



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA, CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN DE LA  
EMPRESA FAMILIAR “MULTISABOR”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**JUAN PABLO MOLINA HUMEREZ**

PROFESOR GUÍA:  
**GASTÓN ALEJANDRO HELD BARRANDEGUY**

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
**ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
MARICEL RITA GIBBS ROBLES**

**SANTIAGO DE CHILE  
2014**

## RESUMEN

El presente trabajo aborda un plan estratégico estructurado metodológicamente para desarrollar la pyme familiar Multisabor, dedicada a la provisión a nivel de retail de materias primas para la industria de alimentos manufacturados en la ciudad de La Paz, Bolivia, y posicionarla como un referente en el mercado.

En Bolivia existe un escenario político y económico favorable para el desarrollo de empresas en general, con una proyección de crecimiento anual del PIB de 5,5% y una inflación controlada menor al 5,0% anual para los próximos 4 años. La calificación de riesgo país fue recientemente mejorada de BB- a BB. Por su parte, el mercado específico representa un movimiento de USD153 millones anuales (2013). Los principales competidores de Multisabor son Naturex y Maprial, quienes se enfocan principalmente al sector industrial entre pymes y grandes empresas mediante ventas B2B; existen además otros competidores informales.

Actualmente la empresa tiene ventas anuales de USD240 mil (microempresa), con un crecimiento anual de 1,5% durante la última década. Es administrada por sus dos propietarios junto a cuatro colaboradores. Durante sus más de 20 años de operación ha podido desarrollar su marca "Multisabor", que hasta hoy continúa posicionando en el mercado paceño. Los principales productos que comercializa son esencias saborizantes, colorantes y bandejas plásticas. Su infraestructura se concentra en tres puntos de venta y dos almacenes ubicados en La Paz y El Alto. Clientes como La Hogareña, Matías Uchuta, Industrias Dimar y aproximadamente un centenar de empresas unipersonales representan el 90% de sus ingresos.

El presente trabajo consideró tres opciones estratégicas para el desarrollo de la empresa: "Centro de distribución mayorista", "Representante comercial exclusivo" y "Red de locales comerciales", seleccionándose finalmente esta última. La selección se hizo considerando el análisis financiero de las alternativas, la ponderación cualitativa y cuantitativa del ambiente externo e interno, y la evaluación por conveniencia de las opciones estratégicas. La alternativa se caracteriza por el crecimiento y expansión mediante la instauración de nuevos puntos de venta en El Alto, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, enfocados a clientes unipersonales que se encuentran en áreas altamente comerciales.

Con una inversión USD492 mil recuperable al tercer año, la estrategia seleccionada se traduce en un aumento de las ventas actuales de 3,5 veces en un horizonte de cinco años, llegando a USD890 mil anuales. La estimación preliminar realizada arroja un VAN de USD252 mil y una TIR del 27%, permitiendo además la consolidación de un staff de profesionales y una estructura organizacional que posibilita planificar, mejorar y/o reorientar el crecimiento de la empresa para los próximos años.

## **AGRADECIMIENTOS**

Principalmente a mis padres, Genaro Molina Corradi e Inés Humerez Camacho, por el apoyo incondicional en todas mis etapas de crecimiento, por ser mis ejemplos de vida en lo personal y profesional, además por sus enseñanzas de luchar y conseguir por sobre todo las metas y sueños que cada uno se propone.

A mis hermanas y sobrinos, por su comprensión y apoyo durante toda esta etapa de estudio en el extranjero.

A mis compañeros del MBA con quienes he conformado un grupo de amigos y que también fueron mis maestros durante estos dos años. Mención particular a Fabio, Alait y Pedro, que más que amigos se volvieron mis hermanos.

Finalmente mi agradecimiento a la Universidad de Chile, mis profesores y a Chile en general, por ser parte de mi formación personal, cultural, académica y profesional.

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción .....	1
2. Planteamiento del trabajo .....	1
2.1 Presentación de la empresa “Multisabor” .....	1
2.2 Descripción del tema a abordar y preguntas a responder.....	2
2.3 Alcance del tema.....	3
2.4 Objetivos .....	4
2.5 Metodología .....	4
2.6 Resultados esperados .....	6
2.7 Limitaciones del trabajo .....	7
3. Análisis del entorno externo.....	7
3.1 Análisis del entorno general (PEST) .....	7
3.1.1 Ambiente político / legal.....	7
3.1.2 Ambiente económico .....	11
3.1.3 Ambiente socio cultural.....	14
3.1.4 Ambiente tecnológico.....	15
3.1.5 Conclusiones del análisis PEST .....	17
3.2 Caracterización del negocio .....	17
3.2.1 Descripción del mercado .....	17
3.2.2 Descripción actual de la empresa.....	19
3.2.3 Análisis del entorno competitivo .....	25
3.3 Análisis de la industria .....	27
3.3.1 Análisis del entorno de la industria .....	28
3.3.2 Barreras de entrada .....	29
3.3.3 Poder de negociación de los proveedores.....	30
3.3.4 Poder de negociación de los compradores.....	30
3.3.5 Amenaza de nuevos participantes.....	30
3.3.6 Amenaza de productos y servicios sustitutos .....	31
3.3.7 Rivalidad entre empresas existentes .....	31
3.3.8 Barreras de salida.....	31
3.3.9 Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	32
3.4 Análisis de oportunidades y amenazas.....	33
4. Análisis interno de la empresa.....	34
4.1 Cadena de valor.....	34
4.1.1 Actividades primarias.....	34

4.1.2	Actividades secundarias .....	36
4.1.3	Conclusiones de la cadena de valor .....	37
4.2	Recursos, capacidades y competencias centrales.....	38
4.2.1	Panorama de los recursos .....	39
4.2.2	Capacidades y competencias centrales.....	40
4.2.3	Conclusiones de recursos, capacidades y competencias.....	41
4.3	Análisis de fortalezas y debilidades .....	42
4.4	Estrategias alternas por medio del foda.....	43
4.4.1	Declaración de las alternativas estratégicas.....	44
5.	Evaluación de las alternativas estratégicas .....	45
5.1	Evaluación alternativa 1: Red de locales comerciales .....	45
5.1.1	Análisis foda – Alt. 1 .....	46
5.1.2	Análisis de capacidad, competencia y recursos – Alt. 1 .....	46
5.1.3	Análisis financiero – Alt. 1 .....	47
5.1.4	Análisis de ventajas, desventajas y riesgos – Alt. 1 .....	48
5.1.5	Conclusiones alternativa 1 .....	48
5.2	Evaluación alternativa 2: Centro de distribución mayorista.....	49
5.2.1	Análisis foda – Alt. 2 .....	49
5.2.2	Análisis de capacidad, competencia y recursos – Alt. 2 .....	50
5.2.3	Análisis financiero – Alt. 2.....	51
5.2.4	Análisis de ventajas, desventajas y riesgos – Alt. 2.....	51
5.2.5	Conclusiones alternativa 2.....	52
5.3	Evaluación alternativa 3: Represente comercial exclusivo.....	52
5.3.1	Análisis foda – Alt. 3 .....	53
5.3.2	Análisis de capacidad, competencia y recursos – Alt. 3 .....	53
5.3.3	Análisis financiero – Alt. 3.....	54
5.3.4	Análisis de ventajas, desventajas y riesgos – Alt. 3.....	54
5.3.5	Conclusiones alternativa 3.....	55
5.4	Selección de la alternativa estratégica.....	55
6.	Planteamiento de la misión y visión de la empresa .....	56
6.1	Misión.....	57
6.2	Visión .....	57
7.	Formulaciones de los planes estratégicos .....	57
7.1	Segmento objetivo .....	57
7.1.1	Segmentación de mercado .....	58
7.1.2	Selección del segmento meta.....	59

7.1.3 Posicionamiento.....	59
7.2 Estrategia de negocio .....	60
7.2.1 Adopción de tácticas competitivas .....	60
7.2.2 Estrategias de cooperación de la empresa.....	62
7.3 Plan estratégico de crecimiento .....	62
7.3.1 Estrategia direccional.....	63
7.3.2 Análisis de cartera .....	64
7.3.3 Estrategia funcional y opción estratégica.....	65
7.4 Propuesta del plan estratégico de expansión .....	70
7.4.1 Consolidación de la empresa.....	71
7.4.2 Cimientos para la expansión geográfica .....	71
7.4.3 Estrategia para la expansión nacional sostenible .....	72
8. Mecanismos de implementación y control de los planes .....	73
8.1 Gestión del cambio .....	73
8.2 Estructura del gobierno corporativo .....	74
8.2.1 Desarrollo del gobierno de empresa “Multisabor” .....	75
8.3 Estructura organizacional propuesta.....	76
8.3.1 Funciones específicas por puesto.....	77
8.3.2 Cultura de la empresa “Multisabor” .....	78
8.3.3 Captación de personal .....	78
8.4 Cuadro de mando integral.....	79
8.4.1 Mecanismos de control .....	80
9. Implicancias de los planes estratégicos.....	81
9.1 Impacto de la inversión según la alternativa seleccionada .....	81
9.2 Plan de actividades y cronograma para la implementación .....	82
10. Conclusiones.....	83
11. Bibliografía .....	85

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: Esquema de la administración estratégica .....	5
ILUSTRACIÓN 2: Ubicación geográfica de la empresa “Multisabor” .....	19
ILUSTRACIÓN 3: Organigrama actual de la empresa “Multisabor” .....	21
ILUSTRACIÓN 4: Clasificación ABC de los productos “Multisabor” .....	23
ILUSTRACIÓN 5: Actuales clientes de “Multisabor” .....	24
ILUSTRACIÓN 6: Ventas históricas de “Multisabor” .....	25
ILUSTRACIÓN 7: Análisis cinco fuerzas de Porter en la industria .....	32
ILUSTRACIÓN 8: Análisis de la cadena de valor “Multisabor” .....	38
ILUSTRACIÓN 9: Matriz FODA de alternativas estratégicas “Multisabor” .....	43
ILUSTRACIÓN 10: Matriz FODA – Alternativa 1 .....	46
ILUSTRACIÓN 11: Matriz FODA – Alternativa 2 .....	49
ILUSTRACIÓN 12: Matriz FODA – Alternativa 3 .....	53
ILUSTRACIÓN 13: Estrategia genérica de “Multisabor” .....	60
ILUSTRACIÓN 14: Matriz BCG para las líneas de “Multisabor” .....	64
ILUSTRACIÓN 15: Esquema de la estrategia financiera de “Multisabor” .....	68
ILUSTRACIÓN 16: Esquema del proceso de expansión nacional de “Multisabor” .....	73
ILUSTRACIÓN 17: Estructura organizacional propuesta para “Multisabor” .....	77
ILUSTRACIÓN 18: Mapa estratégico para “Multisabor” .....	79
ILUSTRACIÓN 19: Impacto financiero con la implementación de la estrategia .....	81

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Metodología específica por etapas .....	5
TABLA 2: Ambiente socio cultural - Bolivia .....	14
TABLA 3: Recursos actuales de la empresa “Multisabor” .....	20
TABLA 4: Actuales proveedores “Multisabor” .....	22
TABLA 5: Organismos reguladores y de fiscalización para “Multisabor” .....	23
TABLA 6: Principales competidores en la industria – químicos.....	26
TABLA 7: Análisis V.R.I.O. – Empresa “Multisabor” .....	41
TABLA 8: Proyección de los EE.RR. – Alternativa 1 .....	47
TABLA 9: Proyección de los EE.RR. – Alternativa 2 .....	51
TABLA 10: Proyección de los EE.RR. – Alternativa 3 .....	54
TABLA 11: Selección de la alternativa estratégica .....	56
TABLA 12: Segmentación de mercado .....	58
TABLA 13: Plan de actividades y cronograma para “Multisabor” .....	82



## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Entrevista al propietario de la empresa “Multisabor” .....	89
ANEXO B: Análisis de factores externos (tabla EFAS): “Multisabor” .....	90
ANEXO C: Análisis de factores internos (tabla IFAS): “Multisabor” .....	91
ANEXO D: Matriz de análisis de factores estratégicos (SFAS): “Multisabor” .....	92
ANEXO E: Análisis financiero de las alternativas estratégicas.....	93
ANEXO F: Segmentación de mercado “Multisabor” .....	105
ANEXO G: Puntos importantes de la estrategia “Multisabor” .....	108
ANEXO H: Análisis de la matriz BCG “Multisabor” .....	109
ANEXO I: Características producto “Multisabor” .....	110
ANEXO J: Cotización página web empresa “Multisabor” .....	111
ANEXO K: Diseño gráfico para la empresa “Multisabor” .....	112
ANEXO L: Complemento de la estrategia funcional y opción estratégica .....	113
ANEXO M: Consolidación de la empresa “Multisabor” .....	114
ANEXO N: Gestión del cambio “Multisabor” .....	116
ANEXO O: Políticas de empleo familiar “Multisabor” .....	118
ANEXO P: Funciones específicas por puesto .....	120
ANEXO Q: Parámetros de control y medición para “Multisabor” .....	123

## **1. INTRODUCCIÓN**

“Multisabor” es una empresa de comercio minorista ubicada en La Paz, Bolivia, que se dedica a la distribución de químicos e insumos plásticos para la industria de alimentos y está registrada como empresa unipersonal. Actualmente cuenta con tres puntos de ventas y dos almacenes. A pesar de su trayectoria en el mercado boliviano como proveedor de insumos y accesorios por más de 20 años, no ha podido pasar la barrera de micro empresa a instancias superiores, básicamente por un manejo administrativo y operacional empírico que no le ha permitido desarrollarse, competir y actualizarse a las nuevas tendencias, tanto de mercado como de gestión empresarial.

El presente trabajo se orienta a desarrollar un plan estructurado y respaldado metodológicamente para buscar el crecimiento de la empresa a nivel nacional. Se pretende posicionarla como un referente en el mercado de proveedores de materias primas para la industria de alimentos manufacturados.

El escenario macroeconómico del país se presenta atractivo. Para los siguientes cuatro años se contempla un crecimiento del PIB anual promedio del 5,5%, valor superior al esperado para la región. A ello se suman diversos incentivos generados por el gobierno central de Bolivia, además de otras variables destacadas por los diferentes organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional y CEPAL.

Por su parte, la industria de alimentos en Bolivia, en la cual se encuentra “Multisabor”, históricamente ha tenido un crecimiento moderado constante. Las proyecciones futuras respaldan la continuidad de este desarrollo, impulsado por las políticas en general de todos los gobiernos de la región.

A partir de un estudio del entorno de “Multisabor” y sus características internas, se identificarán diversas opciones de crecimiento para la empresa, las que se evaluarán a nivel general y en base a las cuales se elaborará una propuesta a ser presentada al dueño de la empresa.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO**

### **2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA “MULTISABOR”**

La empresa nace en 1990 a partir del emprendimiento del Sr. Genaro Molina y la Sra. Inés Humerez en el rubro de la fabricación de helados artesanales. Al identificar una carencia de proveedores de insumos de calidad en el mercado de la ciudad de La Paz, los dueños deciden migrar el giro de su negocio para convertirse en representantes exclusivos de la firma chilena “Cramer”, quienes producen y comercializan una gran variedad de insumos químicos para la industria de alimentos en general. Más adelante se rompería esta relación por la estrategia de expansión directa de la empresa chilena en el mercado boliviano.

En consecuencia, el negocio de “Multisabor” gira en torno a las importaciones de materia prima y accesorios desde distintos países. Algunos de los materiales que importa son: esencias saborizantes, colorantes, conservantes, cobertura de chocolate, moldes, accesorios de plásticos y complementos decorativos. Ninguno de estos insumos se produce en Bolivia. El volumen de productos importados no es grande, pero sí de significativo valor monetario, por tratarse de concentrados. Una vez importados, los productos pasan por un proceso de reenvase en formatos más pequeños y son distribuidos en los puntos de venta en El Alto y, mediante un socio familiar, también en un punto de venta en la ciudad de La Paz.

Los clientes finales son Pymes dedicadas a la elaboración de helados, galletas, repostería, snacks, etc. La empresa también cuenta con algunos de los clientes importantes en el rubro de restaurantes y hoteles.

Hoy en día “Multisabor” es también cliente de los distribuidores mayoristas de envases de plásticos en Bolivia, ya que adquiere una serie de botellas, bandejas, moldes, etc. Esto tanto para uso propio en el proceso de reenvase, como para distribución a sus clientes finales mediante dos puntos de venta, uno en La Paz y el otro en El Alto. (Corradi, 2013)

## **2.2 DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS A RESPONDER**

Los problemas de la empresa en general son los que tiene cualquier microempresa constituida en Bolivia, incluyendo el incorrecto manejo interno en los áreas de procesos, ausencia de estructura organizacional, operaciones y recursos humanos formal, falta de acceso a financiamiento, burocracia en la formalización de las empresas, costos internos elevados, falta de infraestructura vial dificultando la logística de materiales, falta de acceso y uso de tecnología, competencia desleal por el contrabando, entre otros.

Desde su creación “Multisabor” no ha podido pasar de ser microempresa a una Pyme formal, justamente por el manejo empírico que ha tenido todo este tiempo. Es por esta razón que se hace necesario el generar un plan estratégico para el crecimiento y expansión que responda a las necesidades actuales del mercado y cumpla con las expectativas financieras internas, generando utilidades y beneficios para el desarrollo de la empresa y su vez, esta pueda generar ingresos sustentables para los dueños en búsqueda de su jubilación.

Las principales preguntas a responder en este trabajo son:

Análisis Externo → ¿Cuáles son las tendencias del mercado boliviano relevante?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del mercado?

¿La demanda del mercado es atractiva en esta industria?

¿Qué factores de competitividad se identifican en la industria?

¿Cuáles son los principales actores en los mercados relevantes?

- Análisis Interno → ¿Cuál es la actual posición de la empresa respecto a sus pares?  
¿Cuáles son los recursos, capacidades y competencias internas?  
¿La empresa tiene la capacidad necesario para encarar los cambios?  
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?  
¿Tiene ventajas competitivas reales? ¿Cuáles son?  
¿Están los indicadores de desempeño bien definidos? ¿Qué nivel tienen? ¿Cómo se comparan con los de la competencia relevante?
- Estrategia → ¿Qué acciones correctivas deben hacerse antes de una estrategia?  
¿Cómo reacciona el mercado y la competencia ante acciones?  
¿Cuál es la mejor manera de asignar los recursos y capacidades?  
¿Cuáles son las posibles alternativas estratégicas? ¿Por qué y cuáles son los requerimientos para la implementación?  
¿Cuáles son los mejores criterios para decidir entre las posibles opciones estratégicas de la empresa?  
¿La estrategia definida es la mejor para la empresa? ¿Por qué?  
¿Cómo será sostenible en el tiempo la estrategia adoptada?
- Implementación → ¿Cuál es la mejor estructura organizacional a utilizar?  
¿Son financieramente viables todos los cambios estratégicos?  
¿Cuáles son los controles y/o indicadores que debe tener la empresa para monitorear el cumplimiento de objetivos?  
¿Qué procesos deben desarrollarse? ¿Qué costos tienen? ¿Qué beneficios se espera que generen? ¿En qué plazos?  
¿Qué debe hacerse para que la organización asuma como propia la nueva orientación/estrategia?

### **2.3 ALCANCE DEL TEMA**

El presente trabajo se enmarcará dentro de la industria del retail e importación de insumos para la industria de alimentos manufacturados, y la empresa “Multisabor”.

Mediante herramientas de análisis de la situación actual de la empresa y su entorno, se podrá evaluar, para posteriormente plantear las mejoras necesarias y lograr los objetivos, crecimiento y expansión de la empresa. El trabajo se enfocará especialmente

en la importación de insumos, centro general de picking<sup>1</sup> y distribución, puntos de ventas, clientes y la gestión de negocios estratégico.

No se considerara otras opciones que pudieran surgir en el análisis, por mantener el enfoque de crecimiento de la empresa “Multisabor”; sin embargo podrá ser la base para un análisis posterior al presente trabajo.

## 2.4 OBJETIVOS

Los objetivos se concentran en establecer y proponer planes estratégicos de mejora de la situación actual, crecimiento en base a las fortalezas de la empresa y oportunidades del entorno y finalmente la estrategia de expansión. En el mediano plazo se espera que la empresa sea un referente importante en esta industria a nivel nacional y tenga un rendimiento superior y diferenciado sustentable, respecto de sus inmediatos competidores.

Para esto se plantea el siguiente objetivo general:

- ✓ Diseñar un plan estratégico de mejora, crecimiento y expansión de la empresa “Multisabor”, en base al diagnóstico externo e interno, con el uso de herramientas de gestión que permitan concluir las oportunidades y amenazas, además de identificar las capacidades, recursos y actuales ventajas competitivas.

Para respaldar el objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Analizar el ambiente externo e interno, empleando para ellos diversas herramientas de análisis como el P.E.S.T., las cinco fuerzas de Porter, análisis de la industria, estructura organizacional y análisis interno de “Multisabor”.
- ✓ Identificar y evaluar las alternativas de desarrollo, y en base a ellas proponer las directrices estratégicas de crecimiento y expansión de la empresa.
- ✓ Formular la misión, objetivos de la empresa y los planes estratégicos que permitan lograr las metas.
- ✓ Establecer una metodología de control contable y financiero de la empresa para contar con una estructura estable.
- ✓ Presentar los planes estratégicos presupuestos, procedimientos y sus respectivos indicadores de control y desempeño para monitorear los cambios en la empresa.

## 2.5 METODOLOGÍA

El marco para este plan estratégico de mejora, crecimiento y expansión de una empresa familiar está delimitado bajo dos conjuntos de conceptos que serán utilizados durante todo el trabajo. El principal se relaciona con los conceptos de administración estratégica de Thomas L. Wheelen, J. David Hunger e Ismael Oliva (Wheelen, y otros, 2007)(Ver ilustración 1 “Esquema de Administración Estratégica y Políticas de Negocios”). En forma complementaria, el análisis se apoya en las metodologías de

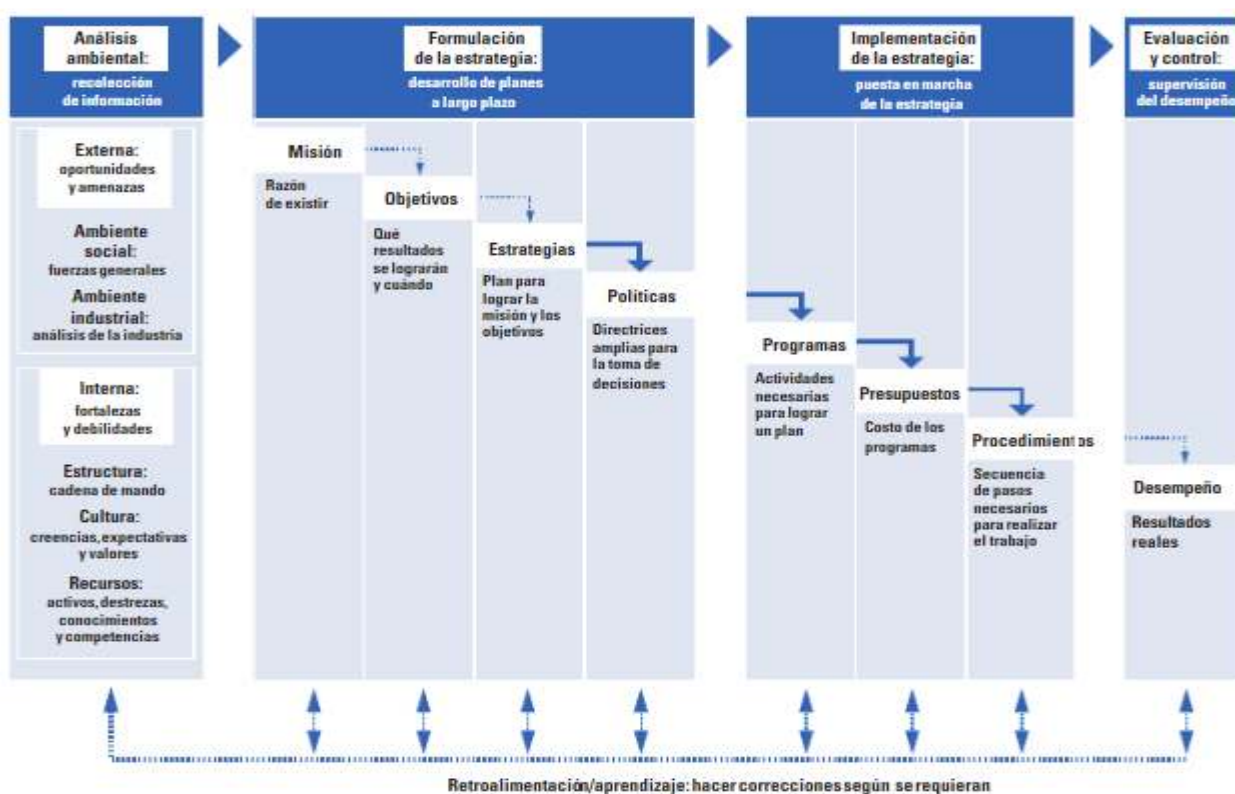
---

<sup>1</sup> Picking: Proceso básico en la preparación de pedidos en los almacenes

manuales sobre gobiernos en empresas familiares diseñados por la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial (Corporación Financiera Internacional, 2011). Así también se contemplan otros conceptos necesarios que complementen y ayuden a consolidar de los planes propuestos.

En el desarrollo de la tesis se consideran cuatro etapas generales, que son el análisis ambiental mediante uso del P.E.S.T., cinco fuerzas de Porter y V.R.I.O.; la formulación de los planes estratégicos por medio de análisis de situaciones empresarial, funcional y opción estratégica; el diseño del plan con herramientas como organización para la acción y dirección; y la evaluación y control mediante presupuesto, evaluación costo beneficio y cuadro de mando integral.

**ILUSTRACIÓN 1: Esquema de la administración estratégica**



Fuente: Administración Estratégica y Políticas de Negocios de Thomas L. Wheelen, J. David Hunger e Ismael Oliva. 2007.

Basado en el marco teórico de las etapas planteadas, las metodologías específicas que se usarán para el desarrollo del proyecto son: descripción

**TABLA 1: Metodología específica por etapas**

ETAPAS	DESCRIPCIÓN	METODOLOGÍA ESPECÍFICA
Diagnóstico general y específico	Análisis de la situación actual de la empresa y del entorno en el cual se	Análisis P.E.S.T. en Bolivia, análisis de la industria con cinco fuerzas de

	desenvuelve	Porter, análisis V.R.I.O. investigación de mercado y análisis F.O.D.A.
Diseño de los planes estratégicos de reestructuración mejora y crecimiento	Se planteará la estrategia de mejora y crecimiento para la reestructuración de la empresa y las políticas generales.	Diseño de misión, visión, objetivos, estrategias y políticas basados en programas de actividades necesarias para lograr la reestructuración y presupuesta de mejoras adecuada a manuales de gestión para empresas familiares.
Plan estratégico de expansión	En esta etapa se plantean las directrices de expansión, para que la empresa "Multisabor" pase a ser un referente nacional en la proveeduría de insumos para la industria de alimentos en Bolivia.	Estrategias puntuales que permitan la expansión mediante análisis de alternativas, en base a los análisis preliminares.  Se determinará, junto a los propietarios de "Multisabor", el programa más adecuado para la ejecución e implementación.
Evaluación financiera del proyecto	Se realizará la respectiva evaluación financiera enfocada a mostrar la rentabilidad de los planes propuestos	Uso de matemáticas financieras, tratamientos tradicionales de riesgo en la evaluación de inversiones bajo incertidumbre.
Elaboración de los indicadores de desempeño y control.	Se contempla la realización de herramientas administrativas de control para la toma de decisiones correctivas y preventivas.	Basado en Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).  Desarrollo de KPIs claves.

Fuente: Elaboración propia

Es importante señalar que en la etapa de diagnóstico se usan herramientas de levantamiento de información, como entrevistas e investigación de mercado, con el fin de conocer con mayor exactitud el mercado y los clientes de la empresa "Multisabor", para que estos datos aporten al desarrollo del trabajo.

## 2.6 RESULTADOS ESPERADOS

Al término de este trabajo se espera contar con una propuesta de desarrollo adecuada y diseñada a la medida de la empresa "Multisabor" y el entorno industrial en el cual se desenvuelve, que le permita consolidarse formalmente con sólidos cimientos, y sobre esta base, ser competitiva, un referente en la industria nacional y sustentable en el tiempo.

Además el estudio permitirá entender el entorno actual en cual está inmerso la empresa y sus variables, diseñando su crecimiento de manera estratégica en base a sus capacidades, recursos y ventaja competitiva.

## **2.7 LIMITACIONES DEL TRABAJO**

Las limitaciones del trabajo a priori incluyen la poca información disponible de entidades privadas y estatales como el Instituto Nacional de Estadística (INE) entre otras, referidas al sector industrial en cuestión y en general a distintos sectores dentro de Bolivia. Por ejemplo, a la fecha no se ha publicado los resultados oficiales del Censo 2012, lo que limita el análisis con toda la información que se desearía. Así también, como se indicó anteriormente, la empresa “Multisabor” ha sido administrada de manera empírica, por lo que solo se dispone de información y datos limitados del negocio y mercado.

El tiempo acotado para la presentación de este trabajo limita la autogeneración de toda la información deseada, por lo que se centra en analizar los datos e información disponibles, además de filtrar, extrapolar y generar los antecedentes relevantes para el estudio.

## **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

Para generar una estrategia que tenga éxito, es importante identificar y conocer los factores externos, no controlables, en los cuales se desenvuelve la empresa y además cuáles de ellos son los que tienen directa injerencia en los objetivos de crecimiento y expansión de la empresa en el sector industrial en el cual se desenvuelve.

### **3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PEST)**

Este análisis condensa las variables relevantes que son considerados como fuera de control por la empresa y se caracteriza por tener un enfoque en la industrial de comercio exterior y retail en Bolivia. Se toma en cuenta las dimensiones política legal, económica, socio-cultural y tecnológica, centrándose en aquellos antecedentes relevantes para el presente trabajo.

#### **3.1.1 AMBIENTE POLÍTICO / LEGAL**

##### ***POLÍTICA***

Desde que asumió en 2006 el presidente actual de Bolivia, el Sr. Evo Morales, con una política basada en un modelo económico comunitario socialista, el entorno político ha sufrido cambios positivos.

Las políticas de mejora en los indicadores macroeconómicos han tenido resultados positivos respecto a sus pares, explicado por la poca apertura a las inversiones extranjeras, por lo que la crisis financiera internacional de 2009 no afectó de manera directa, factor que le permitió tasas e indicadores de crecimiento favorables.



Entre las principales políticas del gobierno son el incentivo al sector productivo estatal, esencialmente al área de explotación y comercialización de hidrocarburos.<sup>2</sup>

El presidente Morales impulsa una política descentralizada mediante autonomías departamentales e indígenas que modificará las vinculaciones entre el Estado y las regiones. Cada departamento tiene políticas públicas que incentivan el crecimiento en sus regiones, particularmente en el departamento de La Paz, donde se encuentra la empresa “Multisabor”. Este departamento se caracteriza por el incentivo a la micro y pequeña empresa.

Dentro del departamento de La Paz, las políticas generales son en plena coordinación con el gobierno central, ya que el actual prefecto es del mismo partido político de la presidencia, el Movimiento al Socialismo (MAS). La misma situación ocurre en el municipio de El Alto, pero no así en el de La Paz, donde se tiene políticas descoordinadas de desarrollo.

Las políticas de incentivo en la ciudad de El Alto son mayores al sector industrial, actividad dominante en ella y, que representa el 70% de los ingresos para el municipio. Durante las últimas etapas municipales, se ha apoyado a este sector con el no cobro de impuestos sobre la utilidad de las empresas durante los primeros 10 años.

En este municipio se implantan las principales aduanas, zonas francas, aeropuerto internacional y es paso fronterizo con los países de Chile y Perú. Ello le ha permitido un importante desarrollo, explicado por la migración peruana dedicada al comercio informal y por las fuentes de trabajo que se han generado durante este tiempo.

La banca nacional, oficinas de ministerios y el comercio son las principales fuentes de ingresos en La Paz, por lo que las políticas de apoyo se enfocan más que todo en la calidad de vida, siendo una de las principales ciudades cosmopolitas. Como sede de gobierno, también tiene muchas dificultades en cuanto a bloqueos de carreteras se refiere, por lo que el desenvolvimiento de las actividades de la industria puede verse muy compleja en esta ciudad. “Multisabor” tiene un punto de venta en una de las zonas comerciales céntricas, y también se ve directamente afectada ante estas movilizaciones.

A nivel nacional, las políticas gubernamentales y de incentivo se establecen en los principales departamentos de Bolivia como son Santa Cruz de la Sierra, donde se enfocan en el desarrollo agroindustrial, y tanto Beni como Pando, que son departamentos cercanos deben adoptar las políticas por la similitudes entre estos; en Cochabamba se enfoca al desarrollo energético, donde los departamentos de Chuquisaca y Tarija por la cercanía tiene políticas similares; en cambio, en La Paz, que engloba a Oruro y Potosí, las políticas buscan el crecimiento del sector minero en general (Instituto Nacional de Estadística, 2010).

De acuerdo a los comentarios recibidos en una entrevista a Carlo Cordero, profesor de la Universidad Mayor de San Andrés, una de las casas de estudio más prestigiosos de La Paz, hoy en día Bolivia vive una estabilidad política, explicada básicamente por la bonanza económica del país. Es imposible pensar en un horizonte político, si las cifras no están bien. El presidente Morales se ha visto acompañado por una situación

---

<sup>2</sup> Banco Central de Bolivia. Informe de política monetaria. Enero 2014.

favorable gracias a los elevados precios de las materias primas y por necesidad energética de países vecinos en materia de consumo de gas, siendo Bolivia el principal proveedor de este recurso a Brasil, Argentina y Chile.

En lo político también resalta los lazos estrechos con Venezuela, Cuba e Irán, enconados críticos de Washington. A pocos meses de las nuevas elecciones presidenciales que se darán curso en octubre 2014, la situación política económica parece favorecer al actual mandatario, además de no tener un frente opositor bien estructurado. El actual partido del presidente conglomerada y está apoyado por las 34 naciones indígenas, las que fueron marginadas anteriormente por la elite neoliberal y ahora conforman el principal sustento popular que respalda la gestión del presidente Morales.<sup>3</sup>

## **MARCO LEGAL**

Las regulaciones que tienen injerencia directa sobre la empresa “Multisabor” incluyen la ley de inversión, ley fiscal, ley de comercio exterior, ley general de aduanas, marco de regulación de contratación y promoción, regulación del Servicio Nacional de Sanidad y Agropecuaria, normativa referida a la fundación de empresas, regulación municipal y normativa para la comercialización de insumos para alimentos.

También son relevantes las tendencias en cuanto a las actitudes ante empresas extranjeras e incentivos especiales respecto a empresas nacionales, enfocadas en el marco de la micro y pequeña empresa.

En abril de 2014 se promulgó la nueva **Ley de Promoción de Inversión 1182** que se aplica tanto a inversión de nacionales como extranjeras que realicen actividades dentro del territorio boliviano. El propósito de esta nueva ley es en principio fomentar el desarrollo económico y social del país.

La ley presenta dos tipos de incentivos de acuerdo a la inversión: los generales, que se refieren a las actividades productivas sectoriales que se enmarquen en la planificación del desarrollo económico y social del país; y los específicos, que se califican como “preferentes”, enfocados a las inversiones con actividad productiva de interés estratégico para el país, en la industria de hidrocarburos, minería y energía (Ministerio de Planificación del Desarrollo, 2006).

Después de promulgarse la Ley de Servicios Financieros en agosto de 2013 y ahora esta ley de promoción de inversión, las siguientes acciones que exigen los inversionistas son trabajar sobre la normativa de conciliación y arbitraje. Puntualmente una de las polémicas de la nueva ley de inversión se refiere a las controversias generadas en materia de inversión, ya que el presidente Morales señaló en un discurso que cualquier controversia debe resolverse en territorio nacional y no en tribunal internacional, ya que siempre pierde el Estado.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.laprensa.com.ni/2013/08/07/planeta/157720-modelo-boliviano-sombras-segun>

<sup>4</sup> <http://www.economiabolivia.net/2014/04/04/se-promulga-la-ley-de-inversiones/>

En lo que se refiere a la **normativa fiscal en Bolivia** (Impuestos Nacionales), el régimen tributario cuenta con las siguientes tasas impositivas:

1. Impuestos al valor agregado (IVA), con una alícuota de 13% mensual sobre las ventas, aplicable a todas las actividades de venta de bienes inmuebles, contratos de obra, prestación de servicios, alquiler de muebles e inmuebles, operaciones de arrendamiento financiero con bienes inmuebles.
2. Régimen Complementario al Impuesto al Valor Agregado (RCIVA): Impuesto sobre los ingresos de las personas naturales y sucesiones indivisas, provenientes de la inversión de capitales, del trabajo o ambas. La alícuota aplicada a este impuesto es del 13%.
3. Impuesto sobre las Utilidades de la Empresa (IU): La aplicación de este impuesto es sobre las utilidades generadas por la empresa pública o privada, en un año fiscal. Este impuesto es del 25% anual.
4. Impuesto a la Propiedad de Inmuebles y Vehículos Motorizados: Impuesto anual aplicado a la propiedad inmueble y vehículos automotores existentes en territorio boliviano. La base del cálculo para este impuesto es el avalúo fiscal establecido por cada municipio.
5. Impuesto a la Transacciones (IT): Impuesto aplicado al ejercicio comercial, industrial, profesional, de oficio, negocio, alquiler de bienes y otras actividades realizadas por personas naturales, jurídicas, empresas públicas y privadas, incluyendo empresas unipersonales. Impuesto de 3% mensual.
6. Impuesto a los Consumos Específicos (ICE): Impuesto que es aplicado a ciertos productos, tales como cigarrillos, bebidas refrescantes, alcoholes, vinos y otros bienes similares. Las tasas específicas son determinadas anualmente.
7. Impuestos adicionales se aplican a los sectores de minería, hidrocarburos, electricidad, telecomunicaciones, transporte y aguas. Los mismos se especifican en las correspondientes leyes sectoriales.

Una de las diferencias que se tiene en Bolivia en materia de impuestos respecto a sus pares internacionales de Latinoamérica es que Bolivia tiene un impuesto a la repatriación de ingresos del 12,5% sobre la utilidad de la inversión; en comparación a Chile con una tasa de 35%, Brasil del 15%, Ecuador del 25%, entre otros (Instituto de Estudios Fiscales, 2009). Es decir, es un marco favorable para la inversión internacional. Sin embargo, existen impuestos puntuales que protegen las políticas del gobierno, entre éstas el impuesto a la compra de dólares americanos, con una tasa de 0,7%, cuidando la política de bolivianización que tiene el Ministerio de Economía.

En el marco de la **regulación de comercio exterior** (Instituto Boliviano de Comercio Exterior), Bolivia se acoge en la ley ejecutiva de reglamentación general de aduanas, la que está adecuada en base a los distintos acuerdos y políticas comerciales bilaterales o multilaterales. Entre las más importantes están la de Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Comunidad Andina de Naciones (CAN), Mercado Común del Sur (Mercosur), Acuerdo con Países de Norte América (NAFTA) y acuerdo comercial con países de la Unión Europea, donde Bolivia comercializa alrededor de 2.000 productos con preferencias arancelarias.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> <http://ibce.org.bo/informacion-acuerdos-comerciales.php#U3LG5aROXIU>

La organización mundial de aduanas, bajo sus directrices y pilares fundamentales (Marco SAFE), trata de impulsar y desarrollar el trabajo Aduana-Aduana y Aduana-Empresa mediante sinergias y alianzas de compañías comprometidas con el cumplimiento y principalmente la búsqueda en la confiabilidad de la cadena de suministros internacionales (Aduana Nacional de Bolivia).

Las regulaciones de mayor importancia para la empresa son las referidas a la **reglamentación del Servicio Nacional de Sanidad y Agropecuaria (SENASAG)** (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria), que está encargado de emitir los permisos de importación y exportación de productos o subproductos relacionados con el uso directo o indirecto de fauna, consumo alimenticio y todo lo que tiene que ver con el sistemas de protección agropecuario en Bolivia. Los aspectos de mayor impacto sobre las posibles estrategias de “Multisabor” son la complejidad y el trabajo distanciado que tiene SENASAG con la Aduana Nacional, ya que la rotación del personal que tiene este ente regulatorio hace que constantemente se tengan nuevos procedimientos, haciéndose indefinida y confusa las adecuaciones que debe hacer una empresa para importar, fabricar y distribuir productos enfocados al consumo humano.

Tanto en **Fundempresas** (Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia), entidad regulatoria de registro de empresas, como las **normativas municipales**, se han caracterizado por contar con procesos y regulaciones ágiles y relativamente simples. Las tendencias del marco regulatorio se enfocan principalmente al apoyo al desarrollo de las empresas y en el área de alimentos se controla básicamente las fechas de caducidad de los productos, condiciones higiénicas y registro SENASAG.<sup>6</sup>

La conclusión se puede sintetizar en que el apoyo a la inversión extranjera tiene sus limitaciones y riesgos ante cualquier problema de arbitraje. Las declaraciones constantes del actual presidente de Bolivia, motivando al apoyo a la inversión nacional y las acciones de nacionalización de la inversión extranjera, hacen que haya demasiadas aristas de incertidumbre en materia política y legal. Sin embargo a pesar de esta figura desfavorable a las inversiones extranjeras, año a año ella ha tenido un constante crecimiento, la economía boliviana según datos de la CEPAL recibió USD2.030 millones de Inversión Extranjera Directa (IED), un 35% más que en 2012, denotando de esta manera el claro interés de empresas extranjeras de invertir en Bolivia a pesar de todo. Por consiguiente se puede calificar que Bolivia y su entorno internacional tienen un desenvolvimiento de riesgo medio.

### 3.1.2 AMBIENTE ECONÓMICO

Bajo las arcas del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia, el entorno económico ha tenido un buen desenvolvimiento. Durante la gestión 2013 encabezó la lista de crecimiento porcentual en América Latina con un PIB de 5,5% respecto al año anterior, lo cual resalta como país con perspectivas favorables según la CEPAL.

---

<sup>6</sup> <http://www.fundempresa.org.bo/tramites-requisitos-y-formularios/>

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI), las perspectivas de la actividad económica en América Latina y el Caribe se mantendrán relativamente moderadas en 2014 (Fondo Monetario Internacional, 2014). Si bien la recuperación de las principales economías mundiales debería fortalecer la demanda externa, estas mismas tendrían un efecto contrarrestado de los precios de las materias primas, por lo que se explica la desaceleración de crecimiento de las economías emergentes. Mucho tiene que ver las políticas fiscales y la economía de EE.UU., que perturbó el comportamiento de los mercados financieros y cambiarios internacionales.

En lo que se refiere a la actividad económica en Bolivia, el crecimiento de la gestión 2013 superó la proyección (5,5%) al cerrar con un aumento del PIB del 6,5%, constituyéndose como el tercer país de mayor crecimiento de la región, después de Paraguay y Panamá.

Dentro de las proyecciones del FMI para 2014 a 2018, se tendrá un crecimiento promedio anual del PIB en 5,5%, manteniéndose entre los países con mayores perspectivas de crecimiento. Fruto de estas cifras, el actual gobierno boliviano ha sido reconocido y felicitado por los distintos organismos de observación económica en el mundo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2013).

Este desempeño se explica fundamentalmente por los sectores de hidrocarburos, transporte y almacenamiento, apoyados también por otras industrias como los servicios financieros y agropecuarios. El crecimiento del país también estuvo impulsado principalmente por el incremento en la demanda interna.

La política monetaria se caracterizó por el retiro gradual de los impulsos monetarios que se iniciaron a fines de 2011, manteniendo las tasas de interés bajas.

El diagnóstico económico a 2014 de Bolivia resalta las altas exportaciones de gas y un elevado gasto fiscal, en desmedro del sector minero el que se ve estancado en parte por la incertidumbre jurídica mencionada anteriormente. El gobierno se fijó una meta inflacionaria anual de 5,0%. Sin embargo, el alza en los precios a febrero de 2014 ya representaba un 1,2%. Muchos analistas económicos solicitan revisar la medición del índice de precios al consumidor, debido a que al cierre de la gestión 2013, éstos mostraron precios sorprendentemente bajos (Banco Central de Bolivia, 2014).

Dentro de las perspectivas de evolución, preocupan el incremento de las importaciones que tuvieron un aumento del 12% interanual. Para 2013 las exportaciones textiles bajaron en 23% en términos de valor. Otro sector que tuvo una caída fue la industria minera, con un 18% de producción, debido a una disminución en los precios. En cuanto a las recomendaciones del FMI ante esta situación, puntualiza las distorsiones que podría causar la nueva ley de servicios financieros que regula las tasas del sector productivo y vivienda social. Así también recomienda mejorar la sostenibilidad fiscal a medio plazo, para no tener excesiva dependencia de los ingresos de los hidrocarburos.

Gracias al incremento en el consumo privado, que se proyecta en 4,7% para 2014 respecto al año anterior, el crecimiento del sector privado seguirá su constante desarrollo, ayudado también por el aumento en el empleo y las transferencias públicas para el sector de la construcción (9% respecto al año anterior). Según los analistas, se pronostica todo lo contrario para el consumo público, que se desacelera debido a la reducción en los ingresos fiscales. Una de las acciones económicas fue destinar

USD3.000 millones para mantener la producción de gas y cumplir con los contratos de proveeduría a Brasil y Argentina, y resguardar el suministro en la demanda interna.

Parte de las críticas constantes al actual gobierno se enfocan en la caída de las reservas de gas y la puntual dependencia a la exportación de un recurso no renovable, además de la poca inversión en materia de exploración de nuevos campos gasíferos. Se espera también una subida en el consumo doméstico de gas en 30% durante 2014 por la demanda interna y el cambio en la matriz energética. La respuesta de los gobiernos ante estas presiones es la aseveración de nueva certificación de reservas para junio de 2014.

A fines de 2013 Bolivia subió su calificación de riesgo país de BB- a BB, por las cifras que marcaron un claro crecimiento. Las distintas calificadoras internacionales reflejan que el país tiene un clima favorable para los negocios, juntamente a sus pares de Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú y Uruguay, todos estos considerados por la fundación Getulio Vargas como países propicios para la inversión (Página Siete, 2014).

El Banco Central informó que las remesas desde el extranjero crecieron en 8%. Estas provinieron de España, Estados Unidos, Argentina, Chile y Brasil principalmente. El sector privado manifiesta la existencia de incertidumbre sobre futuras posibles nacionalizaciones. El gobierno analiza incrementar aranceles a la importación de fármacos y productos vinícolas, con el objetivo de fortalecer la industria boliviana en reciprocidad a las barreras comerciales que imponen países vecinos (Banco Central de Bolivia, 2014).

A nivel microeconómico el gobierno está elaborando un proyecto de ley para micro y pequeñas empresas. El espíritu de dicha ley está dirigido a promover políticas de incentivo económico. Los mecanismos de incentivo que contempla el proyecto de ley se dirigen a empresas bolivianas con un capital desde USD1,500. Entre lo más atractivo de este proyecto de ley está relacionado al tema tributario, donde se plantea un régimen simplificado para las pequeñas empresas, para que estas tributen 5% en lugar de 13%, también contempla otros tres ejes fundamentales: 1.Fondo Pyme, para apoyar y mejorar las infraestructura de las empresas, 2.Proteccionismo, donde habrá prohibición selectiva de importaciones que protejan a la industria textil y 3.Rebaja de aranceles a la importación de bienes de equipo.<sup>7</sup>

## **INFRAESTRUCTURA Y TRANSPORTE<sup>8</sup>**

Ubicada en un punto estratégico de América Latina, Bolivia tiene una topografía muy diversa debido a los desniveles existentes, especialmente en el tramo de la Cordillera de los Andes, con picos de altitud superior a 5.000 m, con climas y condiciones variadas, que son determinantes para el transporte por vía terrestre, dificultando la construcción y el mantenimiento de carreteras. El medio de transporte utilizado para

---

<sup>7</sup> Información que dieron a conocer los ministerios de Economía y de Desarrollo Productivo. Abril de 2014

<sup>8</sup> Perfiles de infraestructura y transporte en América Latina. Caso Bolivia. Cepal 2012  
Identificación de oportunidades comerciales para productos bolivianos en los Estados brasileños de Rondonia y Acre.  
Publicación No. 15/05. Departamento de Apoyo a los PMDER

atender el comercio exterior, en más del 70% de las exportaciones e importaciones, es el marítimo y el fluvial-marítimo, a partir de puertos ubicados en otros países, lo que exige una mejor adecuación de las interconexiones del territorio boliviano con los respectivos puertos.

Las cargas destinadas a la exportación e importación, se movilizan principalmente a través de carreteras, y a través de combinaciones de transporte terrestre-marítimo y fluvial marítimo. Cerca del 85% de la cargas son movilizadas a través de estas tres modalidades de transporte, por lo tanto el transporte internacional en Bolivia se basa en gran medida de las cadenas de transporte intermodal.

Los programas e iniciativas económicas en el área de infraestructura impulsados por el gobierno de Bolivia, se centran especialmente en la integración regional, integración transfronteriza y eficiencia en infraestructura para la navegación fluvial, y facilitación de comercio trasfronterizo lo que apoya al crecimiento de empresas relacionadas al comercio exterior.

### 3.1.3 AMBIENTE SOCIO CULTURAL<sup>9</sup>

El análisis se focaliza en los tres departamentos más importantes de Bolivia, La Paz, Cochabamba y Santa Cruz que son las urbes con mayor densidad poblacional y, por tanto, las de mayor actividad económica.

La Paz, departamento sede de gobierno, concentra las principales actividades financieras y de servicios del país, por la cantidad de ministerios, embajadas, consulados y distintos organismo estatales localizados en esa ciudad. En cuanto a Santa Cruz y Cochabamba, se caracterizan por la concentración en la actividad productiva, debido al clima cálido a diferencia de La Paz (De la Vega, 2012).

En la tabla 2 se detallan aspectos y características sociales a nivel nacional y desagregado en los tres departamentos más significativos.

**TABLA 2: Ambiente socio cultural - Bolivia**

DESCRIPCIÓN	LA PAZ	COCHABAMBA	SANTA CRUZ	BOLIVIA
Superficie (km2)	133.985	56.631	370.621	1.098.581
Población total	2.881.531	1.899.406	2.862.811	10.624.495
Densidad de habitantes (por km2)	21,51	34,14	7,72	9,67
% de población masculina	49,47	49,45	50,30	49,90
% de población femenina	50,53	50,55	49,70	50,10
Tasa media anual de crecimiento (%)	1,45	1,99	2,73	1,88
Tasa bruta de Natalidad (por mil)	24,15	25,97	26,37	25,80
Tasa bruta de Mortalidad (por mil)	7,67	7,70	5,46	7,19

<sup>9</sup> Instituto Nacional de Estadística Bolivia. Anuario estadístico 2012.

Tasa Neta de Reproducción (hijos por mujer)	1,32	1,42	1,41	1,43
Tasa global de fecundidad (hijos por mujer)	2,99	3,21	3,11	3,21
Edad media de fecundidad	27,92	28,96	28,03	28,40
Esperanza de vida al nacer (años)	66,96	65,50	69,00	68,09
Tasa de Mortalidad infantil (por mil nacidos vivos)	40,03	43,01	33,90	40,18

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE, Censo 2012.

Así también, la desigualdad y la exclusión, provocaron históricamente la desestructuración de la organización comunitaria en Bolivia, lo cual tuvo severas consecuencias en el debilitamiento de su cohesión interna. Ello se ha traducido en un elevado nivel de pobreza, con un indicador de 65,1% de la población total, de los cuales el 41,3% es extremadamente pobre, lo que indica que la población tiene un grado de desigualdad y exclusión social.

El 49% de los niños de menos de 5 años se encuentran en comunidades con pobreza extrema. Entre los avances en los últimos 10 años, aproximadamente la mitad de la población en Bolivia salió de la clase pobre para pasar a la clase vulnerable, lo que significa que aún le falta un escalón para ser parte de la clase media, según el reporte denominado “La movilidad económica y el crecimiento de la clase media en América Latina”, elaborado por el Banco Mundial (BM) y la CAF.<sup>10</sup>

### 3.1.4 AMBIENTE TECNOLÓGICO

En Bolivia el gasto en ciencia, tecnología e innovación (CTI) es uno de los más bajos en la región. El gobierno sólo destinó a ese fin aproximadamente un total de 23 millones de dólares en los últimos cinco años. El exiguo aporte tecnológico provino del exterior, asociado a grandes costos económicos y ambientales, lo que a la postre significa una dependencia en materia tecnológica.

Si bien el gobierno nacional generó esfuerzos políticos para un avance científico-tecnológico, aún no se han definido los mecanismos formales para solucionar problemas nacionales, regionales y locales con la inclusión de las diferentes regiones del país. Otro factor del déficit en CTI es la falta y escasa generación de investigadores; los datos indican que sólo 0,16 habitantes cada mil son investigadores y desarrolladores de tecnología, comparado con otros países referentes en la región, donde esa cifra es de aproximadamente 0,75.

El panorama general en Bolivia en materia de tecnología bajo el modelo primario exportador se caracteriza por no incorporar desarrollo, a diferencia de otros países donde la generación de tecnología es fundamental para sus procesos productivos y otras áreas como desarrollo de nuevos productos, control de calidad de procesos y productos, disminución de costos de producción, mejoramiento en mecanismos de acceso a los mercados.

<sup>10</sup>[http://www.lostiempos.com/diario/actualidad/economia/20131024/50-sale-de-pobre-en-bolivia-pero-no-entra-en-clase\\_232779\\_504178.html](http://www.lostiempos.com/diario/actualidad/economia/20131024/50-sale-de-pobre-en-bolivia-pero-no-entra-en-clase_232779_504178.html)



Entre los datos más importantes de acuerdo a la industria, se cuenta el que los bolivianos pagan las tarifas más altas de internet en el continente. Entre el 40% y el 50% de la población boliviana tiene acceso a Internet, pero el nivel de penetración es insignificante, ya que solamente entre el 2 y el 3% de los hogares del país cuenta con el servicio.<sup>11</sup>

La telefonía móvil democratizó el acceso a Internet en el país y la incursión de tecnologías 3G y 4G propició el auge del servicio inalámbrico. “Todo aquel que tiene un celular de tecnología desde GPRS hasta la G4 puede acceder a cualquier servicio”.<sup>12</sup>

En Bolivia se registra una “agresiva reducción de la tarifa de banda ancha, pero el mercado continúa exhibiendo precios prohibitivos para la mayoría de la población, pues el costo promedio de conexión de 1 Mbps equivale al 78% de un salario mínimo”.<sup>13</sup>

Los bolivianos pagan las tarifas más altas de la región por el servicio más lento del continente. La velocidad efectiva de subida y bajada de datos mediante banda ancha de Internet se incrementó en 53% en América del Sur en 2011. En Chile, la velocidad de subida alcanzó 1.767 Mbps, 39% más que en 2010, mientras que en Bolivia la velocidad de subida fue de 210 Mbps y la de bajada, 428 Mbps, las cifras más bajas de la región. El retraso tecnológico boliviano se puede deber a dos factores principales: la mediterraneidad nacional y el control monopólico del mercado que encarecen el servicio aprovechado por las corporaciones de telecomunicación.

La interconexión mediante fibra óptica submarina del Pacífico, administrada por Latino América Natilius, Telefónica Internacional de España y Entel Chile, cuesta alrededor de 30 dólares por Mbps en el puerto de Arica, pero el costo se eleva hasta 130 o 250 dólares por Mbps en Tambo Quemado.

Por otro lado, las proveedoras Empresa Nacional de Telecomunicaciones (Entel) y Axes controlan los precios de conectividad y en algún momento llegaron a cobrar hasta 1.200 dólares por Mbps. Entel anunció una rebaja de la tarifa de Internet ADSL hasta de 30%; ofertará 512 Kbps a 25 dólares.<sup>14</sup>

En uno de sus discursos, el actual presidente de Bolivia comentó que uno de los retos del país es reducir esos costos de internet mediante la instalación del satélite Tupac Katari, inaugurado en febrero del presente año. El satélite permitirá además ampliar la cobertura principalmente en áreas rurales. También entre los incentivos al mercado de investigación, es el desarrollo de investigadores en el sector y explotación del salar de Uyuni, principal recurso para la fabricación de baterías en base a litio; este proyecto está a cargo de la Corporación Minera de Bolivia (Comibol).

---

<sup>11</sup> Declaraciones de Manuel Mercado, director de la Agencia para el Desarrollo de las Sociedades de la Información en Bolivia (ADSIB), dependiente de la Vicepresidencia del Estado Plurinacional

<sup>12</sup> Declaración que destacó el director de la autoridad de regulación y fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT), Clifort Paravicini.

<sup>13</sup> Dato revelado por el presidente de Signals Telecom Consulting José Otero.

<sup>14</sup> <http://www.bolpress.com/art.php?Cod=2012051804>

### **3.1.5 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS PEST**

La prolongación del actual gobierno de turno, que salió reelecto consecutivamente las últimas dos elecciones presidenciales, ha permitido establecer y dar continuidad a políticas de mediano y largo plazo mediante incentivos a los distintos sectores económicos en Bolivia, escenario que no se daba hasta antes del actual gobierno. Apoyado por la aprobación de la población, principalmente indígena, las proyecciones futuras parecen indicar una tercera reelección en Octubre de 2014, lo cual permitirá un contexto de certidumbre para el empresariado y dará lugar a establecer con mayor certeza las distintas estrategias industriales y comerciales en el país.

El crecimiento sostenido de los principales indicadores macroeconómicos, apoyado por el consumo interno principalmente, además del reconocimiento de organizaciones mundiales felicitando el desenvolvimiento de la economía boliviana, ha permitido subir la calificación de riesgo de BB- a BB según la calificadora internacional de riesgo Standard & Poor's. Con esta mejora, Bolivia se consolida como un país económicamente sólido, estable y atractivo para las inversiones privadas, lo que permitirá nuevas oportunidades para atraer recursos de inversionistas a nivel nacional e internacional.

En lo que refiere al panorama socio cultural en Bolivia, se destaca el crecimiento de la clase media. El cual, impulsado por un incremento poblacional constante del 1,6% anual, uno de los más altos en la región, hace que el país esté pasando por una de las mejores etapas de desarrollo.

El área de la tecnología es uno de los pilares donde poco o nada se avanzó por la poca inversión y acciones puntuales de desarrollo. Sin embargo, los organismos gubernamentales ya están trabajando en principio potenciando las facultades del viceministerio de ciencia y tecnología para invertir en distintos áreas.

En síntesis, existe un panorama favorable para cualquier oportunidad de inversión dentro el territorio boliviano por el contexto actual en que vive el país. Las principales amenazas provienen del poco avance referido al marco legal de conciliación de arbitraje de inversiones y la excesiva intromisión del gobierno al apartado productivo económico, donde compite de manera desleal con empresas privadas por beneficiarse de distintas subvenciones y tarifas preferenciales al ser empresas del estado, desincentivando de esta manera a la inversión privada. También deben considerarse los constantes riesgos latentes por declaraciones y relaciones deterioradas entre el gobierno y los empresarios privados de Bolivia.

## **3.2 CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO**

### **3.2.1 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO**

El mercado y la economía boliviana ha comenzado a crecer en estos últimos años gracias al macroentorno, caracterizado por el alza de los precios de commodities (Bolivia tiene concentradas sus exportaciones principalmente en gas). Además se debe resaltar

que la crisis financiera internacional no afectó al país, debido a que no recibe fuertes capitales extranjeros (Pro Chile, 2012, 2013).

De acuerdo al informe de CEPAL, al día de hoy las perspectivas de crecimiento económico del país para la siguiente gestión son bastante atractivas, ya que se prevé que Bolivia (PIB 5,5%) junto a Perú, liderarán el crecimiento económico de América del Sur.<sup>15</sup>

Según datos del INE Bolivia, existe en el país una población aproximada de 10,4 millones de habitantes, en un total de 9 departamentos, donde Santa Cruz de la Sierra, La Paz y Cochabamba concentran más del 80% de la población total. La empresa “Multisabor” está situada en el departamento de La Paz que, de acuerdo al último Censo 2012, cuenta con una cantidad poblacional total de 2,88 millones, de los cuales 1,9 millones viven en áreas urbanas de las ciudades de La Paz y El Alto. La ciudad de La Paz, actualmente sede de Gobierno, concentra su economía en micro y pequeñas empresas, con una representación del 70% de su economía.<sup>16</sup>

El mercado de las empresas manufactureras de alimentos se encuentra bastante fragmentado. Existe una infinidad de pequeñas empresas artesanales que se dedican a la repostería, panadería, elaboración de jugos, snacks y otros similares. También es importante resaltar la estacionalidad de la demanda variable que tienen estos insumos, con la demanda mucho más alta en fechas festivas, el doble de lo regular (Pro Chile, 2013).

Por otra parte, restaurantes, hoteles y otros segmentos similares son considerados clientes importantes para esta industria, en particular para la empresa “Multisabor”. En resumen, los sectores se pueden nombrar bajo los siguientes segmentos:

1. Industrias manufactureras de alimentos como gaseosas, galletas, repostería, confites, helados, etc. De acuerdo al registro de la concesionaria de Registro de Comercio FUNDEMPRESA, son 3.468 empresas que operan a nivel nacional, de las cuales actualmente la empresa “Multisabor” atiende a diez, entre micro y pequeña empresa, entendiéndose que el 95% de las empresas en Bolivia son Pymes. Al igual que los distintos sectores económicos, exceptuando la minería y gas, estos se encuentran localizados en Santa Cruz, La Paz y Cochabamba respectivamente. La mayor proporción, 85%, de los proveedores de insumos llegan a este sector mediante ventas puerta a puerta con visitas frecuentes en instalaciones de los clientes, también realizan seguimiento telefónico y email de acuerdo a la preferencias de los encargados de compra.
2. Clientes en el segmento de hotelería y restaurantes, que representan un sector en crecimiento constante, de acuerdo al PIB por sector. En Bolivia existen 1.380 empresas registradas legalmente y una proporción aún mayor a este número son empresas no registradas (declaración emitida por Impuestos Nacionales). El comportamiento de compra de este segmento es distinto al industrial, por las mismas características de su giro buscando generalmente locales comerciales

---

<sup>15</sup> Fondo Monetario Internacional. Perspectivas económicas. Las Américas, desafíos crecientes. Abr, 2014.

<sup>16</sup> Instituto Nacional de Estadística Bolivia. Anuario estadístico 2012.

cerca de sus instalaciones, la cantidad de compra al igual que otros sectores son variables durante el año. (Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia)

3. Clientes unipersonales que se dedican a la repostería decorativa. No se cuenta con datos puntuales que permitan describir este segmento, pero aproximadamente un centenar de estas microempresas son los más importante para la empresa “Multisabor”, que mediante sus centros de ventas accede principalmente a este segmento. Generalmente las personas dedicadas a esta actividad se concentran en sectores altamente comerciales en todas las ciudades de Bolivia, porque es ahí mismo donde producen y venden sus productos.

La competencia en la ciudad de La Paz está representada por 8 empresas inscritas legalmente y 4 informales que son considerados como competidores directos de “Multisabor”. Muchas de estas empresas tienen operaciones nacionales, con lo cual atienden a los tres segmentos; algunas de ellas incluso cuentan con inversión internacional, principalmente de Argentina y Chile.

Los proveedores son un aspecto crítico para este tipo de negocios, ya que mediante la relación comercial que se llegue a formar, se puede tener una diferenciación respecto a otros competidores. Lo esencial radica en contar con proveedores que puedan ser confiables, con productos de buena calidad y de precios competitivos. Sólo para ejemplificar la importancia de los proveedores, se pondrá el ejemplo de Coca Cola: el sabor, color y diferentes características no pueden cambiar, porque perdería muchos clientes que están acostumbrados a estas características de la gaseosa. Por lo tanto, cuando un proveedor ingresa con un cliente, es muy difícil que éste lo abandone, pues no es tan sencillo cambiar la formulación para la elaboración de sus productos.

### **3.2.2 DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

La empresa “Multisabor” se encuentra situada en el departamento de La Paz. Cuenta con un cuartel general que a su vez es un centro de almacenaje, un centro de fraccionamiento, un punto de ventas en el municipio de Nuestra Señora de La Paz y dos puntos de ventas en el municipio de El Alto, que se encuentra aledaño al municipio paceño.

#### ***ILUSTRACIÓN 2: Ubicación geográfica de la empresa “Multisabor”***





Fuente: Elaboración propia en base a entrevista al propietario de la empresa "Multisabor". 2013

Los tres puntos de ventas se encuentran estratégicamente bien ubicados, en zonas altamente comerciales. El de La Paz se encuentra en el mercado Rodríguez, que es el más céntrico e importante de esta ciudad y los dos puntos en El Alto se encuentran en la calle Franco Valle a escasos pasos del centro neurálgico del municipio. A pesar que las instalaciones son espacios reducidos, estas han sido adecuadas y optimizadas de acuerdo a los productos con mayor demanda.

Los recursos con los cuales cuenta la empresa a la fecha se especifican en la siguiente tabla:

**TABLA 3: Recursos actuales de la empresa "Multisabor"**

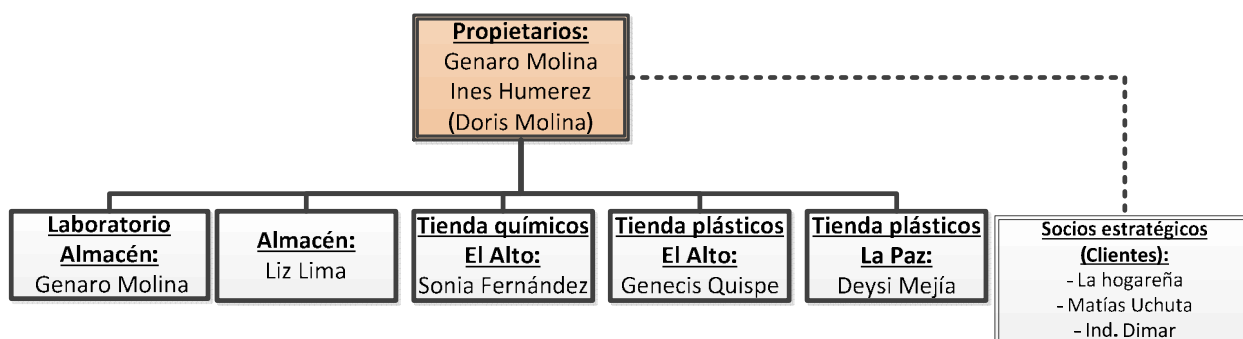
RECURSOS	CONCEPTO	VALOR RESIDUAL (USD)	COMENTARIOS
<b>TANGIBLES</b>			
<i>Propios</i>	Minibús de distribución	13,000	Transporta los insumos desde los dos almacenes a tres tiendas propias y tres clientes principales.
	Vagoneta	18,000	Uso administrativo
	Laboratorio almacén	10,000	Almacén diseñado en la casa del propietario
	Almacén	15,000	Almacén diseñado en otra casa del propietario
	Estantes y mostradores	3,000	Distribuidos en los tres puntos de venta.
	Stock	65,000	Inventario promedio mensual
	Cuenta corriente	45,000	Dinero disponible mensual distribuido en tres bancos

	Cuentas por cobrar	23,000	Cobrabla a junio 2015
<i>Alquilados</i>	Locales comerciales		Tres puntos de ventas en total, con una dimensión promedio de 25 mts2. por local.
	Depósitos trastienda		Para cada local comercial se alquila por separado depósitos de aprox. 15 mts2.
<b>INTANGIBLES</b>			
	Know How	No valorado	Se opera con proveedores locales e internacionales buscando surtido.
	Marca	No valorado	20 años de posicionamiento en mercado paceño.
	Relación con proveedores	No valorado	Excelente relación con proveedor brasilero para acceder a descuentos en aranceles.
<b>HUMANOS</b>			
	Personal calificado	2,000	Capacitación durante los primeros dos meses de su incorporación
	Curva de aprendizaje	No valorado	Experiencias en la expansión geográfica y selección de proveedores.

Fuente: Elaboración propia en base a información de "Multisabor"

La actual estructura organizativa de la empresa se presenta en la ilustración 3.

### ILUSTRACIÓN 3: Organigrama actual de la empresa "Multisabor"



Fuente: Elaboración propia en base a estudio preliminar

### PROVEEDORES Y ORGANISMO REGULADORES

Por el actual giro de negocios de la empresa, "Multisabor" tiene la obligación de generar constantemente nuevos proveedores en todas las áreas relacionados al sector de alimentos procesados o manufacturados, además de los proveedores de plásticos en general con el fin de mantener el surtido y estar a la vanguardia de nuevos insumos que optimicen la producción de sus clientes. También entre sus proveedores se encuentran las distintas empresas que le prestan servicios para su funcionamiento, entre estos: agencias despachadoras, transporte internacional y nacional, outsourcing en contabilidad e imprentas.

En las tablas 4 se detallan los principales proveedores actuales de "Mutisabor", y en la 5 los organismos que regulan a la empresa.

**TABLA 4: Actuales proveedores “Multisabor”**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>PAÍS</b>	<b>COMENTARIO</b>
<i>Químicos y complementos</i>	Floramatic	Chile	Químicos en gral.
	Cusa	Perú	Conservantes
	Aromax	Brasil	Esencias y colorantes
	Francisco Sunz	EE.UU.	Esencias base agua
	Intercom	Argentina	Químicos en gral.
	Framont	Perú	Esencias
	Cramer	Chile	Esencias (mediante intermediario)
	Naturex	Bolivia	Repostería
	Consa	Bolivia	Complementos
	Prima int.	Bolivia	Complementos
	San Silvestre	Brasil	Aditivos
<i>Plásticos</i>	Derqui	Bolivia	Bobinas
	Docplast	Bolivia	Bobinas
	Pamolsa	Perú	Bandejas
	San Jorge art	Bolivia	Bandejas
	Art	Bolivia	Bandejas
	Insumac	Bolivia	Postreras
	Dicplast	Perú	Vasos
	Belen	Bolivia	Vasos
	Lujan	Bolivia	Bandejas
	Matriplast	Bolivia	Bidones
	BO packaging	Chile	Envases

<b>PROVEEDORES DE SERVICIOS</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>COMENTARIO</b>
<i>Agencias Aduanera</i>	Ag. Morales	Importaciones por La Paz
	Ag. Cedal	Importaciones por Santa Cruz
<i>Transporte Int.</i>	Ransa	Importaciones por La Paz
	Logostic trans	Importaciones por Santa Cruz
<i>Transporte Nac.</i>	Asociación de transporte pesado	Interdepartamental
	Sindicato 1ro de mayo	Local
<i>Outsourcing contable</i>	Est. Daniel Mancilla	Contabilidad general
<i>Imprenta</i>	Grafitec	Etiquetas
	Tauro	Tarjetas personales y similares
<i>Líneas telefónicas</i>	Cotel	Puntos de ventas
	Viva	Teléfonos móviles
	Entel	Almacenes

Fuente: Elaboración propia

Los principales proveedores de químicos son Floramatic, Aromax y Prima internacional, debido a que entre estos tres representan el 65% de todos productos adquiridos por “Multisabor”, con valor mensual de compra aproximada de 10 mil dólares. En lo que refiere a plásticos, destacan Docplast y Pamolsa, que representan el 80% de todas las compras con valor promedio mensual de 4 mil dólares y son considerados proveedores críticos porque son estos mismos quienes venden a la competencia.

Un dato relevante y que diferencia los proveedores de químicos versus los de plásticos es los créditos de venta y las condiciones de entrega. En general casi todas las empresas proveedores de plásticos conceden un crédito de 30 días después de la entrega a domicilio o donde se acuerde con “Multisabor”. En cambio en químicos las compras y pagos son por anticipado y entrega por lo general en puertas del fabricante a los 30 días.

**TABLA 5: Organismos reguladores y de fiscalización para “Multisabor”**

<b>ORG. REGULADORES</b>	<b>COMENTARIO</b>
SENASAG	Entidad encargada de emitir permisos de importación y exportación de productos agropecuarios y de consumo humano, directo o indirectos
Aduana Nacional	Responsable de controlar, fiscalizar todos los materiales, productos, etc. que ingresan y salen del país. Control del pago de aranceles de acuerdo a tratados comerciales
Impuestos Internos	Organismo encargado de cobrar impuestos por concepto de compra y venta, además de impuestos anuales a las utilidades.
Fundempresas	Concesionaria encargada de registrar y emitir certificado de funcionamiento a las empresas en Bolivia
Alcaldía de La Paz	Emisión de permiso de funcionamiento y control sanitario de empresas comerciales e industriales.
Alcaldía de El Alto	Emisión de permiso de funcionamiento, recaudación anual por funcionamiento

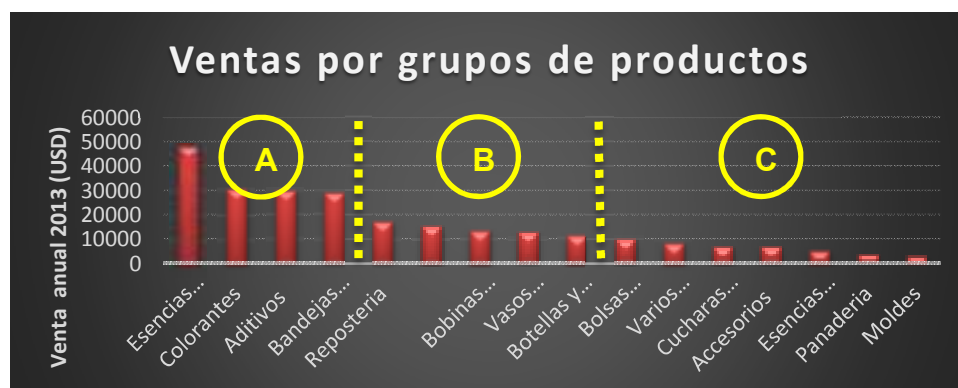
Fuente: Elaboración propia en base a información disponible

Entre los organismo de mayor incidencia sobre las operaciones de la empresa se encuentran SENASAG y la Aduana Nacional, el primero por los tramites morosos al dar la autorización de internación de productos importados al país, el cual pueden ser críticos en productos perecederos y de temporada; en el caso de la Aduana, primero para controlar productos ilegales que llegan al mercado en precios bajos y segundo para autorizar el cobro o no de productos que tengan beneficio arancelario por los acuerdos comerciales que tiene Bolivia.

## PRODUCTOS

“Multisabor” maneja en la actualidad aproximadamente 730 items. Sin embargo, el 50% de la ventas son representadas por cuatro grupos de productos en particular: esencias saborizantes, colorantes, aditivos y bandejas plásticas, según la clasificación de Pareto en la ilustración 4. El surtido en los locales comerciales es uno de los factores importantes para la empresa, por lo que constantemente se van añadiendo y eliminando productos fuera de temporada.

**ILUSTRACIÓN 4: Clasificación ABC de los productos “Multisabor”**



Fuente: Elaboración propia en base a información disponible



## CLIENTES

Como se indicó anteriormente, los clientes de “Multisabor” son muy diversificados. Actualmente la empresa no tiene ningún mecanismo de registro o herramienta tecnológica que le ayude puntualmente a la agrupación de clientes por segmentos y/o actividad económica. Mediante un esfuerzo por agrupar, en la ilustración 5 se muestra los principales clientes.

**ILUSTRACIÓN 5: Actuales clientes de “Multisabor”**



Fuente: Elaboración propia

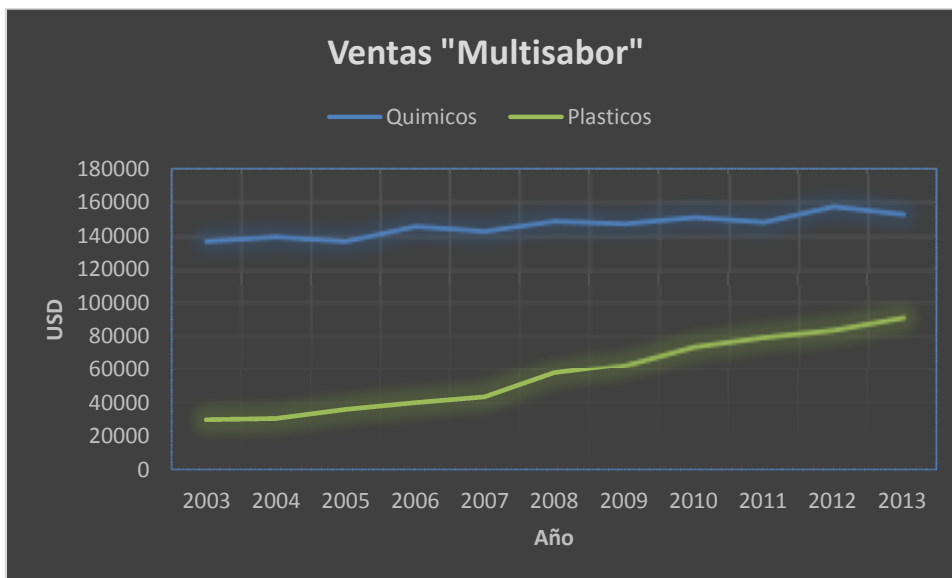
Varios plásticos = Distintos segmentos y/o tipos de clientes no identificados que compran insumos químicos  
Varios plásticos = Distintos segmentos clientes y/o tipos de clientes no identificados que compran plásticos

## VENTAS HISTÓRICAS

Diferenciando las dos líneas que tiene actualmente la empresa desde el año 2003 al 2013, se puede observar en la ilustración 6 las ventas relativamente constantes en la línea de químicos durante estos diez años, con una variación positiva de 20 mil dólares. Es decir, en una década la línea de químicos creció solo un 15%.

Por su parte, la línea de plásticos tiene un crecimiento más importante aumentando aproximadamente un 300% en ese periodo, aunque aún no alcanza el nivel de ventas de la línea de químicos. Esta línea es cada vez más importante para las decisiones de la empresa por el flujo de caja que genera.

### **ILUSTRACIÓN 6: Ventas históricas de “Multisabor”**



Fuente: Elaboración propia en base a información disponible

### **3.2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO**

#### **ENTORNO COMPETITIVO - LÍNEA PLÁSTICOS**

La industria en general está bastante fragmentada, ya que existe una gran cantidad de empresas pequeñas, que son las que compiten con “Multisabor” en el mercado de La Paz y El Alto. Muchas de estas empresas compiten por los clientes que se encuentran apostadas en un área geográfica (Zonas comerciales), misma situación se repite en cada ciudad de Bolivia.

No existe una cadena de distribución de plásticos en ningún departamento del país, por lo que se compite mediante precio y surtido en un área determinada. Los proveedores son básicamente los mismos para todos y quien tiene mejor precio es quien aplica economía de escala en sus negociaciones de compra.

Entre los principales proveedores para esta línea están Docplast e industrias Belen con productos nacionales en base a polietilenos y polipropilenos de distinta densidad, su estrategia competitiva genérica contra otros proveedores nacionales e internacionales es por medio del liderazgo en costos y en general casi todos los proveedores de esta línea compiten de la misma manera, por entregar productos al precio más bajo en el mercado. Por ahora el único proveedor con presencia y productos importados desde Perú es Pamolsa, quien se enfoca en vender bandejas en base a poliestirenos, su estrategia competitiva genérica al igual que la mayoría es por liderazgo en costos.

Las ventas de estos proveedores son parecidos al de consumo masivo, existen vendedores zonales y que negocian precios y descuentos por cantidad comprada en el momento dado, no existe una escala definida. Por lo general los descuentos se dan a fin de cada mes porque buscan la rotación del producto y no saturar sus bodegas para

el siguiente mes ya que los productos son fabricados en Santa Cruz en el caso de nacionales y Arequipa en el caso de importados y son distribuidos mensualmente a las diferentes bodegas departamentales.

### **ENTORNO COMPETITIVO – LÍNEA QUÍMICOS**

La competencia en la distribución de productos químicos para la elaboración de alimentos, a diferencia de la línea de plástico, se encuentra concentrada en empresas nacionales y locales con inversión nacional e internacional.

Las pequeñas empresas, además de algunas otras empresas unipersonales, se insertan en el negocio mediante una estrategia de economías de ámbito, en que, impulsados por los grandes importadores y distribuidores, abren un espacio en sus tiendas para comercializar los principales insumos para alimentos. Sin embargo, esta estrategia no ha tenido el mejor de los resultados porque los clientes no encuentran el surtido necesario, además se generan dudas de que estos productos sean originales y/o alterados en su composición.

La siguiente tabla, no exhaustiva por limitación en cuanto a la disposición de información disponible, muestra los competidores más importantes, evidenciando el origen de los insumos y magnitud de la empresa, además de puntualizar brevemente su modelo de negocio.

**TABLA 6: Principales competidores en la industria – químicos**

<b>EMPRESA</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>ORIGEN PROVEEDOR</b>	<b>TIPO DE CLIENTES</b>	<b>PUNTOS DE VENTA</b>	<b>MODELO DE NEGOCIO</b>
<b>Maprial</b>	Argentina Bolivia	Argentina, China.	Industriales, pymes, unipersonales	2 – La Paz 1 – El Alto 1 – Cbba. 1 – Sta. Cruz	- Puntos de ventas en áreas comerciales - Fuerza de ventas puerta a puerta - Crédito a 30 días
<b>Naturex</b>	Chile Bolivia	Chile	Industriales, pymes, unipersonales	1 - La Paz 1 – El Alto 1 – Cbba.	- Puntos de ventas - Asesoramiento gratis - Rep. exclusiva
<b>Saborama</b>	Bolivia	China, varios.	Industriales, pymes	1 – La Paz 1 – Cbba.	- Puntos de ventas
<b>Intercom</b>	Bolivia	Argentina, Perú, EE.UU.	Industriales, pymes	1 - La Paz 1 – Cbba 1 – Sta. Cruz	- Fuerza de venta puerta a puerta - Rep. exclusiva
<b>Hipersabor</b>	Bolivia	Chile, Perú, EE.UU.	Pymes, unipersonales	1 – Cbba 1 – Oruro	- Puntos de venta - Rep. local en Cbba.
<b>Otros (5)</b>	Brasil Bolivia	Varios	Industriales, Pymes, Unipersonal	1 – La Paz 4 – Cbba. 2 – Sta. Cruz	- Puntos de venta - Créditos variables - Importación varios
<b>Informales varios</b>	Bolivia	Perú.	Unipersonales	25 – La Paz 20 – El Alto	- Puntos de venta - Importación ilegal
<b>MULTISABOR</b>	<i>Bolivia</i>	<i>Chile, Perú, Brasil.</i>	<i>Unipersonales</i>	<i>1 – La Paz 2 – El Alto</i>	<i>- Puntos de venta</i>

Fuente: Elaboración propia en base a la información disponible (La Tribu) (Marca y Mercados S.r.l.)

Como se puede observar en la tabla, los modelos de negocios varían de empresa a empresa. Sin embargo, todas las empresas venden los mismos productos, diferenciándose por la calidad y precio al cual entregan a sus clientes, aunque muchas de ellas no entregan todo el surtido que demandan los clientes. Todas ellas apuntan a los distintos segmentos existentes en el mercado.

La mayor proporción de los competidores apunta al segmento de clientes industriales, sin dejar de lado los demás segmentos, para lo cual desarrollan una fuerza de ventas que hace visitas regulares a las instalaciones de los clientes. Sus estrategias de diferenciación se enfocan en el costo/beneficio del producto que ofrecen donde existen productos de elevado costo pero con un rendimiento superior, el cual hace que se justifique la compra del mismo, situación que muchas veces no es comprendida por los cliente que buscan los productos más económicos del mercado. Ninguno entrega un servicio postventa, pero sí han tenido una evolución en cuanto al servicio de entrega en almacenes de los clientes.

El principal referente como proveedor de insumos es la empresa “Maprial” que, a diferencia de Naturex, Saborama e Intercom, es la más nueva en el mercado. Al mismo tiempo, es una de las que mayores críticas tiene por parte de los clientes, los que argumentan que los insumos que vende no cumplen con sus requerimientos, pero que a su vez son económicos y para clientes industriales existe la posibilidad de crédito en las compras importantes; según información percibida de los clientes que retornan a comprar a “Multisabor”. Con la empresa “Naturex” ocurre la situación contraria: comercializa productos de alta calidad a un alto costo. Esta empresa fue la pionera como proveedor de insumos con “Multisabor” como representante en Bolivia. Un dato curioso es que la empresa Naturex quiso retomar las relaciones de representación con la empresa debido al decremento en sus ventas en La Paz, situación que no fue aceptada por “Multisabor”, por la anterior experiencia (Corradi, 2013).

### **3.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

La industria de comercio exterior relacionada a la importación de insumo químicos para la industria de alimentos en Bolivia durante los últimos años ha tenido un importante desarrollo. Muchas de las materias primas que necesitan la industria boliviana para la producción de alimentos, además de otros productos relacionados, son insumos importados principalmente de China, por los precios bajos en commodities. Sin embargo, cuando se trata de productos específicos y que tienen directa incidencia en la calidad de producto, se baraja otras opciones de distintos países (Aduana Nacional de Bolivia).

Como es de esperarse, por la cercanía y ubicación geográfica, en general la mayoría de los insumos específicos para el occidente y trópico boliviano (seis departamentos) ingresan por Chile y Perú. En cambio, los insumos para el oriente (tres departamentos) se importan desde Brasil y Argentina.

Para la mayoría de empresas manufactureras categorizadas entre micro, pequeña y mediana industria que representan el 95% del total de las empresas en Bolivia, se les hace compleja la gestión de compra de insumos importados por la cantidad mínima de

cada una debe adquirir, por lo general contenedores de 18 o 21 pies. Como Pyme, proceder a esta compra le significa muchas veces endeudarse de sobre manera, generándole también sobre stock, falta de liquidez y muchas veces se quedan con productos perecederos que ya no los puede usar en su proceso, lo cual como resultado conciben un posible riesgo de quiebra. Siendo de esta manera, que la alternativa de empresas proveedoras de insumos al detalle es una opción atractiva para las empresas productoras en el país.

### 3.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA

El sector industrial donde se desenvuelve “Multisabor” tiene sus características particulares donde la intensidad de la competencia varía entre las distintas empresas, ya que existen dos grandes áreas, la de importación de insumos químicos para alimentos manufacturados y la de distribución de plásticos, que son competidores distintos y de diferente magnitud.

Entre las variables del entorno industrial se destacan:

La **exclusividad de proveedores** internacionales es importante en este sector, principalmente para los químicos, pero también con sus limitaciones. La experiencia que tuvo “Multisabor” no es de las mejores, ya que en sus inicios acreditó e hizo todo el trabajo de penetración de un producto chileno en el mercado paceño y llegando a una etapa, la empresa chilena rompió el acuerdo y decidió tener sus propias filiales a nivel nacional. Por ello existe una gran controversia en lo que se refiere a buscar y trabajar con un proveedor confiable y de calidad. Clientes que aprueban un tipo de insumo en su proceso es muy poco probable que cambien de proveedor, a menos que el mismo cliente decida cambiar la calidad de sus productos.

Las **economías de escala** no influyen tanto en el sector de químicos por que no existen descuentos en compras de mayor magnitud, pero sí en el sector de plásticos que ocurre todo lo contrario, mientras más sea cantidad adquirida es más el beneficio de un descuento, pero no existen escalas definidas por lo que depende de la negociación en el momento de compra. Como se indicó anteriormente, Bolivia es fabricante de productos acabados de plástico, pero no así productor de químicos para la industria de alimentos. Además, la cantidad y volúmenes de compra son muy distintos entre uno y otro por las características de los productos.

De este modo, los proveedores de plásticos manejan políticas de ventas, donde a mayor cantidad de compra, hacen descuentos progresivos de acuerdo a negociación. Es decir, no hay parámetros establecidos. En cambio para los proveedores de químicos esta figura es indiferente, aunque siempre es posible conseguir un mínimo descuento.

Los **capitales** para el sector de químicos son altos y complejos en un principio considerando los costos de oportunidad del dinero en el tiempo. Por ejemplo, una empresa que inicie en este sector de químicos debe ganar credibilidad con proveedores del extranjero y esto implica compras importantes por adelantado, por lo mínimo 20 mil dólares puesto en bodega del proveedor (incoterm<sup>17</sup> EXW). A esto se le debe sumar los

---

<sup>17</sup> Términos internacionales de comercialización, “Incoterms” por sus siglas en ingles

tiempos de importación, que en general, si son proveedores latinoamericanos, toman 60 días hasta poner la mercadería en almacenes bolivianos con toda la documentación.

Otro factor importante son las regulaciones en la **Aduana Nacional de Bolivia**, además de la intensificación en fiscalizar mercaderías que entran de contrabando para evitar una competencia desleal con “Multisabor” y cualquier otra empresa. Así también se puede puntualizar y resaltar la intensificación en el control de impuestos nacionales sobre las empresas unipersonales y todas las personas que por obligación tienen pagos impositivos, haciendo que cambien sus hábitos de compra y busquen empresas legalmente establecidas que emiten factura.

La acreditación de una **marca** es importante para quien quiera entrar a este mercado, pues existe una infinidad de materias primas para el sector de alimentos. Sin embargo, aquellas que cumplan con las normas de sanidad, acondicionamiento a los procesos productivos y que satisfagan el sabor, aroma o color requeridos, además de un costo aceptable, por lo general se quedan en el mercado de proveedores de químicos. La generación de una marca reconocida en este mercado implica credibilidad y relación proveedor-cliente de largo plazo por ser parte de una receta en sus procesos de producción del cliente.

En el mercado nacional la **ubicación** de los puntos de venta es puntualmente importante, inclusive considerado factor clave de ventaja competitiva, por la poca disponibilidad de ambientes en sectores altamente comerciales, además del elevado costo de alquiler que representan, alrededor de 50 USD por metro cuadrado respecto a los costos en otros sectores no comerciales que tiene un costo aproximado de 5 USD mensuales. Es decir, contar con ambientes en lugares reconocidos por la afluencia comercial a un precio conveniente, significa la reducción de costos fijos que repercuten en la entrega de productos a un precio más competitivo.

### **3.3.2 BARRERAS DE ENTRADA**

La industria, tanto de comercio exterior como distribución asociada a la logística nacional, ha sufrido cambios importantes por la apertura global y el incentivo del gobierno boliviano a la inversión nacional. Apoyado por el desempleo, falta de capacitación y las condiciones de trabajo en las fuentes laborales que no son de las mejores, permitió la evolución creciente de emprendimientos.

Bolivia se caracteriza por tener el 95% de su aparato productor en Pymes familiares (Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia). Sin embargo el enfocarse en productos que tienen que pasar una serie de aprobaciones regulatorias hace que muchos de estos emprendimientos no se dediquen a este rubro, además de la inversión inicial que se necesita para dedicarse al comercio exterior y contactar proveedores confiables que implican viajes frecuentes, crear confiabilidad mediante compras por anticipado. Por lo tanto se considera una industria con barreras **Media-Alta**, entendiendo la importación de insumos como principal giro, complementado con la distribución de plásticos.

### 3.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Diferenciando los dos tipos de proveedores que tiene la empresa, los proveedores internacionales que estén interesados en penetrar el mercado boliviano evitando riesgos, tienen **BAJO** poder de negociación. Ello dado que tienen limitadas sus opciones de empresas bolivianas dedicadas a este rubro, que tengan un prestigio y/o experiencia en procesos de importación, además de precautelar su marca y tener la retroalimentación de sus productos.

A su vez, los proveedores nacionales, que son los plásticos en general, dependiendo de la cantidad de consumo, tienen un poder de negociación **BAJO**, ya que, tienen el constante riesgo de nuevos ingresantes extranjeros, principalmente con productos peruanos, los cuales son de calidad media baja y a un precio bajo, que en su mayor proporción entran al país por contrabando. Los consumidores en general no exigen factura, lo cual favorece al mercado informal.

### 3.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Existe una diferenciación en los distintos clientes a los cuales se atiende en la industria. Las empresas clientes por lo general ya tienen un proveedor aprobado y tratar de cambiarlo implica esfuerzos; es decir, su poder de negociación es medio, una vez aprobados los productos. Para los clientes pymes y micro empresas, que son los más numerosos, pero con un consumo mínimo, el poder de negociación es bajo, por la disponibilidad limitada de productos que tienen una buena calidad y son accesibles a sus costos de procesos. Los clientes unitarios tienen bajo poder de negociación, dependiente la calidad de sus productos, porque si deciden bajar esa calidad exigen insumos más económicos, que son en general los de origen peruano. Por consiguiente, se puede indicar que el poder de negociación de los compradores de químicos es en general **BAJO** porque todos dependen de la poca disponibilidad de proveedores.

En cambio, el poder de negociación de los compradores de plásticos es **ALTO** por la excesiva disposición y alternativas de otras empresas distribuidoras de plásticos con los mismos productos. Las negociaciones se dan entorno a compras pequeñas pero frecuentes, lo cual repercute en acordar condiciones de crédito y lugar de entrega siendo los productos más demandados las bandejas y bolsa plásticas.

### 3.3.5 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES

La amenaza de nuevos entrantes se ha limitado principalmente por las regulaciones y por el desarrollo complejo en principio de proveedores confiables y de la marca en el mercado. Ahora bien, como se indicó en los anteriores análisis, se debe diferenciar que se maneja dos industrias con realidades distintas. La de químicos muestra un panorama más complejo para que entren nuevos participantes, siempre y cuando los productos apunten a los mismos estándares de calidad, ya que existen insumos con claro enfoque de costos bajos y calidad baja. Por lo tanto se puede indicar que la amenaza de nuevos entrantes es de nivel **MEDIO**. La industria de plásticos, en cambio,

muestra un panorama más favorable para los interesados en entrar, ya que los mismos proveedores nacionales facilitan la introducción de nuevos emprendedores mediante créditos sin respaldo y como en la industria de plásticos en general, se comportan como “commodities”. En base a estas condiciones se puede indicar que la amenaza de nuevo participantes es **ALTA**.

### **3.3.6 AMENAZA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS**

La amenaza de sustitutos, en el caso de los químicos radica principalmente en productos naturales (pulpa de fruta), con la limitación de su uso en procesos industriales que demandan gran cantidad, así como el precio de éstos. Ello hace que el costo de producción se eleve demasiado, tanto para industriales como para los fabricantes unipersonales, a menos que tengan esa diferenciación “productos premium”, pero aún el mercado en general no ha optado por esta opción. Es por esta razón latente que se considera de amenaza **MEDIA**. Los plásticos tienen su limitación en cuanto a la introducción de productos más amigables con el medio ambiente. Una opción en desarrollo son los envases de cartón, que han tenido bastante aceptación, por lo que representa una amenaza **ALTA**, además la brecha de precios entre un material y otros han tenido una considerable reducción durante estos años.

### **3.3.7 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES**

Para introducir en principio el producto, las acciones de un competidor influyen en la percepción del cliente y por consiguiente en los precios; más aún cuando se trata de competidores pequeños, que implantan al mercado productos de calidad aceptable mediante contrabando a un precio bajo. La diferencia en costos es de 20%; por ejemplo, traer productos vía regular tiene un costo 100 USD, por contrabando el mismo producto tiene un costo de entre 70 y 80 USD (Corradi, 2013). Por lo que la rivalidad en el mercado boliviano en las dos áreas, químicos y plásticos, se los califica como **ALTA**.

La rivalidad entre las empresas formales es relativamente baja, debido al enfoque y políticas de ventas que cada uno tiene en el mercado, donde los más representativos como Aromax, Maprial e Intercom se han afianzado a lo largo de su trayectoria en clientes puntuales con los cuales vienen trabajando, principalmente grandes industrias.

### **3.3.8 BARRERAS DE SALIDA**

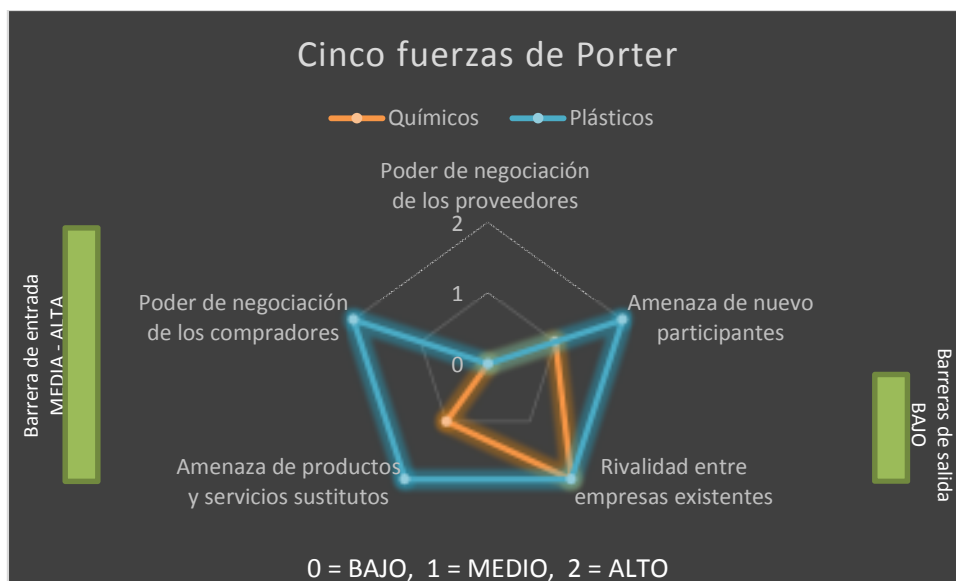
Estas barreras, tanto en químicos como plásticos, se las puede categorizar como **BAJAS**, porque son productos fáciles de liquidar, ambientes o puntos de ventas altamente demandados; laboratorios fácilmente transferibles a otras empresas que se dedican a la producción de alimentos. En cuanto a la regulación y permisos, no presentan mayor complejidad para retirarse del negocio. Asimismo, la proveduría de los insumos a los clientes finales en general no se hace mediante contratos, por lo tanto no existe mayor presión sobre mantenerse en la industria.



### 3.3.9 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

En la ilustración 7 se resume los niveles de incidencia de las cinco fuerzas de Porter con la identificación de las barreras entrada y salida respectivamente.

**ILUSTRACIÓN 7: Análisis cinco fuerzas de Porter en la industria**



Fuente: Elaboración propia

El análisis se hizo a nivel nacional, por la similitud en cuanto a comportamiento y tendencias, sin dejar de tomar en cuenta parámetros anteriormente mencionados como clima y características específicas de los tres áreas geográficas que engloban a los nueve departamentos de Bolivia.

Como se puede observar, las condiciones entrada y salida a la industria son favorables, representando una clara oportunidad para invertir en esta industria. Explicado desde la visión del inversionista, una vez ingresado en esta industria donde las barreras de entrada son altas, sirven para evitar nuevos competidores e inversionistas y cuando se decida retirar los capitales sea relativamente sencillo. Además, Comparado a otras industrias similares, este tiene niveles de rentabilidad atractivo para cualquier inversionista, en torno al 20% (margen neto), superior a las que alcanzaron las 500 empresas top de América Latina (10.5%)<sup>18</sup>.

En cuanto a las conclusiones de la línea de químicos, se puede contextualizar un escenario atractivo, porque solamente la única fuerza desfavorable es la rivalidad entre empresas. Sin embargo, cuando el modelo de negocio de las empresas que compiten en esta industria tiene un enfoque de preferencia a clientes industriales, como Maprial, Aromax e Intercom principalmente, esta figura es favorable para las empresas que

<sup>18</sup> Fuente: <http://rankings.americaeconomia.com/2011/500/analisis-por-rentabilidad.php>, información revisada a julio 2014

están en la industria, por que la incidencia de sus acciones estratégicas no influye en la reacción de las otras empresas, por tener un foco distinto. De todas maneras esta fuerza no deja de ser una amenaza latente por que pueden aparecer empresas que atiendan al mismo sector económico y/o segmento.

En cambio, en la línea de plásticos, se puede notar un escenario volátil, donde la única fuerza a favor es el bajo poder de negociación de los proveedores. Por ello existe una amenaza significativa en cuanto a invertir en esta línea en particular. Sí representa una alta liquidez para cualquier empresa por los créditos que se manejan es este sector y porque el cliente final hace sus compras al contado, pero es poco sustentable a largo plazo para una Pyme con recursos limitados.

Por tanto, considerando todas las variables de las cinco fuerzas de Porter y las barreras de entrada y salida bajo la industria de comercio exterior relacionado a la importación de insumos químicos para la fabricación de alimentos y la distribución de sus complementos plásticos, se concluye que la inversión y esfuerzo por participar en esta industria es favorable.

### **3.4 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

De manera concreta y en base al análisis cuantitativo del ANEXO B, las oportunidades que ofrece la industria de comercio exterior relacionado a la importación de insumos químicos para alimentos y la distribución de sus complementos plásticos, en la región y principalmente Bolivia, son: las condiciones demográficas favorables del país, actual desarrollo y crecimiento económico del país y la región, y un factor atractivo como el uso de las tecnológicas buscando eficientar los procesos de compra y venta de insumos.

Los factores externos que representan amenazas, en orden de importancia son: los productos sustitutos para la línea de plásticos, donde apoyado por las regulaciones ambientales, se impulsa la oferta y demanda de envases y/o materiales donde el tiempo de degradación del materia sea más bajo que el de los plásticos. Así también, los productos químicos en general tienen la amenaza del ingreso masivo de insumos naturales y que apoyados por el comportamiento de las personas donde buscan productos naturalmente más sanos, hacen que esta amenaza este siempre latente.

Otra amenaza importante y que puede representar el éxito o fracaso de la inversión en esta la industria dentro del territorio boliviano, es las regulaciones claras y la fiscalización a empresas y personas con influencias. Uno de los riesgos más complejos para cualquier organización es competir con empresas desleales que ingresan y/o importan insumos sin el pago de impuestos y tasas aduanales, ya que tanto en precio y márgenes de ganancia pueden dejar fuera de mercado a muchos, que al ser formales, incurren el todos los costos y gastos normados. Aunque el ingreso de Maprial como un competidor legal en los últimos años (aproximadamente hace 10 años) ha tenido importante repercusión y participación de mercado, esta figura de nuevos competidores legales no ha venido creciendo, después de esta empresa a la fecha no se registró algún nuevo participante.

La conclusión, existe una buena oportunidad de inversión en el sector de alimentos y rubros relacionados dentro de Bolivia por la situación actual y las variables anteriormente mencionadas. Si bien las amenazas, como la proliferación de empresas informales, son factores que aumentan el riesgo de inversión, en Bolivia se tiene un avance legal y operativo no solamente por iniciativa del sector, si no por las políticas gubernamentales que entienden los peligros que representa la generación de empresas que evaden impuestos y las normativas de desarrollo para el país.

#### **4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

Al evaluar y analizar los recursos, capacidades y competencias internas y particulares de “Multisabor”, se puede identificar cuál o cuáles serán sus diferenciadores respecto a la competencia. En base a esta ventaja se puede posicionar en la mente del consumidor y del mercado, tomando en cuenta las condiciones del entorno y explotándolas de manera estratégica a favor de la empresa.

El análisis interno de la empresa se desarrolla a través de herramientas de diagnóstico como cadena de valor, análisis de recursos, capacidades y competencias, que se presentan a continuación.

##### **4.1 CADENA DE VALOR**

Lo esencial que se busca mediante el análisis de la cadena de valor, es conocer las actividades primarias y de apoyo de la empresa “Multisabor”, denotando las falencias y virtudes que pueden llegar a resaltar en los posteriores planes estratégicos (Wheelen, y otros, 2007).

###### **4.1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS**

###### ***LOGÍSTICA INTERNA***

La logística de entrada se genera a partir de la experiencia de los dueños para caracterizar la demanda de los distintos materiales que comercializa. La peculiaridad es que para montar un requerimiento con los proveedores químicos lo debe hacer 45 a 60 días antes de disponerlo en los almacenes; en cambio, al montar un pedido con los proveedores de plásticos, el tiempo de requerimiento es de 5 días, pero es dependiente de las disposiciones de los mayoristas. Los requerimientos pasan por las aduanas respectivas en el caso de importación de químicos y se acopian en el almacén central y secundario. Para los productos de proveedores nacionales la recepción es solamente en el almacén secundario. Luego de controlar la cantidad que está ingresando, la logística de salida de los productos importados pasan por un proceso de fraccionado o se preparan directamente en picking y son distribuidos mediante una unidad móvil propia en sus puntos de ventas y a los socios estratégicos como La hogareña en La

Paz y Matias Uchuta en El Alto, quienes revenden con exclusividad los productos de "Multisabor".

## **OPERACIONES**

El proceso operativo es la responsabilidad puntual de uno de los propietarios, quien es el encargado documental con aduanas, pago de aranceles, impuestos y relación con los stakeholders para legalizar el producto y principalmente con los registros de SENASAG. Además es quien controla la relación con el outsourcing contable.

A partir de la experiencia de los propietarios sobre la demanda de los productos, se montan pedidos semestrales con los proveedores internacionales, y mensuales con los proveedores nacionales, después de los trámites necesarios para su internación de productos importados al país, estos son almacenados, donde en el caso de químicos que llegan tambores de 25 litros, pasan por un procesos de re envase en frascos de 100, 250, 500 y 1000 ml. de igual manera los químicos en polvo donde la medida es en gramos, pasada esta operación donde se incluye el etiquetado son distribuidos en los puntos de ventas, esta situación no ocurre con los plásticos que no pasan por ningún procesos de re envase, más bien estos pasan directo a la zona de picking cuando es necesario.

## **LOGÍSTICA EXTERNA**

Principalmente a cargo de los proveedores, tanto en el caso de proveedores internacionales como proveedores nacionales. La diferencia con los internacionales está basada en los incoterms que se hayan negociado, en cambio la línea de plásticos la entrega es en la puerta de "Multisabor".

En lo que refiere a la logística de salida, la empresa solo entrega los productos desde sus almacenes a los puntos de venta y sus clientes que revenden el producto, como ser La hogareña y Matias Uchuta. Para clientes del interior con compras importantes, alrededor de 200 USD, según acuerdo la y requerimiento la entrega es en la empresa de transporte en La Paz.

## **MARKETING Y VENTAS**

El único esfuerzo en marketing por parte de la empresa "Multisabor" en este último tiempo ha sido trabajar con profesores de repostería que dictan cursos eventuales y/o frecuentes, pero ninguno de éstos tiene relación con universidades en Bolivia, situación que ayudaría a tener mayor alcance para el marketing boca a boca. Se entrega materia prima gratis y se paga un monto relativamente bajo al profesor por promocionar y recomendar el uso de estos insumos durante su curso que se dictan cada dos meses con una asistencia entre 10 a 20 personas en promedio y que están dirigidos principalmente a emprendedores, las repercusiones sobre las ventas de la empresa han tenido un efecto importante, ya que por lo menos un tercio de las personas que asisten

a este curso toman la decisión de abrir sus pequeñas reposterías o negocios similares luego de estos cursos.

Las ventas se hacen a través de los dos puntos de ventas de plástico y uno de químicos, mediante un encargado de ventas en cada tienda. También se generan ventas a socios estratégicos como “La Hogareña” y “Matías Uchuta”, que solamente deben comprar de la empresa, con lo cual tienen un descuento adicional del 10% menos, crédito a 30 días y entrega en sus almacenes, estos dos clientes representan en promedio un 25% de las ventas totales, los productos que compran son esencias, colorantes y aditivos para repostería. Entre otros clientes importantes se cuentan 1 fábrica y 20 empresas artesanales productoras de helados y panadería que no son considerados socios estratégicos como los anteriores dos clientes por que no tienen el compromiso de comprar y de retroalimentar con información de mercado a la empresa “Multisabor”.

### ***SERVICIO POST VENTA***

La empresa no tiene ningún enfoque para mejorar o estructurar un servicio de post venta. El único esfuerzo en esta línea es el cambio de productos que ofrece a la empresa “Milco”, cuando éstos no les hayan resultado óptimos en su proceso de producción. También maneja esta figura para su socio “La Hogareña”, cuando tiene reclamos de sus clientes.

“Milco” es fabricante de snacks situado en El Alto, a diferencia de “La Hogareña” que es una distribuidora de los productos de la empresa, recordando que la dueña de esta empresa es una de las hijas de los propietarios de “Multisabor”, por lo que es considerada socio.

### **4.1.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS**

#### ***INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA***

Para contar con las autorizaciones de importación de insumos químicos de consumo humano se necesita sólo tener aprobado, con el grado mínimo de aceptación, el almacén laboratorio central. El almacén secundario no tiene esta aprobación y no está adecuado para una inspección. En los puntos de ventas, los depósitos son completamente improvisados y con mayor riesgo de robos, incendios y peligros similares, en el caso de los plásticos.

En anterior capítulo donde se describió a la empresa se menciona las instalaciones con las que cuenta la empresa.

## **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Como se describió anteriormente, durante sus 20 años de existencia de la empresa, nunca se gestionó un proceso relacionado con los recursos humanos. Es por esta razón que no hay procesos formales de captación, capacitación o retención de personas claves de la empresa. Cabe resaltar que la única profesional titulada en contabilidad en la empresa es la hija de los propietarios de “Multisabor”, quien es dueña de “La Hogareña” y colabora en las decisiones de los propietarios. Bajo la administración de sus dos dueños, se encuentran tres responsables de tienda, una en cada punto de venta, también la operaria encargada de fraccionar los productos, en promedio la antigüedad del personal en la empresa es de 4 años.

## **DESARROLLO DE TECNOLOGÍA**

No se cuenta con desarrollo y uso de tecnología, no hay generación de registros, la facturación es manual, el proceso de fraccionamiento y etiquetado es manual, no le dan uso al internet, aún los intercambios de documentos para importación se hacen mediante fax y correo físico, al igual que los pagos a proveedores.

En comparación a la competencia no existe gran diferencia, varía principalmente en cuanto a uso de correo electrónico, ubicación de empresas proveedoras mediante internet, lo que se traduce en mejor uso de los tiempos para los procesos de importación. La tecnología propicia para “Multisabor” es una herramienta relacionada al MRP<sup>19</sup>, que ayudaría a la determinación de la demanda y mediante este optimizar la gestión de compras y entrega a los clientes finales. Aunque los costos de este tipo de tecnologías son altas, existen alternativas disponibles de menor alcance y accesibles para invertir, en torno a los 3,000 dólares.

## **ADQUISICIONES**

No existe ningún proceso formal o un encargado puntual de compras de apoyo, pero sí en compras de los insumos en general, las que son gestionadas por los dos propietarios, en recomendación y asesoría de su hija.

### **4.1.3 CONCLUSIONES DE LA CADENA DE VALOR**

La ilustración 8 presenta el resumen de la cadena de valor de la empresa “Multisabor”, denotando principalmente aspectos donde se genera y entrega valor a sus actuales clientes.

El valor que entrega la empresa es satisfacer la demanda insatisfecha de insumos para alimentos manufacturados mediante una cadena desde la necesidad puntual de los clientes, pasando por los procesos de búsqueda de proveedores, regulaciones, proceso

---

<sup>19</sup> Planeación en el requerimiento de materiales, “ERP” por sus siglas en inglés.

de importación, almacenaje y distribución en puntos de ventas, para poner a disposición los productos mediante locales comerciales.

### **ILUSTRACIÓN 8: Análisis de la cadena de valor “Multisabor”**

<b>Infraestructura de la empresa:</b> La empresa cuenta con un depósito y laboratorio central aprobado por SENASAG en la mínima categoría, un almacén secundario y área de fraccionamiento, 1 punto de venta de plásticos, mas depósito en La Paz, 1 punto de venta de plástico, mas depósito en El Alto, 1 punto de venta de químicos, mas depósito en El Alto.				
<b>Gestión de recursos humanos:</b> No existe un proceso formal de reclutamiento y carrera, tampoco así de capacitación al personal, el uso y correcta aplicación de los químicos solo lo saben los propietarios. La empresa no cuenta con un sistema de remuneración, se lo hace mediante negociación directa; tampoco existe ningún tipo de bono o variables por venta.				
<b>Desarrollo de tecnología:</b> La empresa tiene serios problemas de uso de tecnología, ya que no hace uso de internet y en general sus procesos aun se manejan de manera presencial. No existe ningún monitoreo de investigación de mercado; los desarrollos de productos se pueden dar con una estrecha relación con el proveedor, pero hasta ahora nadie lo hizo.				
<b>Adquisiciones:</b> el proceso de fraccionamiento se los hace de manera manual, sin el uso maquinas. La publicidad de boca en boca y mediante la promoción de profesores de repostería. Nunca se evaluaron el peso las empresas que dan servicio a “Multisabor”, entre estos esta Agencias Aduaneras, transporte y el outsourcing de contabilidad.				
<b>Logística interna:</b> no se cuenta con ningún proceso de requerimiento de materiales, no hay sistema de manejo de inventarios. No existe ningún registro y sistema de generación de datos en ninguna índole, ventas, clientes, mermas, etc.	<b>Operaciones:</b> los propietarios administran la cartera de productos. No hay determinación de la demanda,	<b>Logística externa:</b> mediante sus 3 puntos de ventas y 2 socios estratégicos. Entrega directa a clientes de consumo importante. Nadie elabora informes de actividades y desarrollos.	<b>Marketing y ventas:</b> no se cuenta con fuerza de ventas, no se destina ningún presupuesto para esta área	<b>Servicios post venta:</b> solo con sus socios estratégicos, “La hogareña” y “Distribuidora Matías Uchuta”

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, existe una entrega de valor a los clientes, pero con deficiencias que deben ser mejoradas por la empresa. Lo llamativo es que ningún otro actor ha marcado una clara distancia por sobre los demás, dejando la oportunidad abierta a “Multisabor”, que es lo que se pretende mediante los posible planes estratégicos.

## **4.2 RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS CENTRALES**

En lo que se considera un análisis interno de la empresa, se puntualizará recursos identificados de acuerdo a un análisis técnico previo para el cual se presentan los recursos, capacidades y competencias identificadas (Collins, y otros, 2008).

## **4.2.1 PANORAMA DE LOS RECURSOS**

Para entender y analizar otras variables de la empresa “Multisabor”, se describirán los recursos con los cuales cuenta para afrontar los posibles cambios.

### ***RECURSOS TANGIBLES***

Los recursos tangibles son la ubicación de los centros de distribución y cuartel general, de propiedad absoluta. Se caracterizan por estar dentro del radio urbano central de la ciudad de La Paz. Además, el centro de distribución cuenta con un laboratorio adecuado a lo exigido legalmente por las entidades gubernamentales y de esta manera permitir el registro y autorización de comercialización de insumos alimentarios directo e indirectos. “Multisabor” cuenta con aprobación legal como importador y distribuidor de insumos químicos, licencia que se debe renovar anualmente.

La empresa se encuentra ubicada dentro de un departamento con 10 puestos fronterizos y que es el principal centro aduanero para importación y exportación de Bolivia. Es decir, todo lo que la industria boliviana importe desde Asia, Norte América, Centro América y Europa, pasa por estos puestos aduaneros; de la misma forma, los productos que son exportados a estos continentes. Los únicos productos que por lo general no pasan por estos puestos aduaneros son los provenientes de Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay. El recurso de tener instalaciones y operaciones en La Paz es relevante como importador y distribuidor de insumos para las distintas ciudades de Bolivia, además de conocer y tener los contactos que permiten agilizar los trámites de internación.

También es reconocido como un recurso estratégico y valioso la ubicación de sus puntos de ventas, los que están en áreas de bastante circulación peatonal a costos de alquiler bajos y consideradas sectores altamente comerciales.

### ***RECURSOS INTANGIBLES***

Reputación de marca, al ser una empresa con más de 20 años de experiencia como proveedor de insumos para alimentos, las distintas industrias y clientes en general reconocen la firma “Multisabor” como un proveedor de insumos de buena calidad. Es por esta razón de que empresas proveedoras como Cramer de Chile han intentado retomar la relación comercial por la disminución de sus ventas en el departamento de La Paz y que ellos mismos sienten el reconocimiento que tienen los clientes finales con “Multisabor” como proveedor.

Conocimientos especializados por parte de sus propietarios, en la elaboración de helados, jugos y panadería, lo que les permite eventualmente asesorar a sus clientes.

Indudablemente la curva de aprendizaje ha favorecido a la empresa por todas las experiencias adquiridas en el giro del negocio, por lo que se considera un recurso valioso para “Multisabor”. Entre lo más resaltante son las experiencias para la captación



de proveedores y los recaudos que se deben de tomar en cuenta para abrir locales comerciales en ciudades como Oruro y Cochabamba.

La relación con los proveedores es de las más fuertes en el mercado ya que es una de las pocas empresas con la cual los proveedores no han tenido inconvenientes de alteración de sus productos, debido a los comentarios de boca en boca de los clientes finales que llegaron a los proveedores principalmente de Chile y Perú. En cuanto a la cartera de clientes, "Multisabor" no pudo generar una base de datos que le permita cuantificar sus clientes, pero si logró la cultivación de clientes fieles por la calidad del producto y el surtido que ofrecen los puntos de venta, de acuerdo a las constantes entrevistas que tiene el dueño con sus clientes, ya que son estos mismo que durante la semana de manera aleatoria atienden personalmente sus distintos puntos de venta.

## **4.2.2 CAPACIDADES Y COMPETENCIAS CENTRALES**

### ***CAPACIDAD***

Entre las capacidades de la empresa se deben destacar la relación con proveedores confiables que le entregan productos de calidad reconocida para el procesamiento de alimentos a un precio y condiciones de logística conveniente para competir en el mercado. También es importante resaltar que dichos proveedores hacen seguimiento de la empresa para evaluarla como proveedor exclusivo en el mercado boliviano; es decir, se cuenta con apoyo para futuros desarrollos conjuntos.

Otro elemento relevante son los criterios de dirección enmarcados como empresa familiar, donde sobresale la eliminación de procesos burocráticos de toma de decisión.

La capacidad de sus instalaciones con la que cuenta la empresa, puede soportar el doblar sus operaciones actuales, si estos ambientes son distribuidos eficientemente y es también el interés de empresas proveedoras interesadas en ingresar al mercado nacional por la experiencia que tiene "Multisabor" en el mercado paceño. Estas capacidades se ven limitadas por riesgos logísticos, por las mismas características de constantes bloqueos en Bolivia y la poca experiencia a nivel nacional, donde las condiciones varían de acuerdo a la ciudad donde se pretenda tener presencia.

En Cochabamba se tiene una estructura de mercado similar al de La Paz, con la diferencia que en este departamento se encuentra la mayor cantidad de oficinas principales de los proveedores al sector de alimentos, entre los que destaca Naturex, Saborama, Hipersabor y una significativa proporción de empresas informales, en cambio en Santa Cruz se tiene una gran proporción de empresas industriales y los insumos para la industria en general vienen desde Brasil y Argentina principalmente, entre el 80 al 90% de consumo de insumos de materia prima para la manufactura de alimentos provienen de estos dos países.

## ANÁLISIS V.R.I.O.

En la Tabla 7 se identifica la competencia central de la empresa “Multisabor” y se evalúa bajo cuatro criterios de ventaja competitiva. Estos son valor, rareza, inimitabilidad y organización (Wheelen, y otros, 2007) (Hitt, y otros, 2008).

**TABLA 7: Análisis V.R.I.O. – Empresa “Multisabor”**

IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA CENTRAL				
CAPACIDADES	VALOR	RAREZA	INIMITABILIDAD	ORGANIZACIÓN
Dos líneas de productos complementarios	✓	✓	X	✓
Relación con proveedores	✓	X	X	✓
Credibilidad de marca	✓	✓	✓	✓
Localización de puntos de venta	✓	X	X	✓
Manejo de líneas de crédito	✓	✓	X	X
Acceso al mercado financiero	✓	✓	X	✓
Recursos humanos capacitados	✓	✓	X	X

Fuente: Elaboración propia en base a información disponible

Lo que resalta de la evaluación y análisis de la Tabla es la marca, como una competencia central, que le permite a “Multisabor” pensar en planes de crecimiento y expansión. Sin embargo, esta figura cambiaría si el análisis fuera a nivel nacional, ya que la marca es bastante conocida solamente en el mercado paceño, no así en otros departamentos, lo cual implica desarrollar otras competencias que le permitan tener acceso a mercados nacionales.

La empresa ya tuvo anteriormente una mala experiencia en el mercado de Cochabamba, cuando se instaló un punto de venta en una de las zonas más comerciales de la ciudad en el año 2003. El fracaso en esa oportunidad se debió principalmente a la falta de recurso humano confiable y procesos de control desde la oficina central en La Paz. El empleado no abría regularmente el punto de venta de lunes a sábado como se definió, en los horarios de 8:30 a 12:30 por la mañana y en la tarde de 14:00 a 19:00 donde sábados solo se atendía hasta medio día, por lo que los clientes empezaron a comprar a la competencia por la confiabilidad en que ellos sí cumplían con los horarios de atención.

Lo anterior generó un recelo en los propietarios, por lo que la empresa no intentó nuevamente expandirse a otros mercado. Después de este análisis se puede ver que la marca por sí sola no puede enfrentar los desafíos competitivos; desde ese entonces a la fecha, la empresa no desarrolló ninguna otra competencia complementaria.

### 4.2.3 CONCLUSIONES DE RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

En el análisis resaltan variables claves como los recursos físicos con los cuales cuenta la empresa hoy día, donde respaldado por el tiempo y el aprendizaje de la empresa han conseguido locales comerciales con una localización privilegiada. Además, las operaciones centrales de “Multisabor” se desenvuelven en un departamento donde básicamente se generaliza todas las importaciones y exportaciones del país, haciendo

que cualquier empresa instalada entre La Paz y El Alto tenga mayor accesibilidad ante eventualidades en el proceso de la cadena de suministro.

Así también, la trayectoria de la empresa y los años que se encuentra en el mercado le han permitido posicionar una marca, que muchos consideran la de mayor tiempo en el negocio. A pesar de que la empresa tuvo malas experiencias como las de Cramer y la apertura de un local comercial en Cochabamba, ésta sólo sirvió para enriquecer el conocimiento de los propietarios de la empresa, tomando decisiones más acertadas con el tiempo.

La flexibilidad propia de empresas pequeñas y en crecimiento le ha permitido aprovechar los recursos escasos en bien de la empresa, es de esta manera que pudo generar una línea como la de distribución de plásticos, ya que originalmente la empresa no comercializaba estos productos. A nivel departamental, en el área de microempresas el posicionamiento de una marca y forma de trabajo le permite el acceso a préstamo financiero para potenciar el crecimiento de la empresa.

### **4.3 ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

Al igual que el análisis de las oportunidades y amenazas, el fin de esta evaluación es puntualizar los factores internos de fortalezas y debilidades de la empresa “Multisabor” a través de la ponderación numérica de las variables cualitativas, para tener un panorama jerárquico y que permita la priorización de acciones futuras (ver ANEXO C).

La principal fortaleza de la empresa es el posicionamiento de marca que ya tienen en el mercado paceño, apoyado consecutivamente con algunos recursos como la localización de sus locales comerciales en sitios estratégicos que le permiten la cercanía con los clientes. No está demás notar la flexibilidad de la empresa en adecuarse al entorno y las demandas del mercado; es por esta razón que también “Multisabor” invirtió en la línea de plásticos, porque los clientes y las condiciones así lo permitieron.

En base a la fortaleza de la marca, existen otros factores supeditados, como el acceso a préstamos bancarios. La existencia de multiplicidad de proveedores interesados en apostar por economías emergentes como la de Bolivia y el impulso de empresas en desarrollar productos a medida, hacen necesario empresas como “Multisabor” para llegar al mercado objetivo.

En lo que refiere a las debilidades de la empresa, encabeza el desconocimiento de las preferencias y tendencias en los hábitos de compra de los clientes, juntamente a este la actual falta de liderazgo, ya que los propietarios tienen una edad avanzada, alrededor de los 65 años lo cual hace necesario un cambio de ejecutivos que dirijan la empresa; así también, no menos importante es la ausencia de una estructura y gestión en recursos humanos.

Entre otras debilidades también se remarcan la creciente dependencia en el flujo de caja de los ingresos del negocio de productos plásticos, que tienen menos barreras de entrada; la falta de cobertura nacional que a diferencia de varias empresas de la competencia no se ha podido desarrollar y no se puede dejar de mencionar la falta de

una estructura formal de marketing y ventas, que como bien se mencionó anteriormente tiene repercusiones favorables.

Se debe trabajar estas debilidades para eliminarlas o reducirlas, y así permitir el crecimiento sostenido de la empresa. El desconocimiento de los clientes hace que se destine recursos posiblemente a áreas menos rentables. La falta de un nuevo líder hace que la empresa no tenga un rumbo definido dicen sus actuales propietarios, por otro lado si se tiene un líder y no un equipo ni estructura organizacional que apoye los lineamientos, de nada servirá cualquier estrategia que se quiera implementar.

#### 4.4 ESTRATEGIAS ALTERNAS POR MEDIO DEL FODA

Apoyado por la metodología de Wheelen, en base a los análisis externo e interno, explicado en las secciones precedentes, y sus consecutivas ponderaciones y priorizaciones de los ANEXOS B y C; en la ilustración 9 se presentan las alternativas estratégicas identificadas sobre la base del cruce de información para resaltar estrategias donde las fortalezas internas puedan generar valor dentro una oportunidad externa y también puedan ser cuidadosamente manejadas en un entorno de amenazas.

La ilustración permite también denotar estrategias en base a debilidades internas de la empresa “Multisabor”, en un ambiente de oportunidades y amenazas externas.

**ILUSTRACIÓN 9: Matriz FODA de alternativas estratégicas “Multisabor”**

<p><b>Factores internos</b> (Tabla IFAS)</p> <p><b>Factores externos</b> (Tabla EFAS)</p>	<p><b>Fortalezas (F)</b></p> <p>F1) Marca propia reconocida en el mercado paceño. F2) Diversificación de productos y líneas F3) Acceso a capital bancario F4) Multiplicidad de proveedores F5) Locales comerciales estratégicos.</p>	<p><b>Debilidades (D)</b></p> <p>D1) Infraestructura aprobada por SENASAG. D2) Gestión de RR. HH. y reestructuración de la org. D3) Estrategias de crecimiento tímidos por falta de líder. D4) Poco uso de tecnologías disponibles D5) Desconocimiento de las preferencias del cliente.</p>
	<p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>O1) Generación de acuerdos comerciales O2) Ayudan las condiciones demográficas O3) Desarrollo económico de Bolivia y la región O4) Ley de inversión y políticas gubernamentales O5) Tendencias de uso de internet.</p>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar la marca “Multisabor” a nivel nacional mediante inversión y uso de tecnologías disponibles.</li> <li>Establecer sociedad con un par de proveedores para tener mayor alcance nacional y explotar la transferencia de conocimientos.</li> <li><b>Desarrollar la fuerza de ventas B2B y B2C</b></li> </ul>
<p><b>Amenazas (A)</b></p> <p>A1) Aumento de regulaciones A2) Delimitadas acciones de</p>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adquirir empresas pequeñas y aumentar la participación</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Convertirse en mayorista y vender a las pequeñas</b></li> </ul>

controles aduaneros A3) Poca disposición de locales comerciales A4) Productos sustitutos de plásticos y químicos A5) Inversiones directas de proveedores en Bolivia	de mercado en un nicho particular. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Generar una cadena de tiendas en sectores altamente comerciales para aumentar el poder de compra.</b></li> </ul>	<b>tiendas de áreas comerciales.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar la línea de plásticos y enfocarse solamente en químicos</li> <li>• <b>Ser representante exclusivo de un par de proveedores y ventas directas. sin stock.</b></li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia en base a cuadro SFAS (ver ANEXO D)

Se puede notar que existen alternativas estratégicas que fácilmente pueden supeditar a una estrategia macro, como las que se resaltan con negrillas en el cuadro, es decir cuatro de las diez estrategias generadas engloban todas las alternativas. Basados en esta matriz, más adelante se proponen tres alternativas estratégicas que serán evaluadas posteriormente.

Una de las alternativas que llama la atención es la eliminación de la línea de plásticos que se explica principalmente por la amenaza de productos sustitutos en base a celulosas, además la constante proliferación de nuevos competidores y porque la competencia en esta línea se da en base a una guerra de precios, situación que no ocurre con la línea de insumos químicos.

#### 4.4.1 DECLARACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Las alternativas estratégicas generadas de acuerdo al FODA estratégico en el anterior punto son:

- Desarrollar fuerza de ventas B2B y B2C – Estrategia donde se utiliza las fortalezas de la empresa en un entorno de oportunidades.
- Generar una cadena de tiendas en sectores altamente comerciales para elevar el poder de compra – En esta estrategia resalta las fortalezas de la empresa en un entorno de amenaza.
- Convertirse en mayorista – Conociendo las debilidades de la empresa, esta estrategia se define bajo un entorno de amenaza.
- Representación exclusiva de firmas extranjeras – Esta opción estratégica en particular tiene mucha relación la estrategia de desarrollo de fuerza de ventas, por lo que se supeditara a esta última.

En base a estos resultados, y respaldado con toda la información externa e interna llevando a parámetros cuantificables, además de la discusión y filtración de datos se puede establecer tres alternativas macro que se analizarán más adelante y finalmente se seleccionara la más adecuada para la empresa “Multisabor”:

- Alternativa 1: Red de locales comerciales
- Alternativa 2: Centro de distribución mayorista
- Alternativa 3: Representante comercial exclusivo

En el capítulo siguiente se evaluará las tres alternativas que si bien son a priori viables, de acuerdo al FODA, se pondrá en la palestra cuál de ellos representa mayor beneficios en un plan estratégico para la empresa “Multisabor”.

Las alternativas estratégicas han sido seleccionadas y priorizadas de acuerdo a una calificación cualitativa, cuantitativa y mediante discusión con profesionales para determinar alternativas viables que puedan rescatar todas las variables implícitas de la matriz FODA.

## **5. EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**

Se hace la evaluación de las tres alternativas identificadas, para después de los análisis seleccionar una de ellas, la más conveniente para “Multisabor”.

### **5.1 EVALUACIÓN ALTERNATIVA 1: Red de locales comerciales**

En base a los conocimientos que ya tiene la empresa por su experiencia, lo que se busca con esta alternativa es generar una red de locales comerciales propios en el departamento de La Paz, en principio, y luego a nivel nacional. La estrategia persigue el crecimiento de la empresa mediante el incremento en sus ventas y que a la vez le permita la consolidación nacional como empresa proveedora de insumos químicos para la industria alimentaria.

La característica de la alternativa es trabajar sobre la base, instalaciones, infraestructura y pericia que ya tiene la empresa y aumentar sobre estos la red de locales comerciales. Indudablemente se evaluará el incremento de la capacidad instalada necesaria, junto a las complejidades y recursos necesarios para examinar la alternativa.

Se considera cinco nuevos locales comerciales, además de los tres con lo que ya cuenta la empresa. Dos en la ciudad de La Paz, uno en El Alto, uno en Cochabamba y uno con socio estratégico en Santa Cruz. Las razones de la cantidad de locales comerciales se determinan en base a un desarrollo paulatino, es decir consolidarse en principio mediante seis locales comerciales en el mercado de La Paz y El Alto para luego expandirse en Cochabamba mediante un local, a pesar de ser un mercado similar al de La Paz, con una población de 1,9 millones, el crecimiento en esta ciudad será al igual que en La Paz, de manera cautelosa y a medida que se vaya afianzando las ventas en esta ciudad más adelante se podrá evaluar el abrir otros puntos de ventas en las distintas zonas comerciales; de la misma manera en la ciudad de Santa Cruz, donde se considera en principio un socio estratégico explicado por la distancia y porque este socio podrá controlar de manera más cercana las operaciones.

### 5.1.1 ANÁLISIS FODA – ALT. 1

Fundado en el análisis macro, de los capítulos 3 y 4 del presente trabajo, para esta alternativa, se puede realizar un análisis FODA específico, identificando las oportunidades y amenazas que se desprenden del análisis externo, así como las fortalezas y debilidades del análisis interno. En la siguiente ilustración se resume la matriz FODA.

**ILUSTRACIÓN 10: Matriz FODA – Alternativa 1**

	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentración del aparato productor y económico en eje troncal (Santa Cruz, Cochabamba y La Paz).</li> <li>- Tecnologías ERP disponibles en el mercado.</li> <li>- Incentivos del gobierno de turno para la inversión nacional, mediante la reducción de tasas de préstamo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingreso de productos sustitutos.</li> <li>- Limitada fiscalización aduanal dentro el territorio nacional.</li> <li>- Reacciones de la competencia.</li> <li>- Inestabilidad política.</li> </ul>
	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de la marca “Multisabor” como proveedor de insumos químicos.</li> <li>- Conocimientos y experiencias de los propietarios.</li> <li>- Confiabilidad de la empresa ante proveedores y banca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional limitada.</li> <li>- Falta de liderazgo para ejecutar el plan estratégico.</li> <li>- Formalización de los procesos y lineamientos de crecimiento.</li> <li>- Falta de herramientas para generar información relevante.</li> <li>- Ausencias de indicadores y cuadro de control.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

De este análisis FODA se puede concluir que las amenazas al igual que se explicó anteriormente, radican en las acciones de regulación y control fronterizo dentro del territorio nacional. La existencia de oportunidades generadas por las condiciones en Bolivia y la misma estructura económica que se desarrolla en las principales ciudades del país.

A su vez, las fortalezas de la empresa, bajo la figura de red de locales comerciales, se mantienen la marca “Multisabor” como principal recurso y la experiencia de los propietarios para viabilizar de mejor manera las acciones puntuales requeridas por la alternativa y que este crecimiento se desarrolle de la mejor manera posible.

Las debilidades que se deben abordar son comunes a las empresas en desarrollo, y se refieren a la falta de estructura y recursos humanos que lideren y ejecuten los planes de crecimiento y expansión.

### 5.1.2 ANÁLISIS DE CAPACIDAD, COMPETENCIA Y RECURSOS – ALT. 1

Al manejar la alternativa estratégica de una red de locales comerciales a nivel local y nacional se estima un incremento en las ventas de 2,18 veces respecto a lo que

actualmente vende la empresa, el plazo al cual se espere que llegue esta cifra es en el primer año, una vez se implemente todos los cambios; la cifra fue estimada en base al método cualitativo conocido como Delphi, donde se consultó y se consensuó con un grupo de expertos un dato estimado para lo cual se consideró la partición de “Multisabor” en un mercado que representa aproximadamente 17 millones de USD anuales en total, según estadística de importación de la aduana nacional de Bolivia en lo que refiere a importación de insumos químicos para alimentos.

Las **capacidades** que necesita la empresa de acuerdo a las expectativas de ventas con la alternativa estrategia 1 son buscar la eficiencia de la actual capacidad instalada con la ayuda de **recursos** como equipos semi industriales de fraccionado, desarrollar **competencias** en los RR.HH. estratégicos para el crecimiento y expansión, consolidar un equipo operativo dinámico y con claro enfoque de procesos en comercio exterior.

También necesitará desarrollar la capacidad para gestionar y supervisar un mayor número de locales, ubicados también en otras ciudades lo que demandara posiblemente el uso de tecnología enfocado a MRP. Además de requerir una mayor capacidad de marketing y el desarrollo de procesos de servicios enfocados al cliente para lo que se considera una diferenciación en la atención.

Los recursos humanos se encuentran sobresaturados tanto en la administración como el de ejecución. Por ello, se considera un cambio estructural en la organización, con la inclusión de personal capacitado en distintas áreas; los costos, funciones y puestos serán considerados en el análisis financiero y la propuesta de la nueva estructura organizacional se desarrolla más adelante.

### 5.1.3 ANÁLISIS FINANCIERO – ALT. 1

Las principales inversiones sobre la alternativa son los terrenos con los cuales ya cuenta empresa, evaluados en 180 mil USD, las razones por el cual se considera los terrenos como inversión es para tener una misma base de comparación con las otras dos estrategias de lo contrario se estaría dando preferencia a la alternativa 1 por lo que se estaría sesgando los resultados; también la inversión radica en equipos y maquinarias semi industriales evaluados en 12 mil USD, adecuación de infraestructura en 15 mil USD y esencialmente capital de trabajo de 270 mil USD, que recaen en el uso principal de compras e importaciones de los insumos. Para mayor detalle ver ANEXO E.

El incremento de los costos se explica por la inclusión de personal profesional y capacitado en las distintas áreas.

**TABLA 8: Proyección de los EE.RR. – Alternativa 1**

Estado de resultados para Periodos 2015 - 2019, con implementación de mejoras, cifras en USD					
Año	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	541,236	622,421	684,664	801,056	889,173
Costo de ventas	226,988	288,310	312,725	351,804	385,148
<b>Utilidad</b>	314,248	334,111	371,938	449,252	504,024
Gastos administrativos	101,162	118,268	128,738	144,093	161,673



<b>Gastos planes estratégicos</b>	502500	9700	10200	9700	10200
Depreciación	55,000	53,000	55,000	52,000	54,000
<b>Total de Gastos</b>	603,662	127,968	138,938	153,793	171,873
<b>EBITDA</b>	- 289,414	206,143	233,000	295,459	332,151
Impuestos (25%)	39,522	40,711	47,050	63,290	72,088
<b>Resultado del Ejercicio</b>	- 328,935	165,432	185,950	232,169	260,063
<b>Utilidad Acumulada</b>	- 328,935	- 163,503	22,447	254,616	514,680
<b>Utilidad mensual</b>	- 27,411	- 13,625	1,871	21,218	42,890
<b>VAN</b>					<b>252,695</b>

Fuente: Elaboración propia (Contreras, y otros, 2012)

En la proyección de la tabla 8, se puede sintetizar el movimiento de la inversión, denotando un VAN positivo y recuperación de la inversión sostenible en el año 3. La alternativa muestra una evolución favorable para la empresa, ya que para fines del segundo año y principios del tercero se considera una estructura sólida para la expansión geográfica.

#### 5.1.4 ANÁLISIS DE VENTAJAS, DESVENTAJAS Y RIESGOS – ALT. 1

Las **ventajas** de implementar la estrategia 1 son facilidad para dar continuidad al trabajo actual y paralelamente a éste establecer los cambios necesarios para el crecimiento y expansión; uso de las experiencias anteriores de los propietarios para la inversión en mercados explorados; generación de una cultura organizativa familiar que permita el crecimiento de las personas en un ambiente de compromiso; inversión manejable con recursos propios de la empresa; y, continuidad a la generación de valor entorno a la marca “Multisabor”.

Entre las **desventajas** se puntualizan el enfoque en líneas de productos referidos al sector de alimentos y relacionados, sin diversificar nuevas líneas, por el posicionamiento de la marca que se busca. Así también, se puede crear posible dependencia con algunos proveedores claves en la cadena de suministro.

Los **riesgos** recaen en la falta de personal capacitado y comprometido con el cumplimiento de objetivos, posibles reacciones de la competencia para reducir el crecimiento de la empresa, entorno político y riesgo país en cuando a bloqueos carreteros que no permitan cumplir compromisos futuros y desempeño operacional, falta de disponibilidad de locales comerciales libres en áreas esenciales para tener presencia, ya que al ser zonas comerciales la demanda de locales sobrepasa la oferta lo cual complejiza la disposición inmediata, también el posible descontrol en los costos fijos haciendo que los márgenes de reduzcan.

#### 5.1.5 CONCLUSIONES ALTERNATIVA 1

El buscar crecimiento sobre lo ya avanzado o sobre una base parece atractivo, pero de acuerdo a la evaluación interna se debe tener en cuenta los actuales cimientos y su limitación en cuanto a soportar el cambio de micro empresa a mediana empresa con presencia nacional. Por lo que, es importante caracterizar a esta alternativa como una

de las más prudentes, apuntando entre el 3% al 6% del movimiento de dinero a nivel nacional.

La proyección de los estados de resultados, respalda una decisión de cambio favorable y que no parece tener un descontrol; la inversión se recupera en una etapa prudente dentro del segundo año y posterior a este un crecimiento exponencial por la consolidación de un modelo de negocio nacional sostenible en el tiempo.

## 5.2 EVALUACIÓN ALTERNATIVA 2: Centro de distribución mayorista

La concepción de un centro de distribución es similar a la de un operador logístico para el mercado de Bolivia. Al contar la empresa con un know how por su trayectoria en el mercado, se hace atractiva la opción de desarrollar un centro donde concentre sus compras de proveedores puntuales, re envase los productos mediante la ayuda de equipos industriales y equipos productivos para distribuir al mercado minorista a nivel nacional.

Para esto, la empresa “Multisabor” debe asumir un papel de cuasi productor, con instalaciones e infraestructura adecuadas sanitariamente, aumentando su capacidad actual y considerando una instalación productiva en la ciudad de El Alto, por la localización privilegiada en lo que se entiende por ingreso y puestos fronterizos para la importación y exportación de productos hacia y desde Bolivia, misma situación que favorece para la distribución de los productos a los clientes locales y del interior.

### 5.2.1 ANÁLISIS FODA – ALT. 2

En la ilustración 11 se analiza esta alternativa bajo la misma metodología que se aplicó anteriormente.

**ILUSTRACIÓN 11: Matriz FODA – Alternativa 2**

	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologías de ERP disponibles en el mercado, junto a la evolución de optimización de procesos.</li> <li>- Condiciones geográficas y de ubicación por los puestos fronterizos.</li> <li>- Preferencia en tasas impositivas a sectores industriales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de procesos químicos por parte de la autoridad, donde establecen regulaciones confusas.</li> <li>- Inseguridad jurídica en el municipio de El alto y falta de condiciones operativas para empresas localizadas cerca a las aduanas.</li> <li>- Baja disposición de personal capacitado que quiera trabajar en El Alto.</li> </ul>
	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamiento de la marca “Multisabor”.</li> <li>- Know how en importación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialización en la línea de químicos.</li> <li>- Falta de personal especializado en</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a capital bancario aprobado en por distintos bancos.</li> <li>- Socios estratégicos que permiten la presencia de los productos en el mercado.</li> <li>- Confiabilidad generada por la trayectoria de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de procesos productivos específicos.</li> <li>- Ausencia de tecnologías accesibles y de disposición en mercado nacional.</li> <li>- Determinación de la demanda.</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Al considerar una readecuación en el modelo de negocio de la empresa, existe una oportunidad clara de inversión enfocada en el rubro de alimentos y la concentración de insumos, elevando de manera significativa el poder de negociación con los proveedores y la explotación de una marca ya posicionada. Los problemas de amenazas y debilidades se focalizan en la especialización de empresa, el cual reduce la habilidad de flexibilidad para adecuarse a cambios del consumidor y factores no controlables.

Además sería la primera empresa en Bolivia dedicada a reenvase, que si bien no es puntualmente una empresa de producción, la autoridad la considera una empresa productora que debe adecuarse a reglamentación farmacéutica.

## 5.2.2 ANÁLISIS DE CAPACIDAD, COMPETENCIA Y RECURSOS – ALT. 2

Para la alternativa estratégica de un centro de distribución mayorista a nivel nacional se estima un incremento en las ventas de 3,8 veces respecto a los que actualmente vende de empresa, al igual que la estimación en la alternativa 1, esta cifra se determina en base al método Delphi, donde se llegó a un consenso entre los propietarios de la empresa por la experiencia que tienen en el mercado, dos minoristas y un experto en desarrollo de negocios con el que cuenta uno de los proveedores de “Multisabor”.

Por lo que representa el mercado, con esta estrategia se apunta a la participación del 5% de todas las importaciones de esencias saborizantes e insumos químicos para la industria. Dato obtenido en base al crecimiento del PIB proyectado del 5,5% para los siguientes años en Bolivia y mediante la opinión de un jurado de opinión ejecutiva.

Las líneas complementarias de accesorios y envases plásticos son considerados de acuerdo al desenvolvimiento del mercado que éstos representan. La línea de plásticos es un mercado informal, por lo que la estimación se la realiza entorno a las importaciones de resinas plásticas y el crecimiento de este sector en cuanto a producción y estimación de ventas para los siguientes años.

Las **capacidades** a desarrollar son de gran magnitud, porque hay que cuadruplicar la capacidad de producción instalada en la empresa si se quiere tener una participación del 5% como se lo explico anteriormente. Así también, los **recursos y competencias** a desarrollar son más específicas, enfocadas en procesos operativos de picking y producciones de re envase.

Los recursos necesarios son: infraestructura adecuada y localizada estratégicamente cerca de la aduana interior La Paz y con salida vial hacia los mercados de El Alto, La Paz y Cochabamba, que es también por donde se puede llegar a Santa Cruz. También

se requiere recursos en equipos y maquinaria industrial, además de transporte y un importante capital de trabajo para iniciar la readecuación.

### 5.2.3 ANÁLISIS FINANCIERO – ALT. 2

Con una inversión de aproximadamente medio millón de USD, distribuidos en capital de trabajo, transporte, equipos y maquinaria (detalle de la inversión en ANEXO E) se estima la siguiente proyección de los estados de resultados.

**TABLA 9: Proyección de los EE.RR. – Alternativa 2**

Estado de resultados para Periodos 2015 - 2019, con implementación de mejoras, cifras en USD					
Año	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	917,268	1,054,858	1,160,344	1,357,603	1,506,939
Costo de ventas	478,270	564,323	614,639	698,437	767,734
<b>Utilidad</b>	438,998	490,535	545,705	659,166	739,205
Gastos administrativos	152,667	177,006	195,869	221,511	246,924
<b>Gastos planes estratégicos</b>	632,500	141,700	138,500	141,700	138,500
Depreciación	32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
<b>Total de Gastos</b>	785,167	318,706	334,369	363,211	385,424
<b>EBITDA</b>	- 346,169	171,829	211,336	295,954	353,781
Impuestos (25%)	63,583	70,382	79,459	101,414	115,070
<b>Resultado del Ejercicio</b>	- 409,752	101,447	131,877	194,541	238,710
<b>Utilidad Acumulada</b>	- 409,752	- 308,305	- 176,428	18,113	256,823
<b>Utilidad mensual</b>	- 34,146	- 25,692	- 14,702	1,509	21,402
<b>VAN</b>					- 27,410

Fuente: Elaboración propia (Contreras, y otros, 2012)

La recuperación de la inversión, representada principalmente equipos, máquinas y transporte de distribución, es en el año 4. El VAN negativo explica básicamente que esta alternativa no es rentable con los recursos financieros propios de la empresa dentro de la proyección de los cinco años; puede ser rentable como proyecto a largo plazo, superior a los 5 años, pero tendría un escenario de incertidumbre por los cambios del macro entorno y/o nuevas tendencias.

### 5.2.4 ANÁLISIS DE VENTAJAS, DESVENTAJAS Y RIESGOS – ALT. 2

De acuerdo a las características de la alternativa, las **ventajas** es el incremento en el poder de negociación con los proveedores, también la reducción de activos fijos por centralizar las operaciones, junto al desarrollo y posicionamiento de la primera marca en Bolivia como esencias saborizantes; a su vez, la concentración de las actividades, permitiendo un mejor control en la implementación.

Las **desventajas** incluyen la indirecta especialización que sufrirá la empresa en insumos de alimentos y primordialmente la de esencias y colorantes, lo que generará dependencia en un rubro, sin permitir la diversificación a corto o mediano plazo. La falta de recursos humanos capacitados en un área nueva para Bolivia y limitado acceso local

a tecnologías, complementados con los soportes técnicos, hace notorias las limitaciones que tendría la empresa con esta inversión.

En lo que se puede puntualizar sobre los **riesgos**, ellos son el cambio de regulación para empresas reenvasadoras de insumos químicos de consumo humano a raíz de los desconocimientos de la autoridad. El desconocimiento puntual de la demanda, puede generar riesgos de sobre o sub dimensionado de la capacidad productiva de la empresa, lo cual forma un escenario de incertidumbre.

## **5.2.5 CONCLUSIONES ALTERNATIVA 2**

Si bien los cambios no parecen ser de gran magnitud, tienen implicancias en todas las áreas de la empresa. Comparada con otras alternativas, la inversión es la más significativa en términos monetarios, por lo que el tiempo de recuperación de la inversión es al cuarto año, denotando como no viable en mediano plazo ya que la empresa tendría que soportar los flujos en contra durante cuatro años consecutivos y posiblemente al quinto año los cambios del macro entorno no sean las más favorables lo cual genera una incertidumbre en la inversión.

Bajo un panorama de incertidumbre por la demanda de productos y la informalidad de minoristas, esta alternativa no parece mostrar una rentabilidad atractiva proyectada a cinco años. También los desarrollos de capacidad, competencias y recursos son mucho más altos y complejos de implementar, lo que dificulta el contar con resultados en un tiempo más corto al demostrado en el análisis financiero.

## **5.3 EVALUACIÓN ALTERNATIVA 3: Represente comercial exclusivo**

Buscando la diversificación de la empresa en nuevas líneas de negocios y sobre la base de la confianza que generó “Multisabor” con sus proveedores, considerada una fortaleza, además de la marca como instrumento de introducción de otros productos, nace la alternativa de desarrollar fuerza de ventas que impulse el crecimiento de la empresa por medio de nexos de exclusividad con empresas extranjeras interesadas en tener presencia de ventas en Bolivia.

La alternativa estratégica se caracteriza por trasladar los costos variables de ventas al proveedor y reducción de la inversión de capital de trabajo. Es importante indicar que la estrategia radica en no contar con stocks, por lo que la empresa “Multisabor” sólo se dedicaría al desarrollo de una fuerza de ventas que representen a distintas empresas proveedoras de insumos y maquinaria dentro del territorio boliviano.

Es decir, la empresa sólo percibirá comisiones por ventas, para esto sólo necesitará oficinas en La Paz con vendedores viajando a nivel nacional, visitando empresas industriales, Pymes y clientes objetivos definidos por la empresa proveedoras del extranjero.

### 5.3.1 ANÁLISIS FODA – ALT. 3

Al igual que los anteriores análisis de las alternativas, la ilustración 12 tiene como base la información preliminar evaluada en los capítulos iniciales, adecuado a las características del modelo de negocio de representante comercial exclusivo.

**ILUSTRACIÓN 12: Matriz FODA – Alternativa 3**

	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bolivia como líder de las economías emergentes.</li> <li>- Interés de empresas extranjeras en invertir y tener presencia en Bolivia.</li> <li>- Desarrollo continuo de Pymes y movimiento del aparato industrial por inversión nacional e inversión del estado.</li> <li>- Regulaciones de arbitraje que exigen la representación comercial de inversión extranjera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión directa de empresas extranjeras buscadoras de riesgo.</li> <li>- Cambios en regulaciones constantes y limitaciones en cuanto al alcance.</li> <li>- Riesgo país, que motiven la desinversión de capitales extranjeros.</li> </ul>
	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartera de clientes consolidados.</li> <li>- Posicionamiento de marca en negocio de insumos para alimentos.</li> <li>- Permisos necesarios para ser representante comercial en Bolivia y fácil habilitación de permisos para licitaciones públicas.</li> <li>- Know how en importaciones y procesos logísticos como valor agregado a las clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de una estructura organizativa y fuerza de ventas con las competencias requeridas.</li> <li>- Desconocimientos específico de industrias distintas al sector de alimentos.</li> <li>- Ausencia de planes de carrera y retención de personal de ventas.</li> <li>- Dependencia de proveedores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Existe una oportunidad de negocio dentro el territorio boliviano para cualquier empresa interesada en invertir. Sin embargo, así como el gobierno de turno genera oportunidades externas propias, es el mismo quien tropieza con el control y fiscalización del mismo mediante los organismos operativos, por lo que siempre hay un riesgo país y de capital.

El análisis FODA de la alternativa muestra un escenario por demás atractivo, pero con amenazas que pueden tener seria repercusión en el desarrollo y crecimiento normal de la empresa.

### 5.3.2 ANÁLISIS DE CAPACIDAD, COMPETENCIA Y RECURSOS – ALT. 3

Con la implementación de la alternativa estratégica de representante comercial exclusivo basado en diversificación de la cartera, se pretende un cambio importante y general de la empresa, por lo que las ventas sólo están manifestadas por las comisiones de las empresas que trabajan con “Multisabor”.

Para esto las **capacidades** a desarrollar recaen esencialmente en la formación de un equipo de ventas, bajo **recursos y competencias** claras de capacitación e inducción en las nuevas líneas que se desarrollen, para lo cual se necesitará inversión en vehículos de viaje para los vendedores, así como oficinas administrativas situadas en La Paz. Para apoyar los procesos logísticos que impliquen almacenaje, se recurre a la tercerización de almacenes con el operador logístico Ransabol.

### 5.3.3 ANÁLISIS FINANCIERO – ALT. 3

Considerando una inversión inicial de 256 mil dólares que se detalla en el ANEXO E, y estimando un incremento en las ventas de 3 veces más respecto a la actual facturación, cifra determinada mediante la misma metodología cualitativa de las dos anteriores alternativas. La determinación de la demanda y ventas mostradas en la tabla 10, se lo hace mediante participación del 1% de importaciones de insumos y equipos generales para la industria en Bolivia; cifra arbitraria considera como la participación mínima en un mercado de acuerdo a opinión de profesionales de distintas especialidades.

**TABLA 10: Proyección de los EE.RR. – Alternativa 3**

Estado de resultados para Periodos 2015 - 2019, con implementación de mejoras, cifras en USD					
Año	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos x ventas	758,738	872,548	959,803	1,122,970	1,246,496
Costo de ventas	263,293	302,267	332,494	388,139	430,696
<b>Utilidad</b>	495,445	570,281	627,309	734,831	815,800
Gastos administrativos	95,500	109,025	121,200	139,007	156,410
<b>Gastos planes estratégicos</b>	256,000	85,000	82,000	85,000	82,000
Depreciación	16,400	16,400	16,400	16,400	16,400
<b>Total de Gastos</b>	351,500	194,025	203,200	224,007	238,410
<b>EBITDA</b>	143,945	376,256	424,109	510,824	577,390
Impuestos (25%)	95,886	111,214	122,427	144,856	160,747
<b>Resultado del Ejercicio</b>	48,059	265,042	301,681	365,968	416,642
<b>Utilidad Acumulada</b>	48,059	313,101	614,782	980,750	1,397,392
<b>Utilidad mensual</b>	4,005	26,092	51,232	81,729	116,449
<b>VAN</b>					<b>808,164</b>

Fuente: Elaboración propia (Contreras, y otros, 2012)

En términos netamente financieros esta alternativa es la más atractiva, porque básicamente los costos de operación, capital de trabajo, costos variables y costos fijos son traspasados al proveedor, por lo que la empresa “Multisabor” sólo incurre en gastos de representación y recursos necesarios para ventas B2B.

### 5.3.4 ANÁLISIS DE VENTAJAS, DESVENTAJAS Y RIESGOS – ALT. 3

Las **ventajas** de ser representante exclusivo son las mencionadas anteriormente, en esencia, el traslado de distintos gastos y costos a los proveedores, lo cual deja mayor margen de ganancia a la empresa. Otra ventaja para Multisabor, proveedores y

principalmente clientes son los precios al cual acceden a los productos ya que la gestión de compra, pago y logística lo harán directamente entre proveedor y cliente, la empresa Multisabor obtiene sus ganancias por una comisión negociable con el proveedor entorno al 15% por la gestión comercial y documental en casos necesarios y/o cuando así lo requiera el proveedor, situación que no ocurre cuando el intermediario, en este caso Multisabor importa, almacenas y mantiene stock por lo que tiene que incrementar los costos operativos y administrativos al producto en base a tiempo que este se mantiene en almacenes.

En lo que refiere a las **desventajas**, están la creación de una nueva marca que englobe las distintas líneas de negocios, porque el nombre “Multisabor”, queda limitado y asociado al sector insumos. Así también, la generación de dependencia y bajo poder de negociación con proveedores, poca participación en las decisiones de crecimiento y planificación de mercado.

A pesar de la rentabilidad financiera, existen otras variables de alto **riesgo** como la pérdida de cartera de clientes ya que los proveedores pueden recontractar el personal de ventas desarrollado por la empresa “Multisabor”. A su vez, riesgos asociados al incumplimiento de contratos asumidos por los proveedores y que legalmente en Bolivia los representa la empresa; también la inseguridad en las regulaciones del gobierno para temas de arbitraje internacional y nacional. Además existe un riesgo latente de generar nuevos clientes con cuentas importantes y que los proveedores deshonren acuerdos de representación y los atiendan de manera directa, sin reconocer las comisiones de venta.

### **5.3.5 CONCLUSIONES ALTERNATIVA 3**

Esta alternativa 3 demuestra una alta rentabilidad, pero con un alto riesgo no en lo financiero, más bien en la readecuación del modelo de negocio de la empresa. Recordar que la generación de los ingresos es con capital de los proveedores y que no existe alguna variable o factor el cual motive o cree una dependencia a mediano y largo plazo del proveedor con “Multisabor”.

Otro riesgo importante es contactar clientes con proveedores y éstos ya no necesiten la intermediación de la empresa; además queda presente la fuga de personal capacitado e indirectamente con cartera de clientes, que fácilmente puede trabajar directo para los proveedores, lo que deterioraría el crecimiento la empresa.

En resumidas cuentas, es una opción estratégica con alto riesgo, lo que implicaría una inversión poco sustentable al mediano y largo plazo. Aunque es posible reducir estos riesgos, se necesitaría un estudio a profundidad buscando y creando ventajas distintivas, lo cual por motivo de alcance y tiempo no es parte de esta tesis.

### **5.4 SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA ESTRATÉGICA**

En base a lo explicado anteriormente en los análisis de las tres alternativas, junto a sus características e información de cada una, apoyada también por el análisis financiero



mostrada más adelante en la tabla 11, donde se establece una comparación de inversión inicial, flujos, VAN's, TIR's e índice de rentabilidad de cada proyecto, además del estudio de la variables cualitativas igualmente estudiadas con anterioridad, finalmente se selecciona la alternativa 1.

**TABLA 11: Selección de la alternativa estratégica**

	F0	F1	F2	F3	F4	F5	VP	VAN	IR	T. DCTO	TIR	IVAN
<b>ALT. 1</b>	- 492,300	163,365	165,432	185,950	232,169	260,063	744,995	252,695	1.51	10%	27%	0.51
<b>ALT. 2</b>	- 494,000	84,248	101,447	131,877	194,541	238,710	466,590	- 27,410	0.94	15%	13%	-0.06
<b>ALT. 3</b>	- 174,000	222,059	265,042	301,681	365,968	416,642	982,164	808,164	5.64	16%	142%	4.64

*VP = Valor presente, VAN = Valor actual neto, IR = Índice de rentabilidad, TIR = Tasa interna de retorno, IVAN = Índice VAN*

Fuente: Elaboración propia (Contreras, y otros, 2012) (Gitman, y otros, 2012)

Las razones principales de optar por la alternativa estratégica de una “**Red de locales comerciales**” es la facilidad con la cual se puede implementar, sin dejar de reducir o interrumpir las operaciones actuales de la empresa; contar con la experiencia necesaria y datos concretos que respaldan las decisiones futuras; retorno de la inversión en un tiempo prudente y que se los puede manejar con capital propio, tasa interna de retorno mayor al costo oportunidades de la inversión si se contempla depositar el dinero en bonos del gobiernos con retorno del 5% anual.

Las tres alternativas fueron comparadas bajo un mismo piso, por lo que la alternativa 2 se descarta por un VAN negativo, TIR menor a la tasa de descuento, índice de rentabilidad menor a 1 y por las capacidades limitadas y necesarias para llevarla a cabo. La última opción, aunque rentable, genera dudas de un VAN y TIR demasiado elevado y con índice rentabilidad extraordinario a diferencia de las otras dos alternativas que tienen un comportamiento similar, si bien estos resultados pueden ser explicados por el modelo de negocio, éste es el que menos valor genera para la empresa y carece de fundamentos sustentables en el largo plazo desde el punto de vista de la volatilidad del proyecto explicado en el análisis particular de esta alternativa, por lo que igual se descarta (Universidad de Buenos Aires, 2008), quedando de esta manera con la alternativa 1.

En resumen, la alternativa 2 se descarta por la falta de sustento cuantitativo y la alternativa 3 por carecer de un sustento cualitativo, por lo que la alternativa 1 es que mejor equilibra el sustento cualitativo y cuantitativo de acuerdo al análisis particular desarrollado anteriormente.

## 6. PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

En base a todo lo expuesto y analizado anteriormente, además de rescatar los factores externos no controlables como las amenazas y oportunidades, y los controlables como las fortalezas e identificación de las debilidades, se puede establecer la misión de la empresa “Multisabor” bajo la alternativa estratégica seleccionada, que permitirá la

efectividad de los esfuerzos y que las tácticas estratégicas propuestas puedan estar alineados con el rumbo de la empresa. Así también los antecedentes de los entornos ayudan a definir la visión de la empresa y plasmarla en cómo se quiere posicionar a futuro.

Las razones de plantear la misión y visión después de la evaluación de las alternativas es porque que se considera a estas declaraciones como estratégicas, revisables y redefinidas cada cinco años de acuerdo a los cambios del entorno según plantea el autor en administración estratégica Thomas L. Wheelen, también porque lo propietarios de “Multisabor” desde que inicio la empresa nunca instauraron esta herramienta administrativa, además de ser acorde a la alternativa seleccionada anteriormente.

## **6.1 MISIÓN**

“Entregar un servicio confiable que genere valor y desarrollo compartido en base al suministro de insumos y accesorios para la producción de alimentos manufacturados”.

## **6.2 VISIÓN**

“Ser un referente nacional en la proveeduría de insumos y accesorios para el procesamiento de alimentos manufacturados, comprometidos con el crecimiento continuo de nuestros clientes, proveedores y colaboradores”.

# **7. FORMULACIONES DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS**

## **7.1 SEGMENTO OBJETIVO**

La formulación es planteada analizando los clientes finales a los cuales actualmente atiende “Multisabor”. Como se indicó anteriormente, la empresa se caracteriza por la diversidad y tipos de clientes a los cuales provee de insumos o accesorios para sus procesos de producción y venta.

Los clientes finales son, en el caso de la línea de químicos, los productores de alimentos manufacturados. Estos pueden ser productores industriales y/o artesanales en distintos rubros, como productores de galletas, panadería, helados, repostería, jugos, bebidas gaseosas, lácteos, yogurt, jaleas, gelatinas, snacks, etcétera. Por su parte, los productores artesanales en pequeña y mediana escala pueden ser empresas organizadoras de eventos, reposterías zonales, restaurantes, confiterías, y finalmente las personas que elaboran bocados, pasteles y demás similares para consumo propio, reuniones familiares, de amigos y eventos en general.

Si bien la línea de plásticos se complementa de manera directa con los mismos clientes de la línea de químicos, también tiene otros clientes a los cuales no atiende la línea de

químicos. Entre estos están todas las tiendas que se encuentran en la zona, que necesitan entregar sus productos en un envase y/o empaque. Por ejemplo, tiendas de comida, donde demandan bandejas desechables y bolsas para transportar comida; así también cualquier otra actividad que se realice en los mercados en general, donde inclusive los vendedores de verdura necesitan bolsas para entregar sus productos a sus clientes, tiendas de conveniencias donde venden bebidas gaseosas que entregan vasos desechables.

Por la variedad y las distintas características de los clientes de la empresa “Multisabor”, los segmentos se diferenciarán por variables relevantes y estratégicos que coadyuven a las decisiones y que a la vez permitan su relación con el marketing estratégico. De esta manera los segmentos estarán definidos de manera geográfica, demográfica, psicografica, conductual y por tipos de actividad (Kotler, y otros, 2008).

### 7.1.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

De manera general, se segmentó a los clientes de “Multisabor” en tres grandes grupos: clientes industriales, pymes y consumidor unipersonal. Sin embargo, éstos nunca fueron analizados, caracterizados y/o comparado bajo perspectivas estratégicas en conveniencia de la empresa, por lo que en el ANEXO F se puntualizan las variables y características de los distintos segmentos, resumidos también en la tabla 12.

**TABLA 12: Segmentación de mercado**

SEGMENTACIÓN	PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS
Geográfica	Los departamentos de Santa Cruz, Cochabamba y La Paz concentran el 70% de la población total en Bolivia
Demográfica	El 65% de la población total esta entre 0 a 34 años, con una proporción de 50% hombres y 50% mujeres y solo el 15% de la población es profesional.
Psicografica	La clase alta, en mayor porcentaje solo el hombre trabaja, en cambio en la clase media ambos tanto marido como esposa y en la clase baja trabajan todos los miembros de familia principalmente en negocios artesanales propios.
Conductual	Se los categoriza como clientes conscientes e inconscientes con grados y hábitos de compra habitual y ocasiones especiales. Valoran la calidad del producto, servicio, conveniencia y rapidez.
Por tipo de actividad	<b>Industriales</b> , por lo general demandan un servicio personalizado, ventas B2B, créditos, stocks a disposición y las negociaciones radican entorno a productos de alta calidad a precio bajo. <b>Pymes</b> , que a nivel nacional simbolizan el 95% de empresas existentes, valoran créditos para potenciar sus negocios, asesoramiento, localización de los puntos de venta; a la vez, son los más abiertos a experimentar con productos nuevos. <b>Unipersonales</b> , son en mayor proporción amas de casa emprendedoras. Valoran las comodidades de pago y el surtido de los productos en un mismo punto de venta.

Fuente: Elaboración propia en base al Anexo F.

### **7.1.2 SELECCIÓN DEL SEGMENTO META**

Como consecuencia del análisis y la evaluación de los diferentes segmentos, además de considerar la alineación con lo que busca la empresa, en términos de la declaración de la misión y visión; se recomienda que la empresa “Multisabor” enfoque sus esfuerzos en los clientes unipersonales principalmente y de manera secundaria a los clientes Pymes. Las razones para esta selección se basan en atender de manera específica y progresiva a dos segmento desatendidos por la competencia, además de ser los segmentos con mayor crecimiento de acuerdo a lo expuesto anteriormente, donde factores económicos y socioculturales destacan y resaltan una clara evolución en la cantidad de clientes dentro del mercado boliviano.

Por consiguiente, se plantea que la empresa deje de atender o destinar recursos y esfuerzos al segmento industrial, por las características que hoy día presenta este sector ya que además de lo mencionado anteriormente en las características del segmento, es donde mayor competencia se tiene; también porque los proveedores internacionales ven a estos clientes como esenciales, permitiéndoles tener mejor poder de negociación.

Con lo anterior, “Multisabor” identifica el segmento meta de manera geografía en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz en ese orden, y de manera demográfica en la proporción de mujeres emprendedoras que tienen un nivel socioeconómico alto y medio, atendiendo paralelamente a los clientes pymes de toda Bolivia.

Los productos que entregarán valor, de acuerdo a las necesidades de los clientes objetivo, por la experiencia de la empresa, son de la línea de químicos, los que serán complementados con la línea de plásticos; entendiendo y rediseñando las acciones que permitan cumplir los objetivos y focalizar los recursos disponibles. Justamente la marca “Multisabor” y su posicionamiento en la mente del consumidor, es la variable competitiva central.

### **7.1.3 POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento en la mente de consumidor que debe plasmar “Multisabor”, acoge el segmento meta, la marca y la diferenciación, además de estar enmarcado en la visión de la empresa. Con ello, la declaración de posicionamiento es:

“Nos enfocamos en satisfacer necesidades de insumos y accesorios para la elaboración de alimentos de calidad diferenciada mediante una marca confiable – Multisabor - y servicio diferenciado, buscando mejoras continuas para la experiencia de compra sea la más placentera posible”.

Se establece como servicio diferenciado a la entrega de comodidades y productos que mejoren los procesos de producción de los clientes además del asesoramiento respetivo, sin dejar de mencionar los mecanismos que faciliten la compra de los productos; a esto se adiciona un trato cordial de los vendedores y enfocada a atender las consultas y necesidades que surjan en el momento de compra, de esta manera

entendiendo los segmentos objetivos donde se caracterizan por la búsqueda de asesoramiento entre otras se pretende conferir un experiencia de compra placentera.

## 7.2 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Enfocado en el mejoramiento de la posición competitiva de la empresa, junto a los propietarios de la empresa “Multisabor” se evaluaron las estrategias competitivas “genéricas” de Michael Porter (Wheelen, y otros, 2007) teniendo como resultado que la línea de químicos, junto al tipo de producto que se importa y se entrega al mercado, no es del tipo de insumos que busque diferenciarse exclusivamente en costos si no en la entrega de productos de calidad aceptable a un precio razonable.

Entonces la estrategia de negocio de la empresa será por enfoque, ya que se atenderá segmentos específicos y por diferenciación, debido a que se quiere entregar un valor superior con respecto a la calidad de los productos, además de la constante mejora en atención y comodidad del cliente meta.

**ILUSTRACIÓN 13: Estrategia genérica de “Multisabor”**

		Ventaja competitiva	
		Menor costo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo reducido	Enfoque de costos	<b>Enfoque de diferenciación</b>

Fuente: Administración Estratégica y Políticas de Negocios de Thomas L. Wheelen, J. David Hunger e Ismael Oliva. 2007.

La diferenciación estará soportada por el fortalecimiento de la marca, el proceso de venta, entrega de productos de calidad y los mecanismos en la búsqueda de comodidad y facilidad de compra. De acuerdo al posicionamiento planteado anteriormente, se busca atender a los segmentos objetivo, mediante el mejoramiento del servicio y que el sector de clientes unipersonales y Pymes valoren más la atención personalizada y la calidad de productos, vean y perciban los esfuerzos para lograr su fidelización con la marca y la calidad del servicio.

### 7.2.1 ADOPCIÓN DE TÁCTICAS COMPETITIVAS

Para evitar fracasos de estrategia competitiva es necesario definir tácticas que soporten las directrices generales, debido a que la mitad de las decisiones que se tratan de aplicar en las organizaciones no tienen el éxito esperado por no considerar tácticas, de acuerdo a lo declarado por el autor Thomas L. Wheelen en sus libros de administración.

## ***TÁCTICAS DE TIEMPO: CUANDO COMPETIR***

Después del análisis de los entornos actuales y las opciones estratégicas que se generaron, se recomienda iniciar y poner en práctica cualquier decisión a partir de Enero 2015. Para esta fecha ya se tendrá una certeza y se conocerá las directrices del panorama político, tomando en cuenta que las elecciones presidenciales en Bolivia son en Octubre 2014. Además se tiene que tomar en cuenta que la empresa “Multisabor” debe ejecutar acciones correctivas como la formalización de mecanismos y procesos operativos de la empresa, que le permitan afrontar de mejor manera las decisiones estratégicas y éstas se las debe hacer en el segundo semestre del año en curso.

De manera general, aunque no limitativa, la empresa tomará una postura de pionera en el mercado para lograr en el mediano o largo plazo ser líder en la industria, entendiendo las ventajas tales como el fortalecimiento de marca, aprendizaje, reputación e imagen innovadora y desventajas como los costos de desarrollo, incertidumbre en la aceptación entre otros por ser pionero en una industria y no seguidor.

## ***TÁCTICAS DE UBICACIÓN DEL MERCADO: DONDE COMPETIR***

La estrategia será implantada en principio en el departamento de La Paz, puntualmente en los municipios de La Paz y El Alto. Ahí “Multisabor” desarrollará su cuartel general y centro de operaciones, incluyendo el nivel estratégico y la toma de decisiones. A partir de allí pueda desarrollar los planes de expansión en los departamentos de Cochabamba y posteriormente en Santa Cruz de la Sierra.

La empresa debe competir con una postura defensiva hablando en términos de estrategia, es decir, las actividades se desenvolverán en el mercado actual evitando el ingreso o ataque rival y de manera secundaria se tomarán posturas ofensivas para tener una mayor participación de mercado en otros segmentos como las Pymes, considerando que los mercados son dinámicos.

Las tácticas puntuales para adoptar la postura defensiva serán: elevar o levantar las barreras estructurales mediante la evaluación de contratos exclusivos con los proveedores, principalmente de Chile (Floramatic) y Brasil (Aromax); costos de cambio mediante el asesoramiento técnico en los puntos de venta y cursos eventuales, organizados en coordinación con los proveedores; búsqueda eventual de economías de escala mediante la red de puntos de ventas y expansión geográfica nacional limitando de esta manera limitar el ingreso de nuevos competidores.

En cuanto a las tácticas ofensivas, se recomienda una maniobra de flanqueo, es decir, se competirá en los segmentos donde la competencia no enfoca sus esfuerzos para captar y retener clientes, puntualmente en el segmento unipersonal y Pymes. Además, parcialmente como tácticas introducirán al mercado productos sustitutos innovadores que por sus características dejen innecesarios los actuales productos del o los competidores.

## **7.2.2 ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN DE LA EMPRESA**

Con el fin de competir con éxito, en este apartado se desarrolla la estrategia de cooperación que permita fortalecer y desarrollar otras competencias necesarias para el buen desenvolvimiento de la empresa.

### ***ALIANZA ESTRATÉGICA***

Con el fin de obtener capacidades y desarrollar nuevas ventajas competitivas, se evaluará más adelante alianzas estratégicas con empresas de similar magnitud, tanto local como nacionalmente. De esta manera se viabilizará el acceso a los mercados de Cochabamba y Santa Cruz. De la misma forma, se buscará formalizar una alianza estratégica con las distintas asociaciones Pymes con el fin de tener mayor cobertura y apoyo. La empresa “Multisabor” deberá afiliarse a su organismo respectivo, como los microempresarios de Bolivia. Con todo ello se espera que la estrategia permita trabajar los cimientos a largo plazo y posiblemente la reducción al riesgo financiero.

### ***FACTORES DE ÉXITO DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS***

Considerando que el fin de las alianzas es potenciar y/o compartir la visión de crecimiento conjunto, con el grado de autonomía que cada empresa debe de tener, es importante tomar en cuenta que existen factores importantes que se deben de considerar entre ellos:

- Identificar y tener la plena conciencia de probables riesgos de la asociación que se deben abordar para solucionarlos de forma conjunta.
- Se debe evitar la competencia directa en el mercado, mediante el establecimiento de objetivos conjuntos.
- Es un factor clave el desarrollar múltiples proyectos o líneas de negocio, de tal manera que los éxitos como fracasos estén más equilibrados.
- Ser flexible en cuanto a la disposición para negociar y sufrir adecuaciones cuanto el entorno cambie.
- Establecer y facilitar los términos de salida de la sociedad, después de cumplir los objetivos o en todo caso cuando la alianza sea considerada un fracaso.

## **7.3 PLAN ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO**

Desde la perspectiva de estrategia corporativa, en esta etapa se tocan aspectos como la orientación general de la empresa hacia el crecimiento, mercados en los que compite por medio de sus productos, unidades de negocio y la manera en que la administración coordinará las actividades, transfiere los recursos entre las líneas de productos y la cultivará las capacidades de las unidades de negocio.

### 7.3.1 ESTRATEGIA DIRECCIONAL

Ante todo se responderán algunas interrogantes que nacen antes de buscar una orientación de crecimiento.

1. ¿Se debe expandir, recortar o continuar las operaciones sin cambio?  
Se debe expandir las operaciones de manera directa en la línea de químicos y continuar de manera eficiente mediante la selección de productos las operaciones en la línea de plásticos.
2. ¿Se debe concentrar las actividades dentro de la industria actual o diversificar hacia otras industrias?  
Por ahora sí, se debe usar todos los recursos en la industria actual por la coyuntura y las condiciones del entorno favorable que tiene hoy en día; y posteriormente se evaluará la opción de diversificar a otras industrias.
3. Si se quiere crecer y expandir a nivel nacional. ¿Debe hacerlo por medio del desarrollo interno o a través de adquisiciones, fusiones o alianzas estratégicas externas?  
A nivel local se debe desarrollar las competencias internas para que a partir de este se pueda expandir a nivel nacional mediante adquisiciones o alianzas estratégicas, tanto en Cochabamba como en Santa Cruz si las condiciones son favorables, de lo contrario de manera propia. Actualmente la empresa “Multisabor” cuenta con la capacidad para adquirir empresas de menor magnitud y previo acciones correctivas estará preparada para posibles fusiones.

### **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Esperando que mediante la estrategia se tenga efectos positivos en ventas, activos, beneficios y en la curva de experiencia, se plantea la estrategia de crecimiento basada en la **concentración** en la línea de productos actuales, es decir que la empresa “Multisabor” crecerá en torno a la industria en la cual está actualmente, descartando por ahora como plan estratégico, el crecimiento mediante diversificación.

Parte de la estrategia de concentración es definir el crecimiento vertical u horizontal; a la empresa se le recomienda tener una postura de **crecimiento horizontal** porque aún no se consolida como una empresa en su rubro, por lo que buscar un crecimiento vertical implicaría inversión riesgosa por la falta de conocimiento en las áreas de la producción de esencias. Por tanto la manera con el cual se lograra el crecimiento horizontal será:

- La ampliación en la gama de productos y servicios → Se debe coordinar con los proveedores el desarrollo e introducción de productos complementarios o sustitutos, ya que en la industria química este tema es muy común. En cuanto a los servicios, se implementarán programas de capacitación al personal de venta, para que puedan convertirse en asesores de ventas en los mismo puntos comerciales.
- Envío de los productos a otras ubicaciones geográficas → Como se indicó anteriormente, la estrategia de expansión geográfica será en Cochabamba mediante la implantación inicial de un punto de venta y en Santa Cruz mediante socios estratégicos para tener mayor alcance.



De acuerdo a la evaluación en el ANEXO G, la diversificación concéntrica relacionada puede ser una opción, aunque la empresa, antes de adoptar esta estrategia, debe primero fortalecer sus capacidades y recursos antes de pensar es esta estrategia que de igual manera no está lejos de una aplicación al mediano plazo.

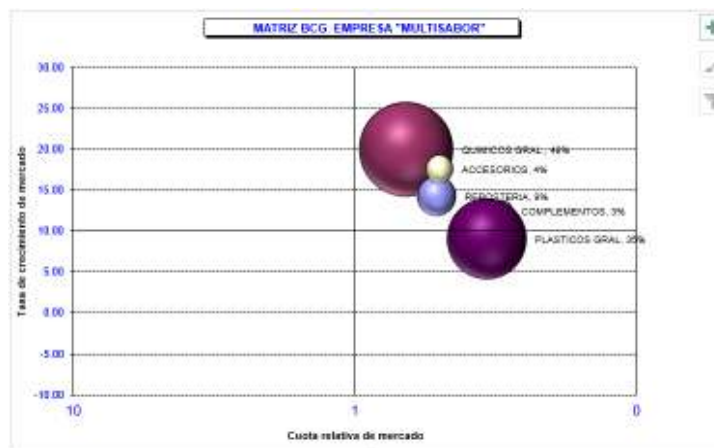
### 7.3.2 ANÁLISIS DE CARTERA

Tratando de responder dos preguntas claves, como ¿cuánto tiempo y dinero se deben invertir en los mejores productos y unidades de negocios para asegurar que sigan siendo exitosos?, y ¿cuánto tiempo y dinero se deben invertir en el desarrollo de productos nuevos y costosos, la mayoría de los cuales nunca tendrá éxito?, se analiza los productos actuales de la empresa “Multisabor”, ya que éstos forman una cartera de inversión, que se debe operar eficientemente.

#### MATRIZ BCG DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN

Considerando el análisis una matriz de crecimiento – participación con detalle en el ANEXO H, para el análisis de las inversiones, se puede observar que cuatro de las cinco líneas de productos que tiene la empresa “Multisabor” se encuentran en el cuadrante de dilema o interrogantes, como indica la metodología, y solamente una de las líneas es considerado un peso muerto o perro, que es la línea de plásticos.

**ILUSTRACIÓN 14: Matriz BCG para las líneas de “Multisabor”**



OBSERVACIONES						
UNIDAD ESTRATÉGICA	ZONA	RENTABILIDAD	INVERSION	FLUJO CAJA	ESTRATEGIA	OBSERVACIONES
QUIMICOS GRAL	DILEMA	PROMEDIO	ALTA	POSITIVO	INVERTIR	Posicionar marca con nivel de servicio
REPOSTERIA	DILEMA	BAJA	MEDIA	POSITIVO	MANTENER	Sector en crecimiento
ACCESORIOS	DILEMA	ALTA	BAJA	NEGATIVO	EVALUAR	Con el tiempo se desinvertira en esta linea
COMPLEMENTOS	DILEMA	BAJA	BAJA	NEGATIVO	DESINVERTIR	
PLASTICOS GRAL	PESO MUERTO	BAJA	BAJA	ALTAMENTE POSITIVO	MANTENER	Mantener hasta convertir a quimicos en estrella

Fuente: Elaboración propia en base a la información disponible

Como se indicó anteriormente, para el análisis concreto se engloba la gran cantidad de ítems en líneas de productos.

Las estrategias que tomará la empresa de acuerdo al análisis es invertir en la línea de químicos mediante acciones de marketing para posicionar marca, eficientar los canales de distribución y fortalecer la capacitación del personal. Se mantendrá las actividades en las líneas repostería y plásticos, principalmente por el fuerte ingreso en el flujo de caja de este último; se va a dejar de invertir en la línea de complementos y posiblemente esta misma figura será para la línea de accesorios, que aunque es rentable, es preferible enfocarse en una línea en particular dicen los expertos en la materia y que ésta tenga un respaldo de otras líneas para soportar las inversiones que se realizarán.

### **7.3.3 ESTRATEGIA FUNCIONAL Y OPCIÓN ESTRATÉGICA**

Dando continuidad a la estrategia competitiva de la empresa, mediante las estrategias funcional y opción estratégica permitirá definir las acciones para llevar a cabo los objetivos de crecimiento y expansión de la empresa.

### ***ESTRATEGIA DE MARKETING***

Después de definir la estrategia, se tomarán en cuenta los recursos y capacidades existentes en la empresa y habiendo analizado los clientes objetivos y además a la competencia se podrá diseñar la estrategia de marketing enmarcado en cuatro aspectos de negocio, mayormente conocido con las 4 P's; estrategia de precio, producto, plaza o distribución y promoción (Kotler, y otros, 2008).

#### **A) ESTRATEGIA PARA LOS PRODUCTOS**

Las estrategias que se formulará para los productos son:

- ❖ Se renovará la imagen mediante cambios en la etiqueta. Además se implementará un sello de seguridad en los frascos de esencias. Las razones de esta medida es precautelar la calidad de los productos entregados por "Multisabor" ya que es parte del fortalecimiento de marca. Ver ANEXO I.
- ❖ Entre algunos nuevos desarrollos se incorporarán nuevos productos en la línea de químicos, las denominadas bases para helados, que mediante un nuevo proveedor de México se podrá introducir al mercado como producto complementario; al igual que la evolución de los productos, los insumos químicos sufren de cambios constantes en búsqueda de eficientar los procesos productivos de los clientes por lo que estas bases serán uno de los primeros y que actualmente se están usando en otras partes del mundo con gran resultado.
- ❖ Se adicionará a los productos servicios complementarios, como entrega de productos a domicilio por montos que superen los 40 dólares (cifra estimada en

base a la experiencia de los propietarios de Multisabor, donde llega a cubrir los costos), asesoramiento general del uso de los productos en los puntos de ventas y finalmente se desarrollarán políticas de devolución para clientes frecuentes.

Indudablemente con el pasar del tiempo se incorporara mayores propuestas, como paquetes de productos entre otros, por ahora de manera inicial se plantean las tareas descritas en base a necesidades y entrevistas con clientes donde resaltaron algunas acciones puntuales y actuales.

## **B) ESTRATEGIA PARA EL PRECIO**

Las condiciones del mercado exigen la revisión constante de los precios para que los productos no estén fuera de margen y al alcance de la estructura de costos que tienen los segmentos a los cuales atenderá la empresa "Multisabor". Algunas estrategias relacionadas con el precio son:

- ❖ Aumentar los precios con la finalidad de conseguir un mayor margen de ganancia (del 20 al 25% - 30%), pero que se reflejará en la garantía en cuanto a la calidad de los productos entregados con un servicio complementario y el asesoramiento del correcto uso de nuestros productos.  
Como se explicó anteriormente, los segmentos a los cuales apunta la empresa están dispuestos a pagar más a cambio de un mejor servicio y enfocado a sus necesidades; si bien puede haber reacción de la competencia no hay que olvidar que estos segmentos no son su foco principal de estos proveedores.
- ❖ Para incentivar la compra en volumen, se ofrecerán descuentos del 3% cuando la compra exceda los 50 dólares y del 2% en temporadas altas, como a fin de año e inicios de clases ya que es por estas fechas donde la producción de alimentos manufacturados se incrementan y es también una oportunidad para atraer nuevos clientes.
- ❖ Para introducir los nuevos productos, se manejará una estrategia de precios bajos con el fin de que puedan ser probados en diferentes procesos. En algunos casos particulares se entregarán productos al costo de importación, para conocer el interés de los clientes sobre los nuevos productos y hacerlos rápidamente conocidos. Alternativamente esto podría hacerse con algunos clientes seleccionados.

## **C) ESTRATEGIAS PARA LA PLAZA O DISTRIBUCIÓN**

La estrategia de plaza de la empresa "Multisabor" se enmarca en lo referido a los puntos venta, así como la logística utilizada. Las estrategias relacionadas a la plaza son:

- ❖ Se abrirán tres nuevos locales de comerciales, dos en la zona sur de la ciudad de La Paz por ser una de las zonas donde hay mayor concentración de clientes unipersonales y otro en Villa Copacabana o terminal de buses de la ciudad de El

Alto justificado por el constantes e importante crecimiento que está teniendo esta ciudad. En cuanto a la apertura en otras ciudades, un local comercial propio en la ciudad de Cochabamba por la experiencia de mercado que ya tiene la empresa y un socio estratégico en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra donde aún no tuvo ninguna presencia y/o experiencia previa; el socio posible para esta ciudad son las empresas de repostería que ya tengan conocimiento y contacto con sus pares.

- ❖ Paralelamente se desarrollará una fuerza de ventas en la ciudad de La Paz enfocada a la atención de Pymes, que coordinará y velará por el desarrollo en cuanto a participación de mercado en este segmento. Mediante esta fuerza se venderá los productos a través de correos, llamadas telefónicas y visitas a domicilio.
- ❖ Se adoptará una estrategia de distribución exclusiva, es decir que se ubicarán por ahora productos en puntos de ventas que sean exclusivos.

#### **D) ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN**

Con el fin de dar a conocer, posicionar, informar o hacer recordar la existencia de “Multisabor” a los clientes, se diseña la estrategia de promoción que servirá también para persuadir, estimular y motivar la compra. Las estrategias son:

- ❖ Habrá vales de descuentos por compras superiores a los 50 dólares en concepto de químicos solamente. Esta política no recae en la línea de plásticos.
- ❖ Se diseñará una página web con la empresa NeoThek de Cochabamba, de acuerdo a las características y costo del ANEXO J, con el fin de hacer más conocidos los productos.
- ❖ Se brindará descuentos especiales del 10% en productos con fecha de vencimiento cercanos y productos que requieran rotación de acuerdo al sistema de inventarios, principalmente los insumos químicos como conservantes y emulsionantes.
- ❖ Se les regalará un curso de repostería o afines, auspiciado por la empresa “Multisabor”, a los clientes frecuentes con el fin de buscar la fidelidad de los clientes y que estos puedan conocer nuevas tendencias y usos apropiados de los insumos.
- ❖ Con el fin de afianzar la empresa como un referente en el mercado nacional, se participará en las principales ferias dentro de Bolivia. Entre éstas Expocruz y Feicobol que son las ferias multisectoriales donde se puede establecer contacto con nuevo clientes y posibles proveedores.
- ❖ A manera de publicidad se colocarán láminas publicitarias en los exteriores de los vehículos de la empresa
- ❖ Habrá un rediseño en las tarjetas de presentación; además se realizará el diseño de folletos, volantes para repartirlos en vías altamente comerciales. Este servicio estará a cargo de la empresa Createam de Bolivia. Ver ANEXO K.

## ESTRATEGIA FINANCIERA

El entorno cambiante en los mercados y las estrategias competitivas de las empresas hoy en día, demandan que cualquier Pyme tenga que estar reorganizándose constantemente para lograr la sostenibilidad financiera y por ende crecimiento empresarial.

La gestión en la estrategia financiera de la empresa “Multisabor” radica en la toma de decisiones de la inversión o la captación de financiamiento, por lo que las directrices son importantes para posicionarse.

Como estructura general, el enfoque funcional de la empresa contemplará la gestión financiera, basado en la estrategia fiscal y tributaria como fuente esencial para lograr un crecimiento sostenido. La ilustración 15 resume el enfoque general (Servicio Nacional de Aprendizaje).

**ILUSTRACIÓN 15: Esquema de la estrategia financiera de “Multisabor”**



Fuente: Elaboración propia en base a metodología publicada por el Servicio Nacional de Aprendizaje, Gestión financiera para el crecimiento sostenible por Jorge Alberto Hernández Mora

Como estrategias para la empresa “Multisabor”, se determinan las siguientes:

- ❖ Promover el crecimiento de la empresa, mediante la retención de las ganancias durante los próximos 5 años de acuerdo a la duración del actual proyecto.
- ❖ Mantener el crecimiento de los ingresos actuales y la generación de nuevos ingresos.
- ❖ Asegurar la racionalización de los costos de la empresa, considerando la estrategia de mejora, crecimiento y expansión.
- ❖ Motivar la inversión y desarrollo de actividades que permitan alcanzar la misión propuesta.
- ❖ Garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa durante la implementación de los planes estratégicos.

## **ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

En esta área o subsistema contemplará los planes de acción, recursos y planes de control que permitan la consecución del plan estratégico general; buscando el seguimiento, control continuo y sistemático de los procesos.

A nivel general la empresa “Multisabor” debe permitir y motivar el rediseño a través de la amortización de procesos eficientes acorde al giro de negocio de la empresa, lo que se traduce en la reducción en los tiempos de importación y entrega de producto al cliente final. Desplegar acciones proactivas de defensa y adecuación de las legislaciones vigentes que permitan elevar las barreras de ingreso a la industria participando activamente en las asociaciones que conglomeran a las Pymes nacionales. Tener en claro el desarrollo y aplicación de los sistema de control y seguimiento de gestión mediante los indicadores que se propondrán en el cuadro de mando integral. Actualizarse en las tecnologías vigentes referidas a la mejora en los procesos operativos, comerciales, financieros y administrativos. Para todo esto se fijan las siguientes directrices y aspectos a cumplir:

- ❖ Calidad → Como principio general, la empresa buscará la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de requerimientos y exigencias que tengan, en la medida que los recursos lo permitan. Asimismo trabajará en la prevención de errores, reducir en lo posible los costos fallidos internos, aceptando que al ser micro empresa hay un espacio controlable permitido para el aprendizaje.
- ❖ Disminución de los costes de producción → Se tomarán acciones para aumentar y optimizar los sistemas de trabajo y la gestión de recursos utilizados. También como estrategia se definen y se incentiva a la reducción de costos fijos y costos variables, para mejorar los costos totales, por ende el costo final del servicio. Algunos costos fallidos pueden ser los tiempos perdidos en la importación por que pueden no llegar en temporada lo que se traduce en la pérdida de ventas, por lo que también se consideran costos de prevención donde se recurre a la compra de insumos con otro medio de transporte, por ejemplo aéreo.
- ❖ Flexibilidad → Explotando la situación actual de la empresa, que por ahora es considerada empresa pequeña, se debe incrementar la flexibilidad a los cambios del entorno y la demanda, para de esta manera fortalecer la curva de experiencia aumentando la competencia en el “know how”, para dar respuesta rápida y eficiente al mercado.
- ❖ Servicio al cliente → Una vez establecidos parámetros de monitoreo de satisfacción de clientes, se deben optimizar el conjunto Producto/Servicios/Precio, enfocado a cualquier proceso o servicio que le genere valor agregado al clientes.
- ❖ Entrega → Como estrategia en la optimización de entrega, se define la mejora de la capacidad y mecanismos que se ponen a disposición para la facilitar al cliente la recepción de producto. Entre las acciones a tomar asociado a las facilidades de órdenes de compra, pedido y formas de pago. La estrategia debe estar fijada y medida en tiempo de respuesta para la entrega.
- ❖ Localización → La base operativa donde se efectuarán las operaciones de transporte a nivel nacional será en la ciudad de La Paz. Las justificaciones son las analizadas anteriormente, donde variables como aduanas, puestos fronterizos y red de puntos de ventas juegan un papel preponderante.

- ❖ Capacidad → Las capacidades de transporte, almacenaje se adecuarán a la demanda actual y las proyecciones futuras de crecimiento. A manera de aseguramiento, se trabajará con empresa de outsourcing en logística para satisfacer las demandas inesperadas.
- ❖ Planificación y control → Se definirán los planes de compra con los proveedores de acuerdo a un análisis de la base de datos históricos y éstos serán vigilados por sistemas de control para asegurar su efectividad y cumplimiento.
- ❖ Procesos → A partir de la gestión 2015, se trabajará con estudiantes de pasantía para diseñar un manual de secuencias y acciones para prestar servicio en los puntos de ventas y demás procesos en la cadena de valor.

### **ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (ARH)**

El modelo de la estrategia de los recursos humanos deriva de la misión y visión de la empresa, buscando alinear y captar a las personas idóneas para conseguir la mejora, crecimiento y expansión de la empresa. De esta manera se define los elementos que forman la estrategia:

- ❖ Se ajustará la descripción de los cargos y las responsabilidades a los procesos definidos y estructura para fomentar el enfoque a la estrategia general.
- ❖ Se desarrollará los planes de carrera y desarrollo del personal, mediante capacitación continua y generación de compromiso a los objetivos de la empresa. El plan de carrera se lo establece siempre considerando el constante crecimiento de la empresa y que este no se quede como una empresa Pyme familiar, si no que a futuro pueda consolidarse como una empresa solida a abierta a inversión externa.
- ❖ Se va a redefinir los procesos de selección y contratación mediante la empresa de outsourcing “Human Evalve” de Bolivia, para captar personal con enfoque a los objetivos estratégicos de la organización. El sentido de esta decisión es apoyarse en expertos en la captación de personal y que la empresa no se equivoque, ya que la introducción de un nuevo personal implica inversión y tiempo no recuperables.
- ❖ Se promoverá una cultura de reconocimiento al logro de resultados y la afiliación a una empresa con valores familiares.

A estas estrategias principales se les complementa otras adicionales detalladas en el ANEXO L, que ayudan a tener un panorama completo de la estrategia funcional y opción estratégica.

### **7.4 PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE EXPANSIÓN**

Después del análisis interno de la empresa y las capacidades reconocidas y fortalecidas mediante los planes de mejora y crecimiento, se propone la comunicación empresarial, como la estrategia para divulgar los productos en los mercados de Cochabamba y Santa Cruz y mediante éste la expansión geográfica.

#### **7.4.1 CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA**

Entendiendo que la expansión desordenada puede tener consecuencias serias en la imagen de la empresa por los incumplimientos con los clientes, se deben desarrollar y consolidar los frentes como las operaciones, logística y el talento humano y que éstas sirvan como base para la expansión. Por esta razón, se propone un guía considerando distintos aspectos, los cuales se detallan en el ANEXO M.

#### **7.4.2 CIMIENTOS PARA LA EXPANSIÓN GEOGRÁFICA**

Sin duda alguna, antes de pensar en cualquier tipo de crecimiento, se debe consolidar los cimientos sobre los cuales se va a expandir la empresa. Por lo tanto, se define como estrategia de “Multisabor”, la consolidación de la empresa en el mercado nacional. Es un proceso basado en el uso de la información que se refleja en las estrategias de expansión geográfica.

Como estructura en el proceso de consolidación, la empresa debe contemplar los siguientes puntos (Servicio Nacional de Aprendizaje):

1. Planificación en la gestión financiera y tributaria, enfocado en precautelar el flujo de caja para cumplir con todos los compromisos.
2. Orientación en la consolidación y sostenibilidad de la empresa y su giro de negocio, en base al mercadeo, ventas y procesos de cierre de negocios.
3. Cumplimiento al diseño de la cadena de producción y suministro, para que los directivos no estén enfocados en medidas correctivas necesarias para el trabajo.
4. Continuidad en el mantenimiento de los canales para la fidelización y que éste sea el foco principal, ya que el mismo proceso de expansión puede hacer que la empresa pierda el foco, por ende caiga en ineficiencia en el uso de los recursos.
5. Mantener y motivar la innovación, ya que el mismo dinamismo del mercado demanda cambios constantes y por supuesto avances en búsqueda de mejorar.
6. El desarrollo y consolidación del talento humano es un factor clave para el crecimiento estratégico. El mismo permitirá la formación de un equipo de trabajo efectivo y alineado con el plan estratégico de expansión geográfica.
7. Construcción de redes efectivas de información relevante que permitan estar al tanto de planes de apoyo y programas de los gobiernos de turno impulsando el crecimiento de las pymes.

#### ***POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO***

Los gremios sectoriales son una buena opción para posicionarse en los mercados de Cochabamba y Santa Cruz de acuerdo a la recomendación de entidades gubernamentales que apoyan a Pymes en Bolivia. En cada ciudad se cuenta con la asociación de micro y pequeñas empresas, además de la federación de trabajadores gremiales, artesanos y comerciantes minoristas. La forma en la cual debe posicionarse la empresa es mediante sus ventajas competitivas como la marca y el servicio.



A pesar de que los clusters<sup>20</sup> en distintos giros de negocios, son una buena opción estratégica de posicionamiento, en Bolivia este concepto aún no se ha desarrollado y tampoco hay programas por parte del gobierno que incentiven a esta forma de apoyo entre empresas. Por ello la empresa “Multisabor” debe descartar esta opción, hasta que ella tenga un desarrollo significativo.

La herramienta de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como estrategia de expansión geográfica, debe ser un pilar importante para la empresa, ya que éstas ofrecen las posibilidades de ampliar el negocio con mayor rapidez en nuevos mercados, además de impulsar al comercio electrónico, integración con los proveedores y clientes; por ende una generación de confianza del mercado. Lo neurálgico de esta herramienta es el énfasis en la evaluación y control de la tecnología usada.

Los mecanismos de sociedad, como se menciona anteriormente, son trascendentales para el posicionamiento en los mercados de Cochabamba y Santa Cruz. Gracias a esta figura de negocio es posible la transferencia de experiencia y conocimiento de socios estratégicos, para que el posicionamiento sea de alguna manera menos compleja.

#### **7.4.3 ESTRATEGIA PARA LA EXPANSIÓN NACIONAL SOSTENIBLE**

Para “Multisabor” no son ajenas las debilidades por falta de conocimiento de mercados crecientes y la toma de decisiones oportunas, por lo que, antes de iniciar un proceso comercial la empresa debe seguir los siguientes pasos (Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2009):

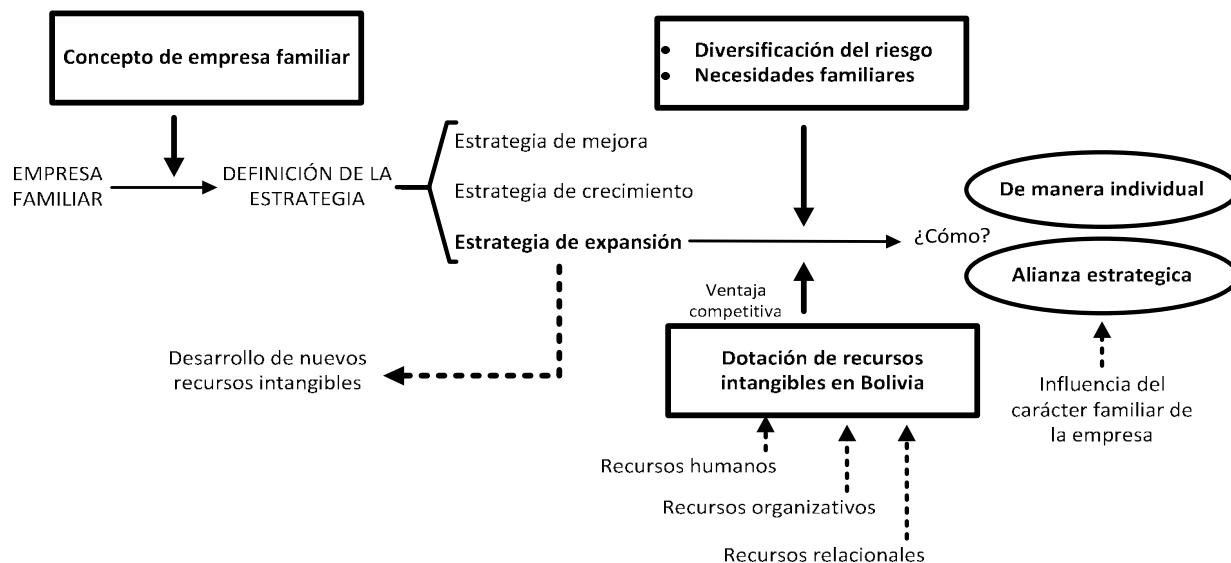
- Considerar toda la información disponible de mercado, tanto de Cochabamba como de Santa Cruz, además de monitorearlo constantemente, ya que todos los mercados son dinámicos, en diferentes proporciones, pero siempre existen cambios que pueden representar una gran oportunidad o, por el contrario, una alerta para postergar la expansión a ese nuevo mercado.
- Continuar con la identificación de las debilidades de la competencia en cada mercado, para que “Multisabor” desarrolle esas debilidades y pueda captar clientes mediante una propuesta diferente. También se debe trabajar en las actuales debilidades de la empresa o al menos reducirlas para evitar contra reacciones de la competencia.
- Las posibles alianzas deben ser con empresas que tengan gran incidencia en la asociación de gremios en Cochabamba y Santa Cruz y puntualmente microempresas que tengan relación con el giro de negocio, ojalá en el rubro de la repostería.
- Como premisa, después de ingresar al mercado potencial, interesa aplicar todas las estrategias de mejora, consolidación y crecimiento que se tuvo en la ciudad de La Paz, tomando en cuenta la adecuación de éstas al entorno donde se pretende ingresar.

---

<sup>20</sup> Definición de Michael Porter, como “Una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, que se encuentran próximas geográficamente y que colaboran para ser más competitivos”

En términos generales, la empresa debe buscar la expansión sostenible bajo la situación actual y los cambios necesarios. Para éstos se establece un esquema detallado en la siguiente ilustración.

**ILUSTRACIÓN 16: Esquema del proceso de expansión nacional de “Multisabor”**



Fuente: Elaboración propia en base al estudio de investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa. Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar. Fuentes Lombardo, G. Vallejo Martos, M.C. Martínez Jiménez, R. – Universidad de Jaén.

## 8. MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LOS PLANES

### 8.1 GESTIÓN DEL CAMBIO

Cuando se habla de medidas y cambios estructurales de la empresa o adopción de estrategias llevadas a cabo por la gerencia, es sinónimo de “evolución”, que en la mayoría de los casos es mal interpretado o mal conceptualizado en la organización. Por ello tratar temas referentes a una gestión de cambio es importante para que la estrategia se lleve a cabo de la mejor manera.

A pesar del mar de opciones que se puede tener en la literatura, los procesos de cambios son muy particulares de cualquier empresa y su entorno, y más que la aplicación de un modelo es la realización de una tarea que implica esfuerzos particulares y de liderazgo. Sin embargo, a distintos niveles de la empresa puede tomar herramientas disponibles como tecnología, capacitación, etc. que permitan la mejora continua en las distintas áreas.

Lo que se busca es proponer una figura sistemática apoyada de modelos académicos que permitan entender la magnitud e importancia de cualquier cambio en una organización. El nivel de cambio en la empresa “Multisabor” es entre otras cosas la formalización de una empresa empírica a una administración profesional, donde se

rescata y plantea una misión y visión estratégica en búsqueda de la mejora de la empresa en principio y su posterior etapa de crecimiento.

Indudablemente los cambios que sufrirá la empresa son a nivel de procesos, proyecto y servicio, formulados en consentimiento de los fundadores y un cuerpo ejecutivo, tomando en cuenta los objetivos de crecimiento. Por tal razón existen algunas interrogantes que fueron respondidas en el ANEXO N (EPISE Formación + Desarrollo).

## 8.2 ESTRUCTURA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

El Gobierno Corporativo para “Multisabor” es importante porque sirve como mecanismo de contrapeso para los propietarios y además guía a la administración del negocio para asegurar la eficiencia, equidad, transparencia y resultados mediante acciones directivas seguidas por la organización, a fin de lograr razonabilidad, rendición de cuentas, resultados, transparencia y responsabilidad.

Basados en el manual propuesto por la Corporación Financiera Internacional como grupo del Banco Mundial (Corporación Financiera Internacional, 2011), el que proporciona las directrices generales de gobiernos en empresas familiares, la empresa “Multisabor” se define como una compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familiar controladora, lo cual por su estructura tiene fortalezas y debilidades.

Las **fortalezas** relevantes en “Multisabor” son el compromiso, continuidad de conocimiento, experiencia y habilidades acumuladas en la siguiente generación y principalmente el orgullo, ya que al ser una empresa familiar la reputación asociada a sus productos y/o servicios es muy importante.

Entre las **debilidades** notables y que además no solamente son una particularidad de empresa “Multisabor”, sino más bien de las empresas familiares, se cuenta el no lograr la sostenibilidad en el largo plazo. Las razones recaen en una gerencia deficiente, insuficiente capital para financiar el crecimiento, control inadecuado de los costos, mala adecuación y flexibilidad a los cambios de mercado.

Algunas debilidades son propias de su naturaleza, como la complejidad en la administración por la variable emocional; informalidad en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados; falta de disciplina en la planeación y sucesión del director general y otros puestos gerenciales claves.

Las macroetapas por las que pasa una empresa familiar en crecimiento, según el manual IFC de gobiernos de empresas familiares, son la etapa de fundador, cuya principal característica es que la empresa es completamente manejada por los fundadores, en este caso, el Sr. Genaro Molina y Sra. Inés Humerez, y lo más trascendental en esta período es la planeación de sucesión y el comienzo de preparación de los siguientes líderes de la empresa. Para efectos del trabajo, se enfocara en esta etapa, sin dejar de mencionar y proponer las directrices de las siguientes etapas.

Una segunda etapa está enmarcada en la sociedad de hermanos, es decir, la transferencia del fundador a los hijos. Entre los desafíos más importantes para “Multisabor” es el mantener la armonía entre hermanos, formalizar procedimientos comerciales, establecer canales de comunicación eficiente entre los miembros de la familia y asegurar la planeación de la sucesión de puestos gerenciales clave.

En una última etapa se encuentra la confederación de primos, que por el ciclo en que se encuentra “Multisabor” hoy en día, no es muy relevante. Sin embargo, lo importante de esta tercera etapa es la definición y parámetros para emplear miembros de la familia, derechos a la participación accionaria, liquidez de la tenencia de acciones, política de dividendos, papel de los miembros de la familia en la empresa, resolución de conflictos familiares, revisión de la misión y visión de la familia.

### **8.2.1 DESARROLLO DEL GOBIERNO DE EMPRESA “MULTISABOR”**

El desarrollo del gobierno corporativo para “Multisabor” contempla tres etapas esenciales con el fin de identificar la etapa evolutiva de la empresa en la escala de Greiner y dar los lineamientos para su desarrollo.

**Etapa 1** → Hoy en día la empresa “Multisabor”, en comparación a la curva de Greiner (Ver ANEXO N), se puede inferir que se encuentra en la etapa inicial, donde la edad y tamaño de organización están en su fase inicial, a pesar de los años que ya tiene la empresa en el mercado. Por ello, que el problema radica en la ruptura, o crisis como indica Greiner en la falta de un líder que impulse el crecimiento mediante buena dirección.

En lo que refiere a gobierno corporativo, los fundadores tienen tres hijos (Doris Molina – Técnico Contador, Deysi Molina – Médico General, Juan Pablo Molina – Ingeniero Industrial), de los cuales la mayor, Doris, busca independizarse mediante sus propios puntos de ventas. Sin embargo, desea mantener vínculo, permiso a voto y decisión sobre el rumbo de la empresa, ya que de ésta depende parte del crecimiento de sus propios puntos de ventas.

En cuanto a la segunda hija, Deysi, ella se encuentra hace más de ocho años en Brasil, ejerciendo su profesión de médico general. Expresamente indicó que por ahora le está yendo bastante bien y que no tiene interés en participar en las decisiones de la empresa, pero que sí está abierta y dispuesta a ayudar en lo que se necesite. De hecho como “Multisabor” tiene un proveedor de Brasil, muchas veces el contacto se hace mediante Deysi.

El último de sus hijos, Juan Pablo, estuvo ejerciendo su profesión en una multinacional durante los cinco años posteriores a salir de la Universidad. Tomó la decisión de renunciar a su trabajo y continuar su preparación académica con una Maestría en Gestión y Dirección de Empresas en Chile y es quien cuenta con el perfil para asumir la dirección de la empresa al retornar de su maestría. Expresamente los fundadores en una junta familiar donde se encontraba la mayor de sus hijas, indicaron el apoyo y consentimiento unánime de perfilar y nombrar a Juan Pablo como el próximo gerente general de la empresa.

La trayectoria de Juan Pablo Molina, quien hasta ahora no trabajó ni participó directamente en las decisiones de la empresa, está marcada bajo una formación como Ingeniero Industrial, trabajando en empresas industriales durante sus primeros inicios de profesión, luego captado por la multinacional “Manuchar Bélgica”, dedicado a la logística integral a nivel mundial. Durante sus cinco años en esa empresa pasó por una serie de puestos hasta posicionarlo como Jefe Regional, teniendo a cargo personal de diferentes áreas y ser reconocido por la formación de un equipo de alto desempeño durante los años 2012 y 2013. Por tanto, ahora que lo importante es buscar la planeación de sucesión, Juan Pablo es la mejor opción para llevar adelante el crecimiento de la empresa.

**Etapas 2** → Parte de la conformación de gobierno corporativo de una empresa familiar está considerada la integración de los hermanos. La empresa, que estará a cargo de Juan Pablo Molina, convocará a una junta extraordinaria, donde los principales temas a tratar serán la inclusión de todos los hermanos, sin excepción, en la mesa directiva junto a los fundadores, quienes solamente pasarán a ser directores y como etapa inicial serán los únicos accionistas de la empresa.

A pesar de la gran relación que existe entre hermanos y padres, por temas de formalización que exigen los gobiernos corporativos, se implantará un acta protocolar donde se buscará la armonía entre hermanos y las facultades que tienen en la mesa directiva, a su vez gestionar procesos y estatutos del actuar de las hermanas que además de estar en la mesa directiva, van a ejercer un puesto ejecutivo dentro la empresa.

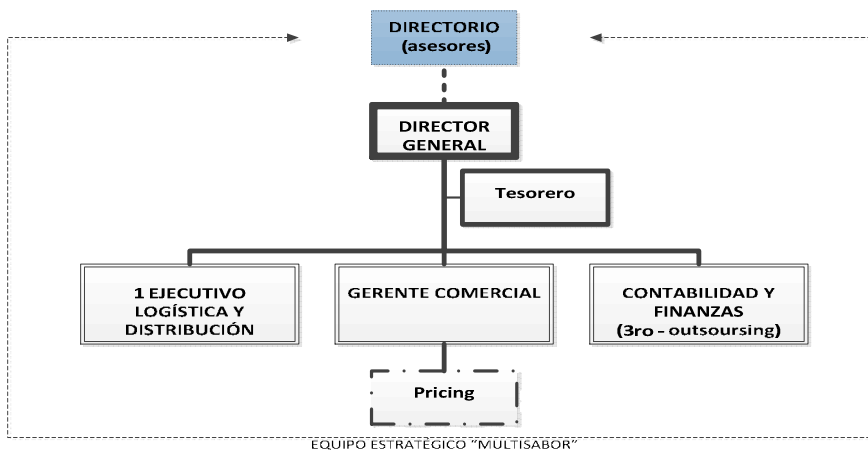
Como acápite importante también estará el diseño de la sucesión de puestos claves y mediante esto asegurar la planeación del crecimiento. Para efectos de este trabajo, se propone políticas de empleo familiar de acuerdo a parámetros establecidos (Ver ANEXO O), lo cual debe ser revisado y aprobado en consejo familiar.

**Etapas 3** → Por el ciclo de crecimiento en que se encuentra la empresa, no es necesario instaurar directrices referidas a participación accionaria, políticas de dividendos; pero sí en relación a los temas que tienen que ver con empleabilidad de familiares, el cual es considerado en el ANEXO N. Como se mencionó anteriormente, a medida que la empresa vaya creciendo, la directiva tiene la obligación de formalizar procesos referidos a los dividendos y facultades accionarias, lo que se estima debería suceder luego de consolidar la empresa y aplicar las estrategias de crecimiento, es decir, aproximadamente cinco años después de la instauración y evaluación de los resultados de la estrategia (De la Vega, 2012).

### **8.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA**

Conforme a las características del modelo de negocio, que pretende entregar un servicio personalizado y basado en la mejora continua de la atención del cliente, la estructura organizacional estará definida bajo el siguiente esquema:

### **ILUSTRACIÓN 17: Estructura organizacional propuesta para “Multisabor”**



Fuente: Elaboración propia

“Multisabor” tendrá una estructura horizontal (plana) caracterizada por pocos niveles de dirección y alto grado de descentralización. Debido al tamaño y tipo de organización, lo más recomendable es que exista una comunicación directa entre todas las áreas involucradas.

Se pretende reducir los tiempos de respuesta, es decir, tener pocos trámites de manera interna que eviten burocratizar la organización. Así, los procedimientos adhocráticos, coadyuvan a generar una respuesta eficiente en el servicio. Por otro lado, al ser una empresa pequeña, se requiere que los empleados del mismo nivel reduzcan las fronteras que los aíslan, pues frecuentemente tendrán que trabajar en equipo. Al ser una compañía inmersa en el comercio exterior con un gran dinamismo y expuesta al cambio constante, es necesario crear una cultura organizacional que fomente la participación de los empleados, por lo que el desarrollar una amplia variedad de cualidades, incluyendo la capacidad directiva, es fundamental para el crecimiento de la empresa.

#### **8.3.1 FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO**

La empresa contará con personal comprometido y enfocado en las necesidades particulares de los clientes, para lo cual se plantean puestos y sus principales funciones de acuerdo a la necesidad. Ver los detalles en el ANEXO P.

Esta organización adoptará los principios de control y calidad total. Esto significa que se enfocará totalmente en los clientes, se dedicará al aprendizaje y mejora continua, y se estructurará en torno a equipos de alto desempeño mediante capacitación y compromiso con el proyecto de crecimiento y oportunidades dentro la empresa.

Se pretende tener la misma cultura organizacional, entendida como el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos. Para lograr esto, se apoyará en la filosofía de una cultura de logros, la cual implica generar un ambiente de logros motivados al éxito. El

arraigo de la cultura es un proceso docente, los miembros de la organización se enseñarán mutuamente los valores, creencias, expectativas y comportamientos preferidos en la organización, tarea que será apoyada mediante la gestión del cambio.

### **8.3.2 CULTURA DE LA EMPRESA “MULTISABOR”**

La cultura que prevalecerá en la organización será constructivista, en la cual se estimulará a los empleados para que interactúen y trabajen en tareas y proyectos de manera que ayuden a la necesidad de crecimiento y desarrollo de la empresa. Este tipo de cultura apoya creencias normativas relacionadas con logros, realización personal, humanismo y afiliación.

Apoyados en esta cultura, la organización hará bien las cosas y valorará a los miembros que establecen y logran sus objetivos. Se espera que los miembros definan objetivos desafiantes a la vez que realistas, establezcan planes para alcanzarlos y los busquen con entusiasmo. Por otro lado, se reconocerá la creatividad, la calidad sobre la cantidad, y el logro de tareas de crecimiento grupal e individual. Se pretende estimular a los miembros para que disfruten su trabajo, se desarrollen y emprendan nuevas e interesantes actividades. Asimismo, se promoverá una administración de manera participativa y centrada en las personas, esperando con ello despertar en los miembros una actitud de apoyo, constructiva y abierta a la influencia de sus interacciones. De esta manera, se busca ayudar a los otros a que crezcan y se desarrollen.

### **8.3.3 CAPTACIÓN DE PERSONAL**

Para la correcta captación de personal para la empresa se considera las etapas de reclutamiento, selección, contratación y desarrollo del personal.

#### ***RECLUTAMIENTO***

El reclutamiento de personal se hará a través de agencias de outsourcing de recursos humanos, a quienes se les informará el perfil de las personas que se desea contratar para la empresa.

#### ***SELECCIÓN***

El recurso humano se caracterizará por la atención personalizada, altamente capacitado, dominando el idioma inglés para los puestos claves y plenamente enfocado al cumplimiento de objetivos. El personal que atenderá a los clientes deberá tener cierta experiencia en el sector, de preferencia, que cuente con certificaciones laborales que avalen su trayectoria.

## **CONTRATACIÓN**

El 100% de los empleados será contratado de manera directa, ya que en Bolivia aún no existe fuerza laboral remunerada a través de una empresa de outsourcing.

Todos los empleados contarán con un contrato laboral y con las prestaciones de acuerdo a la ley, como seguro social y otros beneficios. Para ello se buscará asesoramiento con una empresa de consultoría legal en Bolivia.

Para llevar a cabo las primeras contrataciones, en razón del tamaño de la empresa, se contratará con los servicios de tercerización. Se apoyará en empresas de outsourcing como Humanevalue, a fin de llevar a cabo un proceso de selección apropiado.

## **DESARROLLO DEL PERSONAL**

Se considera en la estructura los planes de carrera y sucesión del personal a largo plazo en base a seguimiento e inclusión de profesionales jóvenes comprometidos con la empresa, principalmente en las áreas de marketing y operaciones. El objetivo es hacer crecer la gente junto con la empresa, aumentando la lealtad de los empleados y disminuyendo al máximo la rotación y fuga de talentos para lo cual se estructurará paulatinamente un área de recursos humanos.

### **8.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral contempla y está diseñado durante un tiempo limitado, por la proyección financiera, hasta el año 2019. Los lineamientos considera tres áreas: la profesionalización de la empresa con la inclusión de personal, el aumento de la capacidad para atender y/o cubrir la demanda y finalmente la fidelización de los clientes consolidando la marca y la entrega de valor entorno a ésta (Kaplan, y otros, 2000).

En consecuencia se establece la ilustración 18, que considera según metodología, cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje (Universidad Rey Juan Carlos, 2013).

#### ***ILUSTRACIÓN 18: Mapa estratégico para “Multisabor”***

---

##### **VISIÓN**

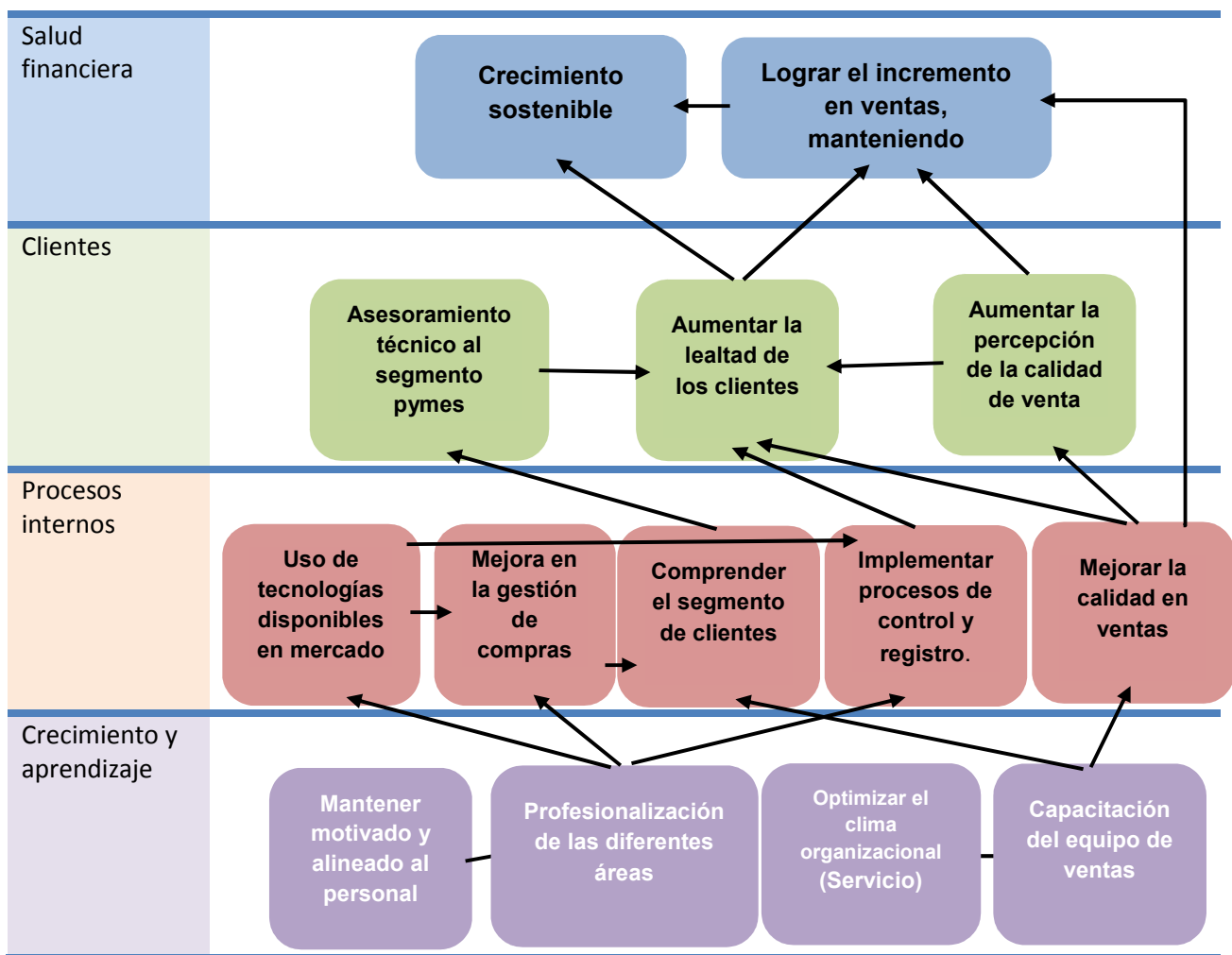
“Ser un referente nacional en la proveeduría de insumos y accesorios para el procesamiento de alimentos manufacturados, comprometidos con el crecimiento continuo de nuestros clientes, proveedores y colaboradores”

---

##### **MISIÓN**

“Entregar un servicio confiable que genere valor y desarrollo compartido en base al suministro de insumos y accesorios para la producción de alimentos manufacturados”





Fuente: Elaboración propia

#### 8.4.1 MECANISMOS DE CONTROL

Rescatando todo lo expuesto a lo largo del trabajo, para el diseño de los parámetros de control se establecen objetivos, inductores y KPI,s que permitan a la empresa “Multisabor” en principio el control y luego proponerse metas que deben cumplirse gestión tras gestión.

Los lineamientos generales para el cuadro de mando integral son: implementación de registro, control y seguimiento; actividades, crecimiento sostenible de la empresa mediante la fidelización, incremento en el valor entregado al cliente, incremento de la ventas, gestión eficiente y mejora continua en la perspectiva financiera, clientes, proceso y crecimiento.

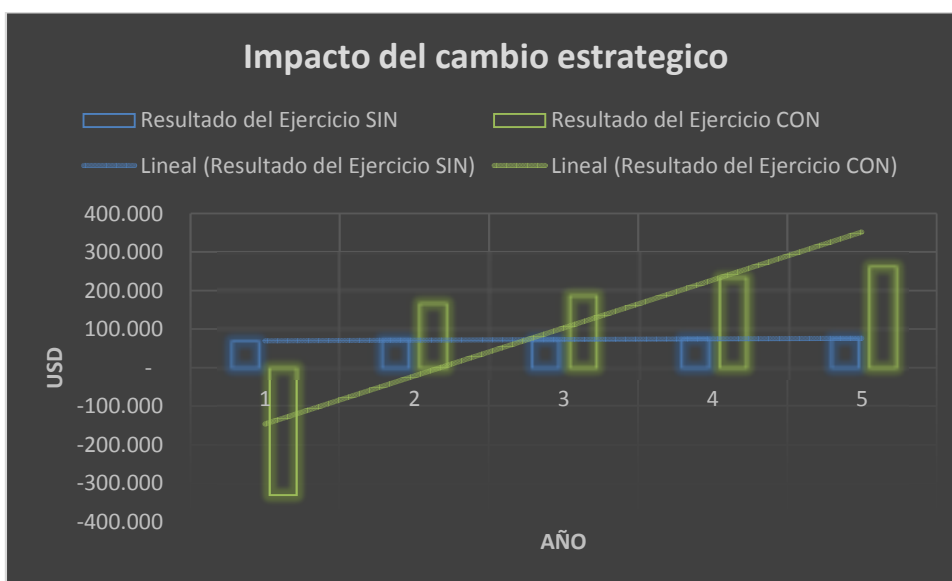
En el ANEXO Q se indica el detalle de los mecanismos de control asociado a las perspectivas y los objetivos, especificando los KPIs, inductores e iniciativas estratégicas.

## 9. IMPLICANCIAS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

### 9.1 IMPACTO DE LA INVERSIÓN SEGÚN LA ALTERNATIVA SELECCIONADA

La inversión de 492 mil USD, según la alternativa estratégica seleccionada de “Red de locales comerciales”, tiene un impacto directo y con tendencia positiva para la empresa “Multisabor” en sus estados de resultados después de impuestos, como se puede observar en la ilustración 19. Ahí se puede ver claramente la diferencia, en cuanto al estancamiento de la empresa sin la implementación (línea azul) versus los resultados esperados con la implementación (línea verde).

#### ***ILUSTRACIÓN 19: Impacto financiero con la implementación de la estrategia***



Fuente: Elaboración propia

Los cambios son explicados bajo un escenario moderado pesimista, donde se espera un incremento en las ventas inicial de 2,18 veces mayor al actual. También se espera que se incrementen los costos de operación en una proporción similar, con la diferencia que en la etapa inicial de la inversión se consideran todas las mejoras y correcciones que debe tener la empresa como base, antes de buscar su crecimiento, por lo que las ventas al final de quinto año son 3,5 veces mayores a las proyectadas sin la estrategia.

Los márgenes durante los primeros tres años son alrededor de 25% después de impuestos de acuerdo al análisis financiero explicado anteriormente, lo que se entiende como etapa de readecuación y cambios necesarios. A partir del cuarto a quinto año, donde ya se contará con cimientos sólidos de crecimiento y expansión, los márgenes de la empresa mejoran entre 1 a 2%, buscando indudablemente la mejora continua mediante la eficiencia en las distintas operaciones, lo cual permitirá un incremento de margen de 5%.

El no considerar los cambios no afectará a la empresa, pero no tendrá la oportunidad de desarrollarse y/o poderse defender de acciones futuras de la competencia.

## 9.2 PLAN DE ACTIVIDADES Y CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN

En la tabla 13 se propone las actividades para respaldar la correcta implementación de los planes, estrategias, lineamientos y tácticas propuestos en el trabajo, según la alternativa estratégica seleccionada donde se busca el crecimiento y mejora de la empresa “Multisabor” por medio de una red de locales comerciales.

**TABLA 13: Plan de actividades y cronograma para “Multisabor”**

Nº	ACTIVIDADES	DURACIÓN	LINEAMIENTO	DIFICULTAD	IMPACTO	AÑO																
						2015				2016				2017				2018				
						T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1	<b>PLAN DE CORRECCIÓN Y MEJORA</b>	11s 3d				□																
2	FZAS) Auditoria interna y externa	3s	Mediante contratación de empresas de outsourcing	ALTO	ALTO	■																
3	OP) Análisis y mecanismos de corrección en los procesos. Estandarizar procesos óptimos. Adecuación de los ambientes según exigencias SENASAG. Registro y sistema de inventarios, compra.	8s	Acogerse a la reglamentación existente	ALTO	ALTO	■																
4	RR.HH.) Registrarse en la Caja Nacional de Salud, Fondo de pensiones y ministerio de trabajo.	2s 4d	Ley general de trabajo y actividades económicas	MEDIO	BAJO	■																
5	<b>PLAN DE CRECIMIENTO</b>	208s 2d				▬																
6	Instauración del gobierno corporativo y estructura organizacional	4s 2d	Estatutos y reglas claras de la directiva	MEDIO	MEDIO	■																
7	Contratación de personal profesional	5s 4d	Aumento de dotación y profesionalización	BAJO	ALTO	■																
8	Programa de capacitación e inducción sobre el plan estratégico general.	21s 3d	Liderazgo y dirección	MEDIO	ALTO	▬																
9	Adquisición e implementación de herramientas TI, pagina Web.	4s 3d	Marketing	BAJO	MEDIO	■																
10	Ejecución de los planes funcionales de marketing, operaciones, RR.HH. y financieros	91s 3d	Ejecución funcional de las estrategias por áreas	MEDIO	ALTO	▬																
11	Capacitaciones específicas en los distintos áreas	182s 2d	2 veces por año según presupuesto	ALTO	MEDIO	▬																
12	Desarrollo de la fuerza de ventas a pymes.	17s 3d	Coordinación con proveedores	ALTO	MEDIO	▬																
13	Implementación de indicadores de gestión	13s	Cuadro de mando integral	ALTO	ALTO	▬																
14	<b>PLAN DE EXPANSION GEOGRÁFICA</b>	82s 2d				▬																
15	Desarrollo del personal clave para la expansión	26s	Plan de carrera	MEDIO	BAJO	▬																
16	Expansión geográfica en el departamento de La Paz	26s	Consolidación en mercado interno	BAJO	ALTO	▬																
17	Desarrollo de marca a nivel nacional por medio de vendedores técnicos	38s	Marketing Posicionamiento	ALTO	MEDIO	▬																
18	Plan de expansión (puntos de ventas) en Cochabamba y Santa Cruz.	39s	Introducción en nuevos mercados	ALTO	ALTO	▬																

Fuente: Elaboración propia

Es importante notar tres etapas de implementación: en principio todas las acciones correctivas de la empresa, sobre esta base recién se debe implementar los planes de crecimiento, una vez consolidado se buscará la expansión geográfica de la empresa.

## **10. CONCLUSIONES**

Existe un panorama externo favorable para las inversiones en Bolivia, por la propia coyuntura país, donde al gobierno central lo acompañan los buenos resultados macroeconómicos explicados por una serie de factores detallados en la parte inicial del presente trabajo. A este escenario lo respalda un crecimiento demográfico superior al promedio de América del sur y el Caribe, continuidad en las políticas establecidas por la misma prolongación del gobierno tras dos gestiones consecutivas, crecimiento proyectado del PIB de 5,5% con una inflación contralada menor al 5,0% para los próximos 4 años, mejora en la calificación riesgo país de BB- a BB según las distintas calificadoras, inclusión de clase baja a la clase media, además de otros datos que corroboran una oportunidad para invertir en el país.

Como en todo, existen factores que deben mejorarse, como la claridad en las regulaciones para la seguridad de inversionistas nacionales e internacionales, además de control y fiscalización en fronteras que eviten competencias desleales, entre otras amenazas. Lo que reduce esta situación son las acciones de mejora llevadas adelante por los sub organismos gubernamentales, las que aunque algo tímidas, ayudan a todo el aparato productor de Bolivia.

La situación de “Multisabor” en la industria de comercio exterior y retail, que es donde se desenvuelve, es atractiva, visto bajo un escenario donde las características de competidores presentes, barreras de entrada y salida, son favorables por la misma trayectoria que la empresa tiene.

El análisis interno permite concluir que la empresa puede resaltar las fortalezas como la generación de valor que entrega a sus clientes a partir de la necesidad insatisfecha de insumos para la producción de alimentos manufacturados. Durante sus más 20 años de operación la empresa pudo cultivar una ventaja distintiva como su marca, que la continúa posicionando en el mercado paceño como el proveedor tradicional.

Si bien existen ciertas debilidades internas de la empresa en cuanto a desconocimiento de las preferencias de sus clientes y falta de liderazgo, entre otras, éstas no son complejas de cambiar, por lo que, siguiendo un proceso correctivo, la empresa puede consolidar sus fortalezas en aras de un crecimiento bajo un escenario externo oportuno.

Bajo todas estas premisas y con ayuda del análisis FODA estratégico cualitativo, se generaron tres alternativas estratégicas de crecimiento. Dos de ellas, el “Centro de distribución mayorista” y “Representante comercial exclusivo”, con una inversión de 494 y 174 mil USD respectivamente, fueron descartadas por falta de sustento financiero: en el primer caso el VAN es negativo, y en el segundo caso se evidencia la ausencia de una ventaja distintiva y creación de valor para la empresa. Por ello, la alternativa 1 “Red de locales comerciales”, con una inversión 492 mil USD, es seleccionada por mostrar mayor soporte y ser la más favorable, rentable y sustentable en el tiempo, debido, entre

otras cosas, a la facilidad para implementarla sobre las operaciones cotidianas de la empresa.

El retorno de la inversión es a partir del año 3 propiamente. Al implementar esta estrategia se pretende incrementar las ventas en 2,18 veces en relación a las actuales, sin la necesidad incrementar bruscamente la capacidad, más bien, apoyados en desarrollar las competencias necesarias y la inclusión de recursos como maquinaria semi industrial, se busca mejorar la eficiencia de la empresa para atender la nueva demanda y los cambios necesarios.

Las estrategias se ejecutarán considerando y estableciendo la misión, visión, formulación de los planes estratégicos donde resalta el trabajo para fortalecer el posicionamiento de marca, uso eficiente de los recursos, competencias y capacidades en los segmentos de clientes unipersonales y pymes. Con ello se impulsa la línea de químicos y complementos como principal bastión de crecimiento, estableciendo para esto lineamientos y directrices tácticas de manejo de cartera de productos, estrategias funcionales y etapas parametrizadas por donde debe guiarse la empresa buscando su crecimiento y posterior consolidación como proveedor nacional de insumos para la industria de alimentos.

Así también, por la característica propia de la empresa, se consideran variables y puntos referidos a la gestión del cambio, estructura organizacional, gobierno corporativo familiar, mecanismos de seguimiento y control con el fin de respaldar la correcta implementación de la estrategia.

El impacto recae esencialmente en tener un cambio necesario buscando un repunte de la empresa y salir del estancamiento que se encuentra con ventas constantes promedio 75 mil USD año tras año, por lo que, con la implementación y los cambios necesarios, el crecimiento por año estará al orden del 10 a 13% promedio, lo implica que al final del quinto año la empresa venderá 3,5 veces más que sus ventas actuales. Se proyecta una utilidad de 260 mil USD anual, con un TIR del 27%, VAN de 252.695 USD y con un índice de rentabilidad de la inversión de 1,51, considerando la tasa de descuento del 10% por capital propio. Junto a esto se consolidara un staff de profesionales y una estructura organizacional bien estructurada que le permita planificar el crecimiento, desarrollo, cambios o reajuste para los próximos años a partir de 2019.

El plan de actividades y cronograma para la implementación contempla 3 macro etapas: la primera, que se dará lugar en el último trimestre del año en curso, donde la empresa debe realizar las actividades de corrección y mejoras necesarias antes de proseguir; una segunda etapa se deberá llevar a cabo durante los próximos cinco años que la empresa implementará y trabajará las acciones de crecimiento; finalmente, por recomendación, para el segundo semestre del año 2017 la empresa deberá estar estableciendo y aperturando sus locales comerciales en Cochabamba y Santa Cruz respectivamente, bajo una administración sólida y centralizada en La Paz.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

1. **Aduana Nacional de Bolivia.** Aduana Nacional. [En línea] <http://www.aduana.gob.bo>.

—. **2014.** *Recaudación por importación para el Tesoro General de la Nación.* La Paz, Bolivia : ANB, 2014.

**Banco Central de Bolivia. 2014.** *Informe de política monetaria.* La Paz : s.n., 2014.

**Banco Interamericano de Desarrollo. 2014.** *América Latina y el Caribe en 2025.* s.l. : BID, 2014.

—. **2013.** *Estimaciones de las tendencias comerciales en América Latina.* s.l. : BID, 2013.

**Banco Mundial . 2014.** *Doing Business: Entendiendo las regulaciones para las pequeñas y medianas empresas.* 2014.

**Banco Mundial. 2014.** *Informe sobre desarrollo mundial: Panorama general.* 2014.

**Centro Europeo de Empresas e Innovación. 2009.** Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. [En línea] 2009. <http://www.ceeicr.es>.

**Collins, David y Montgomey, Cynthia. 2008.** *Competir con los recursos.* s.l. : Harvard Business Review America Latina, 2008.

**Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2013.** *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe.* Santiago, Chile : CEPAL, 2013.

—. **2013.** *Prospectiva y desarrollo: El clima de la igualdad en América Latina y el Caribe a 2020.* Santiago, Chile : CEPAL, 2013.

—. **2013.** *Recursos naturales: Situación y tendencias para una agenda de desarrollo regional en América Latina y el Caribe.* Santiago, Chile : CEPAL, 2013.

**Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia.** Fundempresa. [En línea] <http://www.fundempresa.gob.bo>.

**Contreras, Eduardo y Diez, Christian. 2012.** *Diseño y evaluación de proyectos. Un enfoque integrado.* Chile : En proceso de Edición, 2012.

**Corporacion de Fomento de la Produccion.** CORFO. [En línea] <http://www.corfo.cl>.

**Corporación Financiera Internacional. 2011.** Manual IFC de Gobierno de empresas familiares. 3 s.l. : Banco Mundial, 2011.

**Corradi, Genaro Molina. 2013.** Entrevista personal. [entrev.] Juan Pablo Molina H. MBA. La Paz, 10 de Agosto de 2013.

**Crece Negocios.** Crece negocios. [En línea] <http://www.crecenegocios.com/conceptos-y-ejemplos-de-estrategia-de-marketing/>.

**De la Vega, Orlando. 2012.** *Gobiernos Corporativos. Conflictos de Intereses por Duplicidad de Roles.* Valparaíso, Chile : Ediciones Universitarias de Valparaíso, 2012. ISBN 978-956-17-0492-3.

**EPISE Formación + Desarrollo.** Gestión del cambio. [En línea] <http://www.epise.com>.

**Equipos Mori Consultores Asociados. 2012.** *Informe de estratificación social a escala nacional por nivel socioeconómico en Bolivia.* La Paz, Bolivia : s.n., 2012.

**Fondo Monetario Internacional. 2014.** *Perspectivas económicas: Las Américas, desafíos crecientes.* s.l. : FMI, 2014.

**Fundación Milenio. 2013.** Informe sobre la economía. [En línea] 2013. <http://www.fundacion-milenio.org>.

**Gitman, Lawrence y Zutter, Chad. 2012.** *Principios de administración financiera.* México : Pearson educación, 2012. ISBN: 978-607-32-0983-0.

**Hitt, Michael, Ireland, Duane y Hoskisson, Robert. 2008.** *Administración estratégica: competitividad y globalización.* s.l. : South-Western, 2008.

**Impuestos Nacionales.** Impuestos Bolivia. [En línea] <http://www.impuestos.gob.bo>.

**Instituto Boliviano de Comercio Exterior. 2013.** *Cifras de comercio exterior boliviano .* Santa Cruz, Bolivia : IBCE, 2013.

—. IBCE. [En línea] <http://www.ibce.gob.bo>.

**Instituto de Estudios Fiscales. 2009.** *Sistemas tributarios de América Latina.* 2009.

**Instituto Nacional de Estadística. 2012.** *Anuario estadístico.* La Paz, Bolivia : INE, 2012.

**Instituto Nacional de Estadística. 2010.** *Estadísticas estructurales de la industria manufacturera, comercio y servicios.* La Paz, Bolivia : INE, 2010.

—. INE Bolivia. [En línea] <http://www.ine.gob.bo>.

**Instituto Nacional de Estadística. 2012.** *Salarios, remuneración y empleo del sector público.* La Paz, Bolivia : INE, 2012.

**Kaplan y Norton. 2000.** *Having Trouble with Your Sytrategy?* s.l. : Harvard Business Review, 2000.

**Kotler, Philip y Gary, Armstrong. 2008.** *Fundamentos de marketing.* México : Pearson educación, 2008.

**La Prensa. 2014.** En el país, el 60% gana menos del mínimo . *Diario La Prensa.* 05/05/14, 2014.

**La Tribu. Naturex.** [En línea] <http://www.naturex.com.bo/>.

**Los tiempos. 2014.** Bolivia, con el mejor clima de negocios en Latinoamérica. *Diario Los tiempos.* 15/05/14, 2014.

**Marca y Mercados S.r.l. Maprial.** [En línea] <http://maprial.com/es/>.

**Ministerio de Planificación del Desarrollo. 2006.** *Plan Nacional de Desarrollo.* La Paz, Bolivia : s.n., 2006.

**OCDE. 2014.** *Estadísticas tributarias en América Latina.* s.l. : OCDE, 2014.

—. **2014.** *Perspectivas económicas de América Latina: Logística y competitividad para el desarrollo.* s.l. : OCDE, 2014.

**Organización Internacional del Trabajo. 2013.** *Panorama laboral América Latina y el Caribe.* s.l. : OIT, 2013.

**Organización Mundial de Comercio. 2013.** *Perfiles arancelarios en el mundo.* s.l. : OMC, 2013.

**Página Siete. 2014.** Inversión extranjera bate record con US\$ 1.749 millones. *Diario Página Siete.* 21/05/14, 2014.

**Pro Chile. 2012, 2013.** *Guía país - Bolivia.* Santiago, Chile : s.n., 2012, 2013.

—. **2013.** Tendencias de mercado: Productos orgánicos y saludables en Bolivia. [En línea] 2013. <http://www.prochile.gob.cl>.

**Servicio Nacional de Aprendizaje.** Gestión de la expansión geográfica - Cuadernillo 5 de 6. *Crecimiento para el éxito empresarial.* [En línea] <http://www.sena.edu.co>.

—. Gestión financiera para el crecimiento sostenible - Cuadernillo 2 de 6. *SENA Crecimiento para el éxito empresarial.* [En línea] <http://www.sena.edu.co>.

**Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria. SENASAG.** [En línea] <http://www.senasag.gob.bo>.

**The Heritage Foundation. 2014.** *Índice de libertad económica, fomento, oportunidad económica y prosperidad.* 2014.


**Universidad de Buenos Aires. 2008.** *Guía para la evaluación económica financiera de los proyectos de inversión.* Buenos Aires, Argentina : s.n., 2008.

**Universidad Rey Juan Carlos. 2013.** Cátedra: El cuadro de mando integral. Madrid, España : Fundación Madrid por Excelencia, 2013.



**Wheelen, Thomas, Hunger, David y Oliva, Ismael. 2007. *Administración estratégica y política de negocios*. México : Pearson Educación, 2007. ISBN: 978-970-26-0878-3.**

## ANEXO A: Entrevista al propietario de la empresa "Multisabor"

ENTREVISTA	
<p>NOMBRE: Genaro Molina Corradi TRABAJO / CARGO: Gerente Propietario de la empresa Multisabor. DIRECCIÓN: Llojeta 949, La Paz - Bolivia TELÉFONO: (591) 2500830                      EMAIL: multisabor@hotmail.com Relevancia para el trabajo: Importante, para conocer las expectativas y comentarios sobre el tema. Por qué fue entrevistado: Porque puede delimitar los parámetros del trabajo Principales aportes de la entrevista: información primaria</p>	
<b>Objetivos de la entrevista</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer objetivos concretos (¿para qué haré esta(s) entrevista(s)? ¿Qué es lo que quiero averiguar?):<ul style="list-style-type: none"><li>○ Es para recopilar información de fuente primaria general y específica; la cual se necesita para conocer el entorno en el cual está la empresa "Multisabor" y de alguna manera delimitar los alcances del trabajo.</li></ul></li></ul>	
<b>Elección del / de la entrevistado(a)</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posibles criterios<ul style="list-style-type: none"><li>○ Conocimiento del tema, credibilidad, representatividad (rol, rango, cargo, etc.), disposición a compartir su información, accesibilidad.</li></ul></li></ul>	
<b>Resumen de la entrevista</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- En principio se maneja un contexto, se le hace una propuesta de ser considerado como un empleado para la empresa Multisabor, la cual esté a mi cargo y él y su esposa pasen a ser como una especie de accionistas únicos, por lo que pueden exigir los beneficios que espera ganar y parte de mi propuesta como empleado es la reestructuración de una empresa familiar a una empresa administrada profesionalmente. La idea sin duda le agradó al entrevistado, el cual al tener 3 hijos (incluyéndome), le parece de lo más acertado el tener una transparencia en todo el manejo que se le vaya a dar a la empresa.</li><li>- La empresa Multisabor, recalca el entrevistado, tiene grandes problemas como: nunca tuvo un registro de inventarios, organización documentaria, sólo registros a manos alzadas de los costos, las cuentas con los proveedores internacionales las maneja él y los proveedores locales los maneja su esposa junto a su hija, el tema de la contabilidad es operada externamente pero que él es quien aprueba los parámetros de montos antes de presentar a impuestos, pues indica que, al igual que muchos competidores en el mercado, manejan productos que facturan y otros que no.</li><li>- La dificultad, explica, es más que todo en la documentación y los permisos para importar químicos para la industria de alimentos y que solamente él se encarga, lo cual le quita demasiado tiempo; también resalta que tanto él como su esposa están con una edad avanzada y que ya no tienen las fuerzas necesarias para seguir creciendo, si no tratar de mantener los ingresos que tienen y no proyectarse a futuro.</li><li>- El pasado fin de año, decidió dividir sus actividades, vendiendo la principal tienda de la ciudad de La Paz a su hija, con el compromiso que ellos sean los únicos proveedores de los productos que importan. Es necesario mencionar que ellos aún administran una tienda de venta de plásticos en La Paz, una tienda de insumos para alimentos en El Alto y también otra tienda de venta de plásticos en la misma ciudad. Se indica que se dividió las actividades porque ellos se enfocarían más en la importación y contar con el centro de almacenaje y distribución.</li></ul>	

## **ANEXO B: Análisis de factores externos (tabla EFAS): “Multisabor”**

Valorizando los factores externos de oportunidades y amenazas para la empresa “Multisabor” se puede puntualizar y calificar factores identificados en el análisis.

Factores externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
1	2	3	4	5
<b><u>Oportunidades</u></b>				
O1) Generación de acuerdos comerciales	0.05	3.5	0.175	Preferencias arancelarias.
O2) Ayudan las condiciones demográficas	0.10	4.0	0.400	Consumo per cápita.
O3) Desarrollo económico de Bolivia y la región	0.10	3.8	0.380	Desarrollo de sectores económicos.
O4) Ley de inversión y políticas gubernamentales	0.10	1.8	0.180	Ingreso de nuevos competidores.
O5) Tendencias de uso de internet.	0.20	1.0	0.200	Preferencias de compra.
<b><u>Amenazas</u></b>				
T1) Aumento de regulaciones	0.10	2.0	0.200	Limitaciones de “Multisabor”.
T2) Delimitadas acciones de controles aduaneros	0.15	1.5	0.225	Competencia desleal.
T3) Poca disposición de locales comerciales	0.05	3.7	0.185	Planes de crecimiento con puntos de venta.
T4) Productos sustitutos de plásticos y químicos	0.10	4.0	0.400	Proveedores y demás adecuaciones.
T5) Inversiones directas de proveedores en Bolivia	0.05	1.8	0.090	Posicionamiento de marca.
<b>Calificaciones totales</b>	<b>1.00</b>		<b>2.435</b>	

Como se puede observar, según la metodología de Wheelen, se valoriza los factores externos como oportunidades y amenazas más representativos, para convertir un análisis cualitativo en análisis cuantitativo.

El presente análisis ayudara para el diseño del FODA estratégico, por ahora se puede resaltar tres factores de oportunidad como las condiciones demográficas, donde las condiciones país y crecimiento poblacional, además del desarrollo económico, son variables que contextualizan una buena oportunidad, junto a tendencias regionales como la intensificación en el uso de las tecnologías disponibles, que aún no han sido explotados en Bolivia.

Las amenazas más significativas son el control por parte de la autoridad, donde no fiscaliza de igual manera a todos los sectores económicos. Es decir que aún existen sectores industriales y personas jurídicas con gran poder económico e influencias que se permiten ingresar materiales, insumos y demás mercancías ilícitas al país, donde generan competencia desleal.

Otro de los factores de amenaza externa es siempre los latentes productos sustitutos, principalmente en la línea de plásticos, donde incentivados por las regulaciones ambientales, han permitido y motivado a cambios en el sector. Los químicos en general siempre corren la amenaza de ser sustituidos por productos naturales.

### ANEXO C: Análisis de factores internos (tabla IFAS): "Multisabor"

El fin de este análisis, metodológicamente respaldado, es valorizar factores internos para convertir un análisis cualitativo en cuantitativo y se manejen ponderados.

Factores internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
1	2	3	4	5
<b>Fortalezas</b>				
S1) Marca propia reconocida en el mercado paceño	0.20	2.5	0.500	Posicionamiento de marca.
S2) Diversificación de productos y líneas	0.10	3.5	0.350	Flexibilidad a cambios.
S3) Acceso a capital bancario	0.05	4.0	0.200	Propio y externos.
S4) Multiplicidad de proveedores.	0.05	3.5	0.175	Compras atractivas.
S5) Locales comerciales estratégicos.	0.10	1.8	0.180	De bajos costos y anticrético.
<b>Debilidades</b>				
W1) Infraestructura aprobada por SENASAG.	0.05	2.0	0.100	Regulación sin fiscalización.
W2) Gestión de RR. HH. y reestructuración de la org.	0.15	1.5	0.225	Accione correctivas y responsabilidades.
W3) Estrategias de crecimiento tímidos por falta de líder.	0.10	3.0	0.300	Líder comprometido y perseverante.
W4) Poco uso de tecnologías disponibles	0.05	2.5	0.125	Generación de información.
W5) Desconocimiento de las preferencias del cliente.	0.15	2.0	0.300	Eficiencia de los recursos.
<b>Calificaciones totales</b>	<b>1.00</b>		<b>2.455</b>	

Según orden de prioridad, las fortalezas de la empresa claramente es la marca "Multisabor" posicionada y reconocida en el mercado paceño, junto a recursos tangibles como las condiciones y aspectos de ubicación de sus locales comerciales.

Si bien, existen otros factores a considerar, muchos de estos son más que todo complementarios y que sirven de apoyo al giro de negocio de la empresa; es decir, la fortaleza principal puede ser impulsada por la flexibilidad de la empresa, acceso a capital bancario y una fuerte relación con sus actuales proveedores que le dan respaldo para explotar esta fortaleza dentro un marco de oportunidad de crecimiento.

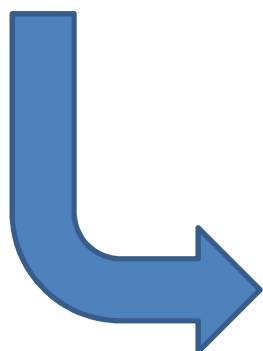
En cuanto a las debilidades, se puntualiza principalmente la falta de liderazgo por la que está pasando la empresa en esta etapa al considerar que los actuales propietarios ya tienen una avanzada edad. Desconocimiento de preferencias de los clientes para focalizar los recursos en temas puntuales y de mayor rentabilidad, por lo que complementado a esto el uso de tecnologías disponibles pueda ayudar a disminuir está clara debilidad.

Sin duda, una debilidad resaltante también es la falta de una estructura y enfoque de RR.HH., que no ayuda para nada a la empresa, porque no les permite ejecutar planes y/o objetivos que respalden un lineamiento. En general la empresa cuenta con fortalezas difíciles de conseguir y debilidades que si bien son complejas, no son difíciles de implementarlas en un plan estratégico.

## ANEXO D: Matriz de análisis de factores estratégicos (SFAS): "Multisabor"

En base al análisis del Anexo B y C, se puede diseñar la siguiente matriz de factores estratégico, que posteriormente permitirá el diseño de las alternativas estratégicas.

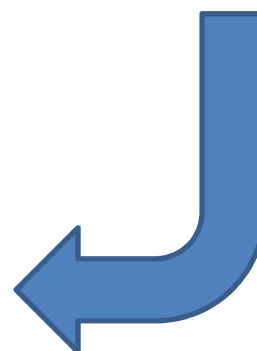
Factores estratégicos	1	2	3	4	Duración			5	6
	Valor	Calificación	Calificación ponderada		CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	Comentarios	
S1) Marca propia reconocida en el mercado paceño. (F)	0.15	2.5	0.375				X	Posicionamiento de marca.	
S5) Locales comerciales estratégicos. (F)	0.05	1.8	0.090	X	X			Cercanía a los clientes. Equipo diferenciador.	
W2) Gestión de RR. HH. y reestructuración de la org. (D+F)	0.10	1.5	0.150	X					
W3) Estrategias de crecimiento tímidos por falta de líder. (D)	0.10	3.0	0.300	X	X			Compromiso a los objetivos de crecimiento.	
W5) Desconocimiento de las preferencias del cliente. (D+F)	0.10	2.0	0.200	X	X	X		Optimización de los recursos.	
O2) Ayudan las condiciones demográficas. (O+A)	0.10	4.0	0.400			X		Mujeres cesantes dedicadas a la repostería.	
O3) Desarrollo económico de Bolivia y la región. (O)	0.10	3.8	0.380	X		X		Consumo per cápita.	
O5) Tendencias de uso de internet. (O)	0.15	1.0	0.150	X	X			Uso de tecnología disponible.	
T2) Delimitadas acciones de controles aduaneros. (A)	0.10	1.5	0.150			X	X	Competencia desleal.	
T4) Productos sustitutos de plásticos y químicos. (A)	0.05	4.0	0.200			X	X	Flexibilidad de la empresa.	
<b>Calificaciones totales</b>	<b>1.00</b>		<b>2.395</b>						



**MATRIZ FODA DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS "MULTISABOR"**

<b>Factores internos (tabla IFAS)</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Factores externos (tabla EFAS)</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>

<p><b>F1)</b> Marca propia reconocida en el mercado paceño.</p> <p><b>F2)</b> Diversificación de productos y líneas</p> <p><b>F3)</b> Acceso a capital bancario</p> <p><b>F4)</b> Multiplicidad de proveedores</p> <p><b>F5)</b> Locales comerciales estratégicos.</p>	<p><b>D1)</b> Infraestructura aprobada por Senasag</p> <p><b>D2)</b> Gestión de RR. HH. y reestructuración de la org.</p> <p><b>D3)</b> Estrategias de crecimiento tímidos por falta de líder.</p> <p><b>D4)</b> Poco uso de tecnologías disponibles</p> <p><b>D5)</b> Desconocimiento de las preferencias del cliente</p>	
<p><b>O1)</b> Generación de acuerdos comerciales</p> <p><b>O2)</b> Ayudan las condiciones demográficas</p> <p><b>O3)</b> Desarrollo económico de Bolivia y la región</p> <p><b>O4)</b> Ley de inversión y políticas gubernamentales</p> <p><b>O5)</b> Tendencias de uso de internet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la marca "Multisabor" a nivel nacional mediante inversión y uso de tecnologías disponibles.</li> <li>• Establecer sociedad con un par de proveedores para tener mayor alcance nacional y explotar la transferencia de conocimientos.</li> <li>• <b>Desarrollar la fuerza de ventas B2B y B2C</b></li> </ul>	
<p><b>A1)</b> Aumento de regulaciones</p> <p><b>A2)</b> Delimitadas acciones de controles aduaneros</p> <p><b>A3)</b> Poca disposición de locales comerciales</p> <p><b>A4)</b> Productos sustitutos de plásticos y químicos</p> <p><b>A5)</b> Inversiones directas de proveedores en Bolivia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir empresas pequeñas y aumentar la participación de mercado en un nicho particular.</li> <li>• <b>Generar una cadena de tiendas en sectores altamente comerciales para elevar el poder de compra.</b></li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructurar la empresa para afrontar los nuevos desafíos y oportunidades de crecimiento.</li> <li>• Enfocarse en un solo nicho de mercado y desarrollarse a partir de este.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Convertirse en mayorista y vender a las pequeñas tiendas de áreas comerciales.</b></li> <li>• Eliminar la línea de plásticos y enfocarse solamente en químicos</li> <li>• <b>Ser representante exclusivo de un par de proveedores y ventas directas. sin stock.</b></li> </ul>



## ANEXO E: Análisis financiero de las alternativas estratégicas

Sustento general para todas las alternativas

**Horizonte de evaluación** → Se proyecta 5 años como horizonte de evaluación porque así lo consideran pertinente Wheelen y los distintos administradores estratégicos y es también el tiempo prudente en cual se puede conseguir objetivos a largo plazo relacionados a la misión y visión de la empresa. Así también, durante este tiempo, 2015 a 2020, habrá una estabilidad política porque es el periodo al cual corresponde gobernar al actual o nuevo mandatario de Bolivia, además es el tiempo donde la CEPAL y el Banco Central de Bolivia proyectan un PIB entorno al 5,5% de crecimiento anual considerando la continuidad del actual gobierno y que a la fecha es el favorito para continuar como partido oficialista de acuerdo a las distintas encuestas.

**Valor terminal** → Calculado mediante la siguiente formula  $VT = (\text{flujo de caja neto del quinto año} - \text{depreciación y amortización del quinto año}) / \text{tasa de descuento}$ .

**Calculo general para las tasas de descuento** → De acuerdo a la siguiente formula “ $K_u = \text{tasa libre de riesgo} + \text{Beta no apalancada} \times \text{Prima de riesgo del mercado}$ ” y respaldado con los datos e información de la página del profesor Aswath Damodaran donde se encuentran la información sobre la prima del mercado y las Betas por industria.

**Depreciaciones y amortización** → Referidos a los activos tangibles e intangibles, se determinar sistemáticamente a través de método de reconocido valor técnico, como el de línea recta, suma de los dígitos de los años, unidades de producción u horas de trabajo. En la legislación boliviana solo se acepta el de línea recta según los porcentajes de depreciación.

Bienes	Años de vida Útil	Coficiente %
Edificaciones	40 años	2.5%
Muebles y enseres de oficina	10 años	10.0%
Maquinaria en general	8 años	12.5%
Equipos e instalaciones	8 años	12.5%
Vehículos automotores	5 años	20.0%
Equipos de computación	5 años	25.0%
Tinglados y cobertizos de metal	5 años	20.0%

Fuente: Impuestos Nacionales de Bolivia

**Capital trabajo requerido** → Basado en la metodología “porcentaje de cambio de las ventas”. Técnica, aunque menos precisa, ampliamente utilizada. Parte de un principio: cuando se incrementan las ventas también aumentan las necesidades de CTR (se necesita financiar más producción). Teniendo en cuenta esto, se determinó junto a los propietarios de “Multisabor” cuanto capital de trabajo se requiere adicional cuando se incrementan en 1 USD las ventas, por lo que se plasta los montos en los flujos de caja de las tres alternativas considerando sus respectivas variables y diferencias entre ellas.

## - EVALUACIÓN ALTERNATIVA 1: RED DE LOCALES COMERCIALES -

Sustento de los distintos flujos proyectados

**Ingresos operacionales** → Las ventas actuales de la empresa son alrededor de 247,730 USD anuales; considerando la inclusión de 5 puntos de ventas donde se espera que cada tienda de químicos en La Paz y El Alto venda un estimado de 43,103 USD anuales, la tienda de plásticos en La Paz 40,300 USD anuales, la tienda mixta de Cochabamba con ventas estimadas entorno a los 77,000 USD anual y la tienda de Santa Cruz de la Sierra con 90,000 USD anual, datos que se extrapolaron con las ventas actuales de la empresa por tienda.

A esta proyección se estima un crecimiento anual entorno al 10% en años impares y 15% en años pares, donde se tomaron en cuenta el PIB proyectado del 5,5% anual, variación en los volúmenes de ventas de la empresa en años pares e impares, crecimiento de la industria alimentaria manufacturada en torno al 3% y los esfuerzos de la empresa por retener y captar nuevos clientes.

**Costos de producción** → Como se proyecta el crecimiento en las ventas de 2,18 veces respecto al actual ingreso operacional, de la misma magnitud se estima un horizonte en los costos de producción donde la mayor incidencia de estos son las compras de insumos importados y nacionales.

**Costos de venta y distribución** → Se estima 2% de comisión por ventas, motivando de esta manera a los empleados en los puntos de comercialización y que estos estén comprometidos con el cumplimiento de objetivos. Porcentaje consensuado con los propietarios de “Multisabor”.

**Costos de marketing y ventas** → Costos incurridos que se explican por concepto de publicidad y promoción, inicialmente con profesores de repostería y participación en eventos empresariales. Presupuesto estimado de 6,000 USD por año considerando variaciones de crecimiento anual durante el horizonte de tiempo.

**Costos de desarrollo** → Aunque la empresa no se focalizara en desarrollo de nuevos productos, si se contempla un salario a partir del segundo año detallado más adelante. Los costos de material se explican por la entrega de productos gratuitos a los productores para que hagan pruebas necesarias para la introducción de productos nuevos y/o sustitutos, para el cual se presupuesta un monto de 2,000 USD según consideran los proveedores.

**Sueldos y salarios** → De acuerdo a la siguiente tabla,

<b>SALARIOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
Director general (1)	500 USD/mes	6,000 USD/año	Se estima 18,000 USD anual ante cualquier variación, permitiendo de esta manera un margen de negociación.
Tesorero (1)	350 USD/mes	4,200 USD/año	
Pricing (1)	350 USD/mes	4,200 USD/año	
Contabilidad y finanzas (3ro)	60 USD/mes	720 USD/año	
<b>TOTAL</b>		15,120 USD/año	
<b>SALARIOS DE MARKETING Y VENTAS</b>			
Gerente comercial (1)	300+200 USD/mes	6,000 USD/año	Se estima 27,968 USD anual considerando los sueldos variables.
Vendedores (7)	1,750 USD/mes	21,000 USD/año	
<b>TOTAL</b>		27,000 USD/año	
<b>SALARIOS DE PRODUCCIÓN</b>			

Ejecutivo de logística y distribución (1)	400 USD/mes	4,800 USD/año	Se proyecta 10,450 USD anual, permitiendo margen de error y/o negociación.
Personal de producción (1)	300 USD/mes	3,600 USD/año	
<b>TOTAL</b>		<b>8,400 USD/año</b>	
<b>SALARIO DE DESARROLLO</b>			
Personal de desarrollo (1)	250 USD/mes	3,000 USD/año	3,600 USD proyectados a partir del segundo año para nuevos productos y/o sustitutos.
<b>TOTAL</b>		<b>3,000 USD/año</b>	

**Inversiones** → Se consideran las siguientes inversiones detalladas en el siguiente cuadro:

<b>INVERSIÓN</b>	<b>MONTO</b>	<b>DETALLE</b>
Inversión en terrenos	180,000 USD	A pesar que la empresa, según la alternativa 1, ya cuenta con terrenos e instalaciones, se consideran esta inversión para efectos de depreciación y amortización del mismo. Esta inversión recae en 50 mt2 de laboratorio almacén en la zona de Llojeta con un valor de 60,000 USD, 35 mt2 de almacén y oficinas propias en la zona de san pedro con un valor de 80,000 USD y un local comercial propio en la zona sur con un valor de 40,000 USD, todos ubicados en la ciudad de La Paz.
Inversión en infraestructura / obras	15,300 USD	Se considera esta inversión para la adecuación de los 5 nuevos puntos de venta, estimando una inversión de 2,000 USD por tienda y 5,300 USD para los cambios necesarios en las oficinas de administración y almacenes.
Inversión en activos intangibles	15,000 USD	Monto estimado para capacitación de personal y fortalecimiento de marca.
Inversión en capital de trabajo	270,000 USD	Cifra estimada en base a los datos históricos de la empresa para operar con un incremento de sus operaciones en 118% de acuerdo al incremento en las ventas y recursos necesarios para operar regularmente, permitiendo un margen de variación de 20,000 USD.
Inversión en equipamiento / maquinaria	12,000 USD	Maquinaria semiautomática para envase de polvos y líquidos. Cotización promedio 6,000 USD, de acuerdo a las características detalladas a continuación



### **ENVASADORA SEMIAUTOMÁTICA PARA POLVOS (CON BALANZA)**



Dosificador a tornillo sinfín más balanza electrónica de alta precisión, montado sobre pedestal, con sus partes en contacto con el producto en acero inoxidable Aisi 304 o 316 o aluminio de alta densidad anodizado apto para dosificar Polvos e impalpables que requieran una alta precisión de dosificación y control de dopaje correcto, con una precisión de (+/-) 0.2 a 0.5 %, incluyendo los siguientes elementos:

#### **PLATAFORMA DE SOPORTE**

Construida con placas de fierros acero al carbono SAE 1010, base ¼ pulgada pintada con pintura Epoxi al horno apto para uso alimenticio.

#### **CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS:**

- Tablero de comando, construido en plástico Pead, estanco IPG5.
  - Control lógico programable (PLC), marca Siemens.
  - Pantalla alfanumérica Siemens.
- Equipo dosificador a tornillo sinfín, con removedores independientes por motorreductor de ¼ hp, el sinfín dosificador es accionado por motor asincrónico servo asistido, por variador de frecuencia vectorial, con sensor inductivo en encoder de alta robustez para trabajo intensivo; con bajo nivel de ruido y mínimo mantenimiento.
  - Balanza electrónica, con celda de carga y equipo detector de peso que controla la dosificación del tornillo sinfín. Montada sobre estructura independiente del sinfín para evitar vibraciones.
  - Velocidad de descarga: Hasta 8 dosificaciones por minuto. Depende del operador del equipo.
  - Tolva de dosificación con 2 (dos) removedores de accionamiento independiente, impulsan el polvo impalpable hacia el sinfín.
  - Bandeja receptora de recuperación de producto.
  - Impulsión del sistema, mediante 2 (dos) motores blindados, trifásicos, de 1 HP para el sinfín y de ¾ HP para los removedores.

### **ENVASADORA MANUAL 3 VÁLVULAS**



#### **DESCRIPCIÓN**

La envasadora manual de 3 Válvulas WORKERS es ideal para todos los micro empresarios y emprendedores que quieren iniciar un negocio. La envasadora manual es versátil, puesto que puede envasar presentaciones desde 250ml hasta 1.5 litros. Es ideal para el envasado de productos líquidos como son: jugos, agua, detergentes, alcohol, leche, etc.

#### **FICHA TÉCNICA**

Construida en Acero Inoxidable AISI 304. Bomba sanitaria fabricada en Acero Inoxidable T-304 con impulsor abierto con motor cerrado de 1 H.P.

Tanque receptor de Acero Inoxidable AISI 304 con acabado sanitario pulido, capacidad de 20 lts.

El tanque cuenta con flotador mecánico de polietileno, con accesorios en Acero Inoxidable T-304.

Fácil ajuste para diferente tipos de frascos.

3 válvulas de llenado.

Gomas de silicón sanitario.

#### **ESPECIFICACIONES**

Suministro Eléctrico: 110/220 Volts. 15 / 7.5 Amps.

Producción: 12 - 30 BPM (según botella y cantidad de producto).

**Tasa de descuento** → Para la alternativa 1 se considera encarar la inversión con recursos propios, lo que implica que la tasa de descuento es el costo/oportunidad del dinero de los propietarios de “Multisabor”, el cual exigen un 10%. Porcentaje mayor a la tasa libre de riesgo 5% y menor al que exige la banca boliviana al sector no productivo, en promedio 13% anual.

ITEM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso Moneda (US\$ / Pesos)	US\$					
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>541,236</b>	<b>622,421</b>	<b>684,664</b>	<b>801,056</b>	<b>889,173</b>
Ventas Locales		541,236	622,421	684,664	801,056	889,173
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>226,988</b>	<b>288,310</b>	<b>312,725</b>	<b>351,804</b>	<b>385,148</b>
<b>Costo de Producción</b>		<b>203,345</b>	<b>261,571</b>	<b>283,526</b>	<b>318,149</b>	<b>347,967</b>
Compras insumos importados y nacionales		185,725	241,443	260,758	292,049	318,333
Mano de obra		6,720	7,594	8,353	9,522	10,570
Otros		10,900	12,535	14,415	16,578	19,064
<b>Costo de Ventas y Distribución</b>		<b>23,643</b>	<b>26,739</b>	<b>29,199</b>	<b>33,655</b>	<b>37,181</b>
Comisión por venta		10,825	12,448	13,693	16,021	17,783
Distribución		9,548	10,694	11,549	13,282	14,610
Otros		3,270	3,597	3,957	4,352	4,788
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		<b>314,248</b>	<b>334,111</b>	<b>371,938</b>	<b>449,252</b>	<b>504,024</b>
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN %</b>		<b>58%</b>	<b>54%</b>	<b>54%</b>	<b>56%</b>	<b>57%</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>101,162</b>	<b>118,268</b>	<b>128,738</b>	<b>144,093</b>	<b>161,673</b>
<b>Costos Producción</b>		<b>16,450</b>	<b>20,435</b>	<b>22,766</b>	<b>26,120</b>	<b>29,285</b>
Salarios Producción		10,450	13,585	14,944	17,185	19,075
Gastos Generales de Producción		5,000	5,750	6,613	7,604	8,745
Otros		1,000	1,100	1,210	1,331	1,464
<b>Costos Administración y Gastos Generales</b>		<b>45,244</b>	<b>49,920</b>	<b>53,968</b>	<b>59,729</b>	<b>65,013</b>
Salarios Administración		18,000	20,700	22,977	26,424	29,594
Gastos Generales Administración		7,194	8,057	9,024	10,107	11,320
alquileres		17,850	18,743	19,305	20,270	20,878
Otros		2,200	2,420	2,662	2,928	3,221
<b>Costos Marketing y Ventas</b>		<b>36,468</b>	<b>41,213</b>	<b>45,020</b>	<b>50,960</b>	<b>59,777</b>
Salario Fijo vendedores		27,968	32,163	35,380	40,686	48,824
Promoción y Publicidad		6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
Otros		2,500	2,750	3,025	3,328	3,660
<b>Costos Desarrollo</b>		<b>3,000</b>	<b>6,700</b>	<b>6,985</b>	<b>7,284</b>	<b>7,598</b>
Salarios		0	3,600	3,780	3,969	4,167
Materiales		2,000	2,100	2,205	2,315	2,431
Otros		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>EBITDA</b>		<b>213,086</b>	<b>215,843</b>	<b>243,200</b>	<b>305,159</b>	<b>342,351</b>
<b>EBITDA %</b>		<b>39%</b>	<b>35%</b>	<b>36%</b>	<b>38%</b>	<b>39%</b>
<b>Depreciación y Amortizaciones</b>		<b>55,000</b>	<b>53,000</b>	<b>55,000</b>	<b>52,000</b>	<b>54,000</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>158,086</b>	<b>162,843</b>	<b>188,200</b>	<b>253,159</b>	<b>288,351</b>
Impuestos (25%)		39,522	40,711	47,050	63,290	72,088
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS</b>		<b>118,565</b>	<b>122,132</b>	<b>141,150</b>	<b>189,869</b>	<b>216,263</b>
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %</b>		<b>22%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>	<b>24%</b>	<b>24%</b>
<b>Depreciación y Amortizaciones</b>		<b>55,000</b>	<b>53,000</b>	<b>55,000</b>	<b>52,000</b>	<b>54,000</b>
<b>INVERSIONES</b>		<b>492,300</b>	<b>10,200</b>	<b>9,700</b>	<b>10,200</b>	<b>10,200</b>
Inversión en Terrenos	180,000	0	0	0	0	0
Inversión en Infraestructura / Obras	15,300	3,000	2,500	3,000	2,500	3,000
Inversión en Equipamiento / Maquinaria	12,000	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Inversión en Activos Intangibles	15,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Inversión en capital de trabajo (KT)	270,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>		<b>-492,300</b>	<b>163,365</b>	<b>165,432</b>	<b>185,950</b>	<b>232,169</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>		<b>-492,300</b>	<b>-328,935</b>	<b>-163,503</b>	<b>22,447</b>	<b>254,616</b>

Tasa de descuento ( <b>Modificar % según proyecto</b> )	10%					
Valor terminal	2,060,633					
Flujo de Caja Con Valor Terminal	-492,300	163,365	165,432	185,950	232,169	2,320,696
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	252,695					
Valor Presente Neto con Valor Terminal	1,532,186					
TIR sin Valor Terminal	27%					
TIR con Valor Terminal	58%					
Capital total Requerido	-492,300					
Recursos comprometidos primeros 2 años	-492,300					

## **- EVALUACIÓN ALTERNATIVA 2: CENTRO DE DISTRIBUCIÓN MAYORISTA –**

Sustento de los distintos flujos proyectados

**Ingresos operacionales** → Ventas proyectadas considerando un centro de distribución general que tiene como clientes a los importadores y empresas comercializadoras de insumos al sector de alimentos manufacturados. La estimación de los ingresos son cifras considerando un porcentaje y/o aspiración entorno al 5 % de participación según importaciones nacionales de insumos químicos que rondan los 20 millones de USD anuales y de plásticos 80 millones de USD, porcentaje respaldado por expertos de la Cámara Nacional de Comercio cuando se inicia un negocio referido a las importaciones. Para hacer efectiva la comercialización se contempla 1 distribuidor en La Paz, 1 en El Alto, 1 en Cochabamba, 1 en Santa Cruz, 1 en los Yungas (Norte de La Paz) y 1 en Sucre, con alcance en Potosí y Tarija

Para no alterar los parámetros de comparación entre las alternativas, al igual que en la alternativa 1 se estima un crecimiento anual entorno al 10% en años impares y 15% en años pares, considerando las mismas variables de crecimiento país.

**Costos de administración y gastos generales** → El principal monto en los costos estimados es el alquiler de un galpón en la ciudad de El Alto, con un monto de 18,000 USD anuales, considerando los espacios que se debe tener como cuasi productor.

**Costos de producción** → Como se proyecta el crecimiento en las ventas de 3,8 veces respecto al actual ingreso operacional, de la misma magnitud de estima un horizonte en los costos de producción.

**Costos de venta y distribución** → Se estima 15% de comisión por ventas por ser minoristas y “Multisabor” mayorista. Porcentaje promedio exigido por los minoristas según entrevistas personales.

**Costos de marketing y ventas** → Al igual que la alternativa 1, el presupuesto estimado es de 6,000 USD por año considerando variaciones de crecimiento anual durante el horizonte de tiempo.

**Costos de desarrollo** → En esta alternativa los costos de desarrollo presupuestado son más representativos porque se busca innovar en los productos entregados al mercado local, y se motiva mediante incentivos a los clientes quienes tiene mayor contacto con el usuario final.

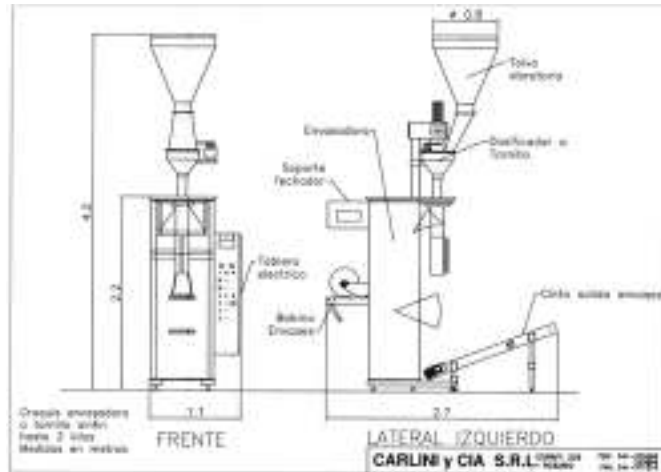
**Sueldos y salarios** → Al tener un matiz de una empresa industrial y comercializadora los sueldos y salarios varían en mayor proporción en el área de producción.

<b>SALARIOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
Director general (1)	700 USD/mes	8,400 USD/año	Se estima 27,800 USD anual ante cualquier variación, permitiendo de esta manera un margen de maniobra.
Tesorero (1)	350 USD/mes	4,200 USD/año	
Pricing (1)	350 USD/mes	4,200 USD/año	
Contabilidad y finanzas (2)	600 USD/mes	7,200 USD/año	
TOTAL		24,000 USD/año	
<b>SALARIOS DE MARKETING Y VENTAS</b>			
Ejecutivo comercial (1)	300 USD/mes más variables	5,500 USD/año	Se estima 5,500 USD anual 3,800 USD ante eventualidades.
TOTAL		5,500 USD/año	
<b>SALARIOS DE PRODUCCIÓN</b>			
Jefe de producción (1)	400 USD/mes	4,800 USD/año	Se proyecta 34,137 USD anual, permitiendo margen de error.
Personal de producción (4)	1,200 USD/mes	14,400 USD/año	
Personal de distribución (4)	1,080 USD/mes	12,960 USD/año	
TOTAL		32,160 USD/año	
<b>SALARIO DE DESARROLLO</b>			
Incentivos por comisión		1,000 USD/año	
TOTAL		1,000 USD/año	

**Inversiones** → Se consideran las siguientes inversiones detalladas en el siguiente cuadro:

<b>INVERSIÓN</b>	<b>MONTO</b>	<b>DETALLE</b>
Inversión en transporte	64,000 USD	Inversión enfocada a la distribución de los productos, donde se estima la compra de 3 minibuses con un costo unitario promedio de 21,000 USD.
Inversión en infraestructura / obras	10,000 USD	Se considera la adecuación para los permisos necesarios ante SENASAG de un galpón principal.
Inversión en activos intangibles	22,000 USD	Monto estimado para capacitación de personal y fortalecimiento de marca.
Inversión en capital de trabajo	350,000 USD	Cifra estimada en base a los datos históricos de la empresa para operar con un incremento de sus operaciones en 370% de acuerdo al incremento en las ventas y recursos necesarios para operar regularmente.
Inversión en equipamiento / maquinaria	48,000 USD	Maquinaria automática para envase de polvos y líquidos. Cotización unitaria promedio de 20,000 USD, de acuerdo a las características detalladas.

## ENVASADORA PARA POLVOS IMPALPABLES



**Máquina envasadora automática, de sistema mecánico, modelo MMTC/1, con cabezal dosificador a Tornillo sin fin, con sus partes en contacto con el producto en acero inoxidable Aisi 304 o 316 y aluminio de alta densidad anodizado, apta para envasar Polvos impalpables.**

### **DOSIFICADOR A TORNILLO SIN FIN (Polvos Impalpables)**

Cabezal dosificador a tornillo sin fin, con todas sus partes en contacto con el producto en acero inoxidable AISI 304 o 316 pulido sanitario, o aluminio anodizado uso alimenticio.

Removedores independientes por motorreductor de  $\frac{3}{4}$  hp.

Sinfin dosificador accionado por motor asincrónico servo asistido, por variador de frecuencia vectorial, con sensor inductivo en encoder de alta robustez para trabajo intensivo; logrando una alta precisión de dosificación (+/- 1%), con bajo nivel de ruido y mínimo mantenimiento.

1 (Un) tornillos sin fin diseñados para la dosificación de polvos impalpables con paso y diámetro acorde al producto envasar. Construido en acero inoxidable AISI 304. Pulido Sanitario.

Sistema de tapa caño sin fin para lograr una correcta dosificación.

Desviación (+/- 1%)

Construida con acero al carbono SAE 1010, pintada con pintura Epoxi al horno apto para uso alimenticio.

Unidad confeccionadora del sachet, de accionamiento **totalmente mecánico** y gran apertura de mordaza, no necesitando la asistencia de equipo auxiliar (ej. **Compresor de aire en máquinas de sistema neumático**).

Movimientos realizados mediante motor de 1 HP SIEMENS, 1500 r.p.m., Trifásico, blindado el 100%, obteniéndose un andar silencioso, además de un bajo consumo energético.

El cierre de las mordazas horizontales es en forma mecánica, con un excéntrico, al que se encuentra hermanado al eje central del reductor, mediante un perno de acoplamiento regulable con un resorte calibrado, mediante tornillo de bronce. Este sistema llamado de "Zafe", permite desacoplar rápidamente el apriete de las mordazas, ante algún objeto sólido o de tamaño mayor al espesor de las láminas a soldar.

### **CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS:**

Producción: Velocidad de formación 35 a 40 unidades por minuto

Film: Polipropileno (OPP+OPP) y/o laminados diversos desde 30 micrones hasta 100 micrones de espesor / PE (Polietileno)

Motor: 1 Hp - trifásico - 1500rpm - Blindado 100 %

Operador: 1 (una) persona.

Ancho envase: Máximo 180 mm - mínimo 30 mm.

Largo envase: Máximo 300 mm - mínimo 0.

Cambio bobina de envase: Máximo 5 minutos.

Tensión alimentación: 3 x 380 VCA + neutro 50 Hz.

## LLENADORA LINEAL DE FRASCOS

Máquina llenadora de lineal automática, para líquidos en botellas plásticas o de vidrio. Permite envasar agua, licores, refrescos, yogur, aguas aromáticas, etc.



### **CARACTERÍSTICAS**

- \* Alimentación del producto desde un distribuidor de presión hasta cada una de las boquillas de llenado.
- \* Puede envasar simultáneamente desde 2 hasta 12 botellas.
- \* Desplaza las botellas hasta posicionarlas debajo de cada boquilla y luego de llenadas son evacuadas.
- \* Transportador con banda Table Top de acero inoxidable.
- \* Estructura robusta fabricada en acero inoxidable A304, que garantiza una alta calidad y durabilidad, cumpliendo además con exigencias sanitarias para envasado.
- \* Boquillas de diseño especial para evacuación y recuperación del exceso de producto.
- \* Guías regulables según el diámetro del envase.
- \* Boquillas con desplazamiento neumático y regulación de altura según el envase.
- \* Llenado con alto caudal hasta el 90% del volumen y completado a bajo caudal.

### **ESPECIFICACIONES**

Volumen	Desde 100 c.c. hasta 4.000 c.c.
Capacidad	Aprox. 30 botellas por minuto (500 c.c. con 4 boquillas)
Formatos	Cualquier tamaño de botellas
Material de Envases	PVC, Polietileno, PET, o vidrio
Material Estructura	Acero inoxidable AISI 304
Motor	0.5 HP 220 VAC trifásico 60 Hz. con variador de velocidad electrónico
Control	Sistema de control por medio de microprocesador con pantalla y teclado
Tensión Requerida	220 VAC 2F ó 3F con Neutro +/- 2%, 60 Hz. Consumo aprox. 1.0 Kw
Aire Comprimido	90 psi (6 bares). Consumo aprox. 10 CFM.
Dimensiones	Ancho 2.400 mm.; fondo 1.000 mm. ; Altura 2.000 mm.
Peso	Aprox. 240 Kg. (neto)

**Tasa de descuento** → De acuerdo a los siguientes datos respaldado en la página del profesor Aswath Damodaran. Tasa de descuento = Tasa libre de riesgo (5% anual – bono BCB) + Beta industria 0,973 (rubro químicos especializado, comercio y transporte)\* prima por riesgo 10,40 (considerando un 10% de riesgo país) = 15,11%.

ITEM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso Moneda (US\$)	US\$					
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		917,268	1,054,858	1,160,344	1,357,603	1,506,939
Ventas Locales		917,268	1,054,858	1,160,344	1,357,603	1,506,939
<b>COSTOS VARIABLES</b>		478,270	564,323	614,639	698,437	767,734
<b>Costo de Producción</b>		334,800	399,539	433,474	486,707	532,795
Insumos de producción/ Materias primas		297,500	357,000	385,560	431,827	470,692
Mano de obra		17,800	20,114	22,125	25,223	27,997
Otros		19,500	22,425	25,789	29,657	34,106
<b>Costo de Ventas y Distribución</b>		143,470	164,784	181,165	211,730	234,939
Comisión por venta (descuento del 15%)		137,590	158,229	174,052	203,640	226,041
Distribución		4,380	4,906	5,298	6,093	6,702
Otros		1,500	1,650	1,815	1,997	2,196
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		438,998	490,535	545,705	659,166	739,205
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN %</b>		48%	47%	47%	49%	49%
<b>COSTOS FIJOS</b>		152,667	177,006	195,869	221,511	246,924
<b>Costos Producción</b>		59,337	73,073	81,502	93,382	104,765
Salarios Producción		34,137	44,378	48,816	56,138	62,314
Gastos Generales de Producción		19,500	22,425	25,789	29,657	34,106
Otros		5,700	6,270	6,897	7,587	8,345
<b>Costos Administración y Gastos Generales</b>		67,330	74,998	82,075	91,613	100,942
Salarios Administración		27,800	31,970	35,487	40,810	45,707
Gastos Generales Administración		17,730	19,858	22,241	24,909	27,898
alquileres		18,000	18,990	19,750	20,836	21,773
Otros		3,800	4,180	4,598	5,058	5,564
<b>Costos Marketing y Ventas</b>		15,300	17,105	19,132	21,772	24,561
Salario Fijo vendedores		5,500	6,325	7,274	8,729	10,212
Promoción y Publicidad		6,000	6,600	7,260	7,986	8,785
Otros		3,800	4,180	4,598	5,058	5,564
<b>Costos Desarrollo</b>		10,700	11,830	13,161	14,744	16,657
Salarios		1,000	1,150	1,380	1,725	2,243
Materiales		4,700	5,405	6,216	7,148	8,220
Otros		5,000	5,275	5,565	5,871	6,194
<b>EBITDA</b>		286,331	313,529	349,836	437,654	492,281
<b>EBITDA %</b>		31%	30%	30%	32%	33%
<b>Depreciación y Amortizaciones</b>		32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		254,331	281,529	317,836	405,654	460,281
Impuestos (25%)		63,583	70,382	79,459	101,414	115,070
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS</b>		190,748	211,147	238,377	304,241	345,211
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %</b>		21%	20%	21%	22%	23%
<b>Depreciación y Amortizaciones</b>		32,000	32,000	32,000	32,000	32,000
<b>INVERSIONES</b>	494,000	138,500	141,700	138,500	141,700	138,500
Inversión en transporte	64,000	18,000	20,000	18,000	20,000	18,000
Inversión en Infraestructura / Obras	10,000	4,000	5,200	4,000	5,200	4,000
Inversión en Equipamiento / Maquinaria	48,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Inversión en Activos Intangibles	22,000	6,500	6,500	6,500	6,500	6,500
Inversión en capital de trabajo (KT)	350,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-494,000	84,248	101,447	131,877	194,541	238,710
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>	-494,000	-409,752	-308,305	-176,428	18,113	256,823

Tasa de descuento ( <b>Modificar % según proyecto</b> )	15%					
Valor terminal	1,378,070					
Flujo de Caja Con Valor Terminal	-494,000	84,248	101,447	131,877	194,541	1,616,780
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	-27,410					
Valor Presente Neto con Valor Terminal	657,734					
TIR sin Valor Terminal	13%					
TIR con Valor Terminal	41%					
Capital total Requerido	-494,000					
Recursos comprometidos primeros 2 años	-494,000					

### - EVALUACIÓN ALTERNATIVA 3: REPRESENTANTE COMERCIAL EXCLUSIVO -

Sustento de los distintos flujos proyectados

**Ingresos operacionales** → Para proyectar los ingresos anuales se consideran todos los insumos anuales importados por Bolivia relacionados a los alimentos, como equipos industriales, laboratorio, lubricantes, etc. Con el cual se estima la participación del 1% de ventas a las industrias alimentarias. Los datos de importación 2013 en Bolivia son: plásticos varios 78,101,720 USD/año, esencias y perfumería 23,637,500 USD/año, maquinaria 277,675,000 USD/año, aceites lubricantes 70,000,120 USD/año y químicos en general representado por 56,410,775 USD/año.

Al igual que en las anteriores alternativas, se estima un crecimiento anual entorno al 10% en años impares y 15% en años pares, considerando las mismas variables de crecimiento país.

**Costos de producción** → Al ser una empresa que funciona como representante comercial, este no tiene costos de producción.

**Costos de venta y distribución** → Solo se consideran 10,380 USD/año por gastos de representación para viajar y/o visitar a los clientes distribuidos en toda Bolivia.

**Costos de marketing y ventas** → Al igual que las otras alternativas, el presupuesto estimado es de 6,000 USD por año.

**Sueldos y salarios** → De acuerdo al siguiente detalle.

<b>SALARIOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
Director general (1)	800 USD/mes	9,600 USD/año	Se estima 26,400 USD anual como el staff que dirige la empresa. Sueldos atractivos y superiores a la media en el mercado laboral.
Gerente financiero (1)	700 USD/mes	8,400 USD/año	
Gerente comercial (1)	700 USD/mes	8,400 USD/año	
TOTAL		26,400 USD/año	
<b>SALARIOS DE MARKETING Y VENTAS</b>			
Vendedores (5)	2250 USD/mes más comisiones	27,000 USD/año	Se estima 30,000 USD anual ante posibles variaciones.
TOTAL		27,000 USD/año	
<b>SALARIOS DE PRODUCCIÓN</b>			
Ejecutivo de operaciones (1)	700 USD/mes	8,400 USD/año	Encargado básicamente de los temas documentales de apoyo a los proveedores y/o clientes.
TOTAL		8,400 USD/año	

**Inversiones** → Se consideran las siguientes inversiones detalladas en el siguiente cuadro:

<b>INVERSIÓN</b>	<b>MONTO</b>	<b>DETALLE</b>
Inversión en transporte	82,000 USD	Inversión enfocada a la adquisición de 3 camionetas para viajar y visitar clientes. De acuerdo a cotización promedio entre Nissan y Toyota la inversión por camioneta es de 27,000 USD.
Inversión en infraestructura / obras	5,000 USD	Monto estimado para la adecuación de oficinas en el centro de la ciudad de La Paz.



Inversión en activos intangibles	5,000 USD	Inversión para posicionar la marca de los proveedores que así lo requieran.
Inversión en capital de trabajo	70,000 USD	Monto determinado de respaldo para cubrir principalmente sueldos y salarios por retraso en los cobros de comisión.
Inversión en equipamiento / maquinaria	12,000 USD	Inversión que se incurrirá para la compra de computadoras.

**Tasa de descuento** → De acuerdo a los siguientes datos respaldado en la página del profesor Aswath Damodaran. Tasa de descuento = Tasa libre de riesgo (5% anual – bono BCB) + Beta industria 1,0325 (rubro químicos diversificado 1,42, comercio 0,90, diversificado 0,77 y maquinaria 1.04)\* prima por riesgo 10,40 (considerando un 10% de riesgo país) ≈ 16% redondeando.

ITEM	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso Moneda (US\$)	US\$					
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		<b>758,738</b>	<b>872,548</b>	<b>959,803</b>	<b>1,122,970</b>	<b>1,246,496</b>
Ventas Locales		5,058,251	5,816,989	6,398,688	7,486,464	8,309,975
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>263,293</b>	<b>302,267</b>	<b>332,494</b>	<b>388,139</b>	<b>430,696</b>
<b>Costo de Producción</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Insumos de producción/ Materias primas		0	0	0	0	0
Mano de obra		0	0	0	0	0
Otros		0	0	0	0	0
<b>Costo de Ventas y Distribución</b>		<b>263,293</b>	<b>302,267</b>	<b>332,494</b>	<b>388,139</b>	<b>430,696</b>
Comisión por venta		252,913	290,849	319,934	374,323	415,499
Distribución		0	0	0	0	0
Otros (gastos de representación)		10,380	11,418	12,560	13,816	15,197
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>		<b>495,445</b>	<b>570,281</b>	<b>627,309</b>	<b>734,831</b>	<b>815,800</b>
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN %</b>		<b>65%</b>	<b>65%</b>	<b>65%</b>	<b>65%</b>	<b>65%</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>95,500</b>	<b>109,025</b>	<b>121,200</b>	<b>139,007</b>	<b>156,410</b>
<b>Costos Operaciones</b>		<b>10,800</b>	<b>13,560</b>	<b>14,916</b>	<b>17,008</b>	<b>18,847</b>
Salarios operaciones		8,400	10,920	12,012	13,814	15,333
Gastos Generales de Producción		0	0	0	0	0
Otros		2,400	2,640	2,904	3,194	3,514
<b>Costos Administración y Gastos Generales</b>		<b>44,900</b>	<b>50,185</b>	<b>54,751</b>	<b>61,345</b>	<b>67,511</b>
Salarios Administración		26,400	30,360	33,700	38,755	43,405
Gastos Generales Administración		3,000	3,360	3,763	4,215	4,721
alquileres		13,000	13,715	14,264	15,048	15,725
Otros		2,500	2,750	3,025	3,328	3,660
<b>Costos Marketing y Ventas</b>		<b>39,800</b>	<b>45,280</b>	<b>51,533</b>	<b>60,654</b>	<b>70,052</b>
Salario Fijo vendedores		30,000	34,500	39,675	47,610	55,704
Promoción y Publicidad		6,000	6,600	7,260	7,986	8,785
Otros		3,800	4,180	4,598	5,058	5,564
<b>Costos Desarrollo</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Salarios		0	0	0	0	0
Materiales		0	0	0	0	0
Otros		0	0	0	0	0

EBITDA		399,945	461,256	506,109	595,824	659,390
EBITDA %		53%	53%	53%	53%	53%
Depreciación y Amortizaciones		16,400	16,400	16,400	16,400	16,400
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		383,545	444,856	489,709	579,424	642,990
Impuestos (25%)		95,886	111,214	122,427	144,856	160,747
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS		287,659	333,642	367,281	434,568	482,242
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %		38%	38%	38%	39%	39%
Depreciación y Amortizaciones		16,400	16,400	16,400	16,400	16,400
INVERSIONES	174,000	82,000	85,000	82,000	85,000	82,000
Inversión en transporte	82,000	18,000	20,000	18,000	20,000	18,000
Inversión en Infraestructura / Obras	5,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Inversión en Equipamiento / Maquinaria	12,000	5,000	6,000	5,000	6,000	5,000
Inversión en Activos Intangibles	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Inversión en capital de trabajo (KT)	70,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000
FLUJO DE CAJA NETO	-174,000	222,059	265,042	301,681	365,968	416,642
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	-174,000	48,059	313,101	614,782	980,750	1,397,392

Tasa de descuento ( <b>Modificar % según proyecto</b> )	16%					
Valor terminal	2,501,516					
Flujo de Caja Con Valor Terminal	-174,000	222,059	265,042	301,681	365,968	2,918,158
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	808,164					
Valor Presente Neto con Valor Terminal	1,999,168					
TIR sin Valor Terminal	142%					
TIR con Valor Terminal	160%					
Capital total Requerido	-174,000					
Recursos comprometidos primeros 2 años	-174,000					

## **ANEXO F: Segmentación de mercado “Multisabor”**

### **SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA**

Enmarcando los esfuerzos y actividades de la empresa “Multisabor” en el mercado boliviano, se identifica tres de nueve departamentos importantes, denominado el eje troncal en Bolivia; estos son los departamentos de Santa Cruz, La Paz y Cochabamba que representan el 70% de la población nacional, es decir, una población de 5.8 millones de habitantes.

La característica de estos departamentos es el alcance que tiene cada uno de estos en términos de conexión con los otros departamentos; de acuerdo a disposiciones gubernamentales y conveniencia el departamento de La Paz, además de ser la sede de gobierno, es el quien representa al área del altiplano boliviano, constituido por los departamentos de Oruro y Potosí, donde entre los tres representan el 39% de la población total de Bolivia.

El departamento de Cochabamba, además de ser considerado en corazón de Bolivia, por su ubicación céntrica, representa el área del trópico boliviano, constituido por los departamentos de Chuquisaca y Tarija. Esta área representa el 30% de la población nacional

Santa Cruz de la Sierra, además de ser el departamento con la mayor actividad económica en términos de industrialización, representa el área del oriente boliviano, que lo componen los departamentos de Beni y Pando; estos representan el 31% de la población total de Bolivia.

### **SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICAS**

De acuerdo los datos del Instituto Nacional de Estadística y corroborado por los datos de la CEPAL, el 65% la población general de Bolivia está entre los 0 a 34 años, considerado un población joven y las proyección para los siguientes 10 años se mantienen invariables; la proporción de mujeres y varones es relativamente igual a nivel nacional. Los tamaños de las familias en Bolivia promedian alrededor de tres personas.

En Bolivia a la fecha existe una gran brecha entre los que tienen ingresos extremadamente altos (aprox. 5000 USD) y los que sus ingresos son menores al mínimo nacional (aprox. 170 USD), y no existe una estadística confiable que pueda conglomerar grupos de ingresos.

La Educación es uno de los temas relevantes para el gobierno boliviano, ya que la tasa de población con grado universitarios es bajo, solo el 15% de la población boliviana tiene preparación universitaria de acuerdo a los datos del censo 2002 de Bolivia.

Las características de las ocupaciones difieren por género. Los hombres generalmente son asalariados, empleados, en su mayoría de clase obrera y las mujeres, que tiene poca inserción laboral, generalmente son amas de casa y son muchas de estas quienes inician con negocios unipersonales en diferentes sectores.

### **SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA**

Al igual que muchos otros países, en Bolivia, en cada ciudad, existen zonas geográficas donde se concentran la clase alta, con poder adquisitivo más representativos y por ende con un estilo de vida más exigente, es decir, demandan alta calidad y diferenciación en los servicios que requieren. El estilo de vida que tiene esta clase social, se caracteriza por tener el hombre en su fuente de trabajo y la mujer encargada del hogar, juntos a los hijos y abuelos; y justamente este es uno de los segmentos que en el último tiempo ha tenido bastante crecimiento y son los que demandan una gran cantidad de productos diferenciados a la empresa "Multisabor". Hasta ahora ningún proveedor de insumo tiene un local comercial en estas áreas geográficas.

La clase media, generalmente apostada en zonas céntricas de cada ciudad, se caracterizan por un trabajo conjunto entre hombre y mujer, es decir, que ambos trabajan para mantener los ingresos de la familia. Su estilo de vida, radica en la poca disposición de tiempo, ya que se distribuyen entre responsabilidades laborales y compromisos con sus hijos. También es importante resaltar que esta clase social son los que tiene mayores actividades sociales, como cumpleaños, matrimonios, reuniones colectivas, etc.

Es complejo caracterizar y segmentar a la clase social baja, pero se los puede puntualizar algunos detalles de su comportamiento, importante para los propósitos que busca la empresa "Multisabor, una de estas es que en su mayoría este sector, son quienes emprender un negocio local, en las zonas altamente comerciales de Bolivia. Sus negocios considerados artesanales han tenido una gran proliferación, principalmente en temporadas festivas como fin de año, día de la madre, etc.

### **SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL**

Entendiendo que los puntos de ventas, son importantes para el giro de negocio de "Multisabor", los segmentos por conducta se ejemplifican entre clientes conscientes e inconscientes con grados y hábitos de compra habitual y ocasiones especiales.

Como se explicó en la segmentación psicografica, existen clientes que valoran la calidad del producto y servicio y clientes que valoran la conveniencia y rapidez. Ambos con un estatus de lealtad alta, ya después de tener una aprobación y aceptación de estos segmentos es poco probable que su actitud ante los productos sea indiferentes.

### **SEGMENTACIÓN POR TIPO DE ACTIVIDAD**

Los grupos homogéneos en la **actividad industrial**, tienen ciertas características que son importante remarcarlos. Los clientes industriales, por lo general demandan un servicio personalizado, ventas B2B, manejo de líneas de crédito, stocks a disposición y las negociaciones radican entorno a productos de alta calidad a precio bajo. Si bien el consumo que tiene este tipo de clientes es significativo por empresa, en conjunto no representan un sector altamente atractivo, ya que hay pocas empresas industriales dedicadas a la producción de alimentos manufacturados. La lealtad y frecuencia de compra es alta en sector pero son los que mayor servicio post venta requieren y consideran al proveedor local como un intermediario que eleva los costos de compra.

Una de las actividades más importantes son las **Pymes** en Bolivia, por la representatividad que tiene estas a nivel nacional simbolizando el 95% de empresas existentes, mientras que las grandes empresas solamente son el 5%. El comportamiento de este sector es muy variable, ya que así como proliferan estas empresas, también muchas de ellas salen del mercado. La principal característica de compra es la búsqueda de precios bajos, la exigencia en cuanto a calidad de los productos y servicio tiene un nivel medio de requerimientos, ya que estos sectores tratan de diferenciarse con productos de calidad aceptable. Idealmente valoran el manejo de líneas de crédito para estos porciones, para muchos potenciar sus negocios, la demanda de asesoramiento es altamente valorado y la conveniencias de los puntos de venta; a la vez, este mismo segmento son los más abiertos a experimentar con nuevos productos.

El segmento de las actividades **unipersonales**, son las personas, amas de casa o emprendedoras en su mayoría, que por temas de distracción, actividades de reunión, eventos puntuales y/o fiestas festivas deciden elaborar bocados en su mayoría decorativos y altamente diferenciados respecto a los productos en el mercado. Más que

un servicio de asesoramiento, valoran las comodidades y variedades en los productos que compran. A diferencia del segmento de las Pymes, este ha sido un grupo con bastantes crecimientos en el último tiempo y los que mayormente buscan mecanismo de compras, mediante uso de internet, localizaciones convenientes y por supuesto un trato amable y personalizado. Generalmente las compras son al contado y no requieren de líneas de crédito, pero es un segmento que castiga mucho al producto y la firma, si este no cumpliera sus expectativas. Lo resaltante es la sensibilidad a la comodidad de compra. Tratan de adquirir todo en un mismo lugar, si es que lo pueden encontrar.

### **ANEXO G: Puntos importantes de la estrategia “Multisabor”**

<b>Criterios de evaluación para la diversificación concéntrica</b>	
<b>Atractivo de mercado</b>	<b>Viabilidad de mercado</b>
<p>1. ¿Es el mercado lo suficientemente grande como para ser atractivo? - Si, y tiene un crecimiento importantes respecto a los otros segmentos.</p> <p>2. ¿Crece más rápido que la economía? - No, pero es un mercado con crecimiento estable año a año.</p> <p>3. ¿Ofrece el potencial de aumentar los ingresos provenientes de los clientes actuales? - Por supuesto, ya que los mismo clientes amplían su gama de productos constantemente con los cuales requieren más insumos.</p> <p>4. ¿Tiene capacidad para vender los servicios existentes a nuevos clientes? - Si, las estrategias de crecimiento refuerzan las capacidades para afrontar los nuevos desafíos.</p> <p>5. ¿Crea un flujo de ingresos recurrentes? - Hasta ahora según los datos históricos sí. Ya que los clientes una vez fidelizados no cambian de proveedor fácilmente.</p> <p>6. ¿Son las ganancias promedio en la industria o mercado mayores que las de sus negocios actuales? - Va depender del grado de aceptación, pero en general sí.</p> <p>7. ¿Está dominado el mercado por competidores fuertes? - No, en los segmentos que apuntamos justamente es una de las oportunidades identificadas.</p> <p>8. ¿Fortalece las relaciones con quienes participan en la cadena de valor? - Si, ya que son productos y servicios entorno una industria y una línea, por lo que inclusive genera un mayor poder de negociación con proveedores y empresas que prestan servicios a “Multisabor”.</p>	<p>1. ¿Puede la empresa entrar en el mercado en un año? - Lo más probable es que no. por qué esta industria en particular la introducción es lo que más cuesta en términos de esfuerzo y recursos.</p> <p>2. ¿Existe algunas sinergias en la región geográfica donde se ubica el mercado? - Si, aunque de manera limitada, porque las empresas en Bolivia, no son acostumbradas a las sinergias.</p> <p>3. ¿Se puede apalancar las capacidades existentes para entrar en el mercado? - No. porque primero se debe fortalecer las capacidades actuales.</p> <p>4. ¿Se puede apalancar los activos existentes para entrar en el mercado? - Si. Aunque de manera limitada, es necesario desarrollar los activos existentes.</p> <p>5. ¿Se puede utilizar los empleados existentes para apoyar esta oportunidad? - No. porque no están capacitados. Es necesario la implementación un programa de sucesión y planes de carrera.</p> <p>6. ¿Afectaran la entrada las leyes y regulaciones futuras? - Si, pero la empresa “Multisabor” ya tiene experiencia es la adecuación de leyes, por lo que más que una limitación es una barrera de entrada para los nuevos participantes.</p> <p>7. ¿Existe la necesidad de una marca fuerte en el mercado? - Si, principalmente en el segmento de unipersonales.</p> <p>8. Si se requieren socios, ¿puede la empresa asegurar y manejar relaciones con ellos? - Aunque sería la primera experiencia, es una de las directrices para la expansión geográfica de la empresa.</p>
<p>Fuente: Resumido de N. J. Kaplan, “Surviving and Thriving When Your Customers Contract”, Journal of Business Strategy (enero y febrero de 2003), pag. 20. Reeditado con permiso de Emerald Group Publishing Limited.</p>	

## ANEXO H: Análisis de la matriz BCG “Multisabor”

Este modelo de análisis estratégico fue desarrollado por el Boston Consulting Group (BCG) en los años 70 para analizar el mercado mediante una matriz bidimensional que relaciona la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado para cada producto, división o unidad estratégica de negocio

En el eje horizontal se representa la participación relativa que tiene cada producto o negocio, calculada frente al líder del sector o, como en este caso, frente al mayor competidor de la empresa analizada. Muestra por tanto la fortaleza o debilidad de la firma en esa actividad. Se representa en escala logarítmica, de más a menos a partir del eje de coordenadas, para que el dato sea consistente con la curva de experiencia.

En el eje vertical se representa el crecimiento del mercado, mediante una tasa simple. Por ejemplo el % de crecimiento desde la misma fecha del año anterior de menos a más a partir del eje de coordenadas.

Si trazamos una línea horizontal para un determinado crecimiento (por ejemplo 10%) y una vertical para una determinada cuota relativa de mercado (por ejemplo 1), el resultado es una matriz de cuatro casillas donde se representan los óvalos de cada unidad estratégica de negocio ubicados en función de la tasa de crecimiento y cuota de mercado correspondiente, y del tamaño proporcional al total de la cartera de negocio que estamos analizando. Su posición nos indica en qué etapa evolutiva se encuentran conforme al siguiente gráfico. Las fechas indican la secuencia evolutiva normal.



CUADRANTES	CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO
<b>DILEMAS</b> Ventas en ascenso Exige muchas inversiones Gasto en I+D Gasto en comercializ. y formación Genera déficit de fondos	INTRODUCCIÓN
<b>ESTRELLAS</b> Ventas altas Cuota de mercado consolidada Generación de fondos Aprovechamiento curva experiencia Entrada en beneficios	
<b>VACAS</b> Poco crecimiento del mercado Poca necesidad de fondos	ESTANCAMIENTO

Gran cuota de mercado	MADUREZ
Recogida de frutos de inversiones ant.	
Madurez del sector	

<b>PESOS MUERTOS</b>	DECLIVE
Producto en declive	
Retirada estratégica	
Consume pocos recursos	
Opción: desinvertir	

### CARTERA DE PRODUCTOS EMPRESA "MULTISABOR"

PRODUCTOS	VENTAS a	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER b	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL t	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR t <sub>-1</sub>	TASA CRECIMIENTO MERCADO = (t-t <sub>-1</sub> )/t <sub>-1</sub>	CUOTA MERCADO RELATIVA = a/b	CASILLAS MATRIZ BCG
QUIMICOS GRAL.	118,000	49%	180,000	900,000	750,000	20.00	0.66	DILEMA
REPOSTERIA	20,500	9%	40,000	120,000	105,000	14.29	0.51	DILEMA
ACCESORIOS	10,000	4%	20,000	100,000	85,000	17.65	0.50	DILEMA
COMPLEMENTOS	6,000	3%	20,000	90,000	80,000	12.50	0.30	DILEMA
PLASTICOS GRAL	85,000	35%	250,000	3,600,000	3,300,000	9.09	0.34	PESOS MUERTOS
TOTALES	239,500	100%	510,000	4,810,000	4,320,000			

### OBSERVACIONES

UNIDAD ESTRATÉGICA	ZONA	RENTABILIDAD	INVERSION	FLUJO CAJA	ESTRATEGIA	OBSERVACIONES
QUIMICOS GRAL.	DILEMA	PROMEDIO	ALTA	POSITIVO	INVERTIR	Posicionar marca con nivel de servicio
REPOSTERIA	DILEMA	BAJA	MEDIA	POSITIVO	MANTENER	Sector en crecimiento
ACCESORIOS	DILEMA	ALTA	BAJA	NEGATIVO	EVALUAR	Con el tiempo se desinvertira en esta linea
COMPLEMENTOS	DILEMA	BAJA	BAJA	NEGATIVO	DESINVERTIR	
PLASTICOS GRAL	PESO MUERTO	BAJA	BAJA	ALTAMENTE POSITIVO	MANTENER	Mantener hasta convertir a quimicos en estrella

## ANEXO I: Características producto "Multisabor"



Son Cápsulas o bandas **termo contraíbles** desarrolladas en **PVC**, que permiten sellar sus productos para que su contenido no sea alterado. Estos pueden ser impresos transparentes como en color. Estos sellos poseen un prepicado lateral o vertical, para su perfecta manipulación de fácil abertura.

### CARACTERÍSTICAS

- Fabricados en **PVC termo contraíble**.
- Condiciones de contracción excelentes; 50% horizontal y un 3% vertical de espesores disponibles en 40 micras,
- Impresión hasta 8 colores.

Aplicaciones :

Válvulas del tipo Kosan Jumbo, Kosan Compact o Fisher, bandas cortadas para válvulas de accionamiento manual o máquinas automáticas.

## ANEXO J: Cotización página web empresa "Multisabor"



### Paquete Diseño Web Empresa

Para personas ó empresas en Bolivia que necesitan presencia profesional en Internet.



#### Paquete diseño web Empresa

Indicado para personas, Pymes y empresas que desean iniciar su presencia en internet.

Nuestro paquete de diseño web Empresa está diseñado para personas ó empresas en Bolivia que necesitan presencia profesional en Internet, de modo que la página sirva de contacto para sus clientes y proveedores por internet, mostrando sus productos a todo el mundo e incrementando sus ventas.

Conozca todos nuestros planes de [diseño web en Bolivia](#)

Este paquete de [diseño web](#) incluye:

- ✓ Sistema autoadministrable, después de la entrega Ud mismo podrá modificar su sitio web, agregar páginas y componentes.
- ✓ Selección entre 3 diseños de acuerdo a su identidad corporativa.
- ✓ Incluye por oferta [Diseño de Logo Gratis](#)
- ✓ Incluye [Web hosting Gratis](#) Plan Profesional por el primer año
- ✓ Contiene 1 portada y hasta 10 páginas internas con texto y gráficos.
- ✓ Un menú de navegación de fácil acceso.
- ✓ Creación de 1 Formulario de contactos.
- ✓ Inscripción de su sitio en los buscadores más importantes Google, Yahoo y Bing.
- ✓ Estadísticas de visitantes a través de Google Analytics.
- ✓ Registro de nombre de dominio extensión .com, .net ó .org. por 1 año
  
- ✓ [Alquiler de Web](#) por 1 año
- ✓ Cuentas de correo electrónico personalizadas.
- ✓ Tiempo de entrega: de 2 a 3 semanas.

Conozca algunos de nuestros diseños:



#### Precio y formas de pago:

Pago distribuido en dos cuotas: 40% (\$99) para confirmar la compra y 60% (\$150) pago a Contar. Entrega. El precio incluye 2 actualizaciones al contenido ( texto o imágenes ).

por \$249  
Total

por \$99  
primer cuota

Contratar

#### Diseño web autoadministrable



Un sistema de gestión de contenido (CMS) es una aplicación web usada para gestionar su sitio web y contenidos web. A través de este sistema resulta muy fácil para usuarios sin conocimientos técnicos el añadir o editar contenido y gestionar los datos principales de su empresa, organización o página personal.

Fácilmente podrá modificar e introducir contenidos a su sitio web desde cualquier conexión a Internet, es como escribir un Email !

#### Menú de Navegación



El menú de navegación es el elemento más importante en el [diseño web](#). El menú de navegación es uno de los pocos elementos de diseño que proporcionan a los usuarios el sentido de la orientación y guía a través del sitio. Es por eso que en la mayoría de las casillas soluciones sencillas, intuitivas y convencionales son generalmente la mejor opción.

Todos nuestros diseños cuentan con un menú de navegación intuitivo e innovador.

#### Envío de su sitio web a los buscadores



Tiene un sitio web, pero nadie sabe aún existe? Los motores de búsqueda son # 1 y la manera más rentable de promocionar su negocio y el sitio web. Los estudios indican que una gran mayoría de los internautas encuentran los sitios web a través de motores de búsqueda y directorios.

Nuestro paquete de diseño web incluye la inscripción de su sitio web en los mayores buscadores: Google, Yahoo y Bing.



## ANEXO K: Diseño gráfico para la empresa "Multisabor"

**FL**

Createam, es una Empresa de Publicidad y Diseño con sede en Cochabamba - Bolivia. Abarcamos las áreas relacionadas con el Diseño Gráfico, Marketing y Comunicación, con el fin de brindar un servicio integral a nuestros clientes.

Createam, nace de la inquietud de un grupo de profesionales con amplia experiencia en diferentes áreas, con la idea de emprender un proyecto profesional, creativo y comprometido, que marque tendencias nuevas y genere diferencias.

Nos definimos como una firma responsable, desarrolladora de soluciones integrales en las campos de la comunicación, marketing y el diseño gráfico.

Nuestro equipo de trabajo, infraestructura e instalaciones hablan por sí solas, pero es nuestro espíritu de servicio al cliente el que nos mantiene permanentemente satisfechos por los proyectos realizados, dando como resultado una continua perfección en la calidad de nuestro trabajo.

1

Createam

Perfil

Equipo

Clientes

Compromiso



2

Createam Inicio

« ()

123

Createam
Servicios
Portafolio
Clientes



3

DESEÑO GRÁFICO

Agenda

Anuarios

Boletines

Calendarios

Piezas Gráficas

4

Createam Inicio

« ()

@

Createam
Servicios
Portafolio
Clientes

<http://www.createam.com.bo/>

## ***ANEXO L: Complemento de la estrategia funcional y opción estratégica***

### ***ESTRATEGIA DE COMPRAS***

Las directrices y protocolos que utilizará la empresa “Multisabor” con sus proveedores consideran decisiones financieras, evaluando condiciones de pago, montos por orden de compra y preferencias de precio por cantidad. También se valora como variable de éxito los beneficios intangibles de trabajar con determinados proveedores; a su vez que éstos se encuentren en países con los que Bolivia tiene relaciones comerciales de preferencias arancelarias en los productos de la línea de químicos. Las tácticas de compras relevantes son:

- ❖ Administración de las relaciones con los proveedores, estratégicamente se implementarán indicadores de desempeño con los proveedores, además de reuniones regulares para implementar mejoras continuas, con el fin de consolidar relación con el proveedor y descartar los que generen desgaste a la empresa.
- ❖ Implementación de tecnologías, se dará uso de las tecnológicas disponibles en el país para reducir tiempos de ciclos, costos totales mediante compras más eficientes, es decir toma de decisión con la información correcta.
- ❖ Pronósticos, se documentarán los cambios en niveles de precios, disponibilidad de productos y otros elementos de mercado para la toma de decisiones en las compras, y de esta manera asegurar una ventaja competitiva para la empresa, tema que aún no se hace actualmente y como se indicó anteriormente las compras se los hacen mediante simple estimación de propietarios de la empresa en base a su experiencia.
- ❖ Desarrollo de proveedores, de manera periódica se evaluará y trabajará con proveedores para desarrollar nuevas capacidades o productos que tienden a mejorar los costos o calidad.
- ❖ Mejoras en las responsabilidades del trabajo, a cargo de la gerencia, se identificarán las formas de delegar y automatizar en forma eficiente las responsabilidades, o incluso eliminar trabajos que no aporten valor a la empresa y el servicio que presta. Más adelante se desarrollara algunas acciones puntuales.

### ***ESTRATEGIA LOGÍSTICA***

Mediante la estrategia en la logística de la empresa, se conseguirá una metodología rentable de distribución de los productos importados y entregas en los puntos de ventas bajo los niveles de servicios deseados. Es importante denotar que la estrategia de logística de la empresa “Multisabor” es orientada específicamente al cliente y la localización; para esto las directrices generales son:

- ❖ Estrategia Rápido/Lento → Se diferencia la línea de plásticos como productos de alta rotación y los químicos como productos de baja rotación, por lo que la empresa gestionará una negociación donde los proveedores de plásticos desarrollen un centro de distribución regional para atender la demanda. En

cuanto a la línea de químicos, se manejará los productos dentro de las instalaciones de la empresa con un centro de operación centralizado en el almacén aprobado por SENASAG.

- ❖ Servicios de operadores logísticos → La empresa operará sus propios centro de distribución en el departamento de La Paz, porque ya se tiene capacidad instalada; sin embargo, para promover la expansión de la empresa en los otros departamentos va ser necesario el trabajo con un operador logístico instalado en la ciudad de El Alto. Para esto se propone a la empresa “Ransabol”, quienes tienen una red de almacenes convenientemente localizados para los objetivos de busca “Multisabor”
- ❖ Reducción de inventarios → Se motivará e incentivará a que la empresa maneje un suministro y niveles de inventarios adecuados que permitan alcanzar los niveles de servicios esperados y la eficiencia en los gastos de almacenamiento y manejo de productos. Actualmente la empresa maneja sus inventarios de manera desorganizada, por lo que, con la ayuda de la tecnología de información se podrá mejorar continuamente la rotación de inventario.

## ***ESTRATEGIA DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN***

A medida que la empresa vaya creciendo, este debe tener la capacidad de implementar tecnología disponible, ya que en Bolivia esta puede ser una clara fuente de ventaja competitiva. Por ello, la estrategia de la empresa se basará en una evolución conjunta, es decir, por ahora se estandarizarán planillas de trabajo en Excel y la adopción parcial de herramientas de TI open source disponibles en la web. En la medida que la empresa vaya evolucionando se evaluarán herramientas de TI más personalizadas y accesibles financieramente. A futuro se espera establecer una estrategia sólida en términos de TI y una ventaja distintiva respecto a la competencia porque paulatinamente la empresa será más eficiente, teniendo en cuenta que la competencia actualmente no se ha desarrollado con el apoyo de herramientas de TI.

### ***ANEXO M: Consolidación de la empresa “Multisabor”***

#### **1. Consolidación en el mercado local**

Mediante los planes de mejora y crecimiento planteados se pretende la consolidación de capacidades, en principio en el mercado del departamento de La Paz, ya que es en esta localización donde la marca “Multisabor” tiene un renombre en la mente del consumidor y que a su vez nos permite categorizarlo como ventaja competitiva. Así también se plantea la capitalización de experiencia e información en el mercado de Cochabamba, que es el más cercano al departamento de La Paz, para que luego pueda servir de elementos e insumo al momento de abordar el mercado de Santa Cruz.

#### **2. Medición de la capacidad para atender el mercado**

No debe sonar mal el reconocimiento de las limitaciones que se tiene en cuanto a capacidades y participación de mercado, para que las decisiones se la tomen de manera efectiva y con este definir el rumbo y ritmo de la expansión.

### 3. Talento humano consolidado

Es factor clave de éxito la consolidación del personal y el desarrollo de talento para asumir retos de crecimiento en otros mercados; por lo que los planes de carrera deben estar enfocados y alineados a la estrategia de expansión.

### 4. Posicionamiento estratégico local

La entrega de valor que hace la empresa a sus clientes en el mercado local deben ser claras, precisa y conocida para que este mismo le permita tener una imagen consolidada y reconocida y a la postre le sirva como carta de ingreso a los mercados nacionales.

### 5. Identificación de oportunidades en los nuevos mercados

Ante todo, se debe monitorear constantemente los mercados a los cuales se pretender ingresar ya que estas tienen necesidades particulares y distintivas del mercado local, por lo que la empresa debe desarrollar su flexibilidad de respuesta novedosa. Aunque el mercado nacional tiene ciertas similitudes, las barreras de entrada en Cochabamba y Santa Cruz pueden ser más complejas de lo esperado.

### 6. Asociatividad

Aunque se definió tener operaciones directas en Cochabamba y socios estratégicos en Santa Cruz, siempre se deben explorar las posibilidades de asociación entre pymes para sumar fortalezas, manteniendo autonomías empresariales y exposiciones a riesgos.

### 7. Expansión indirecta

Se deben analizar las cadenas de suministros u operadoras comerciales que hay en Bolivia para que a través de estas se puedan acceder a estos mercados, pues es muy probable que su estructura le permita tener costos más convenientes que el que podríamos tener por si sola.

### 8. Normativas locales

Así como puede ser una limitante o barrera de entrada, las normativas pueden ser una fuente de oportunidades por lo que la dirección de la empresa debe estar al tanto de los cambios de regulaciones en los mercados de Cochabamba y Santa Cruz principalmente.

### 9. Posibles modelos de negocios

La evolución de los negocios ha permitido desarrollar una serie de modelos de negocios como franquicias por ejemplo, el cual permiten competir con otras cadenas más largas e integradas. Por lo que la gerencia de la empresa debe evaluar escenarios que le permitan una oportunidad de expansión geográfica.

### 10. Acompañamiento

La empresa "Multisabor" debe estar atenta a los posibles aliados estratégicos y/o programas empresariales que permitan la expansión geográfica de manera estratégica.

## **ANEXO N: Gestión del cambio “Multisabor”**

La gestión del cambio y el impacto que se busca en la empresa es sustancial a la medida de crecimiento y adopción de desafíos propios de un crecimiento empresarial. Para esto es necesario responder algunas preguntas como:

### **¿Disponemos del presupuesto necesario para la implantación de dicho Cambio?**

Desde un tiempo atrás que se busca una profesionalización de la empresa, que no se pudo llevar a cabo por la falta de un sucesor del fundador de la empresa y ahora que ya se tiene definido el siguiente líder de la organización se evaluaron los recursos necesarios para la implementación, el cual permite afrontar los cambios necesarios acorde a un presupuesto.

### **¿Quién se encargará del seguimiento y control de la implementación de dicho Cambio?**

La alta gerencia con ayuda de asesores externos y los actuales fundadores; es también por esta razón que más adelante se propondrá una estructura organizacional en cual permita distribuir funciones y responsabilidades para no sobrecargar tareas a cada directivo.

### **¿Cuál es el impacto de dicho Cambio en el entorno (usuario externo, comunidad, medio ambiente) de la organización?**

El impacto recae y es enfocado a los mercados metas de la empresa, es decir los clientes, la empresa y los otros organismos relacionados al giro de negocio de “Multisabor”. Mediante el cambio estratégico se busca consolidación de empresa y la cartera de clientes actuales de la empresa, mejorando el servicio que se brinda, para luego posicionarlo como un referente en la industria.

### **¿Cuál es el tiempo previsto para el diseño e implantación del Cambio planteado?**

Durante el segundo semestre del año 2014, la empresa se enfocara en mejorar las deficiencias en las distintas áreas como:

Área administrativa financiera → Se formalizara los procesos administrativos documentales y principalmente los registros contables. Parte de la mejora es monitorear los ratios financieros y por sobre todo se pretende normalizar un registro de datos para en el mediano plazo estos permitan tomar decisiones; para esto la empresa evaluara y se apoyara de herramientas tecnológicas de registro de datos.

Área de operaciones → Todo este tiempo la empresa ha llevado a cabo sus procesos operacionales de manera empírica, por lo que durante el segundo semestre del año 2014, se tomaran medidas para estructurar una metodología de las operaciones más relevantes.

Área de recursos humanos → Como parte inicial del proceso de cambio, es el registro formal de los empleados de la empresa en las instituciones como caja nacional de salud, fondo financiero de vejez y ministerio de trabajo, con los requisitos legales antes de los posteriores cambios enfocados netamente al crecimiento de la empresa.

Después de invertir tiempo y recursos en la formalización de la empresa en lo resta de año; a partir de 2015 se llevaran a cabo las medidas necesarias para la adopción de la estrategia, que se estima en un tiempo de 4 años enfocados en crecimiento y los primeros pasos para la expansión geográfica de la empresa a nivel nacional.

### **¿Cuál es el rol de Gestión del Cambio?**

En la medida que se pueda anticiparse a las crisis presentes propias de la evolución y crecimiento de la empresa; como etapa inicial es la captación y compromiso del nuevo líder que llevara a adelante la estrategia definida.

### **¿Cuál es el rol del nivel Directivo, Gerencial?**

De acuerdo a la estructura organizacional propuesta más adelante, el papel de los directivos (fundadores de la empresa), será apoyar con su experiencia al nuevo director ejecutivo, además de imponer los límites que consideren necesario y la cultura de la empresa familiar prevalezca.

### **¿Se requiere ayuda externa (posible contratación)?**

La respuesta es un rotundo sí; ya que al igual que cualquier empresa y más aún las pymes, requieren de constante ayuda y asesoramiento externo de expertos o conocedores de ciertas áreas donde la empresa por su naturaleza es pionera. Parte de lo que se propondrá en gobiernos corporativos será la invitación de directores externos, donde se presupuestara una dieta por sesión.

En fin, éstas, junto con muchas más interrogantes, conforman el bloque de variables que se deben poner sobre la mesa a la hora de hablar de un Cambio en la organización.

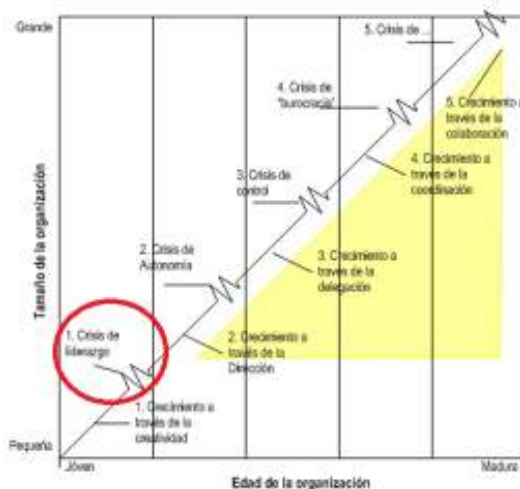
El modelo para los procesos de cambios, en “Multisabor” será bajo la teoría de Greiner ya que según este autor es el que mejor se adecua a la etapa en que está actualmente la empresa.

## ***MODELO DE GREINER APLICADO A “MULTISABOR”***

Acorde al modelo planteado por Larry E. Greiner, organización se mueve a través de cinco fases distinguibles de desarrollo, cada una de las cuales contienen un periodo calmo de crecimiento y finaliza con una crisis de management. Cada fase es fuertemente influenciada por la anterior, y un management consciente de la historia de la empresa, podría anticiparse y prepararse para enfrentar la próxima crisis.

El término Evolución se utiliza para describir periodos de crecimiento donde no hay mayores revueltas en las prácticas de la organización. Mientras que el término Revolución se utiliza para describir periodos de conmoción en la vida de la compañía. Cada etapa de evolución crea su propia revolución. El tiempo que le lleva a una organización pasar por las etapas de evolución y revolución depende del tipo de industria que se trate. La Empresa “Multisabor” de acuerdo a análisis se encuentra en la crisis de falta de liderazgo.

## SITUACIÓN DE LA EMPRESA “MULTISABOR” EN EL DIAGRAMA DE GREINER



Fuente: Harvard Business Review, “Evolución y revolución conforme las empresas crecen”, Larry Greiner. 1972

En el gráfico se presentan las cinco dimensiones básicas para construir el modelo de desarrollo de la organización: La Edad de la Organización, Tamaño de la Organización, Estados de Evolución, Estados de Revolución y la Tasa de Crecimiento de la Industria. Por lo tanto, la tarea más crítica del management en cada revolución, es encontrar prácticas que serán la base para la etapa de evolución siguiente. Cada etapa de crecimiento está caracterizada por un estilo de management, y cada etapa de revolución, caracterizada por un problema por lo que se debe tomar en cuenta todos los cambios que vaya a sufrir la empresa.

### ANEXO O: Políticas de empleo familiar “Multisabor”

#### Política de Empleo Familiar de Mutisabor

##### A. Filosofía de Empleo

La fuerza impulsora detrás de nuestras decisiones debería ser el mejor interés de la empresa y no el de los miembros de la familia individuales.

1. Nos gustaría atraer a las personas más calificadas y competentes, tanto de la familia como no de la familia.
2. Un trabajo en Multisabor no es ni un derecho de nacimiento ni una obligación para los miembros de la familia.
3. Una vez contratados, los miembros de la familia serán tratados como todos los demás empleados no de la familia.
4. No hay ninguna garantía de que los empleados de la familia serán promovidos a puestos de alta gerencia simplemente porque forman parte de la familia. Deben competir como cualquier otro.
5. Se espera que los empleados de la familia den el ejemplo en cuanto a dedicación, desempeño y conducta.
6. No podemos darnos el lujo de tener personas, sean de la familia o no, que no hagan un pleno aporte.

##### B. Existencia de un Puesto Vacante

Multisabor Deberá tener un puesto disponible para el cual el miembro de la familia que está aplicando esté calificado. Es decir, no se creará un puesto para un miembro de la familia a menos que el crecimiento de la empresa lo justifique, lo cual será decidido por la Junta Directiva. Además, no se despedirán empleados no de la familia para hacer lugar para miembros de la familia.

### **C. Prerrequisitos**

#### **1. Requisitos Educativos:**

Se requiere una preparación educativa en el área para el empleo en cualquier puesto dentro de la compañía.

#### **2. Experiencia Laboral Externa:**

Se recomienda fuertemente contar con una experiencia laboral (de 2 a 4 años) fuera de Multisabor, si bien no siempre es obligatorio. La decisión final quedará en manos de la Junta Directiva con base en la evaluación y recomendación del Presidente/Director General.

Los empleados de la familia que se incorporan sin ninguna experiencia externa pasarán por una "capacitación inicial" de entre 6 y 12 meses, con los siguientes objetivos:

- a. Ayudarlos a descubrir o validar sus intereses profesionales.
- b. Ayudar a que la compañía los evalúe.

#### **3. Límite de Edad:**

En línea con nuestra filosofía de empleo, la compañía no deberá ser considerada como un "refugio" para los miembros de la familia que están buscando trabajo. Por lo tanto, en el caso de miembros de la familia con más de 40 años de edad que buscan empleo, la Junta Directiva analizará su trayectoria profesional y las razones por las que no se incorporaron antes previo a tomar una decisión sobre su aplicación.

### **D. Empleo Familiar – Aspectos Específicos**

1. Los miembros de familia que desean incorporarse deberán informar al Presidente/Director General su deseo de hacerlo. Se les pedirá entonces que completen el formulario de aplicación estándar.

2. Los miembros de la familia pasarán entonces por el proceso estándar de entrevistas, evaluación y selección.

3. La decisión final de contratar o rechazar un candidato de la familia está en manos de la Junta Directiva.

4. Una vez que un miembro de la familia se convierte en empleado, será tratado como cualquier otro empleado no de la familia. Los empleados de la familia serán capacitados, supervisados, evaluados y promovidos igual que los demás empleados.

5. Los empleados de la familia tendrán evaluaciones de desempeño periódicas (a través de los canales habituales) y recibirán retroalimentación sobre su desempeño y orientación sobre cómo mejorarlo. Además, se revisará también su desempeño considerando una posible orientación o acción de cara a su trayectoria profesional y potenciales dentro de la compañía.

6. A fin de contribuir al desarrollo y progreso de los miembros de la familia, se preparará un "Plan de Desarrollo" para cada miembro de la familia que trabaja en Multisabor. Este plan abarcará la capacitación, la educación continua, el entrenamiento, el acompañamiento, proyectos y tareas especiales, rotaciones de trabajos, etc.

7. Como parte de su administración de desempeño y autodesarrollo, se les pedirá a los empleados de la familia que brinden una autoevaluación anual que incluya objetivos de desarrollo personal para el año siguiente.

8. En el área de promoción y progreso de empleados de la familia, sus supervisores o la alta gerencia de la compañía harán una recomendación, con la decisión final a cargo de la Junta Directiva.

9. Las razones para despedir a un miembro de la familia incluyen desempeño deficiente continuo, conducta personal inaceptable y cualquier otra razón por la cual un miembro no de la familia puede ser despedido.

10. Si un miembro de la familia ha sido despedido por la compañía, no será reconsiderado para un empleo.

11. Si un miembro de la familia ha dejado Multisabor voluntariamente, podrá volver a trabajar, sujeto a la aprobación de la Junta Directiva, si hay un puesto apropiado vacante.



### **E. Compensación**

La compensación y los beneficios de los empleados de la familia estarán basados en su puesto, responsabilidades, aptitudes y desempeño, y serán comparables a los de los empleados no de la familia en el mismo puesto y con aptitudes similares. Recibirán compensación y beneficios basados en ser empleados y no en las acciones que poseen.

### **F. Otras Políticas de Empleo Familiar**

#### **1. Empleo de Familiares Políticos:**

Los cónyuges de miembros de la familia que deseen incorporarse pasarán por el proceso de entrevistas, evaluaciones y selección estándar.

La decisión final de contratar o rechazar al cónyuge de un miembro de la familia quedará en manos de la Junta Directiva, que se reunirá sin el miembro de la familia en cuestión y votará en forma confidencial.

#### **2. Relaciones de Supervisión y de Reporte:**

Siempre que sea posible, los miembros de la familia no serán supervisados por otros miembros de la familia. En algunos casos esto será inevitable, especialmente en el caso de papeles de liderazgo superior; sin embargo, dichas situaciones deberán ser aprobadas y monitoreadas por la Junta Directiva. Además, si ambos integrantes de una pareja están trabajando, no podrán trabajar en la misma área.

#### **3. Educación Continua:**

Se aplicará la política estándar de la compañía tanto a la educación continua (para lograr un título) como al desarrollo profesional (Ej. capacitación, seminarios y conferencias). En el caso de la educación continua, si el empleado de la familia quisiera un aporte financiero adicional del Consejo Familiar por encima de lo que la compañía podría brindar a sus empleados, el Presidente/Director General presentará una solicitud en este sentido ante el Consejo Familiar. El Consejo Familiar estudiará entonces la solicitud y tomará una decisión en consecuencia.

## **ANEXO P: Funciones específicas por puesto**

<b>Puesto: DIRECTOR GENERAL</b>	
Objetivo	Dirigir, organizar, planear y controlar las estrategias de crecimiento y consolidación de la empresa, además de coordinar los planes estratégicos con el directorio.
Perfil	Profesional con 5 años de experiencia como mínimo en el área de logística y comercio internacional, además de una connotada trayectoria en la industria.
Responsabilidades	- Diseñar los planes de crecimiento y expansión de la empresa (POA). - Reporte continuo de los resultados de la empresa al directorio - Toma de decisión relevante y coordinación con los distintos gerentes para medidas preventivas y/o correctivas.
Nota	Por las características en cual se encuentra la empresa hoy en día, este puesto será asumido por el hijo menor de la familia (Juan Pablo Molina), quien tiene todas las competencias para asumir este reto.
Salario	500 Dólares Americanos / Mes (bajo del promedio mercado)

<b>Puesto: TESORERO</b>	
Objetivo	Gestionar de manera eficiente las actividades de custodia, control, manejo y desembolso de fondos, valores y documentos negociables.

Perfil	Contador General, con experiencia mínima de 4 años en el área de tesorería. Deberá contar con avales, cartas, recomendación y un alto grado de ética profesional.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración continua de los reportes de ingresos y egresos de la empresa.</li> <li>- Controlar la gestión de cuentas por cobrar y vencimientos de créditos.</li> <li>- Coordinar con la Dirección General la gestión de cuentas por pagar y compromisos asumidos.</li> <li>- Revisión de los salarios de los distintos puestos, desde el director general hasta las personas de apoyo logístico.</li> </ul>
Salario	350 Dólares Americanos / mes

<b>Puesto: GERENTE COMERCIAL</b>	
Objetivo	Gestionar, organizar y proponer planes para consolidar los clientes actuales y crecimiento de la cartera. Además debe dirigir los lineamientos de mejora continua para la satisfacción del cliente.
Perfil	Profesional con experiencia demostrada en la gestión comercial y de ventas. Conocimiento en logística y claro enfoque de atención al cliente.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar de manera directa las cuentas importantes.</li> <li>- Proponer estrategias enfocadas en ampliar la cartera de clientes.</li> <li>- Establecer de manera coordinada los objetivos de ventas y su cumplimiento.</li> <li>- Planificación y control de ventas por local comercial y propuestas de apertura de nuevos locales.</li> </ul>
Salario	300 Dólares americanos fijos y 200 Dólares variables por mes.
<b>Puesto: EJECUTIVO DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN</b>	
Objetivo	Manejo eficiente de los recursos físicos, financieros y tiempo disponible para lograr el servicio personalizado requerido.
Perfil	Profesionales con conocimientos en procesos de logística, gestión de transportes, regulación aduanera y operaciones de carga aérea, marítima, terrestre y ferroviaria.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación y seguimiento continuo con los stakeholders implicados en el manejo de la carga.</li> <li>- Evaluación y mejora constante de procesos logísticos y eficiencia en los costos de operación.</li> <li>- Gestión y relacionamiento cordial con los distintos operadores y apoyo técnico al área comercial.</li> <li>- Control y adecuación de los almacenes</li> </ul>
Salario	400 Dólares Americanos. / Mes

<b>Puesto: PRICING</b>	
Objetivo	Proporcionar información relevante a la gerencia comercial para la toma de decisiones.
Perfil	Profesional con experiencia en la recolección de datos e investigación de mercado en el área de logística y servicios de transporte
Responsabilidades	- Obtener, registrar y analizar datos relativos a la industria de transporte.

	- Elaboración continua de reportes con información apta para la determinación de precio por parte del gerente comercial. - Seguimiento continuo de nuevos competidores y sus planes de acción.
Salario	350 Dólares Americanos. / Mes.

<b>Puesto: CONTABILIDAD Y FINANZAS (Out Sourcing)</b>	
Objetivo	Contar con una empresa profesional y experta en este área que maneje la gestión auxiliar de contabilidad y finanzas, para enfocarnos en el core del negocio.
Perfil	Empresas con trayectorias demostradas, con operaciones y oficinas principales en La Paz - Bolivia. Conocimiento y experiencia en pymes, además de haber trabajado anteriormente con empresas relacionadas al sector de comercio.
Responsabilidades	- Registro general contable - Registro y seguimiento de facturas, conjuntamente al Balance de comprobación - Manejo del sistema de contabilidad de acuerdo a las legislaciones Mexicanas. - Preparación de los informes contables mensuales y anuales según corresponda
Salario	De acuerdo a cotización: 300 Dólares americanos por configuración inicial y 60 Dólares Americanos/Mes.

### **¿Cómo influirá la estructura en el comportamiento de los empleados?**

En esta época en que el servicio es el que posiciona a las compañías y en donde la tendencia es que las empresas estén orientadas a las personas, es indispensable contar con líderes y empleados facilitadores, democráticos y flexibles que inspiren a sus colaboradores a sentirse parte de la empresa para lograr objetivos comunes.

Este tipo de líderes se encuentran en las organizaciones horizontales. Esta estructura es la base para el desarrollo de la creatividad, manifestada en la creación de nuevos productos y mercados. Constituyéndose, como el elemento fundamental de una organización que marca la pauta entre el éxito y el fracaso de una compañía. La simplicidad en operaciones aumenta la destreza de las organizaciones para cambiar la manera en que trabajan, acceden a los recursos e ingresan a los mercados del mundo. Como resultado, el capital humano es pues de vital importancia y, para conservarlo, es importante contar con estrategias de satisfacción y motivación, consideradas en las estructuras planas.

En razón de la naturaleza de la empresa, representada por el intercambio comercial entre diversas naciones, la estructura horizontal jugará un rol importante, al favorecer la creación de pequeños grupos de trabajadores autoadministrados e independientes capacitados para responder a las necesidades y cambios de los consumidores en un entorno empresarial dinámico y constante. El impacto que tendrá la estructura de la organización se puede observar a través del trabajo en equipo, de esta manera, un

reducido número de personas con cualidades complementarias, trabajan en pro de objetivos comunes de los que son mutuamente responsables.

Gracias a la flexibilidad que nos dará la estructura plana pretendemos tener un equipo autogestionado, quienes buscarán mejorar la calidad del servicio y aumentar la productividad para reducir los costos operativos.

### ¿Por qué se diseñó así la estructura?

Se diseñó un organigrama plano para mostrar las representaciones gráficas de las relaciones de autoridad formal y división del trabajo. De esta manera, mostramos las cuatro dimensiones básicas de la estructura organizacional:

- 1.- Jerarquía de autoridad (quien reporta a quien)
- 2.- División del trabajo
- 3.- Alcance de control
- 4.- Puestos de línea y asistentes

La organización plana se caracteriza por tener redes flexibles de individuos con muchos talentos, que realizan tareas diversas. A diferencia de las organizaciones verticales, que tienden a ser excesivamente lentas e inflexibles. En este caso al ser una empresa insertada en un mercado donde lo único constante es el cambio, se requiere que la organización sea más orgánicas y esbelta, para adaptarse a los actuales actos de malabarismo estratégico entre los costos, calidad y rapidez.

### ANEXO Q: Parámetros de control y medición para “Multisabor”

	OBJETIVO	KPI	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA
F	Crecimiento sostenible	Rentabilidad	Rendimiento / Activo total	Proyectos de optimización de los recursos empleados en el modelo de negocio
		Beneficio	Nº Rotación de inventarios	Plan eficiente de rotación con la ayuda de TI y análisis de datos.
		Creación de valor (Ver complemento)	$Cs = \frac{ROE \times b}{1 - ROE \times b}$	Uso eficiente de la inversión y reinversión en la empresa.
	Lograr el incremento en ventas, manteniendo rentabilidad del negocio	Niveles de facturación	Monto total facturado / mes	Capacitación regular al equipo de ventas. Expansión geográfica de nuevo locales comerciales. Plan estratégico de marketing y posicionamiento de marca.
		Liquidez	Nivel de endeudamiento	Sistemas de seguimiento y control. Desarrollo de colchón financiero mediante banco.
Asesoramiento	% de clientes	Nº de clientes	Establecer comportamiento de	

C	técnico al segmento Pymes	pymes	nuevos / total de clientes	compra y agruparlos por variables, para enfocar esfuerzos y recursos
		Horas de asesoramiento	Tiempo vendedor técnico / ventas	Capacitación y preparación de una fuerza de ventas de manera frecuente. Negociación con proveedores para capacitación en el extranjero.
	Aumentar la lealtad de los clientes	Recompra	Promociones	Plan y acciones de marketing.
		Participación por segmento	Frecuencia de compras promedio por cliente	Implementación de herramienta TI para control. Reuniones con propuestas enfocadas a aumentar la lealtad.
	Aumentar la percepción de calidad de venta	Calidad percibida	N° de quejas recibidas, Reducción de quejas	Programas de mejora continua y encuestas regulares de satisfacción de cliente.
	PI	Uso de tecnologías disponible en el mercado	Adquisición e implementación de ventas online	N° de herramientas TI
Inversión en ERP			% de inversión en TI / facturación	Análisis de datos para la toma de decisiones
Mejora en la gestión de compras		Ahorro económico	Pesos ahorrados en la gestión de compras / pedidos regulares	Propuesta de crecimiento en las compras con los proveedores buscando economías de escala
		Simplificación de los procesos de compra	Reducción del número de facturas	Registro y conocimiento continuo de diferentes procesos de compra, incentivando a los cambios estudiados. Estructura de compras consolidadas por periodos
Comprender el segmento de clientes		Ventas por segmento	Ingresos / segmento	Acciones considerando información relevante del comportamiento de los clientes.
Implementar procesos de control y registro		KPI funcionales	N° de indicadores gestionados por áreas funcionales	Contratación de consultoría para la validación y diseño de proceso de control, aplicado a herramienta ERP específico.
		Protocolo	Implementación de protocolo 2014	Coordinar con la cámara departamental de comercio para la elaboración de protocolos gratuito.
Mejorar la calidad en ventas		Eficacia / eficiencia	Procesos de ventas (7 pasos)	Apoyo y evaluación de personal de ventas. Programas de atención al cliente.
		Evaluación cliente / evaluación interna	Horas capacitación	Plan estructurado de capacitación y seguimiento del personal.
CyA		Mantener motivado y alineado al personal	Metas semestrales	Alcance de los objetivos/índice de absentismo
	Profesionalización de los áreas	Profesionales	Contratación de 4 profesionales	Cumplimiento de la nueva estructura organizacional de la empresa. Revalidación con la

				empresa Humanevalue Bolivia.
		Carrera profesional	Deserción de ejecutivos / plan estratégico	Desarrollo de planes de carrera profesional. Capacitaciones específicas según necesidad de la empresa.
	Optimizar el clima organizacional	Nº de ideas presentadas	Clima organizacional	Plan estructural de reuniones internas, mediante alcaldía y organismos de ayuda al microempresario.
	Capacitación del equipo de ventas	Desempeño	Horas de capacitación	Plan anual de capacitación en el presupuesto. Inversión conjunta en la capacitación del personal de ventas técnicas junto a proveedores.

**Complemento:**

El crecimiento sostenible mide la relación entre el rendimiento y el capital invertido. Entendemos por rendimiento a las utilidades netas comparadas contra la inversión efectuada (ROE), en tanto que por capital invertido se entiende al capital contable menos el dinero que se reinvierte en el negocio. Así pues, el crecimiento sostenible mide la capacidad para generar ganancias respecto a las inversiones hechas (o mantenidas) por los socios del negocio. La fórmula para calcularlo es:

$$C_s = \frac{ROE \times b}{1 - ROE \times b}$$

En donde: *ROE* es el rendimiento sobre las ganancias (Utilidad neta/ Capital contable); *b* es la reinversión de las utilidades (se calcula como  $b = 1 - \text{pay out}$ ); y *pay out* es el porcentaje de las utilidades que se reparten a los socios. Alcanzar niveles adecuados de Crecimiento sostenible significa que los planes de expansión y crecimiento comercial se están llevando a cabo de una forma óptima y rentable.

Fuente: Elaboración propia (Universidad Rey Juan Carlos, 2013)

Al ser una herramienta con panorama completo, las metas a cumplir deben ser consensuados en una reunión de directorio, de manera que éstas sean retadoras, pero alcanzables y motivadoras.