabulación y análisis de información tanto para la encuesta piloto, como para la encuesta final se consideró un tiempo prudente de 6 semanas aproximadamente.
El parámetro pertinente	Se consideró por igual, sin diferenciación tanto a hombres como mujeres por encima de los 25 años, tomando en cuenta que tienen algún ingreso de una fuente laboral.

Fuente: Elaboración propia

Considerando que los distritos urbanos de nuestra ciudad son cinco y que se aplicó un total de 113 encuestas, el porcentaje asignado a cada distrito fue de igual proporción, es decir 20% de la población objetivo encuestada aproximadamente.

1.10.1 Determinación del marco muestral

Se determinó como marco muestral a todas las personas habitantes de cualesquiera de los cinco distritos urbanos de la ciudad de Sucre, que cuenten con ingresos de algún tipo y por encima de los 25 años.

1.10.2 Selección de la técnica de muestreo

Se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple para poblaciones finitas

1.10.3 Determinación del tamaño de la muestra

A fin de determinar el porcentaje de éxito y fracaso de la fórmula para poblaciones finitas, se realizó previamente una encuesta piloto, cuyo formato y resultados se puede observar en (Anexo 1), que nos permitió determinar los respectivos porcentajes de éxito (92%) y fracaso (8%).

Se llevaron a cabo 38 encuestas piloto, tomando el 10% del tamaño de la muestra que es 383. (Ver anexo 1)

1.10.4 Formula

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

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza = 95% = 1,96

N= Población área urbana = 237.480

P= Probabilidad de éxito = 92%

Q= Probabilidad de fracaso = 8%

E = Error = 5%

$$n = \frac{3,84 * (237.480 * 0,92 * 0,08)}{0,0025 * 237.479 + 3,84 * 0,92 * 0,08}$$

$$n = \frac{67.118}{594 + 0,28}$$

$$n = 113$$

Para la aplicación de la encuesta final se realizaron un total de 113 encuestas en los cinco distritos urbanos de la ciudad de Sucre.

II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Caracterización de la Chía

2.1.1 Generalidades y Descripción de la Chía

La chía o *Salvia Hispánica* (Ramirez et al, 2012) es una especie vegetal que formó parte esencial de la cultura mesoamericana, y su cultivo se extendió desde los períodos más antiguos de la domesticación de especies vegetales. Actualmente en México, se conserva como cultivo marginal; su semilla se utiliza en la elaboración de bebidas refrescantes y nutritivas, y su aceite en la preparación de lacas artesanales y pinturas.

La semilla de chía (Ayerza & Coates, 2006) empezó a ser usada para la alimentación humana en la época precolombina, alrededor del año 3500 a.C. y toma importancia por ser uno de los cultivos básicos en el centro de México y América central entre los años 900 y 1500 a.C.

El uso de la semilla y sus subproductos se remonta a la época de los Mayas y los Aztecas, quienes empleaban la semilla como alimento, medicina, ofrenda a los dioses y materia prima. Pero años después del descubrimiento de América, los cereales aportados por los españoles desplazaron su cultivo, el cual casi llegó a desaparecer.

Su cultivo solo sobrevivió en las áreas montañosas de México y Guatemala y a finales del siglo pasado, el interés por la chía resurgió por considerarla buena fuente de Omega-3, fibra alimentaria, proteína y antioxidante.

La chía es un producto sustentable y ecológico, (Pozo, 2010) también existe la necesidad de practicar una agricultura sostenible y por ello, se debe considerar seriamente el rescate de su utilización como alimento para consumo humano y en las dietas alimenticias de animales para la época actual, debido a que las opciones para incorporar las semillas de chía a la dieta son ilimitadas.

Por otro lado, es conveniente mencionar (Mera, Recalde & Durán, 2009) que las plantas oleaginosas son vegetales de cuya semilla o fruto puede extraerse aceite, en algunos casos comestible y en otros de tipo industrial.

Por ello, la búsqueda constante de diferentes alternativas energéticas en reemplazo de los combustibles fósiles es uno de los temas de vital importancia hoy en día. Una de las opciones de interés son las especies agrícolas, capaces de convertirse en materia prima para la producción de biocombustibles, específicamente de biodiesel, por lo que las semillas de chía están siendo estudiadas también en este campo.

¿De dónde viene el nombre de “chía”?

Hay diferentes versiones de esta historia (Coates, 2013). La palabra azteca para chía era “chian”, que significa “aceitoso”. Cuando la palabra se importó del náhuatl, la lengua de los aztecas, se abrevió. El nombre de Chiapas, es estado del actual México, viene del topónimo náhuatl “Chiapan”, que proviene de “chía” y “apan” que significa “río de chía” o “agua de chía”.

El nombre botánico de la chía, *Salvia hispánica*, se lo dio el famoso botánico Carlos Linneo (1707-1778). “*Salvia*” es el nombre del género de la familia de la menta, a la que pertenece la chía. “*Hispánica*” es la palabra latina para España. Hay una teoría que dice que después de la conquista española de México estas misteriosas semillas se introdujeron en el campo español alrededor de 1521, donde empezaron a crecer de forma salvaje. Por eso Linneo clasificó erróneamente la chía como una especie nativa de España.

2.1.2 Descripción Botánica y jerarquía taxonómica

La Chía, *Salvia hispánica L.*, (Ayerza & Coates, 2006) es una especie que pertenece a la familia de aromáticas como la menta, el tomillo, el romero y el orégano. En la Tabla Nº 1 se muestra la información sobre la jerarquía taxonómica de la chía. (Taxonomía biológica: en su sentido más general es la ciencia de la clasificación de las plantas)

Tabla Nº 1. Jerarquía taxonómica de la chía

Jerarquía	Descripción
Reino	<i>Plantae</i> - Planta
Subreino	<i>Tracheobionta</i> - Plantas vascular
División	<i>Magnoliophyta</i> - Angiosperma
Clase	<i>Magnoliopsida</i> - Dicotiledónea
Subclase	<i>Asteridae</i>
Orden	<i>Lamiales</i>
Familia	<i>Lamiaceae</i> - Menta
Género	<i>Salvia L</i> – Salvia
Especie	<i>Salvia hispánica L.</i>

Fuente: Ayerza & Coates, 2006

Su planta tiene una altura entre 1,0 y 1,5 metros, y sus tallos son ramificados, de sección cuadrangular con pubescencias cortas y blancas. Las hojas opuestas con bordes aserrados miden de 80 a 100 cm de longitud, y 40 a 60 mm de ancho. Sus flores de color azul intenso o blancas se producen en espigas terminales, esta descripción morfológica de las flores fue abordada por Martínez como se muestra en la Figura N° 1(Martínez ,1959). Las semillas son ovales, suaves, brillantes y miden entre 1,5 y 2,0 mm de longitud. Según la variedad, su color puede ser blanco o negro grisáceo con manchas irregulares que tienden a un color rojo oscuro, entre las más comunes, pero también las hay en color rojo, que sólo se cultivan en Michoacán y el Estado de México.

Se define como un pseudocereal, cuya ventaja y característica principal es que crecen de forma rústica y son adaptables a varios ambientes, es decir, son resistentes a bajas temperaturas, alta salinidad y sequías, entre otras condiciones adversas.

Figura N° 1 Planta chía (Salvia hispánica L.)



Fuente: Martínez, 1959

2.1.3 Condiciones agronómicas del cultivo

La chía es un cultivo que crece en condiciones tropicales y subtropicales y no es tolerante a las heladas (Ayerza & Coates, 2006). En cuanto a las condiciones edáficas en las que se desarrolla (Lobo Zavalía et al, 2009), puede decirse que favorecen su crecimiento la disponibilidad de una amplia variedad de niveles de nutrientes y humedad, esta última sobre todo para la germinación. Sin embargo, un bajo contenido de nitrógeno puede ser un factor limitante para obtener buenos rendimientos.

Una vez establecida la plántula, se comporta bien con cantidades limitantes de agua, por otro lado, los suelos donde mejor se desarrolla la planta son los arenosos-limosos, aunque también puede crecer en suelos arcillosos-limosos de buen drenaje ⁶

Asimismo según investigación de Ramirez et al (2012), la chía se adapta a diferentes tipos de suelo de las zonas templada y tropical, sin embargo no resiste inundaciones y requiere suelos aireados y bien drenados.

Por lo regular la planta de chía (Almendariz, 2012) requiere suelo húmedo para germinar, pero una vez que se han establecido las plántulas, se comporta bien con cantidades limitadas de agua, aunque pueden crecer con un amplio rango de precipitaciones.

2.1.3.1 Cultivo y Preparación del Suelo

Crece bien en suelos franco-arenosos (Centurión, 2012) y también en aquellos de moderada fertilidad. Es tolerante a la acidez de los suelos. Por supuesto que crece mejor en aquellos de buena fertilidad. En cuanto al nivel de humedad, la chía es también tolerante a la sequía, no necesitando de muchas lluvias para su crecimiento y posterior desarrollo.

La preparación del suelo se puede hacer en forma convencional con arada y rastreada; o bien con enfoque de labranza mínima para siembra directa, que es la más recomendable, pues contribuye a la conservación del suelo. Si se aplica la siembra directa, se prepara la cobertura; se abren pequeños surcos y se depositan las semillas en forma superficial, pues las semillas tienen un tamaño de 2 a 3 milímetros. La siembra se hace “ a chorrillo”.

La chía requiere (Almendariz, 2012) un terreno franco, mullido, limpio de malas hierbas y bien desmenuzado. El ciclo del cultivo de la chía oscila alrededor de los 4 meses. Para el Ing. Miranda (2012) del Cecoopsemein⁷ en Nicaragua, el cultivo de chía se debe establecer en zonas que al menos presenten una lluvia por semana o un promedio de 800 a 900 mm por año bien distribuida.

⁶ el cultivo es sensible a la duración del día y su período de crecimiento y fructificación dependerá de la latitud donde se implanta. Los primeros 45 días son críticos, porque la chía crece muy despacio durante ese período y las malezas pueden competir con ella por la luz.

⁷ Central de Cooperativas de Servicios Múltiples de Exportación e Importación del Norte.

2.1.3.2 Época y Densidad de Siembra

En un metro lineal (Centurión, 2012) deben distribuirse de 20 a 25 semillas; y entre hileras, hay que dejar una distancia de 60 cm. Para una hectárea serían suficientes 2 kg de semillas. Si la siembra se adelanta a los meses de diciembre y enero, el crecimiento de las plantas puede llegar a 1,70 m - 2,00 m de altura. En cambio, si se siembra en los meses de febrero, marzo o abril. La altura llega a 1,00 m. En base a sus características genéticas, la altura promedio de la planta varía entre 1,00. a 1,70 m.

2.1.3.3 Cuidados y Control de Maleza para el cultivo de chia

Después de la siembra, (Centurión, 2012) la planta puede sufrir el ataque de hormigas, insectos que prefieren esta semilla. Cuando emerge, es muy similar a la malva; posee dos cotiledones que también pueden ser consumidos por las hormigas.

Cuando la planta crece, también puede ser atacada por langostas, en cuanto a pulgones, no se han detectado casi ataques de esta plaga. Tampoco se han observado ataques de enfermedades fungosas o virósicas. Con referencia a cuidados culturales, el cultivo necesita del control de malezas mediante dos o tres carpidas según el estado de enmalezamiento del suelo.

La chía aparece como un cultivo oportunista (Vinciguerra, 2014) y tiene menos cuidados porque es un cultivo todavía nuevo. Según este experto, las malezas serían el mayor problema porque compiten por agua, luz y rendimiento, es por ello que el cultivo se debe tener lo más limpio posible. Por eso es fundamental realizar un buen control de malezas con un buen barbecho químico.

2.1.3.4 Cosecha

El corte de plantas (Centurión, 2012) se inicia alrededor de los cuatro meses de la siembra, de acuerdo al estado de madurez de las mismas. No conviene excederse mucho de este tiempo, porque si se dejan más tiempo, las semillas maduras se caen al suelo. Como la cosecha es intensiva y en pequeñas superficies, se realiza en forma manual con machete. Conviene hacer el corte de mañana hasta las 9:00 hrs, porque con el golpe se caen las semillas, lo cual disminuye el rendimiento del cultivo.

Las semillas se desarrollan en ramilletes, que normalmente siguen floreciendo, pero queda un 20% del largo del ramillete que se mantiene en estado vegetativo (verdoso). Entonces, lo que está por debajo de ese 20% está en condiciones de ser cosechado y tiene un color amarillento.

También se recomendaría hacer uso de una maquinaria cosechadora (Arroyo, 2011), se puede emplear una trilladora estándar; pero la principal dificultad con la cosecha mecánica es la maduración de la flor central, que lo hace tempranamente.

2.1.3.5 Rendimiento

En cuanto al rendimiento del cultivo es variable, (Centurión, 2012) en Paraguay se lograron 600 kg/ha, en Bolivia por hectárea rondan los 400 kilos, pero en Catamarca, Argentina, por ejemplo se han obtenido 1600 kg/ha.

Para la campaña agrícola 2012/2013 en Tucumán (Pérez et al, 2013) la chía que se produjo bajo riego tuvo buenos resultados, con un rinde del orden de 1.200 kg/ha. En la Figura Nº 2, fruto de la investigación que ha llevado a cabo la empresa Benexia de Argentina, se muestra en imágenes el proceso productivo que se lleva a cabo con las semillas de chía.

Figura Nº 2 Proceso Productivo de la Chía

			
SIEMBRA	CRECIMIENTO DE PLANTAS	FLORACIÓN	COSECHA
			
LIMPIEZA Y SELECCIÓN	ALMACENAJE	INDUSTRIALIZACIÓN	

Fuente: www.benexia.com

2.1.4 Composición de la semilla de chía, sus propiedades nutricionales y medicinales

Los frutos (clusas) de *Salvia hispánica* L. (chía) habitualmente llamados “semillas” contienen ácido linoleico, que representan la mayor fuente natural de ácidos grasos omega-6 y omega-3 (Castañeda, 2009. Muñoz, 2012. Bueno et al, 2010) ácidos grasos esenciales que nuestro metabolismo es incapaz de producir y que por lo tanto es necesario aportarlo de forma exógena, con la dieta o con suplementos. Las deficiencias en los ácidos grasos esenciales se relacionan con una gran variedad de problemas, incluyendo algunos de gran importancia como son enfermedades cardíacas, cáncer y diabetes.

La sintomatología de la deficiencia o del desequilibrio en ácidos grasos esenciales, incluyen piel seca y descamada, pelo excesivamente desvitalizado, uñas quebradizas, fatiga, debilidad, infecciones recurrentes, alergias, alteraciones del humor, hiperactividad, depresión, problemas de memoria y aprendizaje, lenta curación de las heridas, articulaciones dolorosas, digestiones lentas, tensión arterial elevada, obesidad y colesterol alto.

Las semillas de chía poseen entre un 34% y 35,6% de ácidos grasos (Rovati, Escobar y Prado, 2010. Bueno et al, 2010), destacándose el alfa-linolénico (64%), perteneciente a la serie omega 3⁸. Posee además 25% de fibra y 20% de proteínas.

Es también fuente de otros compuestos de gran importancia para la salud, tales como antioxidantes, vitaminas y minerales. No contiene gluten, por lo que es apta para celíacos, lo que la convierte en un alimento completo y saludable; en este sentido la Asociación Celíaca Argentina aprobó su uso para pacientes de estas características.

Los minerales que contiene la chía (Coates, 2013) son: Boro, calcio, cobre, yodo, hierro, magnesio, manganeso, molibdeno, fósforo, potasio, sílice, sodio, estroncio, azufre y zinc. Con respecto al calcio, las semillas de chía son ricas en este mineral tan importante para la formación de los huesos. La chía tiene cinco veces más calcio que la misma cantidad de leche de vaca, y el boro que es un elemento que ayuda a transferir el calcio a los huesos.

⁸ Los ácidos grasos Omega 3 reducen la tendencia de la formación de trombos, ya que aumentan el tiempo de coagulación; disminuyen la agregación plaquetaria, la viscosidad sanguínea y el fibrinógeno. Esta más que demostrado que los ácidos grasos desempeñan un papel fundamental en la mejoría de las enfermedades cardiovasculares y de fenómenos inflamatorios.

Entre las vitaminas están: A, B1 (tiamina), B2 (riboflavina), C (ácido ascórbico), E, colina y folato (ácido fólico). La chía también contiene vitaminas B3, B5, B6, B15, D, K.

La calificación nutritiva (Sandoval, 2012) de los aminoácidos esenciales presentes en semilla de chía se muestra en el Cuadro N° 3. Se puede decir que la chía tiene un buen balance nutricional ya que en general satisface por arriba del 50% los requerimientos establecidos por la FAO – *Food and agricultural organization* (2008) para todas las edades, no obstante, el contenido de cada aminoácido respecto al patrón nutricional se mostró entre 70-86% y para algunos aminoácidos superior al 100%, cabe destacar que es una buena fuente de aminoácidos azufrados (Met-Cis) debido a que sobrepasan los patrones establecidos, cumpliendo con más del 100% del requerimiento. La lisina es el aminoácido en menor proporción y representa el porcentaje más bajo (52-66%) seguido por treonina (58-78%) y leucina (63%-70%).

Cuadro N° 3 Calificación nutritiva de semilla de chía en base al patrón de requerimiento de aminoácidos establecidos por la FAO (2008) para grupos de diferentes edades.

Porcentaje del patrón de requerimiento (FAO 2007)													
AA	mg/g proteína	Niños (años)										Adultos	
		.5 a 1		1 a 2		3 a 10		11 a 14		15 a 18		>18	
		PR	%PR	PR	%PR	PR	%PR	PR	%PR	PR	%PR	PR	%PR
His	13.7	20	69	18	76	16	86	16	86	16	86	15	91
Tre	18	31	58	27	67	25	72	25	72	24	75	23	78
Val	28.5	43	66	42	68	40	71	40	71	40	71	39	73
Met+Cis	27.8	28	99	26	107	24	116	23	121	23	121	22	126
Ile	24.2	32	76	31	78	31	78	30	81	30	81	30	81
Leu	41.5	66	63	63	66	61	68	60	69	60	69	59	70
Fen+Tir	38.8	52	75	46	84	41	95	41	95	40	97	38	102
Lis	29.9	57	52	52	58	48	62	48	62	47	64	45	66

- PR= Patrón de requerimiento de aminoácidos establecido por la FAO (2007) para grupos de diferentes edades (miligramo de aminoácido por gramo de proteína).
- %PR=Porcentaje del requerimiento cumplido.

Fuente: Sandoval, 2012

En el mercado (Hernández Gómez, 2008) existen otros productos que son ricos en ácidos grasos omega-3, como la semilla de linaza, el aceite/harina de pescado y algas marinas. La semilla de chía presenta muchas ventajas comparativas sobre estos productos, por ejemplo: tiene historia como producto alimenticio, la mayor concentración de ácidos grasos omega-3 y la más baja concentración de grasas saturadas, alta concentración de antioxidantes naturales que le proporciona estabilidad a su aceite y le reduce los problemas de almacenamiento, no contiene colesterol ni sodio y su sabor ligero le permite mezclarla con otros alimentos.

Los AGE (Ácidos grasos esenciales) y sobre todo los omega-3, (Bendaña, 2012) cumplen importantísimas funciones en el organismo ⁹. Pero, además de los AGE (o tal vez por eso), la semilla de Chía posee un buen contenido de antioxidantes, los cuales, además de resultar un saludable aporte diario y terapéutico, sirven a la buena conservación del aceite. Esto explica como los mayas, sin grandes técnicas de conservación, podían almacenar la harina de Chía durante largos períodos sin que se pusiese rancia, algo poco habitual en semillas oleaginosas.

¿Qué son los antioxidantes?

La oxidación (Coates, 2013) es una reacción química que transfiere electrones o hidrógeno desde una sustancia a un agente de oxidación. Las reacciones de oxidación pueden producir las radicales libres u oxidantes. Un antioxidante es una molécula capaz de inhibir la oxidación de otras moléculas.

La forma más fácil de obtener estas moléculas protectoras es extraerlas de las plantas. La chía, la de semilla negra en especial, es una gran fuente de antioxidantes.

Las frutas de colores brillantes, oscuros y las verduras también son ricas en estos poderosos nutrientes. Tomar varias raciones al día de alimentos con muchos antioxidantes es una de las formas más efectivas de mantener el bienestar.

Gracias a sus niveles concentrados de antioxidantes de la chía le permite mantenerse estable por sí misma, ni siquiera si se almacena a temperatura ambiente en un armario ¡hasta dos años!, incluso no se rancian garantizando así su conservación, sabor fresco y crujiente durante este tiempo.

⁹ señalándose entre sus principales beneficios para la salud: disminuyen el índice de enfermedades coronarias; ayudan a normalizar la presión arterial elevada.

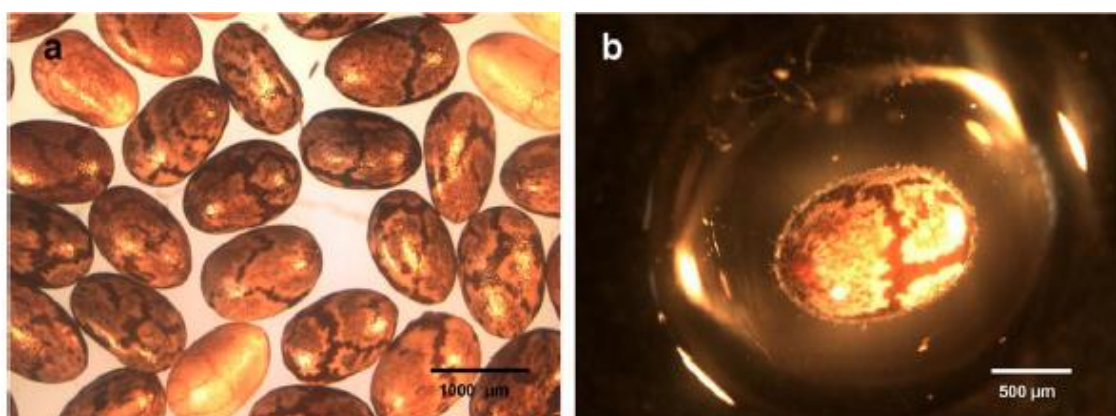
2.1.4.1 Mucílago de Chía

El contenido de fibra (Guiotto, 2014) en la harina residual de chía –luego de la extracción de aceite- representa alrededor de un 40% del cual 5% corresponde a fibra soluble, denominada mucílago. Las semillas de chía contienen 5-6% de mucílago que se puede utilizar como fibra dietética.

El mucílago de las semillas de chía es un polisacárido de alto peso molecular, se encuentra en las tres capas exteriores de la cubierta de la semilla. Cuando la semilla entra en contacto con el agua, el mucílago emerge inmediatamente y en un corto período se forma una “cápsula mucilaginosa” transparente que rodea la semilla (Figura Nº 3)

La chía es hidrófila y la capa exterior (Coates, 2013) de las semillas está cubierta de microfibras. Cuando la semilla nota humedad, estas minúsculas fibras casi invisibles se yerguen y empiezan a atrapar líquido. Tienen una propiedad tan asombrosa que pueden absorber entre nueve y doce veces su peso en agua. Esta absorción hace que se forme una perlita de gel alrededor de la semilla.

Figura Nº 3 Micrografías ópticas de semilla de chía (a) semillas secas y enteras (b) semilla entera hidratada con la formación de la “cápsula mucilaginosa”



Fuente: Guiotto, 2014

Los mucílagos son constituyentes normales de los vegetales, producto de su metabolismo y se acumulan en células especiales dentro de los tejidos. Se localizan como material de reserva hidrocarbonado, reserva de agua en plantas o bien como elementos estructurales en vegetales inferiores (algas) proporcionándoles elasticidad y suavidad.

Una gran particularidad de la semilla (Muñoz, 2012) es que cuando es puesta en un medio acuoso exuda un polisacárido mucilaginoso que la rodea. Este mucílago posee interesantes propiedades para la industria alimentaria, cosmética y farmacéutica. Se ha reportado que el consumo del mucílago de chía facilita la digestión y que junto con la semilla forma un alimento nutritivo y con grandes posibilidades de ser explotado en las industrias de alimentación humana, animal y farmacéutica.

2.1.5 La Chía como Materia prima

Las tendencias actuales con respecto a la alimentación (Sandoval, 2012) indican un marcado interés de los consumidores en ciertos alimentos que además de nutrir aporten beneficios al organismo. Las variaciones en los patrones dietéticos han generado una nueva área de desarrollo en la ciencia alimentaria que se conoce como alimentos nutraceuticos o funcionales, esto ha inducido a la búsqueda de materiales que cubran estas expectativas. Una de las fuentes vegetales con gran potencial es la chía (salvia hispánica).

La Agencia (Coates, 2013) de Alimentos y Medicamentos estadounidense (FDA según sus siglas en inglés) clasifica la chía como un alimento seguro para el consumo humano. La chía es antialérgica, lo que significa que es muy raro que alguien tenga alergia a esta semilla.

Es indudable que el consumo de la Chía presenta sus mayores potencialidades al ser adicionado en productos de repostería y otros. En ese sentido un artículo de la *BBC UK* informan que (*Reportaje: The Chia Craze del 23 de Marzo del 2012*) en Inglaterra la semilla solo se puede consumir en el pan (con un 5% de inclusión), pero en los próximos meses se incorporará en otros alimentos. El mismo artículo menciona que cada año aumenta la cantidad de alimentos introducidos al mercado que contienen chía ya que el 2011 fueron 72 alimentos nuevos, mientras que el 2006 fueron solo 7.

Enfatizando sus propiedades, con más ácidos grasos omega-3 que el salmón, una gran cantidad de antioxidantes y minerales, una fuente completa de proteína y más fibra que las semillas de lino, las semillas han sido llamadas un “sueño de dietistas”, “la comida del correr”, “un milagro”, y “el último súper alimento”, por atletas y expertos.

Está en dulces, snacks, condimentos, yogur; puesto que las semillas de chía no hacen mal, reducen la inflamación, mejora la salud del corazón y estabiliza los niveles de azúcar en la sangre.

Un experto que se menciona en el artículo es David Nieman, director de laboratorios de rendimiento humano en la Universidad estatal de los Apalaches, quien ha analizado el contenido nutricional de la chía y su impacto en la salud en una serie de estudios. Nieman dice que las semillas “ como un paquete nutricional son maravillosos”.

Asimismo otro artículo destacado con respecto a las propiedades, usos y beneficios de las semillas de Chía es el realizado por *The New York Times* (*Reportaje: 30 Years after Chia Pets, Seeds Hit Food Aisles del 23 de Noviembre del 2012*) menciona que empresas importantes como Dole y Nature’s Path han introducido productos de chía, que han comenzado a aparecer en los estantes de los principales supermercados.

Nature’s Path, una compañía de cereales orgánicos fundada en 1985, presentó su primer cereal mezclado con chía: Qi’a superfood en diciembre del 2011, y ahora tiene ocho productos que incluyen la semilla de alguna forma. “ el negocio ha sido muy bueno con estos productos – abrumadoramente positiva y quizás sorprendentemente, no sólo en las tiendas de alimentos de salud, sino también en las tiendas de comestibles regulares”, dijo Arjan Stephens, vicepresidente ejecutivo de ventas y marketing de Nature’s Path. Stephens dijo atributos nutricionales de la chía, junto con sus muchos usos en la elaboración de alimentos, que podrían convertirlo en un elemento básico: “ Puede ser utilizado en panes , galletas sin gluten para agregar esponjosidad o barras de proteína”.

Es por ello que diversos estudios respaldan su factibilidad en el uso de productos derivados de estas semillas, su importancia y su aplicación. De manera que su uso podría decirse que no tiene límites, ya que cada vez más y más productos se suman a la utilización de esta importante semilla como parte de su composición nutricional.

A nivel internacional y gubernamental se ha reconocido que la semilla de Chía es un alimento funcional de gran importancia por sus interesantes cualidades nutricionales y positivos efectos sobre la salud de las personas. Prueba de ello es el reconocimiento realizado por importantes organizaciones, tales como la EFSA de la UE, que lo cataloga como “Novel Food” en Octubre de 2009 ¹⁰ y la FDA de EE.UU en 1999 ¹¹ en términos de declararla un alimento funcional, nuevo ingrediente alimentario, suplemento alimenticio y su comercialización autorizada para consumo humano y que

¹⁰ <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?qid=1405046248587&uri=CELEX:32009D0827>
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?qid=1405045246651&uri=CELEX:32013D0050>

¹¹ <http://digital.csic.es/handle/10261/46088> Revista Ibfun Magazine N°1 del boletín-Febrero 2012

benefician la salud por su contenido en ácidos grasos favoreciendo la función del cerebro y el corazón.

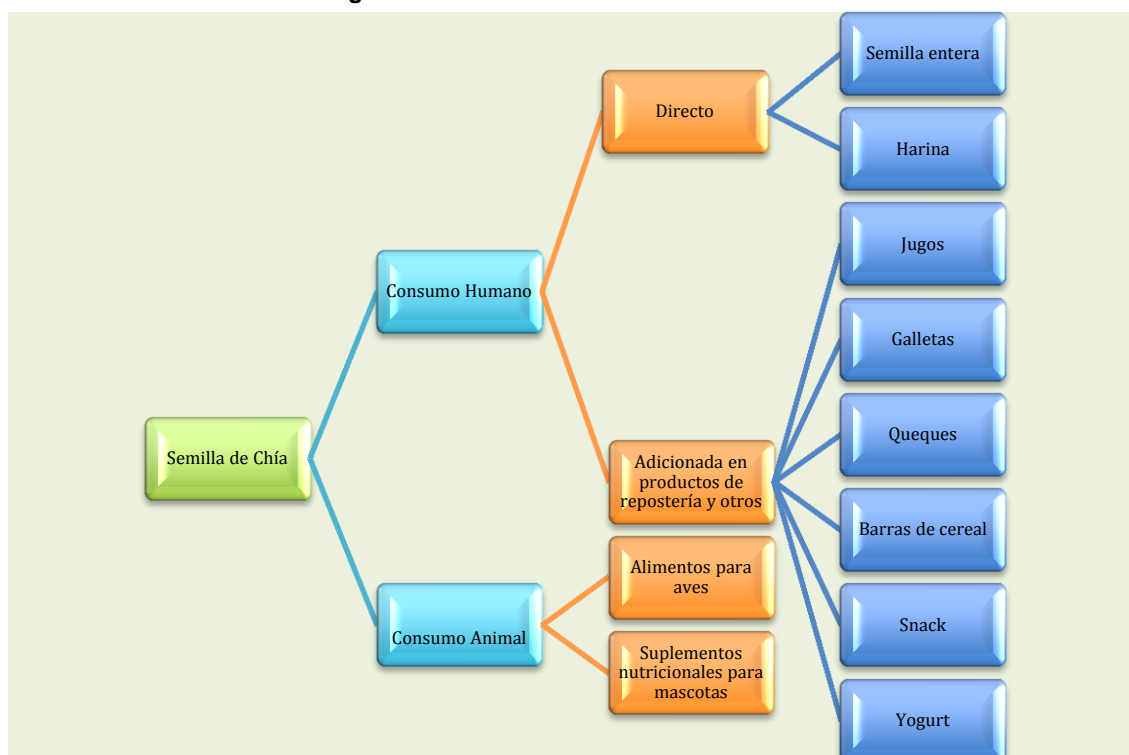
El tamaño de la porción de 25 gr (Tosco, 2004) se basa en la cantidad diaria de ácidos grasos omega-3 recomendada por organizaciones de nutrición como la Organización de Alimentos y Agricultura, Organización Mundial de la Salud (2002), Fundación Británica de Nutrición (1999) y Salud y Bienestar de Canadá (1990).

2.1.6 Subproductos y Comercialización

La semilla de Chía, único producto derivado de la planta del mismo nombre (De Kartsow, 2013) se caracteriza por ser muy pequeña. Ella se comercializa desde los productores principalmente a granel en sacos, debidamente secas y limpias. La semilla ensacada es despachada vía marítima en contenedores, a los puertos de destino, es decir, es un commodity (mercancía destinada a uso comercial, de tipo genérica básica y sin mayor diferenciación entre sus variedades o presencia de marcas).

La Chía es consumida en una multiplicidad de formas, como se muestra en la Figura N° 4

Figura N° 4 Potencialidades de uso de la Chía



Fuente: De Kartsow, 2013

A nivel comercial, existe una gran cantidad de presentaciones para consumo humano, tanto directo, como adicionada en productos de repostería, barras energéticas, suplementos dietéticos, pan y otros; ya que según el perfil (Bunger, 2007) de ácidos grasos el contenido omega-3 proporcionado por la semilla de chía (Salvia hispánica) no sufre pérdidas al ser sometido a temperatura de horneado.

Es por ello que grandes empresas a nivel internacional, se han dedicado al desarrollo de productos e industrialización de esta importante semilla. Entre las empresas con trayectoria y experiencia en el rubro, podemos mencionar a un emprendimiento de origen australiano The Chia Company ¹² fundada en 2003, empresa dedicada a la producción y comercialización de granos de chía así como de productos derivados, caracterizados porque se plantea en un formato de agricultores limpia y libre de químicos, tratando de mantener los estándares más altos de calidad posible y ser productos sustentables.

Actualmente la empresa cuenta con una amplia gama de productos, desde las semillas de chía en su estado genérico, las originales Chía Pods, que se definen como productos lácteos y sin gluten mezclados con leche de frutas y coco, pasando por refrescos como son los conocidos Oats + Chía que son refrescos en polvo, con contenido de avena y que mezclados simplemente con agua, originan un producto bebible, sano, delicioso y nutritivo.

Otra empresa que ha incursionado en la industria y la apuesta de las semillas de chía en sus productos está la reconocida marca argentina Benexia ¹³, que cuenta con una gran variedad de productos, desde las semillas envasadas, aceite de chía, capsulas blandas utilizadas como suplemento alimenticio y productos snacks como galletas y panqueques por mencionar algunos de sus productos más conocidos.

Nature's Path, ¹⁴ es otra importante empresa multinacional norteamericana, con instalaciones de fabricación en Canadá y los Estados Unidos y ventas en más de 40 países. Todos sus productos son de origen vegetal, orgánicos y certificados; buscando siempre la innovación, ingredientes exóticos y con ayuda de la investigación permite a la empresa desarrollar nuevos productos calificados como supercomidas, prueba de ello, es que esta empresa ha incursionado también en la industria de las semillas de

¹² www.thechiaco.com.au

¹³ www.benexia.com

¹⁴ www.naturespath.com

chía, incorporando a sus productos en diferentes presentaciones, desde cereales, para el desayuno, barras energéticas, granola y un mix de cereales que incorpora también frutas, tal como lo muestra en el portal de su página web.

ChiaBia¹⁵ empresa irlandesa, que empezó a funcionar a partir del 2009, fabrica una amplia variedad de productos con estas semillas: semillas en su estado natural, galletas, barras energéticas y refrescos instantáneos.

Figura Nº 5 Variedad de Subproductos elaborados a base de Chía de marcas internacionales



Fuente: Empresas que transforman semillas de chia, imágenes extraídas de las respectivas páginas web: the chia company, chiabia, benexia, mamma chia y nature's path

2.1.7 Mercados Relevantes

La oferta de la chía está fuertemente condicionada a zonas agroclimáticas de producción. De esta forma surgen países productores al mercado ofreciendo un producto que si bien es un commodity, con la tecnología adecuada pueden llevarse a cabo procesos increíbles de elaboración de productos que se evidencian a nivel internacional .

¹⁵ www.chiabia.com

En **Australia**, la producción se considera como una de las de mayor crecimiento en los últimos años. Según se menciona en el portal web de la empresa The Chia Company, esta industria se inicia en el año 2003 con el establecimiento de los primeros cultivos experimentales en el North Western de Australia, Valley de Ord localizado en la región de Kimberly; esta zona cuenta con condiciones ideales para el cultivo de la Chía, según afirma el Sr. John Foss, fundador y CEO de la empresa The Chia Co ¹⁶. Ya en el año 2007 en conjunto con los Sres. Robert Boshammer y Tim Croot, luego de una amplia investigación agronómica, se unen a la empresa e inician los cultivos comerciales en la región.

Según el artículo de la Corporación de Radiodifusión Australiana, Australian Broadcasting Corporation: *“Record chia crop brings cheer to the Ord”* ¹⁷ publicado en Septiembre 2009; se han reportado rendimientos de 1,1 ton/ha el año 2008 y de 1,5 ton/ha el año 2009 y la empresa The Chía Co en el Valle de Ord ganó el año 2009 en la Categoría de Innovación en la entrega anual de premios de la Asociación de la Industria de Alimentos y Bebidas.

En **Estados Unidos** ¹⁸, la empresa Mamma Chía Fruit Juices, ha visto incrementarse sus ventas de forma explosiva al incluir la Chía en jugos de fruta, a los que parece adaptarse muy bien en el sabor, según manifiesta su fundadora Sra. Janie Hoffman. Ella vende sus productos con gran éxito en la cadena Whole Foods y en cientos de bodegas y tiendas de comida natural.

En Latinoamérica empezando por **Argentina**, según información obtenida de la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres de Tucumán¹⁹, se menciona que en la década del 90, con la búsqueda de nuevas alternativas de producción, se iniciaron en el norte de la argentina y particularmente en la provincia de Salta, las primeras experiencias con chía.

En 1991, (Hernández Gómez, 2008) se inicia un proyecto de investigación y desarrollo denominado *“Northwestern Argentina Regional Project”*, con la participación de grupos de productores, entidades comerciales, personal técnico y científico de los Estados

¹⁶ <http://www.thechiaco.com.au/thechiaco/our-story>

¹⁷ <http://www.abc.net.au/site-archive/rural/news/content/200909/s2683021.htm>

¹⁸ <http://www.mammachia.com/about-us/>

¹⁹ Revista Avance Agroindustrial, Argentina en su Publicación n° 33(3) Particularidades de la Semilla de Chía, de Ada Rovati, Eugenia Escobar, Cynthia Prado, pp. 39 www.eeaoc.org.ar

Unidos y países de Sudamérica. Su finalidad fue poner en el mercado productos enriquecidos con ácidos omega-3, antioxidantes y fibra soluble, a través de la utilización de la chía como materia prima esencial.

Posteriormente, este cultivo se introdujo en Tucumán con el objetivo de diversificar la producción local, presentándose como una opción para las zonas productoras de tabaco, cítricos y caña de azúcar. Debido al gran interés generado y a la insuficiente información disponible para Tucumán, en el año 2008 la Estación Experimental agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC) inició un proyecto que planteaba diferentes líneas de trabajo referidas al manejo del cultivo.

Según el coordinador del Proyecto Chía de la mencionada Estación Experimental, la cantidad de hectáreas sembradas de Chía no se conoce con exactitud, pero se estima que ascenderían a 7.000 en todo el país, para el año 2011. El mismo profesional afirma que se están cultivando en Tucumán 700 ha con un rendimiento promedio de 0,65 ton/ha.

En **México**, que en este país se encuentra el origen del cultivo. Según reporte del diario *El Economista de Marzo, 2013*²⁰. Hoy, la chía es producida principalmente en el estado de Jalisco (99% de la producción nacional), en los municipios de Acatic, Cuquío y Zapotlanejo, en Jalisco; producción que en el 2011 llegó a 3.449 toneladas cosechadas en 2.720 hectáreas. En Jalisco, se tienen registradas varias empresas, algunas en asociación con productores agrícolas, que procesan y exportan la semilla de chía y sus derivados, hacia Estados Unidos, donde están logrando una demanda creciente.

Asimismo, (Rios, 2014) el precio de esta planta ha aumentado en un 400 por ciento en los últimos años, lo cual ha seducido a cientos de agricultores sobre todo de la región de los Altos. Si bien hasta mediados del siglo pasado sólo había un agricultor de *Salvia hispánica* en Acatic, ahora se puede ver muchos productores de la zona dedicándose a este cultivo, debido a que sus gastos por insumo y limpieza son mucho más baratos en comparación a otros cereales. Por lo pronto muchos ven a la chía como el cultivo del futuro, sobre todo ante la debacle de los sembradíos tradicionales.

²⁰“La chía un cultivo muy rentable” <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2013/03/19/chia-cultivo-muy-rentable>

En **Nicaragua**, Si bien la información todavía es escasa de la producción de chía en este país, se ve el cultivo de esta semilla como uno alternativo por lo tanto ha estado impulsando de distintas maneras el crecimiento del mismo por los resultados que está dando.

Según el diario La Prensa de Nicaragua (Julio 7, 2014) ²¹, la pequeña semilla de chía es la nueva sensación entre los inversionistas y pequeños productores de Nicaragua. En la búsqueda de cultivos alternativos y sostenibles para diversificar la agricultura local, la semilla de chía aparece como una verdadera mina de oro.

Asimismo en este reportaje, la chía se cultiva en la zona norte de Nicaragua y la producción dará un fuerte salto. La empresa Central American Commodities Trading (CAC Trading) - dedicada a la compra y venta de granos o materias primas a nivel regional – va a instalar una planta procesadora de alimentos; y para ello serán invertidos nueve millones de dólares, ya que la meta es iniciar la instalación de la procesadora en 2014 y tenerla ese mismo año operando en Jinotega.

Si bien la producción que se lleva a cabo es de forma artesanal, Melvin Somarriba, gerente general de CAC Trading, considera que es fundamental la tecnificación del cultivo, por ello se promoverán las técnicas más novedosas utilizadas en México y Argentina a fin de asegurar la calidad del mismo y mejorar su rendimiento ²².

Tropicana Fruits Farms fundada en 2007, es otra empresa regional que apuesta por el cultivo de la chía y ya realizó sus primeras exportaciones de semilla a China²³, según un reportaje realizado por El Nuevo Diario de Nicaragua (Septiembre, 2012). Es por ello que el cultivo de esta semilla también está arrasando y creciendo en Centroamérica, dadas sus potencialidades, características y beneficios económicos que está registrando en la actualidad.

Para **Paraguay** el panorama no es distinto, el cultivo de la chía ha alcanzado un notable crecimiento en los pasados años en este país. Según el Diario Vanguardia, de Julio de 2013 ²⁴, la chía aumentó 20 veces su superficie de siembra en Paraguay con

²¹ "Producir chía agarra impulso" <http://m.laprensa.com.ni/activos/149157>

²² "Enseñarán a cultivar chía" <http://www.laprensa.com.ni/2013/07/26/activos/156144-ensenaran-a-cultivar-chia>

²³ "Exportarán chía a Taiwan" <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/265003>

²⁴ "Producción de chía aumento 20 veces en Paraguay" <http://www.vanguardia.com.py/v1/index.php/edicion-impresa/economia/item/6631-produccion-de-chia-aument%C3%B3-20-veces-en-paraguay>

respecto al 2012 por su alta cotización, según estadísticas de una exportadora a gran escala de esta semilla oleaginosa. Sus registros detallan que este año (2013) se plantó por primera vez en siete departamentos del país. La superficie de siembra de este rubro, en el 2014 podría llegar a 300.000 hectáreas en todo el país, según estudios.

Según este artículo, Paraguay exportó durante el 2012, 1.400 toneladas de semilla por un valor de US\$ 8,7 millones a países como Estados Unidos, Alemania, Canadá y Reino Unido. En Julio de 2013, la cosecha ya comenzó en la región Oriental con rendimientos por encima de los 700 Kg/ha y un precio de venta de G\$ 9.000 por kilo.

El cultivo se complementa con el Sésamo que es cosechado en marzo, para después dejar por 4 a 5 meses el suelo descubierto en barbecho. Con la siembra de la chía, que es un cultivo de invierno, en esa etapa se pueden cubrir esos suelos y obtener un buen ingreso neto de aproximadamente G. 3.000.000 por hectárea, según indicó el experto David Cabrera, técnico de Bioexport SA, en dicho artículo.

Esta información se puede respaldar también con otro artículo publicado en el diario *La Nación de Paraguay* publicado en Enero del 2014²⁵, que afirma que este país está actualmente, entre los cinco países productores de “Chía” más grandes del mundo, según el empresario y productor norteamericano del grano, doctor Wayne Coates.

Según este mismo reportaje el actual Ministro de Agricultura paraguayo, Jorge Gattini, señaló que el cultivo de granos de “Chía” constituye en la actualidad una de las mejores oportunidades de negocios del sector agro, tanto para el productor primario como para las empresas exportadoras del sector; puesto que se confirmaba una alianza entre el Ministerio y la empresa “BioExport”, para aumentar aún más la producción del grano de la “Chía” de 80 mil hectáreas a 100 mil para el año 2014.

En **Ecuador**, (Almendariz, 2012) se viene desarrollando desde su introducción en el año 2005 el cultivo a través de la empresa constituida que es Corporación Internacional Chía S.A. llevando a cabo la explotación en la zona norte del país y región costa central, su producción es exportada a diferentes países del mundo. Sin embargo en este país no se cuenta con un manejo agronómico del cultivo ya que su producción se está iniciando tanto en la zona litoral y parte de la zona norte del país.

²⁵ <http://www.lanacion.com.py/articulo/152299-paraguay-encabeza-la-lista-de-los-5-paises-productores-de-chia-mas-grandes-del-mundo-segun-productor.html>

En este país, existen estudios a nivel de prefactibilidad que determinan la posibilidad de crear una microempresa (Chávez, 2012) productora y comercializadora de chía en la provincia de Umbabira, Ecuador. Es por ello que dicho estudio determinó la Tasa Interna de retorno del proyecto del 22,09% que indica la rentabilidad del mismo por tanto se lo considera factible. Del estudio de mercado, se puede decir que la investigación de campo detectó datos que confirman la gran aceptación del consumo de la chía debido a la existencia de diferentes derivados para su consumo.

Asimismo, poner en marcha el proyecto con la finalidad de crear oportunidades de trabajo en la zona y mejorar su nivel económico con un nuevo cultivo resulta una oportunidad para este emprendimiento.

En nuestro país **Bolivia**, La chía es cultivada en el Departamento de Santa Cruz. Ya hace 10 años se lleva a cabo el proyecto en manos de agricultores innovadores (Sres. Pablo Fukuhara y Edmundo Aspetti). Según Vargas (2012), la Chía en Bolivia ha mostrado una alta demanda y precios asociada a una escasez de oferta. Según esa fuente, la producción mundial es entre 4000 a 10 000 ha, con rendimientos entre 300 y 800 Kg/ha, con una clara tendencia a incrementarse.

Según el Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), las exportaciones Bolivianas el año 2011 alcanzaron los US\$ 3,4 millones. Un 50% más que la temporada anterior (2010: US\$ 1,7 millones). Por otra parte el mismo Instituto reporta que durante el año 2009 se exportó US\$ 1,1 millones y el 2012 US\$ 5,5 millones y en lo avanzado del 2013 (hasta Junio) se ha logrado US\$ 4,4 millones.²⁶

Mediante resolución administrativa ²⁷, el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (Iniaf) emitió una norma específica para la certificación de la semilla de chía (*Salvia Hispánica* L.), para que los productores cruceños obtengan simiente de calidad garantizada en el denominado “cultivo estrella” de los últimos tiempos. Rolando Cuéllar, responsable departamental del Iniaf-Santa Cruz, explicó que la nueva normativa tiene parámetros específicos de cumplimiento obligatorio para los productores que deseen ofrecer semilla certificada.

A su turno, el presidente del Colegio de Ingenieros Agrónomos de Santa Cruz, José Luis Llanos, indicó que la base inicial de toda cadena productiva es la semilla, porque

²⁶ “Semillas que valen oro Chía” <http://www.eldeber.com.bo/nota.php?id=121203223434>

²⁷ “El Gobierno emite normativa para certificación de semilla de chía”, *El Deber Rural (Santa Cruz, Bolivia)*, Año 1 N° 13 (2014)

garantiza mejor rendimiento para los productores. Por este motivo es que en un lapso de dos a tres meses, según este artículo, se desarrollará en Santa Cruz el primer congreso boliviano de la chía, para involucrar a todos los actores: Iniaf, Colegio de Agrónomos y Productores.

En nuestro departamento, Chuquisaca, la producción de este cultivo es incipiente, según datos obtenidos del Iniaf que funciona en la ciudad, los municipios que se dedican al cultivo y son proveedores de la región figuran como principales: Presto, Mojocoya y Tomina; también se menciona a Sopachuy y Zudañez pero en cantidades de producción inferior que los primeros, sin embargo estos datos son cualitativos, el instituto no cuenta con datos contabilizados o actualizados en lo que respecta a niveles de producción, pues se está trabajando en ello, según lo conversado en la entrevista realizada al Ing. Gamarra²⁸, encargado del Iniaf Chuquisaca.

En definitiva, los datos oficiales anteriores nos muestran una industria en clara expansión debido a una vigorosa demanda, siendo así un mercado emergente rentable. Por ello sería interesante la incorporación de estas semillas a otros productos, de manera que se obtengan derivados de la misma, logrando así la incursión industrial e implementación de una empresa que se dedique a este rubro en nuestra ciudad, tal como lo hacen en otros países.

Exportaciones en aumento

El departamento de Santa Cruz es la región que más produce Chía²⁹, llegando a exportar en 2012 un volumen de 1.166.051 toneladas a un valor de \$us 4.384.065, es decir más del 80% del total en volumen 1.456.551 y 90% del total en valor \$us 5.551.567, siendo sus mercados principales Estados Unidos, Chile, Australia y el Reino Unido. Mientras que en esta gestión ya se alcanzó los \$us 4.460.165 en valor exportado. Otro departamento productor de Chía es Cochabamba que en 2012 exportó a Alemania, España, Estados Unidos, Chile y Perú la cifra de \$us 1.167.502.

Por otro lado, Oruro y Tarija exportaron el producto en menores cantidades, entre los años 2009 y 2010, pero lo dejaron de hacer.

²⁸ Entrevista realizada en Sucre al Ing. Gamarra en Agosto 2014.

²⁹ "Chía: el nuevo grano de oro" http://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id_articulo=119885

2.2 Herramientas y Técnicas comerciales para la elaboración del Plan de Negocio

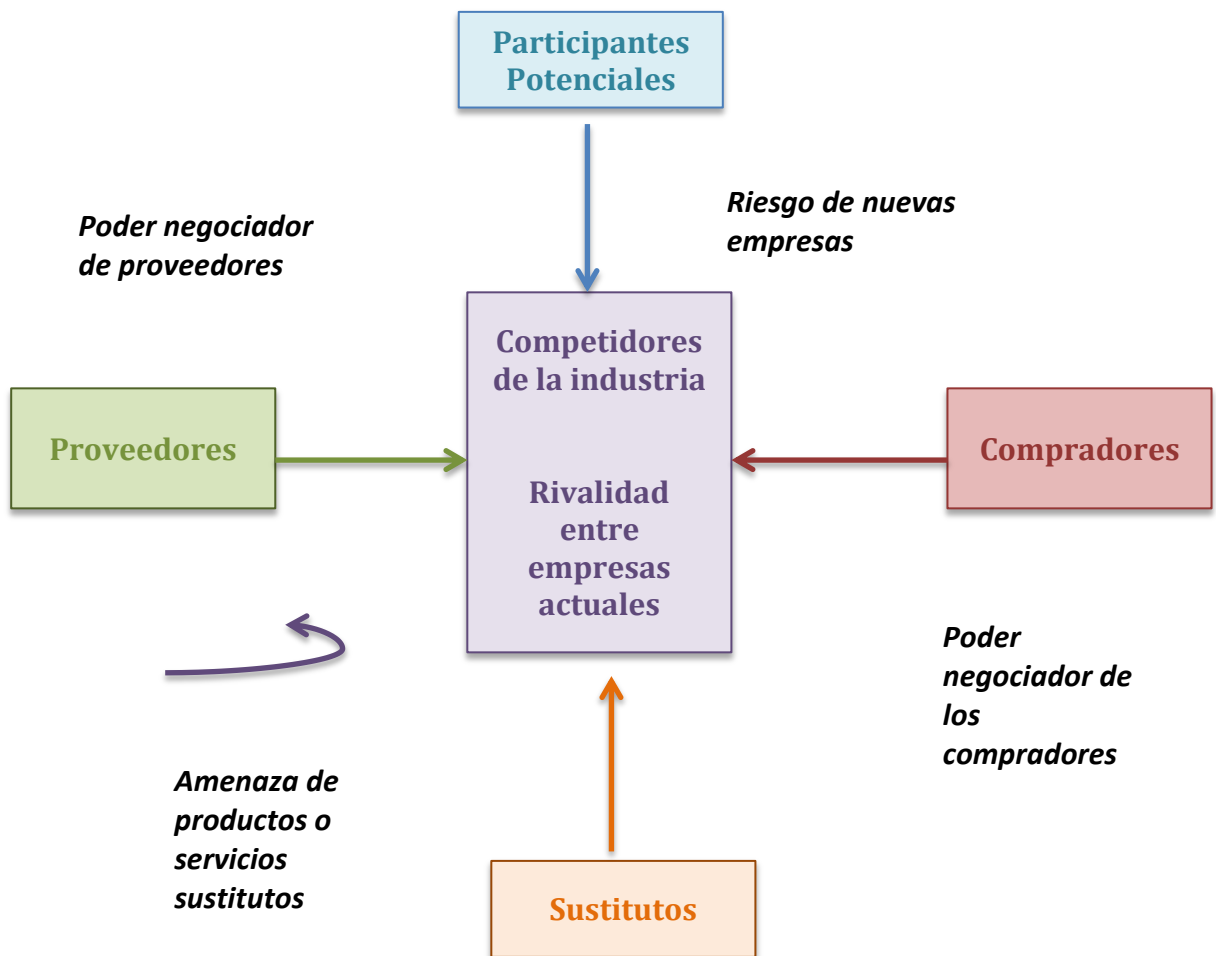
2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Con este análisis competitivo de la industria y de la empresa se busca determinar los factores estructurales que definen la rentabilidad deseada a largo plazo, así poder identificar y caracterizar a los competidores más potenciales del sector.

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria (Porter, 2006) La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo. El fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas y, en teoría, modificarlas en su favor. En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas: la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

La fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital, la fuerza varía de un sector a otro, pudiendo cambiar a medida que evolucionan. A ello se debe que no sean iguales entre sí desde el punto de vista de la rentabilidad intrínseca.

Figura N° 6: Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria



Fuente: Michael Porter, 2006, *Ventaja Competitiva*

2.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado. (Hernandez José, 2011)

La capacidad de negociación de los proveedores ³⁰ depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, volumen de compra, organización, su importancia en la cadena de valor o su concentración. Asimismo, será determinante si los insumos que suministran a la empresa son fundamentales para su funcionamiento, como también sus costos.

³⁰ <http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/>

El poder de negociación de los proveedores (Aguilar, 2006) en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.

El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. El poder de negociación de los proveedores (Noboa, 2006) hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicios que ofrecen en el mercado; suministradores concentrados que venden a compradores fragmentados, disfrutan de un alto poder de negociación.

Como en el caso de todas las fuerzas, analizar el poder de negociación de los proveedores ayudará a determinar el potencial de rentabilidad del sector en el largo plazo. Industrias que presentan proveedores con alto poder de negociación, suelen obtener bajas tasas de rentabilidad.

2.2.1.2 Poder de negociación de los compradores

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos ofrecidos por una empresa.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los clientes siempre tengan mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones (Baena E, Sánchez J. & Montoya O, 2003): Sensibilidad al precio y poder de negociación, éste último determinado por: Concentración de clientes, Volumen de compra, Diferenciación, Información acerca del proveedor e Identificación de la marca.

Los clientes (Aguilar, 2006) que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

El poder de negociación de los consumidores (Noboa, 2006) hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicio existentes en el mercado; los determinantes de dicho poder son: 1) el tamaño y 2) la concentración de los consumidores, 3) su nivel de información y 4) el perfil del producto. En general, si los consumidores disfrutan de un alto poder de negociación, menor será la rentabilidad del sector.

Si el consumidor es de 1) gran *tamaño* frente a la empresa que ofrece el producto, el poder de negociación del primero será elevado.

Por otro lado, 2) si los *consumidores* están *concentrados*, su poder de negociación se incrementa: “la unión hace la fuerza”; es lo que pretenden los grupos de consumidores que se asocian con el fin de hacer una compra grande en ciertas tiendas y exigir una reducción en el precio por el volumen de compra.

La combinación del tamaño de los agentes y su nivel de concentración refleja la estructura microeconómica del sector.

Con relación 3) al *nivel de información* del consumidor, agentes más informados están en capacidad de enfrentar ofertas de empresas competidoras y exigir mejores precios o niveles de servicio.

Finalmente, 4) el *perfil del producto* también incide en el poder de negociación del consumidor. Si el producto ofrece poco espacio para la diferenciación, o tiende a ser indiferenciado, el consumidor es más sensible al precio, factor que eleva su poder de negociación.

Industrias que presentan consumidores con alto poder de negociación, suelen obtener bajas tasas de rentabilidad.

2.2.1.3 Competencia potencial

La llegada de nuevas marcas y competidores del sector suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, acceso a la distribución, falta de experiencia, lealtad del cliente, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc.

Algunos autores (Thompson A. & Strickland A.J., 2012) también mencionan que el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Para tener un mayor entendimiento respecto a como funciona este apartado, los autores Johnson y Scholes (2001:104-105) consideran que las amenazas de entrada en una industria dependerán del nivel de las barreras de entrada, que normalmente son las siguientes:

2.2.1.3.1 Economías de escala

En algunas industrias las economías de escala son de vital importancia. Estas se refieren (Aguilar, 2006) a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventaja en costos.

2.2.1.3.2 Las necesidades de capital

El coste de capital para entrar en una industria dependerá de la tecnología y la escala productiva. El coste de establecimiento de una tienda de ropa en un local arrendado será diferente con respecto a por ejemplo, entrar en industrias intensivas en capital como la industria química, la energética o la minera.

Corresponde a los requerimientos en recursos financieros (Aguilar, 2006) para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

2.2.1.3.3 Acceso a los canales de distribución

Las nuevas empresas tienen que asegurar (Aguilar, 2006) la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos

de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante.

2.2.1.3.4 Ventajas en costes independientemente de la dimensión

En gran medida, estas ventajas están asociadas con la temprana entrada en el mercado y la experiencia lograda desde entonces. Resulta difícil para un competidor entrar en un mercado en el que existe un operador que lo conoce bien, tiene buenas relaciones con los principales proveedores, clientes, y sabe cómo resolver los problemas de explotación o los derivados del mercado.

Se presenta (Aguilar, 2006) *cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Estas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.*

2.2.1.3.5 Políticas Gubernamentales

Las restricciones legales a la competencia van desde la protección con patentes y la regulación para controlar los mercados, hasta la intervención directa del gobierno.

Las regulaciones del gobierno (Aguilar, 2006) pueden limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas del producto de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores.

2.2.1.3.6 Diferenciación

Por diferenciación se entiende la provisión de un bien o servicio que es considerado por el usuario como distinto y de mayor valor que el de la competencia.

Estas se representan (Aguilar, 2006) por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para

poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. *Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor* debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicios para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

2.2.1.3.7 Costos Cambiantes

Estos (Aguilar, 2006) se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

2.2.1.4 Productos sustitutos

Los bienes sustitutos (Baena E, Sánchez J. & Montoya O, 2003) son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. El análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

La existencia (Noboa, 2006) de sustitutos depende, de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades del consumidor de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico.

El análisis de la existencia de productos capaces de satisfacer la misma necesidad del consumidor permite valorar el espacio existente para incrementos en el nivel de precios, con el fin de determinar el potencial de rentabilidad del sector en el largo plazo. Industrias que presentan una amplia gama de sustitutos, suelen caracterizarse por tener bajas tasas de rentabilidad.

2.2.1.5 Competidores en el sector

Para una corporación (Thompson A. & Strickland A.J., 2012) será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En muchos casos, este componente central del modelo de Porter es el principal determinante de la competitividad de la industria. Ya que en la medida que existan empresas instaladas con anterioridad y experiencia en el rubro, la situación se complica para las nuevas empresas incursoras.

Las cinco fuerzas determinan la rentabilidad de la industria (Porter M, 2006) porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento. Por ejemplo, la fuerza de los compradores incide en los precios, lo mismo que en la amenaza de sustitución. También influye en los costos y en la inversión porque los clientes más poderosos exigen un servicio caro. El poder de negociación de los proveedores determina el costo de las materias primas y de otros insumos. La intensidad de la rivalidad afecta a los precios y a los costos de competir en las siguientes áreas: planta, desarrollo de productos, publicidad y fuerza de ventas. La amenaza de entrada limita los precios y moldea la inversión necesaria para disuadir a otros participantes.

Para Aguilar (2006:4) esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales.

Para valorar el grado de rivalidad (Noboa, 2006) en una industria es preciso analizar los factores que la afectan, tales como 1) número, 2) tamaño y 3) perfil de los competidores existentes, 4) la capacidad instalada, 5) la tasa de crecimiento del sector, 6) el espacio para la diferenciación del producto, 7) los costos de cambio que enfrenta el consumidor y 8) las barreras de salida, entre otros. A continuación se ofrece una breve explicación sobre cada uno de ellos.

En general, mientras 1) mayor es el número de competidores en un sector, más intensa es la rivalidad, puesto que más empresas pugnan por apropiarse de una parte de un pastel de tamaño determinado.

De forma semejante, 2) mientras menor es el tamaño de las empresas del sector, mayor es la propensión a utilizar tácticas competitivas que atentan contra la rentabilidad del sector en el largo plazo; esto se debe a que cualquiera de estas pequeñas empresas piensa que sus acciones pasarán desapercibidas para la competencia, situación que la inclina a pensar que es posible “robar” cuota de mercado mediante un descenso en los precios.

Dicho comportamiento también está relacionado con 3) el perfil estratégico del competidor: competidores de perfiles sofisticados evitarán utilizar tácticas que atenten contra la rentabilidad del sector.

Con relación a 4) la capacidad instalada, un desequilibrio entre oferta y demanda afectará el nivel de precios del sector y, con ello, su rentabilidad en el largo plazo. De esta forma, si existe un exceso de capacidad instalada, existe un incentivo para que las empresas inicien guerras de precios con el fin de impulsar la demanda y conseguir llenar su capacidad, elevando el nivel de rivalidad en el sector.

Otro factor que afecta la rivalidad en un sector es su 5) tasa de crecimiento: Industrias maduras, cuyas tasas de crecimiento son pequeñas o nulas, imponen mayor presión sobre las empresas para mantener su cuota de mercado, incentivándolas a tomar medidas estratégicas que atenten contra la rentabilidad de la industria en el largo plazo con el fin de conservarla.

Similar situación se presenta en industrias cuyo producto o servicio no ofrece 6) espacio para la diferenciación; en casos como los bienes de consumo, por ejemplo, la decisión del consumidor se basa fundamentalmente en precio y servicio, ocasionando una intensa competencia en precios cada vez más bajos y servicios cada vez más amplios, reduciendo los niveles de rentabilidad promedio del sector. Lo contrario sucede en industrias donde el consumidor valora mucho la diferenciación.

Los 7) costos de cambio que enfrenta el consumidor también afectan el grado de rivalidad de las empresas existentes en un sector; este concepto hace referencia a los gastos en que debe incurrir un consumidor cuando decide cambiar de un competidor a otro, y pueden incluir cosas como pérdida de beneficios por interrumpir la relación comercial.

Finalmente, 8) las barreras de salida, este concepto hace referencia a aquellos factores económicos, estratégicos y emocionales que hacen que una empresa siga compitiendo en el mismo sector a pesar de estar ganando poco o incluso estar perdiendo dinero. Algunos ejemplos de barreras de salida elevadas son: disponer de activos altamente especializados, enfrentar costos fijos elevados de salida, sufrir de barreras emocionales (aquellas que pueden sufrir pequeños emprendedores en su primera experiencia como propietarios) y restricciones gubernamentales.

2.2.2 Análisis PEST

El análisis PEST (Hill & Jones, 2005) es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición del macroambiente de los negocios. PEST está compuesto por la iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

A continuación una breve explicación de cada factor.³¹

2.2.2.1 Político Legal

En este apartado se analiza principalmente las diferentes políticas del gobierno, subvenciones, política fiscal, por mencionar a los más importantes.

2.2.2.2 Económico

El entorno económico estará influenciado primordialmente por: los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios del país, los tipos de cambio o el nivel de inflación.

2.2.2.3 Socio-Cultural

Este entorno tiene que ver esencialmente con los cambios que se manifiestan en los gustos o en las modas que repercutan a nivel de consumo, modificaciones en el nivel de ingresos, cambios en el nivel poblacional.

³¹ <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

2.2.2.4 Tecnológico

Un entorno que promulga la innovación de las TIC, la inversión en I+D, la promulgación del desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva, cambios tecnológicos futuros es lo que fundamentalmente describe esta variable del análisis PEST.

Los puntos del Cuadro N° 4 (Gerry Johnson/Kevan Scholes, 2001) pueden considerarse como una lista de verificación para hacer un análisis de los distintos factores.

Cuadro N° 4 Análisis PEST de las influencias del entorno

Un análisis PEST de las influencias del entorno	
Políticos/Legales <ul style="list-style-type: none"> • Legislación sobre monopolios • Legislación de protección del medio ambiente • Política impositiva • Regulación del comercio exterior • Normativa laboral • Estabilidad política 	Factores Socioculturales <ul style="list-style-type: none"> • Demografía • Distribución de la renta • Movilidad social • Cambios en el estilo de vida • Actitudes respecto al trabajo y al ocio • Consumismo • Niveles educativos
Factores económicos <ul style="list-style-type: none"> • Ciclos económicos • Tendencias del PNB • Tipos de interés • Oferta monetaria • Inflación • Desempleo • Renta disponible • Disponibilidad y coste de la energía 	Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> • Gastos gubernamentales en investigación • Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico • Nuevos descubrimientos/desarrollos • Velocidad de transferencia tecnológica • Tasas de obsolescencia

Fuente: Johnson/Scholes, Dirección Estratégica: 2001

2.2.3 Matriz FODA

Estas siglas (Ponce, 2007) provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

La última gran faceta del análisis de recursos (Johnson y Scholes, 2001) consiste en identificar cuáles son los aspectos clave que se derivan de los anteriores análisis (PEST, Diamante de Porter). Sólo en esta etapa del análisis se puede determinar claramente cuales son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir posibles actuaciones futuras.

La realización de un análisis FODA (Lamb, Hair & McDaniel, 2011) permite a las empresas identificar su ventaja competitiva, la cual es un conjunto de características únicas de una empresa y sus productos, percibida por el mercado meta como significativa y superior a la de la competencia. El resultado final del análisis FODA y la identificación de una ventaja competitiva es evaluar la dirección estratégica de la empresa.

La matriz FODA(Thompson A. & Strickland A.J., 2012) estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es las oportunidades y amenazas.

A continuación una breve explicación de cada una de ellas. ³²

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

³² <http://www.matrizfoda.com/>

- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son todas las situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.2.4 Plan de Marketing

La planeación (Lamb, Hair & McDaniel, 2011) es el proceso de anticipar los eventos futuros y determinar las estrategias para lograr los objetivos organizacionales en el futuro. La planeación de marketing comprende el diseño de las actividades relacionadas con los objetivos de marketing y su entorno cambiante; es la base de todas las estrategias y decisiones de marketing.

Al especificar los objetivos y definir las acciones requeridas para lograrlos, un plan de marketing proporciona las bases con las cuales será posible comparar el desempeño real y el esperado.

La creación e implementación de un plan de marketing completo permite a la organización lograr los objetivos de marketing y tener éxito. Sin embargo, este plan sólo es tan bueno como la información que contiene, así como el esfuerzo, la creatividad y el pensamiento invertido en su creación.

2.2.4.1 Marketing Estratégico

El Marketing Estratégico ³³ se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

³³ <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml>

La diferencia de las estrategias de marketing es que desempeñan un papel fundamental como frontera entre la empresa y sus clientes, competidores, etc. El desarrollo estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

2.2.4.2 Estrategias genéricas

El segundo aspecto fundamental de la Estrategia competitiva (Porter M.,2006) es la posición que ocupa dentro de la industria. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva al alcance de una empresa: costos bajos y diferenciación. Ambas variables provienen a su vez de la estructura de la industria. Se originan de la capacidad para sortear mejor los cinco factores que sus rivales.

Los dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: Liderazgo en costos, Diferenciación y Concentración.

El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará. “Contentar a todo el mundo” es sinónimo de mediocridad estratégica y de un desempeño por debajo del promedio, porque a menudo significa que no existe en absoluto una ventaja competitiva.

2.2.4.2.1 Liderazgo en Costos

Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria. Ella tiene un ámbito extenso, atiende a muchos de sus segmentos y hasta puede operar en sectores industriales afines; su amplitud a menudo es importante para la venta de costos.

El objetivo (Thompson y Strickland, 1997) es lograr una ventaja duradera en costos sobre los competidores y después usar el costo más bajo como base para ganar a un competidor rebajando los precios y tener participación en el mercado a su costa, u

obtener un mayor margen de beneficio vendiendo al precio corriente. Una ventaja de costos generará una rentabilidad superior a menos que se use para hacer una reducción agresiva de precios y tener más ventas que los rivales.

2.2.4.2.2 Diferenciación

Es la segunda estrategia genérica. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un precio más alto.

Las necesidades y preferencias (Thompson y Strickland, 1997) de los compradores son demasiado diversas para ser satisfechas por un producto estandarizado. Una empresa que se diferencia con éxito estudia con cuidado las necesidades y la conducta de los compradores para conocer lo que ellos consideran importante y valioso. Entonces, incorpora una o varias de esas características en la oferta de su producto para que las preferencias de los compradores se inclinen por su marca sobre las de los rivales.

2.2.4.2.3 Concentración

Es la tercera estrategia genérica. Difiere radicalmente de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto.

El enfoque empieza (Thompson y Strickland, 1997) con la selección de un nicho de mercado donde los compradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que sólo atraerán a los miembros del nicho. La base de un especialista frente a la ventaja competitiva es tener costos menores que los competidores al satisfacer el nicho de mercado o la capacidad de ofrecerles algo diferente de los otros competidores.

2.2.5 Las 5 P de la Estrategia

La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997).

La estrategia como **Plan**, es una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

Como plan, una estrategia también puede ser una **pauta de acción**, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. La estrategia es un modelo, específicamente **un patrón**, en un flujo de acciones. La estrategia es consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es.

La cuarta definición establece que la estrategia **es una posición**, en particular, un medio para ubicar una organización en un “medio ambiente”. De acuerdo con esta definición la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o “acoplamiento” entre organización y medio ambiente, o sea el contexto interno y el externo.

Mientras la cuarta definición mira hacia fuera, aquí la estrategia es una **perspectiva**, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

2.2.5.1 Estrategias para competir en Industrias Emergentes

Una industria emergente (Thompson y Strickland, 1997) es aquella que se encuentra en su etapa inicial de formación. La mayoría de las compañías se encuentran en una etapa de arranque, añadiendo personas, adquiriendo o construyendo instalaciones, impulsando la producción, tratando de ampliar la distribución y de ganarse la aceptación de los compradores. Las industrias emergentes presentan retos especiales a los creadores de las estrategias.

- Debido a que el mercado es nuevo y no ha sido probado, existe mucha incertidumbre en cuanto a cómo va funcionar, con qué rapidez crecerá y qué

tamaño alcanzará; la disponibilidad de datos históricos es tan pobre que resulta inútil para prever las tendencias futuras

- Las barreras de entrada tienden a ser relativamente bajas; entrarán más compañías en etapa de arranque y grandes compañías externas si el futuro de la industria parece promisorio
- Con frecuencia, los efectos de la curva de experiencia permite que haya importantes reducciones de costos conforme aumenta el volumen
- Puesto que todos los compradores son usuarios de primera vez, la tarea de la mercadotecnia es inducir la compra inicial y superar la preocupación de los clientes acerca de las características, la confiabilidad del rendimiento, y los conflictos reclamos de compañías rivales
- Muchas compañías no cuentan con los fondos suficientes para apoyar la investigación y el desarrollo necesarios y para sobrevivir a los años difíciles hasta que el producto encuentre su posición

Los dos asuntos estratégicos críticos que enfrentan las compañías en una industria emergente son: (1) cómo financiar la fase de arranque y (2) qué segmentos del mercado y qué ventaja competitiva perseguir para asegurar una posición líder en la industria.

Por lo general, son viables las estrategias competitivas dirigidas hacia el bajo costo o la diferenciación. La estrategia de enfoque sólo debe considerarse cuando las finanzas son limitadas y la industria tiene demasiadas fronteras tecnológicas como para perseguir todas al mismo tiempo. Para tener éxito en una industria emergente, las compañías necesitan tener en mente los siguientes lineamientos:

- ✍ Tratar de ganar la carrera inicial para obtener el liderazgo industrial usando una estrategia empresarial osada y creativa
- ✍ Trabajar duro para perfeccionar la tecnología, mejorar la calidad de los productos y desarrollar características de rendimiento atractivas
- ✍ Buscar nuevos grupos de clientes, nuevas áreas geográficas y nuevas aplicaciones para los usuarios

- ✎ Cambiar gradualmente el énfasis de la publicidad de una creación de conciencia en cuanto al producto a una creciente frecuencia de uso y el fomento de la lealtad a la marca
- ✎ Usar reducciones de precios para atraer al mercado a los compradores sensibles a los precios

2.2.6 Mezcla de Marketing – Las 4 P's

A principios de los años sesenta, (Whalley, 2010) el profesor Neil Borden de la Escuela de Negocios de Harvard identificó una serie de acciones de rendimiento de empresas que creía influyó en la decisión del consumidor para comprar productos o servicios. Borden sugirió que estas acciones representan un "Marketing Mix", que publicó en la revista Harvard Business Review. El Profesor E. Jerome McCarthy, un colega contemporáneo también de la Escuela de Negocios de Harvard, posteriormente tomó el trabajo de Borden y sugirió que la mezcla de marketing podría ser sumada en cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción. De este modo se codificó el famoso cuatro Ps (4Ps), que han pasado a convertirse en quizás el más famoso término de comercialización hasta la fecha.

Cabe señalar que las cuatro Ps (Kotler,2000) representan la perspectiva que tiene la parte vendedora de las herramientas de marketing con que cuenta para influir en los compradores. Desde el punto de vista del comprador, cada herramienta de marketing está diseñada para proporcionar un beneficio al cliente.

2.2.6.1 Producto

Se define producto (Whalley,2010) como cualquier cosa que satisfaga las necesidades del cliente, éstos difieren en la manera que se hacen las cosas, cómo se utilizan, distribuyen y a quienes están dirigidos. Dentro de la comercialización los productos que se ofrecen en general, junto con otros que satisfagan ampliamente las mismas necesidades. Sin embargo, se debe tener en cuenta que hay muchas maneras diferentes de clasificar los productos. Los mercados tienen sus propios descriptores preferidos. Productos y servicios entran en varias categorías diferentes. Muchos son comprados tanto por las empresas como por los consumidores.

Un producto se puede definir (Lamb, Hair & McDaniel, 2011) como todo aquello, propicio o adverso, que una persona recibe en un intercambio. Puede ser un bien

tangible como un par de zapatos, un servicio como un corte de cabello, una idea como “No tire basura” o cualquier combinación de estos tres. El empaque, estilo, color, opciones y tamaño son algunas de las propiedades usuales de un producto. También son importantes las características intangibles, como el servicio, la imagen de un vendedor, la reputación del fabricante y la forma en la cual los consumidores creen que otros consideran el producto.

El concepto de producto (Kotler, 2000) sostiene que los consumidores preferirán los productos que ofrecen la mejor calidad, desempeño o características innovadoras.

2.2.6.2 Precio

En el sentido estricto de la palabra, (Kotler & Armstrong, 2005) el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. De manera más amplia, el precio es la suma de todos los valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios que obtienen por poseer un producto o servicio. Desde el punto de vista histórico, el precio ha sido el factor que más ha afectado a la elección de los consumidores.

El precio (Lamb, Hair & McDaniel, 2011) es lo que se da en un intercambio para adquirir un producto o servicio. El precio desempeña dos roles en la evaluación de las alternativas del producto: tanto una medida del sacrificio como una indicación de la información.³⁴

2.2.6.3 Plaza

El lugar no es sólo los puntos de venta, (Whalley, 2010) se trata del total de la cadena de distribución considerando el valor desde las materias primas hasta el cliente. Como tal, es una de las áreas más cruzadas de manera funcional con el marketing y una de las áreas más vitales en términos de aspectos de procesos del marketing mix extendido.

Hay muchos tipos de intermediarios, como mayoristas, agentes, minoristas, Internet, distribuidores en el extranjero, el marketing directo (desde el fabricante al usuario sin intermediario), y muchos otros.

³⁴ El efecto de sacrificio del precio: una vez más, el precio es “aquello a lo que se renuncia”, lo que significa que se sacrifica, para obtener un bien o un servicio.
El efecto de información del precio: los consumidores no siempre eligen el producto de precio más bajo en una categoría, como calzado, automóviles o vinos, incluso cuando esos productos son similares en otros aspectos.

Los intermediarios en un canal negocian entre sí, (Lamb, Hair & McDaniel, 2011) facilitan el intercambio de la propiedad entre compradores y vendedores y mueven físicamente los productos del fabricante al consumidor final. La diferencia más prominente que divide a los intermediarios es si asumen la propiedad del producto.

Asumir la propiedad significa que sean propietarios de la mercancía y controlen los términos de la venta; por ejemplo, el precio y la fecha de entrega. Los minoristas y los mayoristas son ejemplos de intermediarios que asumen la propiedad de los productos en el canal de marketing y los revenden.

2.2.6.3.1 Intermediarios del Canal – Vendedores al por mayor

Se desglosan de “a granel” (Whalley, 2010) en paquetes más pequeños para su reventa por un distribuidor. Ellos compran a los productores y revenden a los minoristas y al hacerlo toman una parte de la titularidad de las ganancias. Ofrecen facilidades de almacenamiento.

Los **mayoristas** (Lamb, Hair & McDaniel, 2011) son organizaciones que facilitan el movimiento de los productos y servicios de los fabricantes a los productores, revendedores, gobiernos, instituciones y minoristas. Todos los mayoristas asumen la propiedad de los productos que venden y la mayoría de ellos operan uno o más almacenes donde reciben los productos, los almacenan y, más tarde, los reembarcan.

2.2.6.3.2 Intermediarios del Canal – Agentes

Un agente (Whalley, 2010) típicamente asegurará un pedido de un productor y cobrará una comisión por la venta o pagará un anticipo con un bono relacionado a las ventas.

Los **agentes y corredores** (Lamb, Hair & McDaniel, 2011) simplemente facilitan la venta de un producto del fabricante al usuario final al representar a minoristas, mayoristas o fabricantes. Asumir la propiedad significa tener el control. A diferencia de los mayoristas, los agentes o corredores sólo facilitan las ventas, y por lo general tienen poca injerencia en los términos de venta.

2.2.6.3.3 Intermediarios del Canal – Minoristas

Los minoristas en general, (Whalley, 2010) tendrán una relación personal mucho más fuerte con el cliente. Ellos ofrecerán varias marcas, productos y sus clientes esperarán estar expuestos a muchos productos y marcas que son competitivas. Los minoristas darán el precio final de venta al producto pero también realizarán su propio marketing o bien cooperarán el marketing con el productor.

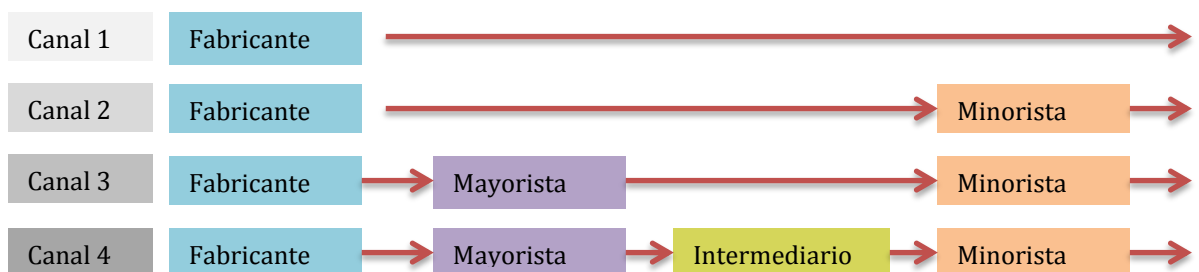
Los **minoristas** (Lamb, Hair & McDaniel, 2011) son empresas que venden principalmente a los consumidores.

2.2.6.3.4 Intermediarios del Canal – Internet

El internet nos ofrece el mercado geográficamente disperso y disparado en términos de clientes. (Whalley, 2010) Este es su principal beneficio, puesto que expone productos a un público más amplio a un costo relativamente más bajo o accesible, lo cual ha dado lugar a la proliferación de los nichos de mercado y especialistas, que sería imposible llevar a cabo sin el internet como medio de contacto.

El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal. (Kotler & Armstrong, 2005) La Figura N° 7 muestra varios canales de distribución (**de mercados de consumo**) de distinta longitud. El canal 1, denominado **canal de marketing directo**, no tiene intermediarios sino que la empresa vende directamente a los consumidores. El resto de los canales que aparecen en la figura son **canales de marketing indirecto**, con uno o más intermediarios.








Figura N° 7 Canales de Marketing del Mercado de Consumo



Fuente: Kotler & Armstrong, 2005, Marketing

2.2.6.4 Promoción

La Promoción (Whalley, 2010) incluye todas las herramientas a disposición del vendedor para las "comunicaciones de marketing". Al igual que con la mezcla de marketing, las comunicaciones de marketing tienen su propia "mezcla de promoción", donde se pueden integrar aspectos diferentes de la mezcla promocional para entregar una campaña única. Los elementos de la mezcla de promoción son:

-  Ventas personales
-  Promoción de ventas
-  Relaciones Públicas
-  Correo directo
-  Ferias y Exposiciones
-  Publicidad
-  Patrocinio

Los elementos de la mezcla promocional se integran para formar una campaña coherente en relación con la estrategia desarrollada usando marketing estratégico STP (*Segmentation, Targeting, Positioning* – Segmentación, Orientación, Posicionamiento)

Para los autores Lamb, Hair &McDaniel (2011:532) la Publicidad, Relaciones Públicas, Venta personal y Promoción de ventas; constituyen los elementos que al combinarse conforman la mezcla promocional. La mezcla promocional adecuada es aquella que la gerencia cree que satisfará las necesidades del mercado meta y alcanzará los objetivos de la organización.

Para este mismo grupo de autores, una promoción efectiva alcanzará una o más de tres metas: informará, persuadirá y recordará a la audiencia meta. Con frecuencia una empresa intentará lograr una o más de estas metas al mismo tiempo. A continuación los componentes individuales de la mezcla promocional en detalle.

2.2.6.4.1 Ventas personales

Ventas personales (Whalley, 2010) es una manera efectiva de manejar personalizadas las relaciones con los clientes. El vendedor actúa en nombre de la organización. Tienden a estar bien entrenados en los métodos y técnicas de venta personal.

Comparativamente el concepto de Venta Personal para Lamb, Hair &McDaniel (2011:535) es una situación de compras que incluye una comunicación personal pagada entre dos personas en un intento por influir entre ellas; es una comunicación directa entre un representante de ventas y uno o más posibles compradores en un intento por influir unos hacia otros en una situación de compra.

2.2.6.4.2 Promoción de Ventas

La Promoción de Ventas (Whalley, 2010) tiende a ser considerada como todas las promociones, aparte de la publicidad, la venta personal y las relaciones públicas. Otros incluyen cupones, promociones de cupones de descuento, concursos, accesorios gratis.

Lamb, Hair &McDaniel (2011:534) sostienen que la promoción de ventas consiste en todas las actividades de marketing, distintas de la venta personal, la publicidad y las relaciones públicas, que estimulan las compras de los consumidores y la eficacia de los concesionarios. A su vez, es una herramienta a corto plazo que se utiliza para estimular incrementos inmediatos en la demanda

2.2.6.4.3 Relaciones Públicas (PR)

Relaciones Públicas (Whalley, 2010) se define como “la deliberada, planificación y esfuerzo para establecer y mantener la comprensión mutua entre una organización y su público”.

Las Relaciones Públicas (Lamb, Hair &McDaniel, 2011) son la función de marketing que evalúa las actitudes públicas, identifica las áreas dentro de la organización en las que el público puede interesarse y emprender un programa de acción para lograr la comprensión y la aceptación pública. Las relaciones públicas ayudan a una organización a comunicarse con sus clientes, proveedores, accionistas, funcionarios del gobierno, empleados y con la comunidad en donde opera.

2.2.6.4.4. Marketing Directo

El Marketing Directo (Whalley, 2010) está centrado en llegar a los consumidores a través de una base de datos, es la aplicación de la STP (*Segmentation, Targeting, Positioning* – Segmentación, Orientación, Posicionamiento) a través de la tecnología.

Basado inicialmente en el correo directo, donde las agencias de diseño trabajan con vendedores para diseñar una comunicación altamente centrada en la forma de un correo electrónico. El correo es enviado para obtener una respuesta por parte del cliente, que son monitoreados cuidadosamente a fin de entender la actividad futura.

2.2.6.4.5 Ferias y Exposiciones

El propósito de Ferias y Exposiciones (Whalley, 2010) es aumentar la conciencia y juicio del público, en gran parte a través del contacto cara a cara de proveedor a cliente. Ofrecen a las empresas la oportunidad de cumplir tanto con el comercio y el consumidor, logrando así construir relaciones fuera de las reuniones de venta tradicionales.

2.2.6.4.6 Publicidad

La Publicidad para Whalley (2010:98) es un “pagado por” la comunicación en un medio de comunicación, que puede ser masivo, es decir, no específico o directo al objetivo. Se utiliza para desarrollar actitudes, crear conciencia y transmitir la información a fin de obtener una respuesta por parte del mercado objetivo.

De manera coincidente, Lamb, Hair & McDaniel (2011: 533) definen la publicidad como cualquier forma de comunicación pagada en forma impersonal en la que se identifica un patrocinador o empresa. Uno de los principales beneficios de la publicidad es su capacidad para comunicarse a la vez con un gran número de personas.

2.2.6.4.7 Patrocinio

El Patrocinio según Whalley, (2010: 98) se define sencillamente cuando la organización paga para estar asociado a un evento en particular, causa o imagen.

2.3 Responsabilidad Social Empresarial

Cada día que pasa, (Vives y Peinado Vara, 2004) la sociedad exige a las empresas valores asociados a sus formas de actuar. Para asegurar sus ventajas competitivas y su continuidad a largo plazo, las organizaciones han debido comprender que ya no sólo basta con satisfacer la demanda de los clientes directos, sino que al mismo

tiempo, es prioritario gestionar las expectativas de todas las partes interesadas en relación a la empresa, además todo ello deben comunicarlo.

Los empresarios del mundo (Vergara, 2009) están retomando el concepto de Responsabilidad Social Empresarial para generar un estado de bienestar en la organización con el empleado que se siente desprotegido, sin ganas de trabajar y con pocas garantías para su presente y futuro.



La Responsabilidad Social Empresarial se define como: el fenómeno voluntario que busca conciliar el **crecimiento** y la **competitividad**, integrando al mismo tiempo el compromiso con el **desarrollo social** y la mejora del **medio ambiente**.

La creciente preocupación de la sociedad sobre los problemas de carácter ético, ambiental y social, hace que las empresas traten de abordarlos en profundidad, adquiriendo un compromiso permanente con todos los grupos de interés.³⁵

Por su parte García Alina (2007) para la revista Futuros la define como: “La responsabilidad social empresarial es un concepto que implica la necesidad y obligación de las empresas e instituciones que desarrollan algún tipo de actividad económica, de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente. Es el compromiso de la empresa en la contribución al desarrollo sostenible; lo cual implica la adopción de una nueva ética en su actuación en relación a la naturaleza y sociedad.”

2.3.1 Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad social de la empresa tiene dos dimensiones:³⁶

-  Una dimensión interna, que afecta a sus trabajadores, a su impacto medioambiental, a la gestión de las materias primas, a sus condiciones de trabajo o la peligrosidad de sus productos.
- x
-  Una dimensión externa frente a la sociedad en su conjunto, proveedores, consumidores, clientes, contratistas, etc. En otras palabras, los denominados

³⁵ <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse>

³⁶ <http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/11467-dimensiones-de-la-responsabilidad-social-empresarial-sus-actores-papel-de-las-politicas-publicas.html>

stakeholders o partes interesadas que no son otros que colectivos con los que la empresa se relaciona y a los que debe generar algún valor si se autodefine como socialmente responsable.

Por su parte el libro verde de la RSE publicado por la UE en 2001³⁷, establece estas dos mismas dimensiones, una interna y otra externa.

La dimensión interna está compuesta por: Gestión de los recursos humanos, Seguridad y Salud en el trabajo, Adaptación al cambio, Gestión del impacto ambiental de los recursos naturales.

La dimensión externa está compuesta por: Comunidades locales, Socios comerciales, proveedores y consumidores, Derechos humanos en sentido estricto y Problemas ecológicos mundiales.

³⁷ <http://www.innovacionsocial21.org/2013/02/dimenson-interna-externa-rse.html>

III

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y AMBIENTE COMPETITIVO

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y AMBIENTE COMPETITIVO

3.1 Descripción de la empresa

La elaboración de jugos de fruta es una tendencia que no ha perdido su crecimiento a lo largo del tiempo, más al contrario cada vez más existen nuevas marcas en el mercado tratando de ofrecer nuevas opciones, pues es una alternativa de bebida sana y natural que a diferencia de las gaseosas es menos dañina para la salud, por tanto existe la necesidad de sustituir este tipo de bebidas por otras más saludables.

En el caso de los frutos cítricos (Jordán M.J., 1999) como naranja y limón su consumo es muy popular en forma de zumos en los países desarrollados, hasta tal punto que se calcula que el zumo de naranja representa el 50% del consumo total de zumos en el mundo entero.

En nuestro país existen diferentes marcas con trayectoria en el mercado, sin embargo aparecen más opciones de estas características de producto a nivel nacional; ya que se trata de un producto que se consume durante todo el año y que tiene diversas opciones de uso.

En los últimos años la actitud de los consumidores hacia los jugos de fruta ha experimentado una notable evolución, de ser consumidos tradicionalmente como bebida que acompaña a las distintas comidas del día, ya sea desayuno, almuerzo o cena; los jugos de fruta han pasado a sustituir en gran medida las bebidas que se toman durante el resto del día.

La conciencia de velar por la salud ha ido ganando terreno, ello ha suscitado un interés considerable por los alimentos naturales, puros y sanos por ende la industria de los jugos de fruta se ha beneficiado enormemente de estas circunstancias.

La empresa que se pretende implementar tiene como premisa principal, ofrecer al mercado de Sucre un jugo de frutas diferente al resto de las otras marcas, será único por sus características dado que en el mercado no se encontrará esta opción de bebida donde se incorpora la semilla de chíá al jugo de fruta; siendo una opción diferente y novedosa de un jugo de fruta que además de ser refrescante e hidratante,

será nutritivo y agradable al gusto por cuanto seguirá la tendencia de cuidar la salud que actualmente es un tema que está muy en boga y que la mayoría de las personas solicitan nuevas opciones para su consumo.

Se constituirá bajo el formato de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) por cuanto la responsabilidad se limitará en función del aporte de capital que haya realizado el socio y que en caso de contracción de deudas no se obligará a responder con el patrimonio personal del socio.

A continuación se presenta la descripción de lo que vendrá a ser el Plan de Marketing del emprendimiento, mencionando antes la misión y visión que encamine a la empresa.

3.1.1 Misión

Chía mía Fruit es una empresa dedicada a la elaboración de jugos naturales de fruta con semillas de chía, elaborados con materia prima de alta calidad, ingredientes frescos y naturales para satisfacer al mercado con tecnología innovadora y un equipo humano capacitado y de alto nivel que trabaja con esfuerzo, compromiso, eficiencia y responsabilidad para brindar a nuestros consumidores productos excelentes y acordes a sus exigencias pensando en la nutrición y salud de su bienestar.

3.1.2 Visión

Ser la empresa líder e innovadora en la elaboración y comercialización de alimentos y bebidas orgánicas con valor agregado, logrando la fidelización de nuestros clientes con presencia y participación importante en el mercado local y nacional.

3.2 Análisis del Entorno

Se denomina entorno a todo lo que rodea la actividad del proyecto, condicionándola según su contexto. En el macro entorno de un sector se distinguen diversos aspectos, como ser: políticos, económicos, sociales/demográficos y tecnológicos; por otra parte el micro entorno del proyecto, es más cercano del que formarán parte los proveedores, clientes, competidores, etc.

3.2.1 Análisis del Macroentorno

3.2.1.1 Análisis PEST

El PEST es una herramienta para analizar la situación vigente y concretar el macro entorno común en la actividad del proyecto, de acuerdo al contexto político, económico, social y tecnológico.

3.2.1.1.1 Análisis Político

3.2.1.1.1.1 Plan Nacional de Desarrollo Bolivia

La historia de Bolivia, al igual que la de Latinoamérica, se encuentra marcada por el colonialismo y el neoliberalismo, que impusieron sobre nuestras culturas una forma de civilización ajena que dieron lugar a una larga historia de dominación y exacción económica, sustentada en un patrón de desarrollo primario exportador, coacción que se extiende a las exclusiones culturales, sociales y políticas. (Plan Nacional de Desarrollo 2006: 21)

Como resultado de este proceso, actualmente vivimos en un país profundamente inequitativo y excluyente. El Gobierno Nacional ante esta situación, ha decidido poner en práctica su Plan Nacional de Desarrollo, con el cual se da inicio al proceso de desmontaje del colonialismo y del neoliberalismo y, al mismo tiempo, es el principio de la construcción de una nueva sociedad y del Estado plurinacional y comunitario.

Este cambio se realizará con la implementación de cuatro estrategias nacionales:

- **Estrategia económica: Bolivia Productiva**, basada en los sectores que conforman la matriz productiva y los que coadyuvan a su funcionamiento.
- **Estrategia sociocomunitaria: Bolivia Digna**, incluye los sectores distribuidores de factores y medios de producción y servicios sociales.
- **Estrategia de relacionamiento internacional: Bolivia Soberana**, comprende las relaciones económicas, políticas y culturales e incluye a los sectores vinculados con el comercio e intercambio de bienes, servicios y capitales

- **Estrategia del poder social: Bolivia Democrática**, comprende a los sectores que promoverán el poder social territorializado.

La aplicación de políticas públicas, de organización, planificación y desarrollo para el “Vivir Bien”, corresponde principalmente a los lineamientos estratégicos encaminando a nuestro país a que sea más productivo, puntualizando la transformación de los recursos naturales en los sectores estratégicos, apoyada en una producción diversificada e integrada; basada en el trabajo y el conocimiento en los sectores generadores de empleo e ingresos; que es lo que básicamente mueve a las pequeñas, medianas empresas y pequeños emprendimientos.

La coyuntura del país se encamina a un panorama de desarrollo y crecimiento, se debe afianzar el sector productivo con más profundidad y políticas que apoyen este sector motor de la economía.

Si bien el Plan Nacional de Desarrollo está encaminado a este objetivo, otro punto importante que se toca es la *soberanía alimentaria* base de la seguridad nacional, que indica y está referida a “*garantizar el acceso físico y económico a alimentos inocuos y nutritivos, promoviendo y recuperando las prácticas y tecnologías tradicionales para asegurar la conservación de la biodiversidad y la protección de la producción local y nacional con el respaldo del gobierno y la sociedad*”; estas bases están apoyando de manera directa al emprendimiento, ya que la idea del mismo es promover una alimentación nutritiva y sana a base de alimentos naturales y regionales que se cultivan de manera local y nacional en pro de la salud de los habitantes del país.

3.2.1.1.1.2 Plan de Desarrollo Municipal de la Sección Capital Sucre

La dinámica de los cambios que se observan en los planos económico, social y político experimentados en el contexto local, nacional e internacional; y que configuran nuevos escenarios sobre los cuales deben intervenir los distintos actores del desarrollo; exige también, la adopción de nuevas formas mucho más efectivas para organizar y gestionar el desarrollo de un territorio.

El grado de coordinación, integración, compromiso, corresponsabilidad y sinergias; con el que distintos agentes estratégicos (institucionales, sectoriales, vecinales, comunales y diversas representaciones en los ámbitos público y privado) impulsen este proceso, determina el nivel de desarrollo del territorio y que se ve reflejado en una mejor calidad de vida de su población. (PDM 2010-2014: 7)

Existen varios puntos destacados en este PDM con miras a mejorar la situación de nuestro municipio, en cuanto a los puntos neurálgicos relacionados al emprendimiento que cabe mencionar y destacar están los que se mencionarán a continuación.

✓ **Sector Industria, manufactura y artesanía**

El nivel de desarrollo industrial en Sucre es escaso, caracterizado por la producción de productos con un bajo nivel de agregación de valor. Sin embargo, tiene una importante participación en el PIB departamental que para la gestión 2007 contribuyó con el 12% en la economía de Chuquisaca.

A pesar de esta coyuntura, la industria es la principal rama de actividad de la Mype con 1,313 establecimientos correspondientes al 55% del total de actividades, le sigue en importancia el comercio al por menor, posteriormente el de servicio de hoteles y restaurantes, relacionado con el sector turístico.

Con estos antecedentes, si bien el desarrollo industrial en nuestra ciudad es incipiente, debe reforzarse aún más este sector para beneficio del municipio.

Como respuesta a esta coyuntura, en el PDM se establecen objetivos que permitan mejorar esta situación y fortalecer el desarrollo competitivo.

Objetivo Estratégico: *Generar valor agregado y proveer insumos, maquinaria y equipamiento.*

Acción: *Facilitar y apoyar la implementación y equipamiento de centros de acopio en los distritos rurales de Sucre.*

Un impacto positivo en la economía de los productores y sus organizaciones económicas, se constituye el fomento a la generación de valor agregado, mediante la implementación de Centros de acopio y transformación que cuenten con el abastecimiento de insumos, el equipamiento y la maquinaria necesaria, entre otros, favoreciendo también el manejo de economías de escala, mejores precios, rentabilidad, comercialización organizada, entre otras ventajas de la aplicación de este tipo de políticas.

En la medida del cumplimiento de esta política y objetivos se espera un impacto beneficioso para el sector como también un impulso a la economía regional que fortalezca tanto a los nuevos emprendimientos como a los ya existentes.

✓ **Seguridad Alimentaria Nutricional**

En el Municipio actualmente, se vienen desarrollando acciones relativas a la Seguridad Alimentaria Nutricional tanto por instituciones públicas como la Prefectura del Departamento a través del Consejo Departamental de Alimentación y Nutrición (CODAN).

Según lo establecido por el Ministerio de Salud, el requerimiento de kilocalorías/día para la población boliviana es de 2200 a 2500. En relación a este parámetro se calcula que el 72,8% de la población del municipio del área urbana, se encuentra por debajo de los 2200 kilocalorías/día, situación que nos lleva a una tendencia a la desnutrición por el déficit en la ingesta de calorías requeridas.

Según datos del SEDES, para la población menor a 5 años entre niños y niñas, la desnutrición global para los indicadores de Peso y Talla es de 30,39%, lo que significa que aproximadamente más de la cuarta parte de la población infantil reporta esta desnutrición.

*La implementación de ciertos programas que favorecen prioritariamente a esta población está teniendo un efecto positivo para reducir indicadores de desnutrición. El Desayuno Escolar es parte del Programa de Alimentación Complementaria del Municipio donde el número de beneficiarios fue en constante crecimiento. **(Plan de Desarrollo Municipal 2010-2014:33-34)***

De acuerdo a lo mencionado se debe continuar y si es posible ejecutar programas más agresivos respecto a la Salud Alimentaria, que ataquen de raíz el problema de la desnutrición sobre todo a los niños que es un sector endeble de nuestra población. Si bien es importante las acciones que realiza la Alcaldía, comienza desde el hogar y la familia, la educación respecto a estos temas, por ello una concientización y educación es fundamental, a fin de que se forjen y conozcan los verdaderos beneficios de productos que alimentan y son vitales para la salud humana, que por lo general se desconoce y no se ahonda en el tema.

Con respecto a esta temática, se establecen ciertos parámetros y soluciones en el PDM, con medidas substanciales de mejora en la calidad de los productos bajo un enfoque nutricional.

Objetivo Estratégico: *Se ha alcanzado niveles adecuados de nutrición en niñas, niños y adolescentes a través de la implementación de acciones integrales y multisectoriales en el marco del Derecho Humano a la Alimentación Adecuada, hasta el 2014.*

Acciones:

- *Implementar un sistema de información local respecto a la desnutrición infantil*
- *Gestionar y concretar la dotación de ítems para profesionales en nutrición en los centros de salud*
- *Desarrollar campañas de información y educación para combatir la desnutrición infantil*

Se pretende ampliar elementos o indicadores que permitan un mejor seguimiento histórico de los factores de la seguridad Alimentaria, que están bajo el mando del SEDES.

Objetivo Estratégico: *Se ha incentivado la producción, industrialización y comercialización local como factor de desarrollo económico productivo priorizando la seguridad alimentaria nutricional constituyéndose ésta en el primer eslabón de los complejos productivos, hasta el 2014.*

Acciones:

- *Implementar la Alimentación Complementaria Escolar tanto en el ciclo primario como secundario*
- *Incentivar las alianzas estratégicas públicas y privadas para orientar la producción local en programas de alimentación complementaria*
- *Incentivar la producción local de alimentos*

Los problemas que se mencionan en el PDM son variados y numerosos, los considerados previamente estarían más relacionados al emprendimiento en cuestión, de manera que el tema desarrollado estaría validado por los distintos lineamientos y acciones a ejecutarse en el caso del PDM de la Alcaldía, puesto que iría a mejorar la calidad de vida de los habitantes de nuestra ciudad en el caso de la desnutrición infantil que se menciona, como también es un motor importante en el desarrollo económico y sector industrial de la región.

Es por ello, que no se debe pasar por alto esta problemática de la que se está a tiempo para solucionarla y en un mediano plazo ver mejorías y políticas implementadas como parte del cotidiano vivir, puesto que para ver resultados se debe trabajar de manera constante y supervisión continua, a fin de que las políticas implementadas tomen forma a través de las acciones ejecutadas y paliar así los puntos endebles que aquejan a la región, es por ello que aquellas ideas que pretenden mejorar la situación actual, deben apoyarse y continuar su curso en pro de la región y el sector privado de la industria se vea fortalecido a fin de coadyuvar el desarrollo de nuevos emprendimientos.

3.2.1.1.1.3 Estabilidad Política del País

Según la definición del Banco Mundial, mencionado en un artículo de la FAO ³⁸ entre los componentes de la estabilidad política en la región se incluyen a: el riesgo de golpe militar, rebeliones, terrorismo político, guerra civil, conflictos armados, entre otros. La estabilidad política es uno de los pilares de una democracia plena. Es muy importante para un país, no sólo ser políticamente estable sino también transmitir esa imagen al resto del mundo. Para un inversionista es importante tener un mínimo de seguridad en cuanto a la estabilidad política de un país donde va a invertir, para que los factores extra sectoriales no afecten la rentabilidad del negocio.

Este tema es abordado de manera cotidiana por propios y extraños, según el analista político boliviano Carlos Toranzo ³⁹ considera que el país vive una etapa de estabilidad política y que para el año 2014 no existen muchas posibilidades de estallidos sociales muy fuertes, pues el gobierno tiene dominados los movimientos sociales y la oposición

³⁸ <http://www.fao.org/docrep/009/j7507s/j7507s10.htm>

³⁹ <http://www.icees.org.bo/2014/01/ubicacion-a-argentina-bolivia-y-venezuela-en-entre-paises-con-mas-riesgo-de-agitacion-social-en-2014/>

política es débil; además todavía hay un boom económico que se refleja en altas tasas de crecimiento.

Si bien algunos evalúan de manera positiva al gobierno actual, otros consideran que se vive una inestabilidad política y fragilidad estatal en nuestro país. Podría decirse que este indicador debe estar acompañado y cohesionado con otros factores, tales como el crecimiento económico y la cohesión social que posibilita el desarrollo de un país y que es fundamental dentro del marco de la incursión de nuevos negocios, emprendimientos e inversiones que fortalecen y hacen más sólida la productividad de un país.

3.2.1.1.4 Instituciones del Ministerio de Producción y Microempresa MPM

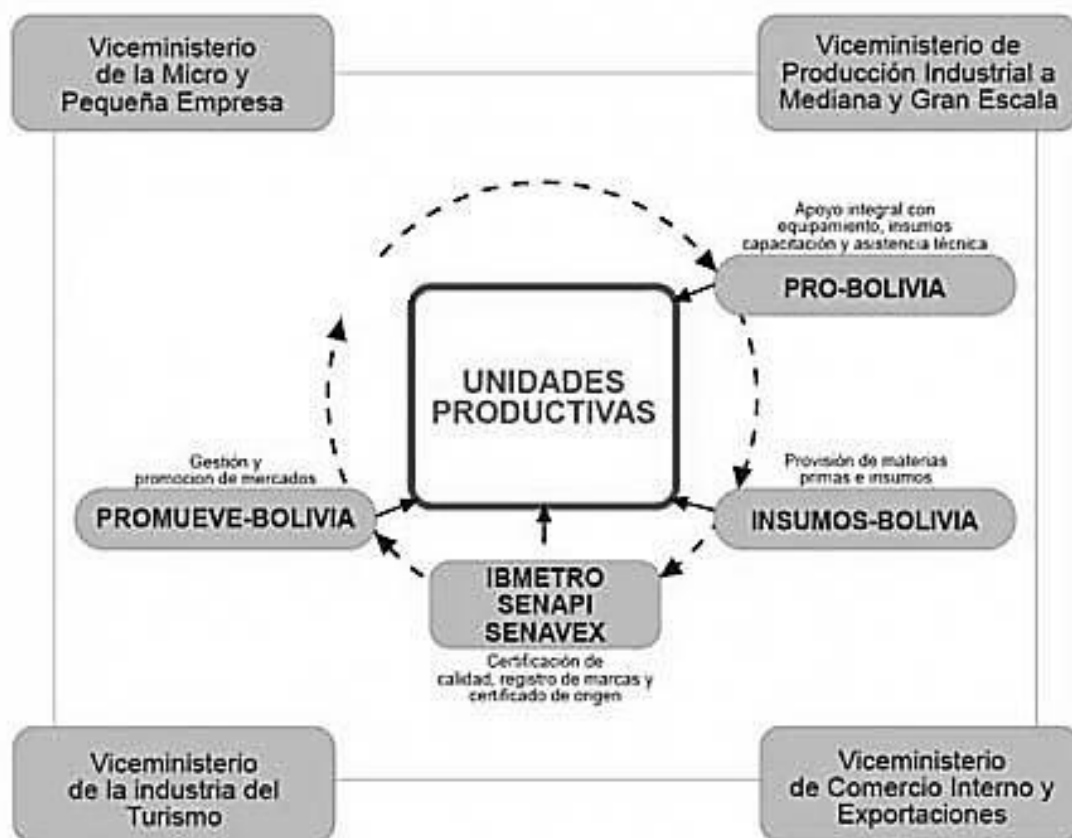
El Ministerio de Producción y Microempresa ha constituido una nueva institucionalidad para el apoyo integral al sector productivo privado y comunitario, a través de la creación de Agencias de Desarrollo especializadas en el apoyo integral a la producción, con énfasis en la innovación tecnológica, provisión de bienes e insumos, gestión de mercados internos y externos y apoyo al desarrollo del turismo comunitario.

¿Qué son las Agencias de Desarrollo?

Las agencias de desarrollo han sido creadas mediante Decreto Supremo 29727 del 1º de octubre de 2008, son unidades de operación e implementación de decisiones políticas y disposiciones normativas, que permitirán la puesta en marcha y ejecución de las acciones operativas de implementación del Plan Sectorial de Desarrollo Productivo, en el marco de la decisión política y desarrollo normativo de los Viceministerios correspondientes.

Las mismas se articulan e interrelacionan entre sí y con los servicios de desarrollo del Ministerio y sus Viceministerios, de acuerdo al siguiente esquema:


Figura N° 8 Unidades productivas



Fuente: Ministerio de Producción y Microempresa

Las Agencias de Desarrollo creadas son:

- ✎ **PRO-BOLIVIA:** está destinada a impulsar el cambio de la matriz productiva nacional a través del apoyo en la agregación de valor de la producción primaria, transformación tecnológica, alza de la productividad y diversificación productiva en la producción artesanal, agroindustrial, manufacturera e industrial.
- ✎ **PROMUEVE-BOLIVIA:** tiene como objetivos los de facilitar, impulsar y promover las exportaciones y el turismo de Bolivia, así como desarrollar el mercado interno para los productores bolivianos, en el marco de un patrón de producción diversificada y con mayor valor agregado.
- ✎ **INSUMOS-BOLIVIA:** su principal objetivo corresponde al apoyo a la importación y exportación de bienes y productos, facilitando procesos de comercialización de insumos y productos en el mercado nacional y continuando con los procesos de monetización de donaciones.

 **CONOCE-BOLIVIA:** Tiene como función principal poner en marcha el Plan Nacional para el Turismo Comunitario en todo el país, formulando e implementado una estrategia de mercadeo y promoción de toda la oferta turística nacional en el mercado interno y externo.

Si bien es importante conocer el desarrollo y funcionamiento de nuevas entidades, creadas por el Gobierno, esto permite involucrarse en los aportes y ayudas que pueden generar a nuevos emprendimientos, de manera que se pueda acudir con previa comprensión de sus funciones a la oficina adecuada que brinde asesoramiento en el tema de procedimientos e incursión de nuevas prácticas a negocios incipientes; así el emprendimiento se vea favorecido por este tipo de instituciones tanto a nivel local como nacional, ya sea para la búsqueda de nuevos mercados, mejora de tecnologías, aprovisionamiento de materia prima idónea y si se da incluso la exportación de productos en un largo plazo.

3.2.1.1.2 Análisis Económico

Bajo este entorno, los factores que influyen en este ámbito de la economía son:

3.2.1.1.2.1 Apoyo al Sector Productivo del País

En el Plan Nacional de Desarrollo Bolivia se menciona fundamentalmente: *El cambio del patrón primario exportador, es una condición imprescindible para revertir la desigualdad y la exclusión de la población indígena, urbana y rural.*

Es lo que apunta el Plan Nacional de Desarrollo Bolivia, en lo que respecta a sus medidas de fortalecimiento económico y apoyo al sector productivo del país, lo que beneficia de manera directa a aquellos emprendimientos que apuntan al objetivo de conversión de materias primas en productos industriales e innovadores.

Se detalla también algunas políticas como “La de innovación y desarrollo tecnológico”, donde se menciona que *uno de los elementos centrales del cambio del patrón primario exportador consiste en la industrialización y agregación de valor a los productos generados. Este proceso requiere la incorporación de tecnología y la inclusión de nuevos y mejores productos para el mercado.*

La nueva política asigna a la innovación y al desarrollo tecnológico un papel fundamental para el incremento de la productividad y la competitividad en las empresas.

Entre otras políticas y medidas importantes que se mencionan en este plan está la “Política de oferta: Transformación y agregación de valor a la producción primaria”.

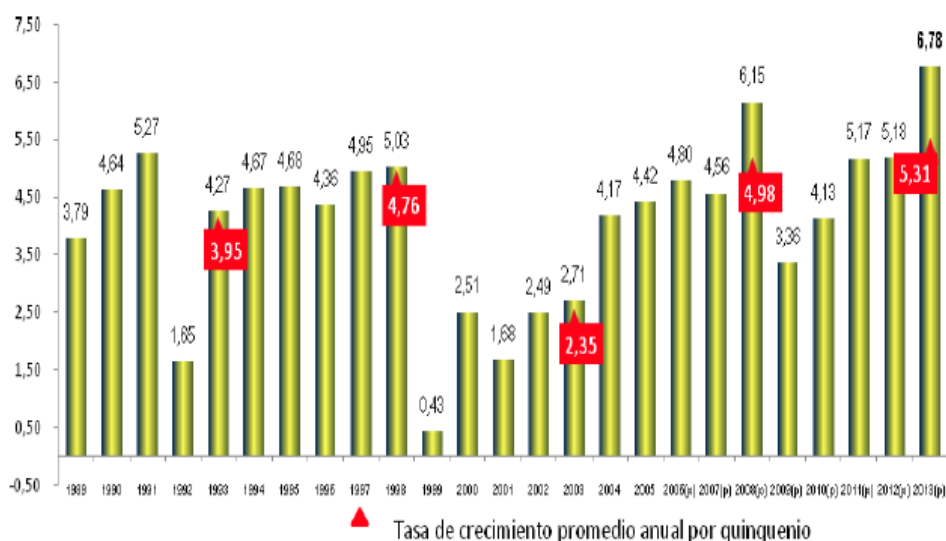
El objetivo de la política es la transformación y agregación de valor a la producción basada en recursos renovables y no renovables, intensiva en mano de obra y con contenido tecnológico, mediante la acción y promoción del Estado, especialmente en microempresas, pequeñas empresas, unidades artesanales, cooperativas, OECAS, comunidades y asociaciones de productores, fomentando la asociatividad para obtener economías de escala y mayor articulación intersectorial.

A través de estas medidas y políticas el gobierno pretende impulsar el desarrollo y apertura de nuevos emprendimientos, apoyando la tecnología utilizada por los mismos, como también el uso de las materias primas y su posterior transformación, y mas aún tratándose de productos nativos y naturales que benefician a la población en su conjunto.

3.2.1.1.2.2 PIB Nacional y Departamental

El año 2013, el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia registró crecimiento de 6,78% respecto a similar período de 2012; esta es la tasa más alta alcanzada por el país en los últimos 25 años (1989 a 2013). El crecimiento promedio anual durante este cuarto de siglo alcanzó a 4,07% evolución que se presenta en la Figura N° 9.

Figura N° 9 Crecimiento del PIB Bolivia



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En la pasada gestión, el INE informó que entre enero y diciembre de 2013, el Índice Global de la Actividad Económica (IGAE) de Bolivia registró una tasa de crecimiento de 6,83%; esta tendencia positiva se confirma con el aumento de 6,78% del Producto Interno Bruto (PIB). *Instituto Nacional de Estadística*

En lo concerniente al contexto interno, las previsiones sobre el desempeño de la actividad económica son favorables y dan cuenta que el crecimiento del PIB estaría en torno a 5,7% en 2014, impulsado principalmente por la demanda interna. *Informe del Banco Central de Bolivia Enero 2014: 73*

En el ámbito departamental, a partir del análisis macroeconómico, el comportamiento del Producto Interno Bruto de Chuquisaca, tuvo una paulatina pérdida de protagonismo en el escenario económico y productivo nacional, una muestra de ello es que en la gestión 2007, la participación del departamento en el PIB nacional fue de 4,74% frente al 7,1% de 1988.

Las tasas de crecimiento de este indicador fueron poco significativas, ya que en la gestión 2004 alcanzó a 4.16%; 0.98% el 2005; 5.80% el 2006 y 1.78% el año 2007, estas cifras son el reflejo de un proceso de desindustrialización (cierre y traslado de fábricas) y una caída de la producción e inversión en la actividad hidrocarburífera. Esta situación es acompañada de una débil gestión de los recursos económicos, que se manifiesta en la carencia de una estrategia de desarrollo económico que imposibilita identificar claramente la vocación productiva del departamento que señale el rumbo y las acciones necesarias que se deben adoptar para mejorar su participación en el contexto económico nacional. (Plan de Desarrollo Municipal 2010-2014: 13)

Si bien los datos a nivel nacional son alentadores por el crecimiento del PIB, a nivel departamental no se observa el mismo comportamiento, es por ello que el departamento debe impulsar su crecimiento a través de mayores fuentes productivas y que mejor demostración para ello que se fortalezca el aparato productivo, industrial y empresarial del departamento.

3.2.1.1.2.3 Nacionalización de los Hidrocarburos

Conocer este tema es bastante importante a fin de saber tanto los aspectos positivos como negativos, expertos en la materia han llevado a cabo análisis sobre el tema, uno

de ellos Francesco Zaratti ⁴⁰ para la revista Novamérica (Brasil) titulado “La nacionalización de los hidrocarburos en Bolivia: luces y sombras” (junio, 2013) a continuación algunos de los párrafos más importantes que ilustran de manera idónea este importante tema.

El 1 de mayo de 2006, Evo Morales promulga sorpresivamente el decreto supremo 28701 “de nacionalización”. Queda claro que la “nacionalización” de Evo Morales se parece poco a las anteriores, que decretaron la expulsión de las empresas transnacionales para que YPF se hiciera cargo de operar los campos expropiados. Los campos permanecieron a cargo de las empresas, debido a que YPF no tenía la capacidad para asumir la operación de los pozos, pero aquellas se convirtieron en “contratistas”, remuneradas con un porcentaje que se acerca a 1/3 del valor de las ventas, tratándose entonces de una nacionalización híbrida.

Los aspectos positivos que ha traído la política de HC del gobierno de Morales (“La Nacionalización”) en sus siete años de vigencia, son efectos de corto plazo. Bolivia ha logrado ingresos sin precedentes por la exportación de gas, los cuales a su vez explican la bonanza económica que vive el país. En cuanto a las consecuencias negativas, la principal es la ausencia de la inversión privada de riesgo, especialmente en exploración.

En síntesis, el gran reto de la Nacionalización es cómo atraer inversiones en exploración para incrementar las reservas de gas y petróleo; ya que se ha nacionalizado, pero manteniendo un modelo de desarrollo centrado en la economía de extracción de los recursos naturales, exportados como materia prima sin valor agregado, la Nacionalización de Evo Morales se encamina a repetir las frustraciones de las bonanzas del pasado.

3.2.1.1.2.4 Bolivianización

La estabilidad macroeconómica, la bolivianización y la adecuada regulación de la liquidez contribuyeron a profundizar la intermediación financiera. Durante 2013, tanto las colocaciones como las captaciones del sistema financiero registraron comportamientos destacables. El crédito al sector privado registró el crecimiento absoluto más alto en nuestra historia económica y los depósitos continuaron con su importante expansión.

⁴⁰ <http://zaratti.wordpress.com/2013/10/02/la-nacionalizacion-de-los-hidrocarburos-en-bolivi-LUCES-Y-SOMBRAS/>

Son algunas de las conclusiones y criterios expuestos en el informe del Banco Central para Enero 2014, por cuanto esta medida adoptada por el gobierno a partir del 2006 y en adelante ha sido adecuada y oportuna para la economía de nuestro país, por cuanto la demanda de dinero ha tenido una tendencia de estabilización. Asimismo, es conveniente destacar que algunas medidas clave y determinantes para el proceso de bolivianización han sido la creación del Impuesto a las Transacciones Financieras, el proceso de revaluación del tipo de cambio acompañado de la ampliación del diferencial cambiario, este último referido a la brecha entre la cotización nominal de compra y venta de una moneda respecto a otra.

La medida de bolivianización permite que la política monetaria tenga mayor potencia, ampliando así sus incidencias en la dinámica de la economía. En este sentido, el BCB en su informe considera que la bolivianización de la economía mejoró los mecanismos de transmisión de la política monetaria, incrementó las reservas internacionales y tuvo efectos directos en las familias y empresas mejorando su capacidad de pago y reduciendo los costos de transacción que implicaba la dolarización.

Si bien este proceso es favorable para el sector empresarial y productivo de nuestro país, por la mayor cantidad de dinero circulante en moneda nacional, refuerza también el hecho de que la economía no sea dependiente de moneda extranjera, sino al contrario debe haber un equilibrio entre la bolivianización y la moneda extranjera.

3.2.1.1.2.5 Inflación

La inflación se define como el aumento de los precios y repercute tanto en el incremento de precios que fijan los productores por diversas circunstancias como en la población en su conjunto por el aumento de los costos en la canasta familiar.

La inflación es el impuesto más regresivo que afecta a la población con ingresos fijos y reducidos, genera tensiones sociales y dificulta la asignación de recursos reduciendo la inversión y el empleo.

Según el informe del Banco Central para Enero de 2014, luego de registrarse una variación acumulada del IPC de 6,5% en 2013, se estima que la inflación se situará en torno a 5,5% a finales de 2014, convergiendo en 2015 a una tasa cercana al 4%. No obstante, la evolución futura de los precios no está exenta de riesgos al alza o a la

baja, que de materializarse, podrían llevar a que la inflación siga una trayectoria diferente a la esperada.

Sin embargo hasta el primer semestre del presente año ⁴¹, el IPC acumuló 3,05% más de la mitad de la meta de 5,5% fijada por el Gobierno para esta gestión, informó el INE.

Este indicador, debe mantenerse controlado en la medida de lo posible, ya que su incremento incide de manera negativa en la producción de las empresas y aumenta el desempleo.

3.2.1.1.2.6 Tasas de Interés

El impacto de las tasas de interés es relevante a nivel nacional, como elemento primordial para reactivar la economía con mayores créditos, a medida que se invierte en el país.

Si bien el Gobierno promulgó el reglamento para la ley de servicios financieros⁴², considerando que las tasas máximas del 6% al 11,5% serán aplicadas para el sector productivo; lo cual es importante en la medida de incentivar este sector, dadas las altas tasas de interés cobradas anteriormente por las entidades financieras; de esta manera se ve una ayuda importante para que arranquen los distintos sectores de la economía: Micro, Pequeña y Mediana empresa.

Cabe destacar que desde el primer piso, a través del Banco Unión, donde el Estado es dueño del 80% de las acciones, se contribuirá a promover competencia, ofertando servicios financieros donde las entidades privadas no lo pueden hacer, brindando los mismos en condiciones de mercado. (*Plan Nacional de Desarrollo Bolivia: 176*)

El amplio abanico de servicios financieros que hoy ofrecen los distintos bancos y entidades financieras, permite a las empresas personalizar sus preferencias, dadas sus necesidades y de esta manera reactivar aún más su desarrollo y crecimiento a raíz de medidas que puedan beneficiarlas enormemente.

⁴¹ http://www.lostiempos.com/diario/actualidad/economia/20140704/bolivia-acumula-inflacion-de-305-en-el-primer-semestre-de_265398_581561.html

⁴² <http://www.paginasiete.bo/economia/2014/7/10/rigen-tasas-maximas-115-creditos-productivos-26384.html>

3.2.1.1.2.7 Negocios Inclusivos

Los Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales económicamente rentables, ambiental y socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio incorporan en sus cadenas de valor a comunidades de bajos ingresos y mejoran su calidad de vida a través de su participación en la cadena de valor como agentes que agregan valor a bienes o servicios, proveedores de materia prima ó vendedores, distribuidores de bienes o servicios.

En el PDM Institucional de Chuquisaca 2010-2014, se pretende revalorizar esta iniciativa a través de acciones que se mencionan a continuación:

- *Generar alianzas estratégicas orientadas a realizar negocios inclusivos*
- *Incentivar la realización de negocios inclusivos*

La política está orientada a promover alianzas estratégicas entre productores del área rural con MyPES del área urbana bajo criterios y enfoques que priorizan el mercado.

La generación y consolidación de alianzas entre productores busca prioritariamente fortalecer a los pequeños productores y desarrollar mejores condiciones para acceder al mercado interno.

El emprendimiento estará ligado con el desarrollo en el área rural, por cuanto se pretende fomentar a los proveedores de estas zonas, quienes serán parte de la cadena productiva de valor en la elaboración de nuevos productos a base de esta semilla que se produce en el campo.

3.2.1.1.3 Análisis Sociocultural

3.2.1.1.3.1 Crecimiento, pobreza y desigualdad social en Bolivia

Según el Plan Nacional de Desarrollo Bolivia, se explica brevemente esta temática cohesionada en estos tres aspectos: *Crecimiento, Pobreza y Empleo*; a continuación.

El desempeño de la actividad económica y la situación social de Bolivia en los últimos años estuvo influenciado no sólo por las medidas adoptadas por los gobiernos de turno, sino que también hubo impacto por shocks que acontecieron principalmente en los países vecinos.

Desde 1999 hasta 2003, el crecimiento económico se desaceleró dos por ciento anual, las principales causas de esta desaceleración fueron choques externos que afectaron la economía, incluyendo las fuertes devaluaciones y recesiones en Brasil y Argentina en 1999 y 2002, respectivamente, mientras que el boliviano se revaluó significativamente respecto al dólar.

Si bien el país alcanzó una relativa estabilidad macroeconómica expresada en bajas tasas de inflación a lo largo del período, Bolivia continúa con su población más pobre que la de sus vecinos, registra tasas de pobreza superiores y menor expectativa de vida al nacer.

La desigualdad social y económica en Bolivia tiene diversas dimensiones, pero fundamentalmente se expresa en las brechas económicas y sociales que desfavorecen a la población indígena.

Es preciso atender ciertas demandas que muchos sectores solicitan con urgencia, puesto que nuestro país se encuentra en un proceso de cambio, donde la mejora de la economía favorecerá de manera directa la desigualdad social que viven hoy en día los habitantes de este país; el Gobierno debe prestar especial atención a esta problemática y aplicar mejores mecanismos redistributivos a fin de reducir la pobreza.

3.2.1.1.3.2 Movimiento Sociales

Este tema se menciona en el Plan Nacional de Desarrollo Bolivia.

En 20 años del modelo neoliberal, los conflictos sociales empezaron su tendencia creciente a partir de 1997. Este proceso se inició con demandas cotidianas sociales, que se originan en la oferta pública deficitaria y en la insatisfacción de las necesidades básicas como salud, educación, servicios, hasta desembocar en demandas estructurales como la nacionalización del gas y la Asamblea Constituyente.

La irrupción de los movimientos sociales tiene su explicación, en parte, en el fracaso del sistema político al perder su capacidad de intermediación entre la demanda social y el Estado y de gestionar la oferta estatal para satisfacer la demanda social.

La atención del Estado no se centró en los movimientos sociales y en las comunidades campesinas, sino en el poder corporativo empresarial y en demandas regionales encabezadas por comités cívicos departamentales centralistas.

Algunos autores como Benito Fernández ⁴³, mencionan que las posibilidades que se abren son por tanto, además de inéditas en la historia de Bolivia, portadoras de esperanzas y ellas se expresan en lo que ha venido a llamarse “Revolución Democrática Cultural”, donde la lucha gira en torno a la igualdad y la equidad social, que es como dejar en claro la vigencia plena de los derechos individuales y colectivos.

3.2.1.1.3.3 Tendencias Alimenticias, Cambios en el Estilo de Vida

Si bien la tendencia actual es la protección de la salud a través del consumo de alimentos naturales, orgánicos y originarios; esta predisposición de las personas al cuidado de su salud, con alimentación adecuada y equilibrada a fin de incrementar el bienestar y la energía en el diario vivir se nota con mayor presencia. Asimismo se menciona entre párrafos en el Plan Nacional de Desarrollo:

Los productos nativos de alto valor nutritivo tienen un alto potencial de crecimiento de la productividad y producción, hasta cubrir los requerimientos del mercado interior y generar excedentes para mercados externos y la industrialización.

La falta de alimentos y nutrientes en nuestra población es latente, por tanto, es importante aliviar esta situación urgentemente, proponiendo alternativas como el uso de alimentos altamente nutritivos, apoyando la disminución del proceso de desnutrición y la producción de nuevos alimentos.

Ahora es cuando toma mayor fuerza el cultivo de productos nativos en el área agropecuaria, dándole especial importancia y valor por los beneficios que generan dichos alimentos; tal es el caso de la quinua, sésamo, amaranto, cañawa, castaña, tarwi, maca por mencionar algunos y hoy la chía, revisten especial importancia que pueden llegar a cubrir estas necesidades mencionadas anteriormente, sin embargo hoy en día se producen y exportan a los mercados internacionales como materia prima; se debe pensar en aprovechar el proceso de industrialización y procesamiento de estos importantes alimentos a fin de satisfacer de mejor manera el mercado interno

⁴³ <http://www.praxisenamericalatina.org/7-11/bolivia.html>

con productos elaborados en nuestro propio país, que de manera relacionada influiría en el crecimiento económico de la región y a su vez la generación de empleo, ya que se estaría hablando de la creación de nuevas industrias que utilizarían materia prima local, impulsando así el desarrollo.

El entorno y pensamiento cultural con respecto a las nuevas tendencias, en este caso de la salud, tienen un rol fundamental al momento de elegir productos nuevos y que sean agradables al gusto y placer de quienes lo consumen, favoreciendo así cambios en el estilo de vida que se identifican principalmente con mejoras en la salud y bienestar.

3.2.1.1.4 Análisis Tecnológico

3.2.1.1.4.1 Investigación, Innovación y Transferencia Agrícola

Entre algunos objetivos que se destacan en el PDM Institucional 2010-2014 como apoyo a lo que es la investigación y desarrollo de nuevos programas que favorecen a una agricultura competitiva, se menciona:

Objetivo Estratégico: Desarrollar programas de Investigación, innovación y transferencia agrícola

Acción: Diseñar y Ejecutar programas de investigación, innovación y transferencia agropecuaria.

Para desarrollar una agricultura competitiva, con mayor productividad y calidad, es necesario realizar trabajos de investigación e innovación, principalmente, con rubros/cultivos potenciales, priorizados y de importancia económica, en el municipio de Sucre.

Es importante destacar que los cultivos en nuestra región deben ser desarrollados de una mejor manera, mas aun cuando se trata de cultivos emergentes, como es el cultivo de las semillas de chíá, en Chuquisaca se viene desarrollando el cultivo, sin embargo no cuenta con la tecnología y seguimiento adecuado en temas de control de calidad, por ello se debe poner especial énfasis al tema, por tratarse de cultivos que benefician a la región y sean igual de competitivos como lo son en otros departamentos, tal es el caso de Cochabamba y Santa Cruz, pioneros en este tipo de cultivo.

3.2.1.1.4.2 Inteligencia de Mercados

En el PDM Institucional 2010-2014, entre algunos objetivos que apoyan esta disciplina emergente o inteligencia de mercados, se menciona:

Objetivo Estratégico: *Fortalecer y consolidar el acceso a mercados*

Acción: *Implementación de centros de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs)*

Un aspecto muy importante para el fortalecimiento y consolidación de los mercados de productos agropecuarios, se constituye el desarrollo de tecnologías comunicacionales, donde se plantea la implementación de telecentros que permitan desarrollar sistemas de información e inteligencia de mercados, permitiendo planificar la producción y facilitar la toma de decisiones.

Objetivo Estratégico: *Organizar la Producción y Comercialización*

Acción: *Promoción de productos potenciales del municipio de Sucre*

Las exigencias de calidad y competitividad de los mercados actuales, hacen necesaria la implementación de políticas efectivas de promoción, donde jugarán un rol muy importante actores públicos y privados de acuerdo a sus competencias, tomando en cuenta la importancia de promocionar productos potenciales del municipio, sean estas en ferias y otros eventos similares.

Conocer a profundidad el mercado y el desempeño de la empresa dentro de éste a través de herramientas tecnológicas que sean la base para la obtención de información veraz, oportuna y fidedigna, ayuda al emprendimiento a conocer e informarse acerca de sus clientes como de sus competidores.

Los sistemas informáticos y base de datos ayudan a delinear dinámicas de clientes, proveedores y competidores con los que se trabaja; y de esta manera el emprendimiento se vuelve más productivo y eficiente, enlazado de manera directa, dándolo a conocer a través de medios promocionales como son las ferias productivas y eventos similares que se mencionan en alguna de las acciones del PDM, que demuestra el flujo permanente de información que se va generando y así el

emprendimiento puede ir creciendo sobre un terreno conocido del que obtiene información permanente y actualizada.

3.2.1.1.4.3 I+D (Investigación y Desarrollo) de Competidores

Actualmente las empresas requieren de tecnología para aumentar su proceso productivo y de servicios, que les permite ser más competitivas en el mercado.

Es preciso mantenerse alertas sobre aquellos competidores directos e indirectos del negocio en cuestión, pues los nuevos productos que éstas empresas puedan lanzar al mercado tendrán una repercusión negativa sobre el emprendimiento, en la medida que puedan quitar clientes y nuevos consumidores. Para ello se debe actuar de manera proactiva sobre la competencia, con acciones puntuales y testeos de mercado continuo a fin de estar un paso adelante, en lo posible y evitar que la competencia nos afecte en términos de ganancias y mercado.

3.2.2 Análisis del Microentorno

A través de este análisis se establecen cuales son las fuerzas competitivas operantes en el microentorno y que tan poderosas son, permitiéndonos conocer la posición competitiva del proyecto, estableciendo factores de éxito e identificando la rivalidad de la competencia; determinando si el sector presenta una buena opción y rentabilidad a largo plazo, como se desarrollará a continuación.

3.2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Permite conocer los diversos factores que influyen en el microentorno, con el fin de efectuar una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. El modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes.

3.2.2.1.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado, el proveedor y la importancia del producto que ofrece.

Número de empresas proveedoras: En la actualidad para el funcionamiento del emprendimiento se requiere de varios proveedores, empezando por materia prima fundamental que son las semillas de chía, que en la actualidad existen varios pequeños productores en nuestro departamento en las localidades de Presto, Mojocoya y Tomina, con los cuales se trabajará de manera directa y la relación de negocios será fundamental; sin embargo éstos se encuentran produciendo chía recientemente y su experiencia en el rubro es aún escasa.

Se debe tomar en cuenta que también existen proveedores a nivel nacional establecidos hace varios años, en los departamentos de Cochabamba y Santa Cruz, puesto que este cultivo es emergente y hasta ahora ha dado resultados satisfactorios, de modo que la producción se aprovecha más que todo para la exportación, actualmente se está ampliando las líneas de agricultura y cosecha de esta semilla en estas regiones del país.

En lo que respecta a proveedores de las otras materias primas igual de importantes, tales como: fruta, esencias, saborizantes, colorantes, podemos encontrar a nivel local y nacional.

Para la provisión de insumos, tales como envases especiales tetrabrik, sachets tipo doypack y botellas plásticas entre otros, que se usarán para la fabricación de bebidas y jugos se debe trabajar con proveedores de otros departamentos; puesto que son envases especiales que en nuestra ciudad no se llegan a fabricar; tal es el caso de empresas como Tetrapak, Matriplast, Proplast y PetBolivia.

Costos del cambio de proveedores para empresas del sector: El costo de cambio deriva en un costo de oportunidad, el costo de cambiar un proveedor por otro considerando el precio, si tendría relevancia para los costos de fabricación de los productos; es por ello que será importante trabajar con proveedores fijos y mantener relaciones adecuadas, negociando en el tema de precios con cada uno de ellos, para llegar a acuerdos respectivos y en la medida de lo posible no se incrementen los mismos al punto que pueda afectar el precio final del producto.

Amenazas de integración "hacia delante de los proveedores: Por ahora los proveedores de la principal materia prima como lo es la semilla de chía, están organizados de forma tal que la mercancía está destinada principalmente a la exportación, en el caso de los productores de Santa Cruz y Cochabamba; sin embargo

puede que más adelante se involucren en el tema de la industrialización y sub-productos a base de chía. De esta manera sería una ventaja para ellos, por convertirse en productores mas allá de simples proveedores.

En el caso de los demás proveedores, con respecto a otros insumos, normalmente se manejan únicamente como proveedores de insumos y no así abarcando otras líneas de producción.

Organización de los proveedores: Con respecto a los proveedores de semillas de chía en nuestro departamento, se encuentran organizados en cooperativas y asociaciones; pero su producto no cuenta con la certificación oficial del Iniaf Chuquisaca, según entrevista con el personal de dicho instituto⁴⁴ (*Anexo 1: Guia de entrevista*), comentó que la demanda local no es suficiente y que para llevar a cabo la certificación se requiere que dichos productores soliciten según la cantidad de semilla que produzcan, sin embargo si una empresa necesita dicho producto puede hacerse cargo de la certificación de sus proveedores trabajando conjuntamente con el Iniaf y cubrir los costos de manera que su producción sea garantizada y la provisión del producto adecuada.

En Santa Cruz, en cambio, los proveedores están supervisados por el Iniaf (Instituto de Innovación Agropecuaria y Forestal) quienes regulan la certificación de la semilla, por ello se encuentran mejor organizados a fin de proporcionar un producto garantizado y bajo las normas establecidas.

Con respecto a los otros proveedores de insumos, se puede decir que éstos operan bajo la modalidad de industrias independientes por cuanto los productos finales que venden se utilizan en diferentes industrias, de esta manera su organización está establecida según los requerimientos del mercado.

⁴⁴ Entrevista realizada en Sucre al Ing. Gamarra en Agosto 2014.

Cuadro N° 5 Poder de Negociación de los Proveedores

Factores	(-)	Ponderación					(+)
		1	2	3	4	5	
Número de empresas proveedoras	Pocas			3			Muchas
Costos de cambio de proveedores	Bajo				4		Alto
Amenaza de integración “hacia adelante”	Baja			3			Alta
Organización de los proveedores	Baja			3			Alta
PROMEDIO Poder de Negociación de Proveedores				3			

Fuente: Elaboración propia

Si bien la cantidad de proveedores ha sido calificada como intermedia, ya que a nivel nacional los proveedores de semillas de chíá, se encuentran en algunos departamentos y a nivel local se encuentran recién incursionando en la producción de esta semilla, podemos decir que el poder de negociación no es muy alto, sin embargo se debe coordinar con los mismos puesto que la mayoría de su producción la destinan a la exportación, para el caso de las semillas, pero esto llegaría a ser una limitante para la provisión del producto, pudiendo perjudicar a la empresa, en el caso de trabajar con proveedores de los otros departamentos, vale decir: Santa Cruz y Cochabamba.

Sin embargo si se trabaja con proveedores locales, podría llevarse a cabo la certificación de la semilla por cuenta de la empresa con algunos proveedores que ya tienen más experiencia en el rubro (Presto, Mojocoya y Tomina) como también llevar a cabo una alianza estratégica con los mismos a fin de determinar los costos de venta del producto en función a los precios de mercado y trabajar a la par con la CIOEC, quienes están en mayor contacto con los productores rurales y establecer a modo de contrato de venta de la materia prima para un horizonte a mediano plazo a fin de garantizar la provisión del producto y que éstos se beneficien con la venta de su producto teniendo un cliente seguro que sería la empresa.

Es importante, manejar relaciones adecuadas puesto que los costos de cambio son importantes en el sentido estricto de cambiar un proveedor por otro, lo que influye

directamente en la calidad de provisión del mismo, costos, relaciones y precios; se debe trabajar en este sentido y evitar cambiarlos.

La organización de los proveedores al igual que la amenaza de integración fue calificada de intermedia, dado que estas características no son altas, por lo tanto el poder de negociación de los proveedores tampoco es alto y esto favorece a las empresas del rubro, sin tener que ejercer mucha presión sobre el precio.

3.2.2.1.2 Poder de negociación de los compradores

Los clientes pueden tener un mayor o menor poder de negociación en el mercado de acuerdo a su concentración y número, dando lugar a formas de mercado como el oligopolio con varios competidores y al oligopsonio, en la que existen pequeños grupos de compradores, frente a numerosos vendedores, quienes la mayoría de las veces tienen el poder suficiente para fijar las condiciones de compra.

Concentración y Número de Clientes: Si bien la chía es un producto relativamente nuevo en el mercado de Sucre, en cuanto a la venta de la semilla como tal, muchas personas la conocen y consumen, según la encuesta piloto a fin de determinar el conocimiento, compra o si habían oído hablar de este alimento; el 92% respondió afirmativamente, lo que nos demuestra que esta semilla es conocida a nivel local.

Se puede decir que la población en general está interesada en consumir o bien la semilla como tal u otras opciones como productos derivados de la misma, por sus cualidades nutraceuticas y ser una alternativa diferente de alimentación.

Se puede dirigir a la población en su conjunto, puesto que es un alimento que beneficia a las personas de todas las edades o bien dirigirnos a un segmento más pequeño y específico de mercado o nicho que le interese más el cuidado de su salud y que a la vez estén dispuestos a pagar más por un producto diferente y novedoso.

El mercado de un producto que contiene gran número de clientes, reduce el poder de negociación de los mismos, de manera que los precios pueden ser fijados por la empresa sin problema ofreciendo diversas alternativas en las cuales los consumidores puedan adquirir los productos.

Volumen de Compra: La cantidad de producto que puedan adquirir los consumidores, depende tanto de las necesidades que tengan respecto a cuidar la salud, el precio del

producto y si éste les agrada o es apetecible para su consumo; de manera que es importante considerar el monto que destinan de forma mensual al gasto de alimentación, bebidas en general evaluado en el estudio de mercado, para saber si los clientes potenciales están en condiciones de adquirir los productos, mas allá de su alimentación básica.

Diferenciación de Productos: En la medida que se ofrezca a los clientes mayor diferenciación de productos para su consumo, éstos tendrán mayor poder de elegir de entre todas las opciones que se les presente, por ello es fundamental acercarse al consumidor con un producto que si bien es diferente de las opciones del mercado, le dé la importancia debida por cuanto cumple con los requerimientos que éste solicita en cuanto a valor nutricional, gusto, calidad, producto innovador por mencionar algunas características, puesto que según la teoría a mayor diferenciación del producto menor poder de negociación del consumidor y por ende éste es menos sensible al precio.

Nivel de información del consumidor: Se debe partir en principio del nivel de conocimiento que tiene el consumidor con respecto a la semilla de chía, sus propiedades y subproductos; de este modo se considera evaluar el grado de información que percibe del mercado sobre las distintas ofertas que la empresa pueda proporcionarle.

Cuadro N° 6 Poder de Negociación de los Compradores

Factores	(-)	Ponderación					(+)
		1	2	3	4	5	
Concentración y número de clientes	Pocos				4		Muchos
Volumen de compra	Bajo			3			Alto
Diferenciación de productos	Baja				4		Alta
Nivel de información del consumidor				3			
PROMEDIO Poder de Negociación de Compradores					4		

Fuente : Elaboración propia

Los clientes y consumidores que tenga la empresa estarán organizados según su concentración y cantidad, en un amplio rango que abarque desde personas individuales, familias, empresas, restaurantes y hasta supermercados; cada uno diferente en cuanto a su organización y concentración, hay un mercado amplio por satisfacer, por ello la calificación asignada fue alta. También influirá el volumen que estén dispuestos a comprar, ya que cuanto más grande sea el cliente mayores los volúmenes que estén dispuestos a adquirir.

Es importante la diferenciación en la elaboración y fabricación de los futuros productos, puesto que el consumidor no será indiferente y estará dispuesto a probar el producto en un principio y con un nivel de información adecuado que se le vaya a proporcionar, por tanto puede llegar a adquirir cantidades constantes y periódicas del producto, considerando que el producto tenga éxito en el mercado.

Si bien el promedio de poder de negociación de compradores obtuvo una calificación alta, ello implica que el sector es atractivo y el consumidor es exigente al momento de tener el producto en cuanto a calidad y precio se refiere.

3.2.2.1.3 Competencial Potencial

La creación de una planta procesadora de productos a base de chía, depende de una serie de barreras de entrada que las empresas competidoras las manejan, determinando de esta manera si el mercado es atractivo o no, las cuales están representadas por las que se mencionan a continuación.

Economías de escala: El ingreso de nuevos productos nutraceúticos al mercado y beneficios para la salud, en distintas versiones, presentaciones y combinaciones; está determinado por la ley de oferta y demanda, libre mercado, en la medida que el producto tenga éxito y aceptabilidad por los consumidores, determinará los volúmenes de producción, costos y venta para la empresa contribuyendo de esta manera su permanencia en el mercado, una vez consolidados los mismos.

Diferenciación del producto: Es fundamental para las empresas nuevas que ingresan al mercado, dar a conocer el producto de la manera más sutil a fin de que el consumidor identifique claramente las ventajas, características y beneficios del producto. La diferenciación del producto está ligada principalmente al tipo de estrategia comercial o de marketing que vaya a manejar la empresa, buscando captar

nuevos consumidores o bien fidelizar a aquellos clientes que hayan sido captados desde principio.

Costos cambiantes: Independientemente de las economías de escala, las empresas que operan en el mercado con productos similares se benefician con la curva de experiencia, la cual es importante en la reducción de costos y que al principio no pueden ser igualados por competidores potenciales, por ende la empresa instalada debe tomar en cuenta el punto de equilibrio respectivo a fin de estabilizar y saber cuáles son sus costos mínimos o la capacidad máxima de reducción, cuánto implica la contratación de personal especializado, descuentos y promociones en precios que puedan efectuarse; logrando consolidarse poco a poco en la industria con una mejora continua alcanzando así a sus competidores más próximos.

Políticas gubernamentales: Las empresas que se manejan en el sector industrial se encuentran dentro de un mercado de libre oferta y demanda, cada empresa es autónoma de lanzar al mercado productos con precios según sus costos y la competencia, existe una restricción para aquellas industrias que operan en el sector minero, hidrocarburos, donde los precios están normados por el Gobierno, por ende hay mayor restricción. En este caso no existe tal situación; sin embargo la empresa debe estar muy atenta a las acciones desencadenadas por la competencia, pues dependerá de sus capacidades y habilidades que posean éstas para desplazar a las otras empresas a corto plazo.

Curva de experiencia: Para una nueva empresa instalarse en el mercado, el campo industrial y el rubro al que se orienta, sobre todo por ser productos nuevos, que es lo que apunta este emprendimiento, será fundamental la experiencia acumulada desde principio, a fin de determinar costos, eficiencia en el trabajo, productividad tanto para beneficio de la empresa que repercutirá en acciones de beneficio y dirigidas a la satisfacción del cliente.

Nivel de inversión: Corresponde a requerimientos de los recursos financieros para competir en el mercado industrial, el nivel de inversión es importante para este tipo de empresa. El establecimiento en el rubro utilizando maquinaria y tecnología adecuada, será vital para que la empresa pueda funcionar adecuadamente y mas aún por la calidad de productos que pretende ofrecer. Los requerimientos de capital serán considerables en cuanto a volumen de inversión y esenciales para que arranque la empresa.

Cuadro N° 7 Competencia Potencial

Factores	(-)	Ponderación					(+)
		1	2	3	4	5	
Economías de escala	Pequeñas				4		Grandes
Diferenciación del producto	Baja				4		Alta
Costos cambiantes	Poca importancia				4		Mucha importancia
Políticas gubernamentales	Pocas		2				Muchas
Curva de experiencia	Baja			3			Alta
Nivel de inversión	Bajo				4		Alto
PROMEDIO Competencia Potencial					4		

Fuente: Elaboración propia

El promedio de este factor, fue evaluado como alto, ello implica que las barreras de entrada al sector son significativas, partiendo por los niveles de inversión que serán considerables en cuanto a volumen económico se refiere, para operar en este rubro y con las características que se quieren será importante la maquinaria para la parte operativa y de producción, repercutiendo de manera directa tanto en economías de escala, costos cambiantes y curva de experiencia, por tratarse de un emprendimiento nuevo en su género, si bien las políticas gubernamentales son bajas puesto que no existen restricciones o decretos específicos a este sector industrial, la diferenciación jugará un papel fundamental si es que se pretende llegar a consumidores de distintos ámbitos y crear vínculos de fidelidad y lealtad con ellos, lo cual permitirá balancear estas barreras de entrada que resultan un tanto costosas.

3.2.2.1.4 Productos Sustitutos

Para la empresa industrializadora y comercializadora de semillas de chía, como productos sustitutos vendrían a ser aquellas empresas y marcas presentes en el mercado que ofrecen productos similares como jugos de fruta en general y en distintas presentaciones.

Disponibilidad de productos sustitutos: En el mercado existen varias marcas en cuanto a refrescos y bebidas de frutas se refiere, a nivel nacional existen marcas como ser: Pil Andina, Frutall, Jugos del Valle, Tampico, Aruba ; que comercializan bebidas netamente a base de frutas sin ningún tipo de incorporación de semillas de chía; por ello el producto que se pretende ofrecer al mercado es nuevo y único en su genero; sin embargo la competencia de productos sustitutos está presente y por lo tanto se la debe tomar en cuenta ya que tienen un mercado consolidado.

Precio de los productos sustitutos: La diferencia de precios entre las distintas marcas, difiere principalmente según la marca y presentación, pues existe una amplia gama de precios de las cuales el consumidor es libre al momento de elegir según su preferencia, necesidad o gusto.

Actitud del cliente hacia el sustituto: Los consumidores de productos sustitutos abarcan un amplio rango de segmentos de diferentes edades, que van desde niños, adolescentes, jóvenes, adultos y mayores. Los productos si bien pueden ser específicos en cuanto a necesidad se refiere, ya sea por salud, gusto o preferencia, hábitos, estilo de vida, personas deportivas; pudiendo así ser adquiridas por el mercado en general que no presenta restricción alguna y la actitud de acogida a un nuevo producto será favorable, por cuanto ya existen personas que consumen las semillas de chía como tal y una mejor opción de incorporarla a otro producto haciendo su consumo más fácil, accesible y novedoso.

Cuadro Nº 8 Productos Sustitutos

Factores	(-)	Ponderación					(+)
		1	2	3	4	5	
Disponibilidad de productos sustitutos	Baja				4		Alta
Precio de los productos sustitutos	Bajo			3			Alto
Actitud del cliente hacia el sustituto	Desfavorable			3			Favorable
PROMEDIO Productos Sustitutos				3			

Fuente Elaboración propia

En general, el promedio de productos sustitutos fue evaluado como intermedio, ya que en el mercado existen distintas opciones de productos que el consumidor puede

adquirir, sin embargo los consumidores que pretendan adquirir productos más saludables en relación a aquellos productos sustitutos que no lo son serán los más favorecidos. En cuanto a los precios, éstos deben ser manejados de manera cuidadosa, pueden resultar un poco más altos que aquellos sustitutos, pero con una adecuada estrategia de marketing y publicidad informativa podrá llegarse al público objetivo y lograr que el consumidor valore ese precio que está pagando en función a la calidad y diferencia de producto percibida.

3.2.2.1.5 Competidores en el Sector

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre empresas rivales. La rivalidad competitiva aumenta cuando los actos de un competidor son un reto para la empresa o cuando existe la oportunidad para mejorar su posición en el mercado, la rivalidad es el resultado de los siguientes factores.

Presencia de líderes en el sector: Más que líderes, podríamos enlazar dicho concepto con aquellas empresas de mayor trayectoria y experiencia en el rubro que se dedican a la producción y comercialización de productos orgánicos y naturales en el mercado nacional, según una publicación de la Institución Prochile *“Productos orgánicos y saludables en Bolivia”* (Agosto 2013:5) *Las tiendas especializadas en productos orgánicos y saludables se incrementan en las capitales de los Departamentos de Bolivia, con nombres tales como Super ecológico, Naturalia, Irupana, en tiendas donde se puede encontrar principalmente productos elaborados a base de cereales andinos.*

Esto demuestra que la sociedad de nuestro país está siendo más cuidadosa y consciente a la hora de escoger cómo alimentarse, incrementándose por lo tanto más empresas de este tipo cuyo objetivo y finalidad es mejorar la calidad de vida de los consumidores y su salud a través del consumo de alimentos sanos con ingredientes energéticos y antioxidantes naturales. Por lo tanto este mercado emergente de productos naturales se vuelve cada vez más atractivo y la competitividad por parte de las empresas de ofrecer productos más novedosos, con variedad, mejor calidad y al alcance de todos para su consumo es cada vez mayor.

No se debe pasar por alto nuevas empresas que pretenden incursionar en el rubro y se están abriendo poco a poco el camino que parece ser muy atractivo y con un horizonte de largo plazo puesto que cada vez son más las personas que entran en conciencia sobre adquirir hábitos saludables en su alimentación y tener conocimiento

sobre las bondades de nuevos alimentos que adquieren fuerza con el pasar del tiempo.

Número de competidores: El número de empresas dedicadas a la venta e industrialización de productos orgánicos, nutracéuticos y naturales aumenta en gran medida, puede ser la existencia de un nicho de mercado rentable o bien que el mercado se amplía cada vez más exigiendo que sus necesidades sean satisfechas de mejor manera.

Tamaño de competidores: Si bien las empresas que incursionan en el rubro son pequeñas a medianas, existe un gran número de las mismas intentando captar una mayor cuota del mercado, sobre todo tiendas que venden productos naturales; lo que hace creciente su competitividad y búsqueda de nuevas formas de permanencia en el mercado.

Capacidad instalada: Actualmente el número de empresas de esta industria aumenta, como bien lo mencionamos anteriormente, y la demanda de consumidores con relación a este aspecto también se incrementa; la oferta aún es insuficiente con relación a la demanda incipiente; para ello las empresas deben incrementar sus volúmenes de producción con respecto a sus capacidades.

Tasa de crecimiento del sector: Es claro que este sector es emergente y la tasa de crecimiento aumenta cada año. Según un estudio de la Secretaría de ALADI (2001:21) *Estudio de mercado de productos orgánicos bolivianos: el valor de mercado mundial de productos orgánicos se estima en alrededor de US\$ 12.000 millones, con una tasa anual de crecimiento entre el 20 y el 25%. Algunas predicciones dicen que el mercado mundial alcanzará los US\$ 100.000 millones para el año 2010.* Lo que significa un crecimiento exponencial en los últimos años.

Diferenciación de los productos: Los productos pueden ser percibidos con una gran o poca diferenciación según el atractivo visual que tiene, desde el empaque, presentación, punto de venta, tamaño e incluso precio; pues los consumidores al ver las referencias visuales podrán comparar y categorizar a un producto para elegirlo de entre las múltiples opciones que ofrece el mercado, incluso por los componentes nutricionales que contengan, ya que según su necesidad el consumidor escogerá el producto.

Por ahora las diferentes marcas existentes en el mercado están promocionando su producto acompañando la materia prima esencial que es la chía junto a otros cereales igualmente nutritivos a fin de potenciar sus capacidades nutritivas, sin embargo en jugos con frutas con chía la oferta es escasa o nula.

Costos de cambio: El cliente al cambiar la preferencia de una marca por otra las diferencias de costos para la empresa pueden ser significativas, tomando en consideración el precio, regalos que se le otorga al cliente por fidelidad, o bien si el producto es nacional comparado al extranjero cuyo precio puede ser significativamente más alto, sin embargo el gusto y la preferencia será lo que defina que un cliente escoja entre un producto y otro; por estas razones es que las empresas buscan la manera de retener en la medida de lo posible a aquellos clientes ya cautivados y atraer nuevos segmentos.

Barreras de salida: Por lo general aquellas empresas industriales, dedicadas a la producción y transformación de materia prima en productos terminados, cuentan con una fuerte inversión en maquinaria y tecnología implementada; por lo tanto si se pretende abandonar las actividades en un futuro los costos económicos, financieros y materiales llegarían a ser altos de igual manera.

Cuadro N° 9 Competidores en el sector

Factores	(-)	Ponderación					(+)
		1	2	3	4	5	
Presencia de líderes en el sector	Pocos				4		Muchos
Número de competidores	Pocos				4		Muchos
Tamaño de competidores	Pocos			3			Muchos
Capacidad instalada	Baja			3			Alta
Tasa de crecimiento del sector	Baja				4		Alta
Diferenciación de los productos	Baja				4		Alta
Costos de cambio	Bajo				4		Alto
Barreras de salida	Pocas					5	Muchas
PROMEDIO Competidores en el sector					4		

Fuente: Elaboración propia

Entre los factores calificados como medio-alto están: Presencia de líderes en el sector, Número de competidores, Tasa de crecimiento del sector, Diferenciación de productos y Costos de cambio; ya que estos factores enfatizan la cantidad de competencia que existe en el mercado: Que es amplia, al igual que la cantidad de productos diferenciados y que el consumidor puede adquirir con respecto a productos orgánicos y naturales. Asimismo es importante destacar la tasa de crecimiento del sector que cada vez aumenta, lo que amplía la cuota de mercado que cada empresa puede llegar a captar según sus estrategias comerciales y productos.

Con respecto a los factores: Tamaño de competidores y Capacidad instalada, que fueron evaluados como intermedios, éstos se caracterizan por que las empresas del rubro orgánico y dedicadas a la fabricación de productos naturales son medianas y por ende su capacidad instalada aún es incipiente.

El único factor que fue calificado como alto corresponde a Barreras de salida, ya que éste en cualquier empresa industrial que involucre maquinaria y equipo especializado significará un alto costo al momento de abandonar la industria.

En general la actual rivalidad entre los competidores fue evaluada en un nivel medio-alto basado principalmente en factores de cómo opera actualmente el sector de productos orgánicos, naturales y nutracéuticos y el accionar del cliente con respecto a las distintas ofertas disponibles en el mercado.

3.3 Ambiente Competitivo

3.3.1 Matriz EFE y EFI

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macroentorno).

En cambio la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por la auditoría interna de la empresa. Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva.

A continuación se presentan las matrices EFE y EFI.

Cuadro N° 10 Matriz EFE

MATRIZ EFE			
Factores Externos Clave (EFE)	Empresa	Industria	
Oportunidades	Peso	Calificación	Valor Pond.
O1: Desarrollo de nuevos productos que pueden atender las necesidades de segmentos específicos	0,08	3	0,24
O2: Aceptación del producto en la investigación de mercados	0,06	3	0,18
O3: Incremento en la demanda de productos orgánicos, naturales y nutracéuticos	0,08	4	0,32
O4: Comercialización de la chía y sub-productos en Bolivia es un mercado emergente y en crecimiento	0,07	2	0,14
O5: La coyuntura económica actual del país es estable, lo cual favorece a los nuevos emprendimientos	0,05	3	0,15
O6: Tendencia de cambio en el estilo de vida y cuidado de la salud de los consumidores en el consumo de diferentes productos	0,07	3	0,21
O7: Accesibilidad en la adquisición de materias primas en el departamento	0,05	3	0,15
O8: El uso de las redes sociales e internet, son nuevas herramientas masivas de dar a conocer el producto, difundir, promocionar y comercializar	0,04	2	0,08
O9: Buenas relaciones con los clientes	0,06	4	0,24
Amenazas	Peso	Calificación	Valor Pond.
A1: Escasez de materia prima por condiciones climáticas adversas	0,06	3	0,18
A2: Poder concentrado y acaparamiento del mercado por parte de los competidores actuales	0,07	3	0,21
A3: Incremento en el precio de la materia prima por estacionalidad	0,05	2	0,1
A4: Producto nuevo en el mercado y desconfianza del mismo en el consumo por parte de los consumidores	0,06	3	0,18
A5: Conflictos sociales: bloqueos, paros, huelgas que eviten el abastecimiento oportuno de materias primas	0,04	2	0,08
A6: Nuevos competidores que ingresen a la industria con mejor tecnología y calidad de sus productos	0,06	4	0,24
A7: Proveedores con un creciente y mayor poder de negociación	0,04	3	0,12
A8: Baja predisposición en el consumo del producto por el precio, por considerarlo caro	0,06	3	0,18
TOTAL	1		3

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 11 Matriz EFI

MATRIZ EFI			
Factores Internos Clave (EFI)	Empresa	Industria	
Fortalezas proyectadas	Peso	Calificación	Valor Pond.
F1: Producto novedoso y diferente en comparación a la competencia y productos sustitutos	0,08	4	0,32
F2: Acceso a materia prima de buena calidad	0,06	4	0,24
F3: Producto orgánico y saludable acorde a las tendencias de cuidado de la salud de los consumidores	0,05	3	0,15
F4: Actualización continua y testeo del mercado a fin de conocerlo mejor, realizar cambios, etc. a través de la investigación de mercados. Feedback	0,06	4	0,24
F5: Capacitación continua del personal en las diferentes áreas	0,05	3	0,15
F6: Adecuada actualización continua en el Know How (Saber Hacer o Cómo Hacer) de la empresa para la elaboración de sus productos, procesos y procedimientos	0,05	3	0,15
F7: Aprovechamiento en la curva de experiencia y reducción de costos	0,05	3	0,15
F8: Aprovechamiento adecuado de la Capacidad Instalada de la empresa según su perspectiva de crecimiento	0,05	3	0,15
F9: Uso apropiado de las herramientas de marketing para posicionamiento del producto en el mercado	0,08	4	0,32
F10: Higiene y Calidad en la elaboración del producto	0,1	4	0,4
F11: Adquisición de maquinaria moderna	0,06	3	0,18
Debilidades proyectadas	Peso	Calificación	Valor Pond.
D1: Producto poco conocido a nivel local y nacional	0,09	2	0,18
D2: Insuficiente red de distribución y logística del producto	0,08	2	0,16
D3: Limitada línea de productos	0,07	3	0,21
D4: Poca capacidad de promoción, publicidad y de participación en eventos populares masivos (ferias)	0,07	3	0,21
TOTAL	1		3,21

Fuente: Elaboración propia

El valor total ponderado para la matriz EFE, es mayor al promedio (2,5) por lo que la empresa respondería muy bien ante las oportunidades y amenazas del entorno.

Con respecto al valor de la matriz EFI, también es mayor a 2,5; lo que denota que la empresa mantendría una posición interna fuerte.

3.3.2 Matriz de Posición Competitiva MPC

En la Matriz de Posición Competitiva se realiza un comparativo entre una empresa y sus competidores más cercanos en la industria.

La presente selección de empresas de la competencia para armar esta matriz, se basó en la información obtenida del "Estudio de Bebidas no Alcohólicas en Bolivia " realizado por la AEMP (Autoridad de Fiscalización y Control Social de las Empresas), en fecha Diciembre, 2013. En dicho estudio, se menciona que el Share Market Jugos de Frutas en nuestro país está compuesto por 8 empresas que compiten en el mercado de Jugos y las 3 más importantes de este grupo son: Delizia con participación de mercado del 37,6%; seguido de Pil Andina con una participación de 31,1% y Bebidas S.A. con 15,8%.

Cuadro N° 12 Matriz de Posición Competitiva MPC

MATRIZ DE POSICION COMPETITIVA									
Factores clave de éxito	Valor	PROYECTO		DELIZIA		PIL ANDINA		BEBIDAS S.A.	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Calidad de los productos	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Portafolio de productos	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Publicidad y Marketing	0,14	3	0,42	3	0,42	4	0,56	3	0,42
Cobertura de mercado	0,12	1	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Participación de mercado	0,14	1	0,14	4	0,56	3	0,42	3	0,42
Tecnología	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Reconocimiento y Prestigio de la marca	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6	2	0,3
TOTAL	1		2,23		3,29		3,74		2,63

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la posición competitiva del proyecto es débil comparado con la competencia, principalmente debido a factores como: Portafolio de productos, cobertura de mercado y participación de mercado. Sin embargo estos factores pueden ser mejorados a medida que la empresa se ponga en marcha y extienda su crecimiento, ya que son factores que se deben principalmente al desarrollo de la empresa; de manera que no es una situación definitiva.

3.3.3 Análisis FODA

Para realizar esta matriz, se toman los factores que han obtenido los mayores puntajes en el total ponderado de las matrices EFE y la EFI. Se hace la lista en los cuadrantes correspondientes de la matriz; para posteriormente cotejar cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se cruzan entre sí y tratar de identificar aquellas que hacen sinergia.

Cuadro N° 13 Estrategias FODA

	<p><u>Fortalezas Proyectadas</u></p> <p>F1: Producto novedoso y diferente en comparación a la competencia y productos sustitutos F2: Acceso a materia prima de buena calidad F4: Actualización continua y testeado del mercado a fin de conocerlo mejor, realizar cambios, etc. a través de la investigación de mercados. Feedback F9: Uso adecuado de las herramientas de marketing para posicionamiento del producto en el mercado F10: Higiene y Calidad en la elaboración del producto F11: Adquisición de maquinaria moderna</p>	<p><u>Debilidades Proyectadas</u></p> <p>D3: Limitada línea de productos D4: Poca capacidad de promoción, publicidad y de participación en eventos populares masivos (ferias)</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1: Desarrollo de nuevos productos que pueden atender las necesidades de segmentos específicos O3: Incremento en la demanda de productos orgánicos, naturales y nutracéuticos O6: Tendencia de cambio en el estilo de vida y cuidado de la salud de los consumidores en el consumo de productos O7: Accesibilidad en la adquisición de materias primas en el departamento O9: Buenas relaciones con los clientes.</p>	<p><u>Estrategia FO</u></p> <p>FO1: La existencia de un segmento específico que se interesa por cuidar su salud, tiene un estilo de vida diferente marcado por el consumo de productos orgánicos, nutracéuticos y naturales, es una clara oportunidad para ingresar en el mercado con un producto diferente, innovador y que cumple a cabalidad las características solicitadas por este segmento de consumidores. (F1, O1, O3, O6)</p> <p>FO2: La calidad en la adquisición de materia prima y la continua actualización gracias a la investigación de mercado, permitirá a la empresa conocer mejor la demanda y las preferencias de los consumidores, que le permitirán consolidarse poco a poco en el mercado. (F2, F4, F9, O7)</p>	<p><u>Estrategia DO</u></p> <p>DO1: Debe aprovecharse la Demanda creciente por productos nutracéuticos y la tendencia de cuidado de la salud por los consumidores que permita a la empresa en el futuro ampliar la línea de productos, para llegar así a nuevos segmentos. (D3, O1, O3, O6).</p>
<p><u>Amenazas</u></p> <p>A1: Escasez de materia prima por condiciones climáticas adversas A2: Poder concentrado y acaparamiento del mercado por parte de los competidores actuales A4: Producto nuevo en el mercado y desconfianza del mismo en el consumo por parte de los consumidores A6: Nuevos competidores que ingresen a la industria con mejor tecnología y calidad de sus productos A8: Baja predisposición en el consumo del producto por el precio, por considerarlo caro</p>	<p><u>Estrategia FA</u></p> <p>FA1: Si bien pueden existir conflictos con la provisión de materia prima por condiciones climáticas, la empresa debe negociar con los proveedores respecto al precio y abastecerse de materia prima suficiente en almacén o stocks para evitar estas carencias y que se generen problemas en la producción. porque gracias a la tecnología utilizada podrá lidiar con estos conflictos. (A1, F11).</p> <p>FA2: Si bien a posteriori pueden ingresar nuevos competidores o bien los actuales estar posicionados, la empresa con una adecuada y continua investigación de mercados, deberá testear al mercado a fin de conocer las falencias a subsanar en su producto, ya sea en precio, aceptación, gusto y preferencia por parte del consumidor; a fin de que el mercado o segmento específico consuma el producto de manera satisfactoria. (A2, A6, A8, F1, F4, F9).</p>	<p><u>Estrategia DA</u></p> <p>DA1: Establecer controles constantes de disponibilidad de materia prima ante la escasez y el posible aumento del precio de los insumos. (A1) DA2: Realizar controles periódicos sobre la participación de nuestro producto en el mercado, ante posibles cambios en el entorno competitivo de nuevas empresas o estrategias que puedan ejecutar las empresas ya establecidas. (A2, A6).</p>

Fuente: Elaboración propia

IV

**INVESTIGACIÓN
DE MERCADO**

CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado ha sido uno de los aspectos más relevantes para obtener información sobre el consumo y aceptación de la semilla de chía y los subproductos, se ha recurrido a la técnica de la encuesta, ver (Anexo nº 2) con el objetivo principal de recopilar, tabular, analizar e interpretar la información relevante desde el punto de vista de los consumidores.

Los resultados obtenidos se presentan en cada uno de los siguientes cuadros y gráficos ordenados sistemáticamente. Paralelo a esto, se muestran resultados de estudios realizados, relacionados al tema que permiten respaldar y dar mayor consistencia a la presente investigación.

4.1 Conocimiento general de la semilla de chía y Sexo de los encuestados

En el Cuadro N° 14, se muestra los resultados de 113 encuestados, referente al grado de familiaridad o conocimiento que representa la semilla de chía y el comportamiento del mercado respecto a este producto.

Cuadro N° 14 Conocimiento general sobre semillas de chía

		Ha oído hablar o leído sobre semillas de chía?		Total
		SI	NO	
Sexo	Hombre	20	23	43
	%	27,4%	57,5%	38,1%
	Mujer	53	17	70
	%	72,6%	42,5%	61,9%
Total		73	40	113
		100,0%	100,0%	100,0%

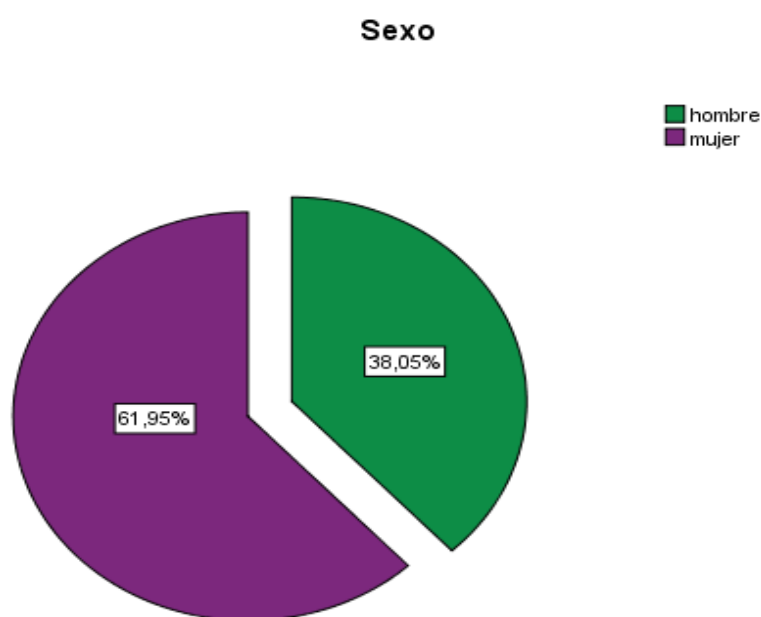
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

Del total, de las personas entrevistadas, con referencia a la afirmación de que si conocen la semilla de chía, un 72,6% son mujeres y 27,4% son varones; lo que permite enfatizar que las personas de sexo femenino están más actualizadas y alertas respecto a novedades existentes en el mercado. Los que no conocen la semilla de chía; se muestra que un 57,5% son varones y un 42,5 % son mujeres que no han oído hablar o leído sobre este nuevo producto.

En el Gráfico N° 1, se resalta que del total de los encuestados, un 61,9 % son mujeres, mientras que un 38,1% son varones; lo que representa que la mayoría de las mujeres se interesan por productos nuevos y de cuidado de la salud.

Según un estudio realizado por la Comunidad de Madrid publicado en fecha 11 de Enero de 2014⁴⁵, las mujeres cuidan más su alimentación que los hombres. El estudio desvela la existencia de diferencias por sexos en cuanto al consumo de determinados alimentos. Así, por ejemplo, los hombres comen más carne y embutidos (el 88,5% realiza algún consumo a diario) que las mujeres (82,3%), mientras que éstas toman más verduras y granos (83,7% frente al 77,8% de los hombres) y frutas (78,7% frente a 71,2%).

Gráfico N° 1 Sexo de los encuestados



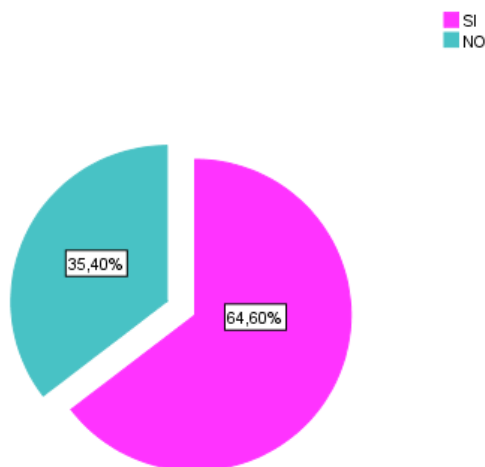
Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico N° 2, se observa que del 100% de los entrevistados, el 64,6% respondió que sí conoce estas semillas, mientras que un 35,4% no conoce en absoluto este tipo de producto.

⁴⁵ <http://actualidadgastronomica.es/las-mujeres-cuidan-su-alimentacion-mas-que-los-hombres/>

Gráfico N° 2 Conocimiento general sobre semillas de chía

¿Ha oído hablar o leído sobre las semillas de chía?



Fuente: Elaboración propia

4.2 Grado de conocimiento sobre los beneficios de la chía

En el Cuadro N° 15, se presenta los datos obtenidos de los entrevistados que respondieron de forma afirmativa, a fin de saber el grado de conocimiento específico sobre las bondades y atributos de la chía.

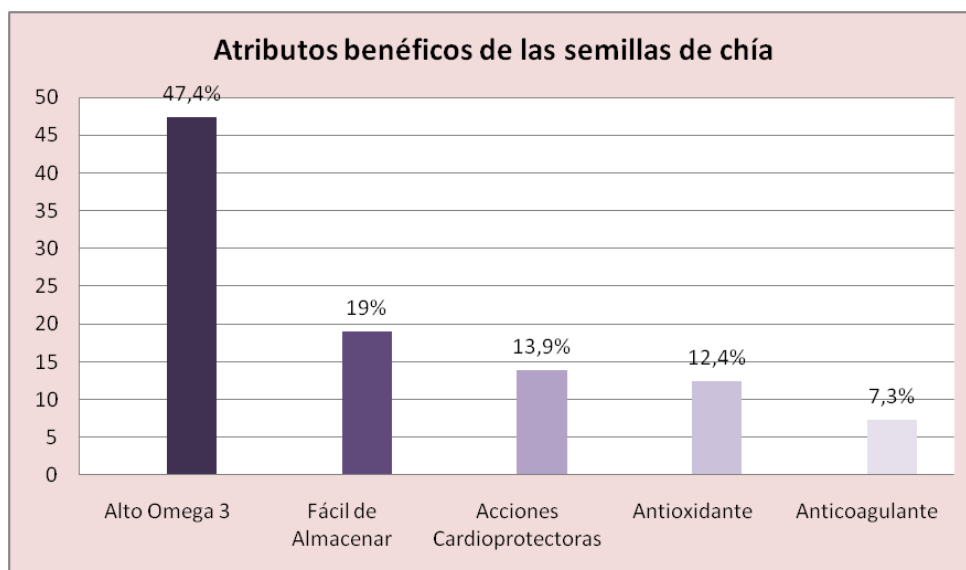
Cuadro N° 15 Atributos benéficos de la chía conocidos por los encuestados

ATRIBUTOS	Respuestas	
	N	Porcentaje
Anticoagulante	10	7,3%
Antioxidante	17	12,4%
Alto contenido de omega 3	65	47,4%
Fácil de almacenar	26	19,0%
Acciones cardioprotectoras	19	13,9%
Total	137	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

En el Gráfico N° 3, se destacan 5 características importantes de las semillas de chía: Alto contenido de Omega-3 un 47,4%; Fácil de almacenar el 19%; Acciones cardioprotectoras el 13,9%; Antioxidante 12,4% y Anticoagulante 7,3%, debiendo tomarse en cuenta los más altos valores para enfatizar estas propiedades al momento de lanzar al mercado el producto que se pretenda vender, junto a las herramientas comunicacionales de marketing que se usarán.

Gráfico N° 3 Atributos benéficos de las semillas de chía



Fuente: Elaboración propia

4.3 Consumo de las semillas de chía

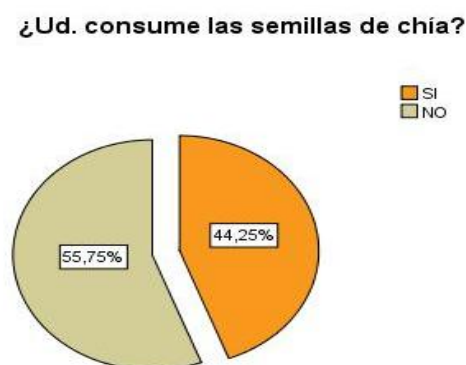
Para conocer el grado de consumo de las semillas de chía como tal, - sin tomar en cuenta los subproductos que existen en el mercado galletas, barras, panes -, en el Cuadro N° 16 y Gráfico N° 4, se muestra que el 44,2% son consumidores, mientras que el 55,8% no consume la chía en nuestra ciudad.

Cuadro N° 16 Consumo de las semillas de chía

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	50	44,2%
NO	63	55,8%
Total	113	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

Gráfico N° 4 Consumo de semillas



Fuente: Elaboración propia

Esto nos demuestra un mercado incipiente con un porcentaje intermedio de consumo del producto, pero con una demanda potencial grande por satisfacer, por lo tanto son aquellas personas que no consumen a las que se debe dirigir con mayor énfasis y

proyectar la venta del producto, enfatizando sus características y beneficios saludables de la chía.

4.4 Relación de consumo y Frecuencia de compra de semillas de chía

En el Cuadro N° 17, se presenta la frecuencia de compra de semillas de chía con un 46%, que demuestra alta concentración de consumidores y que adquieren el producto cada mes; seguido de un 14% que representa a las frecuencias de compra cada 15 días y cada 4 meses y el 10% cada dos meses, como opciones más representativas.

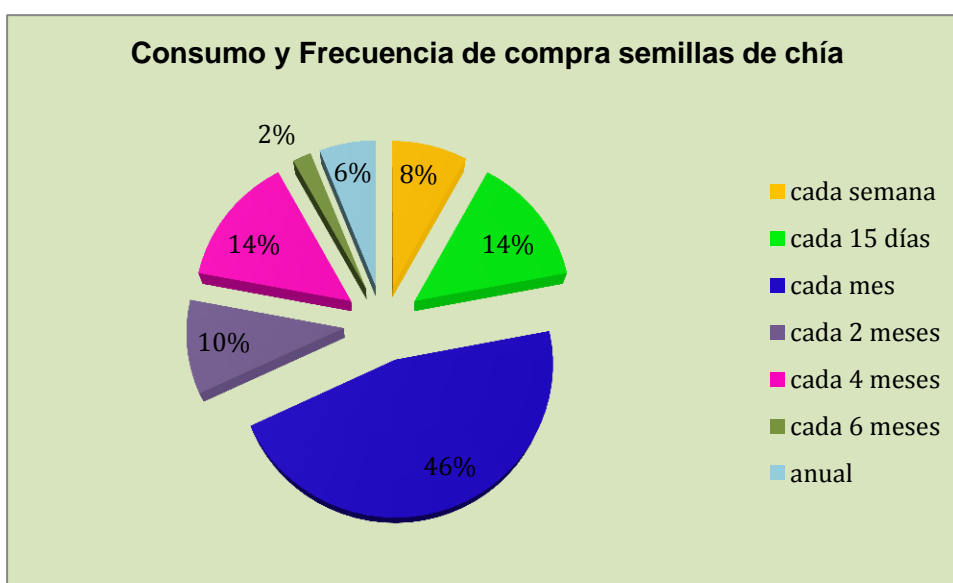
Cuadro N° 17 Consumo y frecuencia de compra de la chía

	Con qué frecuencia compra chía?				Total
	cada semana	cada 15 días	cada mes		
¿Ud consume este producto? SI	4	7	23		50
Porcentaje	8%	14%	46%		68%
	cada 2 meses	cada 4 meses	cada 6 meses	anual	Total
Otro	5	7	1	3	16
Porcentaje	10%	14%	2%	6%	32%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

En el Gráfico N° 5 se muestra los porcentajes de cada opción encontrada en las encuestas.

Gráfico N° 5 Consumo y frecuencia de compra



Fuente: Elaboración propia

4.5 Cantidad de producto comprado por tamaño de envase

Con la finalidad de conocer la cantidad de producto que compra el consumidor promedio, en el Cuadro N° 18 y Gráfico N° 6, se puede observar que un 60% de los consumidores que Si compran la chíá, la adquieren en envases de 250g; y un 28% envases un poco más grandes de 800 g de semilla. Esto demuestra que el hábito del consumidor va creciendo paulatinamente en relación al producto.

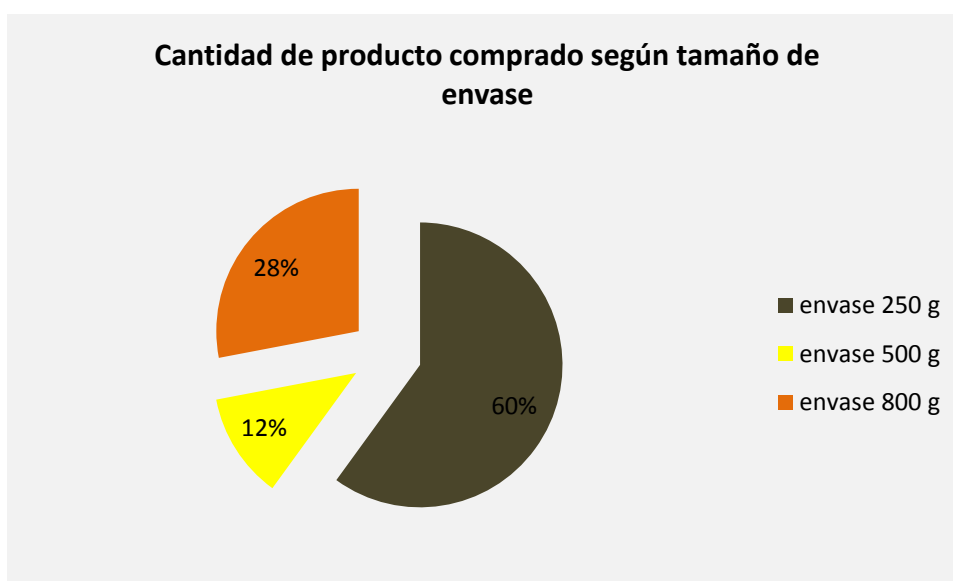
Cuadro N° 18 Cantidad de producto comprado

	¿Qué cantidad de producto compra?			Total
	envase 250 g	envase de 500 g	envase de 800 g	
¿Ud. Consume este producto?: Si	30	6	14	50
Porcentaje	60%	12%	28%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

Podría decirse que la aceptación del producto para su consumo es positiva tomando en cuenta que es un producto nuevo en el mercado y aquellos productos derivados que podrían ser desarrollados, podrían mostrar una tendencia similar o mejor a la que se ve con los resultados de la investigación de mercado presentada.

Gráfico N°6 Cantidad producto comprado según tamaño de envase



Fuente: Elaboración propia

4.6 Procedencia de semilla de chía consumida

A fin de conocer el origen de las semillas de chía que adquieren los consumidores actuales, se procedió a realizar la pregunta respecto a la procedencia o marca de la chía que consumen. Con un dato importante que el 74% de los encuestados que consumen esta semilla mencionan que la compran de procedencia nacional, seguido de un 24% de chía regional o local que se produce en nuestro departamento y un único 2% de procedencia importada, como se muestra en el Cuadro N° 19 y en el Gráfico N° 7 que expone de manera gráfica esta situación; lo que demuestra en el mercado una gran aceptación y apoyo a la producción nacional.

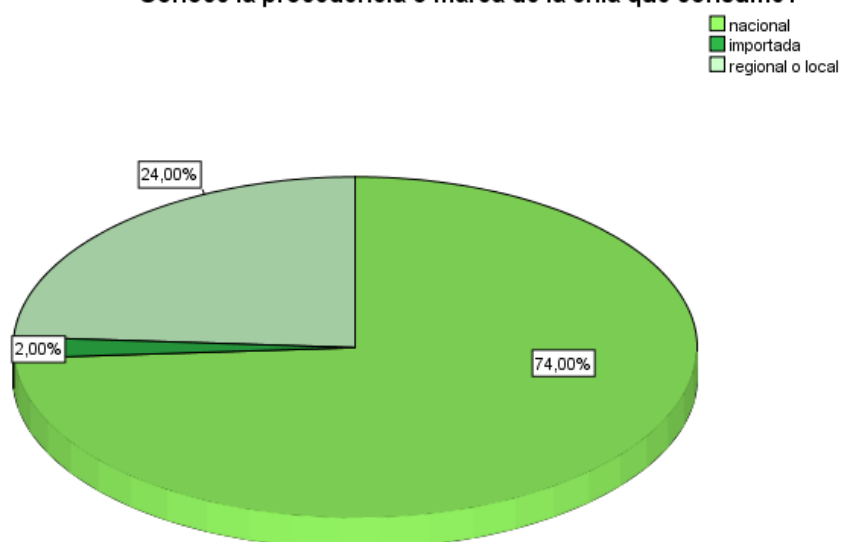
Cuadro N° 19 Procedencia o marca de la chía consumida

Procedencia		Frecuencia	Porcentaje
¿Ud. Consume este producto?: Si	Nacional	37	74,0
	Importada	1	2,0
	Regional o local	12	24,0
	Total	50	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

Gráfico N° 7 Procedencia o marca de la chía

Conoce la procedencia o marca de la chía que consume?



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo nadie mencionó la marca; podría inferirse al respecto que las marcas que comercializan el producto no tienen un posicionamiento en el consumidor que haga que éste recuerde el nombre de la marca o la empresa que comercializa chía, también podría ser que el otro grupo de consumidores que compran la chía mayormente la adquieren de negocios informales o vendedores que no cuentan con una marca establecida.

4.7 Comercialización y venta

Es importante conocer el lugar de compra del producto por parte de las personas que la consumen; fue por ello que se procedió a preguntar a los encuestados el lugar donde usualmente compran la chía. En el Cuadro N° 20 se puede observar los lugares donde frecuentan los consumidores para comprar semillas de chía, resaltando que los lugares más preferidos corresponden a: Supermercados, Mercados (Central o Campesino) y Tiendas de productos orgánicos con 28%, 26% y 22% respectivamente.

La distribución de porcentaje restante se encuentra distribuido en lugares como Farmacias con un 18% y en menor importancia Tiendas de barrio (2%) y Otro (4%) donde algunos encuestados mencionaron que compraron de un familiar o vendedores ambulantes.

Cuadro N° 20 Lugar de compra

	Lugar	Frecuencia	Porcentaje
¿Ud. Consume este producto?: Si	Supermercado	14	28%
	Mercado	13	26%
	Tienda de barrio	1	2%
	Farmacia	9	18%
	Tiendas de productos orgánicos	11	22%
	Otro	2	4%
	Total	50	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

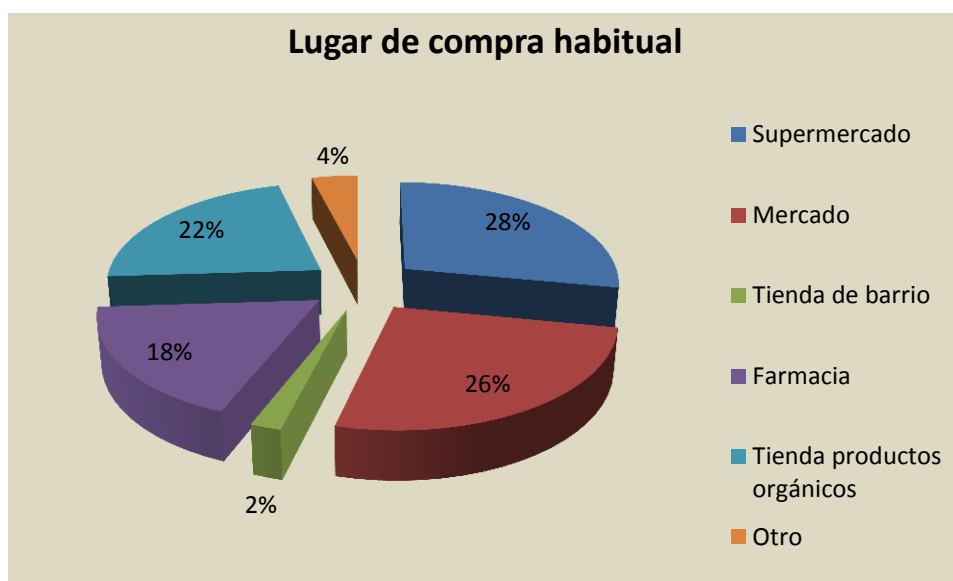
En el Gráfico N° 8 se muestra los lugares que más mencionan los encuestados, que son los Supermercados, Mercados y Tiendas de productos naturales y orgánicos; los

cuales serían utilizados para la comercialización de los futuros productos; además de otros lugares que se mencionan en el Plan de Marketing como restaurantes de comida vegetariana, gimnasios entre otros.

Estos lugares se destacan principalmente por la cercanía y funcionalidad que tienen, puesto que el consumidor a más de comprar chía adquiere otros productos en supermercados y mercados en general; como también en tiendas de productos orgánicos donde mayormente van personas que cuidan más su salud, por tratarse de lugares especializados en este tipo de productos.

Según la publicación de la especialista Bettina Lutterbeck para la revista Comuniica: *“La mayoría de los consumidores adquieren productos orgánicos en los supermercados (45%) y en las ferias de agricultores (41%) , seguido de tiendas especializadas de productos orgánicos (35%) y en verdulerías (24%) ; la mayoría realiza sus compras en tres lugares distintos y en ese orden de preferencia.*

Gráfico N° 8 Lugar de compra habitual



Fuente: Elaboración propia

4.8 Disposición de consumo de la chía en aquellos encuestados que no tienen conocimiento acerca de ella

Con la finalidad de expandir el consumo de chía, es importante tomar en cuenta al segmento que *No conoce este producto*, por tratarse de un segmento potencial al cual

dirigirse y capturarlo en el futuro para el consumo del producto que se pretende lanzar al mercado.

Sobre la base de estas características, aquel grupo de encuestados que no tenían alguna idea respecto a este producto corresponde al 35% del total; de esta manera con el objetivo de estimular y saber si este grupo cautivo estaría dispuesto a consumir en un futuro semillas y sub-productos de la chía se obtuvo los resultados que se presentan a continuación.

En el Cuadro N° 21 se observa claramente la disposición de este grupo de personas a consumir la chía en distintas presentaciones, por ello un 95% respondió afirmativamente sobre la posibilidad de consumirla y sólo un 5% se muestra reticente a su consumo futuro y sin interés de adquirir el producto.

Cuadro N° 21 Disposición a consumir la chía sin haber oído o leído acerca de ella

¿Estaría dispuesto a consumirla?			
		Frecuencia	Porcentaje válido
Válidos	SI	38	95%
	NO	2	5%
	Total	40	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

4.9 Disponibilidad precio a pagar por las distintas presentaciones de Jugos de fruta con chía

Para efectuar un adecuado estudio de mercado, se ha realizado una encuesta piloto, en la que de seis opciones presentadas, se obtuvo resultados con mayor aceptación a los jugos de frutas, galletas y pan. Este ha sido el referente para realizar las consultas sobre el precio que estaría dispuesto a pagar por los jugos de frutas como producto de más alta preferencia.

El rango de los precios se ha tomado de los referentes en el mercado de productos similares, con la finalidad de indagar a la gente su posible capacidad de pago frente a un nuevo producto de estas características.

Del total de encuestados, unas 76 personas seleccionaron el jugo de frutas con chía en botella plástica de 500 ml; 90 personas por el sachet de 150 ml y 67 encuestados por el envase Tetra Brik de 200 ml.

4.9.1 Botella plástica de 500 ml

En el Cuadro N° 22 se puede observar que un 68% de las personas que seleccionaron esta opción de producto pagarían Bs 8 a 12 por el producto, mientras que un 32% pagaría entre Bs 10 a 14. Esto demuestra que el segmento es sensible al factor precio, por lo que el producto que se pretenda ofrecer debe reunir características de calidad y que resulte ser económico.

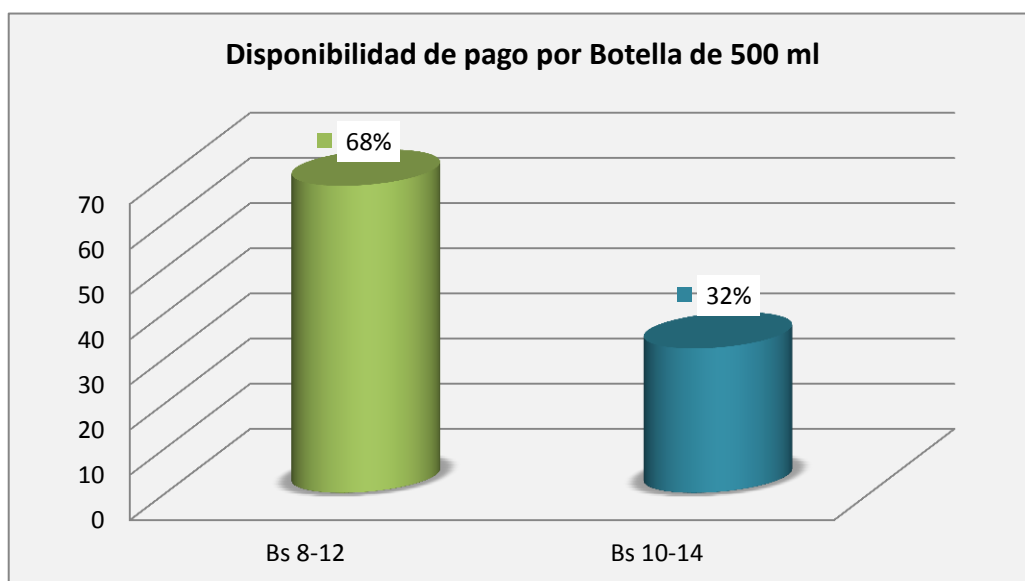
Cuadro N° 22 Disponibilidad de pago por botella plástica de 500 ml

Precio a pagar en Bs	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 8-12	52	68 %	68
10-14	24	32 %	100,0
Total	76	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

En el Gráfico N° 9 se expone esta situación, de manera clara un 68% accedería al producto pagando no más de Bs 8 a 12 y un 32% pagaría entre Bs 10 a 14.

Gráfico N° 9 Disponibilidad de pago Botella de 500 ml



Fuente: Elaboración propia

4.9.2 Sachet de 150 ml

En el Cuadro N° 23, se presentan datos del estudio de mercado que muestran para el caso de los envases de sachet de 150 ml, y por tratarse de una presentación más pequeña y personalizada, los encuestados prefieren esta opción (90 personas)

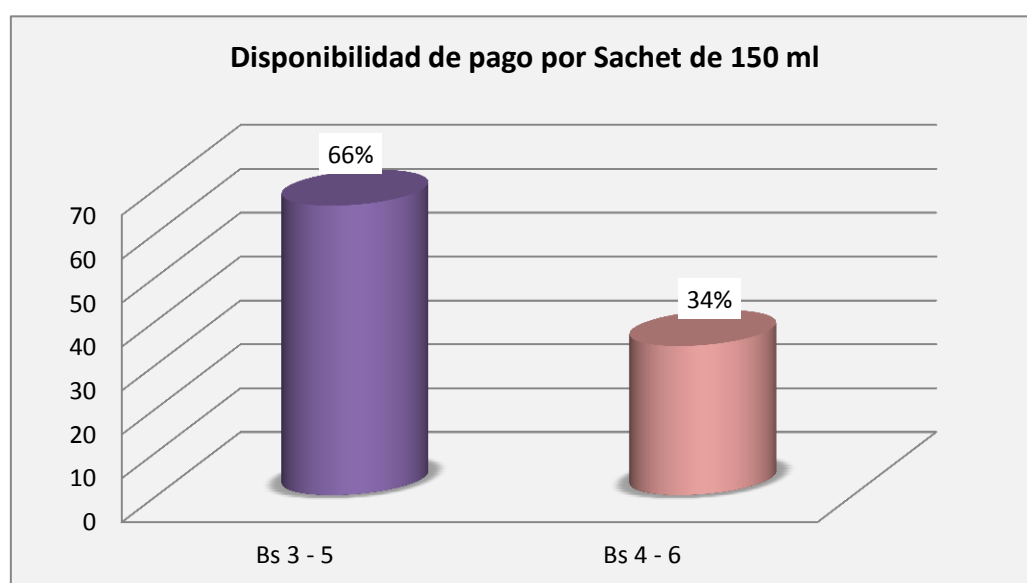
Cuadro N° 23 Disponibilidad de pago por sachet de 150 ml

Precio a pagar en Bs	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3-5	59	66	62
4-6	31	34	100,0
Total	90	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

En el Gráfico N° 10 se puede observar la preferencia de los encuestados frente a este producto y un 66% estaría dispuesto a pagar Bs 3-5, mientras que un 34% pagaría Bs 4-6. Este escenario se observa nuevamente comparado al anterior producto (botella de 500 ml) donde los encuestados muestran una preferencia por adquirir el producto seleccionando la opción de menor precio.

Gráfico N° 10 Disponibilidad de pago por sachet de 150 ml



Fuente: Elaboración propia

4.9.3 Envase Tetrabrik de 200 ml

En el caso de los envases Tetrabrik de 200 ml, cuya presentación promete ser un producto con mayor cantidad en relación al anterior y un envase más resistente y de mejor conservación para el producto; 60 % de los encuestados que seleccionaron esta opción adquirirían el producto a un precio de Bs 4-6; y un 40% pagarían más por el producto, es decir Bs 5-7.

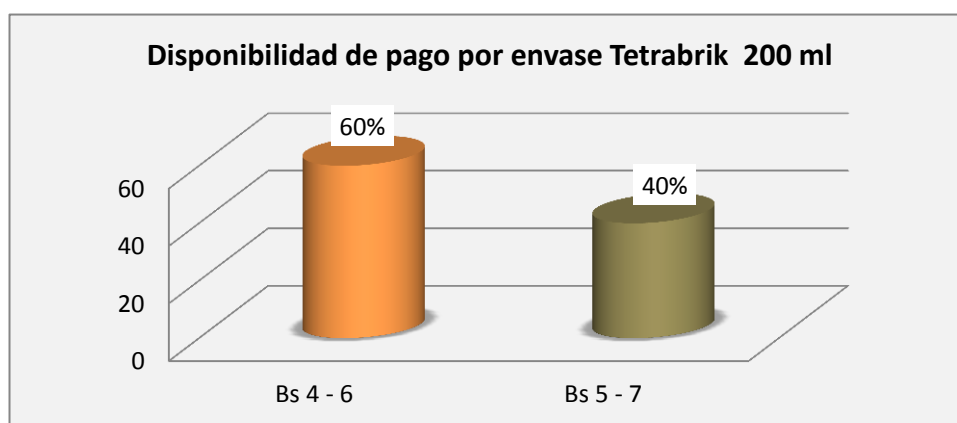
Cuadro N° 24 Disponibilidad de pago por envase Tetrabrik de 200 ml

Precio a pagar en Bs	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 4-6	40	60	60
5-7	27	40	100,0
Total	67	100,0	

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

Como en los casos anteriores, de la misma manera los encuestados se inclinan por el precio menor de entre todas las opciones, esta situación también se puede explicar por tratarse de un producto que es individualizado y no viene en una presentación familiar, de manera que la gente se abstiene de pagar más por un producto que es de consumo personal.

Gráfico N° 11 Disponibilidad de pago por envase Tetrabrik 200 ml



Fuente: Elaboración propia

4.10 Comportamiento del consumidor al momento de la compra del producto

Es importante saber al comprar un producto, que factores influyen o son decisivos en la compra del mismo. En el Cuadro N° 25 se puede observar la tendencia a considerar el Precio como primer factor determinante para la compra de un producto con 51,33%; seguido del Valor nutricional con un 31,86%; y en porcentajes similares se encuentra la Presentación y el Sabor con un 7,9% y 7,08% respectivamente. Finalmente tan sólo un 1,77% del grupo encuestado le daría importancia a la Disponibilidad de adquirir el producto.

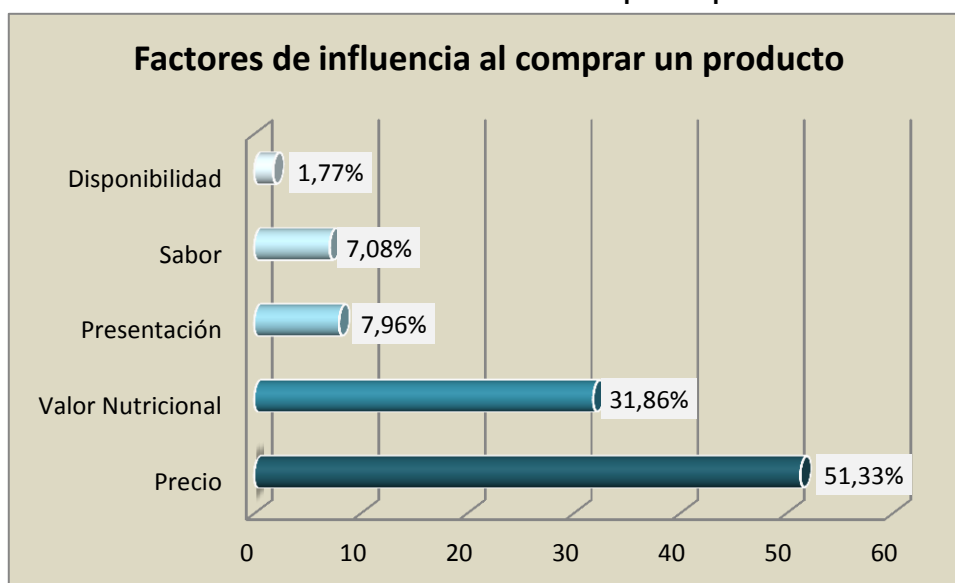
Cuadro N° 25 Factores que influyen para la compra de un producto

	Factor	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Precio	58	51,33
	Presentación	9	7,96
	Sabor	8	7,08
	Valor Nutricional	36	31,86
	Disponibilidad	2	1,77
	Total	113	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

En el Gráfico N° 12, se presentan los diferentes factores considerados para el estudio, ordenados de manera ascendente; donde el Precio y Valor Nutricional quedan como los más importantes para los consumidores, seguidos de Presentación y Sabor, y Disponibilidad del producto.

Gráfico N° 12 Factores de influencia al comprar un producto



Fuente: Elaboración propia

De forma paralela se puede encontrar similares resultados en la Tesis sobre el *Estudio de factibilidad para la creación de una planta de producción industrial de jugos de fruta* (Rodríguez y Yañez, 2012), donde en el estudio de mercado realizado en dicha tesis se muestra que las características que observa la persona al momento de consumir bebidas de fruta, responden que: Precio 50%, Presentación 27%, Frescura 15% y Calidad 8%, como atributos más importantes.

4.10.1 Comportamiento del consumidor al momento de la compra de un producto diferenciado por sexo

Se realizó un análisis combinado a fin de ver de forma paralela tanto para hombres y mujeres los factores que influyen más cuando realizan la compra de productos para ambos sexos. Cruzando las variables se obtuvieron los datos del Cuadro N° 26 donde se puede observar que ambos géneros coinciden en dos de los factores: Precio y Valor nutricional. Las mujeres consideran como aspectos no tan importantes al Sabor, Presentación y Disponibilidad con 5%, 4% y 2%. En tanto que los hombres consideran que Presentación y Sabor vendrían después como factores importantes con 4% y 2% respectivamente.

Cuadro N° 26 Factor de mayor influencia al comprar un producto según sexo

		¿Cuál es el factor que más influye cuando Ud. compra un producto para su consumo?					Total
		Precio	Presentación	Sabor	Valor Nutricional	Disponibilidad	
Sexo	Hombre	25	5	2	11	0	43
	%	22%	4%	2%	10%	0%	38%
Mujer	Mujer	33	4	6	25	2	70
	%	29%	4%	5%	22%	2%	62%
Total		58	9	8	36	2	113

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

De esta manera se tiene claro que ambos géneros son sensibles al precio, por considerarlo en primer lugar al momento de decidir la compra de un producto determinado; el Valor nutricional va en segunda posición, por lo tanto se puede deducir que en su mayoría las personas les importa el cuidado de su salud y bienestar

al momento de comprar productos; pudiendo decirse que actualmente existe más conciencia por los alimentos que se consume.

4.11 Proporción de ingresos en relación a gastos de la canasta básica mensual

Si bien es importante el volumen de ingreso económico que tienen las personas, más específico y utilitario es conocer la cantidad de dinero que las personas destinan a las compras que componen la canasta básica. Logrando conocer así como las personas distribuyen sus ingresos en estos gastos mensuales básicos.

En el Cuadro N° 27 se puede observar que un 62,8% de los encuestados afirman gastar al mes en productos de la canasta básica en un rango comprendido entre Bs 600 a 1500; este es el rango que agrupa a las personas que podría asumirse cuentan con ingresos bajos a medios. Otro grupo destacable estaría conformado por aquellas personas cuyos gastos oscilan por encima de Bs 1500 o más de Bs 2000 ; que conforman el 31% de los encuestados; pudiendo interpretarse que es un segmento más reducido con un nivel de ingresos medios a altos. Siendo a la vez un grupo atractivo posible de cautivar y al cual enfocarse como nicho de mercado estratégico.

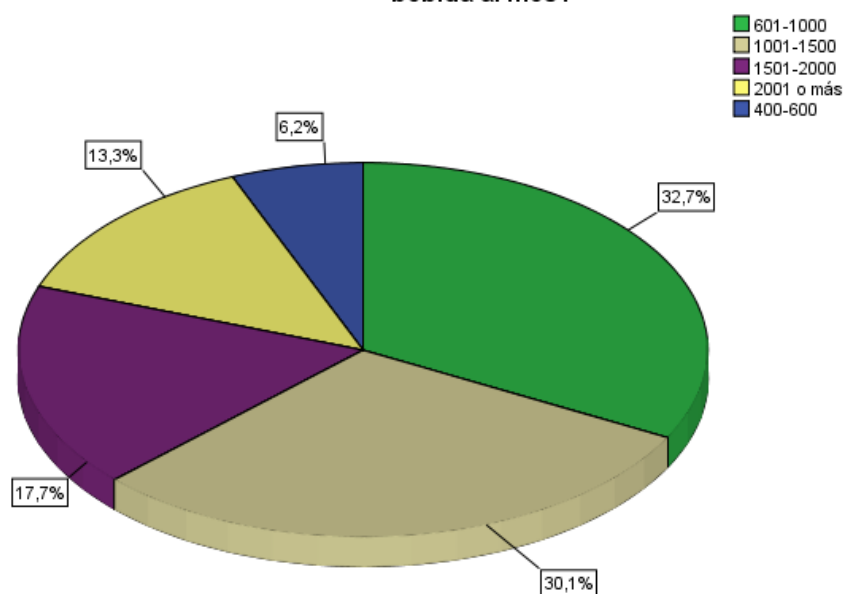
Cuadro N°27 Porcentaje de ingresos mensuales destinados a la canasta básica

% de ingresos mensuales destinados a la canasta básica		Frecuencia	Porcentaje
Válido	400-600	7	6,2%
	601-1000	37	32,7%
	1001-1500	34	30,1%
	1501-2000	20	17,7%
	2001 o más	15	13,3%
	Total	113	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

En el Gráfico N° 13 se puede observar que el grupo mayoritario son aquellas personas que gastan de forma mensual entre Bs 600-1000 representados por un 32,7%; seguidos de aquellos que gastan Bs 1000-1500 con un 30%. Posteriormente se encuentra un grupo más pequeño pero de proporción de gasto mayor, cuyo total representa el 31% y gastan por encima de los Bs 1500 mensuales.

Gráfico N° 13 Porcentaje de ingresos mensuales destinados a la canasta básica
Cuánto de sus ingresos mensuales destina al gasto de alimentación, comida y bebida al mes?



Fuente: Elaboración propia

4.12 Medios de comunicación de mayor preferencia

Para la estrategia de comunicación a aplicar, es importante conocer los medios por los cuales el mercado objetivo tiene una cierta preferencia, por lo que no se dejó de lado este aspecto en la investigación de mercados, y se procedió a preguntar a los encuestados según su preferencia y libres de escoger cualquier opción de los tres medios más importantes por los que se difunde la publicidad: Televisión, Radio y Prensa escrita, qué programas, canales o periódicos son de mayor agrado.

4.12.1 Televisión

La televisión es considerada como un medio tradicional que apunta y se dirige a audiencias masivas a través de su programación, es efectivo por cuanto combina imágenes, sonidos y su habilidad de alcance a una audiencia local, nacional y global dependiendo y según se publicite en canales nacionales o tv cable, aunque sus costos son altos.

Según se observa en el Cuadro N° 28 los canales de televisión de mayor preferencia son Bolivisión, Unitel y BTV con 18,6%; 17,6% y 15,7% respectivamente. La Tv cable aparece después de estos canales con un 13,7% representativo.

Cuadro N° 28 Medios televisivos de mayor preferencia

	Qué canal de televisión ve con más frecuencia?											Total
	ATB	ATB-PAT	BOLIVISION	BTV	Cadena A	PAT	PAT-REDUNO	RED UNO	TVCABLE	TVU	UNITEL	
Televisión	13	1	19	16	2	8	1	4	14	6	18	102
Total	13	1	19	16	2	8	1	4	14	6	18	102
N												
%	12,7%	1%	18,6%	15,7%	2%	7,8%	1%	4%	13,7%	5,9%	17,6%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

Como se puede observar en el Cuadro N° 29 los programas que más destacan y de mayor preferencia por los encuestados están las noticias tanto por la mañana como por la noche con un 32% y 41%; seguido de novelas y programas deportivos con 8% y 5% de representación. Así también canales de tv cable que se mencionan están Discovery Channel e Infinito.

Sin embargo se tomarán en cuenta los noticieros, novelas y deportivos como alternativas para la difusión de mensajes publicitarios del producto.

Cuadro N° 29 Programas de televisión de mayor preferencia

	A todo pulmón	Ddeportes	Discovery Chanel	Infinito	no mentiras	Noticias por la noche	Nnovelas	Peliculas	Noticias por la mañana	que no me pierda	Total
Televisión	6	5	2	1	2	42	8	1	33	2	102
%	6%	5%	2%	1%	2%	41%	8%	1%	32%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

4.12.2 Radio

La fuerza de la radio reside en su habilidad de apuntar a audiencias a través de su programación, que está reflejada en su publicidad.

En el Cuadro N° 30 se distingue las radios preferidas por los encuestados, que son: Global, La Plata, La Bruja y Loyola con 19,6%; 14%; 11% y 10% respectivamente, y otras distribuidas entre varias radios en porcentajes menores que no se las considerará.

Es por ello que para una publicidad eficaz se tomará en cuenta al menos 3 de las opciones mencionadas como más escuchadas.

Cuadro N° 30 Radios más escuchadas

Radio	ACLO	Activa	América	Encuentro	Global	Guadalupe	La Bruja	La Plata	Loyola	Milenium	Panamericana	Patria Nueva	Solar	Total
N	7	1	5	6	18	5	10	13	9	3	7	4	4	92
%	7,6%	1%	5,4%	6,5%	19,6%	5,4%	11%	14%	10%	3,3%	7,6%	4,3%	4,3%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

Con respecto a los programas más escuchados, en el Cuadro N° 31 se puede observar que la población encuestada prefiere los programas de: Noticias con un 38%; Musical 30,4% y Deportivo con 13,1%. Por ello la difusión de publicidad sería adecuada en cualquier de estas opciones de programas.

Cuadro N° 31 Programas de radio de mayor preferencia

Programa	Deportes	El Hombre invisible	Micrófono abierto	Musical	Noticias	Todos	Variado	Total
N	12	2	2	28	35	5	8	92
%	13,1%	2,2%	2,2%	30,4%	38%	5,4%	8,7%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

4.12.3 Periódico

Los periódicos ofrecen un valor a través de tiempos de lectura cortos para insertar las publicidades y asegurar un alto alcance de audiencia. La ventaja radica en los bajos costos. En el Cuadro N° 32 se muestra la preferencia por algún medio de prensa escrita, seleccionado por un total de 60 personas que señalaron esta opción.

Es evidente la preferencia por la población sujeto de estudio que el periódico local Correo del Sur es el más leído con un 80% de preferencia, seguido de periódicos como La Razón y El Deber con un 11,7% y 8,3%.

Por lo tanto la comunicación se hará efectiva a través de Correo del Sur.

Cuadro N° 32 Periódicos de mayor preferencia

Periódico	Correo del sur	El Deber	La Razón	Total
N	48	5	7	60
%	80%	8,3%	11,7%	100%

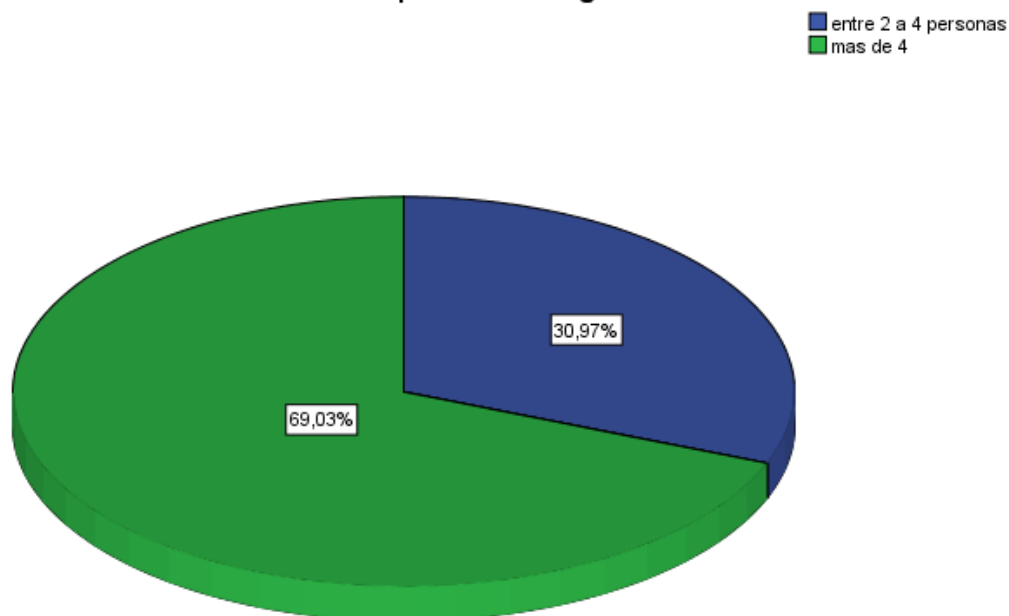
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

4.13 Número de personas que integran las familias

A fin de conocer la composición de miembros o integrantes que componen las familias de los encuestados, se procedió a preguntar el número de personas por familia. Los resultados que se obtuvieron se pueden observar en el Gráfico N°14, donde el 69% de las familias están compuestas por más de 4 personas, mientras que un 31% componen familias de 2 a 4 personas. Esto demuestra que las familias en su mayoría son numerosas y tienen varios miembros.

Gráfico N° 14 Número de integrantes por familia

Cuántas personas integran su familia?



Fuente: Elaboración propia

4.14 Ocupación de los encuestados

Con el objetivo de obtener información personal de los encuestados con respecto a su ocupación en la investigación de mercados, el Cuadro N° 33 muestra en términos porcentuales la composición del mercado; donde los porcentajes que más resaltan son: 30% amas de casa; seguido de porcentajes casi parejos entre Comerciante y Profesional Dependiente con 16,8% y 15,9% respectivamente; y en un grupo no menos importante están los Profesionales independientes y Estudiantes con 11,5% y 9,7%.

Posteriormente están las otras ocupaciones con datos menos relevantes: Obrero-Artesano con 8%, Jubilado 6,2% y Otro con 2% donde se menciona a Chofer y Personal de Construcción. Si bien estos datos son importantes, describen principalmente la presencia de amas de casa en su mayoría como elemento principal a la cual dirigir campañas publicitarias, otra ocupación importante a destacar y a la cual dirigirse son los profesionales tanto dependientes como independientes y un tercer segmento que vendría a ser los comerciantes.

Cuadro N° 33 Ocupación de los encuestados

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	11	9,7%
Profesional dependiente	18	15,9%
Profesional independiente	13	11,5%
Comerciante	19	16,8%
Obrero, artesano	9	8,0%
Ama de casa	34	30,1%
Jubilado	7	6,2%
Otro	2	1,8%
Total	113	100%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

4.15 Estado civil

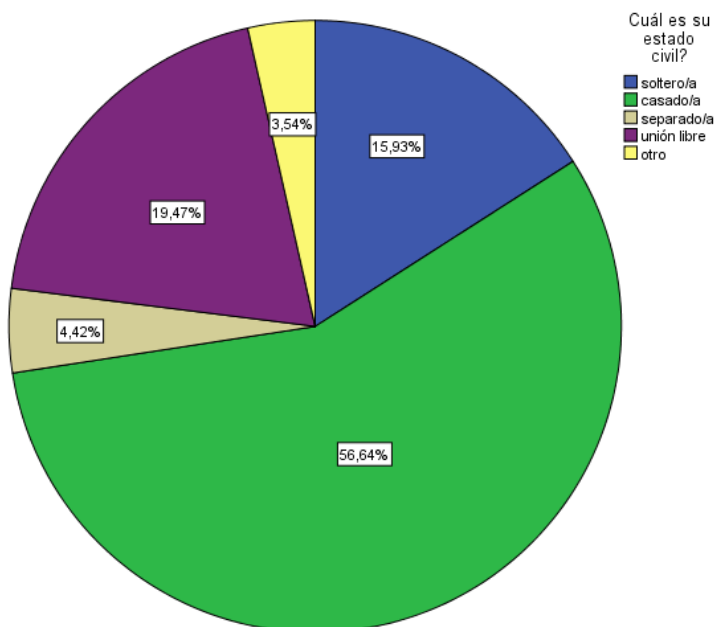
Se obtuvo datos respecto al estado civil de las personas. El Cuadro N° 34 y Gráfico N°15 exponen los resultados. Un 56,6% de los encuestados se encuentra casado; seguido de un 19,5% en unión libre; un 16% de las personas están solteras; finalmente separadas con 4,4% y la categoría otro, donde mencionaron algunas personas como viudo(a) s con un 3,5%.

Cuadro N° 34 Estado civil de los encuestados

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Soltero/a	18	16%
Casado/a	64	56,6%
Separado/a	5	4,4%
Unión libre	22	19,5%
Otro	4	3,5%
Total	113	100 %

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas, 2014

Gráfico N° 15 Estado civil de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

4.16 Rango de edades

Con respecto a la edad de los encuestados, en el Cuadro N° 35 se puede observar los resultados, donde el mayor número se encuentra comprendido entre las edades de 36-45 años con un 33,6%; seguido de personas jóvenes entre 25-35 años con un 32,7%; lo que demuestra que un total de 66,3% se compone de personas jóvenes a adultos jóvenes.

Posteriormente encontramos los demás grupos como ser: 15% de adultos entre 46-55 años; un 12,5% personas entre 56-65 años y finalmente personas mayores o de la tercera edad con un 6,2%.

Cuadro N° 35 Edad de los encuestados

Rango de edad		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	entre 25 y 35	37	32,7%
	entre 36 y 45	38	33,6%
	entre 46 y 55	17	15 %
	entre 56 y 65	14	12,5%
	Mayor a 65	7	6,2%
	Total	113	100 %

Fuente: Elaboración propia

V

**PLAN DE
MARKETING**

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia de Marketing

Para establecer la estrategia de marketing que guiará a la empresa, se tomarán en cuenta aquellos factores clave de éxito que permitan competir a la empresa e ingresar al mercado con un producto novedoso y diferente de los ya existentes. Es por estas razones que se aprovecharán principalmente aquellas fortalezas ubicadas en los que viene a ser diferenciación e innovación de productos existentes en el mercado.

Si bien los jugos de fruta son una alternativa saludable en su consumo, se pretende aprovechar las bondades de las frutas de la mejor manera posible. El hecho de contar con la materia prima propia que se encuentra dentro del departamento será un plus adicional, revalorizando lo nuestro y apoyando a los pequeños productores de las zonas rurales.

Es importante contextualizar el rumbo que tomará la empresa con respecto a los consumidores que atenderá y los competidores con quienes compartirá en el mercado tratando de obtener mejores beneficios; pues se tomará en cuenta las acciones a implementar dentro de un marketing estratégico que estarán orientadas a definir el mercado meta al cual dirigirse, dadas las características y diferenciación de la cartera de productos que maneje la empresa; un posicionamiento dentro del segmento que opere y su posterior consolidación. Para ello la investigación de mercados realizada es el brazo de ayuda para definir todos estos aspectos mencionados.

El marketing operativo que utilice la empresa también será fundamental, pues acá se fijarán los aspectos de: Producto, precio, comunicación, logística y distribución del producto; de manera que todos estos elementos se unan de forma armónica para ofrecer un producto que cumpla las expectativas del segmento que se atienda.

Si bien no existen competidores directos al emprendimiento, pues no existe en el país alguna empresa que ofrezca jugo de frutas incorporados con semillas de chía, la competencia indirecta estará presente y ya tiene su trayectoria y experiencia en el

mercado, por tanto diferenciarse de éste grupo será su principal ventaja competitiva y que pueda darle a la empresa una posición estratégica y adecuada.

Todos estos aspectos se irán desarrollando de manera paulatina de modo que se integren y pongan en práctica todos los conocimientos adquiridos en las diferentes materias impartidas a lo largo de la maestría cursada.

5.2 Mix de marketing

Mediante el desarrollo de los diferentes elementos que conforman el mix de marketing como son: Producto, Precio, Plaza y Promoción como premisas que son esenciales al momento de lanzar o evaluar un producto nuevo en el mercado; a continuación se desarrollan de forma detallada.

5.2.1 Producto

El producto que se desea elaborar y comercializar, al tener características propias y diferenciadoras de los demás jugos de fruta existentes en el mercado; se espera tendrá una recepción asertiva por parte de los consumidores de la ciudad de Sucre, esperando así que sus expectativas sean superadas con la acogida del producto y sea parte de la lista de productos preferidos y de consumo continuo de las personas.

En cuanto a las características del producto: la bebida es de consumo personal y de forma directa, ya que no requiere preparación alguna. Se define como una bebida saludable que puede ser consumida en diferentes ocasiones tanto como acompañante de las comidas o bien para aquellas personas que practican algún deporte o están realizando ejercicios, pues la bebida al contener semillas de chía incorporadas, es una fuente de antioxidantes y nutrientes que otorga mayor vitalidad a quien la consume, resultando ser un excelente acompañante en estas ocasiones.

Las frutas que se utilizarán como materia prima para elaborar el jugo, se obtendrán en su mayoría del departamento de Chuquisaca. Aquellas que se produzcan en diferentes regiones y su adquisición sea posible pues la producción de las frutas tienen un papel muy importante en las zonas rurales de nuestro departamento y son de buena calidad; los jugos también serán de sabores agradables y que sean un tanto

diferentes de los disponibles en el mercado, por tanto las frutas que se utilizarán son: Naranja, Limón, y Durazno.

En el caso de los frutos cítricos, (Jordán, 1999) como la naranja, limón y pomelo; su consumo es muy popular en forma de jugos y zumos en los países desarrollados, hasta tal punto que se calcula que el jugo de naranja representa el 50% del consumo total de jugos en el mundo entero.

Si bien la paleta de sabores no es amplia, se puede implementar a futuro nuevos sabores, sin embargo estas frutas seleccionadas se las puede conseguir en distintas regiones por cultivarse en nuestro departamento; considerando además que son sabores que a muchas personas les agrada y por sus características de ser cítricos tal es el caso de la naranja y limón, ayudan a prevenir resfríos o ser útiles en estos casos.

5.2.1.1 Marca y Logotipo

Se define marca como un concepto, nombre, término, símbolo, diseño o una combinación de todos ellos, que identifica los productos de una empresa y permite diferenciar formalmente de los competidores.

La importancia de darle un nombre a la empresa, radica en la identificación y potencia la diferenciación de aquellos nombres existentes en el mercado, es por ello que asignándoles un nombre se puede lograr la distinción del grupo de productos de la competencia. Asimismo, la marca permite darle cierta personalidad al producto, por lo tanto debe ser seleccionado con bastante cuidado, pues al transmitir los atributos del producto en cierta medida, también vende sensaciones intangibles y emocionales del mismo.

Considerar que la marca permite dar un posicionamiento al producto, no es suficiente, lo más significativo es que esta marca o nombre otorgue a la empresa la ventaja de que los consumidores o público objetivo nos reconozcan, nos elijan y continuamente nos adquieran o compren.

Si bien a nivel nacional existen distintas empresas que lideran el mercado de jugos de fruta, como Delizia, Pil Andina, Bebidas S.A., Jugos del Valle y Frut-all; por mencionar a las más importantes y que tienen ganado una amplia trayectoria por su experiencia y existencia en el mercado, ninguna llega a tener las mismas características del producto en cuestión que se pretende ofrecer, por lo tanto el nombre de la empresa debe contener palabras que si bien la definan por sus características, resalte también de las marcas competidoras.

La empresa utilizará como estrategia genérica la diferenciación, por ello la definición de marca será fundamental y permitirá diferenciarse de los competidores. El nombre de la marca irá acompañado del logotipo y se definirá de la siguiente manera:

Figura N° 10 Logotipo



Fuente: Elaboración propia

Como contendrá la palabra chía en su definición, será un referente de que el producto contiene las semillas en su composición y se trata de un producto elaborado con chía, por ello, los consumidores asociarán su nombre de manera directa con las semillas.

Estará acompañado de la palabra "Fruit" porque el producto además de las semillas de chía contiene jugo de fruta, y esta palabra significa Fruta en inglés, por ello se escogió la misma en otro idioma por la combinación con la primera palabra que es chía, además que tiene un sonido agradable y que rima al pronunciarse.

El logo en términos generales viene a ser el dibujo distintivo de la marca, estará contenido en el nombre y tendrá como principal diseño la palabra chía en colores naranja por asociarse a la alegría y verde por tratarse de un producto natural y orgánico, en cuyo fondo se verá el dibujo de la planta de chía con colores que la caracterizan como es el lila, pues su flor es de éste color, de manera que será clara su identificación y asociación del concepto al producto ofertado.

De esta manera a través de la marca y logotipo no sólo se pretende identificar y diferenciarse del resto de las ofertas existentes en el mercado, también se busca que el consumidor identifique claramente en que consiste el producto y lograr a largo plazo una fidelización con el producto.

5.2.1.2 Envase y Etiqueta

Es importante seguir los procedimientos y reglamentos instituidos para un adecuado etiquetado que exigen tanto en términos de normas y reglamentos, como aquellos pasos a seguir instituidos por el Senasag. La Norma Boliviana 31 4001 (NB 314001), emitida por D.S. N° 26510 y puesto en vigencia a partir de febrero de 2002 que actualmente rige en nuestro país, donde todos los puntos especificados con respecto al etiquetado, envasado, empaquetado o embalaje de alimentos en nuestro país, deberán ser respetados y seguidos a cabalidad.

La empresa contará con tres tipos de envases, pensados en la comodidad de usarlos, llevarlos a cualquier lugar y adecuados para distintas situaciones que uno requiera consumir.

Las presentaciones del producto que estarán disponibles en el mercado serán:

- ✓ Botella plástica de 500 ml
- ✓ Envase Tetrabrik de 200 ml
- ✓ Sachet tipo Doypack de 150 ml

Todas son presentaciones individuales, pensadas principalmente para consumo personal donde las personas pueden llevar su producto en el bolso, la cartera, mochila, maletín, etc. De tal manera que sea cómodo y acompañe su consumo a

cualquier hora del día; además que los envases garantizarán el óptimo conservado del producto guardando y manteniendo siempre todas las propiedades organolépticas.

En la investigación de mercados se plasmó las tres ofertas o versiones posibles del producto, situándose por orden de preferencia: Sachet, Botella plástica y Envase TetraBrik. A continuación las imágenes que describen de mejor manera el formato visual de lo que llegaría a ser el producto en sus distintas presentaciones y sabores.

Figura N° 11 Botella de plástico de 500ml



Fuente: Elaboración propia

Figura N° 12 Envase Tetrabrik de 200 ml

Limón



Fuente: Elaboración propia

Naranja



Fuente: Elaboración propia

Durazno



Fuente: Elaboración propia

Figura Nº 13 Sachet tipo Doypack de 150 ml

Durazno



Limón



Naranja

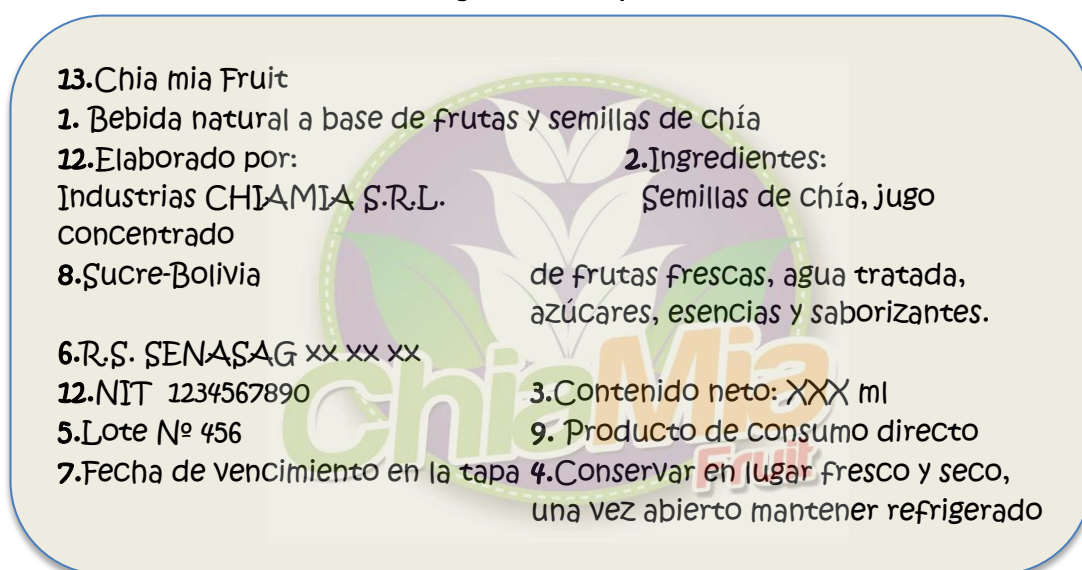


Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la etiqueta, respetará todas las exigencias solicitadas por el Senasag y ciertos lineamientos que deben considerarse con respecto a información general que el consumidor debe tener acceso por la elaboración del producto, como ser: Fecha de elaboración, características nutricionales, ingredientes y aditivos que contiene y el origen del producto en cuestión.

A continuación se puede observar el diseño tentativo de la etiqueta.

Figura N° 14 Etiqueta



Fuente: Elaboración propia

La normativa establecida por el Senasag señala que todo producto alimenticio debe llevar obligatoriamente la siguiente información:

1. Nombre del alimento
2. Composición del alimento
3. Contenido neto
4. Instrucciones para su conservación
5. Identificación del lote
6. Registro sanitario SENASAG
7. Fecha de vencimiento
8. Lugar y país de origen
9. Modo de empleo
10. Identificación, dirección de la empresa
11. Naturaleza y condición física del alimento

12. Nombre o razón social, número de Nit

13. Marca

5.2.1.3 Eslogan

El eslogan es una palabra o frase corta fácil de recordar, que tiene por objetivo reforzar la publicidad de la marca o producto a fin de motivar su compra, marcando la diferencia entre las demás empresas competidoras del mercado para lograr de esta manera el posicionamiento en la mente del consumidor.

En este sentido, se ha considerado la originalidad y el impacto atractivo para los consumidores a fin de motivar su recompra, siendo el eslogan:

¡Me Encanta!

El mensaje que quiere transmitirse es cuando el consumidor tenga la experiencia de probar el producto por primera vez, tenga el agrado y la satisfacción de que le guste el producto y lo defina como un producto que realmente le agrada, de manera que al decirlo de esta forma, su experiencia con el producto es satisfactoria y no sólo lo volvería a consumir sino que también transmite este mensaje positivo como un buen referente para que demás personas se sumen a esta experiencia exquisita y placentera de probar el producto. Por ello el slogan irá impreso en la etiqueta debajo de la marca y logotipo como se muestra en las figuras nº 11,12 y 13 anteriores

5.2.1.4 Cadena de valor

La cadena de valor empresarial o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en 1985. La cadena de valor es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de la empresa a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Las actividades generadoras de valor de una empresa son dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.

5.2.1.4.1 Actividades primarias o de línea

- **Logística interior o de entrada:** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos para fabricar el producto.

En el caso de la empresa, aplica para aquellas actividades de recepción de insumos ya sea frutas, semillas de chía con respectivos controles que la fruta se encuentre en buen estado y en buenas condiciones, velando su conservación, almacenamiento y manipulación como también para la chía y demás insumos, de manera que si éstos no cumplen las exigencias establecidas proceder a su devolución a los proveedores.

También la parte de inventarios guarda especial atención, por cuanto se debe tener control de los insumos que ingresan y aquellos que se conservan para su posterior utilización.

- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final. Este apartado aplica lo que es la parte de producción propiamente dicha, con sus distintos pasos y procesos que conlleva la elaboración del producto final; tomando en cuenta que habrá control de calidad en cada etapa del proceso cuidando siempre la limpieza y presentación del lugar en las salas de proceso.

- **Logística exterior o de salida:** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor. Es importante tomar en cuenta que en esta etapa se debe tener un estricto control del inventario de producto terminado, tanto máximos como mínimos, una rotación adecuada del producto y su posterior acomodación para la venta.

- **Marketing y ventas:** actividades relacionadas con dar a conocer, promocionar y vender el producto. Englobará aquellas acciones necesarias pasando por una política de precios, fuerza de ventas, publicidad y políticas de fidelización entre otras.

- **Servicios Post-venta:** en esta parte la empresa reforzará y aplicará acciones que busquen una mejora del producto percibido por el cliente, vale decir un feedback o retroalimentación, puede ser empezando por una base de datos adecuada, control de quejas, reclamos y sugerencias; ajustándose en función a los requerimientos del cliente.

5.2.1.4.2 Actividades secundarias o de soporte

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias.

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestarán apoyo a toda la empresa, tales como administración, contabilidad, producción, gestión de calidad y aspectos legales cuando se requiera. Es importante valorar los espacios adecuados con los que cuente la empresa, pues cada oficina estará pensada para un área específica, respetando normas de calidad exigidas para este tipo de empresas, como son las ISOS.

- **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal. Se debe prestar especial atención al proceso de selección del personal, tratando de elegir al más adecuado en cada puesto, pues cada empleado tendrá una función específica, claramente definida en lo que viene a ser el manual de funciones.

- **Tecnología:** actividades relacionadas con la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades. Si bien es importante el desarrollo, mejora e innovación de productos, que el departamento de marketing y ventas tendrá a cargo; la parte de maquinaria y tecnología adecuada con la que funcione la empresa en el área de producción cumplirá un rol fundamental pues de éste dependerá en gran parte la calidad y concepción del producto final.

- **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compra. Se aplicara tanto para el área de aprovisionamiento de insumos en el área de producción como el material necesario para los otros departamentos, sea administrativo, mantenimiento, portería, etc.

5.2.2 Precio

Por lo general el precio es una de las variables del marketing mix más sensibles y la más difícil al momento de definir.

En la investigación de mercados se propuso una serie de posibles precios que los consumidores estarían dispuestos a pagar, se obtuvo la información de que el grupo al que se aplicó la encuesta demostraron ser sensibles al precio, por lo que entre las opciones presentadas, optaron por aquel precio más bajo en relación al más alto puesto de manera comparativa.

En la investigación de mercados aplicada se consideró preguntar a los encuestados que ordenaran según su criterio de importancia, los factores que ellos consideran importante y vital para la compra de un producto un 51,33% de los encuestados tanto hombres como mujeres colocaron al precio en primer lugar.

Con respecto al producto Botella plástica de 500 ml colocando los precios de Bs 8-12 un 68% seleccionó esta opción en comparación a la posibilidad de que el producto tenga un precio de Bs 10-14, con el 32%.

Si bien nos dio una idea respecto a cómo reaccionaría este segmento, se puede inferir que cambios o modificaciones en esta variable pueden repercutir al momento de la compra o adquisición del producto.

También se analizó el referente de gastos y alimentación mensual que incurren las personas, los resultados arrojaron los siguientes datos: un 32,7% destinan a los gastos de la canasta básica mensual entre Bs 601-1000; mientras que un 30,1% incurre gastando entre Bs 1001-1500. Esto demuestra que un total de 62,8% está compuesto por personas que cuentan con ingresos medios a altos, de manera que dirigirnos a este nicho de mercado resultaría rentable porque están dispuestos a pagar un poco más en productos de consumo y de cuidado para su salud.

No existe un referente directo de la competencia en el cual se pueda basar para la determinación del precio, salvo un producto que se elabora en estados unidos pero que no llega aún a nuestro país con las mismas características y cuyo precio es un poco alto como para que el consumidor promedio pueda adquirirlo de manera continua.

Es por ello que el precio estará basado en los costos determinados y apelando al precio máximo que estaría dispuesto a pagar el consumidor por dicho producto.

5.2.3 Distribución, Ventas y Logística

5.2.3.1 Canales de Distribución

Un canal de marketing, llamado también canal de distribución, es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

El hecho de trabajar con intermediarios tiene algunas ventajas como ser la experiencia que éstos tienen, los conocimientos especializados y los beneficios de lugar y tiempo.

El beneficio de lugar se refiere principalmente al hecho de llevar y poner el producto al alcance del consumidor o usuario final, para que éste no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y así satisfacer la necesidad o deseo. Mientras que el beneficio de tiempo, se refiere principalmente a que el producto esté al alcance del consumidor o usuario final en el momento preciso; de manera que la empresa no descuide los tiempos de entrega al intermediario, ni deje de lado el abastecimiento.

Definir los diferentes canales de distribución que serán aplicados para la comercialización del producto será fundamental, ya que el rol a desempeñar será de hacer llegar el producto al consumidor o usuario final.

Se debe tomar en cuenta la disponibilidad de la empresa de trabajar con los distintos canales que sean más acordes a su estructura, al considerar que es una empresa pequeña a mediana; entonces según su estructura dichos canales deberán funcionar, respetando el tamaño y la colocación del producto a través de distintos canales.

La distribución por un lado será de forma tradicional, refiriéndonos a los canales existentes que muchas empresas utilizan como ser: Mayoristas, Minoristas y Detallistas.

Actualmente y como se vive en el día a día siendo parte de nuestras vidas, como lo es el internet, se debe aprovechar esta herramienta tan importante que hoy cobra mayor importancia a través de sus ventajas por explotar como son las redes sociales y comercio electrónico a través de páginas web que actualmente están en boga.

También se debe tomar en cuenta que el precio al público no se vea modificado de manera significativa por las comisiones a intermediarios y detallistas: por ello encontrar canales adecuados es una de las premisas que la empresa debe tomar en cuenta desde principio.

En nuestro país muchas empresas operan bajo distintas modalidades considerando las características propias de cada empresa que se ajusten a las particularidades de distribución, si bien la mayoría de jugos de fruta se puede encontrar desde tiendas de barrio, pasando por kioscos de venta, distribuidoras mayoristas de productos bebibles y hasta en supermercados; las opciones son variadas, es por ello que se debe adecuar según las necesidades de los consumidores y características del producto.

En lo que respecta a la investigación de mercados realizada, se solicitó información a los encuestados respecto a los lugares habituales de compra de chía que más frecuentaban, los resultados fueron los siguientes: Supermercado 28%; Mercado 26%; Tiendas especializadas de productos orgánicos 22%; Farmacias 18% y uno en menor proporción con respecto a los mencionados Tienda de barrio con un 2%.

De esta manera se puede identificar que los consumidores basan sus compras en lugares de mayor comodidad y alcance; se pretende implementar para la distribución del producto principalmente los siguientes canales:

- **Micro y Supermercados:** son lugares de productos de consumo masivo, donde el cliente puede acudir para comprar diversas opciones de manera eficiente, además de que el producto está organizado y ordenado según la categoría a la que corresponda, de esta manera le resulta fácil visualizar y comprar, además de que los horarios de atención son más cómodos pues abarcan horas continuas y hasta horas de la noche que las tiendas normales no están abiertas o disponibles. En nuestra ciudad se encuentran varios micro mercados repartidos en distintas zonas, Lider, Dia, Mi Mercadito; se ve conveniente trabajar con este tipo de negocios y destacando también los supermercados como son el SAS y Pompeya.

- **Tiendas de Productos naturales:** si bien es una tienda especializada en productos orgánicos y naturales, resulta un buen referente vender el producto en estos lugares, ya que acuden personas que cuidan su salud de manera más específica, también estarán rodeados de bienes del mismo tipo, pues al tratarse de

productos de la nueva tendencia respecto al cuidado y protección de la salud cae muy bien la distribución del producto en éstos intermediarios minoristas.

Por tratarse de lugares tradicionales y que cobran fuerza hoy en día para la venta de productos, se ha considerado estos intermediarios, sin embargo otra categoría que se logró identificar por las características y usos del producto se mencionan a continuación.

- **Gimnasios y Centros de deporte:** actualmente la tendencia por el deporte y cuidado de la salud principalmente, radica en que estos lugares concentrados donde se practica una variedad de disciplinas deportivas, agrupa personas de todas las edades, sean amantes del deporte, de la actividad, acudan por simple entretenimiento o bien por prescripción médica, pues las personas han visto estos lugares donde practicar disciplinas deportivas variadas, lugares de reunión con los amigos.

En este sentido, que la venta del producto encajaría bien en estos centros dado que en nuestra ciudad tienen una trayectoria joven pero en este último período se han abierto varios lugares especializados de este tipo, sería conveniente y un lugar estratégico donde los consumidores también puedan comprar el producto, pues al tratarse de una bebida también energética e hidratante, rinde bien para aquellos amantes o no del deporte que acuden a los gimnasios.

- **Restaurantes Vegetarianos/ Veganos:** la tendencia que mantiene esta filosofía y estilo de vida al consumir alimentos del reino vegetal, se abraza desde hace muchos años atrás, hay restaurantes especializados en este tipo de comidas, es por ello que el producto encaja bien en este grupo o segmento reducido de personas cuya dieta es estrictamente vegetal, en nuestra ciudad se pueden encontrar algunos lugares de este tipo; resulta siendo un lugar estratégico para la comercialización del producto realizando alianzas con este tipo de negocios, colocando nuestros propios anaqueles donde el producto pueda exhibirse y estar al alcance de quien lo quiera o necesite.

Por su parte la empresa, contará con el medio de transporte adecuado que permita hacer llegar el producto al intermediario, consumidor o usuario final, ya sea a través de una camioneta o furgoneta que dependiendo a donde se encuentre el cliente; el

producto será llevado en las mejores condiciones posibles realizando la entrega a un supermercado, tienda especializada o bien para el envío a clientes que se encuentren en otros departamentos.

- **Cafeterías de las distintas facultades de la USFXCH - UASB:** son lugares estratégicos muy asiduos por los estudiantes tanto de pre y post-grado de nuestra ciudad. Resultaría interesante trabajar con este tipo de vendedores detallistas, ya que en cualquier momento del día podrían adquirir el producto como acompañante para un lunch o a modo de tomar una bebida refrescante compartiendo con los amigos, ponderando además las múltiples propiedades benéficas que tiene el consumo de sub-productos a base de chía que estimulan la vitalidad, energía e intelecto en las personas que realizan actividades tanto físicas como intelectuales.
- **Quioscos de la Plaza:** otro detallista interesante que convendría tomar en cuenta para que pueda vender los productos, son los distintos quioscos de la plaza; ya que son lugares que acuden muchas personas y tienen un flujo de movimiento continuo durante todo el día, de esta manera se ve conveniente la venta del producto en estos puestos.
- **Tiendas de productos lácteos:** en nuestra ciudad existen diferentes tiendas que se dedican a la comercialización de productos lácteos y jugos de fruta de distintas marcas, este tipo de comercios resulta atractivo y conveniente a la vez para la venta de los productos, de manera que se negocie con estas tiendas y tratar de convencerlas para la venta de los mismos.
- **Punto de Venta en Fábrica:** la empresa contará también con un pequeño punto de venta que opere directo desde la fábrica, pues atenderá a detallistas que deseen adquirir el producto para su posterior venta, ya sean almacenes, tiendas de barrio, puestos de mercado, tiendas de bebidas, etc. Logrando la cobertura del mercado en distintos puntos de venta.

De principio la empresa tratará de abarcar el mercado local en todos los centros de abastecimiento posibles a través de sus intermediarios, sin embargo no se descartará que el producto pueda llegar a aquellos clientes que se encuentren en otros departamentos, de manera que el producto pueda ser aceptado y conocido a nivel nacional.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Comunicación

Para lograr una adecuada comunicación y transmitir el mensaje apropiado que el consumidor final logre percibir, es importante conocer los medios por los cuales el mercado tiene preferencia. Tomando como base los resultados de la investigación de mercado realizada, se ha podido determinar la preferencia por las emisoras de radio, canales de televisión y prensa escrita.

Según la encuesta aplicada, los **canales de televisión** de mayor preferencia seleccionados son Bolivisión, Unitel y BTV con 18,6; 17,6 y 15,7% respectivamente. La Tv cable aparece después de estos canales con un 13,7% representativo.

Con respecto a los horarios de mayor preferencia, destacan los noticieros, novelas y deportivos que en su mayoría fueron mencionados por los encuestados.

Para **la radio**, se obtuvo la información con base en la investigación de mercados, donde las radios preferidas por los encuestados son: Global, La Plata, La Bruja y Loyola con 19,6%; 14%; 11% y 10% respectivamente, y otras distribuidas entre varias radios en porcentajes menores que no se las considerará por no tener significativa representación.

Los programas más escuchados en este medio, la población encuestada prefiere los programas de: Noticias con un 38%; Musicales 30,4% y Deportivos con 13,1%. Por ello la difusión de publicidad sería adecuada en cualquiera de estas opciones de programas.

Finalmente con respecto a la opción de difusión de publicidad a través de **prensa escrita**, fue evidente la preferencia por la población sujeto de estudio que el periódico local Correo del Sur es el más leído con un 80% de preferencia, seguido de periódicos como La Razón y El Deber con un 11,7% y 8,3%. Por lo tanto la comunicación que se hará efectiva para el producto será a través de Correo del Sur.

5.2.4.2 Relaciones públicas

Es un concepto nuevo que se aplica en las empresas en los últimos años, la importancia de las relaciones públicas radica en crear un vínculo entre empresa y consumidor, formando una imagen positiva y que genere una buena promoción de ésta reflejando así en un clima favorable para las ventas de la empresa.

Se pretende organizar y participar de eventos feriales que se llevan a cabo en nuestra ciudad, en coordinación con la Cainco Chuquisaca que realiza actividades de este tipo y de manera periódica a lo largo del año.

También la participación en la feria del departamento como es la Fexpo, es una buena ventana para el conocimiento del público sobre los productos que comercializa la empresa.

Se pueden destacar actividades feriales de menor envergadura que se realizan en otros departamentos como la feria de productos orgánicos que tuvo lugar este año en La Paz; a otras de mayor envergadura como la FexpoCruz de la ciudad de Santa Cruz. Todas con el ánimo y objetivo de que la empresa logre un enlace con el público meta y sobre todo darse a conocer a nivel nacional.

5.2.4.3 Publicidad y Promoción

Es conveniente informar al segmento objetivo del nuevo producto que se está lanzando, por tanto para poder insertarlo al mercado se realizarán acciones que permitan difundir su conocimiento y llegar al cliente objetivo.

- **Sitio web:** hoy en la actualidad cuando el internet es parte de nuestras vidas y accesible para muchos, la importancia de la empresa de contar con una página web es vital, pues contiene información sobre la empresa, como también el detalle y descripción de los productos ofertados. De igual manera existirá una sección donde el cliente podrá suscribirse para que después reciba boletines e información con temas relacionados al cuidado de la salud con su debido permiso, a fin de que no le llegue información sin su consentimiento (marketing directo).

- **Impresos y afiches:** llamados también panfletos, donde la idea principal de éstos, es generar un impacto visual a manera de recordatorio, por todos los elementos que la componen: sean gráficos, imágenes, colores, mensajes y escritos; de tal manera que se posicione en la mente del consumidor a través de un mensaje o simplemente un conjunto de elementos visuales. Su uso será importante en puntos de venta del producto que estarán ubicados en distintos lugares sean mercados, micro - supermercados, etc. De manera que generen impacto tanto informativo como visual.
- **Redes sociales:** la creación de una fanpage de la empresa en las redes sociales más populares como es el Facebook, permitirá que la empresa pueda postear información del producto, propiedades, variedades, novedades o promociones de sus productos en cualquier momento del día, manteniendo a sus seguidores actualizados con las noticias del producto, una forma de interactuar con el público, respondiendo a sus inquietudes y dudas a través de las distintas opciones que habilita el Facebook por medio de los comentarios o mensajes inbox.
- **Promoción:** se pretende lanzar al mercado el producto con un precio rebajado o promocional del que normalmente es durante los primeros tres meses, también periódicamente se considera la posibilidad de estimular la compra del producto a través de la venta del producto en paquetes o packs pudiéndose adquirir dos sabores por un precio más rebajado; también la posibilidad de comprar tres productos de diferentes sabores más la adquisición de un vaso, botella tomatodo, etc. Entre algunas posibilidades de promoción estacional que podría aplicar la empresa, ya sea en temporada baja o bien según ocasión festiva del año.
- **Anuncio en portales web que promuevan la salud:** participar en espacios publicitarios de portales web que estén relacionados con la prevención y cuidado de la salud.
- **Anuncios en Gimnasios y centros de deporte:** será importante acomodar en estos lugares plotters donde se detalle el producto con sus diferentes presentaciones, sabores y enlistar también las propiedades y beneficios que implica su consumo.

- **Degustación del producto:** la degustación permite apreciar el sabor de una bebida y conocer las propiedades organolépticas (sabor, olor, color) del mismo, será conveniente aplicar para cuando se lance el producto en distintos puntos estratégicos de venta del producto y masivos en asistencia, ya sean supermercados y micro mercados; de esta manera el cliente podrá conocer, degustar el producto y pasar con publicidad de boca a boca sobre su experiencia con el mismo.

VI

**PLAN DE
OPERACIONES**

CAPITULO VI

PLAN DE OPERACIONES

6.1 Estrategia operativa

La estrategia operativa a aplicar en el emprendimiento, se basará principalmente en llevar a cabo cada una de las actividades operativas con el adecuado cuidado y la mejor calidad posible, empezando por el acopio de materia prima, pasando por el proceso de transformación de los insumos hasta llegar a obtener un producto adecuado y acorde al gusto exigente del mercado; de tal manera que al ofrecer al consumidor un producto diferente e innovador, acompañado de la calidad adecuada y supervisión en cada etapa del proceso, se obtendrá un producto de alto nivel. Se contará con un equipo técnico acorde a cada una de las etapas del proceso, que permita ofertar un producto acorde a los estándares establecidos en la industria alimenticia.

La tecnología propuesta considera el uso de maquinaria especializada que permitirá elaborar la cantidad de producto adecuada a la demanda, tomando en cuenta los niveles de inventario tanto de materia prima, insumos y producto terminado; de tal manera que no se desperdicie ni haya escasez de producto según la temporada. Por otro lado, la flexibilidad y capacidad de reacción por parte de la empresa ante los cambios se convierte en la fuerza motriz de la misma, pues los consumidores asumen diversas posiciones en cuanto a gustos y preferencias según nuevos requerimientos; debiendo ser importante para la empresa tomar en cuenta y evaluar de manera continua estos aspectos para responder de manera proactiva y estar un paso delante de la competencia.

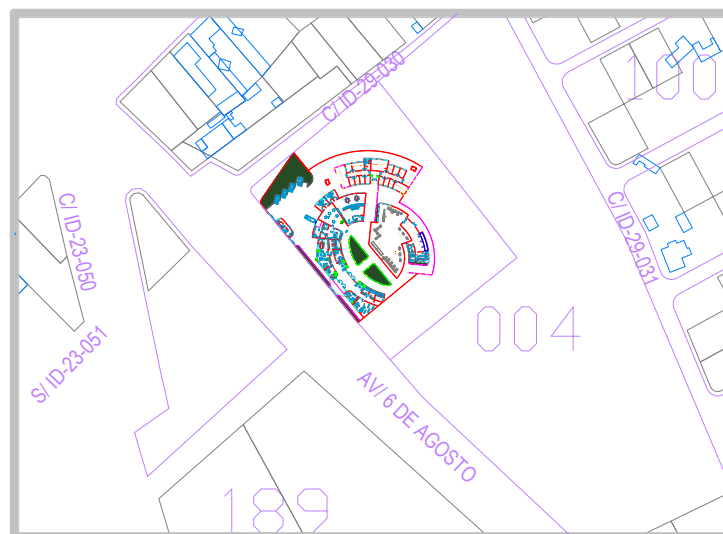
6.2 Localización

Aprovechando las potencialidades que tiene nuestro departamento para producir variedad en fruta de alta calidad, y la emergente producción de semillas de chía, la empresa pretende beneficiarse de estas fuentes importantes de materia prima, por ello tanto la producción y comercialización de jugos de fruta con chía se realizará en la ciudad de Sucre, donde estará ubicado el terreno con una extensión de 1000 m² en el Distrito 2.

La cercanía a los distintos lugares de acopio de las materias primas, hace que Sucre sea estratégica para la instalación de la empresa. De esta manera tanto la recepción y

selección de la fruta en general llegará en buenas condiciones según requerimiento, evitando en cierta medida aquellos imprevistos en cuanto a manipuleo y fruta malograda causada por el transporte y las largas horas de viaje; siendo un punto a favor para la empresa. El terreno para la construcción de la empresa estará ubicado en la Av. 6 de agosto cerca a las inmediaciones del aeropuerto Juana Azurduy de Padilla.

Figura Nº 15 Plano ubicación de la Empresa



Fuente: Google Maps

6.3 Instalaciones y equipos

Es importante ponderar el tipo de maquinaria que se usará para la fabricación de jugos de fruta con chíá, en el Cuadro N° 36 se detalla la principal maquinaria a instalarse en la fábrica y en la Figura N° 15 el plano o diseño final de la empresa, que se construiría con todas sus áreas respectivas.

Con respecto al plano arquitectónico de la empresa Chíamia Fruit, esta se diseñó de manera que se identifiquen claramente las principales áreas de una empresa de tipo industrial-comercial. Se muestra la entrada principal y hall de espera, donde está ubicada el área administrativa que engloba a las oficinas de Gerencia General, Secretaría, Administración, Contabilidad, Recursos humanos, por otro lado el área de ventas con sus respectivas oficinas de Marketing, I+D y el Punto de Venta en fábrica, donde se exponen los productos para los compradores. Toda la parte administrativa contará con una sala apropiada para reuniones y un área de snack o sala de comidas para el personal respectivo.

Pasando a la parte de producción, estas oficinas están al frente y separadas por un área verde a modo de darle un panorama más agradable a todo el edificio. Dicha área esta conformada por un espacio principal destinado a la parte productiva con la maquinaria y equipos, una oficina, comedor, vestidor y baños del personal correspondiente.

En cuanto a la parte de recepción y acopio de materia prima, se tienen oficinas y dependencias, también el espacio adecuado para que los proveedores puedan llevar a cabo el descargo de la mercadería; se puede encontrar el área correspondiente a depósito de materia prima, insumos y producto terminado; pues será importante contar con productos en stock e inventario de acuerdo a la temporada.

Se cuenta con un pequeño quiosco en el que estará el portero a fin de controlar el ingreso y salida de personas ajenas a la empresa.

El edificio cuenta con áreas verdes específicas y un estacionamiento tanto para autos del personal de la empresa, y un área de mantenimiento en la parte posterior del edificio para arreglo de vehículos de la empresa y de maquinaria cuando así lo requieran.

Cuadro N° 36 Maquinaria y Equipo

MAQUINARIA Y EQUIPO		
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD
Maquinaria y Equipo	Pza.	
Lavadora y Peladora	Pza.	1
Bañadores	Pza.	4
Escaldadora	Pza.	1
Maquina Centrifugadora	Pza.	1
Maquina Pasteurizadora	Pza.	1
Envasadora	Pza.	1
Máquina llenadora envases tetra	pza	1
Selladora	Pza.	1
Licuada industrial	Pza.	1
Conservadoras o Refrigerantes	Pza	2
Balanza	Pza.	1

Fuente: Elaboración propia

6.4 Proceso de producción

Es importante resaltar que los pasos que se detallan a continuación, parte del proceso de elaboración de jugos de fruta con chía son netamente referenciales, ya que la empresa si bien industrializará tanto fruta y semillas de chía; acudirá a especialistas responsables que lleven a cabo el proceso productivo a cabalidad. Por lo pronto se describirá dicho proceso en base a bibliografía consultada.

6.4.1 Control de Calidad

Los jugos de fruta (Rodríguez y Yáñez, 2012) deben cumplir con los requisitos de higiene, procesamiento, valor nutritivo y presentación exigidos por los consumidores. El control de calidad a nivel de planta procesadora se debe realizar en:

- La recepción de materia prima
- En el proceso: sean operaciones de extracción, filtrado, pasteurización, envasado, etc.
- En el producto final
- En el almacenamiento

6.4.2 Recepción y selección de materia prima

6.4.2.1 Para la fruta

En la limpieza se elimina polvo, tierra, hojas, ramas y posibles restos de pesticidas. En la selección se desechan frutos que no reúnen las características de calidad requeridas (frutos rotos o podridos). Se puede hacer de forma manual o mecánica pero normalmente se realiza de forma manual.⁴⁶

6.4.2.2 Para las semillas de chía

Se procede a la recepción de las bolsas envasadas directo del proveedor, posteriormente se lleva a cabo la revisión respectiva de manera que la semilla esté en buenas condiciones y libre de impurezas. Como es un producto que no se arruina con facilidad y puede conservarse en prolongados periodos de tiempo, su revisión no es tan meticulosa como para la fruta.

⁴⁶ <http://ben.upc.es/documents/eso/aliments/html/vegetales-5.html>

6.4.3 Lavado y pelado de la fruta

La máquina de lavado de frutas (Jordán Bueso, 1999) está especialmente diseñada para sumergir y lavar a la vez los frutos antes de la extracción del zumo o pulpa. Las frutas cuando llegan a la industria, contienen una carga de microorganismos, suciedad y tierra adherida por la cosecha y transporte. Una vez lavadas las frutas, pasarán al siguiente paso que es el pelado, el cual se llevará a cabo en la máquina destinada para este fin.

6.4.4 Escaldado

Es una técnica (Chacón, 2006) en la que puede usarse agua caliente donde la fruta se deja por inmersión, el tiempo de contacto de la fruta depende de la misma., es un proceso opcional ya que someter las frutas a calentamiento puede cambiar el color, sabor y provocar pérdida de algunos nutrientes. Este también sirve para inactivar enzimas no deseables en proceso.

6.4.5 Mezclado

Se adicionará el jugo de fruta (Calderón et al, 2014) en proporción agua: jugo de 4:1. Se agregará semillas de chía de 1,0% (3 g por envase) en relación al peso de la parte líquida (agua más jugo). Se agregará benzoato de sodio (0,05%) como conservante en relación al peso final de la bebida.

6.4.6 Adición de azúcares, conservantes y concentrados

Se procede (Rodríguez y Yáñez, 2012) a incorporar los ingredientes restantes para completar y obtener el producto homogéneo.

6.4.7 Pasteurización

Consiste en un calentamiento a temperaturas menores que la de ebullición. El objetivo es destruir los microorganismos capaces de causar fermentaciones y además inactivar las enzimas⁴⁷, de modo que las reacciones enzimáticas que inducen los cambios indeseables no ocurran durante las siguientes etapas del proceso.

⁴⁷ Una enzima es una molécula que se encuentra conformada principalmente por proteína que producen las células vivas, siendo su función destacada la de actuar como catalizador y regulador en los procesos químicos del organismo, es decir, cataliza las reacciones bioquímicas del metabolismo.

La pasteurización para jugos de fruta se lleva a cabo a temperaturas de 92 °C a 95 °C durante 30 segundos, generalmente. La temperatura de pasteurización no es tan elevada como en otros productos, como la leche. Este tratamiento asegura la estabilidad microbiológica y evita las pérdidas de vitaminas de las frutas que se producirían con tratamientos más agresivos.³⁶

6.4.8 Envasado o Llenado

En este punto las autoras Rodríguez y Yáñez (2012; 153) consideran que el jugo se llena en los respectivos envases y al llenarlos se debe dejar un espacio vacío llamado espacio de cabeza, que equivale al 10% del tamaño interno del envase.

6.4.9 Sellado

Al sellarlo (Rodríguez y Yáñez, 2012), se procede a colocarle la etiqueta con la fecha de vencimiento, y por último se acomodan los envases en sus respectivos embalajes o canastas plásticas para su almacenamiento o refrigeración.

Figura Nº 17 Proceso de producción de los jugos de fruta



Fuente: Rodríguez y Yáñez, 2012. Producción industrial de jugos de fruta, Ecuador.

VII

PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y MANUAL DE FUNCIONES

CAPITULO VII

PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y MANUAL DE FUNCIONES

7.1 Estructura orgánica de la empresa

7.1.1 Departamentalización (u Organización por áreas)

La departamentalización consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización. Proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida. Departamentalizar en un nivel es dividir un conjunto de actividades en varios subconjuntos; departamentalización total es la sucesiva repetición de ese proceso.

Tal segmentación o división se hace con un determinado criterio, y de ella resultan los distintos sectores de la estructura organizacional que corresponden a cada nivel y que pueden denominarse: áreas, divisiones, departamentos, secciones, unidades, etc. Este ordenamiento abarca la estructura completa, desde los niveles superiores a los inferiores, pues todos tienen tareas que realizar, ya sean intelectuales o físicas.⁴⁸

Considerando la importancia de un plan de acción que permita orientar las actividades y el logro de objetivos por parte de cada área específica que compondrá a la empresa, el objetivo parte principalmente de organizar a la empresa según las características y tareas de cada área, contando de esta manera con las siguientes que se mencionan a continuación:

1. Jefatura de Producción
2. Jefatura Comercial
3. Jefatura Administrativa

A su vez, cada Jefatura contará con su respectivo personal auxiliar o de apoyo cuyas tareas y responsabilidades se detallarán en el manual de funciones.

⁴⁸ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno_organizacional_continuacion3.htm

Es importante considerar que para una empresa de tipo comercial-industrial la forma de organización de sus recursos humanos que la componen, las cabezas de cada área deben estar intrínsecamente relacionadas, puesto que trabajarán de manera participativa e inclusiva ya que la información de cada área es complementaria y necesaria para otra. Es vital incentivar el trabajo en equipo, de ayuda y cooperación mutua en el que cada jefe de área conozca bien el desempeño y desenvolvimiento de su respectiva área para discutirlo en las llamadas Reuniones Corporativas, que serán reuniones que integrarán únicamente jefes de área y Gerencia, a manera de gestionar el funcionamiento integral de la empresa y se conozcan tanto los problemas, puntos fuertes que estuvieran atravesando dichas áreas en ese momento.

Al estructurarse de esta manera, la empresa podrá funcionar de forma interdependiente, sin mezclar las actividades que le competen a un área por otra, para ello la comunicación será fundamental a modo de cohesionar y coordinar las actividades que puedan llevarse a cabo.

Asimismo recordar que la forma de organización adoptada por la empresa de manera propositiva, será una especialización horizontal en la que se enfatiza las funciones de cada área o departamento que la integra.

7.1.2 Organigrama

Según las actividades y tareas a desarrollar, será necesario contar con cierto número de personas cuyas funciones estén establecidas bajo una estructura jerárquica que precisen las líneas de autoridad y liderazgo necesarios para el éxito de sus funciones.

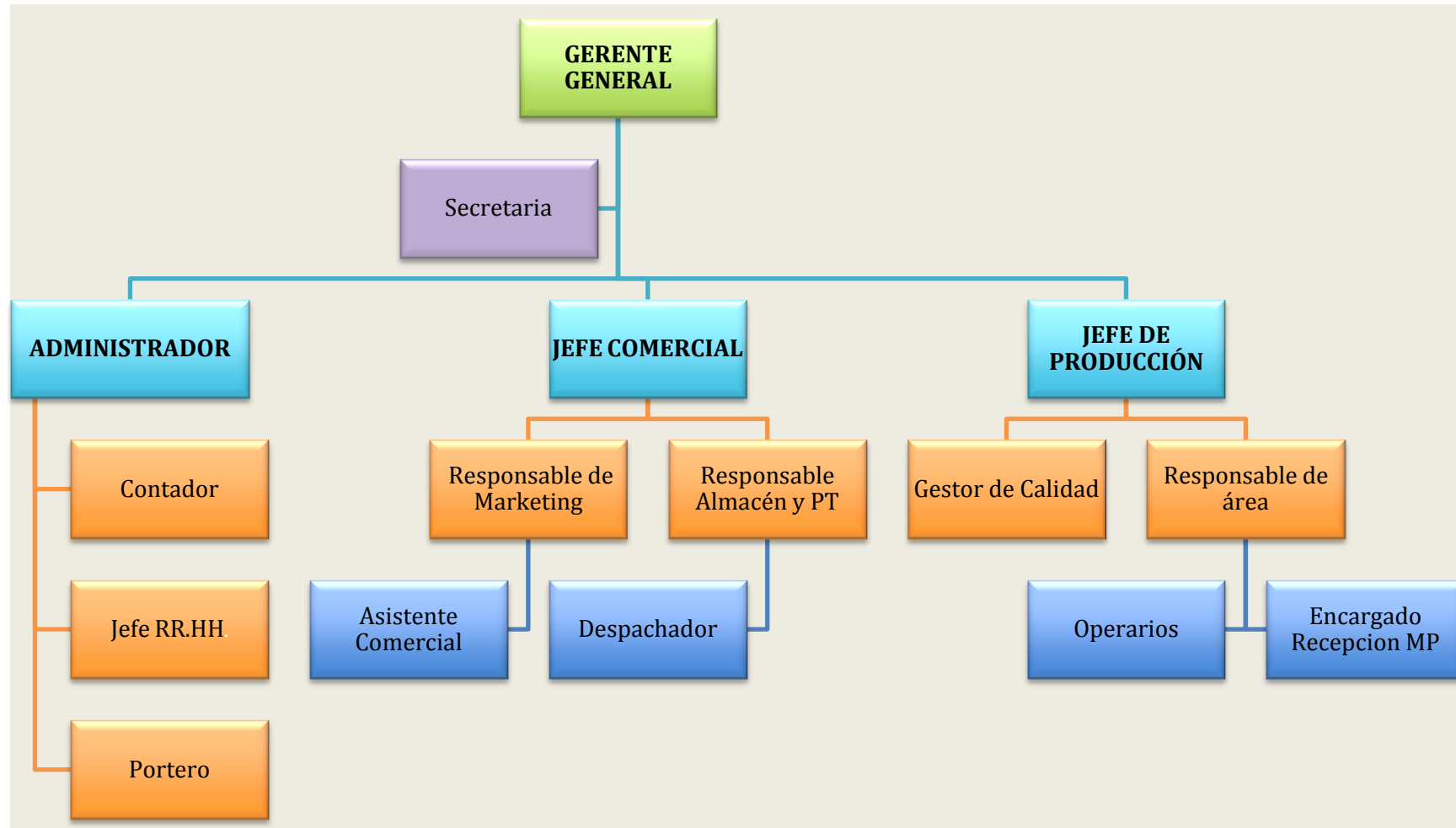
A continuación se presenta un cuadro que resume el personal necesario para el funcionamiento de la empresa y el organigrama en la Figura N° 17 que ilustra la organización de las distintas áreas y dependencias que componen la empresa.

Cuadro N° 37 Personal requerido

Nombre del Puesto	Nº de personas
Gerente General	1
Secretaria	1
Administrador	1
Jefe Comercial	1
Jefe de Producción	1
Contador	1
Jefe de RR.HH.	1
Encargado recepción materia prima	1
Responsable de Marketing	1
Asistente Comercial	1
Responsable de Almacén y Producto terminado	1
Despachador	1
Gestor de Calidad	1
Responsable de Área (producción)	1
Operarios	4
Portero	1
TOTAL	19

Fuente: Elaboración propia

FIGURA Nº 18 ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia

7.1.3 Manual de funciones

Es importante destacar que el personal que conforme la empresa tenga claro todos los requisitos, condiciones y características necesarias que se describen a continuación en cada uno de los perfiles de cada puesto, de forma tal que permitan alcanzar los objetivos de la empresa y tengan una participación activa en el desarrollo de sus funciones para un adecuado desempeño, destacando así tanto sus requisitos personales, de trabajo, obligaciones, tareas y habilidades necesarias.

Cuadro N° 38 Descripción de actividades Gerente General

Título del Puesto	Gerente General	
Resumen del Puesto	Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa. Resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas y acordadas en las reuniones corporativas.	
Responsabilidad:	Es el responsable de administrar y dirigir en su totalidad a la empresa, así como de tomar las decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento de la misma. Garantizando el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar que tanto el área administrativa y de producción trabajen de manera coordinada y acorde, garantizando una comunicación correcta. - Revisar de forma semanal y cuando sea necesario la información contable de la empresa. - Actualizarse sobre las nuevas estrategias de crecimiento para la empresa. 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Informes actualizados y periódicos de las diferentes áreas.
Requisitos de Educación	Profesional en economía, administración de empresas o ingeniería comercial, manejo del idioma inglés (no excluyente), Maestría en Administración de Empresas, Comercio Internacional o ramas afines.	
Requisitos de Experiencia	Experiencia General de 5 años y específica de 3 años como mínimo en cargos similares	
Otros Requisitos	Organizado, Excelente trato y calidad humana, Amabilidad, Empatía, Capacidad de trabajo bajo presión.	

Fuente Elaboración propia

Cuadro Nº 39 Descripción de actividades Secretaria

Título del Puesto	Secretaria	
Resumen del Puesto	Encargada de desempeñar labores de oficina en general a fin de auxiliar a los ejecutivos en sus labores administrativas según requerimiento y con entera disposición.	
Responsabilidad:	Apoyo administrativo a los jefes de área, programación de reuniones, preparación de la correspondencia de la empresa, registro de archivos, documentos e informes corporativos.	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de tarjetas personales y de invitación según requerimiento. - Formulación e impresión de cartas. - Llamadas telefónicas corporativas, asistencia en reuniones corporativas, etc. 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Computadora, Material de escritorio, Base de datos de contactos de la empresa, de empresas de servicio de distintos rubros que proporcionan al negocio.
Requisitos de Educación	Título de Secretaria ejecutiva. Conocimiento medio del idioma inglés. Cursos de redacción y oratoria (deseable)	
Requisitos de Experiencia	2 a 3 años de experiencia en cargos similares	
Otros Requisitos	Trato cortés y amable, Capacidad de trabajo bajo presión, Empatía y Calidad humana	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 40 Descripción de actividades Administrador

Título del Puesto	Administrador	
Resumen del Puesto	Controlar las actividades administrativas de las áreas de contabilidad, adquisiciones, producción y comercial, a fin de gestionar adecuadamente los recursos materiales y financieros asignados; planificando, coordinando y ejecutando los sistemas y procedimientos contable y financieros a fin de satisfacer las necesidades de todas las áreas y administrar efectivamente los recursos de la empresa	
Responsabilidad:	Tareas Administrativas	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión y verificación de movimientos y registros contables. - Control de cuentas por cobrar y pagar, liquidaciones de impuestos y regímenes tributarios, control de los bienes y materiales del negocio. - Elaboración de informes de las tareas realizadas en la gestión. 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Informes y archivos de la empresa en general
Requisitos de Educación	Profesional en Administración de empresas o ramas afines. Maestría en el área (deseable). Conocimiento del Idioma inglés (deseable)	
Requisitos de Experiencia	2 a 3 años de experiencia en cargos similares	
Otros Requisitos	Cortesía, Amabilidad, Capacidad de adaptación entre otras cosas	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 41 Descripción de actividades Jefe Comercial

Título del Puesto	Jefe Comercial	
Resumen del puesto	Responsable de promocionar y posicionar los productos que la empresa comercializa en los diferentes canales que opera. Además de controlar la gestión y los procedimientos del área comercial satisfaciendo las necesidades y deseos de los clientes de la manera más acorde y favorable tanto para la empresa como para el cliente.	
Responsabilidad:	Supervisión de las tareas de Ventas, Marketing y Logística	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de Pronósticos, Objetivos y Presupuestos de Ventas. - Supervisión de la cartera de clientes y la venta del producto. - Promoción y Mercadeo. 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Reportes e informes periódicos de las áreas de Marketing y Ventas.
Requisitos de Educación	Profesional en ingeniería comercial, mercadeo, ventas o ramas afines, manejo del idioma inglés (no excluyente), Maestría en Administración de Empresas, Comercio Internacional, etc.	
Requisitos de Experiencia	1 a 2 años en cargos similares	
Otros Requisitos	Trato cortés y amable, empatía, capacidad de organización y trabajo bajo presión.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 42 Descripción de actividades Jefe de Producción

Título del Puesto	Jefe de Producción	
Resumen del Puesto	Encargado de coordinar y monitorear la programación del trabajo en el área de producción para surtir los pedidos requeridos y solicitados por el área comercial	
Responsabilidad:	Funcionamiento adecuado y coordinado del área de producción	
Tares específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Velar que los productos en proceso estén siempre relacionados a una orden de trabajo. - Supervisión adecuada de los procesos. - Valorizar los requerimientos de personal y materiales en todas las divisiones que sean necesarias y proponer de acuerdo al Plan de Ventas el presupuesto necesario con el cual se trabajará. - Evaluación periódica de los resultados operativos y toma de decisiones oportunas 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Materias primas, insumos, maquinaria operativa, industrial, material de escritorio, computadora, etc.
Requisitos de Educación	Profesional en Ingeniería de Alimentos, Química o Industrial; Cursos, especializaciones, diplomados o Postgrados en manejo de alimentos, Certificaciones ISO, Conocimiento del idioma inglés a nivel técnico	
Requisitos de Experiencia	2 a 3 años de experiencia como mínimo en cargos similares	
Otros Requisitos	Excelente trato y calidad humana, Amabilidad, Empatía, Capacidad de trabajo bajo presión	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 43 Descripción de actividades Contador

Título del Puesto	Contador	
Resumen del puesto	Responsable por la contabilización, análisis y cierre mensual de estados financieros. Manejo del control contable de las operaciones de la empresa, así como análisis y control de costos industriales y comerciales.	
Responsabilidad:	Análisis de estados financieros, control de gastos y ajustes contables	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión y control periódico sobre Ingresos y Gastos incurridos en el negocio. - Revisión y entrega de la documentación remitida al Administrador. - Analizar e interpretar estados financieros. - Realizar conciliaciones bancarias. - Dar cumplimiento a observaciones realizadas por auditores externos. - Control periódico sobre planillas de pago, seguro médico y beneficios sociales. 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Estados financieros, registros contables, información y documentación histórica archivada.
Requisitos de Educación	Profesional en Contaduría Pública, Administración Financiera, Maestría en el rubro (deseable)	
Requisitos de Experiencia	1 a 2 años de experiencia en cargos similares	
Otros Requisitos	Excelente trato humano, cortesía y amabilidad. Manejo de Paquetes comerciales y computacionales. Capacidad de trabajo bajo presión	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 44 Descripción de actividades Jefe de Personal

Título del Puesto	Jefe de Personal o RR.HH	
Resumen del Puesto	Encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar la administración del personal interno de la empresa. Atendiendo y brindando soluciones a conflictos y problemas laborales que se presentan.	
Responsabilidad:	Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización a fin de mantener un ambiente organizacional y clima laboral adecuado; garantizando así la comunicación y las jornadas laborales armónicas, proporcionando mayor productividad del recurso humano y por ende de la empresa.	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal. - Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento - Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal para dar cumplimiento a los planes y programas sobre beneficios establecidos por la empresa (vacaciones, permisos, prestaciones sociales, etc.). - Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. - Supervisar y controlar la actualización y cumplimiento del manual de funciones asignado a RR.HH. 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Material administrativo, computadora, buen ambiente de trabajo.
Requisitos de Educación	Profesional en Administración de empresas, ingeniería comercial o ramas afines. Cursos, diplomados, especializaciones o maestría en RR.HH (deseable). Conocimiento del idioma inglés.	
Requisitos de Experiencia	2 a 3 años de experiencia como mínimo en cargos similares	
Otros Requisitos	Capacidad de adaptación, Cortesía, Amabilidad, Empatía, Trabajo en equipo, Capacidad de trabajo bajo presión.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 45 Descripción de actividades Responsable de Marketing

Título del Puesto	Responsable de Marketing	
Resumen del Puesto	Diseñar e implementar estrategias de marketing y publicidad, que permitan fortalecer la difusión e imagen corporativa de la empresa.	
Responsabilidad:	Tareas de promoción, marketing, publicidad y mercadeo acorde a los objetivos de la empresa	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan modificaciones y adaptaciones para operar en diferentes situaciones. - Formular e implementar políticas que orienten los estudios de mercado, promoción y labor publicitaria de la empresa. - Participar en actividades de promoción del producto como ferias, exposiciones, administración de redes sociales, etc. 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Base de datos histórica de ventas. Costos de Publicidad de diferentes medios publicitarios.
Requisitos de Educación	Profesional titulado en Ingeniería comercial, administración de empresas o ramas afines. Estudios, especializaciones, cursos o maestría relacionados con el cargo.	
Requisitos de Experiencia	1 a 2 años de trabajo como mínimo en trabajos similares	
Otros Requisitos	Excelente trato humano, cortesía, amabilidad, manejo de paquetes comerciales y computacionales	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 46 Descripción de actividades Responsable Almacén y PT

Título del Puesto	Responsable de Almacén y Producto Terminado	
Resumen del Puesto	Encargado de la guardia y custodia de producto terminado que representa una cuantiosa inversión, por tanto la persona debe conocer a cabalidad las características del producto y su almacenamiento, a fin de evitar errores en el manejo de los mismos y que puedan perjudicar las operaciones de producción o ventas.	
Responsabilidad:	Actividades de supervisión del producto que ingresa al almacén para el correcto envío al momento de despacho de los mismos, como también mantener el producto en perfectas condiciones según los estándares y procedimientos	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Custodiar, resguardar, controlar el abastecimiento y correcta salida de productos terminados que ingresan al almacén. - Registro de recepción de producto terminado. - Inventarios periódicos para garantizar la salida oportuna del producto en condiciones adecuadas. 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Amplios salones para custodia del producto, material de empaque y embalaje, equipos de computación. Datos históricos de inventarios, cantidades mínimas y máximas de producto para tener en custodia. Costos de flete, transporte y embalaje.
Requisitos de Educación	Técnico superior en contaduría general, ventas, logística o ramas afines	
Requisitos de Experiencia	1 a 2 años de trabajo como mínimo en trabajos similares	
Otros Requisitos	Excelente trato humano, cortesía, amabilidad, manejo de paquetes comerciales y computacionales	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 47 Descripción de actividades Asistente Comercial

Titulo del Puesto	Asistente Comercial	
Resumen del Puesto	Generar informes e indicadores de gestión que apoyen a la Jefatura Comercial para el control y toma de decisiones en esta área, como también realizar seguimiento a la cartera de clientes.	
Responsabilidad:	Tareas de Marketing, Logística y entrega del producto al consumidor final. Feedback con los clientes.	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar los pedidos de los clientes y atenderlo según los estándares de servicio establecidos. - Velar por la buena presentación del producto en el punto de venta. - Proporcionar información y reporte de ventas. - Realizar visitas a PDV 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Demanda histórica de las ventas del producto en cuestión, Base de datos de los clientes.
Requisitos de Educación	Profesional en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o ramas afines. Diplomado en Marketing o comercialización (Deseable). Conocimiento básico del idioma inglés (deseable)	
Requisitos de Experiencia	1 a 2 años en cargos similares	
Otros Requisitos	Capacidad de adaptación, Cortesía, Empatía, Amabilidad, Capacidad de trabajo bajo presión	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 48 Descripción de actividades Gestor de Calidad

Titulo del Puesto	Gestor de Calidad	
Resumen del Puesto	Persona encargada de gestionar, dirigir, planificar y controlar los distintos pasos que se llevan a cabo en el área de producción a fin de obtener un producto acorde a las exigencias y procedimientos, garantizando la calidad óptima del producto en cada paso del proceso.	
Responsabilidad:	Actividades de supervisión y detección oportuna de errores en los procesos productivos, previniendo problemas y garantizando las actividades productivas.	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar a cabo informes para reporte de los jefes sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y la necesidad de cualquier mejora. - Supervisión continua de los procesos a fin de verificar su adecuado funcionamiento. - Coordinar auditorías internas de los procedimientos; ejecutar acciones de mejora continua. 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Equipos de computación, material mobiliario y de escritorio.
Requisitos de Educación	Profesional titulado en ciencias de la salud o bioquímica, Ingeniero industrial, Químico o de Alimentos con cursos de especialización en el área (deseable).	
Requisitos de Experiencia	2-3 años de trabajo como mínimo en trabajos similares	
Otros Requisitos	Excelente trato humano, cortesía, amabilidad, manejo de paquetes comerciales y computacionales, conocimiento en certificaciones ISO, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 49 Descripción de actividades Responsable de área

Título del Puesto	Responsable de área	
Resumen del Puesto	Encargado de planificar y supervisar los procesos de producción, tomar decisiones y corregir falencias; así también dirigir al equipo de producción u operarios con los que trabaja repartidos en las distintas áreas.	
Responsabilidad:	Mantener y aumentar la eficiencia en el trabajo de las diferentes unidades de producción, logrando que cada área tenga una mejor calidad técnica; optimizando la productividad de los recursos.	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Dar instrucciones a los operarios o jefes de grupo para coordinar las tareas de producción, supervisar la limpieza y el orden del área de producción. - Proporcionar información oportuna y periódica al jefe superior sobre las actividades realizadas y errores cometidos en los procesos. - Supervisión continua del personal en sus actividades. - Participar en el proceso de selección y reclutamiento de nuevo personal del área. 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Equipos de computación, material mobiliario y de escritorio.
Requisitos de Educación	Profesional en Ingeniería de Alimentos, Química o Industrial; Cursos, especializaciones, diplomados o Postgrados en manejo de alimentos, Certificaciones ISO, Conocimiento del idioma inglés a nivel técnico	
Requisitos de Experiencia	2-3 años de trabajo como mínimo en trabajos similares	
Otros Requisitos	Excelente trato humano, cortesía, amabilidad, manejo de paquetes comerciales y computacionales. Capacidad de trabajo bajo presión y en equipo.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 50 Descripción de actividades Operarios

Título del Puesto	Operario	
Resumen del Puesto	Encargado de operación y limpieza de maquinaria respectiva. Asimismo, llevará a cabo tareas de selección, acopio y procesamiento de materia prima en los respectivos productos finales.	
Responsabilidad:	Tareas de Producción, Adquisiciones y Mantenimiento	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Selección, aprovisionamiento y Acopio de Materia prima, para su posterior envasado y empaquetado. - Proceso productivo en sus diferentes pasos con la maquinaria y equipos correspondientes. 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Materia prima, insumos y maquinaria
Requisitos de Educación	Técnico en mecánica industrial o cursos realizados en esta área. Conocimiento en funcionamiento de máquinas industriales y/o equipos de procesamiento.	
Requisitos de Experiencia	2 años de experiencia como mínimo en cargos similares	
Otros Requisitos	Trato cortés y amable, capacidad de trabajo bajo presión y en equipo.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 51 Descripción de actividades Encargado Recepción MP

Titulo del Puesto	Encargado Recepción Materia Prima	
Resumen del Puesto	Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición y recepción de insumos, materiales y materia prima que requiera la empresa para su funcionamiento, velando que dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, en las cantidades pactadas y con la calidad adecuada.	
Responsabilidad:	Tareas de Abastecimiento, Compra y Recepción de materia prima e insumos	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión de la cadena de suministro. - Encargado de adquirir la materia prima e insumos necesarios para el funcionamiento de la empresa 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Demanda histórica de materia prima e insumos. Base de datos de proveedores.
Requisitos de Educación	Técnico superior en contaduría, ventas, logística o ramas afines	
Requisitos de Experiencia	1 a 2 años de experiencia como mínimo en trabajos similares	
Otros Requisitos	Excelente trato humano, cortesía, amabilidad, manejo de paquetes comerciales y computacionales. Capacidad de adaptación, organización y trabajo bajo presión.	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 52 Descripción de actividades Distribuidor o Despachador

Titulo del Puesto	Distribuidor o Despachador/Chofer	
Resumen del Puesto	Persona responsable de llevar a cabo los encargos administrativos de la empresa. Asimismo realizará trabajos de entrega del producto al cliente respectivo a nivel local ó llevar los pedidos a la terminal cuando corresponda a clientes a nivel nacional.	
Responsabilidad:	Entrega del Producto, Encargos contables, administrativos y comerciales	
Tareas específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega del producto a los clientes en el PDV. - Apoyo de transporte en ferias que se participe 	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Vehículos
Requisitos de Educación	Título de bachiller, licencia de conducir categoría B o C vigente.	
Requisitos de Experiencia	1 año de experiencia en cargos similares	
Otros Requisitos	Trato cortés y amable, empatía, capacidad de trabajo bajo presión,	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 53 Descripción de actividades Portero

Título del Puesto	Portero	
Resumen del Puesto	Encargado de controlar la entrada y salida tanto de personas como automóviles a la empresa.	
Responsabilidad:	Supervisar la entrada de personas y autos que ingresan y salen de la empresa registrando la información en una libreta diaria.	
Tareas específicas	- Limpieza de los ambientes y recojo de basura en las áreas de entrada y patio de la empresa. - Distribución y entrega de refrigerios al personal de producción.	
Gestión de Recursos	<i>¿Qué recursos necesito para realizar las tareas?</i>	Pequeño ambiente cerca de la salida de la empresa para la estadía del funcionario, material de oficina como libretas, bolígrafos, etc.
Requisitos de Educación	Titulo bachiller o diploma de carrera a nivel técnico en cualquier área.	
Requisitos de Experiencia	2 a 3 años en cargos similares	
Otros Requisitos	Persona proactiva, honesta, responsable que tenga un excelente trato humano, cortesía y amabilidad con las personas y funcionarios.	

Fuente: Elaboración propia

7.2 Organización funcional de la empresa

El análisis de puestos en ocasiones se considera la piedra angular de la Administración de Recursos Humanos (ARH), porque la información que se recaba sirve para muchas de las funciones de ésta. El análisis de puestos es el proceso para obtener información acerca de los mismos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades. (Bohlander & Scott; 2008)

A continuación se describen algunos pasos que deberán tomarse en cuenta para la incorporación de personal nuevo cada vez que sea necesario, tanto para el área administrativa como de producción.

7.2.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento es el surgimiento de la vacante. Tan pronto como un departamento se le presenta la existencia de una vacante, ya sea por renuncia, por aumento en el volumen de trabajo o por jubilación, etc. Se habilita una plaza donde el área de recursos humanos deberá considerar la opción de buscar una alternativa de selección, si luego de estudiar la requisición de empleado, observa que se necesita

verdaderamente contratar a un nuevo colaborador, debe entonces buscarse al candidato idóneo tanto de forma interna como externa.

7.2.2 Selección del Personal

En esta etapa se evaluarán no sólo por su trayectoria (curriculum vitae), sino por una entrevista personal, será más favorable si los mismos tienen experiencia en cada uno de los rubros además deben desarrollar buenas relaciones humanas y dispuestos a proyectar y conseguir establecerse en la empresa.

Si el empleado cumple con los requisitos exigidos será parte integrante de la empresa. Para que el personal este bien capacitado, deberá poseer características como las siguientes:

- Competencia: empleados que posean capacidad y conocimientos necesarios
- Cortesía: empleados amables, respetuosos y considerados
- Confiabilidad: empleados que proporcionen el servicio con consistencia y exactitud
- Credibilidad: empleados que inspiren confianza
- Capacidad de respuesta: empleados que atiendan sin demora las solicitudes y los problemas de los clientes y la empresa
- Comunicación: empleados que comprendan al cliente y se comuniquen claramente con él

7.2.3 Contratación

La contratación, implica formalizar la futura relación de trabajo del empleado con la empresa, para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo. En esta etapa, se debe tomar en cuenta la duración del contrato que será en nuestro caso por tiempo indeterminado. Conviene hablar también de las diferentes afiliaciones que le corresponden al trabajador, tales como: seguro social, beneficio social, aportes para la jubilación, etc.

7.2.4 Capacitación e Inducción

La Inducción pretende facilitar la incorporación de las personas a su puesto de trabajo. Una visión ampliada de la inducción incluye tres aspectos:

- Adquisición de aptitudes y capacidades laborales
- Adopción de roles apropiados
- Adaptación a las normas y valores de la empresa

Debido a que la experiencia inicial en una empresa puede ser importante para la conducta futura del nuevo empleado, el primer contacto debe ser con personas de la organización adecuadamente preparadas. Entre algunos métodos de orientación que convendrá utilizar están: Charlas informativas, visita a las instalaciones y entrega de manuales. Asimismo, se deberá tomar en cuenta aspectos como la interiorización de las normas de la organización por cada empleado, y el proceso de adaptación de cada individuo al ser netamente subjetivo será vital para su involucramiento con la organización.

La capacitación permitirá un aumento de eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo, aumentando las utilidades y apuntar al logro de trabajadores motivados y actualizados en su área respectiva.

7.2.5 Política Salarial

Nadie trabaja gratis y nadie invierte sin esperar algo a cambio, las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo y a las metas y los objetivos de la organización con la idea de que eso les producirá algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. (Chiavenato, 2009)

Para mantener el equilibrio es necesario un manejo adecuado. Contar con una política salarial justa constituye un factor clave para administrar las finanzas de la empresa. Se pretende establecer los salarios para cada categoría de trabajadores, tomando en cuenta aspectos como:

- Calificación del personal
- Experiencia de cada empleado

- Nivel de conocimiento adquirido
- Responsabilidad desempeñada en el puesto

Asimismo se cumplirá con las normas legales de nuestro país que englobarán todos los beneficios y descuentos por ley correspondientes.

7.3 Clima organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. *Por otro lado, la escuela funcionalista* formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio, así un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.⁴⁹

Se define como clima organizacional (Chiavenato, 1994) el ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

⁴⁹ http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

El clima organizacional es un tema que reviste gran importancia hoy en día en muchas empresas, pues se busca una mejora continua en el desempeño del trabajo de las personas para así aumentar la productividad, sin dejar de lado el recurso humano. Es importante por ello, explotar este concepto que abarca varias ramas, pues para conocer el clima organizacional de una empresa se debe identificar principalmente la adaptación de los trabajadores a su trabajo; pues los seres humanos están obligados de manera continua a adaptarse a una gran variedad de situaciones a lo largo de sus vidas a fin de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, pues una buena adaptación denota salud mental en cada individuo.

De esta manera es importante conocer al trabajador en sus diferentes facetas, para ello la empresa debe poner en acción actividades motivacionales y de esparcimiento en la que los individuos de las diferentes áreas interactúen entre sí, poniendo a un lado el trabajo, conociéndolos en distintas facetas y su desenvolvimiento. Se puede llevar a cabo campeonatos deportivos, actividades sociales donde involucre situaciones de interacción social y cada trabajador pueda conocer personas de las otras áreas, logrando establecerse relaciones más cercanas y familiares; de esta manera se logrará conocer sus personalidades, valores, situaciones de conflicto que pueda aquejarles y cómo ayudarles a lidiar o prevenir problemas que afecten su conducta en el diario acontecer del trabajo.

Sin embargo, este tema es muy amplio, entre otros conceptos que la empresa debe considerar para su desenvolvimiento se explican a continuación; pues son complementarios al desarrollo adecuado y armónico del clima laboral en su conjunto.

7.3.1 Motivación

La motivación y la comunicación interna son elementos y procesos que dentro del clima organizacional juegan un papel muy importante e inciden de manera determinante en la productividad y eficiencia de los empleados de una empresa. Motivación se define como la acción de estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa. Por medio de la motivación obtendremos mejores niveles de desempeño, productividad, eficiencia, creatividad, responsabilidad y compromiso de parte de los empleados.

La Teoría de Herzberg es una de las que más influencia tuvo a lo largo de los años en cuanto a motivación laboral, por los resultados obtenidos, me permito explicar a

continuación una breve historia y el concepto en sí de esta teoría, considerar que es la adecuada para aplicar en la empresa propuesta.

En sus esfuerzos por buscar apoyo a su tesis sobre la satisfacción laboral, Herzberg publicó en 1957 bajo el título de *Job Attitudes: A Review of Research and Opinion*, un amplio compendio bibliográfico. Dos años más tarde, en 1959, publicó *Motivation at Work*, un informe de sus propias investigaciones y la de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria y en el cual expuso formalmente su teoría de Motivación-Higiene.

En esencia, la teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas: “Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame qué ocurrió” y , “Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió”.

El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. **Los primeros**, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos **factores de higiene**, porque actuaban de manera análoga a los principios de higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud.

Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros. De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o eliminar la insatisfacción.

El **segundo conjunto** de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los contenidos de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de **factores motivadores**. Entre

éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior.

Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes.⁵⁰

La teoría de Herzberg considero la más conveniente para la aplicación en la empresa que se desarrolla en la presente tesis, se menciona claramente que la satisfacción en el puesto es función del contenido y de las actividades desafiantes y alentadoras del cargo, es decir, como se siente la persona en relación a su puesto, estos son los llamados factores motivadores.

En cambio la insatisfacción en el cargo, es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y el contexto general del puesto, es decir, como se siente la persona en relación con su empresa, llamados factores higiénicos.

Esta teoría es muy interesante y práctica, porque por medio de la misma se podrá llevar a cabo una evaluación periódica de los empleados en relación al puesto que están desempeñando, midiendo así su grado de satisfacción/insatisfacción; aspectos muy importantes para tomar decisiones en cuanto al impacto del trabajo, responsabilidad asumida, grado de involucramiento con las tareas realizadas, clima laboral entre otros. Considero que es una teoría más práctica y aplicable al trabajo que lleva a cabo día a día un funcionario, de manera que se pueda medir e identificar tanto los satisfactores como insatisfactores. Aspecto que es vital para conocer de forma personal a cada individuo que se compromete a trabajar con la empresa.

Cabe destacar que el alcance de su aplicación abarca a empresas grandes como medianas, la pertinencia en el ejercicio de su práctica dependerá de los jefes de área a fin de identificar los factores organizacionales que inciden en la motivación de cada

⁵⁰ www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf

trabajador. Esta teoría se complementaría con la aplicación de la Teoría Liderazgo Situacional de Fiedler⁵¹, quien se basa en una serie de factores que inciden sobre el liderazgo eficaz, en función de una variedad de casos y situaciones.

Respecto a algunas acciones que podrían llevarse a cabo para premiar e incentivar el trabajo de los funcionarios de la empresa estarían por ejemplo:

- Evaluación de los objetivos alcanzados según cada área
- Capacitaciones periódicas afines al puesto
- Actividades sociales, de esparcimiento y de relacionamiento entre trabajadores
- Reconocimiento al trabajador del mes, por haber realizado tareas que se destaquen con relación al grupo de personas con el que interactúa.
- Asignar la rotación de puestos en aquellos que es posible, otorgándole la oportunidad de llevar a cabo mayor variedad en sus tareas, a fin de que el personal no considere su trabajo repetitivo o se sature por las obligaciones que implican sus tareas.

7.3.2 Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia (Chiavenato, 1994) se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo, en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa-empleado. Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales.

Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa.

El sentido de pertenencia es un concepto que actualmente se está tomando en cuenta con mayor seriedad pues muchas empresas ya ponen en práctica, pues lo que se busca es la compenetración del trabajador con la empresa, de manera que se sientan “comprometidos” y que no importa las contrariedades que se lleguen a suscitar en el cotidiano trabajo, que estas situaciones fortalezcan más la relación del empleado y siempre busque la mejor forma de solucionar los problemas, mirando y sacando adelante a la empresa por el compromiso asumido del trabajador hacia su empresa.

⁵¹ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/6c.htm>

Es de esta manera que manejando el sentido de pertenencia del modo adecuado, la empresa se fortalece, mejora su imagen al exterior y no sólo existe menor rotación de empleados, también la empresa tiene la garantía de que sus empleados trabajan con empeño y pasión en las tareas cotidianas.

Algunas de las prácticas que pueden llevarse a cabo en la empresa, por la importancia de este concepto se puede mencionar:

- Al momento y cuando sea necesario la contratación de nuevo personal, se podría tomar en cuenta el tiempo de trabajo y permanencia que tuvo el candidato en sus anteriores fuentes laborales, de tal manera que se lo pueda evaluar en el sentido de estabilidad de la persona y compromiso con su trabajo, pues puede ser un indicador o referente.
- Será importante la comunicación fluida en todos los niveles, esto con el fin de mantener informado al empleado y a la vez obtener intercambio de información si éste se siente o no a gusto con la empresa y el puesto que ocupa.
- Es sustancial incentivar la interacción de los trabajadores entre sí, es decir, de las distintas áreas, logrando que compartan en actividades ya sea laborales o recreativas, a fin de que se conozcan y creen ciertos lazos de confianza laboral y puedan intercambiar consejos, como también sentimientos de acuerdo o desacuerdo respecto a situaciones que puedan estar pasando; a fin de que las relaciones sean más fructíferas y se eviten roces o molestias personales; que es lo que muchas veces pasa en las empresas, incentivando así la tolerancia y el respeto laboral.
- También será recomendable que los jefes de cada área se preocupen por sus subalternos y traten de conocerlos y entenderlos por situaciones que puedan estar atravesando y evitar que sucedan conflictos, manteniendo la comunicación como base principal para el entendimiento.

Aplicando estos aspectos, sencillos y prácticos, es posible lograr evaluar el sentido de pertenencia que pueda o no sentir el trabajador con la empresa.

7.3.3 Empoderamiento o Empowerment

Empowerment (Koontz & Wehrich, 1998) es un término en inglés que quiere decir potenciación o empoderamiento, el cual se traduce al hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de ser dueños de su propio trabajo.

Esta herramienta es fundamental su aplicación cuando de motivar e impulsar a los trabajadores a la toma de decisiones se trata, ya que la finalidad principal radica en delegar de la forma más idónea posible, en función de sus capacidades, perfil de trabajo y conocimiento respectivo de la empresa.

Se puede proceder a la aplicación en los diferentes niveles de la empresa, ya que las necesidades de desarrollo del individuo están referidas, esencialmente, al papel que desempeña en la organización, de manera que cada posición debe estar adecuadamente establecida en función de la responsabilidad que conlleva ocupar cada cargo, al punto que cada individuo se sienta capaz de poder asumir ciertos roles en diferentes circunstancias, preparando al trabajador, con la confianza suficiente de que éste puede desempeñar diferentes roles de los que habitualmente desempeña, sean situaciones programadas como no, sin que sienta temor al cambio, más al contrario tenga la confianza suficiente de poder verse en otro rol distinto al que corresponde su trabajo.

Así podrá construirse un equipo de trabajo donde exista mayor colaboración entre los integrantes y que sean solucionadores de problema, pues se sientan capacitados y con poder suficiente de tomar decisiones, que es lo más importante en todo trabajo; pues muchas empresas se orientan más a la parte de dar órdenes al trabajador, cuando lo único que se consigue con esto es personas sumisas y miedosas ; lo que se debe cambiar y apostar por una actitud de mayor cooperación, donde el trabajador se sienta con la iniciativa suficiente de tomar decisiones acertadas, mejorando su rendimiento y alcanzando mejores niveles de productividad en el equipo de trabajo del que es parte, logrando así de forma conjunta mejorar la calidad del trabajo.

7.4 Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial se define como: el fenómeno voluntario que busca conciliar el **crecimiento** y la **competitividad**, integrando al mismo tiempo el compromiso con el **desarrollo social** y la mejora del **medio ambiente**.

El tema a nivel mundial es bastante sonado y practicado, en nuestro país es relativamente nuevo y su aplicación en algunas empresas es emergente, para el caso de las empresas de nuestra ciudad existen algunas que están empezando a comprometerse con esta filosofía.

Si bien las empresas están incursionando en su aplicación, por considerar las ventajas que conlleva su práctica, es importante hacer notar que esta filosofía empresarial debe ser compartida y practicada de manera responsable por cada uno de los miembros que la componen, por ello no importa si la empresa es grande o pequeña, el inicio de su práctica puede empezar cuando la empresa lo decida o esté preparada, sin embargo con pequeñas acciones es un buen comienzo, logrando ampliar su magnitud y su efecto a lo largo de los años de crecimiento de la misma.

Es por estas razones que la empresa ChiaMia dentro del marco de su constitución y práctica de empresa responsable pretende aplicar esta filosofía como parte integrante de sus actividades, que permita convertirla en una empresa líder responsable con respeto a la sociedad y como agente de cambio social, fomentando con pequeñas y grandes tareas el desarrollo de la sociedad, generando propuestas más éticas en su accionar cotidiano.

Cuando una empresa practica de manera continua este tipo de acciones y proyectándose para mejorar, algunos de los beneficios que se pueden observar están:

- *Mayor productividad:* a través de mejores condiciones para el cliente interno o empleados que conduce a mejor retención de talentos y por ende menores índices de rotación.

- *Lealtad del cliente*: Satisfaciendo sus necesidades, además de darle calidad y precio adecuado, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, certificaciones que tiene el producto, entre otras.
- *Acceso a mercados*: Por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores.
- *Credibilidad*: Aquella empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, generando confianza.

De esta manera la filosofía que proyecta la Responsabilidad Social Empresarial afecta e influye a distintos grupos de interés, como indica la teoría:

Internos

- Accionistas, quienes se verán beneficiados por sus prácticas e influencia con sus trabajadores y colaboradores inmediatos
- Incluye también empleados que realizan su trabajo dentro de la empresa.

Externos

- Clientes, consumidores o usuarios del producto.
- Proveedores,
- Competidores,
- Grupos de opinión como medios de comunicación, analistas, ONG
- Comunidad local, representada por Iglesias, Asociaciones vecinales, fundaciones y Partidos políticos.
- Sociedad y público en general, que aún no teniendo en general una relación directa con la empresa pueden influir en ella.

La empresa en cuestión a través de diversas acciones puede involucrarse paulatinamente en este concepto que a la larga puede darle beneficios y consolidarla como una empresa responsable, creíble y lo más importante que contribuya en el entorno de su región con el que participa y está inmerso en el día a día.

Es importante destacar que la empresa en el marco de su creación y construcción de la planta procesadora de productos a base de chíá, contará con la infraestructura adecuada y consolidada que permita a sus trabajadores ofrecerles la total comodidad tanto de espacio de trabajo como esparcimiento personal al momento de compartir con sus demás compañeros de trabajo; es cuando la responsabilidad social de una empresa se inicia con el edificio propiamente dicho tanto en el área administrativa como de producción se contará con el respaldo adecuado en materia de seguridad industrial se refiere, brindándoles a sus trabajadores la confianza de poder trabajar en un lugar de trabajo seguro, asimismo la empresa contará con áreas verdes como se muestra en el plano arquitectónico de la empresa, colaborando así con el medio ambiente sin descuidarse de él y velando siempre por una mayor comodidad y seguridad de sus trabajadores.

7.4.1 Acciones de Responsabilidad Social Empresarial (Internos)

- ④ Comprometerse de manera activa con su personal que trabaja día a día para el surgimiento de la empresa, ofreciéndoles capacitaciones de diversa índole tanto en el campo de trabajo, como involucrándose en el campo personal; preocupándose por su salud en primer lugar y ofreciéndoles orientaciones en programas tanto de salud como alimenticia, como también fomentando la práctica del ejercicio físico que hoy en día es importante para la salud mental y física, organizando campeonatos o maratones que están muy de moda y bastante practicados por muchas empresas.
- ④ Los talleres internos serán facilitados por el mismo personal, considerando su pertinencia de aplicación acorde a un cronograma elaborado a principios de gestión, como un plan de mejoramiento de las capacidades investigativas de cada puesto.

7.4.2 Acciones de Responsabilidad Social Empresarial (Externos)

- ④ Cumplir con la sociedad en temas de equidad de género y contra la discriminación. De otra parte, llevar a cabo talleres afines al tema en cuanto a programas de orientación de cuidado de la salud, nutrición, concientización en temas de seguridad alimentaria.

- 🌍 Participar en actividades de beneficencia y obras de caridad social cuando sea necesario, pudiendo así la empresa aportar de distinta manera, como también si algún empleado tenga necesidad de aporte de algún tipo, estar dispuestos a colaborar y ayudar en ese sentido, fortaleciendo así los valores humanos.
- 🌍 La preocupación por los problemas medioambientales aumenta día a día, se puede llevar a cabo actividades en pro de la naturaleza y que beneficien el medioambiente en su conjunto, podría ser empezando por plantar cierta temporada del año árboles hasta llegar a ejecutar acciones de mayor envergadura que implique alianzas con otras empresas que ya están actuando en este sentido y tienen experiencia.
- 🌍 Al ser los envases biodegradables en las diferentes versiones del producto, tanto botellas, envases tetrabrik y sachet, se puede llegar a organizar actividades promocionales periódicas a fin de que se incentive al consumidor el uso adecuado de los envases ya utilizados, como por ejemplo otorgar bonificaciones económicas o premios por cierta cantidad de envases recolectados.
- 🌍 Las acciones en el ámbito externo se realizarán por los miembros de la empresa a partir de un ciclo de conferencias que se desarrollará en alianza estratégica con las instituciones públicas, sociales y productivas. Estas actividades no incrementarán los gastos operacionales de la empresa.

VIII

**ANÁLISIS
ECONÓMICO Y
FINANCIERO**

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Es importante llevar a cabo un estudio sobre la viabilidad económica y financiera del proyecto, en qué medida resulta rentable considerando los resultados obtenidos en cuanto a costos e ingresos, a fin de evaluar la situación real del emprendimiento y tomar decisiones sobre la implementación o puesta en marcha a futuro del mismo.

8.1 Inversiones

Se detalla a continuación la estructura del presupuesto de inversión necesaria para montar el emprendimiento.

Cuadro N° 54 Presupuesto de Inversión

<u>PRESUPUESTO DE INVERSIÓN EN \$US</u>			
DESCRIPCIÓN	Entidad	APORTE	TOTAL
	Bancaria	PROPIO	
Estructura de inversiones			
Inversión Fija	170.430	17.313	187.743
Construcciones	128.000		128.000
Maquinaria y Equipo	42.430		42.430
Muebles y Enseres		2.540	2.540
Equipos de computación		6.050	6.050
Equipos de transporte		7.700	7.700
Herramientas de trabajo		323	323
Material escritorio y limpieza		700	700
Inversión Diferida	0	1.500	1.500
Gastos de Pre inversión		700	700
Gastos de Organización		800	800
TOTAL DE INVERSIÓN	0		189.243
Estructura del Capital de Trabajo			
Recursos Humanos		81.176	81.176
Gastos de Comunicación o publicidad		500	500
Lubricantes, Material de mantenimiento, etc.		200	200
Requerimiento de Mantenimiento		500	500
Servicios Básicos		7.200	7.200
Materias e Insumos		8.447	8.447
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		98.023	98.023
TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN	170.430	116.836	287.266

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro N° 54 se puede observar tres tipos de inversiones.

- *Fijas*, este rubro se agrupa en todos los activos tangibles que permitirán la ejecución del proyecto en su fase operativa. La estimación de la inversión fija se basa en cotizaciones de bienes y servicios a utilizarse; forman parte de la infraestructura operativa del negocio, es decir la base para iniciar la producción para el mercado seleccionado.
- *Diferidas*, se caracterizan por su inmaterialidad y son derechos adquiridos y servicios necesarios para el estudio e implementación del Proyecto. Dentro de ésta inversión se encuentran los gastos operativos, organización y constitución de la empresa.
- *Corrientes o Capital de trabajo*, el capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo, necesarios para afrontar los costos iniciales de operación.

Cabe aclarar, que en la inversión fija no figura la cuenta terreno, ya que será un aporte del dueño, por lo tanto se tiene derecho propietario sobre el mismo.

8.2 Financiamiento

Para ejecutar el emprendimiento, será necesario acudir a una entidad bancaria, que nos financie un 60% aproximado del total del presupuesto de inversión (287.266 \$us) es decir, 170.430 \$us pues es un monto considerable, el monto restante será aporte propio.

Para ello el Cuadro N° 55 explica con detalle el plan de amortización y programa de obligaciones financieras que afrontará la empresa.

El monto a financiar tendrá un tiempo de préstamo de 10 años y una tasa de interés del 9%, contrato que será realizado con el Banco Unión.

Cuadro N° 55 Plan de amortización

PLAN DE AMORTIZACIÓN EN \$US			
Año	Interés	Capital	Saldo
0			170.430
1	15338,7	7000	163.431
2	14708,79	18159	145.272
3	13074,48	18159	127.113
4	11440,17	18159	108.954
5	9805,86	18159	90.795
6	8171,55	18159	72.636
7	6537,24	18159	54.477
8	4902,93	18159	36.318
9	3268,62	18159	18.159
10	1634,31	18159	0
Total	88882,65	170430	

Fuente: Elaboración propia

8.3 Costos

A continuación se muestra el desglose para cada tipo de costos.

8.3.1 Costo unitario

En este apartado se consideró importante el desarrollo del costo unitario por sabor y tipo de envase; lo que llevó a la elaboración de los siguientes cuadros

Cuadro N° 56 Producción estimada en lts

PRODUCCIÓN ESTIMADA EN LTS.	
PRODUCCIÓN DIARIA	250 L
PRODUCCIÓN MES	5500 L

Fuente: Elaboración propia

En los cuadros siguientes N° 57,58 y 59, se detalla la producción estimada en lts que tendrá la empresa, arrancando con 5500 lts mes de los tres sabores: naranja, limón y durazno.

Para determinar el costo unitario en \$us, se partió de considerar la producción estimada mensual de cada sabor tanto en litros y su posterior asignación según tipo de envase.

Posteriormente se pasó a enlistar las materias primas e insumos que se utilizarán para cada tipo de envase por unidad: Materia prima, insumos, suministros y empaque.

Se obtuvo un costo directo de producción, el cual se dividió entre el número de envases que se obtendrá según el tipo, ya sea: Botella, tetrabrik y sachet.

Finalmente a ese costo unitario se adicionó el costo unitario de mano de obra, (el cual se explica más adelante) para obtener un costo unitario final y viendo el porcentaje de ganancia que se desea obtener y el precio máximo que estaría dispuesto a pagar el consumidor por cada producto, se obtuvo el precio de venta final.

Cuadro Nº 57: COSTOS DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS, SUMINISTROS Y EMPAQUE PARA LA PRODUCCIÓN DE JUGO DE FRUTA DE NARANJA CON CHÍA EN \$US											
					Producción estimada Jugo de Naranja por mes tanto en litros como número de envases			Tipo de Envase	unds.	Litros	
				Botellas				2000	1000		
				Tetrabrik				2500	500		
				Sachet Doypack				2220	333		
				Total mes					1833		
		Cantidad unitaria			Cantidad Total				Costo Total		
Descripción	Unidad	Botella 500 ml	Tetrabrik 200 ml	Sachet 150 ml	Botella	Tetrabrik	Sachet	PU en \$us	Botella	Tetrabrik	Sachet
MATERIA PRIMA											
Frutas	Und.	4	2	1,5	8000	5000	3330	0,03	240	150	99,90
Chía	Kg	0,06	0,025	0,020	120	62,5	44,40	6	720	375	266,40
TOTAL MATERIA PRIMA									960	525	366,30
INSUMOS											
Cantidad Total											
Conservantes, colorantes y concentrados	kg					100			0,10	0,2	0,30
Azúcares	kg					140			0,14	0,28	0,42
TOTAL INSUMOS									0,24	0,48	0,72
SUMINISTROS											
Consumo Global											
Agua	lt				350				0,35	0,7	1,05
Energía Eléctrica	KWh				150				0,15	0,3	0,45
Gas Natural	m3				50				0,05	0,1	0,15
TOTAL SUMINISTROS									0,55	1,10	1,65
EMPAQUE											
Botella plástica	Und.	1			2000			0,061	122		
Tapa rosca	Und.	1			2000			0,01	20		
Etiqueta	Und.	1			2000			0,03	60		
Tetrabrik	Und.		1			2500		0,2		500	
Bombilla	Und.		1			2500		0,02		50	
Sachet Doypack	Und.			1			2222	0,15			333,3
TOTAL EMPAQUE									Botella plástica 202,00		
									Tetrabrik 550		
									Sachet 333,3		
COSTO DIRECTO DE PRODUCCIÓN									1162,79	1076,58	701,97
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN									0,58	0,43	0,32
COSTO UNITARIO DE MANO DE OBRA POR TIPO DE ENVASE									0,62	0,25	0,19
COSTO UNITARIO FINAL DE PRODUCCIÓN									1,20	0,68	0,51
PRECIO DE VENTA FINAL EN Bs.									14	7	5,5
PRECIO DE VENTA FINAL EN \$US									2,01	1,0	0,79

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N° 58: COSTOS DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS, SUMINISTROS Y EMPAQUE PARA LA PRODUCCIÓN DE JUGO DE FRUTA DE LIMÓN CON CHÍA EN \$US												
				Producción estimada Jugo de Limón por mes tanto en litros como número de envases	Tipo de Envase	unds.	Litros	N° 500 ml				
					Botellas		1000	2000				
					Tetrabrik	2500	500					
					Sachet Doypack	2220	333					
				Total mes		1833						
		Cantidad unitaria			Cantidad Total			Costo Total				
Descripción	Unidad	Botella 500 ml	Tetrabrik 200 ml	Sachet 150 ml	Botella	Tetrabrik	Sachet	PU en \$us	Botella	Tetrabrik	Sachet	
MATERIA PRIMA												
Frutas	Und.	5	2,5	2	10000	6250	4440	0,02	200	125	188,80	
Chía	Kg	0,06	0,025	0,020	120,00	62,50	44,400	6	720	1375	266,40	
TOTAL MATERIA PRIMA									920	500	355,20	
INSUMOS												
				Cantidad Total								
Conservantes, colorantes y concentrados	kg							100	0,1	0,2	0,30	
Azúcares	kg							140	0,14	0,28	0,42	
TOTAL INSUMOS									0,24	0,48	0,72	
SUMINISTROS												
				Consumo Global								
Agua	lt							350	0,35	0,7	1,05	
Energía Eléctrica	KWh							150	0,15	0,3	0,45	
Gas Natural	m3							50	0,05	0,1	0,15	
TOTAL SUMINISTROS									0,55	1,10	1,65	
EMPAQUE												
Botella plástica	Und.	1			2000			0,061	122			
Tapa rosca	Und.	1			2000			0,01	20			
Etiqueta	Und.	1			2000			0,03	60			
Tetrabrik	Und.		1			2500		0,2		500		
Bombilla	Und.		1			2500		0,02		50		
Sachet Doypack	Und.			1			2222	0,15			333,3	
TOTAL EMPAQUE									Botella plástica			202
									Tetrabrik			550
									Sachet			333,3
COSTO DIRECTO DE PRODUCCIÓN									1122,79	1051,58	690,87	
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN									0,56	0,42	0,31	
COSTO UNITARIO DE MANO DE OBRA POR TIPO DE ENVASE									0,62	0,25	0,19	
COSTO UNITARIO FINAL DE PRODUCCIÓN									1,18	0,67	0,50	
PRECIO DE VENTA FINAL EN Bs.									14	7	5,5	
PRECIO DE VENTA FINAL EN \$US									2,01	1,0	0,79	

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 59: COSTOS DE MATERIAS PRIMAS, INSUMOS, SUMINISTROS Y EMPAQUE PARA LA PRODUCCIÓN DE JUGO DE FRUTA DE DURAZNO CON CHÍA EN \$US											
				Producción estimada Jugo de Limón mes tanto en litros como número de envases	Tipo de Envase		Unds.	Litros			
					Botellas		2000	1000			
					Tetrabrik		2500	500			
					Sachet Doypack		2227	334			
		Total mes			1834						
		Cantidad unitaria			Cantidad Total			Costo Total			
Descripción	Unidad	Botella 500 ml	Tetrabrik 200 ml	Sachet 150 ml	Botella	Tetrabrik	Sachet	PU en \$us	Botella	Tetrabrik	Sachet
MATERIA PRIMA											
Frutas	Und.	4,5	3	2,0	9000	6000	4454	0,03	270	180	133,62
Chía	Kg	0,06	0,025	0,020	120	63	44,54	6	720	375	267,24
TOTAL MATERIA PRIMA									990	555	400,86
INSUMOS											
					Cantidad total						
Conservantes, concentrados y colorantes	kg				100				0,1	0,2	0,30
Azúcares	kg				140				0,14	0,28	0,42
TOTAL INSUMOS									0,24	0,48	0,72
SUMINISTROS											
					Consumo Global						
Agua	lt				350				0,35	0,7	1,05
Energía Eléctrica	KWh				150				0,15	0,3	0,449101796
Gas Natural	m3				50				0,05	0,1	0,15
TOTAL SUMINISTROS									0,55	1,10	1,65
EMPAQUE											
Botella plástica	Und.	1			2000			0,061	122		
Tapa rosca	Und.	1			2000			0,01	20		
Etiqueta	Und.	1			2000			0,03	60		
Tetrabrik	Und.		1			2500		0,2		500	
Bombilla	Und.		1			2500		0,02		50	
Sachet Doypack	Und.			1			2223	0,15			333,45
TOTAL EMPAQUE					Botella plástica				202		
					Tetrabrik					550	
					Sachet						333,45
COSTO DIRECTO DE PRODUCCIÓN									1192,79	1106,58	736,68
COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN									0,60	0,44	0,33
COSTO UNITARIO DE MANO DE OBRA POR TIPO DE ENVASE									0,62	0,25	0,19
COSTO UNITARIO FINAL DE PRODUCCIÓN									1,22	0,69	0,52
PRECIO DE VENTA FINAL EN Bs.									14	7	5,5
PRECIO DE VENTA FINAL EN \$US									2,01	1,0	0,79

Fuente: Elaboración Propia

8.3.2 Costos de mano de obra

Se detalla a continuación los costos concernientes a mano de obra tanto del área de producción como administrativa, como también el dato concerniente a beneficios sociales, en cuanto a éstos últimos los cuadros con mayor desglose se puede observar en anexos 2 Cuadro N° 10 y 11

Cuadro N° 60 Costos Mano de obra producción

MANO DE OBRA PRODUCCIÓN				
Cargo	Cantidad de puestos	Meses	Costo/mes	Total
Jefe de Producción	1	12	3.000	36000
Gestor de Calidad	1	12	2200	26400
Responsable Área Producción	1	12	2200	26400
Encargado Recep. Mat. Prima	1	12	1.500	18000
Operarios	3	12	2000	72000
SUBTOTAL				178800
BENEFICIOS SOCIALES				21856,68
TOTAL PRODUCCIÓN EN BS				200656,68
TOTAL SUELDOS PRODUCCIÓN EN \$US				28829,98

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 61 Costos mano de obra administración y comercialización

MANO DE OBRA ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACION				
Cargo	Cantidad de puestos	Meses	Costo/mes	Total
Gerente General	1	12	4.000	48000
Administrador	1	12	3.000	36000
Jefe Comercial	1	12	2.500	30000
Contador	1	12	2.000	24000
Jefe RR.HH.	1	12	2.000	24000
Secretaria	1	12	1.800	21600
Responsable Marketing	1	12	2000	24000
Asistente Comercial	1	12	1800	21600
Responsable Almacén	1	12	2000	24000
Despachador	1	12	1800	21600
Operario mantenimiento vehículos-maquinaria	1	12	2000	24000
Portero	1	12	1500	18000
SUBTOTAL				316800
BENEFICIOS SOCIALES				52937,28
TOTAL ADMINISTRACION Y COMERCIALIZACION EN BS				369737,28
TOTAL SUELDOS ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACION EN \$US				53123,17
TOTAL MANO DE OBRA: PROD-ADMIN-COMERC. EN BS				570393,96
TOTAL MANO DE OBRA: PROD-ADMIN-COMERC. EN \$US				81953,16
COSTO UNITARIO MANO DE OBRA /LT PRODUCIDO EN \$US				1,24

Fuente: Elaboración propia

La elaboración de los Cuadros N° 60 y 61 permitió obtener el dato del costo unitario de mano de obra por lt producido en \$us.

A su vez, en el Cuadro N° 62 se puede observar el costo unitario según tipo de envase, dato que se utilizó en los cuadros de costo de materia prima, insumos, suministros y empaque de los jugos de fruta con chía en sus distintos sabores, (Cuadro n° 57, 58 y 59).

Los costos del cuadro a continuación (Cuadro N° 62) se obtuvieron dividiendo el costo unitario de mano de obra por lt producido en \$us (Cuadro N° 61) entre los respectivos tamaños de envase según la cantidad de ml que contiene.

Este dato junto al costo unitario de producción permitió obtener el costo unitario final de producción, que se muestra en los cuadros n° 57, 58 y 59; para así finalmente obtener el precio de venta final del producto en sus distintas versiones.

Cuadro N° 62 Costo unitario MO por tipo de envase

COSTO UNITARIO MANO DE OBRA POR TIPO DE ENVASE EN \$US	
Botella 500 ml	0,62
Tetrabrik 200 ml	0,25
Sachet 150 ml	0,19

Fuente: Elaboración propia

8.3.3 Costos de operación proyectados

Con la información obtenida, a continuación se muestran cuadros que grafican los costos de producción de los jugos de fruta en general y año de funcionamiento del proyecto.

Para la evaluación del proyecto, se han clasificado los costos de operación en tres grupos:

- *Costos de Producción:* Son los que se generan de manera directa en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados y son proporcionales al volumen de producción.
- *Costos de Administración:* Son los que se originan en el área administrativa y se caracterizan por ser costos fijos.
- *Otros costos:* Que engloban a rubros de costos que no encajan con los anteriores.

Cuadro N° 63 Costos de producción de todos los jugos en \$us
COSTOS DE PRODUCCIÓN EN \$US DE TODOS LOS JUGOS

	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
COSTOS DE OPERACIÓN	233660,79	252658,10	273708,53	296917,39	322710,53	351236,36	382768,17	417606,54	456082,14	498558,69
PRODUCCIÓN	152188,66	167407,53	184148,28	202563,11	222819,42	245101,36	269611,50	296572,65	326229,91	358852,91
Materia prima e insumos	103558,68	113914,55	125306,00	137836,60	151620,26	166782,29	183460,52	201806,57	221987,23	244185,95
Suministros	19800	21780	23958	26353,8	28989,18	31888,10	35076,91	38584,60	42443,06	46687,36
Mano de Obra	28829,98	31712,98	34884,28	38372,71	42209,98	46430,98	51074,07	56181,48	61799,63	67979,59
ADMINISTRACIÓN	54323,17	59635,49	65479,04	71806,94	78877,64	86655,40	95210,94	104622,03	114974,24	126361,66
Sueldos Admin. y Comerc.	53123,17	58435,49	64279,04	70706,94	77777,64	85555,40	94110,94	103522,03	113874,24	125261,66
Costos Administrativos	400	400	400	500	500	500	700	700	700	700
Costos Comerciales	800	800	800	600	600	600	400	400	400	400
OTROS	27.149	25.615	24.081	22.547	21.013	19.480	17.946	16.412	14.878	13.344
Depreciación	11.810	11.810	11.810	11.810	11.810	11.810	11.810	11.810	11.810	11.810
Intereses	15338,7	13804,83	12270,96	10737,09	9203,22	7669,35	6135,48	4601,61	3067,74	1533,87

Fuente: Elaboración propia

8.4 Ingresos

Los ingresos que obtenga la empresa estarán representados por las unidades vendidas de los jugos de fruta en sus distintas versiones y presentaciones. El cálculo de ingresos se realiza tomando en cuenta la cantidad proyectada de ventas anuales que realice la empresa y el precio de venta estipulado. Considerando también que los ingresos están proyectados en base a un incremento aproximado en ventas del 10% anual. En los Cuadros N° 64 y 65 se pueden observar los ingresos proyectados en \$us a lo largo de los 10 años iniciales de existencia de la empresa.

Cuadro N° 64 Ingresos de los jugos los primeros 5 años

INGRESOS EXPRESADOS EN \$US											
AÑO											
Productos		1		2		3		4		5	
Jugo de Naranja	Precio	Cantidad	Subtotal	Q	Subtotal	Q	Subtotal	Q	Subtotal	Q	Subtotal
Botella 500 ml	2,01	24000	48240	26400	53064	29040	58370,4	31944	64207,44	35138	70628,184
Tetrabrik 200 ml	1	30000	30000	33000	33000	36300	36300	39930	39930	43923	43923
Sachet Doypack 150 ml	0,79	26640	21045,6	29304	23150,16	32234	25465,176	35458	28011,69	39004	30812,86
Total Ingreso Jugo Naranja			99285,6		109214,16		120135,576		132149,13		145364,05
Jugo de Limón	Precio	Cantidad	Subtotal	Q	Subtotal	Q	Subtotal	Q	Subtotal	Q	Subtotal
Botella 500 ml	2,01	24000	48240	26400	53064	29040	58370,4	31944	64207,44	35138	70628,184
Tetrabrik 200 ml	1	30000	30000	33000	33000	36300	36300	39930	39930	43923	43923
Sachet Doypack 150 ml	0,79	26640	21045,6	29304	23150,16	32234	25465,176	35458	28011,69	39004	30812,86
Total Ingreso Jugo Limón			99285,6		109214,16		120135,576		132149,13		145364,05
Jugo de Durazno	Precio	Cantidad	Subtotal	Q	Subtotal	Q	Subtotal	Q	Subtotal	Q	Subtotal
Botella 500 ml	2,01	24000	48240	26400	53064	29040	58370,4	31944	64207,44	35138	70628,184
Tetrabrik 200 ml	1	30000	30000	33000	33000	36300	36300	39930	39930	43923	43923
Sachet Doypack 150 ml	0,79	26724	21112	29396	23223	32336	25545,47	35570	28100,02	39127	30910,02
Total Ingreso Jugo Durazno			99351,96		109287,15		120215,87		132237,46		145461,20
TOTAL INGRESOS		297923,16		327715,47		360487,02		396535,73		436189,30	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 65 Ingresos de los jugos desde año 6 hasta 10

INGRESOS EXPRESADOS EN \$US											
AÑO											
Productos	6			7		8		9		10	
	Precio	Cantidad	Subtotal	Q	Subtotal	Q	Subtotal	Q	Subtotal	Q	Subtotal
Jugo de Naranja											
Botella 500 ml	2,01	38652	77691,0024	42517	85460,10264	46769	94006,11	51446	103406,72	56591	113747,40
Tetrapak 200 ml	1	48315	48315,3	53147	53146,83	58462	58461,51	64308	64307,66	70738	70738,43
Sachet Doypack 150 ml	0,79	42904	33894,14926	47194	37283,56418	51914	41011,92	57105	45113,11	62816	49624,42
Total Ingreso Jugo Naranja			159900,4517		175890,4968		193479,55		212827,50		234110,25
Jugo de Limón											
Botella 500 ml	2,01	38652	77691,0024	42517	85460,10264	46769	94006,11	51446	103406,72	56591	113747,40
Tetrapak 200 ml	1	48315	48315,3	53147	53146,83	58462	58461,51	64308	64307,66	70738	70738,43
Sachet Doypack 150 ml	0,79	42904	33894,14926	47194	37283,56418	51914	41011,92	57105	45113,11	62816	49624,42
Total Ingreso Jugo Limón			159900,4517		175890,4968		193479,55		212827,50		234110,25
Jugo de Durazno											
Botella 500 ml	2,01	38652	77691,00	42517	85460,10264	46769	94006,11	51446	103406,72	56591	113747,40
Tetrapak 200 ml	1	48315	48315,30	53147	53146,83	58462	58461,51	64308	64307,66	70738	70738,43
Sachet Doypack 150 ml	0,79	43039	34001,02	47343	37401,12497	52078	41141,24	57285	45255,36	63014	49780,90
Total Ingreso Jugo Durazno			160007,33		176008,0576		193608,86		212969,75		234266,72
TOTAL INGRESOS		479808,23			527789,0513		580567,96		638624,75		702487,23

Fuente: Elaboración propia

8.5 Estado de resultados y Flujo de caja

Cuadro Nº 66 Estado de Resultados y Flujo de Caja

ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE CAJA											
EXPRESADO EN \$US											
AÑO											
DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS											
Ventas Brutas		297.923,16	327.715,47	360.487,02	398.935,73	436.189,30	479808,23	527789,05	580567,96	638624,75	702487,23
TOTAL INGRESO BRUTO		297.923,16	327.715,47	360.487,02	398.935,73	436.189,30	479808,23	527789,05	580567,96	638624,75	702487,23
Impuesto sobre ventas (IVA = 13%)		38.730,01	42.603,01	46.863,31	51.861,64	56.704,61	62.375,07	68.612,58	75.473,83	83.021,22	91.323,34
Impuesto a las transacciones (IT = 3%)		8.937,69	9.831,46	10.814,61	11.968,07	13.085,68	14.394,25	15.833,67	17.417,04	19.158,74	21.074,62
TOTAL INGRESO NETO		250.255,45	275.280,99	302.809,10	335.106,01	366.399,01	403038,91	443342,80	487677,08	536444,79	590089,27
EGRESOS (-)											
Costos de Producción		152.188,66	167407,53	184.148,28	202.563,11	222.819,42	245101,36	269611,50	296572,65	326229,91	358852,91
Costos Admin. y Com.		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Sueldos Admin. y Com.		53.123,17	58.435,49	64.279,04	70.706,94	77.777,64	85555,40	94110,94	103522,03	113874,24	125261,66
Fletes y Transporte		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
TOTAL EGRESOS		208.911,83	229.443,02	249.627,32	274.370,05	301.697,06	331756,76	364822,44	401194,68	441204,15	485214,57
INTERESES(-)		15.338,70	14.708,79	13.074,48	11.440,30	9.805,86	8171,55	6537,24	4902,93	3268,62	1634,31
DEPRECIACIÓN(-)		11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25
UTILIDAD BRUTA		14.194,67	19.318,93	28.297,05	37.485,41	43.085,84	51300,35	60172,87	69769,22	80161,77	91430,14
IUE (25%)		3.548,67	4.829,73	7.074,26	9.371,35	10.771,46	12.825,09	15.043,22	17.442,31	20.040,44	22.857,54
UTILIDAD NETA		10.646,00	14.489,20	21.222,79	28.114,06	32.314,38	38475,26	45129,65	52326,92	60121,33	68572,61
DEPRECIACIÓN (+)		11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25	11.810,25
Inversión (-)	116.836										
Capital de Trabajo	-19.388	3.588,77	2.297,74	2.527,48	2.780,22	3.058,25	3.364,07	3.700,48	4.070,53	4.477,58	
Recuperación Capital de Trabajo											49.253,12
Préstamo Bancario (+)	170.430										
Amortizaciones (-)		7.000	18.159	18.159	18.159	18.159	18.159	18.159	18.159	18.159	18.159
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-136224	11.867,48	5.842,71	12.346,56	18.985,09	22.907,38	28.762,44	35.080,42	41.907,64	49.295,00	111.476,98

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro N° 66 obtenida la información tanto de ingresos como costos, se procedió al armado del cuadro de Estado de resultados y Flujo de Caja del proyecto para 10 años.

Se observa en el cuadro anterior que se obtienen ganancias desde el primer año, sin embargo existe una baja en el monto para el segundo año; esto se debe a que la amortización del primer año correspondiente al periodo de gracia es menor a los otros años. La cantidad restante se restituye en los próximos periodos de pago, por lo que a partir del tercer año hay mayor incremento y el flujo de caja se muestra estable presentando incrementos graduales.

8.6 Punto de Equilibrio

El análisis del punto de equilibrio permite identificar el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para comenzar a obtener utilidades. También se puede decir que es la cifra de ventas que se requiere alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida.

Es preciso identificar los costos variables y fijos con los que opera la empresa, pues éstos datos permitirán obtener el cálculo del punto de equilibrio. En el Cuadro N° 67 se pueden identificar ambos tipos de costos necesarios para calcular el punto de equilibrio.

Cuadro N° 67 Punto de Equilibrio

DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO						
Costo Fijos en \$us		Costos Variables en \$us	Mes	Año	Ventas en unds. * Año	
Gastos pre-operacionales	1.500	Botella de 500 ml	1622	19464	Botellas 500 ml	24000
Mano de obra producción	28829,98	Envase TetraBrik 200 ml	1318	15816	TetraBrik 200 ml	30000
Mano de obra: Administración/Comercialización	53123,17	Envase Sachet 150 ml	882	10584	Sachet 150 ml	26676
Gastos administrativos	400	Gastos Comercialización		800		
Depreciación	11.810					
TOTAL	95.663					

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de la fórmula siguiente que permite obtener el punto de equilibrio.

Punto de Equilibrio = *Costo Fijo Total / (Precio de venta unitario - Costo variable unitario)*

Considerando el precio unitario de venta en \$us del jugo de fruta con chía en sus distintos presentaciones se tiene:

- Botella 500 ml	2,01 \$us
- Tetrabrik 200 ml	1 \$us
- Sachet 150 ml	0,79 \$us

Posteriormente se procede a obtener el costo variable unitario para cada producto, teniendo como resultado:

- Botella 500 ml	0,84 \$us
- Tetrabrik 200 ml	0,55 \$us
- Sachet 150 ml	0,43 \$us

Con todos los datos obtenidos anteriormente y aplicando la fórmula respectiva, finalmente se obtienen los datos del **punto de equilibrio** para cada producto como se muestra a continuación:

$$PE \text{ Botella } 500 \text{ ml} = 95663 / (2,01 - 0,84) = 81.763 \text{ unds}$$

$$PE \text{ Tetrabrik } 200 \text{ ml} = 95663 / (1 - 0,55) = 212.584 \text{ unds}$$

$$PE \text{ Sachet } 150 \text{ ml} = 95663 / (0,79 - 0,43) = 265.730 \text{ unds}$$

8.7 Balance General

El balance general de apertura se muestra en el Cuadro N° 68, en el cual se puede observar los activos, concentrados principalmente en equipos, maquinaria, caja y bancos con los que la empresa arrancará; el pasivo, que concentra principalmente la cuenta de proveedores para empezar el primer año de producción, deudas de largo plazo contraídas con el banco y finalmente el capital.

Cuadro N° 68 Balance de Apertura

BALANCE GENERAL DE APERTURA EN \$US			
ACTIVO		PASIVO	
<i>Activo Corriente</i>		<i>Pasivo Corriente</i>	
Caja y Bancos	116.836	Proveedores	40.000
Clientes		Otros acreedores	
Otros deudores		Impuestos por pagar	
Inventario y existencias	111710		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	228.546	TOTAL PASIVO CORRIENTE	0
<i>Activo No corriente</i>		<i>Pasivo No corriente</i>	
Inmuebles, maquinaria y equipo	58.720	Deudas a Largo Plazo	170.430
Depreciación acumulada			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	58.720	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0
		PATRIMONIO	
		Capital	76.836
		Utilidades retenidas	
		Utilidades del ejercicio	
		TOTAL PATRIMONIO	
TOTAL ACTIVOS	287.266	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	287.266

Fuente: Elaboración propia

8.8 Indicadores

Evaluar un proyecto sobre la conveniencia o no del mismo es una herramienta que permite comparar flujos de costos y beneficios, por lo tanto da un panorama y orientación sobre la ejecución del proyecto.

Es necesario analizar varios indicadores, entre los más importantes están el Valor actual neto (VAN), que permite calcular el valor presente de los distintos flujos de caja futuros, en este caso para 10 años, originados por la inversión del proyecto y una tasa de descuento del 11%.

También se realiza el cálculo de la Tasa interna de retorno (TIR) de la inversión, que es el promedio anual de los rendimientos generados por una inversión en un número específico de años desde que se realiza la inversión en este caso 10 años, y se utiliza como criterio sobre la aceptación o rechazo del proyecto.

En el Cuadro N° 69 se muestra los resultados obtenidos de ambos indicadores. De acuerdo con los resultados, es factible la ejecución del proyecto.

Cuadro N° 69 Indicadores de Rentabilidad

Valor Actual Neto (VAN)	23.328 \$us
Tasa Interna de Retorno (TIR)	14%
Periodo de recuperación	7,33 años

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro N° 70 se presentan las tasas comparativas, que permite comparar la TIR del proyecto (14%); por lo tanto resulta mucho más factible invertir en el mismo que dejar el monto de dinero en una entidad bancaria (6%) para que gane los intereses, por ende esta tasa de retorno es más alta con relación a la tasa del banco y la tasa mínima que espera obtener el inversionista (11%). Asimismo, el periodo de recuperación promedio del proyecto se estima en 7 años aproximadamente.

Cuadro N° 70 Tasas comparativas

Tasa de Descuento	11 %
Tasa de interés entidades financieras	6%

IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

Al concluir el estudio, se ha llegado a cumplir con los objetivos planteados al inicio del proyecto tanto el objetivo general, como los objetivos específicos; llegando de esta manera a desarrollar el plan de negocio para la creación y comercialización de una empresa que procese productos a base de chía, en este caso los jugos de fruta con chía. A continuación los principales puntos a resaltar como conclusiones obtenidas del estudio.

- El diseño de un plan de marketing con características principales del producto, precio, distribución y campañas publicitarias; un estudio de mercado a fin de identificar la acogida y recepción de los consumidores hacia el producto, un plan de operaciones que engloba el proceso de producción y distribución de la planta principalmente; un plan de recursos humanos y personal con el que contará la empresa así también el respectivo manual de funciones y finalmente el plan económico-financiero que incluye principalmente los costos a incurrir, ingresos e indicadores que miden la rentabilidad del negocio.
- El estudio de mercado ha permitido determinar que el jugo de frutas con chía, es el principal producto de la empresa y que permitirá dar respuesta a la alta demanda en el mercado de Sucre. También se identificaron los canales de distribución óptimos para hacer llegar el producto al mercado; tanto a mayoristas, minoristas y detallistas.
- Acorde a las encuestas, se ha logrado identificar que son las mujeres quienes tienen mayor preferencia por productos orgánicos, naturales y de cuidado de la salud, ya que las decisiones parecieran centrarse en ellas cuando de cuidar la salud tanto de ellas como de su familia en general se trata.
- La introducción del producto “jugo natural de frutas con chía” pretende cubrir una demanda potencial que no está siendo satisfecha, identificada en nuestra ciudad, pues la oferta actual se basa en jugos de fruta netamente y de esta manera al introducir un nuevo producto, los consumidores tienen más opciones en el mercado que es cada vez más exigente y que busca nuevos productos con características de cuidado de salud, nuevo, natural y delicioso.

- Con respecto al plan de operaciones para la elaboración del producto, los procesos de transformación de los jugos de fruta incorporando chía que se llevarán a cabo serán procesos tecnológicos a cargo de personal especializado, acorde a las normas de control de calidad exigida para este tipo de emprendimientos.
- Los envases para la distribución del producto, han sido pensados específicamente para la dinámica de vida que llevan las personas en la actualidad, con presentaciones tanto de botellas plásticas, envases tetrabrik que garantizan su conservación, y prácticos e innovadores sachets; los convierten en productos adecuados, cómodos tanto para las personas adultas como niños, con un uso sin complicaciones; pues al ser de uso personal y de materiales muy adaptables, se los puede llevar tanto en el bolso, la mochila, cartera y maletines.
- Los recursos financieros necesarios para montar el emprendimiento, si bien son elevados por cuanto a maquinaria y mano de obra se refiere, no resultan un impedimento en la medida que los ingresos y beneficios puedan subsanar esta situación, situación evaluada gracias a algunos indicadores como el VAN y TIR.
- El estudio financiero refleja la factibilidad del proyecto, debido a que se estima un VAN de 23.328 \$us y una TIR del 14% lo que permite afirmar que es un negocio rentable pues al ser pionero en la ciudad y al no haber competidores en esa rama proporcionará beneficios esperados.
- Las oportunidades que se presentan para la creación de este emprendimiento son muy buenas ya que no existe otro negocio similar en la ciudad de Sucre, por lo tanto llega a ser una idea creativa, innovadora y con mucho futuro por explotar cuando llegue a concretarse.
- Con el fin de cumplir con la sociedad, comunidad y el entorno con el que día a día se manejará; la empresa dentro de su política y concepto de empresa responsable, ejecutará diversas prácticas de responsabilidad social empresarial, acciones que le otorgarán un beneficio ecológicamente sustentable, cumpliendo así con el entorno y medio ambiente que le rodea.

9.2 Recomendaciones

Entre las recomendaciones más importantes que se deben tomar en cuenta, se enlistan a continuación.

- ❑ Las ventajas que brinda la chía son infinitas, por lo tanto se debe difundir los beneficios de esta semilla que ahora cobra su verdadera importancia, logrando cambiar el hábito de vida de los consumidores con la ingesta diaria tanto de semilla como de productos derivados.
- ❑ El estudio realizado al ser innovador debe ser el inicio de nuevas ideas y continuar su investigación para la incorporación de esta semilla en otro tipo de productos derivados, sean lácteos por ejemplo, o bien la línea de panadería en cuanto galletas, panes, barras de cereal, etc. de manera que se explote al máximo sus beneficios y su incorporación en otras propuestas.
- ❑ Si bien el estudio es de carácter privado, este tipo de inversiones deberían ser presentadas a instituciones como el Gobierno Central, Gobernación Departamental y Gobierno Municipal para poder considerarlo posteriormente dentro del presupuesto municipal en lo que viene a ser el desayuno escolar para nuestros niños. Funcionaría también su incorporación en el programa de subsidio de lactancia para las futuras madres.
- ❑ Desde el punto de vista académico el estudio realizado y con características de inversión privada, es conveniente de alentar, pues contribuye al desarrollo regional y departamental.
- ❑ El ambiente y entorno de la empresa siempre será dinámico y cambiante, se sugiere realizar supervisiones periódicas al respecto, ya sea cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, nuevos mercados o segmentos incluso competidores, tratando en lo posible de ser flexibles frente a imprevistos y cambios que se susciten; por lo tanto se debe permanecer alerta tanto de nuevas oportunidades como amenazas posibles de ocurrir.
- ❑ Se debe aprovechar la aceptación por parte del consumidor a este tipo de producto, que fue identificado en la investigación de mercado como de máxima preferencia, de tal manera que se sugiere más adelante ampliar la línea de

productos a otros sabores de frutas que puedan o no producirse en la región, favoreciendo a más sectores de productores; combinando sabores pues en la variedad está el gusto y es lo que actualmente marca tendencia en el consumo de bebidas de fruta.

- ☐ Se sugiere de forma anual, ajustar la planeación estratégica de la empresa a fin de delimitar parámetros de control a los objetivos de la misma, evaluando las diferentes estrategias de crecimiento y posicionamiento en la industria según las exigencias del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

PUBLICACIONES EN LÍNEA

- Anónimo (2008) “Ord Valley farmers head chia crop revival “ [En línea], disponible en: <http://www.abc.net.au/news/2008-11-01/ord-valley-farmers-head-chia-crop-revival/190090> [Accesado el 16 de Marzo 2014]
- Anónimo (2009) “Record chia crop brings cheer to the Ord” [En línea], disponible en: <http://www.abc.net.au/sitearchive/rural/news/content/200909/s2683021.htm> [Accesado el 14 de Marzo 2014]
- Anónimo (2010) “World’s Biggest chia harvest underway” [En línea], disponible en: <http://www.abc.net.au/site-archive/rural/news/content/201008/s2998189.htm> [Accesado el 14 de Marzo 2014]
- Anónimo(2011) “¿Qué es la Matriz foda?” [En línea], disponible en: <http://www.matrizfoda.com/> [Accesado el 2 de Julio 2014]
- Anónimo (2014) “Paraguay encabeza la lista de los 5 países productores de chía más grandes del mundo, según productor” [En línea], disponible en: <http://www.lanacion.com.py/articulo/152299-paraguay-encabeza-la-lista-de-los-5-paises-productores-de-chia-mas-grandes-del-mundo-segun-productor.html> [Accesado el día 14 de Marzo 2014]
- Anónimo, “Las cinco fuerzas competitivas de Porter” [En línea], disponible en: <http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/> [Accesado el 3 de Julio 2014]
- Castañeda, N., (2009) “Propiedades medicinales de la chía” en Tlahui-Medic [En línea]. México, disponible en http://www.tlahui.com/medic/medic29/chia_salvia.htm [Accesado el día 10 de Marzo 2014]
- Centurión, C., (2012) “El cultivo de chía “ en ABC Color [En línea]. Paraguay, disponible en: <http://www.abc.com.py/articulos/el-cultivo-de-chia-354585.html> [Accesado el día 10 de Junio de 2014]
- “Chía: el nuevo grano de oro” http://www.eldia.com.bo/index.php?cat=1&pla=3&id_articulo=119885
- Editor (2013) “Producción de chía aumentó 20 veces más en Paraguay” en La Vanguardia [En línea] Paraguay, disponible en:

- <http://www.vanguardia.com.py/v1/index.php/edicion-impresa/economia/item/6631-produccion-de-chia-aumentada-20-veces-mas-en-paraguay> [Accesado el 20 de Junio 2014]
- “Enseñarán a cultivar chía” <http://www.laprensa.com.ni/2013/07/26/activos/156144-ensenaran-a-cultivar-chia>
 - “Exportarán chía a Taiwan” <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/265003>
 - Everitt, Lawrent,(2012) “The chia craze” [En línea] Londres, disponible en: <http://www.bbc.com/news/magazine-17476690> [Accesado el día 12 de Mayo 2014]
 - Hernández Perez, J., 2011, “ Modelo de Competitividad de las cinco fuerzas de Porter” [En línea], 1 de Marzo del 2011, disponible en: <http://www.gestiopolis.com/economia-2/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter.htm> [Accesado el 13 de Julio de 2014]
 - Lamas Nolasco, M., (2013) “La Chía, un cultivo muy rentable” [En línea], disponible en: <http://eleconomista.com.mx/columnas/agronegocios/2013/03/19/chia-cultivo-muy-rentable> [Accesado el 20 de Marzo 2014]
 - “Producir chía agarra impulso” <http://m.laprensa.com.ni/activos/149157>
 - Parada, P., (2013) “Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno” [En línea], disponible en: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/> [Accesado el 2 de Julio 2014]
 - “Semillas que valen oro Chía” <http://www.eldeber.com.bo/nota.php?id=121203223434>
 - Strom, Stephanie (2012) “ 30 years after chia pets, seeds hit food aisles” [En línea] New York – USA, disponible en: http://www.nytimes.com/2012/11/24/business/chia-seeds-gain-popularity-for-nutritional-benefits.html?_r=1& [Accesado el día 12 de Mayo 2014]
 - The Chia Company: “Our history / The chia Co “ [En línea] Australia, disponible en: <http://www.thechiaco.com.au/thechiaco/our-story> [Accesado el 20 de Mayo 2014]
 - Vinciguerra, F., (2014) “Resulta esencial un buen control de malezas” en La Gaceta [En línea]. Argentina, disponible en: <http://www.lagaceta.com.ar/nota/576006/economia/resulta-esencial-buen-control-malezas.html> [Accesado el 14 de Julio de 2014]

- <http://www.paginasiete.bo/economia/2014/9/7/consumo-chia-sigue-alza-para-adelgazar-31562.html>
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?qid=1405046248587&uri=CELEX:32009D0827>
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?qid=1405045246651&uri=CELEX:32013D0050>
- <http://digital.csic.es/handle/10261/46088> Revista lbfun Magazine N°1 del boletín-Febrero 2012
- http://www.la-razon.com/economia/Bolivia-ranking-calidad-alimentaria-Latinoamerica_0_1648635176.html
- http://www.laprensa.com.bo/diario/actualidad/economia/20110814/la-industrializacion-de-la-fruta-crece_3538_6495.html
- <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse>
- <http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/11467-dimensiones-de-la-responsabilidad-social-empresarial-sus-actores-papel-de-las-politicas-publicas.html>
- <http://www.semillasdechia.com/propiedades.html>
- <http://www.innovacionsocial21.org/2013/02/dimenson-interna-externa-rse.html>
- www.benexia.com

MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

- Almendariz, P., (2012) Evaluación agronómica del cultivo de chíá (*Salvia hispánica*) con dos densidades de siembra y tres tipos de fertilizante orgánico, en San Pablo de Atenas, provincia Bolívar. Guaranda, Ecuador. Universidad Estatal de Bolívar.
- Aguilar, J.C., (2006) Marco Teórico cinco fuerzas de Porter. Cali, Colombia. Universidad Autónoma de Occidente
- Baena, E., Sánchez J. Y Montoya O., (Año IX) "El entorno empresarial y las cinco fuerzas competitivas" en *Scientia et Technica*. N° 23, Diciembre 2003, pp 62

- Behar, D., (2008) *Introducción a la Metodología de la Investigación*, 1era. Edición, Editorial Shalom.
- Bendaña, G., 2012, *Agua, Agricultura y Seguridad Alimentaria en las zonas secas de Nicaragua*, 1a. Edición, Managua.
- Bohlander, G. Y Scott, S., (2008) *Administración de recursos Humanos*. 14ª edición, México D.F., Cengage Learning Editores S.A. Cap. RR.HH.
- Bueno, M., Di Sapio, O., Barolo, M., Busilachi, H., Quiroga, M., Y Seevrin, C. (2010) “Análisis de la calidad de los frutos de Salvia hispánica L.(Lamiaceae) comercializados en la ciudad de Rosario (Santa Fé, Argentina)” en *Revista Redalyc – Boletín Latinoamericano y del Caribe de Plantas Medicinales y Aromáticas*. Vol. 9, Nº 3, Mayo 2010, pp. 221-227.
- Bunger, A., (2007) Elaboración de galletas con semilla de chía (Salvia hispánica) como alimento funcional con aporte de ácidos grasos omega-3. Tesis de Pregrado en ingeniería de alimentos. Santiago de Chile. Universidad de Chile.
- Calderón, C., Huarocc, D. y Sinche, S. (2014) Estudio de Mercado e ingeniería para la elaboración de bebida nutracéutica a base de chía con frutas naturales. Universidad nacional del centro del Perú – Facultad de ingeniería e industrias alimentarias. Huancayo, Perú.
- Chacón, S.,(2006) Manual de procesamiento de frutas tropicales a escala artesanal, en El Salvador. El Salvador.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. 3ª edición, México D.F., Mc Graw Hill. Cap RR.HH.
- Chiavenato, I. (1994) *Administración de recursos humanos*. 2ª edición, Buenos Aires, Mc Graw Hill. Cap RRHH
- Coates, W., (2013) *Chía el increíble supernutriente*, 1era. Edición, España, Edaf.
- De Kartsow, A., (2013) Estudio de Pre Factibilidad Técnico-Económica del Cultivo de Chía en Chile. Informe Final. Chile, P.U.C.V.

- García, A., (2007) Responsabilidad social empresarial., su contribución al desarrollo sostenible. En *Revista Futuros*. Nº 17. Vol V
- Guiotto, E. (2014) Aplicación de Subproductos de Chía (*Salvia hispánica L.*) y girasol (*Helianthus annuus L.*) en alimentos. Tesis Doctoral. Argentina. Facultad de Ciencias Exactas – Departamento de Química. Universidad Nacional de La Plata.
- Hernández Gómez, J., (2008) Caracterización morfológica, contenido de ADN nuclear y cruzamiento natural en la chía (*Salvia hispánica L.*). Tesis doctoral. Montecillo, México. Colegio de Postgraduados – Institución de enseñanza e investigación en ciencias agrícolas.
- Hill Ch., Jones G., 2005, *Administración estratégica: un enfoque integrado*, 6ta. Edición, México, McGraw Hill.
- Jaramillo Garcés, Y. (2013) La chía (*salvia hispánica L.*), una fuente de nutrientes para el desarrollo de alimentos saludables. Tesis para obtener el título de especialista en nutrición. Caldas – Antioquía, Colombia. Corporación Universitaria Lasallista.
- Johnson, G. Y Scholes, K., (2001) *Dirección Estratégica*. 5ta. Edición, España, Prentice Hall – Pearson Education.
- Jordán Bueso, M.J., (1999) Constituyentes aromáticos del zumo de naranja. Efecto del procesado industrial. Memoria presentada para obtener el grado de Doctor en Ciencias Químicas. Murcia, España. Universidad de Murcia. Facultad de veterinaria, ciencia y tecnología de los alimentos.
- Koontz, H. Y Weihrich, H., (1998) *Administración, una perspectiva global*. México, Mc Graw Hill Cap RRHH
- Kotler P., 2000, *Dirección de Marketing*, 1era. Edición, México, Prentice Hall Iberia S.R.L.
- Kotler, P. Y Armstrong G., 2005, *Marketing*, 10ma. Edición, México, Prentice Hall.

- Lamb Ch, Hair J. Y Mc Daniel C, 2011, *Marketing*, 11ma. Edición, México, Cengage Learning Editores S.A.
- Lobo Zavalía, R., Alcocer, G., Fuentes, J., Rodriguez, W., Morandini, M. y Devani M. (2009) “Desarrollo del cultivo de chía en Tucumán, República Argentina” en *Revista Avance Agroindustrial – EEAOC*. Nº 32 (4), pp. 27-30.
- Lutterbeck, B., (2001) “Mas sano y con sabor más natural: ¿Quiénes compran alimentos orgánicos y por qué?” en *Comuniica Magazine*. Nº 17, Año 5, pp. 23-25.
- Martínez Godínez, V., (2013) *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*.
- Michael E. Porter, 2006; *Ventaja Competitiva, Edición revisada, México, Compañía Editorial Continental S.A.*
- Mintzberg H., Quinn J. Y Voyer J., 1997, *El proceso Estratégico*, 1ra. Edición, México, Pearson Education.
- Miranda, F., (2012) “Guía Técnica para el manejo del cultivo de chía en Nicaragua”, Nicaragua, Central de cooperativas de servicios Múltiples de Exportación e Importación del Norte (Cecoopsemein R.L.) <http://www.cecoopsemein.com/>
- Muñoz, L. (2012) Mucilage from chia seeds (*Salvia hispánica*): Microestructure, Physico-Chemical characterization and applications in food industry. Thesis of the requirements for the Degree of Doctor in Engineerins Sciences. Santiago de Chile. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Noboa, F. (2006) *Fuerzas Sectoriales y Rentabilidad*. Primera edición, Quito – Ecuador.
- Pérez, D., Paredes, V., Rodriguez, G., Lobo Zavalía, R., Beretoni, A., Ale, J. y Vinciguerra, H., (2013) “Gastos, rindes y precios de indiferencia del cultivo de chía en Tucumán en la campaña 2012/2013” en *Reporte Agroindustrial – EEAOC*. Nº 85, Septiembre 2013, p.2

- Pinto, R. (2002) Estudio de Mercado de productos orgánicos bolivianos - Estudio elaborado para la Secretaría General de la ALADI. Departamento de Promoción Económica. Publicación N° 06/02
- Plan de Desarrollo Municipal de la Sección Capital Sucre PDM (2010-2014). Honorable Alcaldía Municipal de Sucre.
- Plan Nacional de Desarrollo Bolivia (2006). Ministerio de Planificación del Desarrollo, Estado Plurinacional de Bolivia.
- Ponce de León, L., (2011) *Metodología del Derecho*, 13era. Edición, México, Editorial Porrúa.
- Ponce Talancón H., “La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones” en *Enseñanza e Investigación en Psicología*. N°1, Enero-Junio 2007, p 114.
- Pozo, S., (2010) Alternativas para el control químico de malezas anuales en el cultivo de la chía. Tesis de Pregrado. Ibarra – Ecuador, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Prochile, (2013) Productos orgánicos y saludables en Bolivia. Chile, Gobierno de Chile
- Ramírez, G., Rosado J.G., Castellanos, A.F. Y Chel, L.A. (2012) “Potencial productivo para el cultivo de chía en México y calidad del aceite extraído” en *Revista de la Facultad de Ingeniería Química FIQ* . N° 52, Diciembre de 2012, pp.32, 33.
- Recalde, E., Durán, J. Y Mera, M., (2009). “Cultivos Energéticos Alternativos” para CIITTOL Centro Iberoamericano de Investigación y Transferencia de Tecnología en Oleaginosas. Ecuador, Grupo Seritex
- Reynaga, J., 2010, *Método Estadístico*, México.
- Ríos, J., (2014) “ El boom de la chía” en *La Gaceta de la Universidad de Guadalajara*. N° 13, Enero 2014, p.3

- Rodríguez, S. y Yañez, R.(2012) Estudio de factibilidad para la creación de una planta de producción industrial de jugos de fruta en el canton Naranjito. Tesis de Pregrado. Ecuador, Universidad Estatal de Milagro – Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.
- Rovati, A., Escobar, E Y Prado C., (2010) “Particularidades de la semilla de chía - *Salvia Hispánica L.*” en *Revista Avance Agroindustrial* – EEAOC. N° 33 (3), p. 39.
- Ruiz, R., (2007) *El Método Científico y sus Etapas*, México.
- Sandoval, Ma. Rosa, (2012) Aislamiento y caracterización de las proteínas de reserva de chía (*Salvia hispánica L.*). Tesis de Postgrado. Santiago de Querétaro, Mexico. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Thompson A., Strickland A.J., 2012, *Administración Estratégica: Teoría y casos*, 18va. Edición, México, McGraw Hill.
- Thompson A., Strickland A.J., (1997), *Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas*. 1era. Impresión, México, McGraw Hill.
- Tosco, G., (2004) “Chía (*Salvia Nativa*) La mayor fuente natural de omega-3. Un completo estudio que reúne fuentes de información de todo el mundo y explica como la ingesta diaria de Chía actúa a nivel de las células en el ser humano” en *Unión Química Argentina*. Mayo/Junio 2004, p 26
- Vergara, Ma.P.,(2009) Análisis organizacional basado en la Responsabilidad Social Empresarial. Trabajo de grado. Bogotá, Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de comunicación social
- Vives,A. y Peinado-Vara, E., (2004). Responsabilidad Social de la Empresa: del Dicho al Hecho. México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Wayne, C. Y Ayerza, R., 2006. *Chía*, Argentina, RBA
- Whalley, A., 2010, *Strategic Marketing*, www.bookboon.com

ANEXOS

ANEXO 1
ENCUESTA -
ENTREVISTA

ENCUESTA PILOTO ESTUDIO DE LA CHIA

Buenos Días, Buenas Tardes, a continuación se presenta una encuesta para llevar a cabo un estudio relacionado al consumo de productos naturales en la dieta diaria de las personas y familias de la ciudad de Sucre, en este caso semillas, sub-productos o derivados de Chía; que nos permitirá evaluar el grado de involucramiento que tienen las personas respecto a su salud.

Este estudio corresponde a un trabajo para la Universidad Andina, **netamente académico**, muchas gracias por tomarse la molestia para completar estas preguntas.

SU OPINIÓN ES DE MUCHA IMPORTANCIA

Marcar con una X en el espacio () respectivo.

Distrito	Zona	Avenida/Calle y N°

1. Ha oído hablar, conoce o consume las semillas de Chía?
 Si
 No
2. ¿Cuánto gasta o gastaría en promedio en el consumo de estas semillas?
 Entre Bs. 3 – Bs 20
 Entre Bs. 21 – Bs. 50
 Entre Bs. 51 – Bs 80
 Entre Bs. 81 – Bs. 100
 Más de Bs. 100
3. Considerando que las semillas de chía tienen excelentes propiedades reconocidas a nivel internacional por organismos como la FDA (Administración de Drogas y alimentos en EE.UU.) , EFSA (Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria) y OMS (Organización Mundial de la Salud) tales como Anticoagulante, Antioxidante, Alto contenido de Omega-3, Fácil de almacenar sin deteriorarse y Acciones cardioprotectoras; ¿ Estaría dispuesto a consumirla?
 Si
 No
4. ¿En qué producto de los que se mencionan a continuación, le gustaría consumir considerando que las semillas de chía estarían incorporadas? *Puede seleccionar varias alternativas*
 Pan
 Jugos de fruta bebibles con chía
 Galletas
 Barras energéticas de cereal
 Cupcakes o Madeleines
 Compotas de fruta mezclada con semillas de chía
5. Sexo de la persona
 Hombre
 Mujer
6. Edad de la persona
 Entre 25 y 35 años
 Entre 36 y 45 años
 Entre 46 y 55 años
 Entre 56 y 65 años
 Más de 65 años

Nombre del encuestado.....

**iiiiii MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y TIEMPO !!!!!
RESULTADOS ENCUESTA PILOTO**

PLANTILLA RESULTADO ENCUESTA PILOTO																						
Nº Encuesta	Preg.1 Conocimiento		Preg. 2 Gasto					Preg.3 Consumiría		Preg.4 Productos						Preg.5 Sexo		Preg.6 Edad				
	SI	NO	1	2	3	4	5	Si	No	1	2	3	4	5	6	H	M	1	2	3	4	5
1	Si		x					Si		x			x		x	x				x		
2	Si			x				Si			x	x			x		x	x				
3	Si				x			Si			x						x		x			
4		No						Si									x			x		
5	Si			x				Si		x			x			x		x				
6	Si		x					Si		x	x	x			x		x	x				
7	Si					x		Si		x	x		x		x		x				x	
8	Si			x				Si				x	x		x	x						x
9	Si			x				Si			x					x					x	
10	Si		x					Si			x						x	x				
11	Si			x				Si			x						x	x				
12	Si			x				Si			x						x		x			
13	Si			x				Si			x					x			x			
14	Si			x				Si			x						x					x
15	Si				x			Si		x	x	x	x	x	x		x	x				
16	Si			x				Si		x		x				x	x				x	
17	Si					x		Si		x	x	x			x		x		x			
18	Si			x				Si			x						x	x				
19	Si		x					Si				x					x			x		
20	Si			x				Si			x					x		x				
21	Si			x				Si			x					x		x				
22	Si			x				Si		x	x				x		x		x			
23	Si			x				Si		x	x	x	x			x		x				
24	Si					x		Si		x		x				x		x				x
25	Si			x				Si		x	x	x	x			x			x			
26	Si			x				Si		x	x				x		x		x			
27	Si				x			Si		x			x	x			x		x			
28	Si				x			Si		x	x	x		x			x		x			
29	Si			x				Si		x	x		x		x		x	x				
30		No						Si			x						x			x		
31	Si			x				Si			x						x	x				
32	Si			x				Si			x		x			x			x			
33	Si			x				Si			x		x		x		x	x				
34	Si					x		Si		x	x		x	x		x		x				
35	Si					x		Si		x			x	x			x		x			
36	Si			x				Si		x		x					x					x
37	Si			x				Si		x		x	x				x			x		
38		No						Si		x		x				x				x		
TOTAL	35	3	4	22	4	5		35	0	20	26	15	13	5	13	13	25	14	11	8	4	1

Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 2 donde:

- 1 3-20 Bs
- 2 21-50 Bs
- 3 51-80 Bs
- 4 81-100 Bs
- 5 Más de 100 Bs

Pregunta 4 donde:

- | | | |
|---|---------------------------|----|
| 1 | Pan | 2º |
| 2 | Jugos de fruta bebibles | 1º |
| 3 | Galletas | 3º |
| 4 | Barras energéticas cereal | 4º |
| 5 | Cupcakes, Muffins | |
| 6 | Compotas de fruta c/chía | |

Pregunta 6 donde:

- | | | |
|---|----------------|----|
| 1 | 25-35 años | 1º |
| 2 | 36-45 años | 2º |
| 3 | 46-55 años | 3º |
| 4 | 56-65 años | 4º |
| | Más de 65 años | |
| 5 | años | 5º |

Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el porcentaje éxito y fracaso para poblaciones finitas, se toma un 50% de éxito y un 50% de fracaso.

Formula

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

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza = 95% = 1,96

N= Población área urbana = 237.480

P= Probabilidad de éxito = 50%

Q= Probabilidad de fracaso = 50%

E = Error = 5%

$$n = \frac{3,84 * (237.480 * 0,5 * 0,5)}{0,0025 * 237.479 + 3,84 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = \frac{227.980,8}{594 + 0,96}$$
$$n = 383$$

En caso de no realizar la encuesta piloto se llevaría a cabo 383 encuestas.

Para aplicar una encuesta piloto se toma el 10% del tamaño de la muestra, es decir 38 encuestas.

ENCUESTA ESTUDIO DE LA CHIA

Buenos Días, Buenas Tardes, a continuación se presenta una encuesta para llevar a cabo un estudio relacionado al consumo de productos naturales en la dieta diaria de las personas y familias de la ciudad de Sucre, en este caso semillas, sub-productos o derivados de Chía; que nos permitirá evaluar el grado de involucramiento que tienen las personas respecto a su salud.

Este estudio corresponde a un trabajo para la Universidad Andina, **netamente académico**, muchas gracias por tomarse la molestia para completar estas preguntas.

SU OPINIÓN ES DE MUCHA IMPORTANCIA

Marcar con una X en el espacio () respectivo.

DISTRITO	ZONA	AVENIDA/CALLE y Nº

1. Ha oído hablar o leído sobre las semillas de Chía? Si su respuesta es SI, pase a la siguiente pregunta, **de lo contrario avance hasta la pregunta 8**

() Si
() No

2. Qué atributos benéficos para la salud, de los que se mencionan a continuación, conoce Ud. de esta semilla? PUEDE SELECCIONAR VARIAS ALTERNATIVAS

PROPIEDADES	OPCIÓN
Anticoagulante	
Antioxidante	
Alto contenido de Omega-3	
Fácil de almacenar sin deteriorarse	
Acciones Cardioprotectoras	

3. ¿ Ud. Consume este producto? **Si su respuesta es NO avance a la pregunta 9**

() Si
() No

4. ¿ Con qué frecuencia compra Chia?

() Cada semana
() Cada quince días
() Cada mes
() Otro, cada cuanto?

5. ¿ Qué cantidad de producto compra Ud. periódicamente?

() Envase o presentación de 250 Gr
() Envase o Presentación de 500 Gr
() Envase o Presentación de 800 GRS

6. ¿ Conoce la procedencia o marca de la Chia que consume?

Si recuerda el nombre o marca anotarla por favor.

PROCEDENCIA		NOMBRE
Chía Nacional		
Chía Importada o Extranjera		
Chía Regional o Local		

7. ¿Dónde suele ir a comprar? *Puede seleccionar varias opciones. Terminada esta pregunta pase a la pregunta 9*

- () En el Supermercado
- () En el Micromercado
- () En el mercado
- () En la Tienda de Barrio
- () Lo compro por internet
- () Farmacias
- () Tiendas de Productos orgánicos y naturales
- () Otro, cuál?.....

8. Considerando que las semillas de chía tienen excelentes propiedades reconocidas a nivel internacional por organismos como la FDA (Administración de Drogas y Alimentos en EE.UU.), EFSA (Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria) y OMS (Organización Mundial de la Salud) tales como Anticoagulante, Antioxidante, Alto contenido de Omega-3, Fácil de almacenar sin deteriorarse y Acciones cardioprotectoras. ¿Estaría dispuesto a consumirla? **Si su respuesta es NO avanzar de igual forma a la sgte. pregunta, a modo de convencer al cliente la industrialización y variedad de opciones en las que puede consumir la chía, mas allá de la simple semilla.**

- () Si
- () No

9. Acorde a los requerimientos nutritivos establecidos por la OMS (Organización Mundial de la Salud) se recomienda un consumo diario de 25gr, en la tabla que se muestra a continuación ¿Qué productos seleccionaría, le gustaría o le interesaría consumir? Asimismo el precio que estaría dispuesto a pagar por cada uno de ellos.

Considerando que las semillas de chía estarían incorporadas en cada categoría. **PUEDE SELECCIONAR VARIAS CATEGORÍAS O BIEN VARIAS OPCIONES DENTRO DE UNA MISMA CATEGORÍA**

CATEGORÍA			PRECIO			
JUGOS INSTANTÁNEOS BEBIBLES A BASE DE CHIA Y FRUTA						
Botella Plástica	500 ml		Bs. 8-12		Bs. 10-14	
Sachet	150 ml		Bs. 3-5		Bs. 4-6	
Envase TetraBrik	200 ml		Bs. 4-6		Bs. 5-7	
GALLETAS bolsa de 25 g						
De Avena con Chía			Bs. 4-6		Bs. 5-7	
De Quinoa con Chía						
De Chía con uvas pasas						
PAN de 500 g						
Con Harina de Trigo y Semillas de Chía			Bs. 10-12		Bs. 13-15	
De Harina de Chía						

10. ¿Cuál es el factor que más influye cuando Ud. compra un producto para su consumo? *Enumere del 1 al 5 según el orden de prioridad. Siendo 1 el más importante y 5 el que menos le importa*

- () Precio
- () Presentación
- () Sabor
- Valor Nutricional ()
- Disponibilidad ()

11. ¿Qué porcentaje de sus ingresos mensuales destina al gasto de alimentación, comida, bebida de la canasta básica al mes?

- () Entre Bs. 400 – Bs. 600
- () Entre Bs. 601 – Bs. 1000
- () Entre Bs. 1001 – Bs. 1500
- () Entre Bs. 1501 – Bs. 2000
- () Entre Bs. 2001 o más

12. ¿Qué medios de comunicación prefiere de acuerdo a su gusto? Puede seleccionar varias opciones

() Televisión
Que canal _____ Programa _____

() Radio
Cuál _____ Programa _____

() Periódico
Cuál _____

13. ¿Cuántas personas integran su familia?

- () Entre 2 a 4 personas
- () Más de 4 personas

14. Ocupación del encuestado

- () Estudiante
- () Profesional dependiente de la Adm. Pública, alguna empresa.
- () Profesional independiente
- () Comerciante
- () Obrero, Artesano
- () Ama de casa
- () Jubilado
- () Otro. ¿Cuál?.....

15. Estado civil del encuestado

- () Soltero
- () Casado
- () Separado
- () Unión libre
- () Otro. ¿Cuál?.....

16. Sexo de la persona

- () Hombre
- () Mujer

17. Edad de la persona

- () Entre 25 y 35 años
- () Entre 36 y 45 años
- () Entre 46 y 55 años
- () Entre 56 y 65 años
- () Mayor a 65 años

Nombre del encuestado.....

Fecha de Llenado.....

iiiiii MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y TIEMPO !!!!!!!

GUÍA DE ENTREVISTA
ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre.....

Cargo u ocupación.....

INFORMACIÓN GENERAL

1. Información sobre proveedores de semillas de chía en el departamento de Chuquisaca

2. Características de la producción de semilla

3. Cantidad o volumen de producción estimada

4. Requisitos para certificación de semilla

5. Costos referenciales de producción y/o certificación

6. Características principales para la industrialización de la semilla

7. Otros datos, información adicional.

ANEXO 2

DETERMINACIÓN DE COSTOS

Cuadro Nº 1 Maquinaria y Equipo

Fuente: Elaboración propia

MAQUINARIA Y EQUIPO				
DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PU en \$us	PRECIO TOTAL
Maquinaria y Equipo	Pza.			
Lavadora y Peladora	Pza.	1	7500	7500
Bañadores	Pza.	4	250	250
Escaldadora	Pza.	1	3000	3000
Maquina Centrifugadora	Pza.	1	6500	7000
Maquina Pasteurizadora	Pza.	1	7500	7500
Envasadora	Pza.	1	3000	3000
Máquina llenadora envases tetra	pza	1	4500	4500
Selladora	Pza.	1	3500	3500
Licuada industrial	Pza.	1	4500	4500
Conservadoras o Refrigeradora	Pza.	2	1500	1500
Balanza	Pza.	1	180	180
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO				42430

Cuadro Nº 2 Equipos de computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PU en \$us	PRECIO TOTAL
Equipos de computación				
CPU	Pza.	10	550,00	5.500,00
Impresora	Pza.	4	100,00	400,00
Fax	Pza.	1	150,00	150,00
TOTAL EQUIPOS				6.050,00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 3 Transporte

TRANSPORTE				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PU en Sus	PRECIO TOTAL
Equipo de transporte				
Minivan	Pza.	1	6.500,00	6.500,00
Motos	Pza.	1	1.200,00	1.200,00
TOTAL EQUIPOS				7.700,00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 4 Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PU en \$us	PRECIO TOTAL
Muebles y Enseres				
Escritorios melanímicos	Pza.	8	100,00	800,00
Sillón giratorio	Pza.	8	40,00	320,00
Mesa de madera rectangular	Pza.	1	180,00	180,00
Sillas de madera	Pza.	10	25,00	250,00
Gabetero de melanímico	Pza.	6	45,00	270,00
Vitrinas para exposición	Pza.	2	60,00	120,00
Juego de Living de cuerina	Pza.	1	400,00	400,00
Cámara fotográfica	Pza.	1	200,00	200,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES				2.540,00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 5 Herramientas de trabajo

HERRAMIENTAS DE TRABAJO				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PU en \$us	PRECIO TOTAL
Equipos				
Cascos	Pza.	3	6,00	18,00
Mandiles producción	Pza.	8	7,00	56,00
Overoles	Pza.	3	11,00	33,00
Guantes	Pza.	3	2,00	6,00
Botas	Pza.	7	30,00	210,00
TOTAL HERRAMIENTAS				323,00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 6 Material de escritorio y limpieza

MATERIAL ESCRITORIO Y LIMPIEZA		
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	PRECIO TOTAL en \$us
Material de Escritorio	Global	600,00
Material de Limpieza	Global	100,00
TOTAL MATERIAL E INSUMOS		700,00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 7 Servicios básicos

SERVICIOS BÁSICOS				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	Cantidad	Costo/mes	Costo Total Año
Energía Eléctrica	KWh	12	200	2400
Agua	m3	12	150	1800
Teléfono	llamadas	12	150	1800
Gas	m3	12	50	600
Internet	Serv	12	50	600
TOTAL SERVICIOS BASICOS				7200

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 8 Obras civiles

OBRAS CIVILES				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PU en \$us	PRECIO TOTAL
Edificio	Mts2	800,00	160,00	128.000,00
TOTAL OBRAS CIVILES				128.000,00

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 9 Inversiones Diferidas

INVERSIONES DIFERIDAS		
DESCRIPCION	UNIDAD	PRECIO TOTAL
Instalación y Montaje	global	300
Constitución de la empresa	global	500
Estudio de factibilidad	global	400
Planos y trámites	global	300
Patentes, marcas y diseños	global	200
TOTAL INVERSIONES DIFERIDAS		1700

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 10 Beneficios Sociales correspondiente al personal de producción

BENEFICIOS SOCIALES: ÁREA PRODUCCIÓN							
Cargo	Seguro Social	AFP	Vivienda	Solidario	Sub-Total	MESES	Total Año
Jefe de Producción	300	51	60	90	501	12	6015,6
Gestor de Calidad	220	38	44	66	368	12	4411,44
Responsable Área Producción	220	38	44	66	368	12	4411,44
Encargado Recep. Mat. Prima	150	26	30	45	251	12	3007,8
Operarios	200	34	40	60	334	12	4010,4
TOTAL							21856,68

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 11 Beneficios Sociales correspondiente al personal de Adm. Y Com.

BENEFICIOS SOCIALES: ÁREA ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN							
Cargo	Seguro Social	AFP	Vivienda	Solidario	Sub-Total	MESES	Total Año
Gerente General	400	68	80	120	668	12	8020,8
Administrador	300	51	60	90	501	12	6015,6
Jefe Comercial	250	43	50	75	418	12	5013
Contador	200	34	40	60	334	12	4010,4
Jefe RR.HH.	200	34	40	60	334	12	4010,4
Secretaria	180	31	36	54	301	12	3609,36
Responsable Marketing	200	34	40	60	334	12	4010,4
Asistente Comercial	180	31	36	54	301	12	3609,36
Responsable Almacén	200	34	40	60	334	12	4010,4
Despachador	180	31	36	54	301	12	3609,36
Operario mantenimiento vehiculos-maquinaria	200	34	40	60	334	12	4010,4
Portero	150	26	30	45	251	12	3007,8
TOTAL							52937,28

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 12 Sueldos y Salarios

SUELDOS Y SALARIOS												
DESCRIPCION	CANT.	MENSUAL	SEGURO SOCIAL (10%)	AFP (1,71%)	FONDO DE VIVIENDA (2%)	FONDO SOLIDARIO(3%)	ANUAL	AGUINALDO	2do. Aguinaldo	TOTAL GENERAL	TOTAL GENERAL EN \$US	
Personal												
Gerente General	1	4.000	400	68	80	120	56.021	4.000	4.000	64.021	9198,39	
Administrador	1	3.000	300	51	60	90	42.016	3.000	3.000	48.016	6898,79	
Jefe Comercial	1	2.500	250	43	50	75	35.013	2.500	2.500	40.013	5748,99	
Jefe de Producción	1	3.000	300	51	60	90	42.016	3.000	3.000	48.016	6898,79	
Jefe RR.HH	1	2.000	200	34	40	60	28.010	2.000	2.000	32.010	4599,20	
Contador	1	2.000	200	34	40	60	28.010	2.000	2.000	32.010	4599,20	
Secretaria	1	1.800	180	31	36	54	25.209	1.800	1.800	28.809	4139,28	
Encargado Recep. Mat. Prima	1	1.500	150	26	30	45	21.008	1.500	1.500	24.008	3449,40	
Responsable Marketing	1	2000	200	34	40	60	28.010	2.000	2.000	32.010	4599,20	
Asistente Comercial	1	1800	180	31	36	54	25.209	1.800	1.800	28.809	4139,28	
Responsable Almacén	1	2000	200	34	40	60	28.010	2.000	2.000	32.010	4599,20	
Despachador	1	1800	180	31	36	54	25.209	1.800	1.800	28.809	4139,28	
Gestor de Calidad	1	2200	220	38	44	66	30.811	2.200	2.200	35.211	5059,11	
Responsable Área Producción	1	2200	220	38	44	66	30.811	2.200	2.200	35.211	5059,11	
Operarios	4	2000	200	34	40	60	28.010	2.000	2.000	32.010	4599,20	
Portero	1	1500	150	26	30	45	21.008	1.500	1.500	24.008	3449,40	
											0,00	
							TOTAL	494.384	35.300	35.300	564.984	81175,80

Fuente : Elaboración propia

Cuadro N° 13 Depreciación de Activos fijos

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS												
ÍTEM	VALOR ACTIVO	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Construcciones	128.000	40 años	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
Muebles y Enseres	2.540	10 años	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254
Equipos de computación	6.050	4 años	1.513	1.513	1.513	1.513	1.513	1.513	1.513	1.513	1.513	1.513
Maquinaria y Equipos	42.430	8 años	5.304	5.304	5.304	5.304	5.304	5.304	5.304	5.304	5.304	5.304
Vehículos y Transporte	7.700	5 años	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540	1.540
TOTAL AÑO			11.810	11.810	11.810	11.810	11.810	11.810	11.810	11.810	11.810	11.810

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 14 Costos de Flete y Transporte

COSTOS DE FLETE Y TRANSPORTE										
	AÑO									
Descripción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empaque	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Embalaje	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Transporte	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
TOTAL	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nº 15 Determinación Capital de Trabajo

DETERMINACIÓN CAPITAL DE TRABAJO EN \$US										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	279923	327715	360487,02	396535,7	436189,3	479808,2	527789,1	580568,0	638624,8	702487,2
Cuentas por cobrar	23326,92	27310	30040,59	33044,6	36349,1	39984,0	43982,4	48380,7	53218,7	58540,6
Materia Prima	103558	113915	125306	137836,6	151620,26	166782,29	183460,52	201806,57	221987,23	244185,95
Inventario	8629,83	9493	10442,17	11486,38	12635,02	13898,52	15288,38	16817,21	18498,94	20348,83
Suministros	19800	21780	23958	26353,8	28989,18	31888,1	35076,91	38584,6	42443,06	46687,36
Iventario de Suministros	1650	1815	1996,5	2196,15	2415,77	2657,34	2923,08	3215,38	3536,92	3890,61
Mano de obra	28830	31713,00	34884,28	38372,71	42209,98	46430,98	51074,07	56181,48	61799,63	67979,59
Inventario de mano de obra	1201,25	1321	1453,51	1598,86	1758,75	1934,62	2128,09	2340,90	2574,98	2832,48
Materia prima y suministro	123358	135695	149264	164190,4	180609,44	198670,39	218537,43	240391,17	264430,29	290873,31
Cuentas por pagar	15419,75	16961,82	18658	20523,8	22576,18	24833,80	27317,18	30048,90	33053,79	36359,16
CAPITAL DE TRABAJO	19388,25	22977,02	25274,76	27802,24	30582,46	33640,71	37004,78	40705,26	44775,79	49253,36
Variación Capital de Trabajo		3588,77	2297,74	2527,48	2780,22	3058,25	3364,07	3700,48	4070,53	4477,58

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3

**PRESUPUESTO PARA
ESTUDIO DE
FACTIBILIDAD - ANÁLISIS
ITA**

PRESUPUESTO: ASISTENCIA TECNICA DESARROLLO DEL PROCESO TÉCNICO
DE UNA BEBIDA EN BASE A CHIA

Estudiante: Verónica P. Torrico Paz, Carrera de Ingeniería Comercial

LUGAR Y FECHA: Sucre, septiembre de 2014

Nº	DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (Bs)	TOTAL (Bs)
1	Servicios Profesionales				1000,00
	Técnico laboratorio de procesos	Día	5	200,00	1000,0
2	Agua, energía eléctrica y combustible				45,00
	Gas Licuado de petroleo (GPL)*	Garrafa	2	22,50	45,0
	Agua*	M3	0	0,00	0,0
	Energía eléctrica*	Kwh	0	0,00	0,0
3	Insumos y materiales				54,00
	Barbijos	Pieza	5	1,00	5,0
	Gorros de laboratorio	Pieza	5	1,00	5,0
	Guantes	Pieza	5	1,50	7,5
	Papel toalla	Pieza	1	16,5	16,5
	Sorbato de potasio y Acido cítrico	Global	1	20	20,0
4	Materia prima*				0,0
	Naranja, maracuyá, tumbo, piña, durazno	Global	1	0	0,0
	Glucosa	Kg	1	0	0,0
	Azúcar	Kg	1	0	0,0
	Amaranto	Kg	2	0	0,0
	Quinoa	Kg	2	0	0,0
	Otros	Global	1	0	0,0
5	Análisis fisico químicos				2106,0
	Grasa total	Parámetro	2	60,0	120,0
	Sodio	Parámetro	2	85,0	170,0
	Carbohidratos	Parámetro	2	15,0	30,0
	Cenizas	Parámetro	2	55,0	110,0
	Solidos Totales	Parámetro	2	60,0	120,0
	Fibra cruda	Parámetro	2	97,0	194,0
	Azúcar total	Parámetro	2	97,0	194,0
	Proteína	Parámetro	2	109,0	218,0
	Vitamina C	Parámetro	2	120,0	240,0
	Calcio	Parámetro	2	85,0	170,0
	Potasio	Parámetro	2	85,0	170,0
	Magnesio	Parámetro	2	85,0	170,0
	Hierro	Parámetro	2	85,0	170,0
	Calorías	Parámetro	2	15,0	30,0
6	Alquiler de equipos				0,00
	Baño maría, tachos, medidor de pH, refractrómetro, balanza digital, termómetro	Día	5	0	0,0
TOTAL					3205,00
*Aporte Verónica Torrico				Descuento 15%	480,75
				Con descuento	2724,25

FORMAS DE PAGO:

1. PAGO AL CONTADO EN ADMINISTRACION

2. REALIZAR EL DEPOSITO A LA CUENTA N° 1-1174725 DEL BANCO UNION A

NOMBRE DE: **UMSFX - INSTITUTO DE TECNOLOGIA DEL ALIMENTO**

1
1
1,26

ANEXO 4

**MÁS SOBRE LA
CHIA**

¿Por qué consumir Chía?

- **La Chía es la fuente más rica de ácidos grasos y antioxidantes naturales disponible como materia prima para su uso en alimentos funcionales y suplementos dietéticos.** La inigualable estabilidad de los ácidos grasos omega-3 de la chía, es el resultado de los antioxidantes naturales que contiene. Los antioxidantes de la chía le confieren una enorme ventaja sobre todas las demás fuentes de ácidos grasos omega-3.
- **La chía, utilizada como fuente de ácidos grasos omega-3, no requiere el uso de antioxidantes artificiales.** Como las vitaminas sintéticas. La vitamina E ha demostrado anular los efectos protectores de las drogas cardiovasculares y también promover la oxidación cuando se utilizan altos niveles.
- **La chía agregada a las dietas animales provoca una dramática reducción en el contenido de ácidos grasos saturados (hasta 30,6% en los huevos) de los productos obtenidos.** La disminución es significativamente mayor que la que se encuentra cuando se suministran dietas que contienen productos marinos (pescado y algas) y semillas de lino. Los ácidos grasos saturados de las dietas se asocian con las enfermedades cardiovasculares, y su efecto sobre el colesterol de baja densidad en sangre (LDL) es más fuerte que el del colesterol dietético. Esta diferencia significativa entre la chía y las otras fuentes de omega-3 tienen implicaciones de gran importancia en la comercialización.
- **La chía no tiene colesterol, en esto difiere de la carne, aceite y harina de pescado que contienen cantidades muy significativas.** Para los consumidores conscientes de la salud, esto le confiere a la chía dramáticas ventajas comerciales sobre los productos derivados del pescado.
- **La chía puede almacenarse por años sin que se deteriore el sabor, el olor o el valor nutritivo.** Esta es una importante ventaja comparando con los productos marinos, puesto que el aceite/harina de pescado o el aceite/harina de algas, necesitan un packaging y condiciones de almacenamiento especiales para prevenir incluso, los menores cambios en el medio ambiente.

- **La chía es un producto sustentable y ecológico.** El alto contenido de aceites esenciales de las hojas de chía, actúan como un potente repelente de insectos, evitando la necesidad de utilizar químicos para proteger el cultivo.

La chía es ideal para enriquecer gran cantidad de productos. Como formulas y alimentos para bebés, alimentos horneados, barras nutritivas, yogures, salsas, etc. Cuando se utiliza como alimento animal se pueden obtener productos enriquecidos con omega-3 como huevos, pollo, carne vacuna, jamón, leche, quesos, etc. La chía es una excelente fuente de proteína, minerales y vitamina B; es simple de usar en la preparación de alimentos y, segura no solo en fórmulas para animales, sino también para los humanos⁵²

⁵² <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xy0dZwNbMjQJ:www.chiachile.cl/CHIA%2520Estudio%2520Giovanni%2520Toscob%2520cB.doc+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=bo>