

# **UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**

**ÁREA DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA**

**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



## **PROYECTO DE GRADO**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA GALLETAS Y  
BRIGADEIROS DERIVADOS DE CASTAÑA PRODUCIDOS EN LA  
PLANTA PILOTO DE PROCESOS INDUSTRIALES DE LA  
UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO”**

Postulante: Univ. Carmen Roxana Huchani Choque

Tutor: Ing. Vania Helen Aguirre Dick

Asesor: Ing. Jimena Nelly Ponce Maldonado

Cobija – Pando – Bolivia

2019

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios, por bendecirme y darme la fuerza y voluntad para  
cumplir esta meta.*

*A la Universidad Amazónica de Pando “UAP” por darme la  
oportunidad de estudiar y al personal docente en el lapso de  
mis estudios con su aporte para ser una profesional.*

*A mi asesora, tutor y miembros del tribunal, por ser guía del  
desarrollo de mi proyecto de grado, sin su apoyo esto no  
hubiera sido posible.*

*Y a todas aquellas amistades y personas que de alguna u  
otra forma estuvieron a mi lado con sus ánimos.*

## ***DEDICATORIA***

*Primeramente a Dios por darme la vida y la salud necesaria para culminar este objetivo en mi vida.*

*A mis padres Gualberto Huchani Bustos y Julia Choque Ramírez pilares fundamentales en mi vida, por su amor y apoyo incondicional por sobre todas las cosas.*

*A mis hermanos por su acompañamiento y consejo en diferentes momentos.*

*A todos mis familiares a la distancia y los que ya no están en vida.*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo del presente proyecto, fue elaborar un plan estratégico de marketing para las galletas y los brigadeiros que se producen en la Planta Piloto de Procesos Industriales abreviado PPPI, dependiente de la Universidad Amazónica de Pando o UAP que permita introducir estos productos en el mercado y lograr una participación activa.

En tal sentido de forma inicial se desarrolla el marco conceptual para darle soporte al proyecto, el diagnóstico situacional de factores externos e internos a la PPPI, la información con respecto a su funcionamiento, políticas, estructura organizacional, el proceso de producción y principalmente con relación al área de comercialización, estos datos que fueron necesarios para desarrollar la matriz de Rafael Muñiz Gonzales (RMG), la matriz de las 5 fuerzas de Michel Porter y para la matriz FODA, determinando así las fortalezas y debilidades que se tiene, las amenazas y oportunidades que se presentan y que fueron de utilidad a la hora de establecer las estrategias para ser potenciadas o eliminadas.

Por otra parte también se efectuó la investigación de mercados que fue de gran importancia para determinar, que oportunidades tienen los derivados de castaña dentro del mercado, detectando las características, atributos y utilidades que considera importante el consumidor final a la hora de comprar galletas y brigadeiros. Pero de más importancia fue conocer la demanda potencial existente en la ciudad de Cobija, Por otro lado también se identificó un segmento como es de las personas que visitan la ciudad de Cobija y el departamento de Pando los cuales buscan este tipo de productos.

Finalmente se diseña el plan de marketing que permitirá a los derivados de castaña posicionarse en el mercado a través de las estrategias planteadas y el punto más importante del proyecto ver su factibilidad, si es rentable y esto se demostró a través de la proyección financiera desarrollada siendo positiva la implementación del proyecto.

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	13
<b>CAPÍTULO I</b> .....	15
<b>GENERALIDADES Y MARCO TEÓRICO</b> .....	15
<b>1.1. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA</b> .....	15
<b>1.2.OBJETIVO GENERAL</b> .....	15
<b>1.3.OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	15
<b>1.4.MARCO TEÓRICO</b> .....	16
<b>1.4.1. La Planeación estratégica</b> .....	16
<b>1.4.2. Plan estratégico de marketing</b> .....	16
<b>1.4.3. Análisis de la situación</b> .....	17
<b>1.4.4. El entorno de marketing</b> .....	18
<b>1.4.5. Las cinco fuerzas de Porter</b> .....	19
<b>1.4.6. Matriz RMG</b> .....	21
<b>1.4.7. El ambiente interno de la empresa</b> .....	23
<b>1.4.8. Análisis FODA</b> .....	23
<b>1.4.9. Investigación de mercados</b> .....	24
<b>1.4.10. Objetivos de marketing</b> .....	26
<b>1.4.11. Estrategias de marketing</b> .....	26
<b>1.4.12. Selección del mercado meta</b> .....	27
<b>1.4.13. Diferenciación o ventaja competitiva</b> .....	27
<b>1.4.14. Posicionamiento</b> .....	27
<b>1.4.15. Declaración de posicionamiento</b> .....	28
<b>1.4.16. Marketing mix</b> .....	28
<b>1.4.17. Evaluación y control</b> .....	28
<b>CAPÍTULO II</b> .....	29
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b> .....	29
<b>2.1. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	29
<b>2.1.1. Macroambiente</b> .....	29
<b>2.1.2. Microambiente</b> .....	35
<b>2.2.ANÁLISIS INTERNO</b> .....	44
<b>2.2.1. Reseña histórica</b> .....	44

2.2.2.	<b>Misión y visión de la Planta Piloto de Procesos Industriales</b> .....	45
2.2.3.	<b>Organigrama</b> .....	46
2.2.4.	<b>Recursos humanos</b> .....	46
2.3.	<b>DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b> .....	47
2.3.1.	<b>Galletas con castaña Unilleta</b> .....	47
2.3.2.	<b>Brigadeiros de castaña Unideiro</b> .....	49
2.3.3.	<b>Etiqueta</b> .....	49
2.3.4.	<b>Costo unitario y precio de venta actual</b> .....	51
2.3.5.	<b>Promoción</b> .....	52
2.3.6.	<b>Plaza o distribución</b> .....	52
2.4.	<b>SECCION PRODUCTIVA</b> .....	53
2.4.1.	<b>Maquinarias y equipos para la línea de derivados de castaña</b> .....	53
2.4.2.	<b>Proceso de producción de las galletas con castaña Unilleta</b> .....	54
2.4.3.	<b>Proceso de producción de los brigadeiros de castaña Unideiro</b> .....	55
2.4.4.	<b>Materia prima, insumos y proveedores</b> .....	56
2.4.5.	<b>Capacidad de producción actual de la Planta Piloto de Procesos Industriales</b> .....	56
2.4.6.	<b>Cálculo de la capacidad instalada</b> .....	57
2.4.7.	<b>Costos estimados de producción</b> .....	58
2.5.	<b>ANÁLISIS A TRAVÉS DE LA MATRIZ RMG</b> .....	60
2.6.	<b>ANÁLISIS A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHEL PORTER</b> .....	61
2.7.	<b>ANÁLISIS FODA</b> .....	63
2.8.	<b>DEFINICIÓN DE ESTRATÉGIAS</b> .....	65
2.9.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	66
<b>CAPÍTULO III</b> .....		67
<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b> .....		67
3.1.	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	67
3.2.	<b>SEGMENTACIÓN</b> .....	67
3.3.	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	68
3.4.	<b>DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	68
3.4.1.	<b>Diseño del cuestionario</b> .....	68
3.4.2.	<b>Diseño de la muestra</b> .....	69
3.5.	<b>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN</b> .....	70

3.4.1. Análisis de resultados obtenidos para las galletas de castaña.....	71
3.5.RESULTADOS OBTENIDOS .....	76
3.6.CÁLCULO DE LA DEMANDA .....	76
3.6.1. Demanda mercado tradicional.....	77
3.6.2. Demanda mercado de turistas.....	77
3.6.3. Proyección de la demanda.....	78
CAPÍTULO IV .....	79
DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	79
4.1. SELECCIÓN DEL MERCADO META .....	79
4.2. DIFERENCIACIÓN.....	80
4.3. POSICIONAMIENTO .....	80
4.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....	81
4.4.1. Objetivo de marketing.....	81
4.4.2. Objetivo de mercado.....	81
4.4.3. Objetivo de posicionamiento.....	83
4.4.4. Objetivo del producto .....	83
4.4.5. Objetivo de distribución .....	84
4.4.6. Objetivo de precio .....	86
4.4.7. Objetivo de promoción .....	86
4.5. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS .....	86
4.5.1. Estrategia de mercado .....	86
4.5.2. Estrategia de posicionamiento .....	88
4.6. MEZCLA DEL MARKETING .....	91
4.6.1. Estrategia del producto .....	91
4.6.2. Estrategia de distribución .....	95
4.6.3. Estrategia de precio .....	97
4.6.4. Estrategia de promoción.....	100
4.6.5. Estrategia de marketing digital .....	102
4.7. CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING.....	109
4.8. PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING.....	111
CAPÍTULO V .....	112
PROYECCIÓN FINANCIERA.....	112
5.1. ESTADO FINANCIERO .....	113

<b>5.1.1. Determinación de los ingresos</b> .....	113
<b>5.1.2. Determinación de los egresos/costos</b> .....	113
<b>5.1.3. Estado de resultados y flujo de caja</b> .....	114
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	120
<b>EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATÉGIAS DEL MARKETING</b> .....	120
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	123
<b>8. RECOMENDACIONES</b> .....	125
<b>9. GLOSARIO</b> .....	126
<b>10. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	127
<b>11. ANEXOS</b> .....	130

## Contenido de Tablas

Tabla 1	Los ambientes del mercado.....	18
Tabla 2	Análisis de zonas de la matriz RMG.....	22
Tabla 3	Clasificación de la investigación de mercados .....	24
Tabla 4	Procedimientos o tipos de muestreo.....	26
Tabla 5	Proyección de la población del municipio de Cobija 2012-2020 .....	29
Tabla 6	Población de Cobija según grupos de edad.....	30
Tabla 7	Pando Producto Interno Bruto según actividad económica 2017 .....	32
Tabla 8	Intensidad de la competencia de las galletas y brigadeiros.....	39
Tabla 9	Precios referenciales .....	40
Tabla 10	Principales importadoras y productoras de galletas y confites en Bolivia.....	41
Tabla 11	Recursos humanos.....	47
Tabla 12	Costo unitario de producción y precio de venta .....	52
Tabla 13	Costos de equipos, Planta Piloto de Procesos Industriales .....	53
Tabla 14	Cálculo de la capacidad de producción.....	57
Tabla 15	Capacidad instalada.....	57
Tabla 16	Costo de producción de galleta por cada (839 unid) Planta Piloto Procesos Industriales.....	58
Tabla 17	Costo de producción brigadeiros por cada (200 unid)Planta Piloto Procesos Industriales.....	59
Tabla 18	Depreciación de maquinaria y equipo línea de derivados de castaña.....	59
Tabla 19	Evaluación según la matriz RMG .....	60
Tabla 20	Análisis del entorno según el modelo de las cinco fuerzas de Michel de Porter .	62
Tabla 21	Matriz FODA .....	64
Tabla 22	Diseño metodológico para la investigación de mercado.....	68
Tabla 23	Conformación de los conglomerados.....	69
Tabla 24	Nº de encuestas según conglomerados o grupos de edad .....	70
Tabla 25	Cálculo de la demanda de galletas y brigadeiros en la ciudad de Cobija (personas).....	77
Tabla 26	Cálculo de la demanda de galletas y brigadeiros de turistas y visitantes en la ciudad de Cobija (personas).....	77
Tabla 27	Proyección de la demanda de galletas y brigadeiros de castaña en la ciudad de Cobija .....	78
Tabla 28	Proyección de la demanda de galletas y brigadeiros de castaña de los turistas y	

	visitantes en la ciudad de Cobija.....	78
Tabla 29	Demanda a cubrir de galletas de castaña “Unilleta” .....	82
Tabla 30	Demanda a cubrir de brigadeiros de castaña “Unideiro” .....	82
Tabla 31	Volumen a producir de galletas de castaña “Unilleta” .....	84
Tabla 32	Volumen a producir de brigadeiros de castaña “Unideiro” .....	84
Tabla 33	Distribución de galletas de castaña “Unilleta” .....	85
Tabla 34	Distribución de brigadeiros de castaña “Unideiro” .....	85
Tabla 35	Estrategía de mercado Planta Piloto de Procesos Industriales 2019 .....	87
Tabla 36	Estrategía de posicionamiento Planta Piloto de Procesos Industriales 2019 (Parte I).....	89
Tabla 37	Estrategía de posicionamiento Planta Piloto de Procesos Industriales 2019 (Parte II) .....	90
Tabla 38	Estrategía de producto Planta Piloto de Procesos Industriales 2019 .....	93
Tabla 39	Detalle sobre las capacitaciones a la fuerza de venta.....	94
Tabla 40	Estrategía de distribución Planta Piloto de Procesos Industriales 2019.....	96
Tabla 41	Análisis de precios de la competencia .....	97
Tabla 42	Precios de comercialización de los productos.....	98
Tabla 43	Estrategía de precio Planta Piloto de Procesos Industriales 2019.....	99
Tabla 44	Estrategía de promoción Planta Piloto de Procesos Industriales 2019 .....	101
Tabla 45	Estrategía de marketing digital Planta Piloto de Procesos Industriales 2019 (Parte I).....	105
Tabla 46	Estrategía de marketing digital Planta Piloto de Procesos Industriales 2019 (parte II) .....	104
Tabla 47	Cronograma de actividades de marketing digital (Parte I) .....	107
Tabla 48	Cronograma de actividades de marketing digital (Parte II) .....	108
Tabla 49	Cronograma del plan de marketing (parte I).....	109
Tabla 50	Cronograma del plan de marketing (parte II).....	110
Tabla 51	Presupuesto del plan operativo de marketing (Bs. / año).....	111
Tabla 52	Resumen del presupuesto del plan operativo de marketing (Bs. / año) .....	112
Tabla 53	Ingresos (Bs/año) .....	113
Tabla 54	Costos de producción y administración (Bs/año) .....	114
Tabla 55	Cargas impositivas .....	115
Tabla 56	Estado de resultados (Bs. /año) .....	116
Tabla 57	Flujo neto de caja #1 para precio de venta de Unilleta 2Bs.y Unideiro 8Bs.	

(Bs. / año).....	117
Tabla 58 Flujo neto de caja #2 para precio para precio de venta de Unilleta 2,50 Bs.y Unideiro 8,50 Bs. (Bs. / año).....	118
Tabla 59 Control del plan de estrategias del marketing (Parte I).....	121
Tabla 60 Control del plan de estrategias del marketing (Parte II) .....	122

### **Contenido de figuras**

Figura 1. El proceso de planificación estratégica de marketing.....	17
Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter.....	19
Figura 3. Crecimiento del PIB de Bolivia y de la Pando (en porcentaje) .....	31
Figura 4. Puntos de venta en el aeropuerto Aníbal Arab de Cobija.....	40
Figura 5. Productos Sustitutos.....	43
Figura 6. Estructura orgánica de la Planta Piloto de Proceso Industriales de la Universidad Amazónica Pando.....	46
Figura 7. Presentación galleta con castaña “Unilleta” .....	48
Figura 8. Presentación brigadeiros de castaña “Unideiro” .....	49
Figura 9. Presentación de etiqueta de las galletas con castaña “Unilleta” .....	50
Figura 10. Presentación de etiqueta de los brigadeiros de castaña “Unideiro” .....	51
Figura 11. Proceso de elaboracion de la galleta de castaña Planta Piloto de Procesos Industriales .....	54
Figura 12. Proceso de elaboración de brigadeiros de castaña Planta Piloto de Procesos Industriales .....	55
Figura 13. Porcentaje sobre el consumo de galletas. ....	71
Figura 14. Porcentaje de consumo por tipo de galletas.....	71
Figura 15. Porcentaje de frecuencia de consumo de galletas.....	71
Figura 16. Principales lugares de compra .....	72
Figura 17. Porcentaje de aceptación de consumo de galletas de castaña.....	72
Figura 18. Porcentaje de consumo de brigadeiros de castaña.....	73
Figura 19. Porcentaje de frecuencia de consumo de brigadeiros .....	73
Figura 20. Lugar de compra de brigadeiros .....	74
Figura 21. Porcentaje de intención de consumo de brigadeiros de castaña .....	74

Figura 22. Uso de principales medios de comunicación (en porcentaje).....	75
Figura 23. Porcentaje de medios de información de preferencia .....	75
Figura 24. Galletas con castaña “Unilleta” .....	91
Figura 25. Brigadeiros de castaña “Unideiro” .....	92
Figura 26. Canales de distribución.....	95
Figura 27. Imagen ejemplo de la presencia de la unilleta y el unideiro en Facebook .....	106
Figura 28. Publicación de ejemplo en redes sociales.....	106

### **Anexos**

Anexo 1. Población de Cobija.....	131
Anexo 2. Población por grupos de edad.....	132
Anexo 3. Proyección de producción, ventas y flujo de caja sin proyecto.....	133
Anexo 4. Determinación del punto de equilibrio .....	134
Anexo 5. Formato de la encuesta .....	136
Anexo 6. Resultados de la encuesta al consumidor final .....	138

## INTRODUCCIÓN

La Planta Piloto de Procesos Industriales (PPPI), dependiente de la Universidad Amazónica de Pando (UAP), en los últimos años ha experimentado una serie de cambios en cuanto a infraestructura, equipamiento y otros aspectos. De forma inicial se consideraba solo como un espacio para realizar prácticas académicas y desarrollo de investigación, posteriormente también fue adquiriendo un enfoque especialmente más productivo.

En la actualidad cuenta con áreas de producción, laboratorio y comercialización. De los productos que se llegaron a desarrollar se tiene: el agua con un mercado ya establecido, las pulpas y jugos de fruta que mayormente son a requerimiento y finalmente los derivados de castaña como ser las galletas y brigadeiros que todavía se encuentran en una etapa de complementación de equipos y en proceso de planificación para su producción. Es en estos últimos productos, en los cuales se centrará el presente estudio; ya que la administración de la PPPI, ha decidido darle mayor énfasis tanto a su producción como a su comercialización. Pero la principal dificultad con la que se encuentra es que no se tiene una orientación de mercado objetivo donde se pueda incursionar y facilite su distribución. De acuerdo a entrevistas al responsable administrativo, estos productos ya se producían de forma artesanal y se hicieron algunos esfuerzos para darlos a conocer tanto en la comunidad universitaria como en otros espacios; pero fueron mayormente de información y no con fines comerciales. Se pretende invertir sobre lo que ya se tiene, sin embargo se teme que sea de forma desafortunada, más aun cuando los recursos económicos con los que cuentan son limitados por parte de la universidad.

En tal sentido, es necesario realizar un plan formal de mercadeo para poder introducir y comercializar estos productos de forma acertada, es decir un plan estratégico de marketing que permita encaminar hacia mercados específicos en la ciudad de Cobija. Además de obtener resultados traducidos en beneficios, captación de clientes y utilidades. Toda organización realiza planes generales y específicos para el logro de

sus objetivos y metas planteadas al igual que la función del marketing para coordinar las actividades correctamente a través de la orientación al consumidor. Un plan estratégico de marketing se define de forma sencilla como una herramienta de gestión del proceso de administración de una institución aplicado al marketing, este interrelaciona las estrategias, tácticas y actividades que se deben aplicar para lograr los objetivos de la Planta Piloto de Procesos Industriales respecto a los derivados de la castaña, para conseguir que las respuestas del mercado respondan a lo planificado y de esta manera le permitirá establecerse como un modelo socioeconómico generador de valor agregado dentro de la región, a través del movimiento económico y la generación de fuentes de empleo de forma directa e indirecta que estén involucrados en la cadena productiva y comercial, produciendo no solo beneficio para la PPPI, sino también para el departamento de Pando y la ciudad de Cobija.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA**

¿Cómo se podrá lograr la introducción de las galletas de castaña y brigadeiros que se producen en la Planta Piloto de Procesos Industriales en la ciudad de Cobija?

### **1.2. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan estratégico de marketing para galletas y brigadeiros derivados de castaña producidos en la Planta Piloto de Procesos Industriales de la Universidad Amazónica de Pando para la ciudad de Cobija.

### **1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la Planta Piloto de Procesos Industriales.
- ✓ Desarrollar un estudio de mercado de los productos derivados de la castaña (galletas y brigadeiros) de la Planta Piloto de Procesos Industriales.
- ✓ Establecer las estrategias de Marketing para los productos derivados de la castaña (galletas y brigadeiros).
- ✓ Diseñar los mecanismos que permitan la evaluación y control de las estrategias de marketing desarrolladas.

## **1.4. MARCO TEÓRICO**

### **1.4.1. La Planeación estratégica**

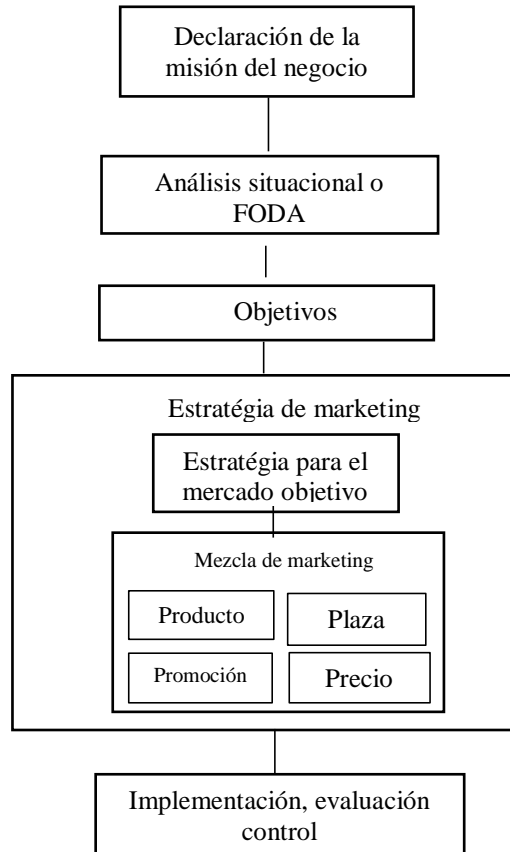
De acuerdo a Steiner (2007) “La planeación es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias” p.21. Es así que la planeación se ha convertido en una actividad cotidiana de toda institución y la diferencia básica con la planeación estratégica es el alcance de ambas, ya que la estratégica involucra a todas las áreas funcionales de la empresa, donde las estrategias y actividades diseñadas influyen en las actividades de las demás áreas.

### **1.4.2. Plan estratégico de marketing**

Constituye el documento a largo plazo de vida de la organización con respecto a sus oportunidades de mercadeo. Para Kotler y Armstrong (2007), “Es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales” p.39. Entonces es un plan diseñado para poner en ejecución las estrategias que toda empresa, sin importar cuál sea su tamaño.

Lamb, Hair y Mc Daniel (2007) mencionan que “Es el proceso administrativo para crear y mantener un ajuste entre los objetivos y los recursos de la organización a las oportunidades cambiantes del mercado” p.14. Es así que el plan estratégico establece en los tipos de negocios que participan y cuáles serán sus objetivos para cada uno. Luego dentro de cada unidad de negocios, se realiza una planeación más detallada. Los principales departamentos funcionales en cada unidad (marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, informática, recursos humanos y otros) deben

trabajar en conjunto para alcanzar objetivos estratégicos. Es así que se tiene el siguiente esquema:



**Figura 1.** El proceso de planificación estratégica de marketing

**Fuente:** Lamb, Hair, & MacDaniel, 2013 (p.21).

### 1.4.3. Análisis de la situación

En esta etapa se analiza por lo general la situación interna de la organización y las fuerzas presentes en su respectivo entorno, es decir, se subdivide en un análisis interno, que hace referencia a aspectos de mayor control para la organización y un análisis externo, en el cual se estudian una serie de factores ajenos a la empresa. Algunas organizaciones suelen incluir el análisis FODA, mediante el cual se realiza una evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este punto se

considera fundamental para una compañía, ya que al efectuar un estudio de la situación actual y relacionar las tendencias que afectan el futuro, pueden lograr anticiparse a los cambios y preparar las estrategias adecuadas para enfrentarlos. Esta etapa también comprende un análisis de la situación de mercadotecnia actual, es decir, la situación actual del producto, el precio, los canales de distribución y estrategias de promoción que maneja la organización.

#### 1.4.4. El entorno de marketing

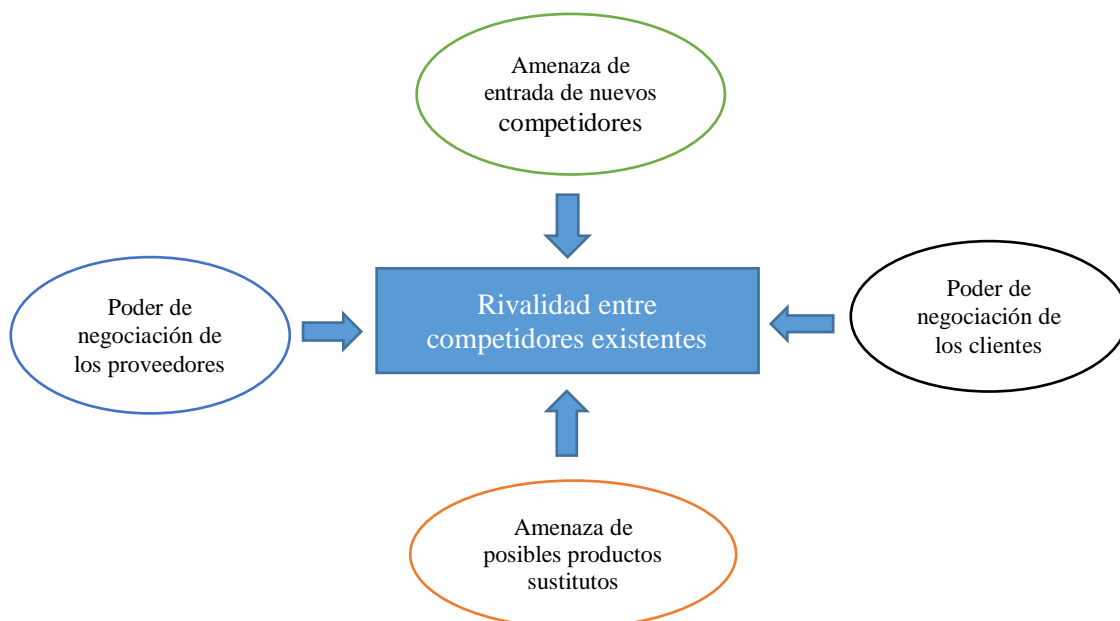
Tabla 1  
*Los ambientes del mercado*

	Descripción
<b>Macroambiente</b>	Incluye todos los factores que están fuera de control directo de la empresa. Una organización generalmente está expuesta a indicadores económicos, modificación en las leyes, impacto en el ambiente, avances tecnológicos y cambios culturales que no están al alcance de la empresa. Por lo que la empresa tiene que ser flexible para adaptarse a estos fenómenos.
<b>Microambiente</b>	Este ambiente influye directamente en la empresa. Está compuesto por los proveedores, intermediarios, clientes y competidores. El término micro hace referencia a lo local, es decir, describe la relación entre las empresas y el contacto con el mercado objetivo, el empresario puede ejercer control sobre los factores mencionados anteriormente.
<b>Ambiente interno o Análisis interno</b>	Para el análisis del ambiente interno intervienen factores como: la moral del personal, la liquidez y la disponibilidad de recursos. El ambiente interno también es como el marketing interno.

**Fuente:** Echeverri Cañas, 2008(p.17).

### 1.4.5. Las cinco fuerzas de Porter

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista de nombre Michael Porter en 1979. En el que se describe que 5 fuerzas influyen en la estrategia competitiva de una compañía y que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria (Galeas, 2013). Así se observa en la siguiente figura:



**Figura 2.** Las cinco fuerzas de Porter,

**Fuente:** Hernandez Perez, 2011.

En cuanto a las 5 fuerzas son desarrolladas por Ramirez (2011):

- a. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.-** Se refiere a cuan fácil o difícil que ingresen a la industria nuevos competidores a pesar de las barreras de entrada existentes. Aquí se analiza a la competencia, ya habiendo ingresado

y posicionado en él, ya que un hecho muy común para las empresas es que cuando inician una idea novedosa tendrán la ventaja de ser los primeros en el mercado, pero los demás al observar el éxito alcanzado querrán copiar la idea para tener los mismos resultados.

- b. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.-** Esta fuerza se refiere a qué tan fuerte es la posición de los vendedores. ¿Existen muchos proveedores potenciales o hay pocos, o es un monopolio? esta fuerza incide en las empresas, debido a que si existen pocos proveedores o sólo uno, se encontrará en mayor desventaja por los altos precios que el proveedor desee imponer.
- c. Poder de negociación de los compradores o clientes.-** Esta fuerza analiza la posición de los compradores. ¿Pueden asociarse para pedir en forma conjunta grandes volúmenes de un producto o servicio? en esta fuerza es necesario observar que entre mayor es su negociación, el precio deberá ser más competitivo, lo que puede representar una mayor dificultad para la empresa, sobre todo cuando está iniciando y aún se encuentra buscando lograr un adecuado posicionamiento en el mercado.
- d. Amenaza de productos sustitutos.-** Se analiza cuan fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato. Aquí es muy común que se pueda pensar sólo en productos o servicios idénticos, por ejemplo para las televisoras que ofrecen programas deportivos, novelas, noticieros, etc., considerar como competencia otras televisoras, la radio, el periódico al ser sustitutos, debido a que cumplen la función de informar al ser medios de comunicación, así cada producto se deberá analizar cuántos sustitutos se tienen y qué tan alta su amenaza.
- e. Rivalidad entre los competidores.-** Esta fuerza se refiere a la competencia interna fuerte entre los jugadores prevaecientes, o bien, si se cuenta con un

jugador muy dominante o incluso que todos posean la misma fuerza y tamaño. Es decir, lo relacionado con la equidad de fuerzas entre todos los participantes, ya que en muchos mercados es muy probable que existan jugadores muy dominantes con una gran cuota de mercado, en donde sea muy difícil entrar (p.2).

#### **1.4.6. Matriz RMG**

La sigla RMG debido al nombre del autor Rafael Muñiz González sirve para analizar y evaluar de forma sistemática, objetiva e independiente las diferentes áreas de actividad del departamento de marketing. De este modo conocemos las posibles áreas de mejora así como la situación real y el nivel de competitividad de la empresa. (MRG y Asociados S.L., 2012).

El análisis de esta matriz es realizada en base a una valoración en dos sentidos vertical y horizontal tal como menciona (Gonzales, 2014):

**Vertical.-** Refleja la situación real de la compañía con base en 10 variables:

- Nivel de innovación en la compañía
- Atención al cliente
- Política de comunicación de la compañía
- Infraestructura inadecuada
- Desconocimiento del cliente
- Política de fijación de precios
- Capacidad de cambio
- Fidelidad de la clientela
- Menosprecio de la competencia
- Nivel de posicionamiento

**Horizontal.-** La base de la pirámide nos indicara la solidez de la compañía y para ello valoramos en el eje derecho de – a+ sobre un total de 5 puntos, indica el grado de profesionalidad de los departamentos de marketing y comercial. En el eje izquierdo de – a+ con una puntuación máxima de 5 puntos indicara el grado de autonomía que tienen estos departamentos para poner en práctica las diferentes estrategias, dependiendo de la puntuación obtenida por la empresa a partir de los 10 aspectos analizados y teniendo en cuenta que cada variable tiene una puntuación subjetiva máxima de 0,5, ésta se encontrará en alguna de las situaciones descritas a continuación:

Tabla 2

*Análisis de zonas de la matriz RMG*

<b>Posición</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valoración</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actuación</b>
<b>Barranco</b>	Ausencia de un plan de marketing.	De 0 a 1 Punto	Salir	Revisión absoluta
<b>Pared</b>	Posición negativa, no presentan una imagen en el mercado o es desconocida.	De 1 a 2 puntos	Escalar	Reestructurar
<b>Semilla</b>	Presenta acciones de márketing, pero debe ser adaptada a la realidad.	De 2 a 3 puntos	Labrar	Adecuar necesidades
<b>Valle</b>	Su posición es buena en el mercado y tienen un marketing adecuado.	De 3 a 4 puntos	Esmerarse	Continuar mejorando
<b>Cumbre</b>	La imagen de la empresa es buena.	De 4 a 5 puntos	Mantenerse	Saber estar

**Fuente:** Resumen sobre la base de Gonzales, 2014.

#### **1.4.7. El ambiente interno de la empresa**

Es indispensable hacer una mirada de la empresa desde lo más íntimo, su filosofía empresarial., la administración de recursos financieros y humanos entre otros. Una herramienta útil para su análisis es el FODA que identifica los puntos críticos a través de fortalezas y debilidades a nivel interno, así como oportunidades y amenazas a nivel externo, esto permite que la empresa ajuste su filosofía empresarial de acuerdo con las variaciones a la que está la organización en el medio, esto afecta de manera directa los planteamientos de marketing desarrollados (Villa, 2012, p.37).

#### **1.4.8. Análisis FODA**

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de la compañía en base a sus factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas). Así también una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Thompson & Strickland, 1998). Con base en este análisis se comparan y cruzan los factores internos (Fortalezas y debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas) para generar estrategias factibles como ser:

Las estrategias FO están basadas en la utilización de las fortalezas de la organización, para tomar ventaja de las oportunidades.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades.

Las estrategias FA están basadas en el uso de las fortalezas de la organización, para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA está dirigidas a superar las debilidades internas y evitar las amenazas medioambientales.

### 1.4.9. Investigación de mercados

La investigación de mercados es fundamental para las empresas y la toma de decisiones estratégicas en cuanto a sus productos y servicios, al facilitar la obtención de información relacionada al mercado al cual se pretende llegar con los productos. Kinnear y Taylor (2006) lo definen como “El enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing” (p6).

La empresa puede identificar diferentes tipos de problemas y oportunidades que pueden ser objeto de estudio en una investigación de mercado, como:

- Lanzamiento de un nuevo producto
- Poco conocimiento de la empresa o sus productos
- Bajo consumo de los productos de la empresa
- Pobre imagen corporativa
- Problemas con canales de distribución
- Insatisfacción del cliente
- Estimación de la demanda potencial

La clasificación puede ser en dos perspectivas: desde la demanda y desde la oferta.

Tabla 3

#### *Clasificación de la investigación de mercados*

<b>Demanda</b>	<b>Oferta</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pruebas de producto</li><li>• Perfil del cliente</li><li>• Estimaciones de demanda</li><li>• Comportamiento del cliente y consumidor</li><li>• Medición de la satisfacción del cliente</li><li>• Mapas de posicionamiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Canales de distribución</li><li>• Competencia</li><li>• Proveedores</li></ul>

**Fuente:** Echeverri Cañas, 2008 (p.40).

#### ***1.4.9.1. La segmentación del mercado***

De acuerdo a Kotler & Armstrong (2007) es “Dividir un mercado en grupos distintos de consumidores, con base en sus necesidades, características o conductas, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes” p.50.

El área de marketing de la compañía debe determinar que segmentos son más oportunos para alcanzar sus objetivos. Los consumidores podrían agruparse y atenderse de diversas formas, con base en factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. La segmentación puede dividirse en la Macro-Segmentación y la Micro –Segmentación de forma general o específica.

#### ***1.4.9.2. Diseño de la investigación***

Después de que se ha formulado el problema sujeto a investigación, se debe diseñar la investigación, es donde se registran los métodos y procedimientos para obtener y evaluar la información necesaria para dar solución al problema de investigación, así mismo, constituye el plan de acción de la investigación. Es importante que los objetivos identificados estén registrados y la información evaluada sea pertinente para dar solución al problema. (Villa, 2012, p.47).

Así mismo comentan Zikmund y Babin (2008) que en el diseño de la investigación se debe tener en cuenta las fuentes de información disponible (primaria, secundaria), la técnica de diseño (encuesta o experimento), la metodología de muestreo y el calendario y costo de la investigación. Por otra parte se cuenta siempre con varias alternativas que le permiten al mercadólogo lograr los objetivos planteados. (p.64).

### 1.4.9.3. Muestreo

Tabla 4

*Procedimientos o tipos de muestreo*

<b>Procedimientos Probabilísticos</b>	<b>Procedimientos no Probabilísticos</b>
1. Muestreo aleatorio simple	1. Muestreo de conveniencia
2. Muestreo estratificado	2. Muestreo de juicio
3. Muestreo por conglomerados (Muestreo sistemático y Muestreo por áreas)	3. Muestreo por cuotas

**Fuente:** Sobre la base de Malhotra, 2008 (p.340).

### 1.4.10. Objetivos de marketing

Consiste en determinar a dónde queremos llegar, es decir, trazar los objetivos del marketing, los cuales deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía. Por lo general se especifican en términos de crecimiento de ventas, estabilidad, mejora de utilidad o posicionamiento en el mercado, éstos objetivos deben ser específicos, flexibles y realistas.

### 1.4.11. Estrategias de marketing

Las estrategias comprenden la selección y el análisis de los mercados meta, la creación y la mezcla del marketing apropiado (producto, promoción, precio, distribución) por medio de que estrategias la institución va a lograr una ventaja competitiva frente a la competencia, distintos tipos facilitan la formulación de estrategias, como acciones para con el mercado.

#### **1.4.12. Selección del mercado meta**

En este punto se hace referencia específicamente a la selección de mercado meta o grupo de personas u organizaciones a los cuales una compañía dirige su programa de marketing, se debe evaluar qué tan atractivo es cada segmento y escoger a cuales o a cuál ingresará. Por esta razón, con el objetivo de analizar sus posibles oportunidades, existe la necesidad igualmente de realizar un pronóstico de la demanda para los mercados meta y de esta forma definir si el mercado actual es el adecuado o si se debe considerar la búsqueda de segmentos alternativos (Bojaca & Ramirez, 2017, pág. 24).

#### **1.4.13. Diferenciación o ventaja competitiva**

Esto significa que la empresa debe identificar de manera muy clara cuál(es) son las ventajas que le permiten marcar la diferencia frente a la competencia. Este paso es sumamente importante pues agrega el componente innovador al producto o servicio y lo hace atractivo frente al mercado objetivo. Así mismo, la empresa debe realizar estudios de posicionamiento para conocer el punto de vista de los consumidores acerca de la competencia.

#### **1.4.14. Posicionamiento**

Según Stanton, Etzel, & Walker (2007) “Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia” (p.163). En otras palabras es el status en el que la organización, la marca, el producto o servicio desea ubicarse en la mente del consumidor. Cuando se tienen una buena posición con respecto al mercado la empresa, sus productos o servicios son los número uno en las mentes de los consumidores.

Para definir el posicionamiento se debe responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿En qué posición se encuentra su competencia?
- ¿Cómo perciben sus clientes sus productos?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que usted le ofrece a su mercado meta?

#### **1.4.15. Declaración de posicionamiento**

Para esto se debe proponer la estrategia de posicionamiento la cual se basa en la marca, el lema, apariencia, utilidad, el lugar donde se vende y otros factores, encontrando la más efectiva. La declaración es la promesa que hace la organización a su mercado meta.

#### **1.4.16. Marketing mix**

Referencia a la mezcla de mercadotecnia es la mezcla de oferta de productos, precios, métodos de promoción y sistemas de distribución que permiten ofrecer a un grupo de consumidores un valor superior (Gitman y McDaniel 2001, p.349).

#### **1.4.17. Evaluación y control**

En el control se ve la realización de normas de desempeño y un seguimiento detallado, se establece fallas presenten para corregirlas, estas se relaciona con el volumen de ventas, la participación en el mercado, la productividad, así como una evaluación financiera en la cual se determinen los costos, las ventas, las ganancias obtenidas. Es decir, el control implica evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing y tomar medidas correctivas para asegurar que se alcancen los objetivos plantados por la compañía.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Es necesario para cualquier tipo de empresa, ya que ninguna de ellas esta ajena a la competencia o a los cambios del entorno y los gustos de los consumidores, es aquí donde se aprecia la situación estratégica y la posición de la compañía en el mercado. Nos da también la situación general del país, del cual, obtendremos las amenazas y oportunidades.

##### 2.1.1. Macroambiente

###### 2.1.1.1. Factores Demográficos

Aumento de la población en el municipio elegido para el estudio, Cobija. De acuerdo al censo del 2012, Cobija tenía una población total de 46.267 habitantes, pero según revisión de 2014 y proyección realizada al 2020, tuvo una tasa media de crecimiento anual de 6,5% en los últimos años generando un aumento de la población de acuerdo a la tabla siguiente.

Tabla 5

*Proyección la de población del municipio de Cobija 2012-2020*

---

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Cobija</b>	46.267	51.130	54.923	58.783	62.653	66.575	70.563	74.546	78.555

---

**Fuente:** Sobre la base de INE (Instituto Nacional de Estadística) revisión 2014.

Otro dato importante es la población activa con la que cuenta la ciudad de Cobija considerado como potencial población consumidor de las galletas y brigadeiros de castaña es decir: niños, jóvenes y adultos que son también estudiantes, profesionales, amas de casa y padres de familia con capacidad económica para comprar y que se presentan divididos de acuerdo a grupos de edad según la tabla siguiente:

Tabla 6

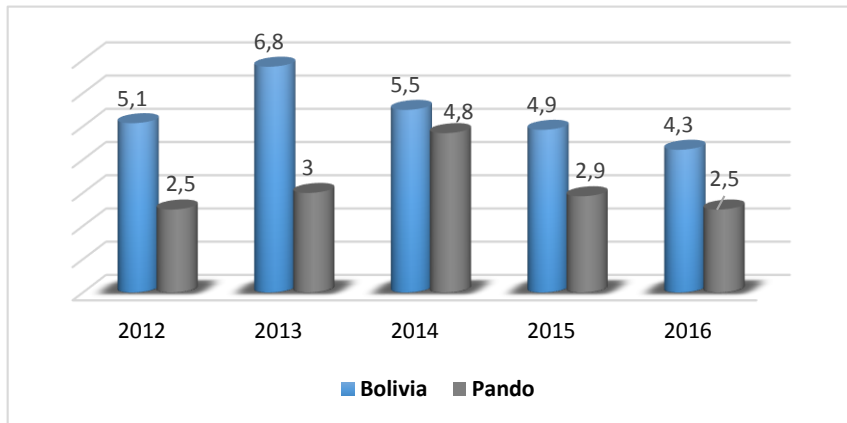
*Población de Cobija según grupos de edad*

Población													
Total	0-4	5-9	10-14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60+
46267	5797	4701	4843	5254	5134	4615	4014	3189	2351	1825	1441	1052	2051

**Fuente:** Sobre la base de INE (Instituto Nacional de Estadística).

**2.1.1.2. Factores Económicos**

Este factor económico hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país y a nivel local como ser, el Producto Interno Bruto (PIB), el gráfico muestra en porcentajes las gestiones 2012 y 2013 con un incremento significativo y a partir de 2014, 2015 y 2016 decrece, es decir que la producción de bienes y servicios experimentaron un descenso en dichas gestiones. El Instituto Nacional de Estadística (INE) reportó que el PIB, de la gestión 2017, alcanzó el 4,43% en Bolivia y 2,5% en Pando considerando estos últimos años se observa que hay fluctuaciones positivas y negativas en la economía.



**Figura 3.** Crecimiento del PIB de Bolivia y de Pando (en porcentaje)

**Fuente:** Sobre la base de datos del (INE) Instituto Nacional de Estadística.

El PIB del departamento de Pando superó en el 2017 los dos mil millones de bolivianos, impulsado por la actividad agropecuaria y la administración pública. El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) según actividad de acuerdo a la tabla 7, para el 2017 en el departamento de Pando fue de 2,45% las actividades que reportaron mayor crecimiento fueron, construcción 6,01% y servicios de la administración Pública 4,33%. El departamento de Pando aportó al PIB nacional con 309 millones de dólares, la actividad económica agricultura, silvicultura, caza y pesca tiene la mayor participación con 26,96%, seguido por servicios de la administración pública con 20,81%.

Tabla 7

*Pando Producto Interno Bruto según actividad económica, 2017*

<b>Actividad económica</b>	<b>Participación en %</b>	<b>Crecimiento en %</b>
<b>Producto Interno Bruto</b> (a precios de mercado)	100	2,45
Derechos/importaciones IVA y otros impuestos indirectos	7,64	1,18
<b>Producto Interno Bruto</b> (a precios de mercado)	92,36	2,66
1. Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	26,95	2,38
2. Extracción de Minas y Canteras	7,77	1,03
3. Industrias Manufactureras	5,87	1,00
4. Electricidad, Gas y Agua	1,00	4,30
5. Construcción	10,2	6,01
6. Comercio	9,17	0,13
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	1,26	3,78
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes inmuebles y servicios prestados a la empresa	3,30	4,31
9. Servicios Comunales, Sociales, Personales y domésticos	3,19	3,98
10. Restaurantes y Hoteles	3,81	2,63
11. Servicios de la Administración Pública	20,81	4,33
12. Servicios Bancarios Imputados	0,96	6,19

**Fuente:** Sobre la base de INE (Instituto Nacional de Estadística).

En cuanto a la economía del departamento de Pando, actualmente tiene su principal característica en la explotación y exportación de materias primas provenientes de los recursos naturales, los principales recursos siguen siendo la castaña y la madera de los cuales su dependencia en oferta y demanda puede influir bastante en la economía de la región. Situación que incidió en el periodo 2017 como fue la reducción en la producción de castaña del 100% a al 25%. Sumándose a esto la

disminución de los recursos designados de la renta petrolera percibidos por el departamento de Pando y otros organismos, debido a la fluctuación del valor del petróleo que afectó al país y por ende a los gobiernos locales, generando así una disminución en el crecimiento económico de la región y consecuencia a esto un problema socioeconómico (Cuellar , 2015).

Pando es el departamento que menos aporte tiene al PIB nacional, por ejemplo el 2017 fue alrededor de 2,45 %, siendo esta una tasa menor al promedio nacional a diferencia de los otros departamentos, todo esto debido principalmente a la falta de industria que es la generadora del movimiento económico que se da en una región (Correo del Sur, 2017).

### ***2.1.1.3. Factores Políticos y Legales***

La política de cada país hace que los negocios se desarrollen a decisiones dictadas por gobiernos centrales. Y las tendencias de la globalización han permitido que muchas barreras al comercio se eliminen permitiendo un mayor dinamismo en los negocios siendo estas favorables o desfavorables para la industria nacional (Puerto, 2013).

Normas técnicas: SENASAG (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria), son una estructura operativa del Ministerio de Asuntos Campesinos, Indígenas y Agropecuarios, que tienen como misión institucional la de administrar el régimen de sanidad agropecuaria y la inocuidad alimentaria en todo el territorio nacional; con atribuciones de preservar la condición sanitaria del patrimonio productivo agropecuario y forestal, el mejoramiento sanitario de la producción animal y vegetal y, garantizar la inocuidad de los alimentos en los tramos productivos y de procesamiento que correspondan al sector agropecuario.

#### **2.1.1.4. Factores Sociales**

Los patrones de estilos de vida, valores sociales y creencias, están cambiando hoy en día. Los consumidores, quienes están conscientes sobre aspectos de salud son más propensos a tener altos niveles de consumo de productos saludables. La demanda de alimentos sanos o confiables se convirtió hoy en día en una opción de producción, comercialización y consumo con altísimo potencial de crecimiento, esto se debe a una desconfianza cada vez mayor respecto de los alimentos producidos convencionalmente y la convicción entre el público por los alimentos producidos con características en lo que se refiere a la calidad nutricional.

Las tendencias más importantes en el consumo de castañas comestibles relacionan la salud, beneficio, indulgencia, métodos responsables de producción, diversidad de elección y etnicidad. Recientemente el bienestar general ha llegado a ser una expresión de moda en el marketing.

La demanda en Bolivia, pese a ser el principal productor de castaña producida en la amazonia su consumo y la generación de valor agregado es insuficiente. Sin embargo existe mayor conciencia por la salud integral, lo que promueve la demanda de productos elaborados con ingredientes que son buenos para la nutrición.

#### **2.1.1.5. Factores Tecnológicos**

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Actualmente la producción de alimentos se ha diversificado de igual manera se desarrollaron nuevas tecnologías que facilitan el trabajo. En Bolivia ocurre similar situación, se va adaptando a los nuevos cambios. Es así que los proveedores de equipos y maquinaria están incorporando tecnología e innovación técnica en los equipos que producen, pero principalmente de acuerdo a la demanda de cada cliente. En el mercado se pueden encontrar diferentes proveedores tanto nacionales como extranjeros facilitando la disponibilidad de estas herramientas para la industria.

En los últimos años en Bolivia y también en la ciudad de Cobija se dio un crecimiento en el uso de herramientas tecnológicas como ser: internet, páginas web, redes sociales y otros. Así también las empresas y los diferentes negocios fueron utilizando para estar acorde al avance tecnológico y porque facilitan en la parte comunicacional, ya sea en la publicidad de sus productos o para estar en contacto con los clientes de forma permanente.

### **2.1.2. Microambiente**

En este análisis se encuentra variables del entorno más próximas e inmediatas a la relación de la Planta Piloto de Procesos Industriales con el mercado.

#### **2.1.2.1. Análisis del mercado**

El análisis del mercado nos permite determinar el atractivo de este para los derivados de castaña que se producen en la Planta Piloto de Procesos Industriales y comprender su dinámica de cambio.

- a) **Industria del cuidado de la salud.-** De acuerdo a una publicación de Castel, (2017). En el mercado Boliviano la industria de galletas y confitería está concentrada en pocas empresas que operan en el país y un gran porcentaje proviene de otros países, que a su vez están en constante transformación y expansión en concordancia con las demandas crecientes de la población que cada vez es mayor al igual que la oferta, encontrándose para distintos tipos de segmentos de mercado, ya que estos productos están considerados entre los de mayor consumo personal o también denominados productos de conveniencia, por el mismo esfuerzo que requiere el consumidor al momento de compra.

De igual forma hay un mayor número de la población que toma conciencia al momento de comprar estos productos comerciales que abundan en el mercado

y de alimentarse de manera más saludable buscando productos más nutritivos, lo cual está motivando a las distintas empresas a desarrollar nuevos productos que satisfagan esa necesidad.

La creciente preocupación de la población por su salud se ha vuelto una oportunidad para emprendedores que buscan una fuente principal o alternativa de ingresos como son los alimentos sanos y deliciosos como los postres sin azúcar, comida ecológica, suplementos nutricionales han permitido desarrollar esta nueva industria.

Personas que tienen problemas de digestión como “las alergias al gluten” sean celíacos que buscan productos sin gluten al ser intolerantes, quienes compran pan, galletas y prepizzas con harinas alternativas como la quinua, arroz, yuca, garbanzo, lenteja y otras muchas que hay en Bolivia.

Iniciativas que surgen para satisfacer necesidades de una “buena alimentación” como es Natural Center centro con servicios de catering, al igual q otros centros que ofrecen dietas para bajar de peso “totalmente equilibradas” y en las que están incluidos todos los tipos de alimentos nutritivos y saludables.

- b) **Turismo en Pando.-** En el extremo norte de Bolivia, junto a la frontera con Brasil se encuentra la ciudad de Cobija. Esta ciudad en medio de la amazonia boliviana se ha convertido durante los últimos años en uno de los principales lugares para el turismo en Pando mismo que recibe muchos ingresos, por el incremento de las exportaciones de recursos naturales del bosque (principalmente castaña y madera de calidad), y del intercambio comercial con Brasil. Este movimiento económico creciente, en los últimos años ha generado un flujo constante de migrantes del interior del país en busca de mejores oportunidades.

El turismo en Cobija se ha venido desplegando poco a poco debido al constante esfuerzo característico de la gente de esta ciudad, lo que ha permitido la dinamización de diferentes sectores. Y aquí radica la oportunidad para poder ofertar las galletas y brigadeiros de la planta, ya que por ser una gran mayoría del interior en esos viajes de ida y vuelta siempre desean llevar productos propios de la amazonia.

#### **2.1.2.2. Proveedores**

La castaña que es un producto netamente ecológico al producirse de forma natural en el departamento de Pando basa su economía al exportar este recurso a distintos países del mundo y dentro la cadena productiva están las empresas de beneficiado que están asentadas en la región como es el caso de la empresa TAHUAMANU, la empresa estatal EBA, asociaciones económicas campesinas y otras empresas beneficiadoras de castaña disponibles en el mercado.

Otros insumos están directamente relacionados con los ingredientes que se incorporan en el proceso productivo tal como: harina, azúcar, esencias, huevos, leche condensada, chocolate en polvo, etc. Todos estos productos son distribuidos por mayoristas que suministran en distintos centros de abasto de la ciudad Cobija y así también en el municipio de Brasilea como ser los mercados y supermercados, no habiendo dificultades con las cantidades requeridas para la elaboración de las galletas y brigadeiros. Adicionalmente para el proceso de empaquetado se requiere contar con el suministro de envoltorios plásticos específicos o adecuados para este tipo de alimentos los cuales son fabricados en empresas del interior del país de acuerdo a características requeridas.

#### **2.1.2.3. Intermediarios**

En la ciudad de Cobija se tiene como principales canales de distribución las tiendas de barrio, kioscos, mercados, supermercados, etc. Otro canal importante de

distribución son los puntos de venta dentro las unidades educativas, la universidad o institutos de estudio y el aeropuerto de la ciudad.

De igual forma las grandes marcas conocidas de galletas y golosinas presentes en la ciudad de Cobija hacen llegar sus productos a través de empresas importadoras de consumo masivo con presencia en toda Bolivia y son las que distribuyen en el mercado local a los distintos centros de abasto, mercados, tiendas que ofertan por mayor y menor a través de pedidos via teléfono y de forma personal.

Las galletas y brigadeiros de la competencia son esencialmente artesanales y no cuentan con intermediarios para su distribución, es realizada de forma directa en los puntos de venta dentro del aeropuerto de la ciudad de Cobija por las familias que elaboran artesanalmente este producto para ofrecerlos al consumidor final. Otra forma de distribución es realizada de manera ambulante sin contar con puntos fijos de venta y solo en algunos sitios de la ciudad.

#### **2.1.2.4. Competencia directa**

En el sondeo de mercado, observamos que no se tiene un liderazgo por parte de ningún producto derivado de la castaña en el mercado, si bien existe una cantidad de productores artesanales que llevan tiempo en el mercado, su producción es mínima, la mayoría de la población no reconoce el nombre o marca específica, pues no existe una posición de marca en la mente del consumidor.

- a. Galletas de castaña.-** No se tiene una competencia directa real. Pero se debe mencionar a todos aquellos productos elaborados de forma artesanal presentes en el mercado informal de la ciudad de Cobija, donde se puede encontrar galletas de castaña que se distribuye por personas de la iglesia denominada Oasis, así también en tiendas de repostería, en puntos de venta ambulantes y principalmente en puestos de venta dentro el aeropuerto de la ciudad de Cobija.

**b. Brigadeiros de castaña.-** Estos productos están en el mercado de la ciudad de Cobija en presentaciones de 10 a 20 unidades, los envases utilizados son bolsas plásticas y platos plásticos desechables sin ninguna referencia o logotipo que los identifique, en cuanto a su distribución se encuentran principalmente en el aeropuerto de la ciudad y mayormente enfocados a los visitantes de la region, también existe la disposición de elaboración de bocaditos a pedidos específicos a personas que trabajan en el sector para actos o eventos especiales y no siendo un producto exclusivo de consumo habitual de la población.

Tabla 8

*Intensidad de la competencia de las galletas de castaña y brigadeiros*

<b>Competidores directos</b>	<b>Intensidad</b>
Galletas artesanales de castaña	Baja
Galletas dulces o saladas de marcas conocidas	Alta
Brigadeiros artesanales	Baja
Chocolates, bombones de diferentes marcas	Alta

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 4.** Puntos de venta en el aeropuerto Aníbal Arab de Cobija

**Fuente:** Imágenes propias.

Tabla 9

*Precios referenciales*

<b>Producto</b>	<b>Descripción en (unid.)</b>	<b>Precio en (Bs.)</b>
Galletas de castaña	1 paquete con 6 galletas	5
artesanales	1 paquete con 6 galletas	10
	1 paq con 12 galletas	20
Brigadeiros artesanales	1 bolsa con 10 brigadeiros	10
	1 envase plástico con 20 brigadeiros	20

**Fuente:** Sobre la base a datos referenciales de puntos de venta.

#### **2.1.2.5. Competencia indirecta**

Forman gran parte del consumo masivo presente en el mercado, al ser alimentos y productos de fácil acceso, al estar presentes en diferentes puntos de ventas y que pueden satisfacer necesidades entre horas de comidas principales y momentos de impulsos o gustos que habitualmente tienen las personas de cualquier edad.

Tabla 10

*Principales importadoras y productoras de galletas y confites en Bolivia*

Empresa	Productos
<p><b>Aidisa S.A.</b></p> <p>En Bolivia desde 1934. Tiene cobertura en las tres ciudades principales. A partir del 2002 en el resto del país de forma directa a cada mercado, entre las marcas que distribuye están: galletas oreo, Chocosoda, Chips Ahoy, Ritz, Club Social, Cream Crackers, Toblerrone (chocolate)</p>	
<p><b>Minoil S.A.</b></p> <p>Con 30 años de experiencia, inicia en 1987 en el mercado Boliviano, representa marcas reconocidas, llegan a diferentes puntos del país con galletas Bauducco, chocolates Garoto.</p>	
<p><b>Madisa Mayoreo y Distribución.</b></p> <p>Inicio en 2002, comercializa productos de línea blanca, consumo masivo y alimentos propios, su central está en Santa Cruz, con sucursales en La Paz y Cochabamba. Sus productos son: Chocolike, en golosinas Súper Alimentos, galletas Marilan, y cereales Kellogg's.</p>	
<p><b>Promabol SRL.</b></p> <p>Con sede en Santa Cruz, lleva al cliente intermediario mercadería en el mercado boliviano, trabaja con marcas de productos como: snack, masmelos, chocolates y bombonería, barras energéticas.</p>	

---

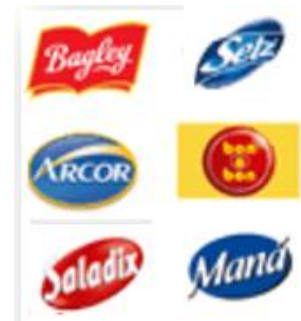
### **Cruzimex LTDA.**

Es una empresa Boliviana, que desde hace 30 años importa y distribuye productos de consumo masivo de marcas reconocidas. Está en el principal eje del país con oficina central en la ciudad de Santa Cruz., con productos como ( Lays, Doritos, galletas Victoria Cestari y Quaker).



### **Arcor Bolivia**

En Bolivia desde 1990, cuenta con oficinas en La Paz, Cochabamba y la ciudad de Santa Cruz. Además cuenta con un moderno centro de distribución. Comercializan galletas, golosinas, chocolates, alimentos y helados. Entre las marcas con mayor presencia son Arcor, Bagley, LIA, y con más de 700 productos.



### **Industrias Alimenticias Fagal, S.R.L.**

Nace el año 1985, Actualmente Fagal S.R.L., es la fábrica de galletas más moderna de Bolivia y de Sudamérica, cuenta con líneas de producción automatizadas con tecnología de punta y una producción homogénea de alta calidad. Produce diferentes tipos de galletas (Dulces, Rellena, Wafer y Saladas) que se comercializan en el mercado nacional a precios competitivos y accesibles.



---

**Fuente:** Sobre la base de visitas de páginas web de las empresas descritas en la tabla 10, y que se muestra en la bibliografía de referencia.

### a. Productos sustitutos

La diversidad de productos sustitutos en el caso de las galletas están los snacks (bocadillos) dulces y salados como (papas fritas, maní, chizitos, chicharones, platanos fritos ); en el sector de confitería (golosinas, dulces, masticables, chicles, chocolates, barras de cereal y cereales); la pastelería y masitas elaboradas a base de harina de trigo (empanadas, tortas, queques), además de las frituras que son muy populares en el mercado cobijeño (majaditos, rellenos de arroz, cuñapes, tortitas de carne y otros). Que también son parte de los snack con la diferencia de cómo se produce y quien las vende.



**Figura 5.** Productos sustitutos

**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.2. ANÁLISIS INTERNO**

### **2.2.1. Reseña histórica**

La Planta Piloto de Procesos Industriales fue creada como idea de proyecto el 2008 a iniciativa de docentes de la carrera de ingeniería industrial. En una primera fase se realiza la construcción de los predios la gestión 2009-2010. Para la gestión 2011 se da inicio al trabajo con proyectos de investigación y se realiza la adquisición del equipo para la producción de agua.

Con el Proyecto de la fundación Fautapo se obtiene el caldero, una marmita y una sacheteadora semiautomática. Para la gestión 2012 se proyectan las cuatro líneas de producción las cuales son: agua, frutas, derivados de castaña y lácteos. Con una mejora en toda la línea que consiste en la obtención de registro sanitario SENASAG, ficha ambiental, logrando mejoras en infraestructura y equipamiento. Incrementando la capacidad del agua tratada y mejoras en infraestructura aislando ambientes según los requisitos exigidos por el SENASAG.

En esta misma gestión 2012 se automatiza la sacheteadora y se sigue adquiriendo algunos equipos como una marmita, una deshidratadora y una cámara de frío. Asimismo 2013 con la proyección de lanzar la línea de frutas y de derivados de castaña se logran los siguientes productos hasta la fecha: agua en botellón y sachet, pulpas y jugos de frutas de (asai, majo, carambola en presentación de sachet y botellas pet de 2L) y finalmente los derivados de la castaña obteniendo galletas y brigadeiros.

## 2.2.2. Misión y visión de la Planta Piloto de Procesos Industriales

### 2.2.2.1. Misión

*Somos un centro de investigación, innovación y desarrollo productivo perteneciente a la Universidad Amazónica de Pando, destinado a transferir conocimientos científicos tecnológicos para impulsar al sector productivo secundario de la región y otorgar a los estudiantes la formación práctica necesaria para el fortalecimiento de las competencias profesionales, buscando la sostenibilidad mediante la comercialización de nuestros productos en el mercado local principalmente.*

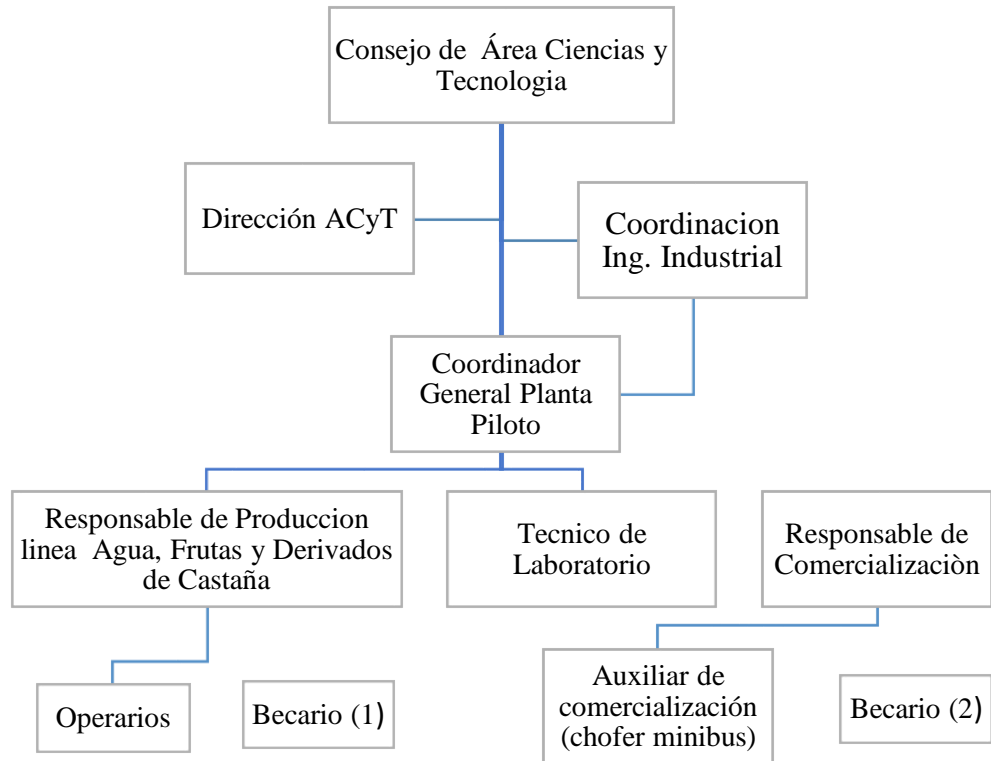
**Fuente:** Documento Direccionamiento Estratégico, Planta Piloto de Procesos Industriales, Cobija (2017).

### 2.2.2.2. Visión

*Somos el modelo de centro de investigación, innovación y desarrollo a seguir en el país, Contando con cinco líneas de producción e investigación que generan un soporte para el sector Productivo secundario de la región capacitando a estudiantes, asociaciones y comunidades Campesinas y otros, que reciban la transferencia de conocimientos fomentando el emprendedurismo, siendo referente en el departamento de Pando con la gestión de calidad aplicada a los productos que transformamos*

**Fuente:** Documento Direccionamiento Estratégico, Planta Piloto de Procesos Industriales, Cobija (2017).

### 2.2.3. Organigrama



*Figura 6.* Estructura orgánica de la Planta Piloto de Proceso Industriales de la Universidad Amazónica de Pando.

**Fuente:** Documento Direccionamiento Estratégico, Planta Piloto de Procesos Industriales, Cobija (2015-2017).

### 2.2.4. Recursos humanos

La Planta Piloto Procesos Industriales cuenta con una estructura organizacional definida.

Tabla 11

*Recursos humanos*

<b>Cargo</b>	<b>Funciones principales</b>
<b>Coordinador General (1)</b>	Formular, ejecutar y evaluar el plan operativo de la Planta Piloto Procesos Industriales, así como su presupuesto de funcionamiento y de inversión.
<b>Responsable de Producción (1)</b>	Fijar metas a corto plazo de la producción en la Planta Piloto Procesos Industriales. Coordinar, dirigir y supervisar cada etapa del proceso de producción.
<b>Responsable de comercialización (1)</b>	Llevar el sistema de control de ingresos y egresos, monitorear el comportamiento del mercado y potenciales clientes.
<b>Técnico de laboratorio (1)</b>	Analizar la producción de las líneas implementadas de acuerdo a los planes de producción establecidos. Elaborar manuales de límites de control de los productos con niveles de máxima calidad.
<b>Obrero de operación (2)</b>	Acatar y ejecutar en tiempo los programas de producción formulados por su jefe inmediato. Operar la maquinaria y los equipos de producción para efectuar los procesos de tratamiento térmicos y los que sean necesarios.
<b>Auxiliar de comercialización (1)</b>	Llevar un control de los recursos asignados, evitando desperdicios y costos elevados a través de reportes a coordinación con responsables de las distintas áreas. Organizar y actualizar los files y otros registros de control del personal.

**Fuente:** Encargado del área de administración de la Planta Piloto de Procesos Industriales.

### **2.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

#### **2.3.1. Galletas con castaña Unilleta**

Las galletas son elaboradas con harina extra fina, azúcar refinada, mantequilla vegetal, huevo, leche, esencia de vainilla y utiliza como materia prima principal la castaña troquelada, también denominada de tercera calidad o broken. La galleta de castaña es un producto tipo cookie, crocante, dulce con leve sabor a vainilla con chispas de castaña.

### ***2.3.1.1. Presentación y empaque***

Las galletas con castaña vienen en una presentación de 4 unidades (cada unidad de galleta de castaña tiene un peso aproximado de 4.5 gramos) que están dentro de un envase plástico de polipropileno metalizado, que hoy en día es muy utilizado por la industria alimenticia y en este caso para las galletas, por ser altamente adaptable a climas variados, son de fácil manipulación, adaptable en tamaño y apropiado para competir con productos similares que se venden en el mercado.



***Figura 7.*** Presentación galleta con castaña “Unilleta”

**Fuente:** Imagen propia tomada en ambientes del área comercial de la Planta Piloto de Procesos Industriales (2017)

### 2.3.2. Brigadeiros de castaña Unideiro

Los brigadeiros de castaña son elaborados con leche condensada, mantequilla vegetal, cocoa en polvo, coco rallado, y utiliza como materia prima principal la castaña de segunda calidad también denominado Chipped. Los brigadeiros de castaña son productos tipo confite, crocante, dulce con envoltura de chocolate.

#### 2.3.2.1. Presentación y empaque

Los brigadeiros de castaña, que vienen en una presentación de 12 unidades (cada unidad de brigadero de castaña tiene aproximadamente un peso de 6,5 gramos) y se utiliza 2 tipos de envase de envoltura, el primero una bolsa plástica (polietileno) transparente, que permite proteger, mantener las condiciones de los mismos y la segunda cubierta es una caja de cartón, para una mejor presentación.



**Figura 8.** Presentación brigadeiros de castaña “Unideiro”

**Fuente:** Imagen propia tomada en ambientes del área comercial de la Planta Piloto de Procesos Industriales (2017)

### 2.3.3. Etiqueta

En cuanto al etiquetado para las galletas de castaña Unilleta, se estableció y fue aprobada por el SENASAG, cumpliendo con los requisitos de normas para este tipo

de producto. La etiqueta con la cual se identificarán los productos, al ser de tipo descriptiva debe proporcionar información sobre las características del producto y datos de la empresa que son exigidos por la normativa boliviana, que son detallados a continuación:

1. Nombre del producto,
2. Contenido neto
3. Ingredientes y aditivos
4. Identificación del lote
5. Fecha de vencimiento e instrucciones para la conservación
6. Nombre y dirección del fabricante o importador,
7. Lugar y país de origen,
8. Marca
9. Número de Registro Sanitario
10. Código o número de registro tributario
11. Características del alimento,
12. Etiquetado nutricional.



**Figura 9.** Presentación de etiqueta de las galletas con castaña “Unilleta”

**Fuente:** Imagen proporcionada por coordinador general de la Planta Piloto Procesos Industriales (2017).

Por otra parte en el caso del Unideiro o los brigadeiros de castaña, de igual forma cuenta con los requisitos de etiquetado exigidos, así también el registro de SENASAG.



*Figura 10.* Presentación de etiqueta de los brigadeiros de castaña “Unideiro”

**Fuente:** Imagen tomada en ambientes del área comercial de la Planta Piloto Procesos Industriales (2017).

#### 2.3.4. Costo unitario y precio de venta actual

Actualmente la planta maneja la siguiente estructura de costos unitarios de producción y precios de venta

Tabla 12

*Costo unitario de producción y precio de venta en (Bs.)*

<b>Producto</b>	<b>Presentación</b>	<b>Costo variable</b>	<b>Costo fijo</b>	<b>Costo unitario de producción</b>	<b>Precio de venta</b>
Unilleta	Paquete (individual) con 4 unidades de galleta de castaña.	1,14	0.35	1.49	2.5
Unideiro	Caja con 12 unidades de brigadeiros	4,77	0.35	5.12	10

**Fuente:** Proporcionada por responsable de comercialización de la Planta Piloto de Procesos Industriales.

### **2.3.5. Promoción**

En cuanto a la promoción para los derivados de castaña producidos en la planta se dieron a conocer principalmente en la comunidad universitaria, mayormente con fines informativos y no así comerciales. Se debe considerar también que el área de marketing y/o comercialización se incorpora de forma reciente.

### **2.3.6. Plaza o distribución**

En cuanto a la distribución se está realizando a través de pruebas piloto, en la que se utiliza el almacén o punto de ventas de la línea de aguas, en donde se puede comprar las galletas de castaña y los brigadeiros, ubicado dentro del bloque del área de ciencia y tecnología de la Universidad Amazónica de Pando, también se realiza a pedido que hacen clientes que ya conocen los productos.

## 2.4. SECCION PRODUCTIVA

### 2.4.1. Maquinarias y equipos para la línea de derivados de castaña

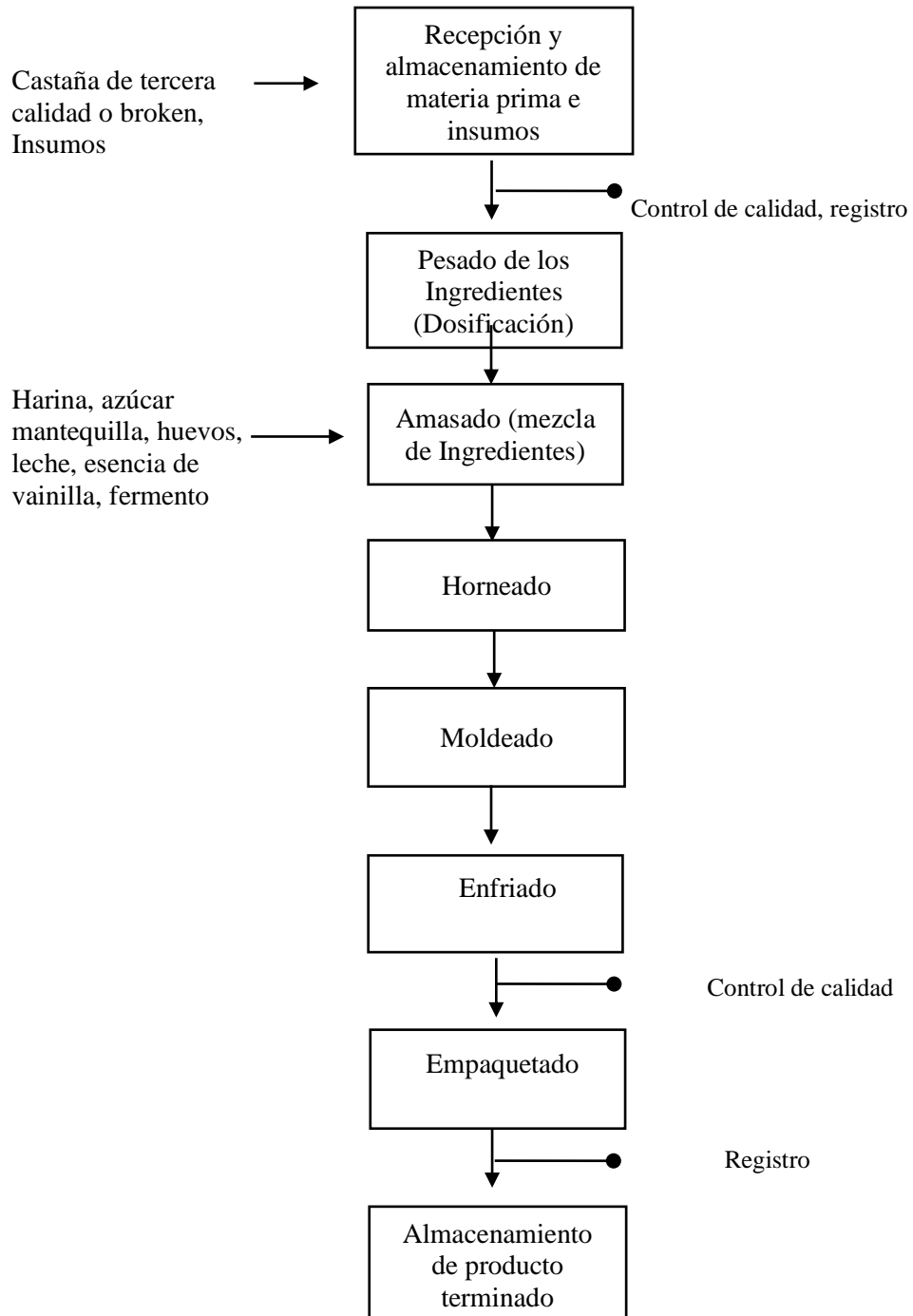
Tabla 13

*Costos de equipos, Planta Piloto de Procesos Industriales*

Ítem	Descripción	Cantidad unid.	Costo unitario (Bs.)	Costo Total (Bs.)
<b>Grageador</b>		3	6000	18000
<b>Amasadora</b>	Características técnicas: Potencia trifásica capacidad de 25 kg. Material acero inoxidable SAE 430,	2	43845	87690
<b>Mesa de trabajo</b>	1 mm de espesor, dimensiones: altura 0.8 mts, largo 1.9 mts, ancho 0.9 mts (madera forrada la parte superior con alamina de hacer inox)	1	5000	5000
<b>Selladora</b>	Eléctrico baio	8	1650	13200
<b>Balanza Digital</b>		3	2310	6930
<b>Minibus</b>		1	43750	43750
<b>Herramientas</b>			500	500
			<b>TOTAL</b>	<b>174570 Bs.</b>

**Fuente:** Sobre la base de Proyecto de Planificación Planta Piloto de Procesos Industriales.

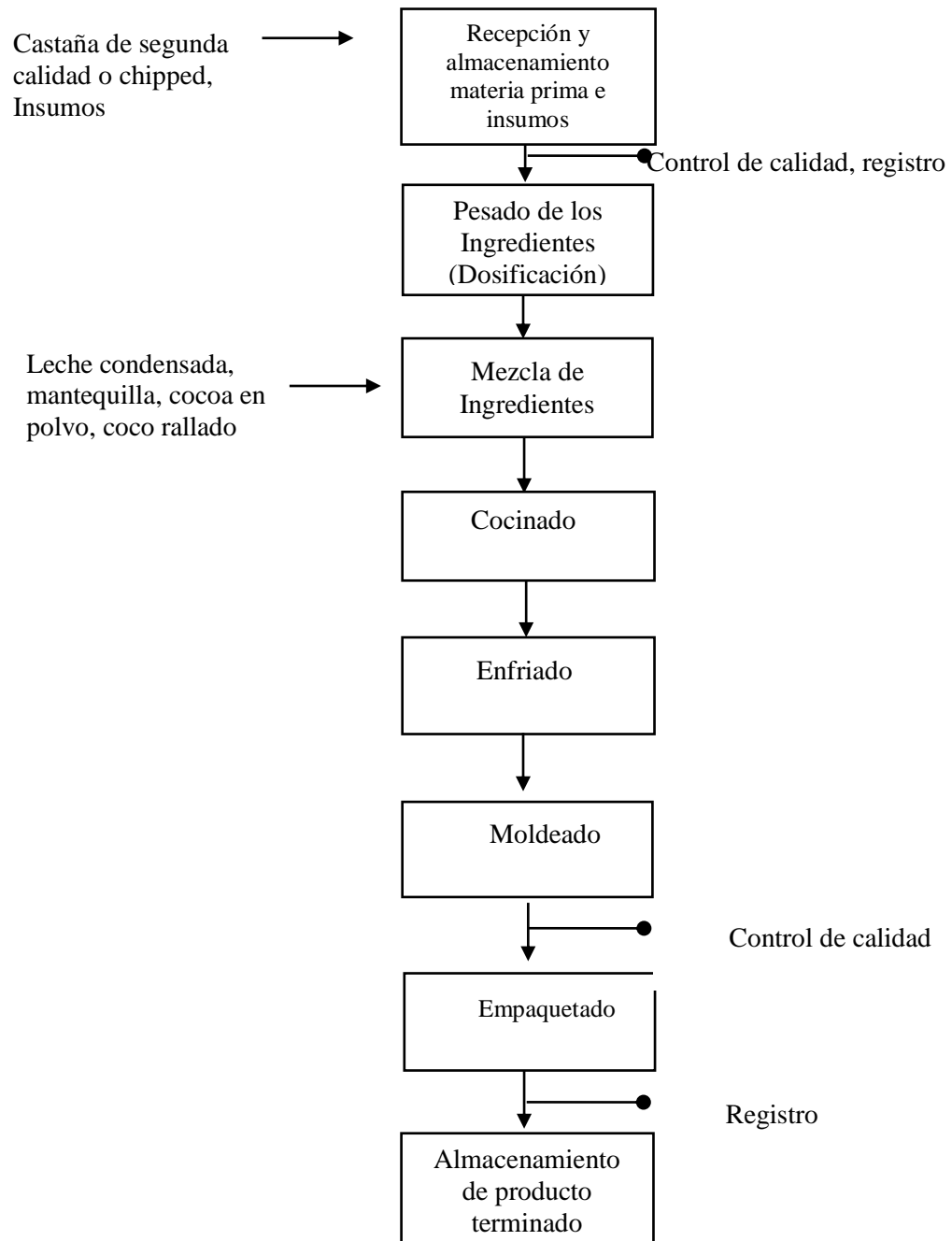
## 2.4.2. Proceso de producción de las galletas con castaña Unilleta



**Figura 11.** Proceso de elaboración de galleta de castaña, Planta Piloto de Procesos Industriales

**Fuente:** Sobre la base del Proyecto de planificación Planta Piloto de Procesos Industriales.

### 2.4.3. Proceso de producción de los brigadeiros de castaña Unideiro



**Figura 12.** Proceso de elaboración de brigadeiros de castaña, Planta Piloto de Procesos Industriales

**Fuente:** Sobre la base del proyecto de Planificación Planta Piloto de Procesos Industriales (2016).

#### **2.4.4. Materia prima, insumos y proveedores**

- ✓ Las materias primas utilizadas para la elaboración de las galletas de castaña son: la castaña de tercera calidad e insumos (harina, leche, huevos, mantequilla, esencia de vainilla y azúcar).
- ✓ Las materias primas utilizadas para la elaboración de los brigaderos de castaña son: la castaña de segunda calidad e insumos (leche condensada, coco rallado, cocoa en polvo y mantequilla).

El proveedor de la materia prima principal que es la castaña de tercera calidad o broken es la empresa TAHUAMANU que se encuentra en la ciudad de Cobija y realiza la entrega de la cantidad necesaria para la Planta Piloto de Procesos Industriales por gestiones realizadas por los directivos, concretando el negocio con la empresa para ser su proveedor.

En cuanto a insumos como la harina, azúcar, chocolate en polvo, leche condensada y otros son adquiridos en mercados de la ciudad de Cobija. Las compras se realizan de forma directa con los mayoristas en los mismos mercados con descuentos de acuerdo a las cantidades requeridas. Adicionalmente para el proceso de empaquetado se requiere contar con el suministro de envases flexibles para alimentos que es proporcionado por la empresa SEPOL Ltda.

#### **2.4.5. Capacidad de producción actual de la Planta Piloto de Procesos Industriales**

La capacidad de producción es el volumen o número de unidades que se puede producir en un periodo determinado. Actualmente el volumen de producción de la Planta Piloto de Procesos Industriales para la línea de derivados de castaña es de 43200 paquetes de galletas y 2400 cajas de brigaderos anualmente. De los cuales solo se está utilizando el 7% en el caso de las galletas y de los brigadeiros un 2 %.

- 1 paquete tiene un contenido neto de 4 galletas de castaña
- 1 caja tiene un contenido neto de 12 brigadeiros de castaña.
- 1 batch (lote)= 450 paquetes
- 1 batch (lote)= 50 cajas

Tabla 14

*Cálculo de la capacidad de producción*

Descripción	Cantidad	Unidades /Día	Días /mes	Unidades /mes	Unidades /año	Recursos humanos
Galletas de castaña	2 Batch	450 paquetes	4	3600 paquetes	43200 paquetes	2
Brigadeiros de castaña	1 Batch	50 cajas	4	200 cajas	2400 cajas	2

**Fuente:** Con base a información proporcionada por responsable de Producción de la Planta Piloto de Procesos Industriales.

#### 2.4.6. Cálculo de la capacidad instalada

Este cálculo es en base a la capacidad del horno y del tamaño de la cocina, en el proceso de elaboración de galletas y brigadeiros de castaña.

Tabla 15

*Capacidad instalada*

Descripción	Cantidad	Unidades /día	Días de trabajo/mes	Unidades /mes	Unidades /año
Galletas de castaña	4 Batch	450 paquetes	20	36000 paquetes	432000 paquetes
Brigadeiros de castaña	3 Batch	50 cajas	20	3000 cajas	36000 cajas

**Fuente:** Con base a información proporcionada por encargado de producción de la Planta Piloto de Procesos Industriales.

## 2.4.7. Costos estimados de producción

Los costos estimados se hicieron en base a una producción de 839 unidades de Galletas de Castaña y 200 unidades de Brigaderos de Castaña, donde los datos de los cálculos fueron proporcionados por la Planta Piloto de Procesos Industriales para dicha cantidad de producción.

Tabla 16

*Costo de producción de galleta por cada (839 unid) Planta Piloto de Procesos Industriales*

Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario (Bs.)	Costo Total (Bs.)
<b>Total materia prima/insumos</b>				<b>317,39</b>
Castaña	kg	4,72	15,00	70,8
Leche	lata	1,05	10,00	10,48
Harina	kg	12,58	8,00	100,62
Huevo	und	25,16	0,53	13,33
Azucar	kg	6,29	4,50	28,30
Levadura	und	10,69	3,00	32,07
Vainilla	und	2,10	7,00	14,67
<b>Total suministros</b>				<b>497,65</b>
Energia electrica	KWH	16,77	1,10	18,45
Limpeza	gl	8,39	0,25	2,10
GLP	kg	167,70	2,50	419,25
Agua	litro	192,86	0,30	57,86
<b>Total empaque</b>				<b>83,85</b>
Bobinas	pza	838,50	0,10	83,85
<b>Costo directo de producción</b>				<b>852,24 Bs.</b>
<b>Costo directo unitario de producción</b>				<b>1,02 Bs.</b>

**Fuente:** Responsable de área de producción de Planta Piloto de Procesos Industriales.

Tabla 17

*Costo de producción brigadeiros por cada (200 unid) Planta Piloto Procesos Industriales*

<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (Bs.)</b>	<b>Costo Total (Bs.)</b>
<b>Total materia prima</b>				324,00
Castaña de segunda	Kg	7,20	45,00	324,00
<b>Total insumos</b>				<b>290.,00</b>
Chocolate	Kg	7,60	35,00	266,00
Coco Rallado	Kg	0.40	60,00	24.00
<b>Total suministros</b>				<b>82.76</b>
Energía eléctrica	KwH	40.00	1,10	44.00
Limpieza	global	44.00	0,40	17.60
Agua	litro	92.00	0,23	21.16
<b>Total empaque</b>				<b>232.00</b>
Bolsa	pza	2.826	0,03	12.00
Caja	pza	1413	1,10	220.00
<b>Costo directo de producción</b>				<b>928.76 Bs.</b>
<b>Costo directo unitario de producción</b>				<b>4.64 Bs.</b>

**Fuente:** Responsable del área de producción de Planta Piloto de Procesos Industriales.

Tabla 18

*Depreciación de maquinaria y equipo línea derivados de castaña*

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario (Bs.)</b>	<b>Costo Total (Bs.)</b>	<b>Depreciación Anual (Bs.)</b>
1	Vehiculo(minibus)	1	43.750	43.750	5.469
2	Grageador	3	6.000	18.000	2.250
3	Amasadora	2	43.845	87.690	10.961
4	Mesa de trabajo	1	5.000	5.000	625
5	Selladora	8	1.650	13.200	1.650
6	Balanza digital	3	2.310	6.930	866
<b>COSTO TOTAL</b>				<b>174.570 Bs.</b>	<b>21.821Bs.</b>

**Fuente:** Responsable del área de producción de la Planta Piloto de Procesos Industriales.

## 2.5. ANÁLISIS A TRAVÉS DE LA MATRIZ RMG

A través de esta matriz de análisis podemos valorar los factores externos e internos de la planta y los productos que ofrece como son las galletas y brigadeiros como está manejando su grado de competitividad dentro del mercado a través de las 10 variables de evaluación que utiliza generalmente el modelo de la matriz.

Tabla 19

*Evaluación según la matriz RMG*

Variable de Estudio	Descripción	SITUACIÓN					TOTAL
		NC	P	M	R	B	
1. Monopolio o liderazgo del mercado	No se encuentra en ninguna posición	1					0
2. Atención al cliente	Se tiene una atención buena en el momento de la compra.	1					0
3. Política de comunicación	No es reconocida en el medio ni se conoce su posición en el Mercado.	1					0
4. Política de fijación de precios	El control de los precios está en función a la competencia.			1			0.3
5. Infraestructura inadecuada	La estructura no es adecuada para soportar grandes demandas.					1	0.5
6. Capacidad de cambio	El personal no acepta el cambio de manera rápida.			1			0.3
7. Desconocimiento del cliente	No se conoce al cliente, ni se conocen sus necesidades.		1				0.1
8. Menosprecio de la competencia	Se valora a la competencia, pero no se hace lo suficiente por competir.			1			0.3
9. Fidelidad de la clientela	La clientela aparentemente es fiel, pero no se puede asegurar.	1					0
10. Abuso de la permanencia de P's	No se hace diseños nuevos, pero				1		0.4

tampoco se produce lo mismo.

**TOTAL 4 1 0 3 1 1 1.9**

**Fuente:** Elaborado con base a información recaba en la Planta Piloto de Procesos Industriales.

Valores descriptivos para cada variable de la tabla 19, además de la puntuación 0 a 0,5



NC	No se Conoce	R	Regular
P	Peor	B	Buena
M	Mala	MB	Muy Buena

De acuerdo a este análisis de la matriz RMG después de una suma de puntuación vertical y horizontal se tiene un valor medio de 1,9 de las 10 variables analizadas que según la tabla 2 en el análisis de las zonas de la matriz RMG el valor entre 1 y 2 está dentro de la posición PARED lo que significa que la planta y los derivados de castaña están en una posición negativa, debido a que la planta y sus productos no son conocidos en el mercado y en tal sentido es necesario escalar o derrumbar esa pared para crear una imagen positiva dando a conocer a la planta y los derivados de castaña que produce en conclusión deberá reestructurar su sistema de marketing.

## **2.6. ANÁLISIS A TRAVÉS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHEL PORTER**

Este análisis es necesario para evaluar la estrategia competitiva de los productos de la Planta Piloto de Procesos Industriales, como son los derivados de castaña y su rentabilidad en el mercado objetivo a largo plazo, considerando la intensidad de competencia y rivalidad en la industria para este tipo de productos, es decir son fuerzas que rodean en el entorno inmediato a la planta y los productos tomando en cuenta solo a los clientes o consumidores, proveedores y competidores como se desarrolla a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 20

*Análisis del entorno según el modelo de las cinco fuerzas de Michel Porter*

<b>Las cinco Fuerzas de Michel Porter</b>	<b>Amenza</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>	Moderada	El actual mercado para estos productos todavía no está bien desarrollado en la ciudad de Cobija, pero la tendencias de crecimiento por el consumo de productos nutritivos está motivando a nuevos emprendimientos para satisfacer esta demanda, además de que la inversión para producir este tipo de productos
<b>2. Amenaza de sustitutos</b>	Alta	Existen muchos productos sustitutos para las galletas y los brigadeiros debido a la facilidad de compra, al ser de fácil comercializados en diferentes puntos de la ciudad de Cobija.
<b>3. Poder de proveedores</b>	Moderada	La materia prima en el mercado Cobijeño de la castaña se concentra en empresas grandes privadas así como pequeñas asociaciones las cuales podrían influir en los precios.
<b>4. Poder de compradores</b>	Baja	Las ventajas presentes en los productos producidos en la Planta Piloto de Procesos Industriales frente a otros en el mercado generan expectativas y motiva a los compradores.

<b>5. Rivalidad entre competidores presentes</b>	Baja	No existe un completo liderazgo por parte de ninguna empresa en la ciudad de Cobija, los productos ofertados son artesanales que están en busca de crecimiento de las mismas. En un mercado no muy desarrollado aun para este tipo de productos.
--	------	--

---

**Fuente:** Elaborado con base a información recaba en la Planta Piloto de Procesos Industriales

Considerando el actual escenario para las galletas y brigadeiros según el análisis de estas cinco fuerzas el grado de competencia todavía no está bien desarrollado en la ciudad de Cobija, esto genera una oportunidad para el crecimiento de este tipo de productos nutritivos, situación que impulsa seguir promoviéndolos. Así también poder establecer la marca de la Unilleta y el Unideiro en los distintos segmentos de mercado.

## **2.7. ANÁLISIS FODA**

Con base al análisis externo e interno que fue desarrollado en puntos anteriores, se tiene el presente cuadro donde se identifican las principales variables para el análisis FODA, es decir los factores internos, como ser las fortalezas y debilidades de la planta piloto y los factores externos que revelan sus amenazas y oportunidades presentes. Todo esto con base al diagnóstico situacional de la planta que a través de entrevistas realizadas a los responsables de las distintas áreas de la Planta Piloto de Procesos Industriales, así también como observaciones, se logró recopilar toda la información necesaria.

Tabla 21

*Matriz FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Infraestructura apropiada para la producción de alimentos.	D1. Presupuesto y recursos TGN, IDH y otros, para funcionamiento, adquisición de bienes y equipos.
F2. Manejo y técnicas adecuadas para la producción de los derivados de castaña.	D2. Falta de ejecución de estrategias de marketing que den a conocer los productos producidos en la planta.
F3. Productos elaborados con materias primas de la region amazónica.	
F4. Oferta de productos con alto valor nutricional.	
F5. Recursos Humanos competentes.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Tendencias actuales por el consumo de productos nutricionales.	A1. Disminución de los recursos asignados a la Planta Piloto de Procesos Industriales.
O2. Disponibilidad de materia prima en la región.	A2. Incremento de precios de lá matéria prima.
O3. Poco desarrollo de este tipo productos	A3. Factores climáticos que afecten la producción de las materias primas.
O4. Alianza con otras empresas para nuevos mercados.	A4. Productos sustitutos
O5 Alianzas con instituciones y organismos de apoyo al desarrollo de nuevos emprendimientos.	A5. Contracción en el mercado por una disminución de la capacidad adquisitiva de la población.

**Fuente:** Elaboración propia con base a entrevistas realizadas al personal encargado del área administrativo, de producción y comercialización de Planta Piloto de Proceso Industriales de la Universidad Amazónica de Pando (2017).

## 2.8. DEFINICIÓN DE ESTRATÉGIAS

### **Estrategias FO**

1. Aprovechar la materia prima existente con valor agregado utilizando técnicas de producción que garanticen calidad y confianza en los consumidores (F1, F2, F5, O2)
2. Posicionar la marca con la oferta de productos de valor nutricional (F3, F4, O1, O3)
3. Buscar acuerdos con intermediarios para incursionar en nuevos mercados ofertando productos fabricados con materias primas ecológicas. (F3, O4).

### **Estrategia DO**

1. Priorizar gestión de recursos con organismos de apoyo a los nuevos emprendimientos (O5, D1)
2. Buscar el reconocimiento de los productos de la planta en el mercado de Cobija, sabiendo el valor que representa la castaña para la salud (D2, O2, O3)

### **Estrategias FA**

1. Implementación de estrategias de marketing para lograr posicionamiento de los derivados de castaña en el mercado de Cobija (F5, A4)
2. Búsqueda de nuevos nichos de mercados específicos que valoren este tipo de productos con valor nutricional (F3, F4, A4)
3. Coordinar entre las áreas de la Planta Piloto de Procesos Industriales y los recursos humanos con los que cuenta la parte productiva en cuanto a optimización de tiempo y recursos económicos para una mayor productividad. (F2, F5, A1)

### **Estrategias DA**

1. Incursionar en el mercado aprovechando las tendencias de consumo para este tipo de productos con valor nutricional, lo cual generara nuevos ingresos propios. (D1, A1, A5)

2. Crear alianzas estratégicas con distintos proveedores que aseguren el abastecimiento de materia prima. (D2, A2, A3)
3. Buscar canales más efectivos para hacer conocer los productos de la planta Planta Piloto de Procesos Industriales al consumidor final y las ventajas frente a los productos de la competencia. (D2, A4).

## **2.9. CONCLUSIONES**

- Del análisis FODA efectuado, se puede concluir que la debilidad de la Planta Piloto de Proceso Industriales, es que no tiene identificado el mercado meta para los derivados de castaña, además de que los productos que produce específicamente los derivados de castaña no se conocen en la ciudad de Cobija, esto debido a la falta de un plan de comercialización, en un mercado donde los competidores ofertan sus productos elaborados de forma artesanal más la presencia de otros productos sustitutos nada saludables.
- la Unilleta y el Uniderio se diferencian principalmente por su forma de elaboración y presentación siendo una oportunidad para tomar el liderazgo del mercado, más aun cuando los competidores existentes en la ciudad de Cobija no utilizan técnicas de comercialización como ser publicidad, existe un crecimiento en la demanda para este tipo de productos como son los alimenticios saludables y se debe enfocar en ello.
- Es necesario también que las debilidades y amenazas encontradas deben ser eliminadas o minimizadas aprovechando las fortalezas y oportunidades con un adecuado Plan de Marketing que permita a estos productos de calidad poder posicionarse en distintos segmentos de mercado, de esta manera poder ser competitivo y estar en continuo desarrollo.

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

El presente capítulo será desarrollado con base al estudio de mercado dirigido al consumidor final en la ciudad de Cobija, se desarrollara la metodología y hallazgos del proceso de investigación de mercados, de esta forma se determinara las características de mercado los cuales permitirán establecer las estrategias adecuadas que posibiliten a la Planta Piloto de Procesos Industriales poder ocupar una plaza en el mercado.

#### **3.1.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Identificar y evaluar los mercados potenciales para las galletas y brigadeiros de castaña.
- Determinar la aceptación o rechazo del producto.
- Determinar la frecuencia de compra de los consumidores.
- Determinar el comportamiento de compra.
- Determinar los medios de información del producto.

#### **3.2.SEGMENTACIÓN**

Personas de la ciudad de Cobija que comprenden entre edades de 6 - 39 años entre hombres y mujeres con hábitos de consumo de snacks o alimentos ligeros que se consumen entre comidas, por ser prácticos, de fácil manejo y rápido acceso para poder consumirlos. Estas personas se desplazan en distintos lugares como escuelas, universidad, mercados y otros puntos de la ciudad de Cobija.

### 3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

La información utilizada será de fuentes primarias como es el caso de la encuesta directa al consumidor final en la ciudad de Cobija, la información será de primera mano. Por otra parte está la información secundaria generada por datos internos de la Planta Piloto Procesos Industriales y datos externos como ser: publicaciones gubernamentales, datos estadísticos del INE (Instituto Nacional de Estadística) principalmente.

### 3.4. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación bajo el cual se desarrollara será de tipo descriptivo, (cuantitativo y cualitativo).

Tabla 22

*Diseño metodológico para la investigación de mercado*

<b>Población</b>	<b>Técnica de recolección de datos</b>	<b>Método estadístico</b>	<b>Método de muestreo</b>
Ciudad de Cobija Consumidor final	Encuesta directa	Probabilístico	Por conglomerados, proporcional y por conveniencia.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 3.4.1. Diseño del cuestionario

Se debe mencionar que fue hecho para dos tipos de productos como son las galletas de castaña y los brigadeiros de castaña, conteniendo una parte para cada tipo de producto, en el caso de las preguntas se tiene una combinación de tipo cerradas y abiertas; dicotómicas y de respuesta múltiple. El documento “cuestionario” (ver Anexo 5, p.136).

### 3.4.2. Diseño de la muestra

Se tiene la población de Cobija entre 15-39 años de acuerdo al INE, se observa en la tabla 6 que están subdivididos por grupos de edad lo que facilita la conformación de conglomerados al tener 5 grupos dentro de este rango de población de los cuales se obtendrá la muestra de forma proporcional.

Tabla 23

*Formación de los conglomerados*

<b>Grupos o conglomerados</b>	<b>Rangos de edad</b>	<b>Población</b>
Grupo 1	15-19 años	7666
Grupo 2	20-24 años	7491
Grupo 3	25-29 años	6734
Grupo 4	30-34 años	5857
Grupo 5	35-39 años	4653
	<b>Total</b>	<b>32402</b>

**Fuente:** Elaboración con base a datos de población actualizada a 2018 (INE), se observa en la Tabla 6 p. 30 población según grupos de edad.

#### 3.4.2.1. Tamaño de la muestra

Cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población que es de 32402 de acuerdo a la tabla 23. La fórmula para calcular el tamaño de muestra cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente.

$$n = \frac{k^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q}$$

**En la que:**

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Tamaño de la población

**K** = Valor al 95% en una distribución normal es 1,96 (coeficiente de confianza)

**p** = Proporción esperada (en este caso 5%=0.05)

**q** = Probabilidad de fracaso 1-p (en este caso es 1-0.05=0.95)

**e** = Error muestral de 3%

Con los valores anteriormente analizados se realiza el cálculo del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{22206 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2 (22206 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 202$$

$$n = 202 \text{ Encuestas}$$

Que fueron aplicadas de forma probabilística proporcional de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 24

*Nº de encuestas según conglomerados o grupos de edad*

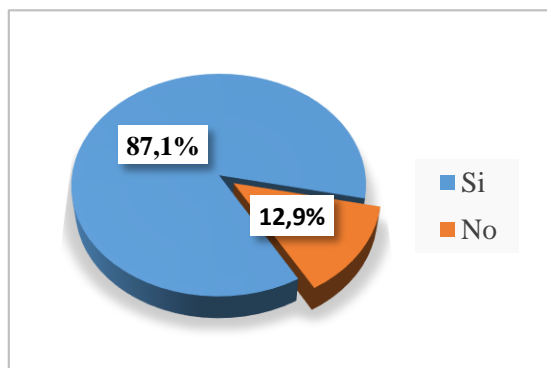
Grupos o conglomerados	Población	Porcentaje	Nº de encuestas
Grupo1 (15-19 años)	7666	24%	48
Grupo2 (20-24 años)	7491	23%	47
Grupo1 (25-29 años)	6734	21%	42
Grupo2 (30-34 años)	5857	18%	37
Grupo1 (35-39 años)	4653	14%	29
Total	32402	100%	202

**Fuente:** Elaboración propia con base en los conglomerados de edad conformados en la Tabla 23 p.69.

### 3.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

A continuación se realiza el procesamiento y análisis de la información obtenida al aplicar las encuestas, haciendo la codificación y tabulación correspondiente a través del uso de herramientas como Excel principalmente que facilita este proceso.

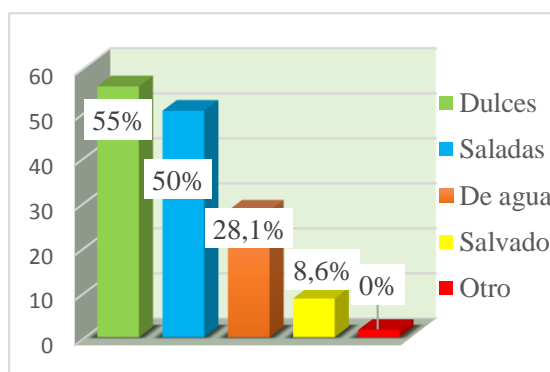
### 3.4.1. Análisis de resultados obtenidos para las galletas de castaña



De los entrevistados, el 87,1% consume galletas y el 12,9 % no consume, por lo que se observa que hay un gran porcentaje de la población que tiene tendencia de consumo de galletas en la ciudad de Cobija, el cual es favorable.

**Figura 13.** Porcentaje sobre el consumo de galletas

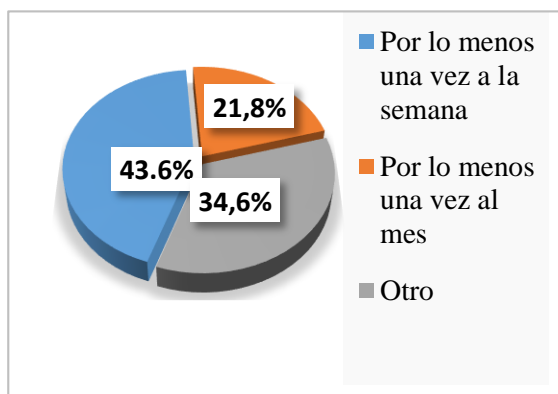
Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada. (ver Anexo 5, p.136)



De los tipos de galletas que consumen se observa; galletas dulces un 55%, saladas un 50%, de las galletas de agua un 28,1% y de salvado un 8,6%, siendo los más significativos las galletas dulces y saladas en cuanto a preferencia

**Figura 14.** Porcentaje de consumo por tipo de galletas

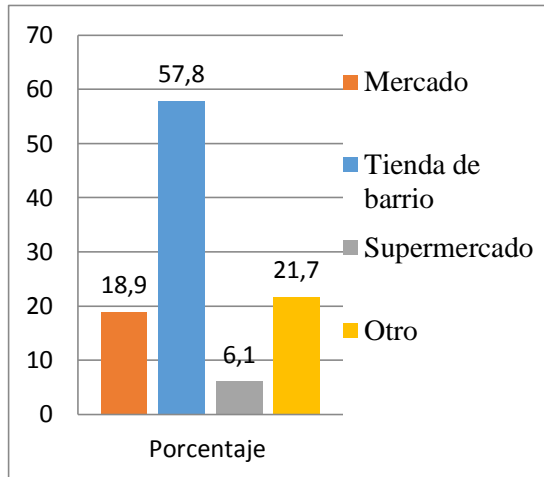
Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada (ver Anexo 5, p.136)



En la frecuencia de consumo de las personas encuestadas mencionan que un 43.6% consume galletas Por lo menos una vez a la semana, un 21.8% Por lo menos una vez al mes y un 34,6% que esta como otro (mencionan que lo hacen con más frecuencia).

**Figura 15.** Porcentaje de frecuencia de consumo de galletas

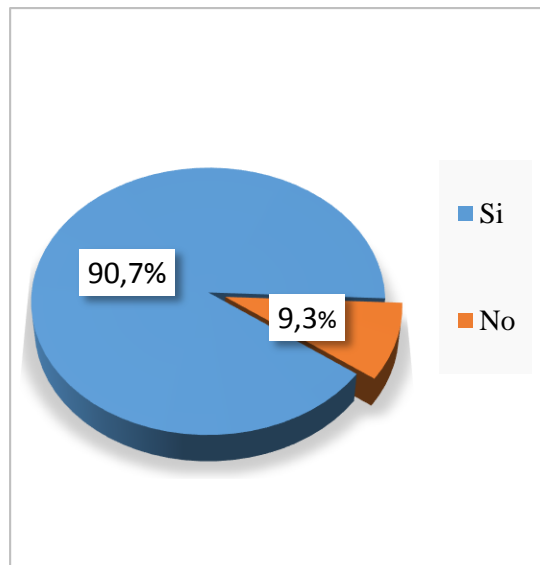
Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada (ver Anexo 5, p.136)



De acuerdo a la figura la población que consume galletas compra principalmente en tiendas de barrio por ser más accesibles representando un 57,8% de la población, en mercados un 18%, en supermercado un 6,1% y en otros sitios un 21,7% (como ser colegios, en kioscos de la calle, etc.) igual de fácil acceso para la persona.

**Figura 16.** Principales lugares de compra

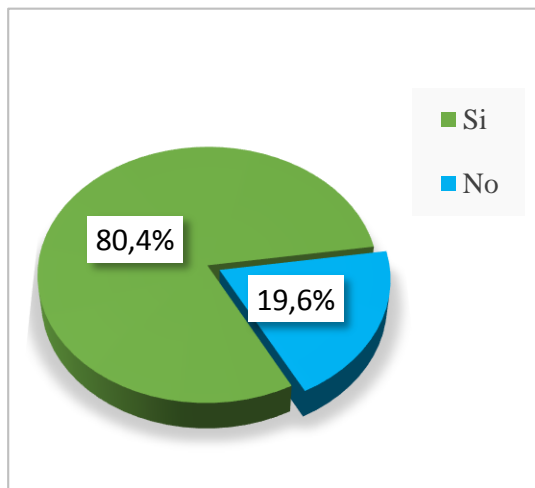
**Fuente:** Elaboración propia con base a la encuesta realizada. (ver Anexo 5, p.136)



Generada la información de la encuesta, se puede analizar que la intención de consumo de las galletas de castaña representa un 90,7% frente a un 9,3% que no tiene intención de consumir el producto, En todo caso existe un porcentaje mayor de predisposición de consumo para este tipo de galletas de castaña al ser considerada como nutritiva por lo que es valorada en su mayoría

**Figura 17.** Porcentaje intención de consumo de galletas de castaña

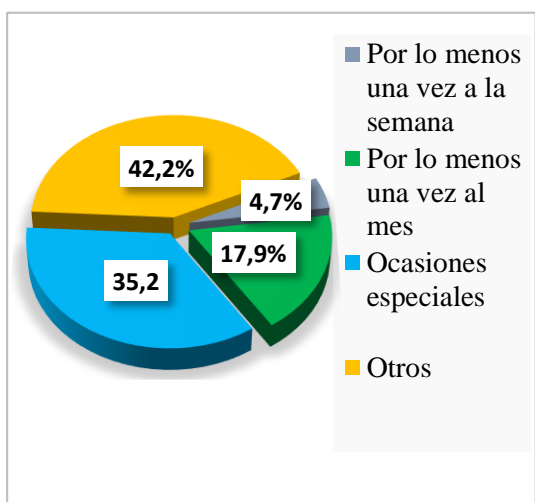
**Fuente:** Elaboración propia con base a la encuesta realizada. (ver Anexo 5, p.136)



En cuanto al porcentaje de consumo de este tipo de producto como es el brigadeiro según encuesta se tiene que un 80,4% afirma que Si consume y un 19,6% que No lo hace, esto debido a diferentes factores como ser salud y entre otros. Pero considerando del porcentaje que si consume se podría generar un mercado para los brigadeiros producidos en la Planta Piloto de Procesos Industriales.

**Figura 18.** Porcentaje de consumo de brigadeiros de castaña

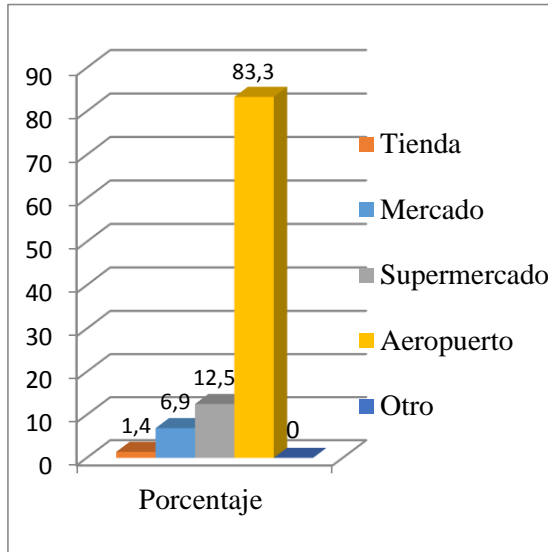
Fuente: Elaboración Propia con base a la encuesta realizada (ver Anexo 5, p.137)



La frecuencia de consumo es de por lo menos una vez al mes un 17,9%, en cuanto a ocasiones especiales lo hace un 35,2% y el 42,2% que lo hacen de manera ocasional debido a que tiene muy poca presencia y difusión en el mercado. Pero mencionan que lo consumen en ocasiones de viaje, visita a la ciudad de cobija, eventos especiales y por ser un producto típico de la región.

**Figura 19.** Porcentaje de frecuencia de consumo de brigadeiros

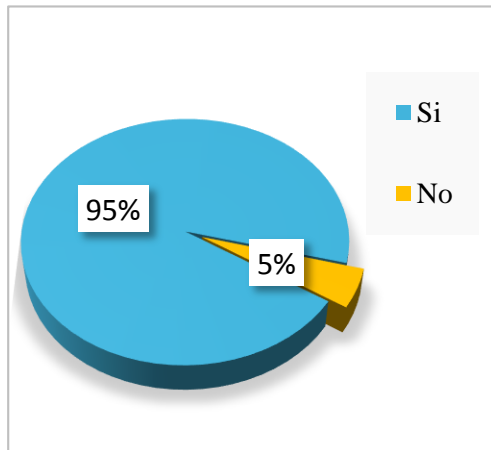
Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta realizada (ver Anexo 5, p.137)



De acuerdo a la figura se puede observar que la población adquiere los brigadeiros principalmente es en el aeropuerto con un 83%, en supermercado un 12%, considerar en mercados y otros sitios no necesariamente como puestos fijos ya que existen mayormente vendedores ambulantes en estos recintos, exceptuando en el aeropuerto donde si los hay.

**Figura 20.** Lugar de compra de brigadeiros

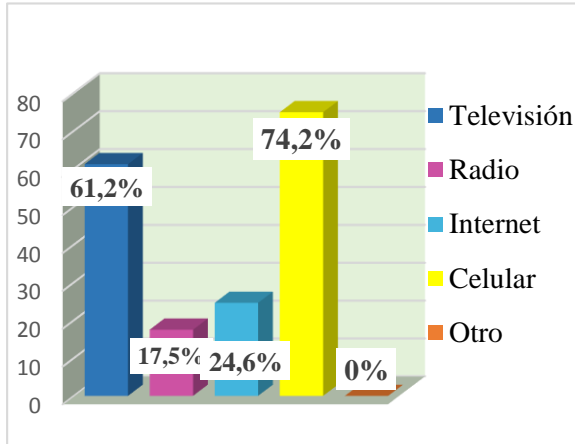
**Fuente:** Elaboración propia con base a la encuesta realizada (ver Anexo 5, p.136)



Se observa de los datos generados en la encuesta un 94,9% que tiene intención de consumir brigadeiros de castaña por tener características nutricionales, y ser típico de la region frente a un 5,1% que no tiene intención de consumir este producto. En todo caso esa predisposición de consumo presente seria alentado para la incursión en el mercado de forma más acelerada y continua.

**Figura 21.** Porcentaje de intención de consumo de brigadeiros de castaña

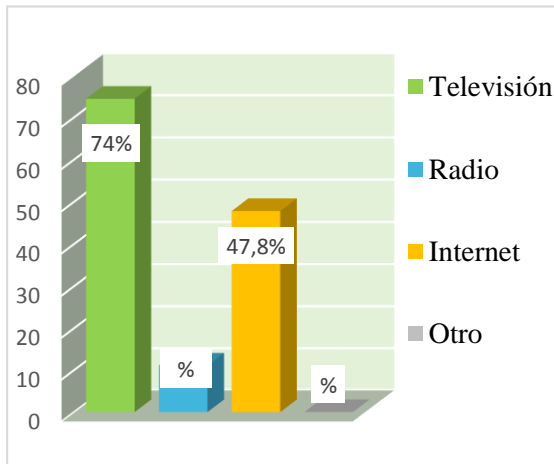
**Fuente:** Elaboración Propia con base a la encuesta realizada (ver Anexo 5, p.136)



Los Principales medios de comunicación que utiliza la población, son el celular con un 74,2% y la televisión con un 61,2%, seguidamente el internet con 24,6% y la radio con 17,5%. También estos datos son de utilidad a la hora de enfocar las campañas de publicidad de los productos

**Figura 22.** Uso de principales medios de comunicación (en porcentaje)

**Fuente:** Elaboración propia con base a la encuesta realizada (ver Anexo 5, p.136 y p.137)



De igual forma la población, para conocer más sobre los derivados de castaña como ser las galletas y los brigadeiros prefiere la televisión con 74 %, y el 47,8% el internet (página web, redes sociales) como medio de difusión de los productos. Considerando que hoy en día el uso de las redes sociales se ha difundido en todo tipo de personas.

**Figura 23.** Porcentaje de medios de información de preferencia

**Fuente:** Elaboración propia con base a la encuesta realizada (ver Anexo 5, p.136 y p.137)

### **3.5.RESULTADOS OBTENIDOS**

De acuerdo a los datos recogidos de la encuesta realizada al consumidor final de la ciudad de Cobija se observa que existe una demanda para este tipo de productos.

- Existe aceptación por productos con características nutricionales lo que motiva la intención de compra en un gran porcentaje.
- Existe una frecuencia de consumo para el caso de las galletas de 4 veces al mes principalmente de galletas y de brigadeiros al ser un producto especial lo consumen 1 vez al mes o en ocasiones especiales principalmente.
- De las galletas compran en tiendas de barrio y otros espacios como (kioscos de la calle y ambulantes), por gusto, por ser de fácil acceso y valoran aspectos como: precio, presentación, sabor y nutrición, según resultados de la encuesta aplicada (ver Anexo 6, p138).
- En el caso de los brigadeiros principalmente compran en el aeropuerto de la ciudad, ya sea por motivo de viaje o visita a la ciudad valoran aspectos como; precio, presentación, nutrición y por ser típico de la region, según resultados de la encuesta aplicada (ver Anexo 6, p.138).
- En cuanto a los medios de información de los productos la población prefiere la televisión, internet (página web, redes sociales) y radio siendo los más utilizados.

### **3.6.CÁLCULO DE LA DEMANDA**

Considerando que tenemos:

- a. La demanda según el segmento de población de entre 15-39 años de edad de la ciudad de Cobija o mercado tradicional que consumen galletas y brigadeiros en el que se realizó la encuesta.

- b. La demanda de un segmento que se identificó al analizar los datos de la encuesta realizada, que es de los turistas o visitantes de la ciudad de Cobija nacionales y extranjeros, que busca productos típicos de la region y que caracterizan al departamento de Pando.

### 3.6.1. Demanda mercado tradicional

Tabla 25

*Cálculo de la demanda de galletas y brigadeiros en la ciudad de Cobija (Personas)*

<b>Productos</b>	<b>Población de estudio<sup>1</sup></b>	<b>% de consumo estimado</b>	
Galletas de castaña	32402	87,1%	28222
Brigadeiros de castaña		80,4%	26051

**Fuente:** Con base en datos de INE (población actualizada a 2018) y % de consumo de galletas y brigadeiros (ver figura 15 y 18)

### 3.6.2. Demanda mercado de turistas

Se tiene una población de 40.421 visitantes, turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad de Cobija via terrestre y aérea, por lo que se identifica la demanda como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 26

*Cálculo de la demanda de galletas y brigadeiros de turistas-visitantes en la ciudad de Cobija (Personas)*

<b>Productos</b>	<b>Población de estudio<sup>2</sup></b>	<b>% de consumo estimado</b>	
Galletas de castaña	40421	80%	32337
Brigadeiros de castaña			

**Fuente:** Con base en datos población de turistas 2018 según el INE

<sup>1</sup> Población actualizada a 2018 con base a datos de población y vivienda de 2012, con tasa de crecimiento de 6,5%

<sup>2</sup> Población actualizada a 2018 con base a población de turistas de 2017 según el INE

### 3.6.3. Proyección de la demanda

Los principales parámetros tomados en cuenta y que inciden en la demanda futura de estos dos segmentos es la tasa de crecimiento anual de la población de la ciudad de Cobija que es del 6.5% y la tasa de crecimiento de turistas que ingresan al municipio de Cobija que es de 1%. Con estos datos se pudo estimar la proyección de la demanda en los dos segmentos de mercado identificados para el proyecto, como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 27

*Proyección de la demanda de galletas y brigadeiros de castaña en la ciudad de Cobija*

<b>Periodo</b>	<b>Demanda galletas (Personas/año)</b>	<b>Demanda brigadeiros (Personas/año)</b>
2019	30.056	27.744
2020	32.010	29.548
2021	34.091	31.468
2022	36.307	33.514
2023	38.666	35.692

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28

*Proyección de la demanda de galletas y brigadeiros de castaña de los turistas y visitantes en la ciudad de Cobija*

<b>Período</b>	<b>Demanda (Personas/año)</b>
2019	33.069
2020	34.147
2021	35.254
2022	36.749
2023	38.302

Fuente: Elaboración propia.

## CAPÍTULO IV

### DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Este capítulo es de importancia porque permitirá determinar los pasos y horizontes a los cuales deberá dirigirse la cooperativa para alcanzar sus objetivos de marketing que conlleven a una posición en el mercado, crecimiento y una rentabilidad. Tales pasos deberán traducirse en decisiones y programas de acción.

En el presente capítulo es necesario realizar establecer el mercado meta y determinar los objetivos con relación al plan de marketing hacia donde se deberá enfocar los esfuerzos y plantear las estrategias necesarias para lograr la introducción y el posicionamiento de las galletas y brigadeiros que se producen en la Planta Piloto de Procesos Industriales.

#### 4.1. SELECCIÓN DEL MERCADO META

A partir de la segmentación de mercado se selecciona el mercado meta, logrando identificar y caracterizar al cliente a quienes se deberá enfocar las actividades de marketing. La estrategia utilizada para determinar a cuantos segmentos se orientara el plan de marketing, es la de concentración, es decir se selecciona el o los segmentos del mercado total, al cual se pretende incursionar con el producto en estudio y especializarse en él, hasta lograr posicionamiento en el mercado.

Por lo tanto, se define los segmentos objetivos para las galletas de castaña “Unilleta y los brigadeiros de castaña “Unideiro”:

- Personas de la ciudad de Cobija de 15 a 39 años de edad con cultura alimenticia, en este grupo están personas que buscan productos funcionales y saludables cómo ser: (las personas que cuidan su salud, que practican deportes, que cuidan su aspecto físico, etc.). Además de que estos productos

son prácticos y de fácil acceso como alimento ligero o snack de entre comidas.

- Personas visitantes o turistas que vienen a la ciudad de Cobija o el departamento de Pando que aprovechan a comprar productos llamativos y/o diferentes características propias de la amazonia pandina.

## **4.2. DIFERENCIACIÓN**

Debido a que los productos ofrecidos por la planta intentan tener aspectos tangibles e intangibles que los diferencian de lo que se ofrece en el mercado, se busca competir con productos diferenciables en cuanto a ventajas nutricionales primordialmente. Esta estrategia permite alcanzar mejores márgenes al ser percibido por sus cualidades ya que los consumidores están dispuestos a pagar un precio más elevado para obtener productos especiales o de calidad.

## **4.3. POSICIONAMIENTO**

Existen marcas muy famosas de galletas y otros snacks (bocadillos) de distintas empresas que se distribuyen en el mercado local de la ciudad de Cobija. Además de una gran variedad de productos sustitutos fáciles de adquirir para el consumidor. Pero a diferencia de todos estos productos presentes, los derivados de castaña producidos por la planta son productos únicos, debido a sus características nutricionales principalmente frente a los que hay en el mercado local, siendo así una gran ventaja.

Además de ser productos amazónicos, tradicionalmente son consumidos en la region, la materia prima utilizada es también otro punto a favor por ser ecológica al producirse de manera natural. De igual forma tanto el proceso productivo de los derivados de castaña, hasta la obtención del producto final, la forma de presentación del mismo y otros aspectos que emplea la Planta Piloto de Procesos Industriales ayudan a que el producto pueda ser competitivo frente a una oferta de productos artesanales en el mercado.

## 4.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

### 4.4.1. Objetivo de marketing

El objetivo que se persigue con el plan estratégico de marketing es conseguir una cuota de mercado mayor al 50% para las galletas de castaña *Unilleta* y los brigadeiros de castaña *Unideiro* hasta el final del año 2023 en los segmentos seleccionados. De esta forma llegar a ser competitiva y tener una participación activa en el mercado con un producto con características y cualidades distintivas que se diferencia de la oferta de los competidores.

### 4.4.2. Objetivo de mercado

El objetivo es lograr ingresar al mercado

- ✓ Para el caso de las galletas de castaña *Unilleta* cubrir el 10% de la demanda de la ciudad de Cobija y 15% de la demanda de los turistas visitantes.
  
- ✓ Para el caso de los brigadeiros de castaña *Unideiro* cubrir el 18% de la demanda de la ciudad de Cobija y 15% de la demanda de los turistas visitantes.

En ambos casos durante el primer año y de acuerdo a la capacidad de la Planta Piloto de Procesos Industriales para posteriormente en los siguientes años obtener un incremento relativo a la tasa de crecimiento anual de la población de Cobija en un 6,5% y de los turistas que visitan la ciudad de Cobija en un 1%, esto permitirá también un mayor nivel de ventas cada año. En las siguientes tablas se detalla más sobre el porcentaje de participación de cada segmento:

Tabla 29

*Demanda a cubrir de galletas de castaña “Unilleta”*

Período	Demanda ciudad de Cobija (unid./año)	Cuota 10%	A		B		A+B
			Demanda (unid./año)	Demanda turistas (unid./año)	Cuota 15%	Demanda (unid./año)	Demanda total a cubrir (unid./año)
2019	30.056	3.006	144.270	33.069	4.960	24.802	169.072
2020	32.010	3.201	153.648	34.147	5.122	25.610	179.258
2021	34.091	3.409	163.635	35.254	5.288	26.441	190.076
2022	36.307	3.631	174.271	36.749	5.512	27.562	201.833
2023	38.666	3.867	185.599	38.302	5.745	28.727	214.329

**Fuente:** Elaboración propia en base en la investigación de mercado.

Tomando en cuenta que una persona consume:

- 4 unidades o paquetes de galletas de castaña al mes en la ciudad de Cobija.
- 5 unidades o paquetes de galletas de castaña al año los turistas- visitantes que vienen a la ciudad de Cobija.

Tabla 30

*Demanda a cubrir de brigadeiros de castaña “Unideiro”*

Período	Demanda ciudad de Cobija (unid./año)	Cuota 18%	A		B		A+B
			Demanda (unid./año)	Demanda turistas (unid./año)	Cuota 15%	Demanda (unid./año)	Demanda total a cubrir (unid./año)
2019	27.744	4.966	59.595	33.069	4.960	14.881	74.476
2020	29.548	5.289	63.468	34.147	5.122	15.366	78.834
2021	31.468	5.633	67.594	35.254	5.288	15.864	83.458
2022	33.514	5.999	71.987	36.749	5.512	16.537	88.525
2023	35.692	6.389	76.667	38.302	5.745	17.236	93.903

**Fuente:** Elaboración propia con base en la investigación de mercado.

Tomando en cuenta que una persona consume:

- 12 unidades o paquetes de brigadeiros de castaña al año en la ciudad de Cobija.
- 3 unidades o paquetes de brigadeiros de castaña al año, los turistas- visitantes que vienen a la ciudad de Cobija.

#### **4.4.3. Objetivo de posicionamiento**

Identificados los segmentos objetivos es necesario definir qué lugar ocuparan las galletas de castaña “**Unilleta**” y los brigadeiros de castaña “**Unideiro**” en la mente del consumidor. El objetivo es lograr el posicionamiento de estos productos y su marca como productos amazónicos, haciendo resaltar los beneficios del producto y sus funciones complementarias, creando una conciencia en el consumidor en cuanto al producto a una creciente frecuencia de uso y el fomento de la lealtad hacia la marca.

#### **4.4.4. Objetivo del producto**

El objetivo es elaborar los productos derivados de castaña de calidad y mostrar a los consumidores finales de los mercados meta, las diferencias que existen de estos productos con la competencia, así incrementando el nivel de ventas y por consiguiente la producción de acuerdo a la capacidad de la planta.

- Cada unidad o paquete de galletas de castaña tiene un contenido neto de 4 de galletas.
- Cada unidad o caja de brigadeiros de castaña tiene un contenido neto de 12 brigadeiros.

El volumen a producir es detallado en las siguientes tablas:

Tabla 31

*Volumen a producir de galletas de castaña “Unilleta”*

<b>Período</b>	<b>Unidades a producir (paq./año)</b>	<b>Volumen a producir (und./año)</b>	<b>Capacidad Utilizada (%)</b>
2019	169.072	676288	77,7
2020	179.258	717032	82,5
2021	190.076	760304	87,6
2022	201.833	807332	93,1
2023	214.329	857316	99,0

**Fuente:** Elaboración propia con base en la investigación de mercado.

Tabla 32

*Volumen a producir de brigadeiros de castaña “Unideiro”*

<b>Período</b>	<b>Unidades a producir (caja/año)</b>	<b>Volumen a producir (und./año)</b>	<b>Capacidad Utilizada (%)</b>
2019	74.476	893712	78
2020	78.834	946008	82,7
2021	83.458	1001496	87,8
2022	88.525	1062300	93,2
2023	93.903	1126836	99

**Fuente:** Elaboración propia con base en la investigación de mercado.

Para poder cumplir el objetivo de marketing, se deberá definir la ruta de distribución.

#### **4.4.5. Objetivo de distribución**

Definir los canales de distribución donde la planta se encargara del 70% de las galletas y brigadeiros y se buscara intermediarios como ser: hoteles, residenciales, alojamientos, etc. de la ciudad de Cobija que quedarán con el 30% para

comercializar, de esta manera se lograra maximizar la disponibilidad y accesibilidad de los productos.

Tabla 33

*Distribución de galletas de castaña “Unilleta”*

<b>Período</b>	<b>Producción (und./año)</b>	<b>Distribución canal directo 70%</b>	<b>Distribución intermediarios 30%</b>
2019	169.072	118350	50722
2020	179.258	125481	53777
2021	190.076	133053	57023
2022	201.833	141283	60550
2023	214.329	150030	64299

**Fuente:** Elaboración propia con base en la investigación de mercado.

Tabla 34

*Distribución de brigadeiros de castaña “Unideiro”*

<b>Período</b>	<b>Producción (und. /año)</b>	<b>Distribución canal directo 70%</b>	<b>Distribución intermediarios 30%</b>
2019	74476	52133	22343
2020	78.834	55184	23650
2021	83.458	58421	25037
2022	88.525	61968	26558
2023	93.903	65732	28171

**Fuente:** Elaboración propia con base en la investigación de mercado.

#### **4.4.6. Objetivo de precio**

El objetivo es de ingresar en el mercado captando clientes interesados en los atributos del producto, posicionarse y lograr un nivel de ventas acorde a las expectativas de la Planta Piloto de Procesos Industriales.

#### **4.4.7. Objetivo de promoción**

El objetivo es crear una imagen de la marca de los productos y así obtener porcentaje de participación en el mercado, convenciendo a los segmentos objetivos que deberían conceder mayor importancia a las características del producto e induciendo así al comprador a realizar la compra. A través de los diferentes medios tales como anuncios, promoción de ventas, publicidad y de venta personal.

### **4.5. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS**

Para establecer las estrategias estas deberán estar ligadas a los objetivos que se estableció para cada estrategia en los anteriores puntos, permitiendo así que el plan sea viable para ser implementado.

#### **4.5.1. Estrategia de mercado**

Para aumentar la cuota de mercado durante la vida del Plan de Marketing se empleara una estrategia para incrementar la participación de la planta en el mercado cobijeño, así también al mercado de los turistas generando mayores ventas y atraer a los compradores de la competencia, mediante acciones promocionales importantes.

Tabla 35

*Estrategia de mercado Planta Piloto de Procesos Industriales 2019*

Estrategia	Acciones y /o actividades	Responsables	Tiempo	Meta
<b>E1. Conseguir una cuota de mercado y crecer en el mismo.</b>	✓ Realizar capacitaciones a la fuerza de venta y la importancia de cumplir con los objetivos de mercado.	Responsable de área de comercialización.	1 por mes (Febrero, Marzo, Mayo y Junio)	Nivel de ventas

**Fuente:** Elaboración propia, (ver cronograma del plan de marketing con relación al tiempo de ejecución, Tabla 49, p.109), de igual forma sobre las capacitaciones en la Tabla 39, p.94

#### **4.5.2. Estrategía de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento de los derivados de castaña como **Productos Nutritivos Amazónicos** como ser: las galletas de castaña “**Unilleta**” y brigadeiros de castaña “**Unideiro**”, es un posicionamiento basado en una marca distintiva. Además de ofrecer a los consumidores productos con las características que ellos exigen (calidad y confiabilidad), los consumidores de estos segmentos consideran un producto de calidad cuando este tiene buen sabor, olor, color y nutrientes.

#### **Productos Nutritivos Amazónicos**

#### **Galletas de castaña “Unilleta”**

#### **Brigadeiros de castaña “Unideiro”**

Además de lograr que los posibles consumidores potenciales asocien los productos producidos en la Planta Piloto de Procesos Industriales como “productos nutritivos amazónicos” al ser el brigadeiro y las galletas de castaña producidos con materia prima ecológica y de calidad como es la almendra amazónica, de esta forma los consumidores tendrán una clara imagen de los mismos.

Tabla 36

*Estrategia de posicionamiento Planta Piloto de Procesos Industriales 2019 (Parte I)*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones y/o Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>
<b>E2.</b> Lograr un posicionamiento como productos amazónicos	✓ Diseño y elaboración del slogan	Responsable del área comercial	1 semana	Obtener un slogan que identifique la marca en afiches y colgantes
	✓ Elaboración de afiches y volantes	Responsable del área de comercial	1 semana	
	✓ Distribución de afiches y volantes	Fuerza de ventas	Cada 4 meses	Llegar al máximo número de intermediarios
	✓ Elaboración de volantes	Responsable del área de comercial	1 semana	Obtener volantes que identifique a la marca
	✓ Distribución de volantes	Degustadores y Fuerza de ventas		llegar al máximo número de consumidores finales
	✓ Contratar y capacitar a degustadores	Responsable del área de comercial	2 semanas	Degustadores capacitados

**Fuente:** Elaboración propia, (ver cronograma del plan de marketing con relacion al tiempo de ejecución, Tabla 49, p.109).

Tabla 37

*Estrategia de posicionamiento Planta Piloto de Procesos Industriales 2019 (Parte II)*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones y/o Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>
<b>E2.</b> Lograr un posicionamiento como productos amazónicos	✓ Degustación a puntos de venta o intermediarios y sitios concurridos (ciudad)	Degustadoras y fuerza de ventas	3 semanas cada 5 meses	Llegar a gran porcentaje de intermediarios y lugares concurridos de la ciudad
	✓ Degustación en el aeropuerto de la ciudad	Degustadoras y fuerza de ventas	3 semanas cada 5 meses	Dar a conocer los productos a los visitantes de la ciudad

**Fuente:** Elaboración propia, (ver cronograma del plan de marketing con relación al tiempo de ejecución, Tabla 49, p.109).

## 4.6. MEZCLA DEL MARKETING

### 4.6.1. Estrategia del producto

La estrategia apropiada para las galletas y brigadeiros producidos en la planta es de diferenciación con respecto a lo que se vende en el mercado al brindar calidad que cumple con normas de inocuidad y que posee funciones complementarias al ser: alimento nutritivo, rico en proteínas, ácidos grasos saludables, antioxidante gracias a su aporte de selenio e ideal para deportistas y personas que necesitan un aporte extra de energía. Además de cumplir con sus funciones básicas, son fáciles de consumir, diferencia que notaran los clientes con respecto a otros productos similares o sustitutos de acuerdo a las características que presentan:

#### 4.6.1.1. Características de las galletas de castaña “Unilleta”

- **Presentación y empaque:** La Unilleta viene en una presentación de 4 unidades que están dentro de un envase plástico flexible individual y de fácil manipulación como se muestra en la figura 24.
- **Ingredientes:** Harina extra fina, azúcar refinada, almendra troquelada, mantequilla vegetal, leche condensada, huevos, maicena y esencia de vainilla
- **Marca:** Galletas con castaña “Unilleta”



El nombre de la marca es la integración de dos palabras, parte de la institución como es la Planta Piloto de Procesos Industriales de Universidad Amazónica de Pando, y la esencia del producto en sí que son las galletas, en la que se hace una conjunción de UNI de Universidad y LLETA de galleta, es decir “Unilleta” acompañada de su descripción como galleta de castaña, siendo un nombre sencillo de recordar y de fácil pronunciación.

**Figura 24.** Galletas con castaña “Unilleta”

**Fuente:** Imagen propia tomada en ambientes del área comercial de la Planta Piloto de Procesos Industriales (2017)

#### 4.6.1.2. Características de los brigadeiros de castaña “Unideiro”

- **Presentación y empaque:** Los brigadeiros de castaña vienen en una presentación de 12 unidades que están dentro de un envase de un primer envoltorio de bolsa plástica transparente y un segundo envoltorio que sería la caja de cartón que le da una presentación más exclusiva.
- **Ingredientes:** leche condensada, cocoa en polvo, coco rallado, almendra, mantequilla vegetal.
- **Marca:** brigadeiros de castaña “Unideiro”



En este caso se tiene nuevamente una combinación de palabras como es la de Universidad por la relación con el producto y la palabra Brigadeiro por el producto en sí, que originalmente viene de los brigadeiros del Brasil, obteniendo una palabra en conjunción de UNI de UNIVERSIDAD y de DEIRO de Brigadeiro es decir “UNIDEIRO”, que se puede recordar y pronunciar fácilmente, además de que se puede relacionar de forma rápida con los brigadeiros de castaña.

**Figura 25.** Brigadeiros de castaña “Unideiro”

**Fuente:** Imagen propia tomada en ambientes del área comercial de la Planta Piloto de Procesos Industriales (2017).

Tabla 38

*Estrategia de producto Planta Piloto de Procesos Industriales 2019*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>
<b>E3.</b> Promover la presencia de los productos en el mercado	✓ Capacitar a la fuerza de ventas	Realizar capacitaciones sobre promoción de los productos	Responsable de área de comercialización	1 por mes (Febrero, Marzo, Mayo y Junio)	Nivel de ventas

**Fuente:** Elaboración propia, (ver cronograma del plan de marketing con relación al tiempo de ejecución, Tabla 49, p.109), de igual forma sobre las capacitaciones en la Tabla 39, p.94

Tabla 39

*Detalle sobre las capacitaciones a la fuerza de ventas*

Capacitación	Temas	Objetivo	Responsable	Mes
1era capacitación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas de la PPPI.</li> <li>2. Conocimiento de los Productos (características, ventajas, beneficios, producción)</li> <li>3. participación en el mercado, análisis de la competencia.</li> </ol>	Brindar información que resulte relevante para el interesado en los productos de la PPPI.	Responsable de área comercial y de producción	Febrero
2da capacitación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Técnicas de ventas (atención al cliente, identificar, seleccionar y clasificar a los clientes)</li> </ol>	Conocer y convencer al cliente de adquirir los beneficios de los productos.	Responsable de área comercial y	Marzo
3ra capacitación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejo y planificación de zonas y puntos de venta de distribución.</li> <li>2. Motivación personal y de liderazgo</li> </ol>	Crear una actitud positiva en el personal de ventas, en manejo y planeación de visitas y tiempos	Responsable de área comercial	Mayo
4ta capacitación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relación y comunicación directa con el cliente.</li> <li>2. Manejo y optimización en de redes sociales.</li> </ol>	estimular la creación de relaciones a largo plazo con los clientes	Responsable de área comercial	Junio

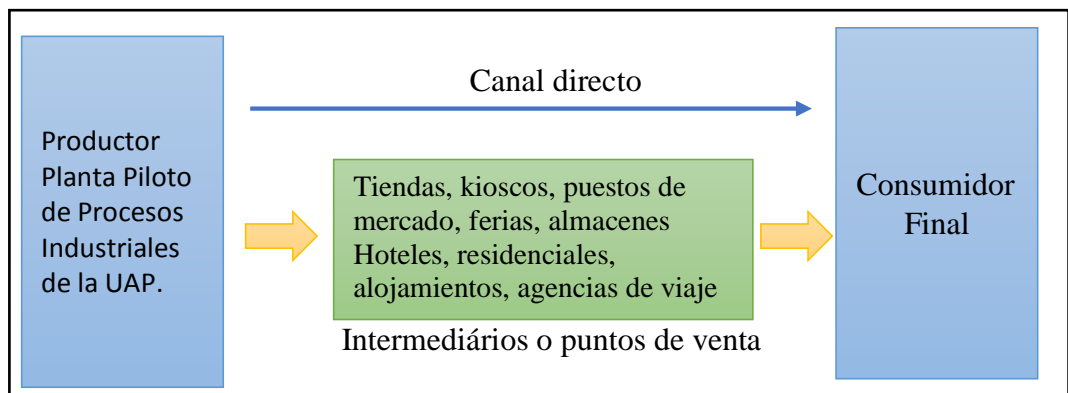
**Fuente:** Elaboración propia en complementación a la estrategia de mercado Tabla 35 y la estrategia de producto tabla 38.

La importancia de la capacitación mejora el desempeño, profesionaliza a la fuerza de ventas, motiva al personal, mejora la imagen de la PPPI y ayuda a aumentar las ventas. De forma inicial las capacitaciones serán realizadas por el responsable de comercialización, y en lo posterior se buscara un vendedor experimentado o capacitador externo como refuerzo.

#### 4.6.2. Estrategía de distribución

**1<sup>er</sup> Canal directo:** *Productor - Consumidor.*- Es uno de los canales cortos y más simples ya que el producto va al consumidor sin intermediarios. Por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte y almacenaje

**2<sup>do</sup> Canal indirecto:** *Productor – Puntos de ventas – Consumidor final.*- (del productor o fabricante a los detallistas o puntos de venta y de éstos a los consumidores) se utiliza a los detallistas o puntos de ventas, ya que están en contacto directo con el consumidor final como ser: tiendas, kioscos, puestos en mercados, ferias y almacenes. Así también serán necesarios intermediarios como hoteles, residenciales o alojamientos de la ciudad o agencias de viaje que oferten los productos al consumidor final.



**Figura 26.** Canales de distribución

**Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 40

*Estrategia de distribución Planta Piloto de Procesos Industriales 2019*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones y/o actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>
<b>E4.</b> Lograr una ruta de puntos de venta que serán visitados por personal entrenado para la divulgación de información y venta de las galletas y brigadeiros.	✓ Distribución directa al consumidor final a través de un punto de venta de los productos de la planta en el centro de la ciudad.	Personal de ventas	continuo	Llegar al consumidor final
	✓ Distribución directa a los puntos de venta (tiendas, mini mercados, mercados, kioscos y otros puntos de la ciudad) a pedido o visitándolos.	Personal de ventas	Visitas 1 vez al mes	Llegar al consumidor final a través de puntos de venta
	✓ Distribución a los intermediarios (hoteles, residenciales y alojamientos), previa negociación a pedido o visitándolos.	Personal de ventas	Visitas 1 vez al mes	Venta de los productos a los intermediarios

**Fuente:** Elaboración propia, (ver cronograma del plan de marketing con relacion al tiempo de ejecución, Tabla 49, p.109).

### 4.6.3. Estrategia de precio

- **Selección de objetivo de precio.-** Incursionar en el mercado de Cobija y el segmento de Visitantes - Turistas de la ciudad donde existe una competencia baja, con productos artesanales presentes. El objetivo de los precios que se propone es maximizar la participación de mercado, que consisten en fijar el precio con el fin de estimular el crecimiento de los productos en los mercados meta.
- **Precios de la competencia.** - De acuerdo a la información recolectada respecto a precios y marcas de la competencia de las galletas de castaña y los brigadeiros de castaña se tiene el siguiente detalle:

Tabla 41

*Análisis de precios de la competencia*

<b>Marca</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precios en (Bs.)</b>
1. Galletas artesanales Oasis	1 paquete individual de 6 galletas	5
2. Galletas artesanales (mercado abasto)	1 paquete individual de 6 galletas	5
3. Galletas artesanales (aeropuerto)	1 paquete individual de 6 galletas.	10
4. Galletas artesanales (aeropuerto)	1 envase plástico de 12 galletas.	20
5. Brigadeiros de castaña (aeropuerto)	1 bolsa individual de 12 brigadeiros	10
6. Brigadeiros de castaña (aeropuerto)	1 envase de plástico de 20 brigadeiros	20

**Fuente:** Elaboración Propia.

Se observa los precios de las galletas de castaña artesanales se encuentran en un rango de 5 a 20 bs y los brigadeiros de 10 a 20 bs principalmente, pero se debe considerar la

presentación de los mismos no tienen características como marca, registro sanitario u otros aspectos.

Para alcanzar el objetivo del precio se considera las siguientes actividades:

- Para poder introducir los productos se debe considerar el precio de mercado de la competencia existente como ejemplo se tiene la tabla 38 precios que la competencia maneja para las consumidores finales del segmento objetivo.
- Para la distribución al por mayor se fijaran precios a los productos considerando los costos de producción totales de la planta, de manera que los intermediarios obtengan márgenes de ganancias.
- Se realizara promociones en las diferente ferias comerciales, esto consistirá en ofertar los productos a precios especiales, los degustadores y el vendedor serán los encargados de estas promociones, estas serán reforzadas con degustaciones.

Tabla 42

*Precios de comercialización de los productos*

<b>Producto</b>	<b>Consumidor final (precio 1) (Bs.)</b>	<b>Precio 2 (Bs.)</b>	<b>Precio 3 (Bs.)</b>	<b>Intermediario (Bs.)</b>
✓ Unilleta 1 paq individual de 4 unid.	3	2.80	2.50	2.20
✓ Unideiro de 12unid/caja	12	11	-----	10

**Fuente:** Elaboración con base en análisis de costos.

Cabe mencionar que la sugerencia de escala de precio 2 y precio 3 están en función a las cantidades de compra del precio 2 más de 1000 unidades y del precio 3 más de 2000 unidades.

Tabla 43

*Estrategia de precio Planta Piloto de Procesos Industriales 2019*

<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsables</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>
<b>E.5.</b> Determinar política de precio orientada a la competencia.	✓ Definir precio de venta frente a la competencia.	Analizar los precios del mercado de acuerdo a los resultados de investigación.	Área de producción y área comercial	1 semanas	Identificar los precios de mercado y el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos
	✓ Establecer precios al por mayor.	Determinar el precio para los productos de acuerdo a los costos totales. Comparar el precio determinado con el precio de mercado para asegurar que la diferencia no sea muy alta.	Área de producción y área comercial.	1 semana	Un precio para poder introducir los productos al por mayor.
	✓ Promoción de Precios en las exposiciones	Venta en unidades al consumidor final con precios al por mayor.	Área de producción y área comercial.	1 semana	Atraer a los consumidores finales mediante el precio.

**Fuente:** Elaboración propia, (ver cronograma del plan de marketing con relacion al tiempo de ejecución, Tabla 50, p.110).

#### **4.6.4. Estrategia de promoción**

- Dar a conocer los productos producidos por la planta, específicamente los derivados de castaña y sus ventajas frente a los demás en el mercado.
- Posicionar las galletas y brigadeiros de castaña en la mente de las personas, en el mercado de Cobija y el segmento de turistas.
- Crear un espacio de interacción en internet por distintos medios sociales y un sitio web abierto, recibiendo opiniones de retroalimentación.
- Realizar una campaña de marketing digital integral, utilizando las herramientas adecuadas para llegar efectivamente al público objetivo logrando de esta forma atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales ofreciendo productos y servicios de calidad y una buena experiencia a la hora de interactuar con el negocio de PPPI.

Tabla 44

*Estrategia de promoción Planta Piloto de Procesos Industriales 2019*

Estrategia	Acciones y/o actividades	Responsables	Tiempo	Meta
<b>E6:</b> Realizar una campaña extensiva para alcanzar el máximo número de personas de los mercados meta.	✓ Degustaciones en el aeropuerto de Cobija Informar tolo lo referente a los productos de la Planta Piloto de Procesos Industriales	Degustador y fuerza de ventas.	Durante el posicionamiento.	*Promocionar los productos
	✓ Spots publicitarios en medios de comunicación de tv y radio de la UAP.	Responsable de comercialización.	3 meses, 3 dias a la semana	*Llegar a los consumidores a través de los mensajes de tv y radio.
	✓ Anuncio en la prensa escrita (La Razón y Sol de Pando) y compra de distintivos (material pop).	Responsable de comercialización.	2 meses, una semana	*Llegar a los consumidores a través de la prensa y otros medios.
	✓ Visita a programas de televisión local y participar en ferias municipales y de la gobernación.	Responsable de comercialización y fuerza de ventas.	3 veces al año	*Alcanzar el mayor público posible a través de tv y en ferias.
	✓ Promociones e incentivos de descuentos al por mayor y bonos regalos.	Responsable de comercialización.	3 veces al año	*Motivar a los clientes por la compra de la Unillea y el Unideiro.
	✓ Alquilar un espacio de publicidad en el aeropuerto Capitán Aníbal Arab de la ciudad de Cobija para los productos de la planta.	Responsable de área de comercialización	continuo	*Llegar a los visitantes de la ciudad de Cobija

**Fuente:** Elaboración propia, (ver cronograma del plan de marketing con relacion al tiempo de ejecución, Tabla 50, p.110)

En complementación de las estrategias planteadas se incorpora en un punto a continuación la estrategia de marketing digital, teniendo un papel indispensable dentro de un plan estratégico de marketing y para cualquier negocio, para estar en contacto con los clientes o para dar a conocer todas las novedades u ofertas respecto a los productos que producen, en este caso para la Unilleta y el Unideiro y todo esto a través del uso de herramientas tecnológicas de comunicación digital.

#### **4.6.5. Estrategia de marketing digital**

Se plantea cuatro acciones generales dentro la estrategia de marketing digital para la Unilleta y el Unideiro de la Planta Piloto de Procesos Industriales, algunos términos utilizados en este punto serán descritos en el glosario (p.126).

##### **Acción 1: Apertura de redes sociales**

La creación de las cuentas en cada red social, creando un perfil creativo, llamativo y coherente con la marca. En este sentido las redes sociales sugeridas son Facebook, Twitter, Instagram y YouTube.

##### **Objetivo**

Incrementar la participación de mercado y el posicionamiento de la marca de la unilleta y unideiro como productos nutritivos amazónicos en la ciudad de Cobija vinculado al plan estratégico de marketing propuesto. Mediante el mercadeo digital basado en la comunicación a través Redes Sociales como medio para alcanzar o captar al cliente.

##### **Acción 2: Contenido**

Se debe ofrecer varios contenidos atractivos, actualizados y que consiga atraer visitantes a los perfiles de las redes sociales.

### **Objetivo**

Atraer o captar seguidores y fanáticos o contactos en las Redes sociales seleccionadas, comenzando el incremento de la masa de crítica de clientes en condición de recomendar.

### **Acción 3: Interacción con el usuario**

La comunicación debe ser con todos los usuarios

### **Objetivo**

Establecer relaciones de comunicación con los clientes actuales y potenciales a través de las Redes Sociales seleccionadas para reforzar su conocimiento y reactivar su necesidad de compra basado en la experiencia.

### **Acción 4: Branding (gestión de marca) y Promoción**

Es importante que la marca se posicione en la mente de los usuarios y al mismo tiempo crear interés en los mismos a través de la promoción para que visiten las redes sociales de los derivados de castaña de la Planta Piloto de Procesos Industriales.

### **Objetivo**

Mejorar la reputación digital mediante el uso de mensajes cuidadosamente concebidos para generar sentimientos, lealtad, necesidad.

Tabla 45

*Estrategía de marketing digital Planta Piloto de Procesos Industriales 2019 (Parte I)*

Acciones	Actividad	Frecuencia	Responsable
<b>A1</b> <b>Apertura de redes sociales</b>	1. Abrir cuentas con la marca de los productos unilleta y unideiro en <b>facebook, twitter instagram, youtube.</b>	1er mes	Professional de marketing digital
<b>A2</b> <b>Contenido</b>	1. Publicar información corporativa de la PPPI y de los productos la unilleta y el unideiro (historia, los puntos de venta, horarios, direcciones, etc.) <b>facebook, instagram</b>	Revisión diaria con acciones 2 por semana	Professional de marketing digital
	2. Publicación de video institucional y promocional de los productos de la PPPI, youtube.	Cada 2 meses	
<b>A3</b> <b>Interacción con el usuario</b>	1. Respuestas a solicitudes consultas dudas y quejas de todos los clientes potenciales (conversar) Facebook, Twitter, Instagram.	Revisión diaria	Professional de marketing digital
	2. Mensajes directos a clientes en sus cumpleaños, aniversarios, fechas familiares en <b>facebook, twitter, instagram.</b>	Revisión diaria	
	3. Monitorear los comentarios de los visitantes que ven los videos subidos de la planta en <b>youtube.</b>	Revisión diaria	

**Fuente:** Elaboración propia (ver cronograma de actividades de marketing digital y tiempo de ejecución, Tabla 47, p.107).

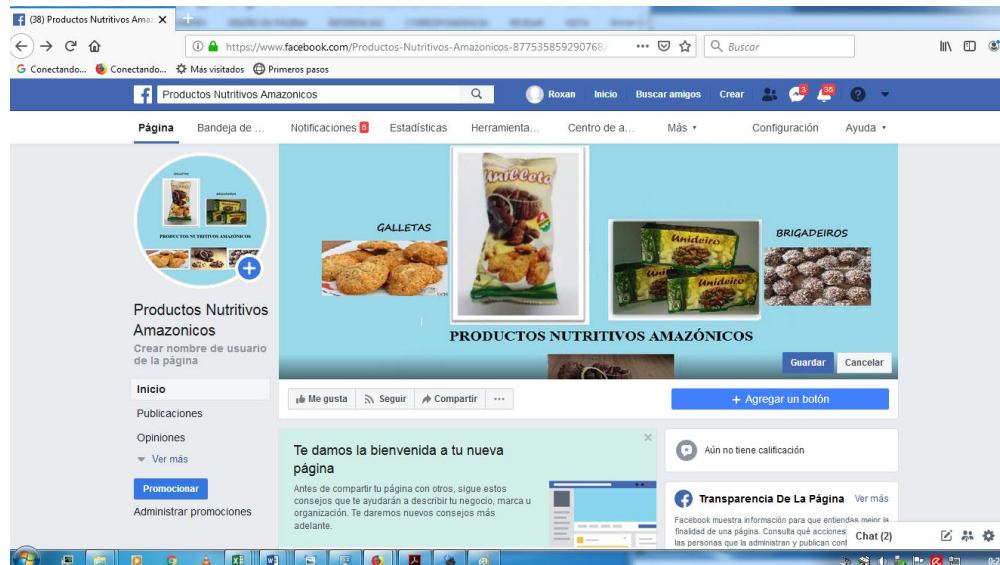
Tabla 46

*Estrategia de marketing digital Planta Piloto de Procesos Industriales 2019 (Parte II)*

Acciones	Actividad	Frecuencia	Responsable
<b>A4</b> <b>Branding</b> <b>(gestión de</b> <b>marca) y</b> <b>Promoción</b>	1. Publicación de links directos a las redes sociales de la PPPI, en el sitio de la UAP, banner web.	Revisión diaria	Professional de marketing digital
	2. Publicidad en medios alternativos como radio, tv, revistas. Con mención de la presencia en redes sociales de los productos de la planta.	Mensual 3 veces al año	
	3. Promociones, ofertas especiales, presencia de la marca en eventos (fechas importantes de la región, fiestas, publicaciones importantes) <b>facebook, twitter. Instagram.</b>	Revisión diaria	
	4. Concursos, sorteos con premios, encuestas de satisfacción generando interacción con la marca como dinámicas de refuerzo de fidelidad al cliente. <b>facebook, twitter, instagram, y youtube.</b>	Revisión Mensual	

**Fuente:** Elaboración propia (ver cronograma de actividades de marketing digital y tiempo de ejecución, Tabla 48, p.108)

La estrategia de marketing digital basado en el uso de redes sociales, requiere la creación de las cuentas en cada red social, creando un perfil creativo, llamativo y coherente con la marca. En este sentido la primera hoja de referencia en redes sociales sugerida se pueden ejemplificar en las figura 27 y la figura 28.



**Figura 27.** Imagen ejemplo de la presencia de la unilleta y el unideiro en Facebook

**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 28.** Publicación de ejemplo en redes sociales

**Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 47

*Cronograma de actividades marketing digital (Parte I)*

Acciones Generales	Actividad	Mes1				Mes 2				Mes3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>A1. Apertura de redes sociales</b>	1. Creacion de las cuentas con la marca e imagen de portada de los productos Unilleta y Unideiro <b>facebook, twitter, instagram, youtube.</b>	█	█	█	█								
<b>A2 Contenido</b>	1. Publicar información corporativa de la PPPI y de los productos la Unilleta y el Unideiro (historia, los puntos de venta, horarios, direcciones, etc.) <b>facebook, twitter, instagram.</b>		█		█		█		█		█		█
<b>A3 Interacción con el usuario</b>	1. Publicación de video institucional y promocional de los productos de la PPPI <b>youtube.</b>		█		█		█		█		█		█
	2. Respuestas a solicitudes consultas dudas y quejas de todos los clientes potenciales (conversar) <b>facebook, twitter, instagram.</b>				█	█	█	█	█	█	█	█	█
	3. Mensajes directos a clientes en sus cumpleaños, aniversarios, fechas familiares. <b>facebook, twitter, instagram.</b>				█	█	█	█	█	█	█	█	█
	4. Monitorear los comentarios de los visitantes que ven los videos subidos de la planta. <b>Youtube.</b>				█	█	█	█	█	█	█	█	█

**Fuente:** Elaboración propia (ver cronograma del plan de marketing Tabla 50, p.110 donde se incorpora las acciones generales del marketing digital).

Tabla 48

*Cronograma de actividades marketing digital (Parte II)*

Acciones Generales	Actividad	Mes1				Mes 2				Mes3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>A4</b> <b>Branding</b> <b>(gestión de</b> <b>marca) y</b> <b>Promoción</b>	1.Publicación de links directos a las redes sociales de la PPPI, utilizando el sitio web de la UAP, <b>banner web</b>												
	2. Publicidad en medios alternativos como Radio, TV, revistas. Con mención de la presencia en redes sociales de los productos de la PPPI.												
	3.Promociones, ofertas especiales, presencia de la marca en eventos (fechas importantes de la región, fiestas, publicaciones importantes) <b>facebook, twitter, instagram</b>												
	4. Concursos, sorteos con premios, encuestas de satisfacción generando interacción con la marca como dinámicas de refuerzo de fidelidad al cliente. <b>facebook, twitter, instagram y youtube</b>												

**Fuente:** Elaboración propia (ver cronograma del plan de marketing Tabla 50, p.110 donde se incorpora las acciones generales del marketing digital).

#### 4.7. CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING

Tabla 49

*Cronograma del plan de marketing (Parte I)*

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>ESTRATÉGIA DE MERCADO</b>												
Realizar capacitaciones a la fuerza de venta.		■	■		■	■						
<b>ESTRATÉGIA DE POSICIONAMIENTO</b>												
Diseño y elaboración del eslogan.		■	■									
Elaboración y distribución de afiches y banners.		■	■			■	■			■	■	
Elaboración y distribución de volantes.		■	■	■			■	■				
Contratar y capacitar a degustadores.		■	■									
Degustaciones a puntos de venta, intermediarios y sitios concurridos.		■	■				■	■				
Degustación en aeropuerto de la ciudad.		■	■				■	■				
<b>ESTRATÉGIA DE PRODUCTO</b>												
Realizar capacitaciones a la fuerza de ventas.		■	■		■	■						
<b>ESTRATÉGIA DE DISTRIBUCION</b>												
Tener un punto de distribución en el centro de la ciudad de Cobija.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Distribuir a los puntos de venta, tiendas, kioscos, mercados a pedido o visitándolos 1 vez al mes.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Distribución a intermediarios (hoteles, residenciales y alojamientos) 1 visita al mes.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50

Cronograma del plan de marketing (Parte II)

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>ESTRATÉGIA DE PRECIO</b>												
Analizar los precios del mercado	■											
Determinar los precios para los productos de acuerdo a los costos totales.	■											
Venta al consumidor final al precio por mayor.		■	■									
<b>ESTRATÉGIA DE PROMOCIÓN</b>												
Degustaciones en el aeropuerto de Cobija	■	■	■									
Spots publicitarios en medios de tv y radio.				■		■			■			
Anuncio en prensa y compra de material pop				■				■				
Visita a programas de televisión local y participación de ferias del municipio de Cobija y gobernación de Pando.			■	■				■	■			
Promociones e incentivos de descuentos al por mayor y bonos regalos.				■	■		■	■			■	■
Alquilar un espacio de publicidad en el aeropuerto Capitán Aníbal Arab de la ciudad de Cobija para los productos de la planta.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>ESTRATÉGIA DE MARKETING DIGITAL</b>												
Contratar un encargado de marketing digital		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Acción 1 Apertura de redes sociales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Acción 2 Contenido		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Acción 3 Interacción con el usuario		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Acción 4 Branding y Promoción		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.8. PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING

Tabla 51

*Presupuesto del Plan Operativo de Marketing (Bs. / año)*

	CONCEPTO	Costo
<b>Estrategía mercado</b>	1.Realizar capacitaciones a la fuerza de venta	
	1. Elaboración de Afiches (500 de 40x60 =1800 Bs.) y banners (3 de 1x1, 5m=1050 Bs. y 3 de 1,2x0, 8m=600Bs. (Full color)	3450
<b>Estrategía de Posicionamiento</b>	2. Elaboración de volantes 1000 und. de 1/2 oficio	1200
	3.Contratar y capacitar a degustadoras	3000
<b>Estrategía de Producto</b>	1. Realizar capacitaciones a la fuerza de ventas	
	1. Tener un punto fijo de distribución en el centro de la ciudad de Cobija.	
<b>Estrategía de Distribución</b>	2.Distribución a los puntos de venta e intermediarios gastos (combustible)	5386
<b>Estrategía de Precio</b>	1.Establecimiento de precios	
	1.Spots publicitarios a través de tv y radio de la (UAP)	1000
	2.Anuncio en la prensa y compra de material Pop	1500
	3.Visita a programas de televisión local y participación de ferias del municipio y gobernación (combustible)	1500
<b>Estrategía de Promoción</b>	4.Promociones e Incentivos de descuentos al por mayor y bonos regalos	2000
	5. Alquilar un espacio de publicidad en el aeropuerto Capitán Aníbal Arab de la ciudad de Cobija para los productos de la Planta Piloto de Procesos Industriales.	6000
<b>Estrategía de marketing digital</b>	1.Contratar un encargado de marketing digital	66000
	2. Obtener cuentas en redes sociales y usar un espacio en página web de la UAP.	3000
	<b>TOTAL</b>	<b>94036 Bs.</b>

**Fuente:** Elaboración propia, el resumen del presupuesto de cada estrategia se observa en la Tabla 52.

## CAPÍTULO V

### PROYECCIÓN FINANCIERA

En este capítulo, se realiza la proyección financiera para el presente proyecto. Refleja el estado futuro de los productos de la línea de derivados de castaña producidos en la Planta Piloto de Procesos Industriales en función del plan estratégico de marketing propuesto y sus resultados. A través de una proyección de los estados de resultados y flujo de fondos desde el año 2019 al 2023, en el que se detallan los gastos propuestos de las estrategias seleccionadas.

Es necesario también mencionar que se hizo una proyección de ventas y de flujo caja sin la implementación del proyecto (ver Anexo 3, p.133). Donde también se observa la necesidad de implementación del plan estratégico de marketing.

A continuación se puede observar en la siguiente tabla, los gastos requeridos para las estrategias de este proyecto:

Tabla 52

*Resumen del presupuesto del Plan Operativo de Marketing (Bs. / año)*

<b>Estrategias Generales</b>	<b>Costo</b>
- Estrategia mercado	
- Estrategia de Posicionamiento	7650
- Estrategia de Producto	
- Estrategia de Distribución	5386
- Estrategia de Precio	
- Estrategia de Promoción	12000
- Estrategia de marketing digital	69000
<b>TOTAL</b>	<b>94036 Bs.</b>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Tabla 51 del Presupuesto del Plan Operativo de Marketing.

## 5.1. ESTADO FINANCIERO

### 5.1.1. Determinación de los ingresos

Como ingresos se consideran las ventas de galletas de castaña Unilleta y brigadeiros de castaña Unideiro en los puntos fijos propios de la Planta Piloto y de la venta a los intermediarios. En cuanto a la estimación de los ingresos se realizó en base a la proyección estimada de la demanda que se realizó en la investigación de mercado y a la sugestión de precios del plan de marketing.

Tabla 53

*Ingresos (Bs/año)*

Detalle	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Unilleta</b>					
Precio Unitario (Bs.)	2.20	2.20	2.20	2.20	2.20
Cantidad	169.072	179.258	190.076	201.833	292.668
Subtotal Ingresos	<b>371.958</b>	<b>394.367</b>	<b>418.167</b>	<b>444.033</b>	<b>643.870</b>
<b>Unideiro</b>					
Precio Unitario (Bs.)	8.0	8.0	8.0	8.0	8.0
Cantidad	74.476	78.834	83.458	88.525	93.903
Subtotal Ingresos	<b>595.806</b>	<b>630.675</b>	<b>667.666</b>	<b>708.197</b>	<b>751.222</b>
<b>TOTAL</b>	<b>967.764</b>	<b>1.025.042</b>	<b>1.085.833</b>	<b>1.152.231</b>	<b>1.222.709</b>
<b>INGRESOS</b>					

Fuente: Elaboración Propia

### 5.1.2. Determinación de los egresos/costos

Como egresos se consideran los costos de producción (en función al programa de producción), administración y depreciación; a continuación los diferentes costos:

Tabla 54

*Costos de producción y administración (Bs/año)*

Costos	Año				
	1	2	3	4	5
<b>TOTAL COSTOS</b>					
<b>DIRECTOS</b>	<b>548.001</b>	<b>601.280</b>	<b>659.812</b>	<b>724.117</b>	<b>794.768</b>
<b>Costos directos unilleta</b>	<b>171.739</b>	<b>188.913</b>	<b>207.804</b>	<b>228.585</b>	<b>251.443</b>
Materia prima	54.488	59.936	65.930	72.523	79.775
Suministros	100.344	110.379	121.416	133.558	146.914
<b>Costos directos unideiro</b>	<b>345.850</b>	<b>380.435</b>	<b>418.479</b>	<b>460.327</b>	<b>506.359</b>
Materia prima	120.651	132.716	145.987	160.586	176.645
Insumos	107.990	118.789	130.668	143.734	158.108
Suministros	30.818	33.900	37.290	41.019	45.121
<b>Mano de obra directa (producción)</b>	<b>30.412</b>	<b>31.932</b>	<b>33.529</b>	<b>35.205</b>	<b>36.966</b>
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>59.420</b>	<b>62.211</b>	<b>65.321</b>	<b>68.587</b>	<b>72.017</b>
Sueldos y salarios administración	55.820	58.611	61.541	64.618	67.849
Gastos varios de administración	3.600	3.600	3.780	3.969	4.167
<b>TOTAL COSTOS DEL PLAN DE MARKETING</b>	<b>94.036</b>	<b>98.737</b>	<b>103.674</b>	<b>108.858</b>	<b>114.301</b>
Costos del plan de marketing	94.036	98.737	103.674	108.858	114.301
Imprevistos	4.839	5.125	5.429	5.761	6.114
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>	<b>21.921</b>	<b>21.921</b>	<b>21.921</b>	<b>21.921</b>	<b>21.921</b>
Maquinaria y equipo	21.821	21.821	21.821	21.821	21.821
Herramientas	100	100	100	100	100
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>728.216</b>	<b>789.225</b>	<b>856.158</b>	<b>929.244</b>	<b>1.117.979</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.3. Estado de resultados y flujo de caja

El análisis anterior se complementa con el estado de resultados, que mide el desempeño de la línea de derivados de castaña de la Planta Piloto de Procesos Industriales a lo largo de un periodo determinado, en este caso de 5 años. También denominado estado de pérdidas y ganancias, muestra un balance entre los ingresos y

egresos, para un horizonte analizado. El resultado de la diferencia entre ingresos y gastos incurridos en el periodo representa las utilidades o pérdidas estimadas para los derivados de castaña de la planta.

Además de los costos mencionados anteriormente para la presentación del estado de resultados, es necesario considerar las cargas impositivas.

- **Impuestos:** Uno de los factores que afecta considerablemente en los resultados obtenidos es precisamente las cargas impositivas de ley, los cuales se muestran en el siguiente cuadro, de acuerdo a los que se encuentran en vigencia para empresas productivas y de negocios:

Tabla 55

*Cargas impositivas*

<b>Cargas Impositivas</b>	<b>Tipo de Impuesto</b>	<b>Sigla</b>	<b>Monto %</b>	<b>Sobre</b>
Impuesto al Valor Agregado		I.V.A.	13	Ingresos Totales
Impuesto a las Transacciones		I.T.	3	Ventas Totales
Impuestos Sobre Utilidades de Empresas		I.U.E.	25	Utilidad Bruta

**Fuente:** En base a Impuestos Nacionales.

Con las consideraciones anteriores se realizó el cálculo del Estado de resultados y de Flujo de Fondos. Para el cálculo del VAN se consideró una tasa del 12 % anual (promedio de las tasas pasivas que ofrecen los bancos), mostrando los siguientes resultados:

Tabla 56

Estado de resultados (Bs. /año)

<u>Detalle</u>	<u>Año</u>				
	1	2	3	4	5
(+) <b>Ingreso total</b>	<b>967.764</b>	<b>1.025.042</b>	<b>1.085.833</b>	<b>1.152.231</b>	<b>1.222.739</b>
(-) <b>Costo total ( sin IVA )</b>	<b>728.217</b>	<b>789.275</b>	<b>856.158</b>	<b>929.244</b>	<b>1.117.979</b>
<b>a. Costo fijo</b>	<b>205.788</b>	<b>214.802</b>	<b>224.446</b>	<b>234.572</b>	<b>354.063</b>
Gastos de producción	30.412	31.932	33.529	35.205	36.966
Costos de administración	59.420	62.211	65.321	68.587	72.017
Gastos de comercialización	94.036	98.737	103.674	108.858	114.301
Depreciación	21.921	21.921	21.921	21.921	21.921
<b>a. Costo variable</b>	<b>522.428</b>	<b>574.473</b>	<b>631.712</b>	<b>694.672</b>	<b>763.916</b>
Costo de materia prima	175.138	192.652	211.917	233.109	256.420
Costo de envases y embalaje	107.990	118.789	130.668	143.734	158.108
Suministros	131.162	144.278	158.706	174.577	192.035
Empaque	103.299	113.629	124.992	137.491	151.240
Imprevistos	4.839	5.125	5.429	5.761	6.114
(=) <b>Utilidades antes de impuestos</b>	<b>239.547</b>	<b>235.767</b>	<b>229.675</b>	<b>222.986</b>	<b>104.760</b>
(-) <b>Impuesto utilidades ( 25 % )</b>	59.886	60.117	60.606	61.046	60.922
(=) <b>Utilidad neta</b>	<b>179.660</b>	<b>176.825</b>	<b>172.256</b>	<b>167.240</b>	<b>78.570</b>

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta dos flujos de caja considerando diferentes precios de venta:

- En el flujo neto de caja de la tabla 53 se consideró un precio de venta de la Unilleta a 2,20 bs cada paquete y del Unideiro a 8 bs cada caja
  
- En el flujo neto de caja de la tabla 54 se consideró un precio de venta de la Unilleta de 2,50 Bs. cada paquete y del Unideiro a 8,50 Bs. cada caja. Así teniendo la diferencia al obtener los indicadores económicos en ambos flujos los cuales ayudaran a determinar la factibilidad del plan estratégico de marketing.

Tabla 57

*Flujo neto de caja # 1 para precio de venta de unilleta 2Bs. y unideiro 8 Bs.  
(Bs. / año)*

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		967.764	1.025.042	1.085.833	1.152.231	1.222.739
Costos producción		-548.001	-601.280	-659.812	-724.117	-794.768
Costos administración		-59.420	-62.211	-65.321	-68.587	-72.017
Gastos de comercialización		-94.036	-98.737	-103.674	-108.858	-114.301
Imprevistos		-4.839	-5.125	-5.429	-5.761	-6.114
Depreciación		-21.921	-21.921	-21.921	-21.921	-21.921
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>239.547</b>	<b>235.767</b>	<b>229.675</b>	<b>222.986</b>	<b>104.760</b>
Impuestos		-59.887	-58.942	-57.419	-55.747	-26.190
<b>Utilidad neta</b>		<b>179.660</b>	<b>176.825</b>	<b>172.256</b>	<b>167.240</b>	<b>78.570</b>
Depreciación		21.921	21.921	21.921	21.921	21.921
Inversión inicial	-175.070					
Inversión capital de trabajo	-151.855					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-326.925</b>	<b>201.582</b>	<b>198.746</b>	<b>194.117</b>	<b>189.161</b>	<b>100.491</b>
<b>FLUJO NETO ACUMULADO</b>	<b>-326.925</b>	<b>-125.343</b>	<b>73.403</b>	<b>267.580</b>	<b>456.741</b>	<b>557.233</b>

Fuente: Elaboración propia

A una tasa de actualización (oportunidad) del 12,67% y el periodo de recuperación de la inversión (año) 2 se tiene para el flujo 1:

Indicadores económicos de flujo neto de caja #1	
Tasa de actualización (oportunidad)	12,67%
Valor Actual Neto (VAN) económico, Bs.	317.036
Tasa Interna de Retorno (TIR) económico	58,55%
Índice Beneficio - Costo (B/ C) económico	2,00
Período de Recuperación de la Inversión (Años)	2

Tabla 58

*Flujo neto de caja #2 para precio de venta de unilleta 2,50 Bs. y unideiro 8,50 Bs.  
(Bs. / año)*

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		1.055.723	1.118.237	1.184.508	1.257.043	1.333.988
Costos producción		-548.001	-601.280	-659.812	-724.117	-794.768
Costos administración		-59.420	-62.391	-65.510	-68.786	-72.225
Gastos de comercialización		-94.036	-98.737	-103.674	-108.858	-114.301
Imprevistos		-5.837	-5.591	-5.923	-6.285	-6.670
Depreciación		-21.921	-21.921	-21.921	-21.921	-21.921
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>327.067</b>	<b>328.316</b>	<b>327.744</b>	<b>327.076</b>	<b>324.103</b>
Impuestos		-81.767	-82.079	-81.936	-81.769	-81.026
<b>Utilidad neta</b>		<b>245.300</b>	<b>246.237</b>	<b>245.808</b>	<b>245.307</b>	<b>243.077</b>
Depreciación		21.921	21.921	21.921	21.921	21.921
Inversión inicial	-175.070					
Inversión capital de trabajo	-151.855					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-326.925</b>	<b>267.221</b>	<b>268.158</b>	<b>267.729</b>	<b>267.228</b>	<b>264.998</b>
<b>FLUJO NETO ACUMULADO</b>	<b>-326.925</b>	<b>59.704</b>	<b>208.454</b>	<b>476.183</b>	<b>743.412</b>	<b>1.088.410</b>

Fuente: Elaboración propia

A una tasa de actualización (oportunidad) del 12,67% y el periodo de recuperación de la inversión 1 año se tiene:

Indicadores económicos de flujo neto de caja #2	
Tasa de actualización (oportunidad)	<b>12,67%</b>
Valor Actual Neto (VAN) económico, Bs.	<b>620.444,19</b>
Tasa Interna de Retorno (TIR) económico	<b>82,00%</b>
Índice Beneficio - Costo (B/ C) económico	<b>2,95</b>
Período de Recuperación de la Inversión (Años)	<b>1</b>

- De acuerdo a los indicadores económicos obtenidos en el flujo de caja #1 y el flujo de caja # 2 se puede ver que en ambos casos se tiene un VAN positivo 317.036 y 620.444 donde el valor supera al costo y por ende el proyecto agrega valor económico, al ser el van positivo se recupera la inversión inicial de 326.925 Bs. Que se utiliza en ambos flujos, se obtiene el retorno que se buscaba al establecer la tasa del 12,67% y además se logra una ganancia de **317.036 Bs.** y **620.444 Bs.** de pendiendo del flujo de caja 1 o 2, durante el periodo de implementación del proyecto.
- El resultado obtenido para la TIR de igual forma nos dice que el proyecto es factible, según la tasa de descuento que es de 12.67%, la TIR que es la tasa de rendimiento interno obtenida de **58.55%** en el flujo 1 y **82.00%** en el flujo 2 son mayores a la tasa mínima de rentabilidad exigida.
- En cuanto al índice Beneficio/Costo se tiene un valor de 2,25 en el flujo 1 y 2,95 en el flujo 2, esto significa que por cada bs invertido en el proyecto se obtiene un beneficio de **2,25 Bs** y **2,91 Bs** respectivamente, por lo que el proyecto debe ser considerado.

Considerando los indicadores financieros desarrollados, como complemento sobre la viabilidad de proyecto, también se hizo la determinación del punto de equilibrio para la unilleta y el uniderio considerando diferentes precios. (ver Anexo 4, p.134).

## **CAPÍTULO VI**

### **EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATÉGIAS DEL MARKETING**

El control se centra en el análisis de los resultados de las actividades planificadas, evaluando su desempeño, diagnosticando sus méritos y poder llevar a cabo las acciones correctivas que fueran necesarias, lo que equivale una redefinición de planes. Además permitirá evaluar resultados actuales contra los estándares ya establecidos y disminuirá las diferencias entre el funcionamiento deseado y el real en función a los objetivos previamente establecidos.

En tal sentido se elaboró un control para cada estrategia, el cual se refleja a continuación en la siguiente Tabla 59 y 60:

Tabla 59

*Control del plan de estrategias del marketing (Parte I)*

<b>Estrategias generales</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción del indicador</b>
<b>ESTRATÉGIA DE MERCADO</b> Conseguir una cuota de mercado y crecer en el mismo.	1. Capacitaciones a la fuerza de venta.	Ventas esperadas Vs ventas reales	Realizar mensualmente una comparación de las ventas esperadas de los productos con las ventas reales obtenidas en los segmentos objetivos.
<b>ESTRATÉGIA DE POSICIONAMIENTO</b> Lograr un posicionamiento como productos amazónicos.	1. Distribución de Afiches.	Prueba indirecta de recordación auxiliada.	La PPPI, por medio de sus vendedores cada 4 meses, medirá el impacto que ha ocasionado el afiche, preguntado al consumidor si recuerda haber visto el anuncio de la marca de sus productos o si los reconocen.
	2. Distribución de volantes.	Incremento en las ventas a los intermediarios.	En el periodo de introducción de los productos en los distintos canales, es necesario llevar un registro de las unidades vendidas.
	3. Degustaciones.	Entrevistas a un número representativo de consumidores.	En la etapa de introducción y cada 6 meses para controlar cómo evoluciona la asociación de la marca en la mente de los consumidores.
<b>ESTRATÉGIA DEL PRODUCTO</b> Promover la presencia de los productos en el mercado.	1. Capacitación a vendedores	Encuesta para medir el nivel de aceptación de la presentación de los productos en el mercado.	Una vez al año realizar una encuesta a los consumidores que permita medir el nivel de aceptación de la presentación de los productos.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Tabla 60

*Control del plan de estrategias del marketing (Parte II)*

<b>Estrategias generales</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción del indicador</b>
<b>ESTRATÉGIA DE DISTRIBUCIÓN</b> Lograr una ruta de puntos de ventas que serán visitados por personal entrenado para la divulgación de información y venta de las galletas y brigadeiros.	1. Distribución directa a consumidor final e intermediarios.	Incremento en % de ventas en puntos fijos e intermediarios.	Cada mes el vendedor deberá realizar un reporte de actividades, donde incluyan información acerca de los clientes visitados, valor de los pedidos, problemas presentados en general y contactos a nuevos clientes.
<b>ESTRATÉGIA PRECIO</b> Determinar política de precio orientada a la competencia.	1. Precios al por mayor y promociones.	Unidades promedio de pedido	La PPPI, debe controlar las unidades promedio solicitadas y cómo influye la promoción en la oferta y compra de los productos.
<b>ESTRATÉGIA DE PROMOCIÓN</b> Realizar una campaña extensiva para alcanzar el máximo número de personas de los mercados meta.	1. Spots y anuncios publicitarios.	% de incremento ventas e ingresos.	Verificar las ventas e ingresos generados.
	2. Spots y anuncios publicitarios.	Entrevistas a un número representativo del mercado objetivo.	Verificar si el mercado objetivo recuerda el mensaje o la marca de los productos a través de los mensajes lo cual incentiva una futura compra a corto o largo plazo.
	3. Publicaciones en redes sociales.	Número de suscriptores en redes sociales y vistas de publicaciones.	Cuantificar el alcance de las redes sociales interactuando con los clientes para así poder medir el impacto que tiene esta estrategia en los usuarios.

**Fuente:** Elaboración Propia.

## 7. CONCLUSIONES

- 1) En conclusión, se formuló un plan estratégico de marketing para la Planta Piloto de Procesos Industriales de la Universidad Amazónica de Pando, definiendo acciones orientadas a cumplir los objetivos de marketing propuesto y que permitan desarrollar las estrategias planteadas en la mezcla de marketing, en cuanto a producto, precio, plaza y promoción, logrando proporcionar a la planta una herramienta para introducir los productos derivados de castaña como es la Unilleta galleta con castaña y el Unideiro de castaña. en el mercado de la ciudad de Cobija y el mercado de los turistas visitantes de la ciudad de Cobija.
- 2) Se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a través de un análisis de los factores externos e internos que pueden influir en el comportamiento y comercialización de los productos, adicionalmente se plantearon estrategias con el propósito de enfrentar los cambios del entorno y mejorar algunos factores internos de la Planta Piloto de Procesos Industriales.
- 3) Del análisis que se hizo sobre los competidores para los derivados de castaña, se identificó oportunidades, como la poca disponibilidad de estos productos en el mercado local, pese a que hay de elaboración artesanal se presentan a una escala mínima de comercialización limitada en sitios de venta como el aeropuerto de la ciudad o en alguna tienda de repostería.
- 4) Según la investigación de mercados realizada a través de la encuesta dirigida al consumidor final de la ciudad de Cobija, se identificó el mercado potencial, la aceptabilidad del producto, el comportamiento de compra como frecuencia, motivación, precio, lugar de compra y medios que usan a la hora de comprar galletas y brigadeiros. Además se evidencio que los productos producidos en

la planta piloto aún son desconocidos en el mercado local lo que genera pérdida de oportunidades para la planta.

- 5) La encuesta realizada al consumidor final, también generó información para poder realizar la segmentación del mercado y lograr caracterizar al consumidor que compra galletas y brigadeiros.

✚ Se identificó el mercado local como es la ciudad de Cobija con consumidores, de un rango de edad de 15 a 39 años entre hombres y mujeres, que se desplazan en distintos lugares como calles, tiendas de barrios, escuelas, universidades, oficinas o lugares de trabajo, que por la facilidad de compra y de consumo adquieren este tipo de productos.

✚ Se identificó también otro segmento, las personas visitantes o turistas que vienen a la ciudad de Cobija o el departamento de Pando que aprovechan comprar productos llamativos y/o diferentes características de la amazonía pandina y se desplazan por el aeropuerto de la ciudad, sitios de hospedaje y agencias de viajes considerándolos como intermediarios para hacer llegar los productos de la Planta Piloto.

- 6) En cuanto a la distribución, se determinó que para la comercialización de las galletas y brigadeiros es adecuado manejar un canal de distribución directo y de intermediarios. EL **Canal directo:** *Planta Piloto - Consumidor.*- Es uno de los canales cortos y más simples ya que el producto va al consumidor sin intermediarios. EL **Canal indirecto:** *Productor – Puntos de ventas – Consumidor final.*- (de la planta piloto los detallistas o puntos de venta y de éstos a los consumidores) se utiliza los a los detallistas o puntos de ventas, ya que están en contacto directo con el consumidor final. Como son las tiendas, kioscos, puestos en mercados, ferias, almacenes así también serán necesarios intermediarios como hoteles, residenciales o alojamientos de la ciudad o agencias de viajes que oferten los productos al consumidor final.

- 7) Se plantearon estrategias para la promoción de las galletas y brigadeiros a través de publicidad con mensajes apropiados y seleccionando los principales medios de la ciudad de Cobija, con el fin de dar a conocer los productos de la planta promocionando e incentivando a los consumidores a la compra, persuadirlos para crear preferencia respecto a la competencia y la marca, recordar la existencia de la planta y su participación en el mercado.

## **8. RECOMENDACIONES**

- 1) Se recomienda a la Planta Piloto de Procesos Industriales llevar a cabo el plan de marketing en el tiempo estipulado para conseguir los objetivos propuestos, teniendo en cuenta los periodos establecidos para cada actividad en el cronograma.
- 2) Es importante también que desarrolle los métodos de control propuestos, debido a que a través de ellos podrá medir el impacto y los resultados generados por cada estrategia realizada, así mismo controlar y detectar cualquier desviación de las estrategias para aplicar medidas correctivas.
- 3) Consolidar y ampliar la presencia de la marca en redes sociales con el ánimo de potenciar las marcas de los derivados de castaña, siendo esta una estrategia de marketing directo para crear una robusta base de datos bien gestionada con los consumidores que compran el producto, que degustan el producto en los puntos de venta.
- 4) Se debe investigar el mercado consumidor para conocer el nivel de aceptación del producto, los cambios en los gustos y preferencias y detectar nuevos nichos del mercado.

## **9. GLOSARIO**

### **Facebook**

Es la red social que más usuarios tienen en el mundo. Son cerca de 2,2 millones de usuarios y en él puedes encontrar personas conocidas, participar en grupos de interés, compartir contenido, enviar y recibir mensajes, hacer contactos, realizar búsquedas, anunciar, etc.

### **Instagram**

Es una red social que permite subir fotos y videos colocando efectos a las fotografías con filtros marcos, y se puede compartir en la misma plataforma o en otras redes sociales.

### **Sitio web**

Es un espacio virtual en Internet. Se trata de un conjunto de páginas web que son accesibles desde un mismo dominio o subdominio de la world wide web (www).

### **Twitter**

Es una red social que se utiliza para enviar y recibir mensajes cortos e imágenes llamados tweets, puede seguir a personas, amigos, empresas organizaciones debido a que cualquier persona puede seguir cualquier persona.

### **YouTube**

Es una plataforma de videos donde estos se pueden cargar, ver, compartir y calificar, es un lugar donde la gente busca información.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Aidisa. (s.f.). *Aidisa Bolivia SA*. Obtenido de <https://www.aidisabolivia.com/>
- Bojaca, F., & Ramirez, F. (2017). Plan de Mercadeo para la Empresa Aluica S.A. Bogota. Recuperado el 3 de Julio de 2018, de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11267/PROYECTO%20DE%20GRADO%20ESPECIALIZACION%20ALUICA%20FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castel, J. (26 de Mayo de 2017). Industria del cuidado de la salud es impulsada por 2 'ingredientes'. *La Razon*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de [http://m.la-razon.com/suplementos/el\\_financiero/Industria-cuidado-salud-impulsada-ingredientes-financiero\\_0\\_2716528352.html](http://m.la-razon.com/suplementos/el_financiero/Industria-cuidado-salud-impulsada-ingredientes-financiero_0_2716528352.html)
- Correo del Sur. (2017). *El Departamento está en sexto lugar de aporte al PIB del país*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de [/panorama/20170115\\_el-departamento-esta-en-sexto-lugar-de-aporte-al-pib-del-pais.html](/panorama/20170115_el-departamento-esta-en-sexto-lugar-de-aporte-al-pib-del-pais.html)
- CruzimexLtda. (2017). *Cruzimex comercio exterior y distribucion Ltda*. Obtenido de <http://www.cruzimex.com/>
- Cuellar , A. (2015). *Un Acercamiento General a la Situación Económica de la Amazonia*. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <http://fobomade.org.bo/2017/08/13/un-acercamiento-general-a-la-situacion-economica-de-la-amazonia-pandina/>
- Echeverri Cañas, L. (2008). *Marketing Practico* (1a ed.). Colombia.
- Galeas, E. (2013). Plan de Marketing. Loja. Obtenido de <https://docplayer.es/amp/2440817-Universidad-nacional-de-loja.html>
- Gonzales, R. M. (2014). *Marketing del Siglo XXI* (5a ed.). Editorial CEF. Obtenido de <roa.ult.edu.co/bitstream/123456789/2171/1/1.doc>
- Grupo ARCOR. (s.f.). *Grupo Arcor*. Obtenido de <https://www.arcor.com/oficinas-comerciales>
- Hernandez Perez, J. A. (1 de Marzo de 2011). *Gestiopolis*. Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

- Industrias Fagal. (s.f.). *Industrias Alimenticias Fagal SRL*. Obtenido de <http://industriasfagal.blogspot.com/p/historia-2.html>
- INE. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado el 12 de Junio de 2018, de [www.udape.gob.bo/portales\\_html/dossierweb2017/htm/Cap07/C071102.xls](http://www.udape.gob.bo/portales_html/dossierweb2017/htm/Cap07/C071102.xls)
- Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). Recuperado el 11 de Noviembre de 2017, de <https://image.slidesharecdn.com/fichacomunidadescobija-150721191438-lva1-app6891/95/ficha-comunidades-cobija-1-638.jpg?cb=1437506100>
- Kinnear, T., & Taylor, J. (2000). Mexico: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, Version para Latinoamerica* (11a ed.). Mexico: Pearson Educacion. Obtenido de <https://eiagpostgrado.files.wordpress.com/2017/09/marketing-version-para-latinoamerica-kotler-phillip-armstrong-gary.pdf>
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & MacDaniel, C. (2013). *MKTG.Marketing* (7a ed.). Cengage Learning. Obtenido de [https://issuu.com/cengagelatam/docs/mkgt\\_lamb](https://issuu.com/cengagelatam/docs/mkgt_lamb)
- Madisa. (s.f.). *Madisa Mayoreo y Distribucion*. Obtenido de <https://madisa.weebly.com/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de Mercados* (5a ed.). (M. E. Salinas, Trad.) Mexico: Pearson Educacion.
- Marulanda, I. C., & Velasquez, A. P. (Agosto de 2010). Formulación de un Plan Estratégico de Marketing para la Empresa “FRESKAROMAS”. Pereira, Colombia. Obtenido de [repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1739/1/6588M389.pdf](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1739/1/6588M389.pdf)
- Minoil. (s.f.). *Minoil S.A*. Obtenido de <http://www.minoil.com.bo/>
- MRG y Asociados S.L. (2012). La Matriz RMG. España. Recuperado el 3 de Octubre de 2018, de <https://es.slideshare.net/makitosss/la-matriz-rmg>
- Promabol SRL. (s.f.). *Promabol SRL*. Obtenido de <https://promabol.com/>
- Puerto B, D. P. (2013). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*(28). Barranquilla, Colombia. Recuperado el 5 de Septiembre de 2018, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>

- Ramirez, O. (2011). Fuerzas de Porter. Recuperado el 3 de Junio de 2018, de <http://roa.uveg.edu.mx/repositorio/licenciatura2015/218/Las5fuerzasdePorter.pdf>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14a ed.). Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>
- Steiner, G. A. (2007). *Planeacion Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber*. Mexico: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Mexico. Obtenido de <https://es.slideshare.net/EdgarVasquezCruz/planeacion-estratégica-steiner-44715639>
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1998). *Dirección y administración estratégicas : conceptos, casos y lecturas*. (P. Ibarra Colado, & M. A. Sanchez Carreon, Trads.) Mexico: McGraw-Hill.
- Villa, F. (Noviembre de 2012). Plan Estratégico de Marketing. Pereira. Obtenido de <http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesis/textoyanexos/658812V712.pdf>
- Zikmund, W. G., & Babin, B. J. (2008). *Investigación de Mercados* (9a ed.). Mexico: Cengage Learning.

# ANEXOS

## Anexo 1. Población de Cobija



### CENSO DE POBLACION Y VIVIENDA 2012 POBLACIÓN, VIVIENDA Y ÁREA, SEGÚN DEPARTAMENTO, PROVINCIA, MUNICIPIO, CIUDAD/COMUNIDAD Y LOCALIDAD

Código	Descripción	Población Empadronada	Hombres	Mujeres	Viviendas	Area
00	BOLIVIA	10027254	4998989	5028265	3149736	
09	PANDO	110436	59731	50705	28098	
0901	NICOLÁS SUÁREZ	60297	31817	28480	17566	
090101	COBIJA	46267	23973	22294	13921	
0901010001	COBIJA	42849	22026	20823	12889	
09010101001001	COBIJA	42849	22026	20823	12889	Urbana
09010101002	AVAROA	295	152	143	113	
09010101002001	VILLA AVAROA	295	152	143	113	Rural
09010101003	BELLA VISTA	624	315	309	173	
09010101003001	BELLA VISTA	624	315	309	173	Rural
09010101005	NUEVA ESPERANZA	139	89	50	44	
09010101005001	NUEVA ESPERANZA	139	89	50	44	Rural
09010101008	VILLA FATIMA	89	45	44	30	
09010101008001	VILLA FATIMA	89	45	44	30	Rural
09010101010	ALTO BAHIA	111	64	47	44	
09010101010001	ALTO BAHIA	111	64	47	44	Rural
09010101011	NUEVO TRIUNFO	134	83	51	35	
09010101011001	NUEVO TRIUNFO	134	83	51	35	Rural
09010101012	MEJILLONES	128	80	48	48	
09010101012001	MEJILLONES	128	80	48	48	Rural
09010101013	VILLA BUSCH	734	478	256	150	
09010101013001	VILLA BUSCH	734	478	256	150	Rural
09010101014	VILLA ROSARIO	120	68	52	54	
09010101014001	VILLA ROSARIO	120	68	52	54	Rural
09010101015	17 DE MAYO	134	72	62	46	
09010101015001	17 DE MAYO	134	72	62	46	Rural
09010101016	BAJO VIRTUDES	94	52	42	33	
09010101016001	BAJO VIRTUDES	94	52	42	33	Rural
09010101017	SUJAL	124	71	53	37	
09010101017001	SUJAL	124	71	53	37	Rural
09010101018	PONTON	40	30	10	18	
09010101018001	PONTON	40	30	10	18	Rural
09010101019	MARAPANI	44	29	15	27	
09010101019001	MARAPANI	44	29	15	27	Rural
09010101020	6 DE AGOSTO	444	218	226	140	
09010101020001	6 DE AGOSTO	444	218	226	140	Rural
09010101022	GARCIA LINERA	109	58	51	32	
09010101022001	GARCIA LINERA	109	58	51	32	Rural
09010101024	BELMONTE	4	2	2	2	
09010101024001	BELMONTE	4	2	2	2	Rural
09010101025	NUEVA SANTA CRUZ	51	41	10	6	
09010101025001	NUEVA SANTA CRUZ	51	41	10	6	Rural

NOTA: Los registros resaltados corresponden a Ciudad ó Comunidad y el siguiente nivel son sus localidades.

## Anexo 2. Población por grupos de edad

POBLACIÓN POR SEXO Y GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD, POR MUNICIPIO, CENSO 2012										
MUNICIPIO	2012					Edad quinquenal	2012			
	EDAD	TOTAL	HOMBRE	MUJER	HOMBRE		MUJER			
Cobija	0	4	5797	2977	2820	0 a 4	-488	502		
Cobija	5	9	4701	2439	2262	5 a 9	-402	374		
Cobija	10	14	4843	2509	2334	10 a 14	-497	462		
Cobija	15	19	5254	2785	2469	15 a 19	-575	441		
Cobija	20	24	5134	2662	2472	20 a 24	-441	341		
Cobija	25	29	4615	2337	2278	25 a 29	-390	334		
Cobija	30	34	4014	2019	1995	30 a 34	-307	278		
Cobija	35	39	3189	1689	1500	35 a 39	-273	219		
Cobija	40	44	2351	1223	1128	40 a 44	-255	148		
Cobija	45	49	1825	966	859	45 a 49	-198	146		
Cobija	50	54	1441	767	674	50 a 54	-169	108		
Cobija	55	59	1052	550	502	55 a 59	-123	81		
Cobija	60	64	768	389	379	60 a 64	-95	63		
Cobija	65	69	530	295	235	65 a 69	-52	44		
Cobija	70	74	326	170	156	70 a 74	-46	26		
Cobija	75	79	204	96	108	75 a 79	-25	16		
Cobija	80	84	119	58	61	80 a 84	-8	8		
Cobija	85	89	66	24	42	85 a 89	-7	3		
Cobija	90	94	21	11	10	90 a 94	-3	-		
Cobija	95	98	17	12	5	95 y más	-	-		
Porvenir	0	4	990	488	502					
Porvenir	5	9	776	402	374					

### Anexo 3. Proyección de producción, ventas y flujo de caja sin proyecto

#### Proyección de producción y ventas de la Unilleta o galletas de castaña (sin la implementación del proyecto)

Año	Producción mensual	Producción anual	Ingresos por ventas anuales
2018	233	2796	6990
2019	256	3076	7689
2020	282	3383	8458
2021	310	3721	9304
2022	341	4094	10234
2023	375	4503	11257

#### Proyección del Flujo de caja para la Unilleta (sin la implementación del proyecto)

Concepto	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		6.990	7.689	8.458	9.304	10.234
Costos producción y administración		-4.977	-5.475	-6.022	-6.624	-7.287
Depreciación		-21.821	-21.821	-21.821	-21.821	-21.821
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		-19.808	-19.607	-19.385	-19.142	-18.874
Impuestos		-4.952	-4.902	-4.846	-4.785	-4.718
<b>Utilidad Neta</b>		-24.760	-24.508	-24.231	-23.927	-23.592
Depreciación		21.821	21.821	21.821	21.821	21.821
Inversión inicial	-175.070					
<b>Flujo de Caja</b>	-175.070	-2.939	-2.687	-2.410	-2.106	-1.771

<b>Indicadores</b>	Tasa TRMA	12,67%
	VAN	-183.763
	TIR	-

## Anexo 4. Determinación del punto de equilibrio

### Punto de Equilibrio por Producto (precio 1)

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C = A-B</b>	<b>D</b>	<b>E = D/C</b>	<b>F = A*E</b>		
<b>Producto</b>	Precio Unitario (Sin IUE) (Bs.)	Costo Variable Unitario (Bs.)	Margen de Contribución	Costo Fijo (Bs/año)	Cantidad Equilibrio (Unid/Año)	Ventas de Equilibrio (Bs/ Año)	Cantidad Equilibrio (Unid/mes)	Ventas de Equilibrio (Bs/ mes)
Unilleta	2,20	1,14	1,06	59.827	56.475	124.245	4.706	10.354
Unideiro	8,00	4,77	3,23	26.353	8.156	65.248	680	5.437
<b>Total</b>					<b>64.631</b>	<b>189.493</b>	<b>5.386</b>	<b>15.791</b>

### Punto de Equilibrio General

<b>Porcentaje Respecto de la Cantidad de Equilibrio</b>	<b>Unidades a Producir y Vender</b>	<b>Ingresos (Bs/ Año)</b>	<b>Costo Variable (Bs/ Año)</b>	<b>Costo Fijo (Bs/ año)</b>	<b>IUE</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Utilidad (Bs/ Año)</b>
20%	12.927	37.905	20.666	86.180	0	106.846	-68.941
40%	25.853	75.802	41.327	86.180	0	127.507	-51.705
60%	38.779	113.699	61.989	86.180	0	148.169	-34.470
80%	51.705	151.596	82.650	86.180	0	168.830	-17.234
<b>100%</b>	<b>64.631</b>	<b>189.493</b>	<b>103.311</b>	<b>86.180</b>	<b>0</b>	<b>189.491</b>	<b>2</b>
120%	77.558	227.398	123.977	86.180	4.310	210.157	17.241
140%	90.484	265.295	144.638	86.180	8.619	230.818	34.477
160%	103.410	303.192	165.300	86.180	12.928	251.480	51.712
180%	116.336	341.089	185.961	86.180	17.237	272.141	68.948
200%	129.262	378.986	206.622	86.180	21.546	292.802	86.184

### Punto de Equilibrio por Producto (precio 2)

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C = A-B</b>	<b>D</b>	<b>E = D/C</b>	<b>F = A*E</b>		
<b>Producto</b>	Precio Unitario (Sin IUE) (Bs.)	Costo Variable Unitario (Bs.)	Margen de Contribución	Costo Fijo (Bs/año)	Cantidad de Equilibrio (Unid/Año)	Ventas de Equilibrio (Bs/ Año)	Cantidad de Equilibrio (Unid/mes)	Ventas de Equilibrio (Bs/ mes)
Unilleta	2,50	1,14	1,36	60.520	44.236	110.590	3.686	9.216
Unideiro	8,50	4,77	3,73	26.488	7.099	50.960	592	5.028
<b>Total</b>					<b>51.335</b>	<b>170.932</b>	<b>4.280</b>	<b>14.224</b>

### Punto de Equilibrio General

<b>Porcentaje Respecto de la Cantidad de Equilibrio</b>	<b>Unidades a Producir y Vender</b>	<b>Ingresos (Bs/ Año)</b>	<b>Costo Variable (Bs/ Año)</b>	<b>Costo Fijo (Bs/ año)</b>	<b>IUE</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Utilidad (Bs/ Año)</b>
20%	10.268	34.190	16.864	86.620	0	103.484	-69.294
40%	20.535	68.378	33.727	86.620	0	120.346	-51.969
60%	30.802	102.565	50.590	86.620	0	137.209	-34.644
80%	41.069	136.753	67.452	86.620	0	154.072	-17.320
<b>100%</b>	<b>51.335</b>	<b>170.932</b>	<b>84.310</b>	<b>86.620</b>	<b>0</b>	<b>170.930</b>	<b>1</b>
120%	61.603	205.122	101.174	86.620	4.332	187.794	17.327
140%	71.870	239.309	118.037	86.620	8.663	204.657	34.652
160%	82.137	273.497	134.900	86.620	12.994	221.520	51.977
180%	92.404	307.684	151.763	86.620	17.325	238.382	69.302
200%	102.670	341.863	168.621	86.620	21.656	255.240	86.623

## Anexo 5. Formato de la encuesta

### ENCUESTA AL CONSUMIDOR FINAL

Sexo \_\_\_\_ Edad \_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_ N° de Cel: \_\_\_\_\_

#### PRODUCTO GALLETA

1 ¿Usted Consume galletas?

- a. Si
- b. No (Ir a la pregunta N°7)

3. ¿Por qué consume galletas?

- a. Hambre
- b. Antojo
- c. Precio
- d. otro \_\_\_\_\_

5. ¿Dónde compra generalmente las galletas?

- a. Mercado
- b. Tienda de barrio
- c. Supermercado
- d. Otro \_\_\_\_\_

7. ¿Usted estaría dispuesto(a) a consumir galletas de castaña las cuales te brindan un valor nutricional?

- a. Si
- b. No ¿Por qué?
- \_\_\_\_\_

9. ¿Qué le parece el nombre de Unilleta?

- a. Bueno
- b. Regular
- c. Malo

11. ¿Qué medios de comunicación usa con frecuencia

- a. Televisión
- b. Radio
- c. Internet
- d. Celular
- e. Otro \_\_\_\_\_

2. ¿Qué tipo de galletas consume?

- a. Dulces
- b. Saladas
- c. De agua
- d. Salvado
- e. Otro \_\_\_\_\_

4. ¿Cada cuánto consume galletas?

- a. Por lo menos una vez a la semana
- b. Por lo menos una vez al mes
- c. Otro \_\_\_\_\_

6. ¿Cuándo compra galletas que se fija usualmente?

- a. Cantidad
- b. Calorías y Nutrientes
- c. Presentación del envase
- d. Otro \_\_\_\_\_

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la galleta de castaña que viene en una presentación de 4 unidades?

- a. 2 -3 bs
- b. 3- 4bs
- c. 4-5 bs
- d. Otro \_\_\_\_\_

10. ¿A que le recuerda Unilleta?

---

12. ¿Por cuál medio le gustaría saber de las galletas de castaña?

- a. Televisión
- b. Radio
- c. Internet
- d. Otro \_\_\_\_\_

## PRODUCTO BRIGADEIROS DE CASTAÑA

1. ¿Conoce que son los Brigadeiros de Castaña?

- a. Si
- b. No (Ir a pregunta 6)

3. ¿Cada cuánto consume Brigadeiros de castaña?

- a. Por lo menos una vez a la semana
- b. Por lo menos una vez al mes
- c. Ocasiones especiales
- d. Otro \_\_\_\_\_

5. ¿Al comprar los Brigadeiros que se fija usualmente?

- a. Precio
- b. Cantidad
- c. Sabor
- d. Nutrición
- e. Presentación
- f. Otro \_\_\_\_\_

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por Los Brigadeiros de castaña en una presentación?

- a. 5 bs
- b. 10 bs
- c. 15 bs
- d. 20 bs

9. ¿Qué le parece el nombre de **Unideiro**?

- a. Bueno
- b. Regular
- c. Malo

11. ¿Qué medios de comunicación usa con frecuencia?

- a. Televisión
- b. Radio
- c. Internet
- d. Celular
- e. Otro \_\_\_\_\_

2. ¿Usted los consume?

- a. Si
- b. No ¿porque? (Ir a pregunta 6)   
\_\_\_\_\_

4. ¿Dónde compra los Brigadeiros?

- a. Tienda
- b. Mercado
- c. Supermercado
- d. Aeropuerto
- e. Otro \_\_\_\_\_

6. ¿Estaría dispuesto(a) a consumir Brigadeiros de castaña las cuales te brindan un valor nutricional?

- a. Si
- b. No ¿Por qué?   
\_\_\_\_\_

8. ¿En qué tipo de envase le gustaría los Brigadeiros de castaña?

- a. Envase de cartón
- b. Envase plástico
- c. Bolsa plástica

10. ¿A que le recuerda **Unideiro**?

\_\_\_\_\_

12. ¿Por cuál medio le gustaría saber de los Brigadeiros de castaña?

- a. Televisión
- b. Radio
- c. Internet
- d. Otro \_\_\_\_\_

## Anexo 6. Resultados de la encuesta al consumidor final

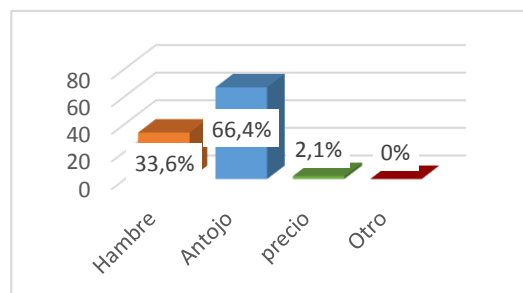
NOTA: Con relacion a los demás resultados de la encuesta, se utilizaron dentro del desarrollo del proyecto.

### GALLETAS

4. ¿Por qué consume galletas?

#### Principales motivaciones para el consumo de galletas

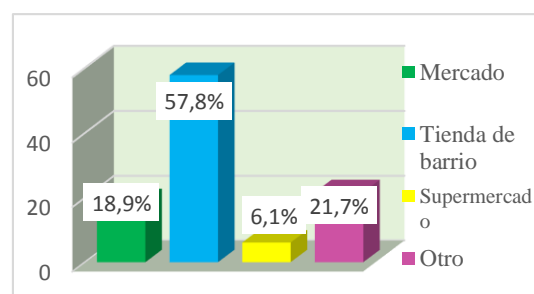
	N° Respuestas	Porcentaje de Casos
Hambre	47	33,6
Antojo	93	66,4
precio	3	2,1
Otro	0	,0



5. ¿Dónde compra generalmente las galletas?

#### Principales lugares de compra de galleta

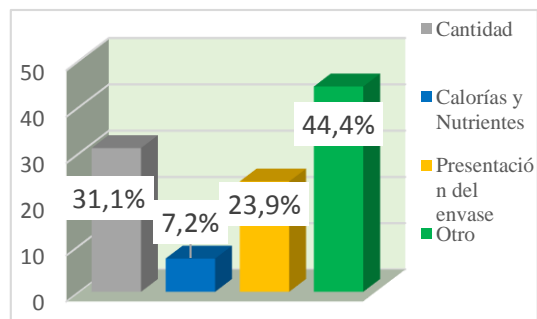
	N° Respuestas	Porcentaje de Casos
Mercado	34	18,9
Tienda de barrio	104	57,8
Supermercado	11	6,1
Otro	39	21,7



6. ¿Cuándo compra galletas que se fija usualmente?

#### Valoración al comprar galletas

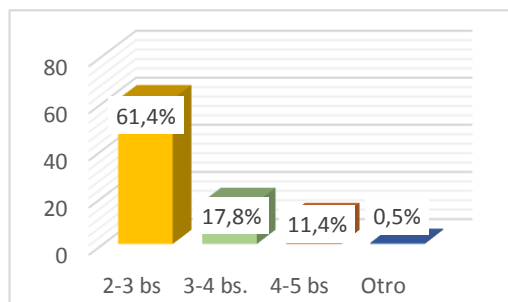
	N° Respuestas	Porcentajes de Casos
Cantidad	56	31,1
Calorías y Nutrientes	13	7,2
Presentación del envase	43	23,9
Otro	80	44,4



8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la galleta de castaña que viene en una presentación de 4 unidades?

#### Valoración de precios

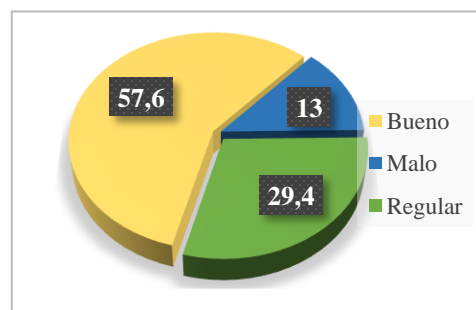
	Frecuencia	Porcentaje
2-3 bs	124	61,4
3-4 bs.	36	17,8
4-5 bs	23	11,4
Otro	1	,5
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>



9. Qué le parece el nombre de Unilleta?

#### Valoración de nombre unilleta

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	106	57,6
Malo	24	13,0
Regular	54	29,4
<b>Total</b>	<b>184</b>	<b>100,0</b>

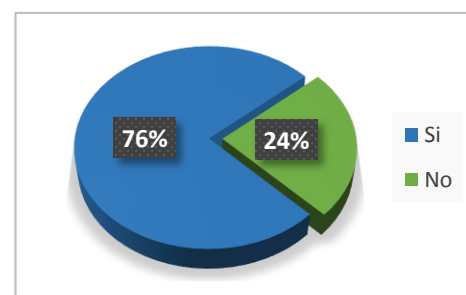


### BRIGADEIROS

1. ¿Conoce que son los Brigadeiros de Castaña?

#### Conocimiento de Brigadeiros de castaña

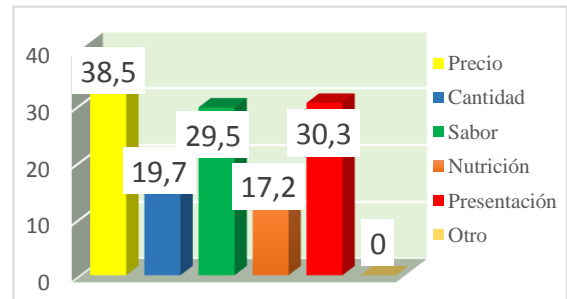
	Frecuencia	Porcentaje
Si	154	76,2
No	48	23,8
<b>Total</b>	<b>202</b>	<b>100,0</b>



5. ¿Al comprar los Brigadeiros que se fija usualmente?

#### Valoración al comprar

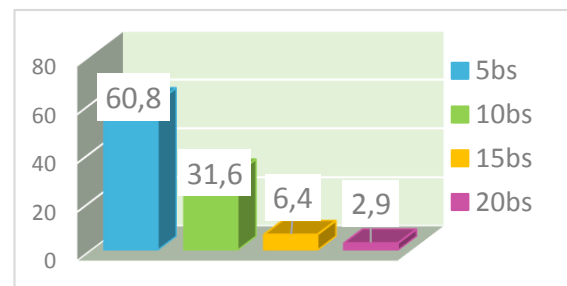
	Nº Respuestas	Porcentaje de Casos
Precio	47	38,5
Cantidad	24	19,7
Sabor	36	29,5
Nutrición	21	17,2
Presentación	37	30,3
Otro	0	,0



7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por Los Brigadeiros de castaña en una presentación?

#### Valoración de precios para los Brigadeiros de castaña

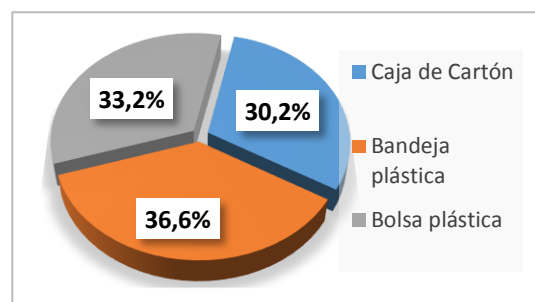
	Nº Respuestas	Porcentaje de Casos
5bs	104	60,8
10bs	54	31,6
15bs	11	6,4
20bs	5	2,9



8. ¿En qué tipo de envase le gustaría los Brigadeiros de castaña?

#### Tipo de envase para los brigadeiros de castaña

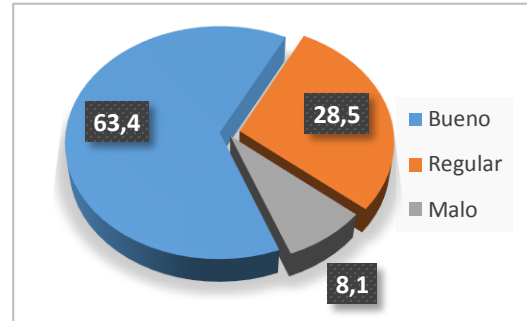
	Frecuencia	Porcentaje
Caja de Cartón	52	30,2
Bandeja plástica	63	36,6
Bolsa plástica	57	33,2
Total	172	100,0



9. ¿Qué le parece el nombre de **Unideiro**?

**Valoración del nombre “Unideiro”**

	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	109	63,4
Regular	49	28,5
Malo	14	8,1
Total	172	100,0



10. ¿A que le recuerda **Unideiro**?

	Frecuencia	Porcentaje
Brigadeiro	29	16,9
Relaciona con la universidad	15	8,7
No Sabe/ No Responde "NS/NR"	128	74,4
Total	172	100,0

