

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA
PROGRAMA DE INGENIERIA INDUSTRIAL



PROYECTO DE GRADO

**“PLAN DE MARKETING PARA LA LINEA DE BRIGADEROS Y
GALLETAS DE CASTAÑA DE LA COOPERATIVA INTEGRAL
AGROEXTRACTIVISTA CAMPESINOS DE PANDO
CO.IN.A.CA.PA. LTDA.”**

**PROYECTO DE GRADO, PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

Elaborado por: **Univ. Vanesca Ferezini Lima**

Tutor: **Ing. Jimena Ponce Maldonado**

Asesor: **Ing. Ludwing Arcienega Baptista**

COBIJA - PANDO - BOLIVIA
2013

AGRADECIMIENTOS

Quiero Agradecer...

A ti Señor, quien me ha guiado y me ha dado la fortaleza de seguir adelante.

A la Universidad Amazónica de Pando "UAP", la cual me abrió sus puertas para formarme profesionalmente.

A mis profesores, tribunales, tutor y asesor, por sus diferentes formas de enseñar, quienes me incentivaron en muchos sentidos a seguir adelante y sin su apoyo esto no hubiera sido posible.

Y a todas aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado en las buenas y las malas apoyándome.

¡Muchas Gracias!

DEDICATORIA

Zuiero Dedicar...

A mis padres Ednilson José de Lima y Jostlene Ferezini Lima, por el amor que me brindan; incondicional, sacrificado, de ejemplo, por haber hecho de mi una persona sensible pero al mismo tiempo fuerte y decidida... los amo con todo mi corazón.

A mi esposo Juan Pablo Vaca Vasquez, compañero y amigo, por sus palabras y su confianza, por su amor y por brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente. También dedico a mi hija Pablinne Vaca Ferezini, pues es lo mejor que hice en mi vida, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella, es la fuerza que me impulsa a seguir luchando día a día. Los amare por siempre.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

A toda mi familia que es lo mejor y más valioso que Dios me ha dado.

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto, es elaborar un Plan de Marketing para la línea de brigaderos y galletas de castaña de la COOPERATIVA INTEGRAL AGROEXTRACTIVISTA CAMPESINOS DE PANDO (CO.IN.A.CA.PA.) LTDA, que permita a la cooperativa tener una participación activa en el mercado.

En primera instancia se realizó una Evaluación Interna a la cooperativa para detectar falencias y destacar su actual funcionamiento, manejo de políticas y estructura organizacional, principalmente en las áreas de producción y comercialización, determinando las fortalezas y debilidades que ésta tiene. Mediante esta Evaluación, se pudo determinar la necesidad de implementar un Plan de Marketing con sus respectivos sistemas de control.

Después de realizar la evaluación interna, se efectuó la investigación de mercados para detectar las características, atributos y utilidades que el consumidor final considera importante a la hora de comprar los productos de la cooperativa, también ayudo a conocer la demanda potencial de los mismos.

En este proyecto, se realiza una Evaluación Externa, donde se determina la posición de la cooperativa frente a la competencia. De igual manera, se pudo determinar las oportunidades y amenazas de ésta, frente a los distintos entornos que enfrenta. También se diseña la matriz FODA con sus respectivas estrategias.

En función a los resultados obtenidos se diseño un Plan de Marketing y su respectivo control, que permitirá a la cooperativa posicionarse en el mercado y obtener una rentabilidad aceptable para este tipo de proyecto.

Finalmente se desarrolla la proyección financiera del proyecto y se plantea las conclusiones y recomendaciones necesarias con el propósito de mostrar los beneficios que trae la aplicación de dicho proyecto.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1.2. ANTECEDENTES ESPECIFICOS.....	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3. ABORDAJE DE LA SOLUCION.....	3
1.4. JUSTIFICACION.....	4
1.5. OBJETIVOS.....	5
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
1.6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	6
1.6.1. REALIZAR UNA EVALUACION DE LA SITUACION INTERNA DE LA COOPERATIVA.....	6
1.6.2. DESARROLLAR UNA INVESTIGACION DE LA SITUACION DEL MERCADO.....	7
1.6.3. EVALUAR EL ENTORNO EXTERNO.....	8
1.6.4. DISEÑAR UN MODELO DE PLAN ESTRATEGICO QUE INCLUYA SOLUCIONES MEDIANTE LAS CUATRO VARIABLES DEL MARKETING: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCION.....	9
1.7. APORTES.....	12
1.8. ALCANCES.....	12

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. EVOLUCIÓN DEL MARKETING EN LA EMPRESA.....	13
2.1.1. EL MARKETING PASIVO.....	13
2.1.2. EL MARKETING DE ORGANIZACIÓN.....	13
2.1.3. EL MARKETING ACTIVO.....	14

2.2.	GESTIÓN DE MARKETING.....	14
2.2.1.	EL MARKETING OPERATIVO.....	15
2.2.2.	EL MARKETING ESTRATÉGICO.....	15
2.3.	PLAN DE MARKETING.....	15
2.3.1.	FASES Y ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING.....	16
2.4.	OBJETIVOS DE MARKETING.....	17
2.5.	MERCADOS META.....	17
2.6.	EL MIX DE MARKETING.....	17
2.7.	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	19
2.8.	CONTROL.....	20
2.8.1.	CONTROL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.....	20
2.9.	CLASIFICACIÓN GENERAL DE TIPOS DE PRODUCTOS.....	21
2.10.	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	22
2.11.	ANÁLISIS DEL PODER DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	23
2.12.	POSICIONAMIENTO.....	24
2.12.1.	MÉTODOS PARA POSICIONAR EL PRODUCTO.....	25
2.13.	ANÁLISIS FODA.....	25

CAPITULO III

EVALUACION INTERNA

3.1.	INTRODUCCIÓN.....	29
3.2.	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA.....	30
3.3.	SECCION PRODUCTIVA.....	31
3.4.	PRODUCTOS.....	31
3.4.1.	BRIGADERO DE CASTAÑA.....	34
3.4.2.	GALLETA DE CASTAÑA.....	35
3.4.3.	CONCEPTUALIZACION DEL PRODUCTO.....	36
3.4.4.	ETIQUETA.....	36
3.4.5.	ENVASE.....	36
3.4.6.	EMPAQUE.....	37
3.5.	PRECIO.....	37

3.6.	COMERCIALIZACION.....	37
3.7.	CONSUMIDORES.....	38
3.8.	CLASIFICACION DEL PRODUCTO.....	38
3.9.	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	39
3.10.	PRODUCCIÓN.....	40
3.10.1.	MAQUINARIAS Y EQUIPOS.....	40
3.10.2.	PROCESO DE ELABORACION DE LA GALLETA DE CASTAÑA.....	41
3.10.3.	PROCESO DE ELABORACION DEL BRIGADERO DE CASTAÑA.....	44
3.11.	CAPACIDAD DE PRODUCCION ACTUAL DE LA PLANTA.....	48
3.11.1.	CALCULO DE LA CAPACIDAD MINIMA DE PRODUCCIÓN.....	48
3.11.2.	CALCULO DE LA CAPACIDAD INSTALADA.....	49
3.12.	MATERIA PRIMA E ISUMOS.....	50
3.13.	PROVEEDORES.....	51
3.14.	ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE.....	51
3.15.	RECURSOS HUMANOS.....	51
3.16.	COSTOS ESTIMADOS DE PRODUCCIÓN.....	52
3.17.	INDICADORES.....	53
3.17.1.	INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD.....	53
3.17.2.	INDICADOR UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTORA.....	54
3.17.3.	INTERPRETACION DE LOS INDICADORES.....	54
3.18.	ORGANIZACIÓN.....	55
3.19.	CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	56

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE MERCADOS

4.1.	INTRODUCCIÓN.....	58
4.2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO.....	58
4.3.	SEGMENTACION.....	58
4.4.	FUENTES DE INFORMACION.....	59
1.5.3.	FUENTES PRIMARIAS.....	59
1.5.4.	FUENTES SECUNDARIAS.....	59

4.5.	TECNICA DE RECOLECCION DE LA INFORMACION.....	60
4.6.	DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	60
4.7.	MUESTREO.....	60
4.8.	DETERMINACION DE LA MUESTRA.....	61
4.8.1.	CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	61
4.9.	TABULACION.....	62
4.10.	HALLAZGOS, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....	63
4.11.	CALCULO Y PROYECCION DE LA DEMANDA.....	66
4.11.1.	CALCULO DE LA DEMANDA.....	66
4.11.2.	PROYECCION DE LA DEMANDA.....	67
4.12.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DEL MERCADO.....	69

CAPITULO V

EVALUACION EXTERNA Y F.O.D.A.

5.1.	INTRODUCCIÓN.....	70
5.2.	ENTORNO ECONOMICO.....	70
5.2.1.	DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE INGREDIENTES NATURALES EN BOLIVIA.....	70
5.3.	ENTORNO SOCIAL.....	71
5.4.	ENTORNO INTERNACIONAL.....	72
5.5.	ENTORNO LEGAL.....	74
5.6.	ENTORNO COMPETITIVO.....	75
5.6.1.	INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO COMPETIDOR.....	75
5.6.2.	PROMOCIONES Y PUBLICIDAD DEL COMPETIDOR.....	76
5.6.3.	INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO DISTRIBUIDOR....	77
5.7.	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	77
5.8.	ANALISIS F.O.D.A.....	80
5.8.1.	INTRODUCCIÓN.....	80
5.8.2.	IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	81
5.8.3.	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	82
5.8.4.	MATRIZ FODA.....	83

5.8.5.	CONCLUSIONES.....	84
--------	-------------------	----

CAPITULO VI

PLAN DE MARKETING

6.1.	INTRODUCCIÓN.....	86
6.2.	DETERMINACION DE LA VISIÓN.....	86
6.3.	DETERMINACION DE LA MISIÓN.....	87
6.4.	ESQUEMA DEL PLAN DE MARKETING.....	88
6.5.	FORMULACION DEL CONCEPTO.....	89
6.5.1.	SEGMENTO OBJETIVO.....	89
6.5.2.	MARCA.....	90
6.5.3.	BENEFICIOS.....	90
6.5.4.	DIFERENCIACION.....	91
6.6.	OBJETIVOS DEL MARKETING.....	91
6.6.1.	OBJETIVOS DE MERCADO.....	91
6.6.2.	OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO.....	93
6.6.3.	OBJETIVOS DEL PRODUCTO.....	93
6.6.3.1.	VOLUMEN A PRODUCIR.....	93
6.6.3.2.	ANALISIS DE ABASTECIMIENDO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS.....	94
6.6.4.	OBJETIVOS DE DISTRIBUCIÓN.....	95
6.6.5.	OBJETIVOS DEL PRECIO.....	96
6.6.6.	OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN.....	96
6.7.	ESTRATEGIAS.....	97
6.7.1.	ESTRATEGIA GENERICA.....	98
6.7.2.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	98
6.7.3.	ESTRATEGIA DE MERCADO.....	99
6.7.4.	ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	99
6.7.5.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	100
6.7.6.	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	101
6.7.7.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	102

6.8.	PLAN OPERATIVO.....	103
6.8.1.	PLAN DE POSICIONAMIENTO.....	103
6.8.2.	PLAN DE MERCADO.....	104
6.8.3.	PLAN DE PRODUCTO.....	104
6.8.4.	PLAN DE DISTRIBUCIÓN.....	107
6.8.5.	PLAN DE PRECIO.....	107
6.8.6.	PLAN DE COMUNICACIÓN.....	108
6.8.7.	ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	110
6.9.	CRONOGRAMA DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING.....	118
6.10.	RESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING.....	120

CAPITULO VII

PROYECCION FINANCIERA

7.1.	INTRODUCCIÓN.....	122
7.2.	ESTADO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA.....	123
7.2.1.	DETERMINACION DE LOS INGRESOS.....	123
7.2.2.	DETERMINACION DE LOS EGRESOS.....	124
7.2.3.	ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE FONDOS.....	125
7.3.	MEDIDAS DE EVALUACION Y CONTROL.....	127

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1.	CONCLUSIONES.....	131
8.2.	RECOMENDACIONES.....	133

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	134
--	------------

ANEXOS.....	135
--------------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 01	Matriz FODA.....	27
CUADRO N° 02	Formas de Consumo de la Castaña.....	32
CUADRO N° 03	Composición Nutricional de la Castaña (100 gr).....	33
CUADRO N° 04	Maquinarias y Equipos.....	40
CUADRO N° 05	Capacidad de Producción.....	48
CUADRO N° 06	Capacidad Instalada.....	49
CUADRO N° 07	Costo de Producción de brigaderos de Castaña (Bs. / 360 unid.).....	52
CUADRO N° 08	Costo de Producción de Galletas de Castaña (Bs. / 800 unid.).....	53
CUADRO N° 09	Indicador de Productividad.....	54
CUADRO N° 10	Indicador de Utilización de Capacidad Productora.....	54
CUADRO N° 11	Cantidad Total de Turistas Nacionales Año 2010.....	66
CUADRO N° 12	Calculo Estimado de la Demanda Global 2010 (Personas).....	67
CUADRO N° 13	Proyección Estimada de la Demanda de Brigaderos de Castaña.....	68
CUADRO N° 14	Proyección Estimada de la Demanda de Galletas de Castaña.....	68
CUADRO N° 15	Incidencia de las Fuerzas Competitivas.....	79
CUADRO N° 16	Fortalezas, Debilidades, Causas y Consecuencias.....	81
CUADRO N° 17	Oportunidades, Amenazas, Causas y Consecuencias.....	82
CUADRO N° 18	Matriz FODA para el “Comité de Derivados de la Castaña de CO.IN.A.CA.PA.”.....	83
CUADRO N° 19	Demanda a Cubrir de Brigaderos de Castaña.....	92
CUADRO N° 20	Demanda a Cubrir de Galletas de Castaña.....	92
CUADRO N° 21	Volumen a Producir de Brigaderos de Castaña.....	94
CUADRO N° 22	Volumen a Producir de Galletas de Castaña.....	94
CUADRO N° 23	Abastecimiento de Matéria Prima e Insumos.....	95
CUADRO N° 24	Distribución de los Brigaderos de Castaña.....	95
CUADRO N° 25	Distribución de las Galletas de Castaña.....	96
CUADRO N° 26	Herramientas de la Mezcla de Promoción.....	102
CUADRO N° 27	Sugerencia de Precios de Comercialización de los Productos de la "CO.IN.A.CA.PA."	108

CUADRO N° 28	Plan de Posicionamiento.....	112
CUADRO N° 29	Plan de Mercado.....	113
CUADRO N° 30	Plan del Producto.....	114
CUADRO N° 31	Plan de Distribución.....	115
CUADRO N° 32	Plan de Precios.....	116
CUADRO N° 33	Plan de Comunicación.....	117
CUADRO N° 34	Cronograma del Plan Operativo de Marketing (Primer Año).....	118
CUADRO N° 35	Costo de Agencia Propia.....	120
CUADRO N° 36	Presupuesto del Plan Operativo de Marketing (Bs. / año).....	121
CUADRO N° 37	Resumen del Presupuesto del Plan Operativo de Marketing (Bs. / año).....	122
CUADRO N° 38	Ingresos (Bs. / año).....	123
CUADRO N° 39	Costo de Producción y Administración (Bs. / año).....	124
CUADRO N° 40	Cargas Impositivas.....	125
CUADRO N° 41	Estado de Resultados (Bs. / año).....	126
CUADRO N° 42	Flujo Neto de Caja (Bs. / año).....	126
CUADRO N° 43	Control del Plan Estratégico de Marketing.....	129

ÍNDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA N° 01	Metodología del Trabajo.....	11
ESQUEMA N° 02	Las Cinco Fuerzas de Porter.....	24
ESQUEMA N° 03	Clasificación de Productos.....	38
ESQUEMA N° 04	Proceso de Elaboración de Galleta de Castaña.....	41
ESQUEMA N° 05	Proceso de Elaboración de Brigadero de Castaña.....	45
ESQUEMA N° 06	Estructura Organizativa del Comité de Derivados de la Castaña.....	55
ESQUEMA N° 07	Flujo de Elaboración del Plan de Marketing.....	88
ESQUEMA N° 08	Diagrama Esquemático de los Posibles Canales de Distribución Para los Productos Manufacturados.....	100
ESQUEMA N° 09	Estructura Organizativa Propuesta Para el Comité de Derivados de la Castaña.....	111

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 01	Logo de La CO.IN.A.CA.PA.....	30
FIGURA N° 02	Protótipo de Etiqueta.....	105
FIGURA N° 03	Modelos de Embalajes de Cartón y Papel.....	106

ÍNDICE DE FOTOS

FOTO N° 01	Producción Artesanal.....	31
FOTO N° 02	Materia Prima (Castaña o Nuez del Brasil).....	34
FOTO N° 03	Brigaderos de Castaña.....	35
FOTO N° 04	Galletas de Castaña.....	35
FOTO N° 05	Envase de los Brigaderos y Galletas de Castaña de CO.IN.A.CA.PA.....	37

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 01	Ciclo de Vida de los Productos de la CO.IN.A.CA.PA. en 2012.....	39
GRAFICO N° 02	Compra Productos de la Región.....	63
GRAFICO N° 03	Productos Consumidos.....	63
GRAFICO N° 04	Razones de Compra Brigaderos.....	64
GRAFICO N° 05	Conocimiento del Producto Galleta.....	64
GRAFICO N° 06	Razones de Compra Galletas.....	65
GRAFICO N° 07	Sugerencia Tipo de Presentación.....	65
GRAFICO N° 08	Cuanto Están Dispuesto a Pagar en Bs.....	66
GRÁFICO N° 09	Superficie de Orgánicos Según Continentes %.....	73

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.9. ANTECEDENTES

1.1.1. ANTECEDENTES GENERALES

Como consecuencia de la desaparición de la actividad gomera en el país, Bolivia empezó a desarrollar la actividad castañera. Bolivia ha ido paulatinamente tomando el control del mercado mundial a partir del año 1996, mejorando su tecnología, compitiendo con precios y calidad, lo cual ha permitido al país convertirse en el primer productor de la castaña en el mundo.

En Bolivia existen condiciones aptas para el desarrollo del árbol de la castaña en un área extensa de la Amazonía que abarca más de 100,000 km² (un 10% de la superficie total del país). De esta superficie estimada, 63,827 km² corresponden a la extensión del Departamento de Pando, 22,424 km² a la provincia Vaca Diez del Beni y el resto a la provincia Iturralde de La Paz. Actualmente, la actividad de la explotación y beneficiado de la almendra representa más del 75% del movimiento económico de estas zonas.

La importancia de la castaña no sólo radica en su aporte a la economía de la zona, sino por su componente ecológico en la preservación de nuestra selva amazónica, ya que su explotación permite frenar la depredación de los bosques.ⁱ

Bolivia es el mayor exportador de castaña a nivel mundial por lo cual se debe aprovechar esta condición y desarrollar productos derivados de la castaña con mayor valor agregado.ⁱⁱ

Las tendencias en el consumo de nueces comestibles como ser castaña y derivados muestran un importante incremento constante, ya que cada vez más personas buscan

consumir alimentos tipo snack saludables, debido a que al conocerse las ventajas de consumir este tipo de producto hace que esta tendencia vaya en aumento.ⁱⁱⁱ

1.1.2. ANTECEDENTES ESPECIFICOS

La COOPERATIVA INTEGRAL AGROEXTRACTIVISTA CAMPESINOS DE PANDO CO.IN.A.CA.PA. LTDA., es una organización conformada por familias campesinas recolectoras de castaña orgánica asentadas en los municipios de Porvenir, Bolpebra, Filadelfia, San Lorenzo, Puerto Rico, Santa Rosa, El Sena, Ixiamas y Bella Flor, que conforman 45 comunidades en los Departamentos de Pando y La Paz del estado de Bolivia, esta cooperativa se encuentra ubicada en el Departamento de Pando en la Provincia Nicolás Suarez en el Municipio de Porvenir, con N° de Identificación Tributaria 1028951022.

La organización fue fundada el 08 de agosto de 1998 y con Resolución de Personería Jurídica por parte de DGC (Dirección General de Cooperativas) ex INALCO mediante resolución de consejo N° 5272 del 09 de abril de 2001, está registrada como entidad Cooperativa cuya actividad principal es la intermediación entre sus asociados y los clientes, efectuando las tareas de acopio, pre beneficiado, entrega para el beneficiado y exportación de la castaña de primera calidad.^{iv}

Hace 5 años se crea el Comité de Derivados de Castaña, con la intención de beneficiar a las señoras socias de la organización y como una alternativa de aprovechamiento de la obtención de materia prima de segunda y tercera, dando valor agregado a la castaña elaborando una serie de productos como brigaderos, galletas y tortas de castaña.

En la actualidad, la producción de los derivados de castaña es realizada en pequeña escala y está dirigida al mercado local. Se comercializa en las instalaciones de CO.IN.A.CA.PA., así como en una tienda ubicada en el Parque Piñata de la ciudad de Cobija con destino al consumo de la población.

El volumen actual que vende la cooperativa es de 300 Kg. de galletas y 100 Kg. de brigaderos al año, pero tienen proyectados aumentar su volumen de ventas a 1.500 Kg. de galletas y 1.100 Kg. de brigaderos al año.

1.10. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La CO.IN.A.CA.PA., actualmente no es conocida en el mercado como proveedor de su línea de brigaderos y galletas de castaña. La intención de la cooperativa, es ingresar al mercado como un producto original y de calidad.

El Comité de Derivados de Castaña no es auto sostenible ya que los ingresos no cubren con los costos de producción, administración y comercialización de los productos, dependiendo de la Directiva Principal de la Cooperativa. Ante esta circunstancia la necesidad de establecer un Plan de Marketing para la línea de brigaderos y galletas de castaña de la CO.IN.A.CA.PA., es inminente; teniendo en cuenta la necesidad de competir adecuadamente en el mercado, que exige una serie de condicionantes para proceder a la compra y consumo de tales productos, del cual hay la existencia de pequeños nichos de mercado: Canales de Distribución, Precios adecuados, actividades de Promoción y el Producto; y una serie de alternativas capaces de captar la atención del consumidor no han sido definidos.

El problema central en la cooperativa radica en el desconocimiento del segmento potencial al cual vender sus productos, las estrategias de comercialización para estos y la demanda insatisfecha del mercado.

1.11. ABORDAJE DE LA SOLUCION

El problema será abordado por medio de la realización de una investigación de mercado que permita, desde un punto de vista más aceptable, y con herramientas actuales e innovadoras, tener conocimiento del mercado local, de los deseos, expectativas y

exigencias del consumidor. Del mismo modo se podrá identificar el segmento de mercado y la demanda insatisfecha de los productos.

La información recabada se complementa con la evaluación de la situación actual ó entorno interno y del entorno externo de la cooperativa en cuestión, para la realización de un Plan de Marketing que permita decidir sobre la producción y comercialización de los productos; de esta forma se establecen objetivos comerciales, posibles de alcanzar con el diseño de estrategias y de un sistema de control para el seguimiento, la mejora preventiva y correctiva del plan.

1.12. JUSTIFICACION

La información es uno de los recursos más importantes en toda empresa u organización, ya que disminuye el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones. Es en este sentido donde el marketing y la investigación de mercado entran en juego, disminuyendo el riesgo y aumentando la probabilidad de obtener resultados favorables.

El plan de marketing pretende aportar en la toma de decisiones y acciones productivas y comerciales, diseñando estrategias enfocadas a un segmento de mercado específico.

a) Justificación Social

El emprendimiento genera un encadenamiento productivo ya que los proveedores de la materia prima para la elaboración de estos productos, son familias de la región que conforman la Cooperativa.

También como consecuencia de dar mayor valor agregado a la castaña en la misma región, se genera más fuentes de empleo e ingresos para la población a lo largo de toda la cadena productiva.

b) Justificación Económica

Con la elaboración del estudio y su posterior aplicación, dará las condiciones al Comité de Derivados de Castaña de incrementar las ventas y desarrollarse como una microempresa, generando utilidades. “Derivados de Castaña debe ser un aporte económico adicional para los socios de CO.IN.A.CA.PA.”.^x

1.13. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

“Diseñar un Plan de Marketing para la línea de brigaderos y galletas de castaña de la COOPERATIVA INTEGRAL AGROEXTRACTIVISTA CAMPESINOS DE PANDO CO.IN.A.CA.PA. LTDA, que le permita tener una participación activa en el mercado.”

1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar una evaluación de la situación interna de la Cooperativa en el ámbito productivo y de comercialización a fin de detectar falencias y demostrar el actual funcionamiento que posee esta.
- Desarrollar una investigación de mercado que permita la identificación de la demanda insatisfecha y de los deseos de los consumidores potenciales.
- Evaluar el entorno externo de modo que proporcione información sobre la competencia y los distintos ambientes que enfrenta la Cooperativa.
- Determinar las estrategias mediante un análisis FODA, de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación interna y externa de la Cooperativa.

^x Benedito Gonzales – COINACAPA

- Desarrollar el Plan de Marketing a seguir de acuerdo a estrategias, que incluya soluciones mediante las cuatro variables del marketing: producto, precio, plaza y promoción.
- Realizar un presupuesto de las diferentes actividades del Plan y elaborar un sistema de control que permita observar el grado de cumplimiento de las estrategias.

1.14. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología de investigación que se utilizara en el desarrollo del presente trabajo comprende las siguientes etapas:

1.6.5. REALIZAR UNA EVALUACION DE LA SITUACION INTERNA DE LA COOPERATIVA

Estrategia metodológica

- Análisis de los diferentes departamentos de la empresa

Técnicas a utilizar

- Analizar en base a la capacidad interna de la empresa

Fuentes de información

- Fuentes primaria de información: mediante observación realizada en la misma empresa y datos proporcionados por la misma.

1.6.6. DESARROLLAR UNA INVESTIGACION DE LA SITUACION DEL MERCADO

Estrategia metodológica

- Recopilación de datos de las fuentes secundarias de información.
- Selección del método para conseguir datos primarios para la muestra. Diseño de las encuestas para los diferentes consumidores: finales e intermediarios.
- Desarrollo de las encuestas.
- Proceso y clasificación de datos.
- Interpretación de datos.
- Conclusiones.

Técnicas a utilizar

- Recolección de datos: la información secundaria será a través de publicaciones, centros de investigación, fundaciones, informe internos de la compañía, cámara de comercio, etc.
- Encuestas: estas serán realizadas a los consumidores del producto seleccionado mediante muestreo, las encuestas serán diseñadas de forma estructurada.

Fuentes de información

- Fuentes primarias de información: las fuentes primarias de información son los consumidores del producto, los cuales serán seleccionados mediante el diseño de una muestra.
- Fuentes secundarias de información: las fuentes secundarias a las que se recurrirá son: publicaciones, centros de investigación, fundaciones, informes internos de la compañía, Cámara de Comercio, etc.

1.6.7. EVALUAR EL ENTORNO EXTERNO

Estrategia metodológica

- Realizar un análisis sobre la base de los resultados obtenidos en la investigación de mercado.
- Identificar principales ofertantes del producto en el mercado.
- Realizar un análisis FODA, en base a los resultados obtenidos en los pasos anteriores.

Técnicas a utilizar

- Análisis del sector industrial al cual pertenece la empresa.
- Análisis de los factores económicos, gubernamentales y sociales.
- Análisis del medio externo mediante las cinco fuerzas de Porter.

Fuente de información

- Fuentes primarias de información: los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los consumidores finales e intermediarios del producto.
- Fuentes secundarias de información: los datos obtenidos de publicaciones, centros de investigación, fundaciones, informes internos de la compañía, Cámara de Comercio, etc.

1.6.8. DISEÑAR UN MODELO DE PLAN ESTRATEGICO QUE INCLUYA SOLUCIONES MEDIANTE LAS CUATRO VARIABLES DEL MARKETING: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA, PROMOCION

Estrategia metodológica

- Determinar los objetivos estratégicos de marketing; los cuales deberá dirigirse la cooperativa para alcanzar una posición en el mercado, crecimiento y una rentabilidad.
- Desarrollar el plan estratégico; tales pasos deberán traducirse en decisiones y programas de acción.
- Elaborar un programa de presupuesto para la asignación de recursos y su respectivo control.

Técnicas a utilizarse

- Estrategias relacionadas con las cuatros variables del Marketing para el mercado seleccionado.
- Simular la asignación de recursos de acuerdo a las líneas de acción.

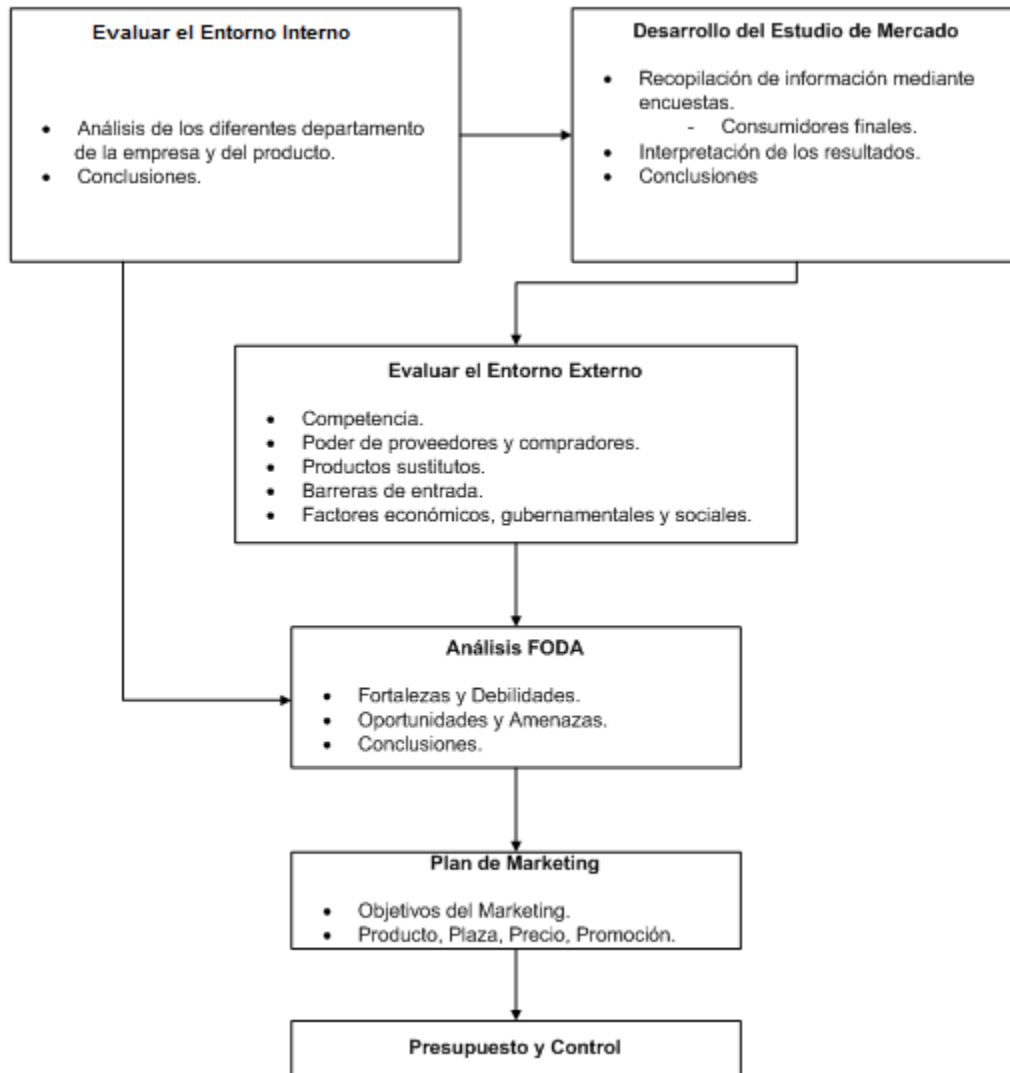
Fuentes de información

- Resultados obtenidos mediante el análisis interno y externo de la empresa y la investigación de mercados realizada.
- Diseño del plan estratégico.

Los puntos mencionados anteriormente se encuentran reflejados en el siguiente esquema:

ESQUEMA N° 01

Metodología del Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

1.15. APORTES

- Identificación de la demanda insatisfecha del mercado en relación a los productos mencionados.
- Identificación del segmento de mercado al cual vender sus productos.
- Plantea Estrategias de Marketing y Comercialización (misión y visión del Comité de Derivados, así como también precio, canales de distribución, envases, promoción, posicionamiento, etc. de los productos) bien definidas.

1.16. ALCANCES

El presente proyecto se desarrolló considerando los siguientes aspectos:

- La investigación y el levantamiento se realizó de agosto del 2011 a junio del 2012.
- Considera un horizonte temporal de mediano plazo, al ser un plan estratégico.
- Geográficamente ha sido limitado a la ciudad de Cobija y a Porvenir que es donde se encuentra ubicada el comité de derivados de la Cooperativa.
- El Plan propuesto abarca el diseño y el planteamiento de recomendaciones para la implementación del Plan de Marketing para las líneas de galletas y brigaderos del comité de derivados de CO.IN.NACAPA.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.14. EVOLUCIÓN DEL MARKETING EN LA EMPRESA

El marketing no es una actividad nueva, pues cubre tareas que han existido siempre y que han sido siempre asumidas, de una forma u otra, en cualquier sistema basado en el intercambio voluntario.

En esta evolución se distinguen tres fases, caracterizadas cada una por un objetivo de marketing prioritario: el marketing pasivo, el marketing de organización y el marketing activo.

2.1.1. EL MARKETING PASIVO

Una organización de Marketing pasivo es una forma de organización que prevalece en un entorno económico caracterizado por la existencia de un mercado potencial importante, pero donde hay escasez de oferta, siendo insuficientes las capacidades de producción disponibles para las necesidades del mercado. La demanda es pues superior a la oferta. Los contactos con el mercado se limitan al primer comprador del producto, el cual es frecuentemente un intermediario, mayorista o distribuidor industrial, por consiguiente, pocos contactos con la demanda final y los estudios de mercado no son frecuentes.^v

2.1.2. EL MARKETING DE ORGANIZACIÓN⁵

El marketing de organización pone acento en la óptica de venta (la óptica de venta es una característica a menudo presente en el marketing operativo, las hipótesis implícitas en la óptica de venta son las siguientes: los consumidores tienen, por naturaleza, tendencia a resistirse a la compra de productos que no son esenciales, los consumidores pueden ser motivados a comprar más si se utilizan diferentes medios de estímulos de ventas y la

empresa debe crear un departamento de ventas potente y utilizar medios promocionales importantes para atraer y mantener la clientela).

Los cambios observados en el entorno, responsables de esta nueva orientación de la gestión de marketing, son los siguientes: la aparición de nuevas formas de distribución, la extensión geográfica de los mercados y el alejamiento físico y psicológico que se da entre productores y consumidores ha hecho necesario el uso creciente de los medios de comunicación y el desarrollo generalizado de la política de marca exigida por la venta en autoservicio y utilizada por la empresa como medio de control de su propia demanda.

El papel de marketing se vuelve menos pasivo. Se trata ahora de buscar y de organizar las salidas para los productos fabricados.

2.1.3. EL MARKETING ACTIVO

La fase de marketing activo se caracteriza por el desarrollo y/o el reforzamiento del papel del marketing estratégico en la empresa. Tres factores son los que originan esta evolución: La aceleración de la difusión y de la penetración del progreso tecnológico, la madurez de los mercados y la saturación progresiva de las necesidades correspondientes al núcleo central del mercado y la internacionalización de los mercados debida a la desaparición progresiva de los obstáculos para el comercio internacional.

2.15. GESTIÓN DE MARKETING

La gestión de marketing es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.

2.2.1. EL MARKETING OPERATIVO

El Marketing Operativo es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de venta y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación.⁵

La función esencial del marketing operativo es crear el volumen de negocios, es decir, vender y utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, minimizando los costos de venta.

2.2.2. EL MARKETING ESTRATÉGICO

El Marketing Estratégico es el proceso adoptado por una organización que tiene una orientación-mercado y cuyo objetivo consiste en un rendimiento económico más elevado que el del mercado, a través de una política continua de creación de productos y servicios que aportan a los usuarios un valor superior al de las ofertas de la competencia.

La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.⁵

La función del marketing estratégico es, pues, orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

2.16. PLAN DE MARKETING

El Plan Estratégico de Marketing tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio

y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programa de acción.

Es en definitiva, un plan financiero a medio y largo plazo, pero considerablemente enriquecido con informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financiero. Determina, de hechos, toda la actividad económica de la empresa y tiene implicaciones directas sobre las demás funciones, investigación y desarrollo, producción y la gestión financiera.⁵

Tiene por misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia a los campos que conlleven un crecimiento y una rentabilidad.

2.3.1. FASES Y ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING^{vi}

Aunque en su forma (numero de etapas) los planes de marketing pueden presentar variaciones de acuerdo con los criterios de cada autor, lo cierto es que en el fondo (la esencia) todos coincidimos en distinguir:

Primera Fase: Análisis y Diagnostico de la Situación

- 1^a. Etapa: Análisis de la situación.
- 2^a. Etapa: Diagnostico de la situación.

Segunda Fase: Decisiones Estrategias de Marketing

- 3^a. Etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar.
- 4^a. Etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir.

Tercera Fase: Decisiones Operativas de Marketing

- 5^a. Etapa: Acciones o planes de acción.
- 6^a. Etapa: Determinación del presupuesto de marketing.

2.17. OBJETIVOS DE MARKETING⁵

Los objetivos del marketing pueden expresarse de tres maneras: En términos de ventas o cifras de ventas, en términos de beneficios o por referencia a los compradores.

- **Objetivo de Venta:** Se trata de una medida expresadas en términos cuantitativos del impacto que la empresa quiere realizar en producto mercado concreto, es una meta precisa y voluntarista que la empresa quiere alcanzar.
- **Objetivos de Beneficio:** La definición de objetivos financieros fuerza al marketing a evaluar con precisión las implicaciones que puedan tener los objetivos de venta propuesto sobre la rentabilidad de la empresa.
- **Objetivos Sobre Consumidores:** Los consumidores resultan de las decisiones de posicionamiento que se tomen, definen el tipo de actitud y de comportamiento que la empresa desea que los compradores adopten respecto de su marca o de sus servicios.

2.18. MERCADOS META⁵

La empresa elegirá su mercado meta o mercado objetivo (al que dirigen su oferta) con un conjunto de segmentos diferenciados (cada unos de ellos con sus características diferenciadas) de acuerdo con sus posibilidades para satisfacer las necesidades de estos consumidores.

2.19. EL MIX DE MARKETING

El Mix de Marketing se define como un conjunto de instrumentos o variables controlables que operan reunidos e influyen en el mercado. Las variables que conforman el Mix de Marketing se denominan: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

a) Producto

Braidot afirma que: “El producto es el conjunto de satisfactorios o beneficios que permitirán al consumidor resolver sus necesidades. Está integrado por elementos intrínsecos e intangibles. Forman parte de determinadas materias prima como: percepciones que el consumidor tiene, sean estas generadas por una publicidad hecha con este propósito, como por los efectos del precio fijado ó el canal utilizado para su distribución.”

El producto, es un grupo de atributos tangibles e intangibles que influyen en el envase, el color, el precio, la calidad, la marca, más los servicios y reputación del vendedor. Por lo tanto en esencia los consumidores compran algo más que un grupo de atributos físico. Adquiere la satisfacción de sus deseos bajo la forma de los beneficios del producto.

b) Precio

Según Braidot: “Precio es la cantidad de bienes de cambio que una persona está dispuesta a ceder por un bien o servicio, en un determinado tiempo y lugar y en determinado contexto específico.” “Precio es la suma de los valores que el consumidor intercambia por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.”^{vii}

La fijación de precios está influida por factores internos, así como por factores externos. Entre los factores internos se incluyen los objetivos de mercadotecnia de la empresa, la estrategia de la mezcla comercial, los costos y la organización. Los factores externos son el mercado y la demanda, la competencia y otros factores ambientales.

c) Plaza

Braidot: “Comprende el movimiento físico del producto terminado, desde las plantas y depósitos hasta las manos del consumidor final, incluyendo todo lo referido a la planificación, implementación, control y operación de toda esta actividad.”

La distribución juega un papel importante en el Marketing Mix, puesto a que a través de esta variable se concreta el encuentro entre producto – mercado. Es decir los canales de distribución dan la cobertura necesaria para que el producto esté disponible y accesible a los consumidores de manera más adecuada y eficiente.

d) Promoción

Para Braidot: “La promoción define el proceso mediante el cual la empresa pretende influir en la conducta de las personas a través de la transmisión de significados. La comunicación incluye además una retroalimentación del consumidor a la empresa.”

“Promoción como la comunicación de la información entre el vendedor y el comprador con el objeto de modificar las actitudes y el comportamiento. La tarea promocional consiste en hacer saber a los clientes potenciales que disponen del producto, lugar, precio correcto. Lo que se comunica queda determinado en forma básica cuando se conocen las necesidades y actitudes del cliente potencial.”⁷

En base a estos conceptos se puede afirmar, que la promoción se constituye en una herramienta importante en el marketing, puesto que a través de ella se comunica al mercado de la existencia del producto, de sus atributos característicos, etc.

2.20. PRESUPUESTO DE MARKETING

El programa de acción comprende una descripción detallada de las acciones que se deben emprender para realizar la estrategia escogida. Se acompañará de un calendario y de una descripción de las responsabilidades y tareas de cada uno en su realización. Este programa de acción se traducirá en un presupuesto de marketing.

El marketing debe utilizar por lo menos cuatro presupuesto: Presupuesto de ventas, de gastos de ventas, de publicidad y del departamento administrativo. El presupuesto puede verse como un reflejo de los gastos planificados y los ingresos anticipados por la dirección.

2.21. CONTROL

2.8.1. CONTROL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Una vez que el plan anual se ha realizado, se deberá proceder a un control del plan comercial de la empresa para realizar las divergencias que hayan producido entre lo planeado y lo que realmente ha sucedido.

Este control es realizado en tres direcciones:

a) Control del Plan Comercial

Consiste en el control de los programas comerciales llevados a cabo por la empresa. Tiene como finalidad conocer en qué medida se han cumplidos los objetivos comerciales para ese año, tanto en los ingresos por ventas, como en los gastos comerciales.^{viii}

b) Control de la Rentabilidad

Este tipo de control tiene como finalidad conocer donde está perdiendo y donde está ganando la empresa el dinero: que rentabilidad esta los productos, los canales de distribución, que mercados, que actuaciones de comunicación, etc.

Este control suele realizarse de un modo semestral o anual. Sobre las conclusiones se basaran las decisiones de cambiar; en general son decisiones sobre el programa comercial de la empresa.⁸

c) Control Estratégico

Trata de analizar si la empresa tiene una orientación acertada hacia el mercado.

- Los cuestionarios de orientación estratégica consisten en una serie de preguntas que se plantean periódicamente a la alta dirección de la empresa sobre diversos aspectos de la orientación y gestión comercial que está realizando la empresa.
- Se trata de analizar si existe una orientación al cliente, si toda la empresa actúa de forma integrada en esta orientación, como se mide los resultados comerciales, que tipo de información tiene sobre la empresa, sobre el mercado y la competencia, si se realiza una planificación de la oferta comercial, si se lleva a cabo y se controla, etc. De este modo se conoce la orientación comercial de la empresa y la eficacia.
- La auditoria comercial es un análisis más profundo que el anterior. Se analiza el entorno, las estrategias establecidas, la propia organización de la empresa y funcionamiento de la empresa, la política comercial llevada a cabo, el posicionamiento de la empresa, la rentabilidad de su actuación, etc.⁸

2.22. CLASIFICACIÓN GENERAL DE TIPOS DE PRODUCTOS^{ix}

Todos los productos se dividen en tres grandes categorías que dependen de las intenciones del comprador o el tipo de uso y su durabilidad y tangibilidad. En ese sentido, se clasifican de la siguiente manera:

- **Productos de consumo:** Están destinados al consumo personal en los hogares.
- **Productos de negocios:** La intención de los productos de negocios es la reventa, su uso en la elaboración de otros productos o la provisión de servicios en una organización.
- **Productos según su duración y tangibilidad:** Este tipo de productos está clasificado según la cantidad de usos que se le da al producto, el tiempo que dura y si se trata de un bien tangible o un servicio intangible.

2.23. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO⁵

Se refiere a las ventas de un producto en sus diferentes etapas, que se identifican como: Introducción, crecimiento, madurez y declive.

a) Introducción

La introducción es un periodo durante el cual las ventas registran un crecimiento lento, mientras el producto se introduce en el mercado. En esta etapa no hay utilidades, debido a los elevados gastos de la introducción del [producto](#).

b) Crecimiento

El crecimiento es un periodo durante el cual se registra una aceptación rápida en el mercado y un aumento de utilidades.

c) Madurez

La madurez es un periodo "durante el cual el crecimiento de las ventas tiene gran aliciente, porque el producto ha sido aceptado por una gran parte de compradores potenciales. Las utilidades se equilibran o disminuyen, debido a que existen erogaciones más fuertes para mercadotecnia, con objeto de defender el producto contra la competencia.

d) Declive

La declinación es un periodo durante el cual disminuyen las ventas y bajan las utilidades.

No todos los productos siguen este ciclo de vida. Algunos productos son introducidos y mueren rápidamente, otros se quedan en la etapa de madurez durante largo tiempo. Algunos entran a la etapa de declinación y después son reciclados a la etapa del crecimiento en razón de fuertes promociones y su reposicionamiento.

2.24. ANÁLISIS DEL PODER DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS^x

El modelo de las cinco fuerzas, es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar cuan fuerte e importante es cada una.

a) Rivalidad Entre los Vendedores en Competencia

El poder de esta fuerza competitiva queda establecido por la energía con que los vendedores usan las armas competitivas a su disposición para obtener una posición más fuerte en el mercado y una ventaja competitiva sobre sus rivales.

b) La Fuerza Competitiva de las Entradas Potenciales

La gravedad de la amenaza del ingreso a un mercado en particular depende de dos factores: Las barreras de entrada y la reacción esperada de las compañías ya establecidas hacia el nuevo ingreso.

c) La Fuerza Competitiva de Productos Sustitutos

La amenaza competitiva que imponen los productos sustitutos es fuerte cuando sus precios son atractivos, los costos por el cambio para los compradores son bajos y los compradores creen que los sustitutos tienen iguales o mejores características.

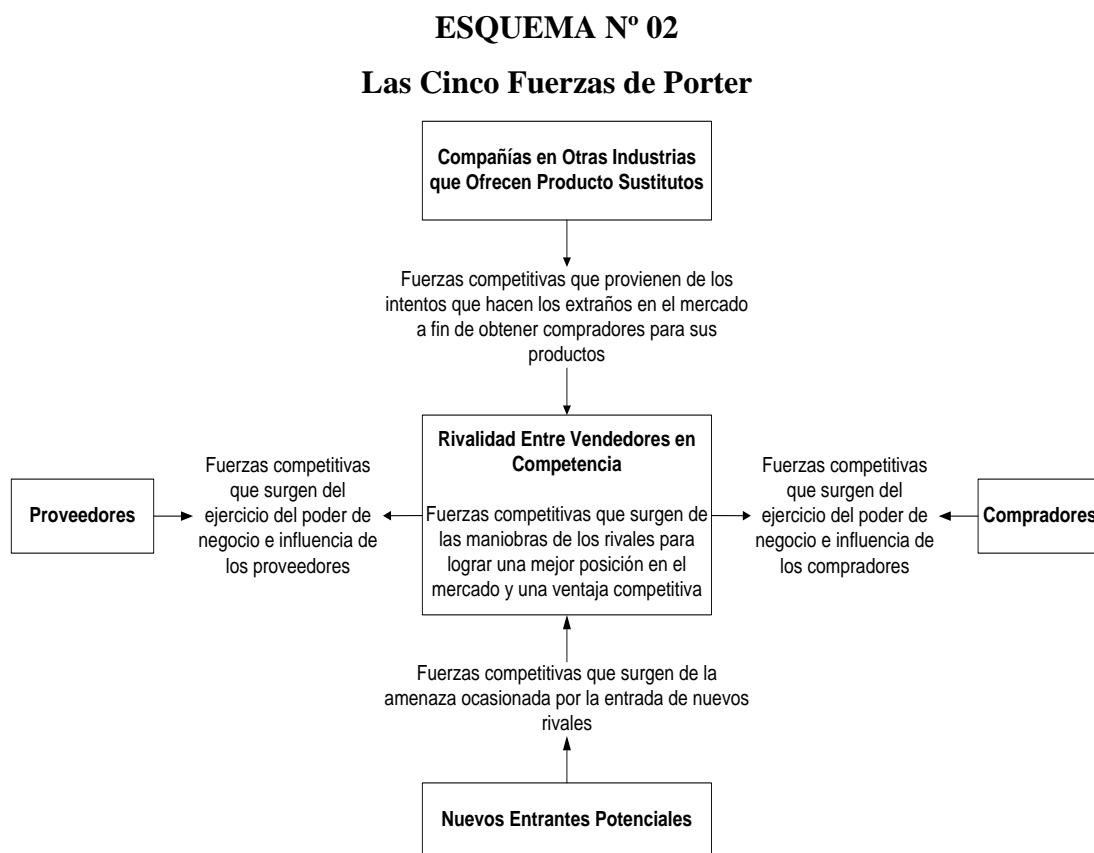
d) Poder de los Proveedores

Los proveedores de una industria constituyen una gran fuerza competitiva si tienen el suficiente poder de negociación para imponer una prima en el precio de sus materiales o componentes, y si pueden afectar a la función competitiva de los rivales de la industria por la garantía de sus entregas o por la calidad o el rendimiento de los artículos que abastecen.

e) Poder de los Compradores

Los compradores se convierten en una mayor fuerza competitiva cuando son capaces de influir en el precio, la calidad, el servicio u otros términos de las condiciones de venta.

El resumen de las fuerzas competitivas se muestra en el siguiente esquema:



Fuente: Arthur A. Thompson, Dirección y Administración Estratégicos, 1995

2.25. POSICIONAMIENTO

Una vez definido el mercado o mercados meta y establecido los objetivos y estrategias de mercadotecnia, hay que hacer un posicionamiento del producto en el mercado.

Por posicionamiento se entiende crear una imagen del producto o servicio en la mente de los integrantes del mercado meta. Dentro de este último hay que suscitar la percepción deseada del producto en relación con la competencia.^{xi}

2.12.1. MÉTODOS PARA POSICIONAR EL PRODUCTO

Para el posicionamiento del producto se cuentan con dos métodos:

- Posicionamiento por Adecuación: Este método adecua los beneficios inherentes y propios del producto a la ventaja competitiva con las características y necesidades/deseos del mercado meta.
- Posicionamiento por Mapeo: Este método consiste en distinguir usualmente lo que es importante para el mercado en cuanto a los atributos clave de un producto. Después se clasifican a partir de ellos los productos de la competencia lo mismo que los de la empresa.

2.26. ANÁLISIS FODA^{xii}

FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posea sobre el negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades

que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

El objetivo del análisis FODA es transformar las Amenazas en Oportunidades y las Debilidades en Fortalezas.

a) Fortalezas

Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano, Capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas) Productos y servicios, y Recursos financieros.

b) Debilidades

Son las limitaciones relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso, o finanzas. Se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance.

c) Oportunidades

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o puedan inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

d) Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes

categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación cuidadosa.

CUADRO N° 01

Matriz FODA

	<i>AMENAZAS – A</i>	<i>OPORTUNIDADES - O</i>
<i>DEBILIDADES - D</i>	<i>Estrategia (DA)</i> 1.- 2.-	<i>Estrategia (DO)</i> 1.- 2.-
<i>FORTALEZAS - F</i>	<i>Estrategia (FA)</i> 1.- 2.-	<i>Estrategia (FO)</i> 1.- 2.-

Fuente: Jean-Jacques, “Marketing Estratégico”, 1997

La Matriz FODA, nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas:

- a) **La Estrategia DA.** En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.
- b) **La estrategia DO.** La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

- c) **La Estrategia FA.** Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.
- d) **La Estrategia FO.** A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs-Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

CAPITULO III

EVALUACION INTERNA

3.20. INTRODUCCION

Previamente definiremos el concepto de evaluación de la situación de la empresa.

Aunque la fase de evaluación de la situación suele traer a la mente imágenes de una recopilación de montones de datos y del desarrollo de todo tipo de hechos y cifras, esta visión no se aplica aquí. Desde el punto de vista de la creación de la estrategia el propósito de la evaluación de la situación es determinar las características en el entorno interno / externo de una compañía que afectara más directamente sus opciones y oportunidades estratégicas. El esfuerzo se concreta en generar respuestas solidas a un grupo bien definido de preguntas estratégicas y después en unir estas respuestas para formar una imagen clara de la situación estratégica de la compañía y para poder identificar sus estrategias reales.

La Evaluación Interna en un contexto general, se orienta a dos preguntas claves:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Con que contamos?

Con todo ello es posible conocer que es capaz de hacer o llevar a cabo la empresa.

La evaluación interna plantea la descripción y caracterización de la Planta de la Cooperativa acorde a ciertos elementos que permitan determinar la situación de la empresa. El resultado de esta evaluación, permitirá determinar la capacidad de sus puntos fuertes y débiles reflejados en parte por sus fortalezas y debilidades.

3.21. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA

La misión de la cooperativa, es ser el instrumento económico de pequeños recolectores de castaña orgánica de comunidades campesinas indígenas en la amazonia boliviana, para mejorar su calidad de vida.

FIGURA N° 01
Logo de La CO.IN.A.CA.PA.



Fuente: Dirección de CO.IN.A.CA.PA.

La CO.IN.A.CA.PA. empezó con el proyecto de creación de la Planta de Derivados de Castaña oficialmente hace 5 años bajo la dirección de algunas socias de la cooperativa, las mismas que serian responsables de la ejecución del proyecto.

En primera instancia el proyecto fue desenvuelto para beneficiar las señoras socias de la cooperativa, dando provecho a la metería prima (castaña) de segunda y tercera y elaborando productos derivados como: brigaderos, galletas, masitas, tortas, panes y otros.

Actualmente el Comité de Derivados se encuentra a cargo del Consejo de Administración con la supervisión del Consejo de Vigilancia.

La Planta de Derivados está situada en las instalaciones de la cooperativa que se encuentra ubicada en la calle Federico Román s/n. Municipio de Porvenir, donde se realiza la

producción de brigaderos de castaña, galletas de castañas y tortitas de castañas en pequeña escala.

3.22. SECCION PRODUCTIVA

En el Comité de Derivados de la Castaña se ha identificado una sección productiva cuyos productos ya han sido ofertados al mercado local. La sección detectada corresponde a la línea de producción de Brigaderos y Galletas de Castaña.

La producción y el envasado de los brigaderos y galletas de castaña son realizados de forma artesanal, pero tomando en cuenta las buenas prácticas de inocuidad alimentaria para garantizar la calidad del producto.

FOTO N° 01

Producción Artesanal



Fuente: Dirección de CO.IN.A.CA.PA.

3.23. PRODUCTOS

La Castaña o Nuez del Brasil es una materia prima de la cual se puede derivar una diversidad de productos y existen diferentes formas de consumo, entre los cuales se puede identificar los siguientes productos intermedios y terminados:

CUADRO N° 02

Formas de Consumo de la Castaña

Semillas o Almendras	<ul style="list-style-type: none">• Al horno o a la brasa• Puré de castañas• Castañas confitadas• Espolvorear, molidas, semilla o queso rallado vegetal.
Leche de Castaña	<ul style="list-style-type: none">• Platos típicos regionales• Jugos• Desayunos• Repostería
Confitería	<ul style="list-style-type: none">• Turrone• Barras de chocolate• Biscochos• Cereales
Harinas	<ul style="list-style-type: none">• Repostería• Pastas• Germinados• Biscochos
Aceite de Castaña	<ul style="list-style-type: none">• Cosméticos• Jabones finos• Platos típicos regionales
Infusión	<ul style="list-style-type: none">• Antiinflamatorio• Antihipertensivo• Combate enfermedades hepáticas

Fuente: PROMUEVE Bolivia

Para la elaboración de los productos el Comité de Derivados utiliza como materia prima principal la Castaña, la cual posee alto valor nutritivo especialmente por las proteínas y aminoácidos esenciales que esta contiene. Las almendras o castañas son ricas en oligoelementos que desempeñan funciones importantes en el cuerpo, tales como el zinc, cobre y magnesio. No pierden sus nutrientes durante el proceso de secado y se cosecha y se consume tostado o crudo. La composición de las semillas o almendras de la Castaña en 100 gr. es la siguiente:

CUADRO N° 03

Composición Nutricional de la Castaña (100 gr)

COMPOSICION QUIMICA	PORCENTAJE
Agua	5.0%
Proteínas	13.2%
Grasas	59.0%
Carbohidratos	20.6%
Fibras	1.2%
Sales minerales	3.4%
CONTENIDO ACIDOS GRASOS	
Acido oleico	73.7%
Acido linoleico	7.6%
Acido palmítico	0.8%
Acido esteárico	11.2%
Acido lignocelico	0.1%
Materia no saponizable	0.4%
ENERGIA	
Calorías	654
MINERALES	
Calcio	186 mg
Hierro	693 mg
Potasio	715 mg
Magnesio	225 mg
Fosforo	660 mg
selenio	375 mg
VITAMINAS Y COLESTEROL	
Vitamina A	850 UI
Vitamina B1	1.09 mg
Acido ascórbico	10 mg
Riboflavina	0.12 mg
Colesterol	0.00 mg

Fuente: PROMUEVE Bolivia

La Castaña también se clasifica en tres tipos de calidad según el tamaño y peso:

- **La Primera Calidad:** Se refiere a almendras enteras, sanas, de color uniforme, y se clasifican de acuerdo al tamaño y peso.

Grande: No más de 90 unid. /lb

Mediano: 110 a 130 unid. /lb

Pequeño: 130 a 160 unid. /lb

Enano: 160 a 180 unid. /lb

Tiny: más de 180 unid. /lb

- **La Segunda Calidad:** Han sufrido algún tipo de desportillamiento en el proceso. Su nombre es **CHIPPED**
- **Tercera Calidad:** Son pedazos de almendras cortadas y recortadas.
 - Broken E:** Tamaño 1/3 a 2/3 de la semilla.
 - Broken 5:** Tamaño menor a 1/3 de la semilla.

FOTO N° 02

Materia Prima (Castaña o Nuez del Brasil)



Fuente: <http://mdemulher.abril.com.br/blogs/karlinha/saude/castanha-do-para-cao-rica-em-proteinas-que-tambem-e-chamada-de-carne-vegetal/>

3.4.1. BRIGADERO DE CASTAÑA

El Brigadero de Castaña es un producto dulce, con sabor a chocolate y confitada con coco rallado y tiene como materia prima principal la semilla de segunda calidad o chipped. La castaña es cubierta con un brigadero elaborado con leche condensada, chocolate en polvo y mantequilla como se muestra en la foto siguiente.

FOTO N° 03

Brigaderos de Castaña



Fuente: Dirección del Comité de Derivados de la Castaña de CO.IN.A.CA.PA.

Cada unidad de Brigadero de Castaña tiene aproximadamente un peso de 6,5 gramos.

3.4.2. GALLETA DE CASTAÑA

Las galletas son elaboradas con harina, azúcar, mantequilla, huevo, leche, esencia de vainilla, fermento y utiliza como materia prima principal la semilla de tercera calidad o Broken. La Galleta de Castaña es un producto tipo *cookies* (*galletas americanas grandes y con tipas de chocolate*), crocante, dulce, con un leve sabor a vainilla y con chispas de castaña como se muestra en la siguiente foto:

FOTO N° 04

Galletas de Castaña



Fuente: Dirección del Comité de Derivados de la Castaña de CO.IN.A.CA.PA.

Cada unidad de Galleta de Castaña tiene un peso aproximado de 4,5 gramos.

3.4.3. CONCEPTUALIZACION DEL PRODUCTO

El Comité de Derivados de la Castaña de la CO.IN.A.CA.PA., se caracteriza por producir un producto nativo de calidad, de buen sabor, agradable olor y color, saludable y que satisfaga las exigencias del consumidor a un precio accesible.

Ofrece un producto que está en armonía con el medio; así un elemento importante en la calidad final del producto terminado proviene de la calidad inicial, ya que la materia prima es natural de la región, con certificado orgánico y procesado de acuerdo a las normas de calidad e inocuidad.

3.4.4. ETIQUETA

Los producto ofertados no contienen una etiqueta con las informaciones mínimas requerías como peso, composición, marca, entre otras, de acuerdo con las características de cada producto.

3.4.5. ENVASE

El envase utilizado para las galletas de castaña como también para los brigaderos de castaña son bolsitas de plástico (polietileno) transparente, que permite proteger, mantener las condiciones y la visibilidad de los mismos.

Estos envases tienen la capacidad de 6 unidades brigaderos o 6 unidades de galletas y es cerrado con un nudo en una de las extremidades.

El peso aproximado de una bolsita de Brigadero de Castaña es de 40 gramos y de una bolsita de Galletas de Castaña es de 25 gramos.

FOTO N° 05

Envase de los Brigaderos y Galletas de Castaña de CO.IN.A.CA.PA.



Fuente: Dirección del Comité de Derivados de la Castaña de CO.IN.A.CA.PA.

3.4.6. EMPAQUE

Los productos terminados no son comercializados en empaques, debido a que los productos son ofertados al mercado directamente al consumidor final.

3.24. PRECIO

El precio de venta de los brigaderos de castaña y de las galletas de castaña es de 0,50 bolivianos por unidad de producto.

Las bolsitas con 6 unidades del producto es vendido a Bs. 3,00 por unidad.

3.25. COMERCIALIZACION

Actualmente el Comité de Derivados de Castaña no cuenta con un departamento de Marketing y/o Comercialización.

Los productos son comercializados en las instalaciones de la cooperativa y también en una tienda ubicada en el Parque Piñata de la ciudad de Cobija.

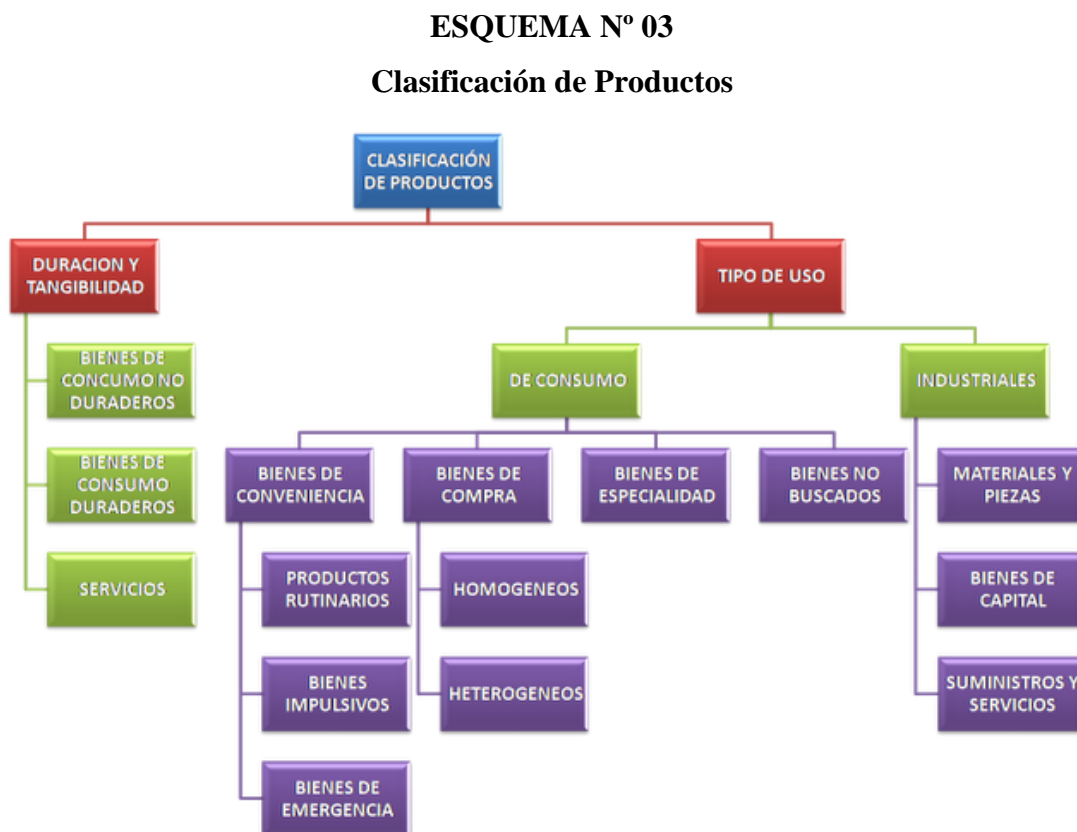
3.26. CONSUMIDORES

La producción de los derivados está dirigida a un mercado local con destino al consumo familiar y niños de escuelas.

Actualmente los consumidores de los derivados de la castaña son personas mayores y niños que visitan las instalaciones de la cooperativa y parte de la población de la ciudad de Cobija en momentos de recreación en el Parque Piñata.

3.27. CLASIFICACION DEL PRODUCTO

Los productos se consideran Bienes de Consumo de Conveniencia; donde el consumidor pone un mínimo esfuerzo de comparación y compra; puesto que se encuentra en un lugar accesible.



Fuente: <http://leonelachamba.blogspot.com.br/>

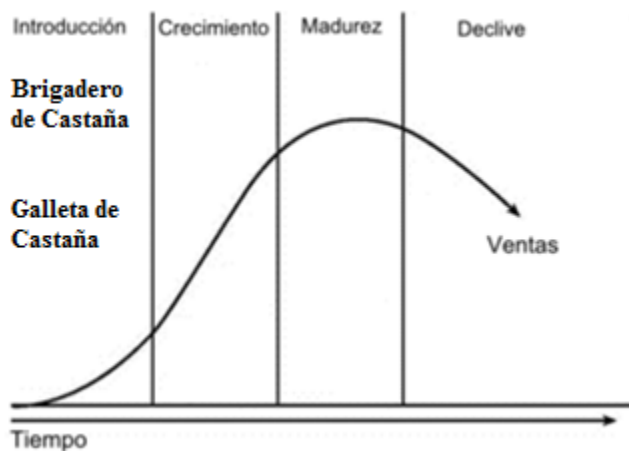
3.28. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El valor que proporciona el ciclo de vida del producto, es la información acerca de lo que constituye el comportamiento normal del mercado en la fase que se encuentra; además indica que tipo de comportamiento anticipar cuando llegue la siguiente fase.

Todo producto recorre un ciclo vital, pasando por las siguientes etapas: introducción en el mercado, crecimiento, madurez y declive.

GRAFICO N° 01

Ciclo de Vida de los Productos de la CO.IN.A.CA.PA. en 2012



Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Cooperativa

En base al gráfico anterior se puede concluir que el Brigadero y la Galleta de Castaña, se encuentran en la Fase de Introducción por las siguientes razones: Las ventas están a niveles bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto en el mercado y la disponibilidad del producto (para el comprador) es limitada, también se requieren de grandes esfuerzos en distribución y comunicación, donde el objetivo principal de la promoción es informar.

3.29. PRODUCCION

3.10.1. MAQUINARIAS Y EQUIPOS

El inventario de maquinarias y equipos es detallado a continuación:

CUADRO N° 04
Maquinarias y Equipos

Nombre	Descripción	Unid.	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual	Valor Residual (10%)
Horno	Capacidad: 12 latas o 1176 unid galletas	1	3.800,00	3.800,00	8	475,00	380,00
Heladera	Media de color blanco	1	2.840,00	2.840,00	8	355,00	284,00
Mesa de Trabajo	Dimensiones: 2 m x 1m; Material: madera.	1	800,00	800,00	10	80,00	80,00
Cocina	Contiendo 6 boquillas	1	1.600,00	1.600,00	8	200,00	160,00
Garrafa de GLP	Garrafa nacional de Gas Licuado de Petróleo.	3	300,00	900,00	8	112,50	90,00
Enseres de Cocina	Ollas, cucharas, cuchillos, cazuelas, hormas, canastillos, etc.	-	-	-	-	-	-
Moldes	Moldes de aluminio para el moldeado de las galletas.	-	-	-	-	-	-
TOTAL						1222,50	994,00

Fuente: Dirección de la Cooperativa

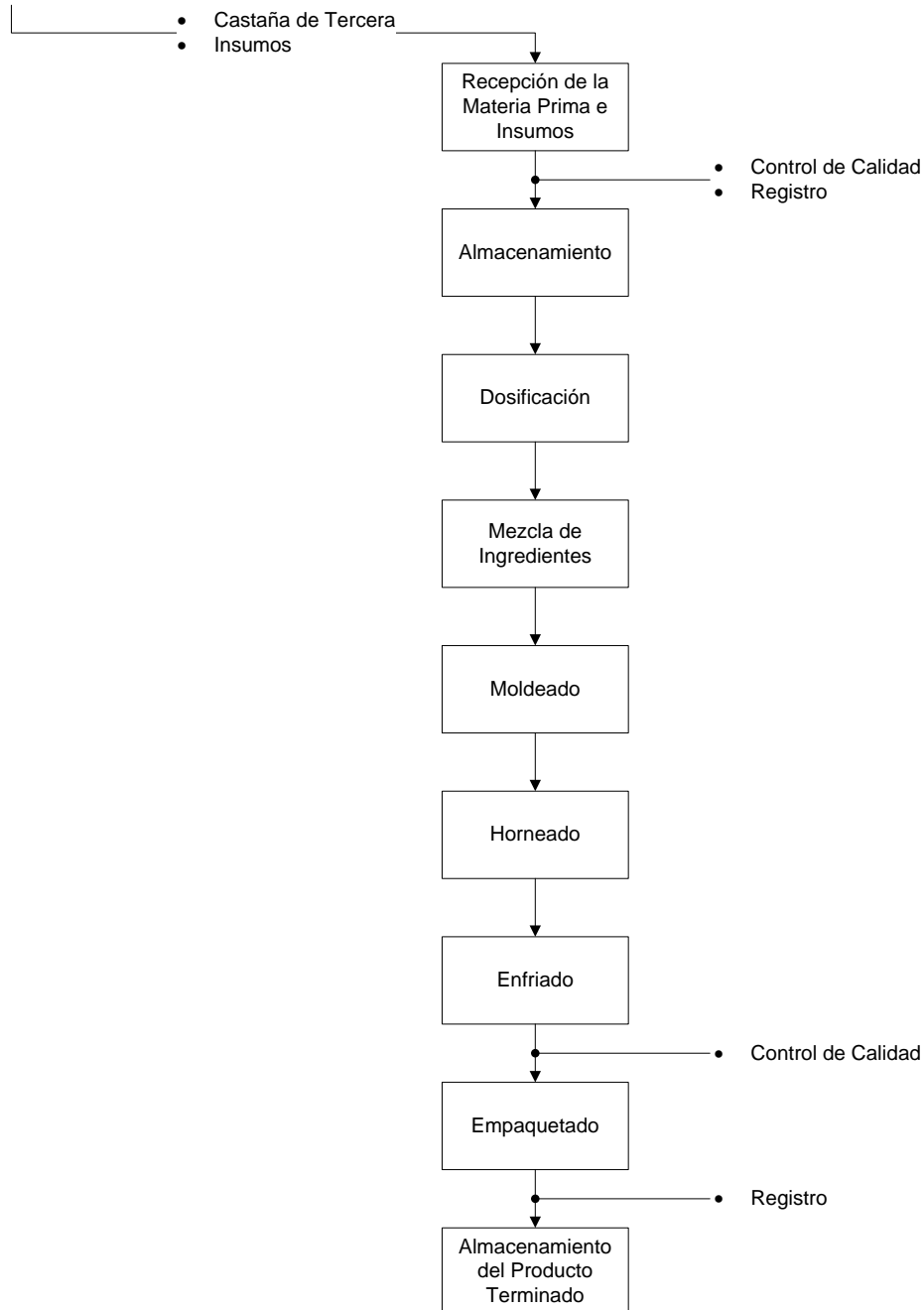
Cabe decir que la maquinaria y equipos del Comité de Derivados de la Castaña son bastante flexibles, es decir, esta se puede adecuar a diferentes procesos de Alimentos.

3.10.2. PROCESO DE ELABORACION DE LA GALLETA DE CASTAÑA

La orden del proceso productivo de elaboración de las galletas de castaña es el siguiente:

ESQUEMA N° 04

Proceso de Elaboración de Galleta de Castaña



Fuente: Departamento de Producción del Comité de Derivados

a) Recepción de la Materia Prima e Insumos

En la primera etapa del proceso se realiza la recepción de la materia prima y de insumos para la elaboración de las galletas de castaña, donde antes de aceptarlos la persona encargada realiza las siguientes operaciones:

- Se realiza un Control de Calidad, donde, se verifica la marca, la fecha de vencimiento, los registros de sanidad correspondiente y el estado del producto a cada uno de ellos, para su aceptación o rechazo del mismo.
- Una vez aceptado el producto se procede a su registro en un libro de Inventario de Materia Prima.

b) Almacenamiento

Después del registro de la materia prima e insumos se procede a su respectivo almacenamiento, en un lugar limpio, fresco, libre de plagas y temperatura ambiente.

c) Dosificación

De acuerdo a la cantidad de producto terminado deseado, se realiza previamente la dosificación de la materia prima e insumos para posterior elaboración de los productos. La relación de cantidades de materia prima e insumos necesarios para la elaboración de aproximadamente 800 unidades de Galletas es la siguiente:

- 7 kg. de harina
- 3,5 kg. de castaña broken
- 3,5 kg. de azúcar
- 14 huevos
- 6 paquetes de fermento
- leche para humedecer
- 3 esencias de vainilla

d) Mezcla de Ingredientes

Durante la elaboración de las galletas de castaña se proceden los siguientes procesos:

- La mezcla de todos los ingredientes que se necesita para su elaboración.
- Después se procede al amasado de toda la masa, realizando varias veces el amasado hasta obtener una masa homogénea.

e) Moldeado

En este proceso se realiza el moldeado de la masa, utilizando moldes de aluminios (generalmente forma de círculo) adecuados para obtener un producto final estándar.

f) Horneado

Este es el último proceso de elaboración del producto final, donde una vez ya moldeadas las galletas se procede a cuécelas en el horno con una temperatura adecuada. El tiempo medio del horneado es de 30 minutos.

La cantidad de galletas que se puede acomodar en una lata (horma grande hecha de lata) es de 98 unidades.

g) Enfriado

Una vez horneada las galletas se proceden los siguientes pasos:

- Las retiran del horno y se procede al enfriamiento de las mismas.
- Ya enfriada las galletas, se realiza una selección de acuerdo a un Control de Calidad.

h) Empaquetado

Después de seleccionadas las galletas se procede las siguientes operaciones:

- Empaquetado del producto final en diferentes presentaciones según la cantidad.
- Registro del producto terminado de acuerdo a la cantidad de productos elaborados en sus respectivas presentaciones.

i) Almacenamiento del Producto Terminado

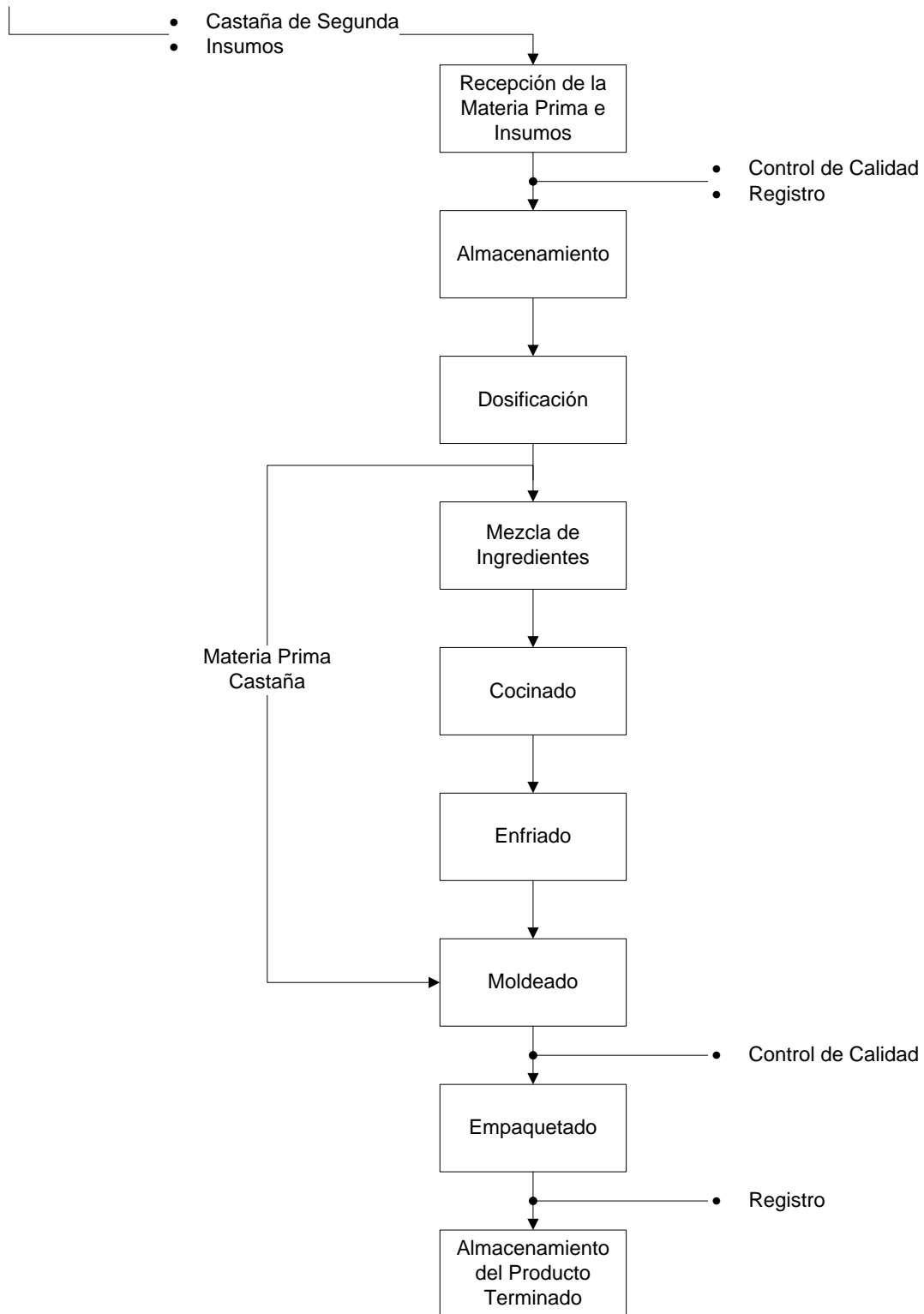
El producto terminado es almacenado en un ambiente adecuado para su preservación y posterior entrega al cliente.

3.10.3. PROCESO DE ELABORACION DEL BRIGADERO DE CASTAÑA

La secuencia que sigue el proceso productivo de elaboración de los brigaderos de castaña es el siguiente:

ESQUEMA N° 05

Proceso de Elaboración de Brigadero de Castaña



Fuente: Departamento de Producción del Comité de Derivados

a) Recepción de la Materia Prima e Insumos

En la primera etapa del proceso se realiza la recepción de la materia prima y de insumos para la elaboración de los brigaderos de castaña, donde antes de aceptarlos la persona encargada realiza las siguientes operaciones:

- Se realiza un Control de Calidad, donde, se verifica la marca, la fecha de vencimiento, los registros de sanidad correspondiente y el estado del producto a cada uno de ellos, para su aceptación o rechazo del mismo.
- Una vez aceptado el producto se procede a su registro en un libro de Inventario de Materia Prima.

b) Almacenamiento

Después del registro de la materia prima e insumos se procede a su respectivo almacenamiento, en un lugar limpio, fresco, libre de plagas y temperatura ambiente.

c) Dosificación

De acuerdo a la cantidad de producto terminado necesario se realiza previamente la dosificación de la materia prima e insumos para posterior elaboración de los productos.

La relación de cantidades de materia prima e insumos para la elaboración de aproximadamente 180 unidades de Brigaderos es la siguiente:

- 2 latas de leche condensada
- 180 unidades de semillas chipped o de segunda calidad.
- 3 cucharadas de mantequilla
- 3 cucharadas de cocoa en polvo
- coco rallado para confitar

d) Mezcla de Ingredientes

Durante la elaboración de los brigaderos se procede a la mezcla de todos los ingredientes que se necesita para su elaboración, excepto la materia prima castaña.

e) Cocinado

El cocinado de los ingredientes se realiza a una temperatura mínima y mezclando sin parar hasta el punto de obtener un jugo espeso de chocolate. El tiempo medio del cocinado es de 15 minutos.

f) Enfriado

Una vez cocinado se procede a entibiar la mezcla hasta una temperatura que el operario pueda soportar para el moldeo.

g) Moldeado

Este es el último proceso para la elaboración de los brigaderos y se procede de la siguiente manera:

- Moldeado de la castaña con el jugo de chocolate.
- Realizado los brigaderos se procede al control de Calidad mediante la selección de tamaños para su envasado final.

h) Empaquetado

Después de seleccionados los brigaderos se procede las siguientes operaciones:

- Empaquetado del producto final en diferentes presentaciones según la cantidad.
- Registro del producto terminado de acuerdo a la cantidad de productos elaborados en sus respectivas presentaciones.

i) Almacenamiento del Producto Terminado

El producto terminado es almacenado en un ambiente adecuado para su preservación y posterior entrega al cliente.

3.30. CAPACIDAD DE PRODUCCION ACTUAL DE LA PLANTA

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 de Derivados de Castaña anual es de 300 Kg. de galletas de castaña y 100 Kg. de brigaderos de castaña. Se estima una cantidad de 72 000 unidades de galletas y 15 000 unidades de brigaderos fabricados anualmente.^{xi}

3.11.1. CALCULO DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCION

Conforme a los datos recabados del responsable de producción del Comité de Derivados de la Castaña y de acuerdo a la cantidad de recursos humanos con la que cuenta la planta actualmente, se estima la cantidad de producción como se detalla a seguir:

CUADRO N° 05
Capacidad de Producción

UNIDADES	DESCRIPCION	TIEMPO DE ELABORACIÓN (hrs.)	# RECURSOS HUMANOS
800	Galletas de Castaña	4	2
180	Brigaderos de Castaña	2	2

Fuente: Encargado de Producción del Comité de Derivados de CO.IN.A.CA.PA.

^{xi} Datos proporcionados por la Cooperativa

Considerando que:

- Se trabaja 8 horas por día.
- Se trabaja 21 días en el mes.
- De acuerdo a la capacidad se elabora 800 unidades de Galletas de Castaña y 360 unidades de Brigaderos de Castaña diariamente.

Se calculara la capacidad de producción mensual:

**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE BRIGADEROS DE CASTAÑA =
7 560 unidades mes**

**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE GALLETAS DE CASTAÑA =
16 800 unidades mes**

3.11.2. CALCULO DE LA CAPACIDAD INSTALADA

Se realizo el cálculo de la capacidad instalada de acuerdo a los datos recabados del responsable de producción y de acuerdo a la capacidad del horno y del tamaño de la cocina, debido a que estos equipos son los principales en el proceso de elaboración de galletas y brigaderos de castaña.

**CUADRO N° 06
Capacidad Instalada**

Nombre	Descripción	Unid.	Cantidad Prod. (Unid.)	Tiempo ProcesoProd. (min.)	Tiempo Prod. (hrs/día)	Producción Total (unid./día)
Horno	Capacidad: 12 latas o 1176 unid galletas	1	1176	30	8	18816
Cocina	Contiendo 6 boquillas	1	1080	15	8	34560

Fuente: Encargado de Producción del Comité de Derivados de CO.IN.A.CA.PA.

3.31. MATERIA PRIMA E ISUMOS

a) Galletas de Castaña

Las materias primas utilizadas para la elaboración de las galletas de castaña son:

- Castaña de tercera calidad
- Harina

Los insumos son los siguientes:

- Leche
- Huevos
- Mantequilla
- Esencia de Vainilla
- Azúcar
- Fermento

b) Brigaderos de Castaña

Las materias primas utilizadas para la elaboración de los brigaderos de castaña son:

- Castaña de segunda calidad
- Leche condensada
- Coco Rayado

Los insumos son los siguientes:

- Cocoa en Polvo
- Mantequilla

3.32. PROVEEDORES

El proveedor de la Materia Prima principal que es la Castaña es la misma cooperativa CO.IN.A.CA.PA., donde la compra es realizada a través del Consejo de Administración. En cuanto las materias primas y los insumos tales como: harina, azúcar, chocolate en polvo, leche condensada y otros son adquiridos en los mercados de la ciudad de Cobija y puestos de venta en Porvenir. Las compras se realizan en forma directa con los mayoristas en los mismos mercados y la mayor parte de estos proveedores ofrecen descuentos de acuerdo a las cantidades.

3.33. ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE

Las materias primas e insumos son almacenados en un depósito de materia prima con un ambiente adecuado para su preservación ya que la materia prima principal castaña es adquirida solamente en un determinado tiempo del año. Los productos finales se almacenan en un depósito de productos terminados con un ambiente adecuado para la conservación de estos.

El transporte de las materias prima, insumos y materiales internos es de forma manual.

3.34. RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos con los que cuenta el Comité de Derivados de la Castaña son los siguientes:

- Una Cocinera encargada de administrar la planta y elaborar los productos.
- Un Ayudante de Producción para auxiliar en la elaboración de los productos.

3.35. COSTOS ESTIMADOS DE PRODUCCIÓN

Los costos estimados se hicieron en base a una producción de 800 unidades de Galletas de Castaña y 360 unidades de Brigaderos de Castaña, donde los datos de los cálculos fueron proporcionados por la Cooperativa para dicha cantidad de producción.

CUADRO N° 07

Costo de Producción de brigaderos de Castaña (Bs. / 360 unid.)

CONCEPTO	(Bs. / 360 unid.)
COSTO DE PRODUCCIÓN	172,48
Materia Prima e Insumos	110,10
Castaña	61,20
Leche Condensada	32,00
Mantequilla	4,50
Cocoa en Polvo	2,400
Coco Rayado	10,00
Costo De Mano De Obra Directa	42,86
Encargado De Producción	23,81
Ayudante De Producción	19,05
Costos Indirectos	18,33
Agua Potable	1,43
Energía Eléctrica	5,00
Gastos Generales De Administración y Comunicación	11,90
Costo Directo	1,19
GLP	1,19

Fuente: Datos Proporcionados por el encargado de Producción

CUADRO N° 08

Costo de Producción de Galletas de Castaña (Bs. / 800 unid.)

CONCEPTO	(Bs. / 800 unid.)
COSTO DE PRODUCCIÓN	317,78
Materia Prima e Insumos	255,40
Castaña	98,00
Leche	56,00
Harina	31,50
Huevo	11,90
Azúcar	17,50
Fermento	33,60
Vainilla	6,90
Costo De Mano De Obra Directa	42,86
Encargado De Producción	23,81
Ayudante De Producción	19,05
Costo Indirectos	18,33
Agua Potable	1,43
Energía Eléctrica	5,00
Gastos Generales De Administración y Comunicación	11,90
Costo Directo	1,19
GLP	1,19

Fuente: Datos Proporcionados por el encargado de Producción

3.36. INDICADORES

Son un mecanismo de medida para que los inversores compare la evolución de las funciones de: finanzas, producción, ventas, etc.; en base a la evolución del índice.

Para este análisis se ha considerado indicadores de producción, donde el criterio de evaluación para cada indicador se realizara entre: Aceptable, Limitado o No aceptable.^{xii}

3.17.1. INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD

El objetivo de este indicador es medir la cantidad producida de Brigadero y Galletas de Castaña, envasadas en bolsas de plástico (6 unid), por días trabajados.

^{xii} Para el cálculo de estos indicadores se empleo datos de la Capacidad de Producción donde: Aceptable es mayor o igual al 100%, Limitado entre 100% y 50% y No Aceptable abajo del 50%.

CUADRO N° 09

Indicador de Productividad

Indicador	Formula	Descripción	Valor	Interpretación
Productividad	$\frac{\text{Cantidad Producida}}{\text{Dias Trabajados}}$	Cantidad Producida: Conjunto total actual de productos terminados. Días trabajados: Tiempo que se trabajó (21 días)	9 unid.de Brigaderos	No Aceptable
			47 unid. de Galletas	No Aceptable
Brigaderos: $ACEP \geq 1.260$ unid. $630 < LIM \leq 1.260$ unid. $NO ACEP \leq 630$ unid.		Galletas: $ACEP \geq 2.800$ unid. $1.400 < LIM \leq 2.800$ unid. $NO ACEP \leq 1.400$ unid.		

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Cooperativa

3.17.2. INDICADOR UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD PRODUCTORA

El objetivo de este indicador es medir qué cantidad de productos (en porcentaje), la empresa produce con respecto a la capacidad de producción que ésta tiene.

CUADRO N° 10

Indicador de Utilización de Capacidad Productora

Indicador	Formula	Descripción	Valor	Interpretación
Capacidad Productora	$\frac{\text{Cantidad Producida}}{\text{Capacidad}}$	Cantidad Producida: Conjunto total actual de productos terminados. Capacidad: Producción que se puede alcanzar utilizando el 100% de la capacidad de producción.	Brigaderos 0,17	No Aceptable
			Galletas 0,36	No Aceptable
Brigaderos: $ACEP \geq 1.00$ $0.5 < LIM \leq 1.00$ $NO ACEP \leq 0.5$		Galletas: $ACEP \geq 1.00$ $0.5 < LIM \leq 1.00$ $NO ACEP \leq 0.5$		

Fuente: Elaboración Propia en base a datos de la Cooperativa

3.17.3. INTERPRETACION DE LOS INDICADORES

- **Productividad:** Este indicador muestra que la cantidad de productos terminados producidos diariamente por la Cooperativa es muy inferior a la cantidad de producción de brigaderos y galletas de castaña que debe tener esta, a esto se los considera como No Aceptable.

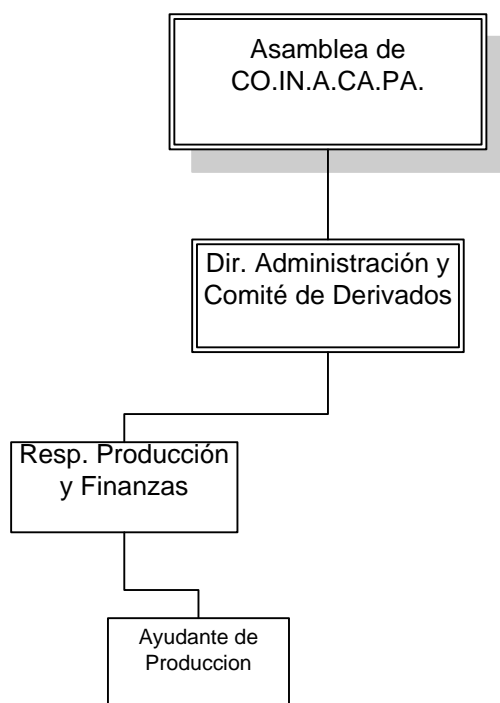
- **Utilización de la Capacidad Productora:** Este indicador muestra que la Cooperativa estaría trabajando solo al 17% de la Capacidad de Producción de Brigaderos y al 36% de la Capacidad de Producción de Galletas, estos se los puede considerar como No Aceptable; Considerando siempre que el 100% es el "aceptable" de la capacidad de producción, esto significa pérdidas considerables para la organización.

3.37. ORGANIZACIÓN

La estructura organizativa del Comité de Derivados de la Castaña forma parte del organigrama de la CO.IN.A.CA.PA., debido a que este proyecto es parte de la cooperativa, el cual refleja en el siguiente organigrama.

ESQUEMA N° 06

Estructura Organizativa del Comité de Derivados de la Castaña



Fuente: Facilitado por la cooperativa

De acuerdo al organigrama los socios toman las decisiones en sus asambleas ordinarias y extraordinarias sobre las acciones de mayor escala que realice este Comité.

Los Consejos de Administración supervisan el proceso de ejecución para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Comité.

a) **Responsable de Producción y Finanzas:** Persona hábil para ejecutar los recursos y dirigir el proceso de elaboración de los productos.

b) **Ayudante de Producción:** Persona hábil para auxiliar en el proceso productivo de los productos.

3.38. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Del diagnostico interno realizado al Comité de Derivados de la Castaña de la Cooperativa CO.IN.A.CA.PA., se puede concluir que:

- La conducta que persigue el Comité de Derivados de la Castaña está orientada a la elaboración de un producto natural y de calidad.
- La capacidad de producción de la planta calculado de acuerdo a la cantidad de recursos humanos con la que cuenta actualmente el Comité de Derivados, es de aproximadamente 16 800 unidades de galletas y 7 560 unidades de brigaderos mensual.
- Respecto a su tecnología, esta es bastante precaria, es decir que todos los procesos empleados para la elaboración de Brigaderos y Galletas de Castaña son de forma artesanal.

- En cuanto a la comercialización y consumidores no tienen un segmento bien definido. Lo que significa para la cooperativa una desventaja por tener un nombre establecido en el mercado y el desconocimiento que tiene de este.
- El Comité de Derivados de la Castaña ya cuenta con un precio establecido para la venta de sus productos, el cual debe ser analizado en relación a los costos de producción elevados.
- Del análisis realizado por medio de los indicadores, se concluye lo siguiente: la cantidad de productos terminados producidos diariamente por la Cooperativa es muy inferior a la cantidad de producción que debe tener esta, por lo que se considera No Aceptable; Considerando que el 100% es el "mínimo aceptable" de la capacidad de producción, la Cooperativa estaría trabajando solo al 17% de la Capacidad de Producción de Brigaderos y al 36% de la Capacidad de Producción de Galletas, esto significa pérdidas.
- Los Recursos Humanos con los que cuenta la Cooperativa tienen capacidad y experiencia en el sector de Derivados de Castaña.

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE MERCADOS

4.13. INTRODUCCION

En este capítulo se analizará la metodología y hallazgos del proceso de investigación de mercados, de esta forma se determinará las características de mercado y de la competencia, así como el comportamiento de compra, consumo y actitud de los consumidores finales; los cuales permitirán establecer las estrategias adecuadas que posibiliten a “CO.IN.A.CA.PA.” poder ocupar una plaza en el mercado.

4.14. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

- a) Determinar el grado de aceptación de la galleta en el mercado local.
- b) Determinar qué factores influyen en la decisión de consumo de galletas y brigaderos.
- c) Determinar cómo le gustaría al consumidor la forma de la galleta.
- d) Establecer el precio que los consumidores que estarían dispuestos a pagar por la galleta.

4.15. SEGMENTACION

La base de la segmentación es "la satisfacción de necesidades específicas". *“En efecto, segmentar desde un punto de vista de marketing no es dividir el mercado por cualquier variable que identifique a un grupo, sino hacerlo según aquellos aspectos que tienen relación con nuestro producto”*.^{xiii}

Los criterios de segmentación que se utilizó para el presente proyectos es:

^{xiii} Rolando ARELLANO, Presidente del Directorio de ARELLANO IMSA, 2008

- a) Segmentación por nivel socio económico: nivel de ingreso, de educación.
- b) Segmentación Demográfica: sexo, edad, raza, lugar de residencia.
- c) Segmentación Conductual: hábitos de uso y compra.

Por lo tanto el segmento de mercado que fue identificado cumple las siguientes características:

- a) Personas entre 15 - 60 años con poder adquisitivo con intereses de compra de productos llamativos y/o diferentes características.
- b) Dicho mercado se identifico como visitantes de la ciudad que llevan productos típicos de la región y que caracterizan a nuestro departamento.

Dado del análisis de la investigación de mercado, el mercado meta para este producto son los grupos competidores desde los 15 a 60 años dado que a medida que tienen mayor edad va declinando la preferencia por las galletas y de manera inversamente proporcional sucede con los brigaderos.

4.16. FUENTES DE INFORMACION

Se consideran para este proceso dos tipos de fuentes de información: información primaria y secundaria.

1.1.3. FUENTES PRIMARIAS

- Encuesta hacia los turistas que ingresan a la ciudad sobre el consumo de galletas y brigaderos de castaña.

1.1.4. FUENTES SECUNDARIAS

Debido a que se trata de una planta que no cuenta con información interna. Por lo que para la elaboración del presente proyecto se utilizaron las siguientes fuentes de datos:

- Libros de Investigación de Mercado y Marketing.
- Tesis sobre introducción de nuevos productos y posicionamiento.
- Informes acerca de investigación de mercados por medio de Internet.
- Datos sobre la población de turistas que ingresan a la ciudad de Cobija.

4.17. TECNICA DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

La técnica que se empleara para recolectar la información necesaria será a través del cuestionario; se escogió este método por que proporciona mayor información que otro método, permitiendo de esta manera obtener mejores resultados, acorde a la información que se quiere obtener y sea lo más representativa posible de la población de estudio.

4.18. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Los cuestionarios para los Turistas Nacionales de la ciudad de Cobija se realizaran en base a la necesidad de obtener información acerca de:

- Consumidores de Brigaderos y Galletas de Castaña.
- Motivos de preferencia.
- Posibles consumidores del producto.
- Preferencia de los consumidores de las características del envase del producto.
- Disponibilidad a pagar por el producto.

En la elaboración del cuestionario, se emplearon preguntas: cerradas, de respuestas múltiples y en batería (**Ver Anexo N° 01**).

4.19. MUESTREO

Para el muestreo se consideraron los métodos probabilísticos, de los cuales se eligió el método Aleatorio Simple ya que cumple más con los requisitos para el análisis y por tener

alto nivel de eficiencia estadística, además de poder contar con una lista que fue proporcionada por la Unidad de Turismo de la Gobernación de Pando (**Ver Anexo N° 02**).

4.20. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para la selección de la muestra se obtuvo una lista de la Unidad de Turismo de la Gobernación de Pando (**Anexo N° 02**) que proporciona una relación estacional de los visitantes nacionales al departamento, donde indica los establecimiento, cantidad de visitantes mes y un promedio de visitas.

Con base a lo anterior se analizara a los turistas que ingresan al departamento por el aeropuerto de la ciudad; porque ellos cumplen los criterios de segmentación seleccionados. Por lo tanto se ha propuesto una segmentación demográfica para definir el mercado meta de ambas líneas de productos mediante las variables de edad y clase social como factores determinantes.

4.8.2. CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el cálculo del tamaño de muestra de población finita, se utilizó la Ecuación N° ...

- a) Se considero como el universo el número de visitantes nacionales del mes de diciembre de 2010 (**Ver Anexo N° 2**), en función de que las encuestas fueron realizadas en la misma época del año siguiente, los cuales son considerados como una población finita por ser menor a 500000.
- b) En el cálculo del tamaño de la muestra se empleo un error de cálculo del 5%, con un nivel de confianza que equivale al 95%, con lo que se obtendrá de tablas un σ igual a 1,96, considerando que los datos corresponden a una Distribución Normal.
- c) “e” es el error muestral que se está dispuesto a aceptar, el que se encuentra entre 5 y 10%.
- d) Se considero la misma probabilidad de aceptación y rechazo.

Con lo que se procedió al cálculo del tamaño de la muestra utilizando la Ecuación de Una Muestra Finita:

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

Donde para nuestro caso:

$$N = 1235$$

$$\sigma = 1,96$$

$$e = 5\%$$

$$p = 50\% \text{ (al no existir experiencias previas ni encuesta piloto)}$$

$$q = 50\%$$

Por tanto:

$$n = \frac{1,96^2 * 1235 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(1235 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n \cong 294 \text{ (visitantes)}$$

Pero se considero 300 encuestas, número representativo, que servirá para un análisis más exacto de los resultados obtenidos a toda la población.

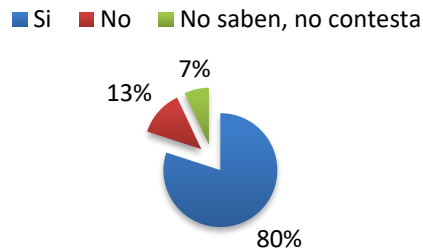
4.21. TABULACION

Las encuestas después de ser recolectadas se las procesaron en el paquete computacional Excel 2007 de Microsoft Office. Las variables independientes como sexo, edad y nivel socioeconómico se las comparo con las variables dependientes como preferencias gustos y opiniones, etc. mediante tablas cruzadas.

4.22. HALLAZGOS, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados se realizó de acuerdo a la información que se quiere obtener, para esto se utilizó gráficos en forma de tortas. Por tanto, se llegó a las siguientes observaciones con sus respectivos gráficos:

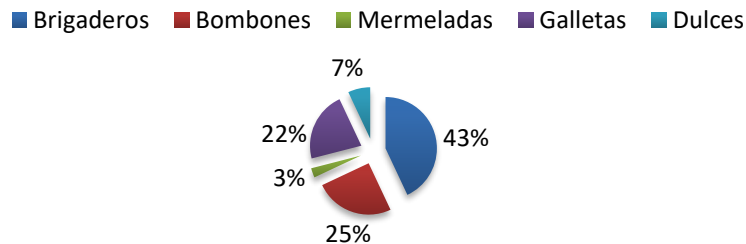
GRAFICO N° 02
Compra Productos de la Región



Fuente: Elaboración Propia en base al Estudio de Mercado

De las personas entrevistadas el 80% compran algún producto típico de la región, siendo también una cifra importante de 7% aquellos que no saben o no contestan.

GRAFICO N° 03
Productos Consumidos

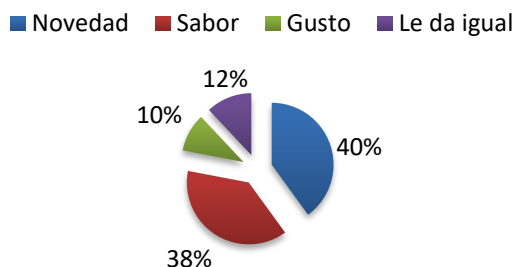


Fuente: Elaboración Propia en base al Estudio de Mercado

De los productos que actualmente se consumen es un 43% de preferencia los brigaderos y en un 25% los bombones, siendo estos otros productos los más significativos como sustitutos. Las características de estos, la cantidad y el precio en la que se encuentran, junto con la accesibilidad con la que cuentan, hace que estos sean de preferencia del consumidor.

GRAFICO N° 04

Razones de Compra Brigaderos

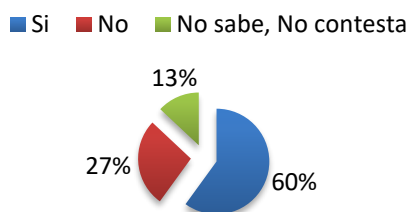


Fuente: Elaboración Propia en base al Estudio de Mercado

Los consumidores compran los brigadeiros en un 40% por la novedad que estos representan al ser elaborados con castaña, dándole un sabor exótico para la persona que no conoce y nunca a probado la castaña. El sabor con el que cuenta este producto es otro de los factores con el que cuenta para ser consumido.

GRAFICO N° 05

Conocimiento del Producto Galleta

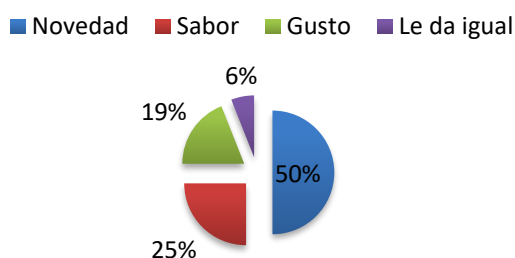


Fuente: Elaboración Propia en base al Estudio de Mercado

Para saber si nuestros clientes potenciales conocen las galletas de castaña, se les realizó la pregunta directa donde un 60% si había probado dicho producto alguna vez, pero existe un potencial de 27% que nunca a consumido el producto y que es de total desconocimiento para ellos. La falta de este producto hace que estos porcentajes sean tan elevados ya que solo existen dentro de la ciudad dos puntos conocidos donde se puede encontrar estos.

GRAFICO N° 06

Razones de Compra Galletas

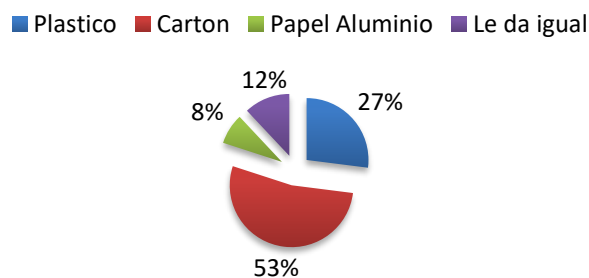


Fuente: Elaboración Propia en base al Estudio de Mercado

Las razones por la que compra las galletas de castaña son también por novedad y sabor en un gran porcentaje, aunque sin estar en la encuesta también mencionaron los entrevistados que el valor nutricional con la que cuenta esta sería otra razón para la compra de la galleta.

GRAFICO N° 07

Sugerencia Tipo de Presentación

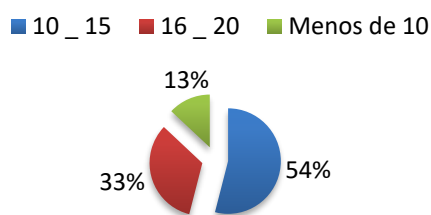


Fuente: Elaboración Propia en base al Estudio de Mercado

Las personas encuestadas que son una muestra de la población objetivo, mencionaron que el carton sería una buena opción para la presentación de dicho producto, ya que por ser un producto amazónico que respeta la naturaleza estos no deberían ser utilizados con material plástico, que daña el medio ambiente, según algunas razones que dieron los entrevistados.

GRAFICO N° 08

Cuanto Están Dispuesto a Pagar en Bs.



Fuente: Elaboración Propia en base al Estudio de Mercado

En un 54% la disponibilidad de dinero para acceder a este producto nos muestra que el rango está entre 10 y 15 bs, no siendo nada despreciable el 33% que está dispuesto a pagar más de 15bs.

4.23. CALCULO Y PROYECCION DE LA DEMANDA

4.11.3. CALCULO DE LA DEMANDA

Es así que, la demanda estimada de turistas nacionales que consumen estos tipos de productos, se calculo a través de los resultados de las encuestas realizadas en el aeropuerto de la Ciudad de Cobija (Aeropuerto Capitán Aníbal Arab), obteniendo los siguientes resultados:

CUADRO N° 11

Cantidad Total de Turistas Nacionales Año 2010

MESES	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DIC	
TOTAL TURISTAS MESES	2870	2546	2992	3602	2755	2876	3153	3171	2703	3145	1471	1235	32519

Fuente: Unidad de Turismo de la Gobernación

Del cual:

- Un 80% de la muestra compran y les interesan los productos sometidos a estudio.
- Un 43% de estos compradores tienen preferencia por Brigaderos de Castaña y 22% por Galletas de Castaña.

Por lo tanto:

CUADRO N° 12

Calculo Estimado de la Demanda Global 2010 (Personas)

PRODUCTOS	N° TURISTAS NACIONALES	CONSUMO ESTIMADO %	CUOTA DE MERCADO %	DEMANDA GLOBAL
Brigadero de Castaña	32519	80	43	12.912
Galletas de Castaña			22	6.606
TOTAL		30.030	65	19.518

Fuente: Elaboración Propia en base al Estudio de Mercado

4.11.4. PROYECCION DE LA DEMANDA

La demanda de un producto es afectada por muchos factores tales como: el tamaño de la población, precios de los productos, productos sustitutos y complementarios, ingresos de la población, cambio de costumbres, gustos, etc. Por ello, para estimar la demanda con relación a estos factores, es decir, se debe establecer cómo y en qué medida inciden estos factores en la demanda, para lo cual se requiere de información suficiente y confiable.

La información estadística respecto de los productos en estudio, prácticamente no existe, esto limita la posibilidad de elaborar modelos econométricos que permitan analizar y predecir el comportamiento de la demanda respecto de estos factores.

El crecimiento de turistas nacionales que ingresan al municipio es el principal parámetro que incide en la demanda futura de este tipo de segmento. De acuerdo al Anexo N° 02 y datos recabados en la Unidad de Turismo de la Gobernación de Pando se conoce que la Tasa de Crecimiento Anual de Turistas Nacionales en la Ciudad de Cobija es de 7.44%, de acuerdo a una regresión exponencial realizada por esta unidad. Por consiguiente, la proyección de la demanda se realizara mediante la siguiente relación:

$$Q_n = Q_0 * (1 + i)^t$$

Donde:

Q_n = Demanda para el año t ($1 < t < 10$)

Q_0 = Demanda para el año base n = 0

i = Índice de Crecimiento Anual de Turistas Nacionales en la Ciudad de Cobija

t = Año de análisis con base al 2010

Con estos datos se pudo estimar la proyección de la demanda en el segmento de mercado identificado para el proyecto, que se ve reflejada en los siguientes cuadros:

CUADRO N° 13

Proyección Estimada de la Demanda de Brigaderos de Castaña

PERIODO	DEMANDA (Personas/año)
2013	16014
2014	17205
2015	18485
2016	19860
2017	21338

Fuente: Elaboración Propia en base al Estudio de Mercado

CUADRO N° 14

Proyección Estimada de la Demanda de Galletas de Castaña

PERIODO	DEMANDA (Personas / año)
2013	8193
2014	8802
2015	9457
2016	10161
2017	10917

Fuente: Elaboración Propia en base al Estudio de Mercado

4.24. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DEL MERCADO

- Del análisis se pudo determinar que el 80% de las personas que visitan nuestro departamento compran algún tipo de producto típico de la región.
- Se pudo observar que actualmente un 43% de los entrevistados consumen brigaderos y un 22% galletas y que la razón para la compra de Brigaderos y Galletas de Castaña sería la novedad de estos.
- Del estudio realizado a los consumidores finales se determinó que los productos sustitutos para el Brigadero y Galleta de Castaña serían los derivados de otros frutos de la región como ser: mermeladas, dulces, bombones, etc.
- En general, existe una aceptación del 65% por parte de los consumidores hacia la galleta y los brigaderos de castaña. Así mismo, dentro del grupo de consumidores existe un 27% que nunca consumió el producto los cuales pueden llegar a ser consumidores potenciales.
- Basándose en los resultados obtenidos, se vio que los consumidores finales consideran que por ser un producto amazónico que respeta la naturaleza el tipo de presentación que estos deben tener es con embalaje de cartón.
- La disponibilidad a pagar por 15 unidades de estos productos oscilan entre 10 y 15 bs, siendo que el 33% están dispuestos a pagar más de 15bs.

CAPITULO V

EVALUACION EXTERNA Y F.O.D.A.

5.9. INTRODUCCION

La evaluación externa de las condiciones competitivas e industriales es el punto para apreciar la situación estratégica y la posición de la compañía en el mercado. El resultado de esta evaluación arrojará dos elementos: las oportunidades y las amenazas.

5.10. ENTORNO ECONOMICO

5.2.2. DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN DE INGREDIENTES NATURALES EN BOLIVIA

El sector relacionado a la producción de ingredientes naturales en Bolivia es quizás uno de los menos desarrollados, pese a la existencia de más de mil especies que han sido identificadas por sus propiedades farmacológicas, cosméticas y alimenticias. La oferta proviene tanto del altiplano, los valles y el trópico, pero éstos generalmente no cuentan con sustento o apoyo de instituciones de investigación que aporten en la validación de las propiedades de sus ingredientes activos o alguna iniciativa que se especialice, integre y/o promueva estas materias primas en conjunto. Las iniciativas que se han dado en cuanto a ingredientes naturales corresponden a la pequeña y micro industria y su uso se basa principalmente en conocimientos y costumbres tradicionales regionales.^{xiv}

Por poseer ventajas naturales y competitivas para la producción de alimentos orgánicos, nuestro país está en condiciones de satisfacer en gran parte esa demanda, no solo a nivel de producción de materias primas agroalimenticias, sino también de productos con distintos grados de transformación. Sin embargo, la falta de inversión y el fomento en investigación y desarrollo, pueden ser una barrera para el desarrollo de nuevas variedades de productos

^{xiv}http://www.biocomerciobolivia.org.bo/SacFan/sac/mostrar_plugin.php?symbolic_name=LST_INGREDIENTES_NATURALES&id_plugin=63&id_ingredientes_natu=7&referer=LNK_TO_PLUGIN

alimentos naturales y según las perspectivas, se espera que la demanda del consumidor requiera, con el transcurso del tiempo, una gama de productos cada vez más completa, presionando para que se asemeje a la oferta de productos convencionales.

Estas condiciones, brindan al Comité de Derivados de la Castaña de “CO.IN.A.CA.PA.”, la oportunidad de diversificar productos innovadores, nutritivos y naturales, a partir de una iniciativa de investigación propia o con el apoyo, sustento de alguna institución y también a través de la continua búsqueda de conocimientos y costumbres tradicionales. Con ello, se puede sacar provecho a las ventajas naturales y competitivas de especies alimenticias que existen en nuestro país.

5.11. ENTORNO SOCIAL

El comportamiento del consumidor está determinado por muchos factores incluyendo hábitos, creencias y actitudes. Los consumidores en general compran alimentos que les son familiares. Los hábitos al comer son una herencia de su propia infancia y a menudo difíciles de cambiar. Los consumidores, quienes están consientes sobre aspectos de salud son más propensos a tener altos niveles de consumo saludable.

La demanda de alimentos “sanos” o “confiables” por parte de algunas sociedades se convirtió hoy en día en una opción de producción, comercialización y consumo con altísimo potencial de crecimiento. Este desarrollo de lo orgánico se debe en parte a una desconfianza cada vez mayor respecto de los alimentos producidos convencionalmente y la convicción entre el público de que los alimentos orgánicos pueden tener mejores características en lo que se refiere a la calidad nutricional. Históricamente, la producción agroalimentaria en nuestro país ha tenido una imagen natural y confiable, no existiendo motivos de preocupación para el consumidor.^{xv}

Se puede decir que en Bolivia no existe una conciencia colectiva respecto al concepto de producto orgánico, y por lo tanto tampoco una demanda masiva del consumidor respecto a

^{xv} <http://html.rincondelvago.com/productos-bajos-en-calorias.html>

este tipo de productos, sin embargo existe mayor conciencia por la salud integral y también mayor demanda.

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, interpretando preocupaciones tradicionales como salud y calidad dentro beneficios positivos que cada uno puede obtener.^{xiii}

5.12. ENTORNO INTERNACIONAL

La demanda de alimentos y bebidas orgánicas está creciendo firme y sostenidamente en los países desarrollados y en forma incipiente pero constante en algunos países en desarrollo. Las expectativas de crecimiento se basan, en la creciente preocupación del consumidor por la salud y el medio ambiente.

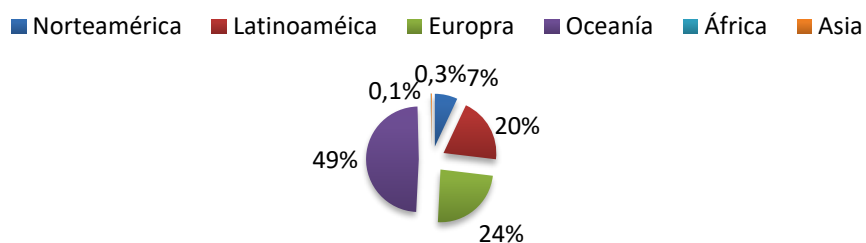
Con una utilización reciente pero en crecimiento, algunas entidades públicas (municipios, hospitales, universidades, residencias geriátricas, etc.) en países europeos han comenzado a exigir el ofrecimiento de menús elaborados con alimentos orgánicos. Por otro lado compañías aéreas ofrecen en sus vuelos comidas ecológicas.^{xvi}

En el siguiente gráfico se puede observar la distribución de las superficies dedicadas a la agricultura orgánica según los continentes.

^{xvi} <http://www.exporganica.com.ar/docs/pldidpo.doc>

GRÁFICO N° 09

Superficie de Orgánicos Según Continentes %



Fuente: Centro de Comercio Internacional UNCTAD

Sin duda alguna, ante este panorama de la producción mundial de orgánicos y la creciente demanda, muchos países en desarrollo se están volcando a esta forma de agricultura. En general, se confirma la gran expectativa de crecimiento de los productos orgánicos. Esta realidad del sector a nivel internacional, ofrece la oportunidad de tomar el liderazgo en uno o más aspectos de la actividad. Indiscutiblemente al ser un mercado en cierta forma “novedoso”, tendrá una importancia mayor la habilidad o capacidad de cada empresa, región o país, en desarrollar nuevos productos orgánicos. A medida que crece la demanda de productos orgánicos, se van diversificando y ampliando los requerimientos de los consumidores, abriéndose un sin número de nuevas posibilidades para los países exportadores. El grado de transformación y la particularidad del producto dependerán de cada mercado y estrato social objetivo. ^{xvii}

Dicho crecimiento es un incentivo a la micro y pequeña empresa que poco a poco se va desarrollando en las distintas comunidades indígenas y campesinas. El desarrollo de productos, previo análisis de la demanda, colaborará en una ventaja para ubicar a “CO.IN.A.CA.PA.” como referente y traerá aparejada una serie de ventajas económicas y comerciales.

^{xvii} <http://www.monografias.com/trabajos52/gestion-calidad/gestion-calidad.shtml#fundam>

5.13. ENTORNO LEGAL

- a) **CERTIFICACION ORGANICA:** La castaña o la “nuez del Brasil” es la única nuez no cultivada del mercado de las nueces; esta característica implica la no utilización de fertilizante alguno, tampoco pesticidas o compuestos químicos de ninguna naturaleza en el proceso de fructificación. La castaña es una nuez completamente salvaje, es un fruto que la naturaleza ofrece a los consumidores. La Cooperativa cuenta con la Certificación Orgánica de los frutos recolectados, garantiendo así, la procedencia de la materia prima para la elaboración de los productos.
- b) **SENASAG (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria):** Es una estructura operativa del Ministerio de Asuntos Campesinos, Indígenas y Agropecuarios, que tiene 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. El Comité de Derivados de la Castaña también cuenta con el certificado de SENASAG, garantizando la calidad de los productos elaborados.^{xviii}

La certificación orgánica y de inocuidad alimentaria, brindó desde un primer momento transparencia normativa y un apoyo institucional al Comité de Derivados de la Castaña de "CO.IN.A.CA.PA.", gracias al cumplimiento de las reglas referentes a estándares sanitarios y de inocuidad alimentaria.

^{xviii} www.senasag.server262.com/index.php?option=content&task=view&id=4&Itemid=28

5.14. ENTORNO COMPETITIVO

En el Sondeo de Mercado, observamos que no se tiene un liderazgo total por parte de ninguna empresa de productos derivados de la castaña en el mercado, ya que existe una gran cantidad de empresas, que van incursionándose recientemente en diferentes líneas de producción y se van desarrollando poco a poco. Estas empresas que ya existen en el mercado, se encuentran en etapa de crecimiento y la mayoría de la población no reconoce el nombre de ellas, pues no existe una posición de marca en la mente del consumidor.

De acuerdo a las características del mercado, es importante hacer notar que el mercado es de “Competencia Perfecta” ya que los ofertantes o vendedores no dedican mucho tiempo a elaborar una estrategia de mercadotecnia, ni a realizar actividades relacionadas con ésta, como investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos y servicios, fijación de precios e implementación de programas de promoción (como la publicidad y la promoción de ventas), debido a que desempeñan una función insignificante o ninguna en absoluto.

Los vendedores y compradores pueden vender o comprar libremente entre ellos; por tanto, tienen libertad de movimiento (de entrada y salida).

La elaboración de brigaderos y galletas de castaña encontrados en el mercado son de forma artesanal, no cuentan con ningún tipo de información que de confiabilidad al cliente, se los encuentra en varios lugares de nuestra Ciudad, tanto en reposterías como en puntos de venta ambulante, su producción es continua en época de castaña, lo mismo que cuando no es época.

5.6.4. INVESTIGACION Y ANALISIS DEL MERCADO COMPETIDOR

De acuerdo a la cantidad de empresas que incursionan en este rubro, y la costumbre de adquirir estos productos, elaborados artesanalmente o sin marca, la población no tiene una empresa favorita hasta el momento, y vamos a considerar en este estudio como empresas

competidoras, aquellas que resalten algunas ventajas más que otras, como ser: Puntos de venta, Publicidad y Diversidad de productos.

a) Brigaderos de Castaña

La fortaleza de los brigaderos “Perla del Acre”, uno de los pocos productos que cuenta con un nombre, es la preferencia del consumidor que compra el producto por su empaque de cartón, entre sus debilidades, no cuenta con registro sanitario, información nutricional y el precio 15 Bs.

Los consumidores indicaron que la razón por la que compraron los brigaderos “Perla del Acre” fue el empaque que mostraba un paisaje del departamento de Pando, a pesar de que el precio era más alto, los consumidores compraban tan solo para llevarse un recuerdo del departamento.

Existe también en el Aeropuerto de Cobija dos otros puntos de ventas de Brigaderos de Castaña, que ofrecen el producto sin publicidad e información.

b) Galletas de Castaña

En el Aeropuerto de Cobija a dos puntos que ofrecen este tipo de producto, pero al igual que los brigaderos no utilizan ningún tipo de publicidad e información que asegure la confiabilidad del producto al consumidor.

5.6.5. PROMOCIONES Y PUBLICIDAD DEL COMPETIDOR

Se evidencio que la competencia no realiza ningún tipo de promoción, ni publicidad (televisivo – escrito) y son distribuidos en forma directa por las mismas familias que los fabrican y venden.

5.6.6. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO DISTRIBUIDOR

Los Brigaderos “Perla del Acre” por ejemplo no cuentan con distribuidores ya que los puntos de venta dentro del Aeropuerto constan de familias que elaboran artesanalmente este producto para ofrecerlos al consumidor final.

En otros lugares de venta como ser el mercado central, el mercado Abasto o tiendas de Barrio de la ciudad, este producto se encuentra de manera ambulante sin contar con puntos fijos de venta y solo de vez en cuando.

5.15. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para el análisis de las cinco fuerzas de Porter, tomaremos en cuenta características genéricas de la empresa.

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

La posibilidad de que nuevas empresas puedan incursionar en este rubro, es alta, gracias a las ventajas naturales de nuestro departamento, como también a la buena aceptación y al poco desarrollo comercial alcanzado actualmente por empresas o microempresas productoras de transformación de alimentos naturales a base de castaña.

Para incursionar en este tipo de rubro no es necesario contar con una inversión de capital alta. Por tanto, existen actualmente diversas empresas, incluso las de actual competencia, que se encuentran en crecimiento. La aceptación y conciencia por la salud integral a nivel mundial, aumenta la posibilidad de que nuevas empresas puedan incursionar.

b) Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

“CO.IN.A.CA.PA.”, no presenta una gran variedad de productos alimenticios, y según características genéricas de los mismos, son productos alimenticios naturales a base de castaña, tradicionales y de consumo directo.

Por tanto, agrupando características comunes y según el análisis de las encuestas realizadas, observamos como productos sustitutos aquellos productos derivados de otros frutos de la región y que son encontrados en forma de mermeladas, dulces y bombones moldeados, de consumo directo o indirecto.

Las principales ventajas de estos tipos de productos naturales son la facilidad para adquirir la materia prima y los bajos precios de adquisición de estas. Sin embargo no son más saludables para el organismo, que los productos derivados de la castaña.

c) Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de azúcar, harinas, leche condensada, chocolate en polvo, etc. de “CO.IN.A.CA.PA.” no imponen sus condiciones de precio, ya los insumos que suministran son comerciables y tienen sustitutos. Por esta razón la empresa no se ve afectada, en la necesidad de aumentar los precios de sus productos, según lo hagan sus proveedores.

d) Poder de negociación de los clientes o compradores

Actualmente hay un desarrollo creciente en la oferta de productos derivados de la castaña, pero de manera informal no ofertando al cliente ninguna seguridad para el consumo del producto, como en la innovación de productos de calidad, nutritivos y no comunes en el mercado. Por lo tanto, la empresa fija los términos, precios y condiciones de venta del producto, velando los intereses del cliente y de la empresa. El poder de decisión del cliente es moderado.

e) Rivalidad entre competidores

Esta fuerza es baja a moderada, ya que no existe un completo liderazgo por parte de ninguna empresa en la ciudad de Cobija, debido a que dentro de la industria de productos derivados de la castaña existen muchas empresas que están incursionando sus productos recientemente o están en busca de crecimiento de las mismas y que por la informalidad de sus productos, no todas las empresas tienen la misma expectativa de crecimiento y por tal razón, su rivalidad entre ellas es moderada. Sin embargo, frente a la falta de liderazgo en el mercado, con ciertas estrategias, los competidores podrían ser una amenaza.

Tomando en cuenta estos puntos, realizamos el siguiente análisis de fuerzas, respecto a nuestro mercado:

CUADRO N° 15
Incidencia de las Fuerzas Competitivas

5 FUERZAS DE PORTER	CALIFICACIÓN	RAZÓN DE SER
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	La amenaza de nuevos entrantes es alta: Desfavorable.	Las ventajas naturales, la buena aceptación en el mercado.
AMENAZA DE SUSTITUTOS	La amenaza de sustitutos es moderada: Moderadamente Desfavorable.	Varias materias primas, son de características naturales.
PODER DE PROVEEDORES	Poder del proveedor es baja: Favorable.	Insumo comerciable en el mercado, siendo máxima la cantidad de proveedores. Por lo tanto, los proveedores no están en condiciones de imponer precios.
PODER DE COMPRADORES	El poder del comprador es Favorable para la cooperativa.	Al tener la cooperativa la garantía de un producto de calidad, el poder de decisión del cliente es limitado.
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES PRESENTES	La rivalidad es baja a moderada : Moderadamente favorable.	No existe un completo liderazgo por parte de ninguna empresa en la ciudad de Cobija, ya que las empresas rivales están incursionando sus productos recientemente o están en busca de crecimiento de las mismas.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la competencia.

Dos de las cinco fuerzas es desfavorable mientras que tres son favorables. Por lo tanto afirmamos que el Comité de Derivados de la Castaña “CO.IN.A.CA.PA.” es particularmente atractivo en el momento de este análisis.

5.16. ANALISIS F.O.D.A.

5.8.6. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este análisis consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una Compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una Entidad.

Un punto fuerte es algo que la Compañía puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante, representa los activos competitivos.

Un punto débil es algo que hace falta a la compañía o que esta hace mal en comparación con otras, colocándola en una situación desfavorable, lo que hace que la Compañía sea competitivamente vulnerable, a esto se los considera pasivos competitivos.

Las oportunidades para una Compañía son aquellas que ofrecen importantes vías de crecimiento, ya que ellas tienen el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

Una amenaza representa un peligro para la supervivencia de la empresa, dificultando el logro de sus objetivos.

En este capítulo se va a determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Comité de Derivados de la Castaña de "CO.IN.A.CA.PA".

5.8.7. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En esta etapa se adecuaron los factores internos y externos, que afectan a la Cooperativa, para diseñar estrategias a través de matrices que mejoren el manejo y comprensión de la información, por medio del análisis del FODA estratégico con el propósito de brindar orientación a las estrategias que se aplicarán.

CUADRO N° 16
Fortalezas, Debilidades, Causas y Consecuencias

FORTALEZAS	CAUSA	CONSECUENCIA
Productos de Calidad	Se trabaja con materia prima de calidad.	Ventaja competitiva.
	Se cumple con normas de sanidad (SENASAG).	Reconocidos por la calidad de productos.
Competitividad del precio de venta	El proveedor de la MP es la propia Cooperativa.	Llegar una mayor cantidad de compradores.
Producto Ecológico	Certificado de producto Orgánico.	Satisfacción del cliente por consumir un producto saludable y que están en armonía con el medio ambiente.
DEBILIDADES	CAUSA	CONSECUENCIA
Poca difusión de productos, restringida y/o dirigida para los consumidores de la región.	Poca o ninguna inversión en publicidad.	Poco conocimiento de los productos y del nombre de la empresa.
Falta de técnicas de comercialización y distribución.	Desconocimiento del mercado meta.	Limitación en la participación de mercado.
Producción poco constante.	Desconocimiento de la demanda de los productos.	Incertidumbre para la empresa.
	Falta de herramientas de control.	Falta de líneas de acción.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis interno.

5.8.8. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

CUADRO N° 17

Oportunidades, Amenazas, Causas y Consecuencias

OPORTUNIDADES	CAUSA	CONSECUENCIA
Baja calidad y confiabilidad de algunos productos.	Informalidad de los competidores.	Preferencia de los clientes.
Tomar el liderazgo de la actividad.	Mercado en cierta forma “novedoso” a nivel nacional e internacional. Falta de promoción de la competencia.	Incremento de las ventas.
Crecimiento de la demanda de productos alimenticios naturales.	Creciente preocupación por la salud integral y el alto potencial de desarrollo del mercado. Ventajas naturales y competitivas en Bolivia.	Participación en nuevos mercados. Mejorar el nivel de nutrición de la población.
AMENAZAS Y RIESGOS	CAUSA	CONSECUENCIA
Baja inversión de capital.	Productos elaborados de forma artesanal.	Incremento de la competencia.
Creciente participación de mercado de la competencia y de productos sustitutos.	Las ventajas naturales y la buena aceptación de los productos en el mercado.	Disminución en las ventas de nuestros productos.
Poco incentivo para la inversión o dotación de créditos a nivel gubernamental.	Falta de sustento que especialice, integre y/o promueva el valor agregado a esta materia prima.	Poco desarrollo de nuevas variedades de productos derivados de la castaña.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis externo.

5.8.9. MATRIZ FODA

La matriz está elaborada en base al análisis interno y externo, a través de esta matriz se buscan las diferentes combinaciones entre los factores internos, es decir fortalezas, pero también debilidades, y los aspectos externos, reveladores de amenazas, y oportunidades.

La combinación de los cuatro aspectos mencionados anteriormente dio como resultado alternativas estratégicas. Éstas son:

CUADRO N° 18

Matriz FODA para el “Comité de Derivados de la Castaña de CO.IN.A.CA.PA.”

<p>F.O.D.A ESTRATEGICO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productos de calidad. 2. Competitividad del precio de venta. 3. Producto ecológico. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente gestión de publicidad. 2. Falta de técnicas de comercialización y distribución. 3. Producción poco constante.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Baja calidad y confiabilidad de algunos productos. 2. Tomar el liderazgo de la actividad. 3. Crecimiento de la demanda de productos alimenticios naturales. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar con la innovación de productos alimenticios naturales a base de materia prima boliviana de calidad. (F1, F3, O3, O1). 2. Hacer conocer a los clientes, sobre las ventajas, beneficios e información nutricional de los productos. (F3, F1, O1, O3). 3. La competitividad del precio de venta permite aprovechar la oportunidad de nuevos mercados y generar mayor demanda. (F2, O3, O2). 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la difusión y conocimiento de los productos de la Cooperativa en el mercado. (D1, O1). 2. Implantar líneas de acción en la producción de acuerdo a la demanda de los productos. (D3, O3). 3. Adoptar técnicas de comercialización y distribución que permitirán mayor participación en el mercado. (D2, D1, O2).

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Baja inversión de capital. 2. Creciente participación del mercado de la competencia y de productos sustitutos. 3. Poco incentivo para la inversión o dotación de créditos a nivel gubernamental. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competitividad de sus precios de venta así como la calidad de los productos podrán hacer frente a la amenaza del mercado competitivo. (F1, F2, A2). 2. Crear alianzas estratégicas con otras empresas de productos derivados de la castaña. (F3, A1, A2, A3). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Induciendo el conocimiento de los productos de la Cooperativa y adoptando nuevos canales de distribución, permitirá hacer frente a los productos de la competencia. (D1, D2, A2).

Fuente: Elaboración propia.

5.8.10. CONCLUSIONES

- Del análisis FODA efectuado, se puede concluir que la debilidad del "Comité de Derivados de la Castaña de CO.IN.A.CA.PA." se debe a la falta de una producción constante de sus productos, falta de imagen, reputación y nombre en el mercado, esto debido a una deficiente gestión en el ámbito de comercialización de estos; siendo sus principales competidores productos elaborados de forma casera y de mala calidad, también como productos sustitutos se puede mencionar aquellos productos hechos de otros frutos de la región, pero no contienen las mismas características nutricionales que los derivados de la castaña.
- La Cooperativa tiene la oportunidad de tomar el liderazgo del mercado ya que sus productos dan la garantía al cliente de consumir brigaderos y galletas de castaña ecológica y de calidad, además muchos de sus competidores no cuentan con publicidad y existe un crecimiento en la demanda de productos alimenticios naturales.
- Sin embargo sus debilidades y amenazas se pueden eliminar o minimizar aprovechando sus fortalezas y oportunidades con un adecuado Plan de Marketing que permita a estos productos ecológicos de calidad poder posicionarse en el

segmento seleccionado, de esta manera poder ser competitivo y estar en continuo desarrollo.

CAPITULO VI

PLAN DE MARKETING

6.11. INTRODUCCION

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.

Para ello es necesario determinar en un principio la Visión y Misión que se busca para la cooperativa con el Plan de Marketing, de manera posterior se desarrollaran los elementos estratégicos referentes a los objetivos y/o metas más importantes que se persiguen con esta Planificación.

El Plan a desarrollar esta contemplando a mediano plazo, se pudo considerar exactamente la cantidad d años porque el medio de estudio es bastante cambiante e inestable, además no se puede pensar que las necesidades, gustos, etc., del consumidor hoy sean las mismas después de un lapso de tiempo.

6.12. DETERMINACION DE LA VISIÓN

Para determinar la Visión que se busca con la implementación del Plan de Marketing, se considero lo que se busca ser en un futuro.

- **¿Qué?**

Ser reconocida como una Cooperativa de excelencia en productos orgánicos de base familiar.

- **¿Cómo?**

Empleando materia prima regional de primera calidad.

- **¿Para quién?**

Para los clientes y asociados

- **¿Por qué?**

Clientes: Ofertarles continuamente mejores productos.

Asociados: Mayores beneficios en la cooperativa.

De acuerdo a ello se estableció la siguiente Visión:

"Ser reconocida como una Cooperativa de excelencia en productos orgánicos de base familiar, empleando materia prima amazónica de calidad, generando mayores beneficios para nuestros asociados y garantizando la satisfacción de los clientes."

6.13. DETERMINACION DE LA MISIÓN

Según Emilio Díez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Perriñez, autores del libro "Administración y Dirección", la "Misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía"

- **¿Qué?**

Promover la calidad de vida de los asociados.

- **¿Cómo?**

Elaborando y comercializando productos orgánicos de calidad, con garantía y excelencia.

- **¿Para quién?**

Para nuestros clientes.

- **¿Por qué?**

Ser una organización auto-sustentable.

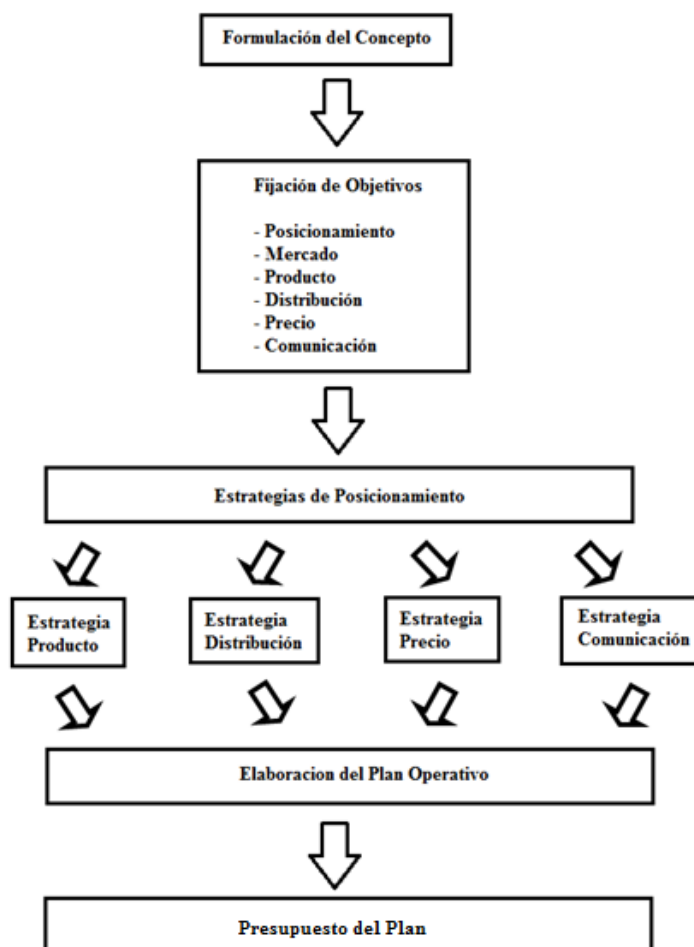
La misión del Comité de Derivados de la Castaña de CO.IN.A.CA.PA. es:

"Promover la calidad de vida de los asociados, elaborando y comercializando productos orgánicos regional de calidad, con garantía y excelencia para nuestros clientes, a través de una organización auto-sustentable, que practica una exploración saludable de la Amazonía Pandina."

6.14. ESQUEMA DEL PLAN DE MARKETING

ESQUEMA N° 07

Flujo de Elaboración del Plan de Marketing



Fuente: Elaboración Propia

6.15. FORMULACION DEL CONCEPTO

La castaña es uno recursos que representa a la Amazonia Boliviana, siendo el principal departamento Pando, por ello esta materia prima combinada con otros ingredientes resultan en productos que pueden satisfacer las necesidades de nuestros clientes, tanto al llevarlas como al consumirlas, debido al sabor exótico y la rareza con la que se presenta la castaña en mercados.

Las galletas y brigaderos de castaña son productos propios de la región, la idea del negocio persiste, por la originalidad que representa la materia prima y el valor nutritivo con la que cuenta la misma.

Para cumplir con este objetivo, es necesario determinar: el segmento objetivo, la marca, beneficios y diferenciación del producto. Estos factores ayudaran a comprender el producto que pretende ofrecer la Cooperativa al mercado.

6.5.5. SEGMENTO OBJETIVO

El segmento objetivo está formado por las personas a las que se dirige el producto y las promociones.

Pando es un departamento rodeado de una inmensa Amazonía, el cual recibe más de 35468 turistas nacionales¹ cada año, los cuales llegan por vía terrestre y aéreo; visitan Cobija para disfrutar sus vacaciones, por distracción, trabajo y comercio y se hospedan en hoteles, residenciales o alojamientos.^{xix}

El mercado meta o segmento objetivo en el cual nos enfocaremos estará conformado por todas aquellas personas que visitan la ciudad de Cobija en Aerolíneas, ya sea por motivo de trabajo, distracción o vacaciones, con poder adquisitivo (Clase alta a media) y que al pasar

^{xix} Fuente: Gobernación de Pando, Gestión 2010

por el Aeropuerto de Cobija compren productos típicos de la región tanto para consumo propio, amigos y/o familiares.

Considerando que este segmento (Turistas Nacionales) tienen mejores ingresos y son más fáciles de concientizar sobre un producto orgánico y además tienen mayores posibilidades de consumir este producto, además de ser menos sensible al precio y tiene mayor conocimiento de lo necesario que son los productos naturales y nutritivos en la alimentación, así como la conservación de la salud del ser y en algunos casos mejor nivel educativo.

6.5.6. MARCA

La marca de los productos será el nombre de la Cooperativa "CO.IN.A.CA.PA.", el cual es único y garantiza la calidad y la buena procedencia de la materia prima Castaña. La marca sugiere que el fin lucrativo del producto estará dirigido al beneficio de las familias recolectoras de castaña de la Amazonia Pandina y no solamente a una persona o empresa privada.

El nombre que llevara los productos será "GALLETAS DE CASTAÑA" o "BRIGADEROS DE CASTAÑA", los cuales son sencillos, descriptibles, genéricos y fáciles de recordar, ya que el nombre revela con claridad la esencia de lo que son hechos.

6.5.7. BENEFICIOS

Los beneficios de la marca deben satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores objetivos. A continuación se explicaran los beneficios principales y secundarios.

- Beneficio Principal: Brigadero y/o Galleta de castaña orgánica, con sabor exótico, saludable y con alto valor nutritivo.

- Beneficio Secundario: Calidad de la materia prima (certificación orgánica y beneficiado apropiado), precio adecuado y fines lucrativos dirigidos a aquellas familias recolectoras de la castaña de la región.

6.5.8. DIFERENCIACION

Los productos de "CO.IN.A.CA.PA." se diferenciarán de su competencia por ofrecer un producto orgánico de calidad.

Estos derivados estarán elaborados en función a las características que debe tener un producto de calidad para los consumidores finales. La materia prima (castaña) tiene certificación orgánica y el proceso de beneficiado es hecho industrialmente, garantizando la calidad de esta. Los productos son elaborados de forma artesanal, pero tomando en cuenta técnicas de inocuidad alimentaria, además la cooperativa tiene registro del SENASAG (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria).

6.16. OBJETIVOS DEL MARKETING

El objetivo que se persigue con el Marketing es conseguir una cuota de mercado del 84% hasta el final del año 2017 en el segmento seleccionado. De esta forma llegar a ser competitiva, con una participación activa en el mercado del segmento seleccionado que asegure esta posición importante a la Cooperativa respecto a la competencia, con un producto con características y cualidades distintivas importantes para el comprador y que se diferencie de la oferta de los competidores.

6.6.7. OBJETIVOS DE MERCADO

El objetivo es lograr ingresar al mercado seleccionado cubriendo una demanda del 56% (Capacidad Mínima de Producción de brigadero de castaña) y lograr un crecimiento relativo a la Tasa de Crecimiento Anual de Turistas Nacionales en la Ciudad de Cobija, incrementando el nivel de ventas en 7% anual, como se muestra en los siguientes cuadros:

CUADRO N° 19

Demanda a Cubrir de Brigaderos de Castaña

Periodo	Demanda Segmento Objetivo (unid/año)	Cuota %	Demanda a Cubrir (unid/año)
2013	16014	56	8967
2014	17205	63	10839
2015	18485	70	12939
2016	19860	77	15292
2017	21338	84	17923

Fuente: Elaboración Propia en Base a la investigación de Mercado

CUADRO N° 20

Demanda a Cubrir de Galletas de Castaña

Periodo	Demanda Segmento Objetivo (unid/año)	Cuota %	Demanda a Cubrir (unid/año)
2013	8193	56	4588
2014	8802	63	5545
2015	9457	70	6619
2016	10161	77	7823
2017	10917	84	9170

Fuente: Elaboración Propia en Base a la investigación de Mercado

- Considerando que cada persona de la demanda a cubrir compre solamente un producto, un paquete de Galletas de Castaña o un paquete de Brigaderos de Castaña.

La marca "CO.IN.A.CA.PA." deberá lograr una penetración en la zona donde definió su mercado (Turistas Nacionales que pasan por el Aeropuerto de Cobija de clase alta a media) de un 56% al finalizar el primer año, conquistando parte del mercado existente y parte del mercado potencial el cual la Cooperativa mediante sus estrategias de promoción deberá crear e incrementar el consumo de los productos.

La ventaja competitiva constituye la calidad, característica que será utilizada para lograr el objetivo en el mercado seleccionado, permitiendo ingresar a la marca y poder lograr un crecimiento en las ventas. Se debe explotar las funciones complementarias del producto derivado de castaña orgánica.

6.6.8. OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO

Una vez determinado el segmento objetivo es necesario definir qué lugar va ocupar el producto en la mente del consumidor. El objetivo es que "CO.IN.A.CA.PA." debe lograr el posicionamiento^{xx} como una marca de derivados de castaña orgánica amazónica de calidad, 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.

6.6.9. OBJETIVOS DEL PRODUCTO

Las características de cada producto en cuanto a su contenido serán:

- Cada unidad del producto Galletas de Castaña en caja está definida por un Contenido Neto de 15 unidades de galletas.
- Cada unidad del producto Brigaderos de Castaña en bolsitas de cartón está definido por un Contenido Neto de 10 unidades de brigaderos.

6.6.3.3. VOLUMEN A PRODUCIR

El objetivo es elaborar producto derivado de castaña orgánica de calidad y mostrar a los consumidores finales del segmento seleccionado, las diferencias que existen de este producto con la competencia, así incrementando el nivel de ventas y por consiguiente la producción, como se muestra en los siguientes cuadros:

^{xx} Según Lambin, se entiende como la concepción de un producto y de su imagen con el objetivo de imprimir, en el espíritu del comprador, un lugar apreciado y diferente del que ocupa la competencia.

CUADRO N° 21

Volumen a Producir de Brigaderos de Castaña

Periodo	Unidades a Producir (unid/año)	Volumen a Producir (unid/año)	Capacidad Utilizada %
2013	8967	89670	49,5
2014	10839	108390	59,8
2015	12939	129390	71,4
2016	15292	152920	84,3
2017	17923	179230	98,8

Fuente: Elaboración Propia en Base a la investigación de Mercado y el análisis interno

CUADRO N° 22

Volumen a Producir de Galletas de Castaña

Periodo	Unidades a Producir (unid/año)	Volumen a Producir (unid/año)	Capacidad Utilizada %
2013	4588	68820	17,1
2014	5545	83175	20,7
2015	6619	99285	24,7
2016	7823	117345	29,2
2017	9170	137550	34,2

Fuente: Elaboración Propia en Base a la investigación de Mercado y el análisis interno

De acuerdo a los valores de la capacidad utilizada para la elaboración de los productos, se ve necesaria la contratación de un Ayudante de Cocina a partir del tercer año de ejecución del proyecto.

6.6.3.4. ANALISIS DE ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

De acuerdo al volumen de producción de Brigaderos y Galletas de castaña, se detalla a seguir las cantidades de materias primas e insumos necesarias para dicha producción.

CUADRO N° 23

Abastecimiento de Matéria Prima e Insumos

Concepto	UNID.	2013	2014	2015	2016	2017
Castaña 3	Kg.	301,0875	363,89	434,37	513,38	601,78
Leche	Lata	602,175	727,78	868,74	1026,77	1203,56
Harina	Kg.	602,175	727,78	868,74	1026,77	1203,56
Huevo	Unid.	1204,35	1455,56	1737,49	2053,54	2407,13
Azúcar	Kg.	301,0875	363,89	434,37	513,38	601,78
Fermento	Unid.	516,15	623,81	744,64	880,09	1031,63
Vainilla	Unid.	258,075	311,91	372,32	440,04	515,81
Castaña 2	Unid.	89670	108390	129390	152920	179230
Leche Condensada	Lata	996,33	1204,33	1437,67	1699,11	1991,44
Mantequilla	Gr.	22417,50	27097,50	32347,50	38230,00	44807,50
Cocoa En Polvo	Gr.	14945,00	18065,00	21565,00	25486,67	29871,67
Coco Rayado	Kg.	124,54	150,54	179,71	212,39	248,93
Envases Brigaderos	Unid.	8967	10839	12939	15292	17923
Envases Galletas	Unid.	4588	5545	6619	7823	9170

Fuente: Elaboración Propia en Base a la investigación de Mercado y el análisis interno

6.6.10. OBJETIVOS DE DISTRIBUCION

Para poder cumplir el objetivo de Marketing, se deberá buscar un punto de venta de referencia (propio de la cooperativa), el cual tendrá con el 70% de la producción total de los productos y para asegurar la máxima cobertura del territorio de ventas buscar intermediarios (hoteles, residenciales, alojamientos, etc. de Cobija) que quedarán con el 30% de la producción para comercializar, de esta manera se lograra maximizar la disponibilidad y accesibilidad de los productos.

CUADRO N° 24

Distribución de los Brigaderos de Castaña

Periodo	Producción (unid/año)	Distribución Agencia Propia 70%	Distribución Intermediarios 30%
2013	8967	6277	2690
2014	10839	7588	3251
2015	12939	9058	3881
2016	15292	10705	4587
2017	17923	12547	5376

Fuente: Elaboración Propia en Base a la investigación de Mercado

CUADRO N° 25

Distribución de las Galletas de Castaña

Periodo	Producción (unid/año)	Distribución Agencia Propia 70%	Distribución Intermediarios 30%
2013	4588	3212	1376
2014	5545	3882	1663
2015	6619	4634	1985
2016	7823	5477	2346
2017	9170	6419	2751

Fuente: Elaboración Propia en Base a la investigación de Mercado

Además incitar a los intermediarios (hoteles, residenciales, alojamientos, etc. de Cobija) a referenciar a la marca, almacenar el producto, otorgándole el espacio de venta adecuado y a que incite a los consumidores a comprar el producto, donde el objetivo es promover una colaboración voluntaria del distribuidor con la Cooperativa, mediante incentivos, promociones, etc.

6.6.11. OBJETIVOS DEL PRECIO

Según Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, uno de los objetivos del precio es Mantener o Mejorar la Participación en el Mercado: Consiste en la relación entre los ingresos por ventas o ventas unitarias de una compañía y los de la industria (los competidores más la propia compañía).

Con el objetivo 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 Cooperativa.

6.6.12. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

El objetivo es crear una imagen de la marca y un porcentaje de participación en el mercado; convenciendo al segmento objeto de que debería 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 la venta personal.

- El objetivo de los anuncios es la promoción y presentación del producto, además de producir un conocimiento entre los consumidores y así suscitar una simpatía entre ellos, con el fin de crear y desarrollar una demanda para ellos.
- El objetivo de la publicidad es estimular y modificar la conducta del consumidor final creando conocimiento y notoriedad a la marca, de tal forma que el posicionamiento se haga efectivo. También perseguirá objetivos como los de atraer atención de los consumidores, respaldar las promociones, mostrar las diferencias del producto, apoyar, reforzar la venta personal y la promoción de las ventas.
- El objetivo de la promoción de ventas es estimular y generar hábitos de consumo, con el objeto de incrementar el volumen de ventas, atraer nuevos consumidores, ayudar en la etapa de introducción de la marca, aumentar las ventas en épocas críticas y obtener ventas más rápidas.
- El objetivo de la venta personal será informar, persuadir e incitar al consumidor a tomar una decisión de compra inmediata, puesto que los vendedores pueden influir directamente en las conductas de compra, permitiendo una comunicación doble vía.

6.17. ESTRATEGIAS

Las estrategias fueron definidas en base a los resultados de trabajo y que permitan concretar los objetivos. Apoyándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Por otra parte las estrategias deben estar ligadas o encadenadas a los objetivos, permitiendo así que el Plan sea viable, fiable, eficiente y eficaz.

6.7.8. ESTRATEGIA GENERICA

Se plantea una estrategia competitiva en busca de una posición competitiva favorable en el sector industrial de alimentos. Esta estrategia tratara de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinen la competencia en este sector industrial.

Se empleara una Estrategia de Desarrollo^{xxi} para pode alcanzar el objetivo de Marketing planteado.

Las Estrategias de Desarrollo se divide en tres variantes: el Enfoque de Costos^{xxii}, de Diferenciación^{xxiii} y de Especialista^{xxiv}; donde se selecciono para este caso de estudio el enfoque de Diferenciación para el segmento objetivo.

Esta estrategia buscara obtener una fidelidad de sus consumidores y mejorar la rentabilidad del negocio. Basándose en esta estrategia genérica seleccionada, exclusivamente en los productos; se elaboraran además estrategias que se adecuen al precio, distribución y comunicación.

6.7.9. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento elegida para la marca "CO.IN.A.CA.PA.", es un posicionamiento basado en una calidad distintiva (derivados de castaña orgánica). Además de ofrecer a los consumidores un producto con las características que ellos exigen (calidad y confiabilidad); los consumidores de este segmento consideran un producto de calidad cuando este tiene buen sabor, olor, color y nutrientes.

^{xxi} Según Lambin, una Estrategia de Desarrollo es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva defendible, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

^{xxii} Según Lambin, esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones de productividad que permite valorar los efectos de experiencia, de las concepciones muy estudiados de los productos y los gastos reducidos de venta y de publicidad a la vez que el acento esta puesto esencialmente en la obtención de un coste unitario bajo, con relación a sus competidores.

^{xxiii} Según Lambin, esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencie de las ofertas de los competidores.

^{xxiv} Según Lambin, esta estrategia se concentra en las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado interno.

De esta manera lograr que los posible consumidores potenciales asocien a "CO.IN.A.CA.PA." como brigadero y galletas de castaña orgánica de calidad; de esta forma los consumidores tendrán una clara imagen de los mismos.

Esta estrategia elegida estará apoyada por las estrategias de Producto, Precio, Plaza (Calanes de Distribución) y Promoción (Comunicación).

6.7.10. ESTRATEGIA DE MERCADO

Para aumentar la cuota de mercado durante la vida del Plan de Marketing se empleara una Estrategia de Penetración, que consiste en incrementar la participación de la Cooperativa en el mercado que opera y con los productos actuales, así aumentando las ventas y atrayendo a los compradores de las marcas competidoras, mediante acciones promocionales importantes.

6.7.11. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Empleando una Estrategia de Diferenciación, se ofrecerá productos que difiera de manera importante de los rivales, logrando además que estos se queden atrás en cuanto a:

- Calidad en los productos, dándole al consumidor un grado alto de conformidad, además de asegurarle el cumplimiento de las normas de inocuidad alimentaria (SENASAG) correspondiente al nivel de excelencia y proporcionales varias funciones complementarias (alimento energético y nutritivo, rico en proteínas y ácidos grasos saludables, posee un buen efecto antioxidante gracias a su aporte de selenio, ideal para deportistas y personas que necesitan un aporte extra de energía); además de cumplir con sus funciones básicas.
- Materia prima confiable, ya que la Cooperativa cuenta con certificación orgánica y el fruto es beneficiado industrialmente, así dándole a los productos la certeza de una materia prima de calidad.

Las cuales permitan de esta forma convencer a los clientes de los rivales, que sean más consientes del rendimiento que obtendrían al cambiar su marca por "CO.IN.A.CA.PA.".

6.7.12. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

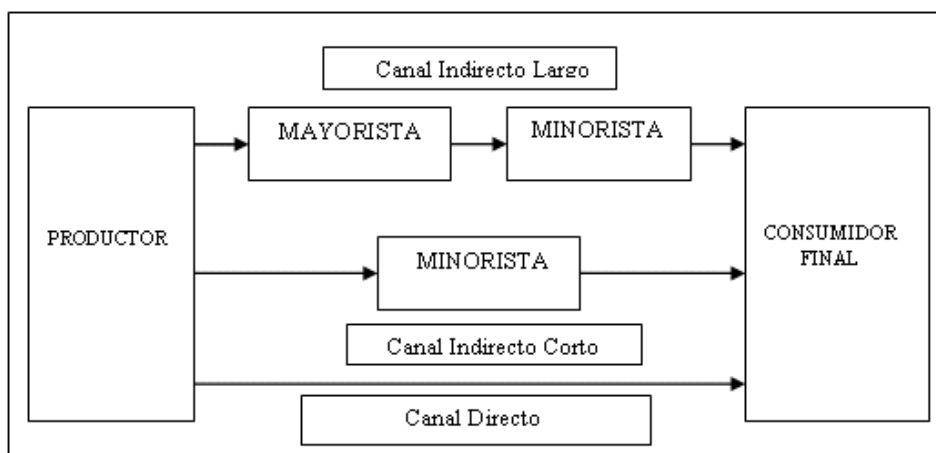
Se empleara una estrategia buscando un punto referente de ventas y puntos minoristas llegando así a todos los posibles consumidores, este tipo de estrategia es apropiada para estos productos con un segmento objetivo definido.

Utilizaremos una estrategia donde los canales de distribución que se emplearan serán:

- Canal Indirecto Corto (del Productor o Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Detallistas o minoristas (hoteles, residenciales o alojamientos de la ciudad de Cobija) que venden directamente a los consumidores finales.
- Canal Directo (del Productor o Fabricante a los Consumidores): Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el productor o fabricante desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte y almacenaje.

ESQUEMA N° 08

**Diagrama Esquemático de los Posibles Canales de Distribución
Para los Productos Manufacturados**



Fuente: http://erikaagudelo.wikispaces.com/Actividad+2_+Canales+De+Distribuci%C3%B3n

Además se empleara la estrategia de presión (push), que consiste en orientar los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre los intermediarios, de forma que los incite a hacer referencia a la marca, almacenar el producto, otórgale el espacio de venta adecuado y a incitar a los consumidores a comprar los productos.

6.7.13. ESTRATEGIA DE PRECIO

Se utilizara la Estrategia de Precio Orientada a la Competencia, en la cual la atención se centra en lo que hacen los competidores. Según Agueda Esteban Talaya, se pueden distinguir las siguientes actuaciones:

- Equipararse con los precios de los competidores: Se emplea cuando hay gran cantidad de productos en el mercado y están poco diferenciados.
- Diferenciarse de los competidores con precios superiores: La idea principal es transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo.
- Diferenciarse de los competidores con precios inferiores: La idea principal es la de estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio.
- Mantenimiento del precio frente a la competencia: La idea principal de ésta estrategia es la de mantener los precios para evitar reacciones imprevistas de los consumidores ante una subida de precios. Se puede elegir también este tipo de precios para colaborar con las políticas gubernamentales de lucha contra la inflación o proyectar una imagen social.

Se eligió el Mantenimiento del Precio Frente a la Competencia debido a que la Cooperativa tiene una imagen social y no quiere causar reacciones en los consumidores que ya obtienen estos tipos de productos a un precio determinado y ni en sus competidores con una competición desleal.

6.7.14. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Se adoptara una estrategia de comunicación conocida como Mezcla de Promoción o Mix de Comunicación, es parte fundamental de las estrategias porque la diferenciación del producto, el posicionamiento, la segmentación del mercado y el manejo de marca, entre otros, requieren de una promoción eficaz para producir resultados.

A continuación, se detallan algunas de las herramientas que utilizaremos de la mezcla de promoción:

CUADRO N° 26

Herramientas de la Mezcla de Promoción

HERRAMIENTA	EXPLICACIÓN
Publicidad	Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
Venta Personal	Forma de venta en la que existe una relación directa entre comprador y vendedor. Es una herramienta efectiva para crear preferencias, convicciones y acciones en los compradores.
Promoción de Ventas	Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio. Por ejemplo: Muestras gratuitas, cupones, paquetes de premios especiales, regalos, descuentos en el acto, bonificaciones, entre otros.

Fuente: Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Amstrong

6.18. PLAN OPERATIVO

6.8.8. PLAN DE POSICIONAMIENTO

Para lograr el posicionamiento como productos de calidad derivados de castaña orgánica, se requiere difundir uno o más slogans que permitan al consumidor asociar a "CO.IN.A.CA.PA." a la imagen deseada, a continuación se muestran algunos slogans:

Derivados de Castaña **"Orgánicos de Calidad"**
"CO.IN.A.CA.PA."

Brigaderos y Galletas **"100% Castaña Orgánica de Calidad"**
"CO.IN.A.CA.PA."

Los slogans serán difundidos constantemente en todos los medios de comunicación por los que la Cooperativa llegue a los consumidores finales.

- A través de afiches y colgantes que serán repartidos en los puntos de venta en los que "CO.IN.A.CA.PA." se encuentre. Esta actividad se la realizara en forma constante, también se las repartirá en las exposiciones, se la realizara los cinco años de vida del Plan, pero con mayor intensidad en el primer año. El encargado de esta actividad será el Directorio de Administración del Comité de Derivados de la Cooperativa, esto se controlara mediante un registro a todos los intermediarios y verificar si realmente recibieron los afiches y colgantes.
- Volantes que contengan información sobre las propiedades y/o características, funciones básicas y complementarias de los productos y que haga resaltar que los productos son orgánicos; estos serán entregados a los consumidores finales. Los volantes serán entregados en el aeropuerto de Cobija en los horarios de mayor movimiento, también en las exposiciones comerciales, esto se realizara durante el primer, sexto y último mes del primer año, los siguientes cuatro años se realizara

solo una vez por año. El responsable será el jefe de ventas del aeropuerto. Esto se controlara mediante el nivel de ventas.

- A través de ponchillos que lleven impreso los slogans que serán entregados a los vendedores y degustadores durante la campaña de promoción, en las actividades de degustación y exposiciones en las ferias. El encargado de realizar esta actividad será el Directorio de Administración del Comité de Derivados de la Cooperativa, esta actividad se reflejara en el nivel de ventas y el conocimiento que tengan tanto consumidores finales como intermediarios de la marca "CO.IN.A.CA.PA.".

6.8.9. PLAN DE MERCADO

Capacitar la fuerza de ventas de la empresa: un vendedor y dos degustadores (estos son los más importantes en la fuerza de venta por que estos son los creadores de demanda y levantadores de pedidos), esto en busca de dar un mejor trato a los clientes o consumidores y se concienticen de la importancia que tiene una buena atención, de esta manera cuidar que el producto esté disponible a todos en el aeropuerto de Cobija, y así poder incrementar la venta del producto en el mercado. La actividad de degustación se realizara en el primer, sexto y último mes del primer año, el tiempo de capacitación será de una semana en el ultimo y sexto mes, los siguientes cuatro años se realizara solo una vez por año y el encargado de realizar la capacitación es el jefe de ventas, mediante charlas, videos, texto de servicio al cliente, etc.

6.8.10. PLAN DE PRODUCTO

Diseña y elabora etiquetas para poder dar mayor información a los consumidores finales e intermediarios de los productos, esto se realizara en la primera semana del primer año de la gestión.

La etiqueta debe contener los siguientes elementos:

- Denominación del mismo.
- Naturaleza del mismo.
- Contenido neto.
- Registro sanitario.
- Nombre de la empresa.
- Propiedades y/o características del producto.
- Fecha de elaboración y vencimiento.
- Dirección de la empresa.

A continuación se muestra un modelo prototipo:

FIGURA N° 02
Prototipo de Etiqueta



Fuente: Elaboración Propia

El encargado de realizar esta actividad es el Directorio de Administración del Comité de Derivados de la Cooperativa, esta actividad se reflejara en el nivel de ventas y el conocimiento que tengan tanto consumidores finales como intermediarios de la marca "CO.IN.A.CA.PA.".

De acuerdo a la Investigación de Mercado realizada los embalajes de los productos deben ser de material de cartón o papel, eso por el producto ser orgánico, natural y la expectativa de esto es que no agreda la naturaleza. A continuación se muestra algunas imágenes de embalajes para el brigadero y la galleta de castaña:

FIGURA N° 03

Modelos de Embalajes de Cartón y Papel



Fuente: taihehk.en.alibaba.com

6.8.11. PLAN DE DISTRIBUCION

Para el sistema de distribución se ha considerado las siguientes actividades:

- Distribución mediante una agencia propia ubicada en el Aeropuerto Capitán Aníbal Arab de la Ciudad de Cobija; de esta manera será la forma más directa de contacto con los consumidores finales.
- Distribución mediante la agencia ya creada, ubicada en el centro de la ciudad de Cobija parque piñata; esto se realizara como un almacén para las entregas de forma más rápida, en especial a los minoristas, de esta manera asegurar que el producto no falte en los diferentes puntos, además permitirá estar en contacto directo con un mayor segmento de clientes y consumidores.
- La distribución mediante los intermediarios que serán: hoteles, residenciales y alojamientos de la ciudad de Cobija; para asegurar por completo la presencia de los productos en estos lugares, llegando así a una mayor cantidad de consumidores finales.

6.8.12. PLAN DE PRECIO

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

- Para poder introducir los productos se optara por un precio de introducción el cual debe considerar el precio de mercado de la competencia. Para esto se empleara los resultados obtenidos en los capítulos anteriores sobre: los precios de adquisición de las marcas de la competencia y la disponibilidad de los consumidores finales del segmento objetivo a pagar por la marca.

- Para la distribución al por mayor se fijaran precios a los productos considerando los costos de producción totales de la Cooperativa, de manera que los intermediarios obtengan márgenes de lucros.
- 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.

CUADRO N° 27

Sugerencia de Precios de Comercialización de los Productos de la "CO.IN.A.CA.PA."

PRODUCTO	DISTRIBUCIÓN	PRECIO DE VENTA (Bs.)
Brigaderos de Castaña	Ag. Propia	15
	Intermediarios	10
Galletas de Castaña	Ag. Propia	15
	Intermediarios	10

Fuente: Elaboración Propia en base al análisis externo y costos de producción

6.8.13. PLAN DE COMUNICACIÓN

Para lograr el objetivo de ingresar al mercado, ocupar una cuota de este y crear una imagen a la marca, es necesario realizar una serie de actividades entre estos:

- Degustaciones en el Aeropuerto de Cobija en los horarios de mayor movimiento, esto se realizara en el primer, sexto y último mes del primer año. El segundo año las degustaciones se las realiza dos veces por año (el primer y último mes). Para ello se empleara dos degustadores que se encargaran de: mostrar los productos, informar de las propiedades y/o características, funciones complementarias, hacer degustar a los consumidores finales para demostrar su sabor exótico y de realizar las promociones.
- Algunos spots publicitarios a través de los diferentes medios de comunicación, siendo una opción de aumentar el segmento de mercado, como ser:

- Canal 11 (UNITEL), lanzamiento de spot publicitario, para esto se considero la categoría de mayor audiencia, este spot será emitido durante 2 meses el primer año, 3 días a la semana, este spot tiene el lapso de 15 segundos. Para ello se realizara la elaboración del mismo que contendrá la descripción del producto: propiedades, funciones complementarias además de las básicas y hacer resaltar que es un producto orgánico y de calidad. Este spot será lo más llamativo y/o atractivo de tal forma que logra llamar la atención de un mayor segmento de mercado y les despierte el deseo de comprar esta marca, el cual se lo realizara al comienzo del primer año y se verá qué efecto causo dicho spot al finalizar el año para poder hacer las correcciones necesarias en caso de que este falle y mostrarlo el siguiente año.
- Programa por Radio (UAP), esto consiste en mencionar y describir la marca (propiedades, funciones, productos orgánicos, etc.), ocho veces al día durante cuatro meses (primer, segundo, sexto y último mes) el primer año. Los siguientes cuatro años se emitirá solo durante dos meses (primer y último mes) al año.
- Anuncios en la prensa escrita, en este caso en La Razón que es nacional y en Sol de Pando que es regional, una vez por semana, esto cada primera y última semana del mes, durante el primer y último mes del año, esto se realizara solo los dos primeros años. El tamaño del anuncio será un poco menor a la cuarta página, este anuncio contendrá toda la descripción de los productos haciendo resaltar además su procedencia orgánica.

El encargado de estas actividades será el Directorio de Administración del Comité de Derivados de la Cooperativa, las mismas que estarán reflejadas en los niveles de ventas.

El Plan de Acciones de Posicionamiento, Mercado, Producto, Distribución, Precio y Comunicación se lo puede ver más en forma resumida en los siguientes cuadros:

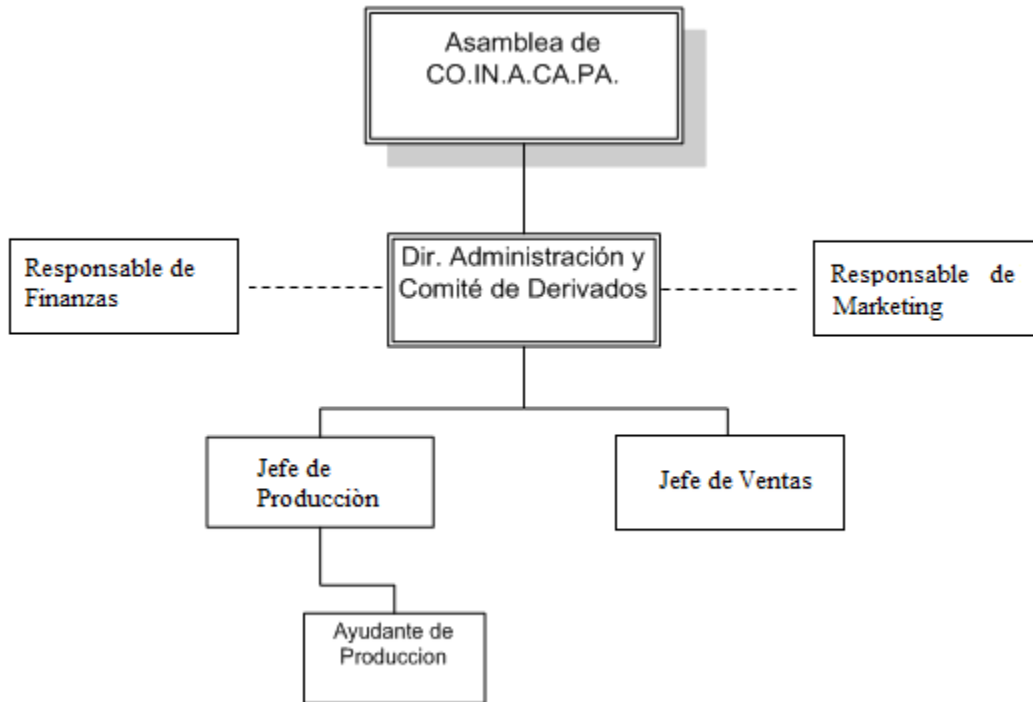
6.8.14. ORGANIGRAMA PROPUESTO

De acuerdo al Plan, se propone una estructura organizativa para el Comité de Derivados de la Castaña de CO.IN.A.CA.PA., del cual es necesario para la ejecución del Plan designar responsables del Plan de Marketing y de Finanzas y la contratación de un Jefe de Ventas.

- c) **Asamblea de CO.IN.A.CA.PA.:** De acuerdo al organigrama los socios toman las decisiones en sus asambleas ordinarias y extraordinarias sobre las acciones de mayor escala que realice este Comité.
- d) **Dirección de Administración:** Supervisan el proceso de ejecución para garantizar el cumplimiento de los objetivos del Comité.
 - **Responsable de Finanzas:** Encargado de realizar los registros contables de ingresos y gastos.
 - **Responsable de Marketing:** Encargado de ejecutar y supervisar la implementación del Plan de Marketing, como también informes de la ejecución del proyecto.
- e) **Responsable de Producción:** Persona hábil para ejecutar los recursos y dirigir el proceso de elaboración de los productos.
- f) **Ayudante de Producción:** Persona hábil para auxiliar en el proceso productivo de los productos.
- g) **Jefe de Ventas:** Persona hábil para promocionar y ofertar los productos en el segmento de mercado seleccionado, inicialmente pilar fundamental para el funcionamiento del proyecto.

ESQUEMA N° 09

Estructura Organizativa Propuesta Para el Comité de Derivados de la Castaña



Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 28
Plan de Posicionamiento

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO							
Estrategias	Acciones	Actividades	Responsables	Tiempo	Meta	Control	
E.1. Lograr un posicionamiento como productos orgánicos de calidad	A.1. Elaborar el slogan	<ul style="list-style-type: none"> Diseño del slogan 	Directorio del Comité	1 semana	Obtener un slogan que identifique la marca	Nivel de ventas	
	A.2. Distribución de afiches y colgantes	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de afiches y colgantes 	Directorio del Comité	1 semana	Obtener afiches y colgantes que identifique a la marca	Nivel de ventas	
		<ul style="list-style-type: none"> Distribución del mismo 	Directorio del Comité	Continuo	Llegar al máximo número de intermediarios		
	A.3. Distribución de volantes	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de volantes 	Directorio del Comité	1 semana	Obtener volantes que identifique a la marca	Nivel de ventas	
<ul style="list-style-type: none"> Distribución del mismo 		Jefe de Ventas	Durante las degustaciones	Llegar al máximo número de consumidores finales			
A.4. Distribución de ponchillos al vendedor y degustadores	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y elaboración de ponchillos 	Directorio del Comité	1 semana	Conseguir el # de ponchillos establecidos en el Plan además de este identifique los productos	Nivel de ventas		
	<ul style="list-style-type: none"> Distribución del mismo 	Jefe de Ventas	Durante las degustaciones	Conseguir que tanto vendedor como degustadores se identifiquen con la marca			

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 29

Plan de Mercado

ESTRATEGIA DE MERCADO								
Estrategias	Acciones	Actividades	Responsables	Tiempo	Meta	Control		
E.1.	Conseguir una cuota de mercado y crecer en el mismo	A.1.	Capacitación de la fuerza de venta	• Preparar disertaciones	Jefe de Ventas	2 días	Disertaciones que garanticen que la fuerza de ventas se identifique con la Cooperativa	Resultado de las disertaciones
				• Preparar videos	Jefe de Ventas	1 días	Conseguir videos que se adecuen a lo que la empresa quiere para su fuerza de ventas	Presentación de video
				• Preparar textos sobre servicio al cliente	Jefe de Ventas	2 días	Textos que muestren la importancia que tiene el servicio al cliente	Presentación del texto
				• Realizar la capacitación	Jefe de Ventas	1 semana, 2 veces al año	Toda la fuerza de venta está capacitada	Nivel de ventas

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 30

Plan del Producto

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO						
Estrategias	Acciones	Actividades	Responsables	Tiempo	Meta	Control
E.1. Elaborar etiquetas que den mayor información a los consumidores finales e intermediarios	A.1. Diseñar la etiqueta	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración del diseño	Directorio del Comité	La primera semana del primer año	Etiquetas que contengan toda la información propuesta en el Plan	Resultado del diseño

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 31
Plan de Distribución

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION						
Estrategias	Acciones	Actividades	Responsables	Tiempo	Meta	Control
E.1. Lograr un puntos referentes de ventas	A.1. Distribución por medio de un canal directo	<ul style="list-style-type: none"> Tener una agencia distribuidora en el aeropuerto de Cobija (Aeropuerto Capitán Aníbal Arab), encargada de la venta directa al consumidor final 	Directorio del Comité	1 semana del primer año	Ventas a los consumidores finales	Nivel de ventas
	A.2. Distribución mediante un canal indirecto corto	<ul style="list-style-type: none"> Distribuir a los intermediarios (hoteles, residenciales y alojamientos), para que estos ofrezcan al consumidor final Seguir con la distribución ubicada en el Parque Piñata de la ciudad de Cobija 	Directorio del Comité	Continuo	Venta de los productos a los intermediarios Llegar a un mayor segmento de mercado	Nivel de ventas

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 32

Plan de Precios

ESTRATEGIA DE PRECIO							
Estrategias	Acciones	Actividades	Responsables	Tiempo	Meta	Control	
E.1.	Determinar política de precio Orientada a la Competencia	A.1. Mantenimiento del Precio Frente a la Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los precios del mercado de acuerdo a los resultados de investigación 	Directorio del Comité	1 semana	Identificar los precios de mercado y el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por los productos	Nivel de ventas
		A.2. Establecer precios al por mayor	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	Directorio del Comité	1 semana	Obtener un precio que considere los costos totales	Nivel de ventas
		A.3. Promoción de Precios en las exposiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Venta en unidades al consumidor final con precios al por mayor 	Jefe de Ventas	Durante las exposiciones en las ferias	Un precio para poder introducir los productos al por mayor	Atraer a los consumidores finales mediante el precio

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 33
Plan de Comunicación

ESTRATEGIA DE COMUNICACION							
Estrategias	Acciones	Actividades	Responsables	Tiempo	Meta	Control	
E.1.	Realizar una campaña extensiva para alcanzar el máximo número de personas del mercado meta	A.1. Degustaciones en el aeropuerto de cobija	<ul style="list-style-type: none"> • Informar tolo lo referente a los productos a los degustadores 	Jefe de Ventas	Durante la promoción	Los degustadores conozcan el producto y se identifiquen con la marca	Nivel de ventas
			<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar las degustaciones 	Jefe de Ventas	Durante la promoción	Promocionar los productos	
		A.2. Spots publicitarios en los diferentes medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento del spot publicitario Canal 11 	Directorio del Comité	2 meses, 3 días la semana	Difundir el spot publicitario	Nivel de ventas
			<ul style="list-style-type: none"> • Propaganda en la Radio UAP 	Directorio del Comité	4 meses, 8 veces al dia	Llegar a los consumidores a través de la radio	
<ul style="list-style-type: none"> • Anuncio en la presa escrita (La Razón y Sol de Pando) 	Directorio del Comité	2 meses, una vez en la semana(primera y última semana del mes)	Llegar a los consumidores a través de la prensa				

Fuente: Elaboración Propia

6.19. CRONOGRAMA DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING

CUADRO N° 34

Cronograma del Plan Operativo de Marketing (Primer Año)

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PLAN OPERATIVO DE POSICIONAMIENTO												
Diseño del slogan	■											
Elaboración de afiches y colgantes	■											
Entrega de afiches y colgantes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Elaboración de volantes	■											
Diseño y elaboración de ponchillos	■											
Distribución de volantes y ponchillos	■	■				■	■					■
PLAN OPERATIVO DE MERCADO												
Preparar disertaciones, videos y textos	■											
Realizar la capacitación a los degustadores						■						■
PLAN OPERATIVO PRODUCTO												
Diseñar etiquetas	■											
PLAN OPERATIVO DE DISTRIBUCIÓN												
Apertura de agencia propia en el aeropuerto de Cobija	■											
Distribución a los intermediarios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Distribución en el punto del Parque Piñata en Cobija	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PLAN OPERATIVO DE PRECIO												
Establecimiento de precios	■											
Determinación de precios para los intermediarios	■											
Promociones de precios en las ferias comerciales		■		■			■		■		■	

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PLAN OPERATIVO DE COMUNICACION												
Degustaciones	■	■	■			■	■					■
Lanzamiento del spot publicitario		■	■	■			■	■	■			
Propaganda por radio	■	■	■	■		■	■	■				■
Anuncio en la presa escrita	■		■									■

Fuente: Elaboración Propia en base al Plan Operativo de Marketing

6.20. PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO DE MARKETING

Para el presupuesto del Plan de Marketing se ha considerado 5 años, donde se considera el costo de inversión de una agencia propia, como se muestra en la siguiente tabla:

CUADRO N° 35
Costo de Agencia Propia

CONCEPTO	COSTO (Bs.)
Trámites Legales	500,00
Caja (calculadora, libro diario, lapiceros, etc.)	100,00
Exhibidor	800,00
Silla	100,00
Teléfono Celular	300,00
Jefe de Ventas	800,00
TOTAL	2.600,00

Fuente: Elaboración Propia en base al Plan Operativo de Marketing

Además se ha calculado el presupuesto para cada una de las estrategias para los respectivos cinco años, como se muestra a continuación:

CUADRO N° 36

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

CONCEPTO		2013	2014	2015	2016	2017
Plan Operativo De Posicionamiento	Elaboración de afiches y colgantes	1977	450	450	450	450
	Elaboración de volantes	330	330	330	330	330
	Confección de ponchillos	360	360	360	360	360
Plan Operativo Mercado	Capacitaciones a los degustadores	300	150	150	150	150
Plan Operativo Producto	Diseño de etiquetas	560				
Plan Operativo De Distribución	Apertura de agencia propia	2600	1500	1500	1500	1500
	Distribución a los intermediarios	2400	2400	2400	2400	2400
Plan Operativo De Precio	Establecimiento de precios					
Plan Operativo De Comunicación	Degustaciones	3400	2600	2600	2600	2600
	Diseño y Lanzamiento del spot publicitario	5760	2880			
	Propaganda por radio	800	400	400	400	400
	Anuncio en la presa escrita	800	800			
TOTAL		19287	11870	8190	8190	8190

Fuente: Elaboración Propia en base al Plan Operativo de Marketing

CAPITULO VII

PROYECCION FINANCIERA

7.4. INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se realizará la proyección financiera de la Cooperativa “CO.IN.A.CA.PA.” con el proyecto. Esta proyección financiera, reflejará el estado futuro de la Cooperativa con los planes estratégicos propuestos.

Se hará una proyección de los Estados de Resultados y Flujo de Fondos desde el año 2013 al 2017, en el que se detallarán los gastos propuestos de los planes seleccionados en beneficio de la Cooperativa.

A continuación se puede observar en el siguiente Cuadro, los gastos requeridos para los Planes Estratégicos de este proyecto.

CUADRO N° 37

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

LÍNEAS DE ACCIÓN	2013	2014	2015	2016	2017
Plan Operativo De Posicionamiento	2667	1140	1140	1140	1140
Plan Operativo De Mercado	300	150	150	150	150
Plan Operativo De Producto	560				
Plan Operativo De Distribución	5000	3900	3900	3900	3900
Plan Operativo De Precio					
Plan Operativo De Comunicación	10760	6680	3000	3000	3000
COSTO TOTAL DEL PLAN	19287	11870	8190	8190	8190

Fuente: Elaboración propia en base a gastos requeridos en los planes estratégicos del proyecto.

7.5. ESTADO FINANCIERO DE LA COOPERATIVA

7.2.4. DETERMINACION DE LOS INGRESOS

Como ingresos se consideran las ventas de brigaderos y galletas de castaña en la agencia propia y 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 sugerencia de precios del Plan de Marketing.

CUADRO N° 38
Ingresos (Bs. / año)

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Unid. Brigaderos de Castaña	8967	10839	12939	15292	17923
Unid. Galletas de Castaña	4588	5545	6619	7823	9170
Precio Brigaderos Ag. Propia	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Precio Galletas Ag. Propia	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Precio Brigaderos Intermediarios	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Precio Galletas Intermediarios	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Ventas Brigaderos Ag. Propia (70%)	94.153,50	113.809,50	135.859,50	160.566,00	188.191,50
Ventas Brigaderos Intermediarios (30%)	26.901,00	32.517,00	38.817,00	45.876,00	53.769,00
Ventas Galletas Ag. Propia (70%)	48.174,00	58.222,50	69.499,50	82.141,50	96.285,00
Ventas Galletas Intermediarios (30%)	13.764,00	16.635,00	19.857,00	23.469,00	27.510,00
TOTAL INGRESOS	182.992,50	221.184,00	264.033,00	312.052,50	365.755,50

Fuente: Elaboración Propia.

7.2.5. DETERMINACION DE LOS EGRESOS

Como egresos se consideran los costos de producción (en función al programa de producción), administración y depreciación¹⁶; a continuación se muestra a detalles los diferentes costos.

CUADRO N° 39

Costo de Producción y Administración (Bs. / año)

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
Castaña 3	8430,45	10188,94	12162,41	14374,76	16849,88
Leche	4817,40	5822,25	6949,95	8214,15	9628,50
Harina	2709,79	3275,02	3909,35	4620,46	5416,03
Huevo	1023,70	1963,95	1476,86	1745,51	2046,06
Azúcar	1505,44	1819,45	2171,86	2566,92	3008,91
Fermento	2890,44	3493,35	4169,97	4928,49	5777,10
Vainilla	593,57	717,38	856,33	1012,10	1186,37
Castaña 2	15243,90	18426,30	21996,30	25996,40	30469,10
Leche Condensada	7970,67	9634,67	11501,33	13592,89	15931,56
Mantequilla	1120,88	1354,88	1617,38	1911,50	2240,38
Cocoa En Polvo	597,80	722,60	862,60	1019,47	1194,87
Coco Rayado	2490,83	3010,83	3594,17	4247,78	4978,61
Jefe De Producción	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
Ayudante De Cocina	9600,00	9600,00	19200,00	19200,00	19200,00
Agua Potable	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Depreciación	1222,50	1222,50	1222,50	1222,50	1222,50
Energía Eléctrica	2520,00	2520,00	2520,00	2520,00	2520,00
Gastos Gen. De Adm.	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
Envases Brigaderos	13450,50	16258,50	19408,50	22938,00	26884,5
Envases Galletas	6882,00	8317,50	9928,50	11734,50	13755,00
GLP	398,94	482,20	575,62	680,31	797,38
COSTO DE PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	102188,80	117550,32	142843,63	161245,73	181826,73

Fuente: Elaboración Propia.

¹⁶ La depreciación se hizo con los valores iniciales de compra y vida útil estimada. Se adopta el método lineal de depreciación, por considerar este el más conservador.

7.2.6. ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE FONDOS

El análisis anterior se complementa con el Estado de Resultados, que mide el desempeño de la Cooperativa a lo largo de un periodo determinado, por lo general un año. 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 de la Cooperativa.

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:

CUADRO N° 40
Cargas Impositivas

TIPO DE IMPUESTO	SIGLA	MONTO %	SOBRE
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: Elaboración Propia de acuerdo al Código Impositivo Nacional

Con las consideraciones anteriores se realizó el cálculo del Estado de resultados y de Flujo de Fondos. Para el cálculo del VAN se considero una tasa del 15% anual (promedio de las tasas pasivas que ofrecen los Bancos), mostrando los siguientes resultados:

CUADRO N° 41**Estado de Resultados (Bs. / año)**

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017
(+) Ingresos	182.992,50	221.184,00	264.033,00	312.052,50	365.755,50
(-) Costo De Prod. Y Adm.	102.188,80	117.550,32	142.843,63	161.245,73	181.826,73
(-) Costo Del Plan	19.287,00	11.870,00	8.190,00	8.190,00	8.190,00
(=) Utilidad Gravable	61.516,70	91.763,68	112.999,37	142.616,77	175.738,77
(-) I.U.E.	15.379,18	22.940,92	28.249,84	35.654,19	43.934,69
(=) Utilidad Neta	46.137,53	68.822,76	84.749,52	106.962,58	131.804,08

Fuente: Elaboración Propia

CUADRO N° 42**Flujo Neto de Caja (Bs. / año)**

CONCEPTO	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Utilidad Neta		46.137,53	68.822,76	84.749,52	106.962,58	131.804,08
Depreciación		1.222,50	1.222,50	1.222,50	1.222,50	1.222,50
Valor Residual						4.821,50
Cap. de Trabajo	-121.475,80					121.475,80
Flujo Neto De Caja	-121.475,80	47.360,03	70.045,26	85.972,02	108.185,08	259.323,88

Fuente: Elaboración Propia

- **VAN:** Conocido también como el valor presente neto, se define como la sumatoria de los flujos netos de caja anuales actualizados menos la inversión inicial, o sea trae a valor presente los flujos de efectivo que genere el proyecto y resta la inversión. Esencialmente, el VPN mide cuánto valor es creado o adicionado por llevar a cabo cierta inversión, a fin de comparar este valor con la inversión inicial.

$$\text{VAN} = 219.984,08$$

- **TIR:** La tasa interna de retorno es el rendimiento promedio que obtienes por cada peso y se expresa en porcentaje. La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo

requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

$$\text{TIR} = 58,93\%$$

- **RELACION B/C:** La relación Beneficio/Costo, muestra la cantidad de dinero actualizado que recibirá el Proyecto por cada unidad monetaria invertida. Se determina dividiendo los ingresos brutos actualizados (beneficios) entre los costos actualizados.
 - Si la relación B/C es mayor que la unidad, el proyecto es aceptable, por que el beneficio es superior al costo.
 - Si la relación B/C es menor que la unidad, el proyecta debe rechazarse porque no existe beneficio.
 - Si la relación B/C es igual a la unidad, es indiferente llevar adelante el proyecto, porque no hay beneficio ni pérdidas.

$$\text{B/C} = 1,77$$

Mediante la implementación del Plan de Marketing se obtiene una Rentabilidad del 66,33% y un Valor Actual Neto de 260.506,67 Bs., en el cual la Relación Beneficio Costo de 1,99 Bs., de lo que se puede concluir que el Plan de Marketing es financieramente favorable para la Cooperativa.

7.6. MEDIDAS DE EVALUACION Y CONTROL

El control se centra en el análisis de los resultados de las actividades planificadas, evaluando su desempeño, diagnosticando sus meritos y poder llevar a cabo las acciones correctivas que fueran necesarias, lo que equivale una redefinición de planes.

Para controlar, evaluar y corregir los resultados de la gestión realizada se debe hacer un análisis de las medidas de eficacia y eficiencia.

Para las Medidas de Eficiencia se considera:

- Comparar volúmenes de ventas que se obtuvieran en la gestión con las metas establecidas.
- Establecer la participación del mercado que se obtuvo con la gestión y comparar con las metas establecidas.

Para las Medidas de Eficacia se debe considerar lo siguiente:

- Si el costo del Plan Estratégico de Marketing fuese eficaz para alcanzar las metas deseadas.
- Si existe relación costo del Plan de Marketing con las metas deseadas.
- Los aportes y efectos que genero el Plan de Marketing en relación con las metas establecidas.

Estas mediciones ayudaran en el desarrollo de un Plan Estratégico más coherente y sostenible por que se analizaran todos los factores que puedan afectar de manera positiva o negativa a la Cooperativa para alcanzar sus objetivos deseados.

El control 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. Para ello se elaboro un control para cada Plan, el cual se refleja en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 43

Control del Plan Estratégico de Marketing

OBJETO DE CONTROL	DETECTOR	COMPARADOR	ACTIVADOR
<p>Eficiencia del Plan de Posicionamiento y Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia de las degustaciones. • Influencia de la propaganda en la función de comercialización. 	<p>Se detectara mediante el nivel de ventas de cada año.</p> <p>Mediante el nivel de conocimiento de la marca que estará reflejado en el nivel de ventas.</p> <p>Se detectara en el nivel de ventas o con algún indicador: $\frac{\text{Gastos promoción publicidad}}{\text{Ventas Brutas}}$</p>	<p>Se compara con las ventas proyectadas de cada año.</p> <p>Comparar con las ventas proyectadas para esa gestión.</p> <p>Comparar con las ventas proyectadas o analizar el comportamiento del indicador.</p>	<p>Detectar las actividades que tienen mayor deficiencia y realizar un plan de correcciones</p> <p>Analizar en que se está fallando (volantes, degustadores, slogan, etc.) y ver si es necesario seguir con esta actividad o impulsar esta.</p> <p>Detectar si el Slogan y presentaciones del producto son adecuados, analizar las deficiencias de la propaganda, corregirlas o cambiar de estrategia.</p>
<p>Eficiencia del Plan del Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad y aceptación de los productos. 	<p>Se detectara desde el inicio del proceso hasta la entrega del producto final. La calidad se medirá mediante características del producto (sabor, color, olor).</p>	<p>Se compara los resultados mediante estándares que se tiene del producto y nivel de ventas proyectadas.</p>	<p>Detectar las etapas del proceso en las cuales este fallando, verificar las materias primas, envases, etc.</p>
<p>Eficiencia del Plan de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia de los canales de distribución directo e indirecto • Influencia de la distribución en el Plan. 	<p>Se detectara mediante el nivel de ventas que se obtenga.</p> <p>Se detectara mediante un indicador: $\frac{\text{Gasto de distribución}}{\text{Costo de Venta}}$</p>	<p>Con el nivel de ventas proyectado para esa gestión.</p> <p>Se comparara los resultados con los indicadores de resultados anteriores.</p>	<p>Ver cuál de los dos canales es el que tiene mayor deficiencia. De esta manera ver si se sigue con los dos o solo con uno.</p> <p>Detectar las actividades de mayor deficiencia dentro de las estrategias adoptada, cambiarlas o corregirlas.</p>

OBJETO DE CONTROL	DETECTOR	COMPARADOR	ACTIVADOR
Eficiencia del Plan de Precio <ul style="list-style-type: none"> • Si la política de precio adoptada por la Cooperativa es la adecuada. 	Se detectara mediante el nivel de ventas de cada año.	Comparándolo con el nivel de ventas proyectado para esa gestión.	Con los resultados en caso de detectar fallas, reformular la política de precio adoptada, ya sea reduciendo costos para hacer una reducción en el precio o seguir manteniendo esa política reforzando el Plan de Comunicación.
Eficiencia del Plan de Mercado	Se detectara mediante la participación en el mercado.	Comparándolo con la cuota de mercado establecida en las proyecciones para esa gestión.	Detectar las mayores deficiencias de los planes de producto, precio, comunicación y distribución. Realizar las respectivas correcciones.

Fuente: Elaboración Propia.

-
- ⁱ Promueve Bolivia, 2010
ⁱⁱ Bolivia en una cáscara de nuez, 2009
ⁱⁱⁱ Informe de Mercado Potencial La castaña en el Reino Unido, 2009
^{iv} Estados Financieros CO.IN.A.CA.PA., 2009
^v Jean-Jacques, "Marketing Estratégico", 1997
^{vi} J.M. Sainz, "El Plan de Marketing en la Practica", 2008
^{vii} Braidot Nestor, "Marketing Total", 1993
^{viii} INEM, "Formación Abierta", 1997
^{ix} Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004
^x Arthur A. Thompson, Dirección y Administración Estratégicos, 1995
^{xi} Roman G. Hiebing, JR, Scott W. Cooper, "Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia", 1992
^{xii} Fred R. David, "Administración Estratégica", 5 Edición.
^{xiii} IBCE, Bolivia líder mundial en exportación de castaña, N° 185, Agosto 2010, Santa Cruz de la Sierra – Bolivia

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

Como Conclusiones importantes del presente estudio, se puede considerar los siguientes aspectos:

- En la actualidad, no es suficiente que una empresa sobreviva, esta debe competir y crecer constantemente en un mercado dinámico y agresivo por las mismas características de la economía nacional y los factores externos que influyen notablemente sobre este. "CO.IN.A.CA.PA." ofrece productos con las características necesarias para lograr ventajas competitivas tales como la calidad y la confiabilidad que el consumidor final puede tener en estos.
- Del Análisis Interno, se concluye que los productos vendidos por la Cooperativa en orden de importancia son: Brigaderos de Castaña y Galletas de Castaña. La fortaleza primordial en la Cooperativa son Productos de Calidad y la debilidad que más afecta a la empresa es Poca Difusión de Productos. La capacidad mínima de producción de los productos es elevada en comparación con la producción actual, según datos y estudios realizados.

-
- Del Análisis Externo, podemos concluir lo siguiente: Actualmente no existe un líder en el rubro de productos derivados de la castaña en la ciudad de Cobija, ni una marca posicionada en la mente del consumidor. La creciente demanda de los productos alimenticios naturales y orgánicos, abre un mercado prometedor para la Cooperativa, tanto a nivel local, nacional, como internacional. La oportunidad más importante para la empresa es Tomar el liderazgo en uno o más aspectos de la actividad y la principal amenaza es Creciente Participación en el Mercado de los Productos Sustitutos.
 - En el Análisis Estratégico, se seleccionó las estrategias en función de las variables del Mix de Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. En el Despliegue Estratégico se elaboraron planes estratégicos con sus respectivas fichas descriptivas: Plan de Mercado, Plan de Posicionamiento, Plan de Producto, Plan de Precio, Plan de distribución y Plan de Comunicación. La ejecución de estos planes fueron programados para el año 2013. Se realizaron sistemas de control para los planes con el objetivo de controlar el cumplimiento de los objetivos. Se propuso utilizar herramientas de bajo costo para el cumplimiento de los planes.
 - Dentro la Cooperativa, se pudo observar la no existencia de un marco estratégico, por lo que se elaboró una propuesta de misión y visión para su difusión dentro la empresa, mediante la cual, se pretende guiar y motivar al personal a alcanzar los objetivos planteados.
 - Al realizar el estado financiero, se obtuvo un VAN de 260.506,67 Bs., un TIR de 66,33% y un C/B de 1,99 Bs, del cual se concluye que con la implementación del Plan de Marketing se obtiene resultados favorables para la Cooperativa.

8.2. RECOMENDACIONES

Al mismo tiempo de extraer las conclusiones del estudio realizado para CO.IN.A.CA.PA., se plantea además las siguientes recomendaciones:

- Difundir y comunicar los principios estratégicos de la empresa en todo el personal, para que todos se sientan identificados con la empresa, puedan alcanzar objetivos y planes propuestos mediante un esfuerzo conjunto y no individual.
- Desarrollar los Planes Estratégicos propuestos, evaluando los resultados obtenidos, mediante los sistemas de control respectivos. Para eliminar alguna deficiencia que pueda existir al implementarse el Plan, se recomienda que exista un encargado del control del cumplimiento de este; en este caso puede ser una persona del Directorio del Comité de Derivados de la Castaña.
- Como existen variedades de productos nutritivos derivados de la castaña se recomienda para un futuro ampliar su línea de producción.
- Se debe considerar una planeación de afuera hacia adentro, es decir, analizar siempre lo que quiere el consumidor, puesto que el mercado es dinámico y cambiante y el entorno es competitivo.

-
- Se debe considerar para un futuro la posibilidad de exportación, ya que los productos son orgánicos que es lo que actualmente se exige en un producto que se desea exportar.
 - Finalmente se recomienda a la CO.IN.A.CA.PA. la implementación del Plan de Marketing, por la importancia que reviste para la misma, puesto que al desarrollo permitirá obtener una cuota de mercado, tener un nivel de ventas aceptable y que los productos como marca esté presente en la mente del consumidor logrando así una determinada sostenibilidad y competitividad a lo largo del tiempo.

BIBLIOGRAFÍAS

1. PROMUEVE BOLIVIA, 2010
2. Bolivia en una cáscara de nuez, 2009
3. Informe de Mercado Potencial La castaña en el Reino Unido, 2009
4. Estados Financieros CO.IN.A.CA.PA., 2009
5. Jean-Jacques, “Marketing Estratégico”, 1997
6. J.M. Sainz, “El Plan de Marketing en la Practica”, 2008
7. Braidot Nestor, “Marketing Total”, 1993
8. INEM, “Formación Abierta”, 1997
9. Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, 2004
10. Arthur A. Thompson, Dirección y Administración Estratégicos, 1995
11. Roman G. Hiebing, JR, Scott W. Cooper, “Como Preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia”, 1992
12. Fred R. David, “Administración Estratégica”, 5 Edición.
13. IBCE, Bolivia líder mundial en exportación de castaña, N° 185, Agosto 2010, Santa Cruz de la Sierra - Bolivia