



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE
PANADERÍA NUTRITIVA Y SALUDABLE EN LA PAZ, BOLIVIA**

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

GABRIELA TUDELA HERNÁNDEZ

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE PANADERÍA NUTRITIVA Y SALUDABLE EN LA PAZ, BOLIVIA

El objetivo de este estudio es desarrollar el proceso de decisión estratégica, bajo el análisis interno y externo de la industria, determinando los factores claves del éxito, para posicionar una marca andina de panadería saludable de modo rentable, a fin de evaluar la implementación de 3 locales en la ciudad de La Paz, Bolivia en el intervalo de 5 años.

El estudio plantea el diseño de un plan de negocios para la comercialización de productos de panadería nutritivos y saludables, en base a harinas obtenidas de cereales andinos y productos saludables, bajo el concepto de cadena de tiendas de panadería, de nombre de Miga Andina S.A., cuyo modelo de negocio, propone valor a través de 6 categorías de productos, como el pan de batalla, pan especial, pan integral y otras, explotando el potencial agroecológico del país y satisfaciendo a la problemática de salud, originada por los malos hábitos y elecciones de consumo alimenticio, que ocasionan enfermedades crónicas, así como la inclinación por las nuevas tendencias de productos naturales, orgánicos, libres de ingredientes artificiales, tóxicos y del uso de técnicas de procesado totalmente artificial, además la necesidad de optimizar las compras, el tiempo libre y el interés por un producto tradicional con variables de un pan sano de calidad como el sabor, la frescura, la variedad, la cercanía y el trato amable, veloz y personalizado al cliente.

La tesis se presenta en 10 secciones, la primera sección consistió en la planificación del estudio. De la segunda a cuarta sección, se evalúa y analiza el macro y micro entorno de la industria, empleando PESTEL, las 5 Fuerzas y la Cadena de Valor de Porter, lo cual reveló el atractivo del sector y a partir del estudio de mercado se identificaron las variables clave y el segmento objetivo, con los factores críticos (FCE) y los recursos y capacidades (R/C) se establece la ventaja competitiva (usando VRIO) y la matriz FODA, para delimitar el modelo de negocio del lienzo CANVAS, la misión, visión, valores, objetivos y la estrategia. De la quinta a la décima sección, se desarrollan los planes de marketing, operacional, organizacional, la factibilidad financiera con su proyección, evaluación y análisis de sensibilidad, por último se identifican los riesgos y acciones de contingencia.

El segmento objetivo, son mujeres y hombres de 20 a 65 años de nivel socioeconómico B y C+, de los Macrodistritos Centro y Sur, entre otros poblados de la ciudad, que buscan un pan saludable, accesible y con un servicio de calidad, el mercado potencial asciende a 33,4 millones de USD y el mercado objetivo a 5,2 millones de USD. El análisis interno y externo se explica con una estrategia de diferenciación, que ofrece la elaboración de un pan sano, accesible y un servicio de calidad. Se mapea la cadena del valor y los procesos internos con foco en una estrategia pull, se considera un chef panadero, que asegura la calidad, sabor, frescura, tradición, variedad, e innovación que ofrece la marca andina. Se presenta el plan financiero y la evaluación económica, con un valor presente neto de 120.246 USD, a partir de una tasa de descuento del 16%, según el método CAPM, una tasa interna de retorno del 56% y una inversión total de 55.441 USD.

Por lo tanto, debe desarrollarse y ofertarse este plan de negocios al inversionista, ya que representa un proyecto rentable en un rubro atractivo y competitivo, con una gran oportunidad de posicionarse en un mercado de consumo en crecimiento.

Se recomienda considerar el impacto de las nuevas tendencias, variables generacionales y el aspecto tecnológico que viene revolucionando con fuerza y afectará a Latinoamérica.

DEDICATORIA

Con amor para mis padres, por estar en esta etapa de mi vida y quienes con amor, ejemplo y sacrificio me han dejado la mejor herencia de todas, una profesión y la gran oportunidad de superarme y hacer lo que amo con una educación de postgrado.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Gaby y Juan Carlos, quienes me inculcaron la importancia de la educación, superación personal, autenticidad y la perseverancia en lo que me proponga. A ambos, por ser la razón y la inspiración de todos mis emprendimientos.

A mi abuelita Hilda, por su comprensión, apoyo y gran motivación en esta etapa de mi vida y a mis hermanos, Tatiana, Pamela y Carlos Alejandro porque a pesar de la distancia me han brindado su cariño y motivación, para culminar de mis estudios de magíster.

A mi catedrático de estudios universitarios de pregrado M. Angel Jemio, por enseñarme, prepararme y creer en mí, siendo un gran ejemplo de profesional, de persona y a la vez una fuente de inspiración, superación y motivación, para seguir mi camino por la escuela de negocios.

A todos mis profesores del MBA de la Universidad de Chile por las grandes enseñanzas, apoyo y consejos y al director académico del MBA, Christian Diez, por considerarme como candidata al programa y por su gran comprensión en esta etapa de postgrado.

A mis compañeros del MBA, por ofrecerme grandes lecciones de vida, que son un aporte y me motivan hacia el éxito, a seguir siempre adelante, con constancia, resiliencia, flexibilidad y sin importar las barreras que se presenten en el camino y a todos mis compañeros de otras versiones por su apoyo, consejos e inolvidables momentos.

A todos mis profesores de ESCP Europe por sus enseñanzas inolvidables que marcaron esta etapa de mi vida y a todos mis compañeros de clase del MIM y en especial a Tamara, Diego, Giorgia, Mariavittoria, Andrea, Umberto, Paolo, Florian, Elina, Sixtine, Olivia, Michelle, Yass, Cedric, Tomasso, Luca, Gabrielle y Mrigank, por permitirme pasar maravillosos y agradables momentos de estudio y pasatiempo.

Y un especial agradecimiento a mis profesores Enrique Jofré, Ciro Giraldez, por su comprensión y enseñanzas en esta etapa final de mis estudios de magister.

¡Gracias a todos!

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	1
1.2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	2
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	2
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3. METODOLOGÍA DEL PLAN DE NEGOCIOS	2
1.3.1. MARCO CONCEPTUAL	2
1.3.2. METODOLOGÍA	4
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	4
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	4
2.1.1. ANÁLISIS PESTEL	4
2.1.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER + BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA.....	8
2.1.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	13
2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	15
2.2.1. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA	15
2.2.2. COMPETIDORES DIRECTOS	18
2.2.3. COMPETIDORES INDIRECTOS.....	19
2.3. ANÁLISIS DE MERCADO.....	20
2.3.1. MERCADO DE LA PANIFICACIÓN	20
2.3.2. MERCADO TOTAL, POTENCIAL Y OBJETIVO.....	22
2.3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA A TRAVÉS DEL TRIÁNGULO DEL MODELO DELTA DE ARNOLD HAX Y EL CLIENTE COMO CENTRO DE LA ESTRATEGIA	25
2.3.4. ENCUESTA Y RESULTADOS.....	27
2.4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	29
2.4.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR	29
2.4.2. RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS	30
2.4.3. VENTAJA COMPETITIVA	31
2.4.4. ANÁLISIS FODA.....	31
3. MODELO DE NEGOCIO	33
3.1. MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.....	33

3.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO, MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	35
3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	35
3.2.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS EMPRESARIALES	35
3.2.3. MIGA ANDINA S.A. Y EL PRODUCTO Y/O SERVICIO DIFERENCIADOR	36
3.2.4. LA OPORTUNIDAD, NECESIDAD O PROBLEMA A SATISFACER	36
4. ESTRATEGIA.....	37
4.1. OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA	37
4.2. LA ESTRATEGIA	37
5. PLAN DE MARKETING.....	38
5.1. MARKETING ESTRATÉGICO	38
5.1.1. SEGMENTACIÓN.....	38
5.1.2. TARGETING	39
5.1.3. POSICIONAMIENTO	39
5.2. GESTIÓN DE LA MARCA.....	40
5.2.1. LA IMAGEN E IDENTIDAD DE LA MARCA	40
5.3. MARKETING TÁCTICO, MARKETING MIX.....	41
5.3.1. PRODUCTO	41
5.3.2. PRECIO	42
5.3.3. DISTRIBUCIÓN	43
5.3.4. COMUNICACIÓN	44
5.3.5. PUBLICIDAD	45
5.3.6. PROMOCIÓN Y VENTAS.....	46
6. PLAN DE OPERACIONES.....	47
6.1. DISEÑO DEL BIEN Y/O SERVICIO.....	47
6.1.1 ANÁLISIS Y ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN.....	47
6.1.2. LAYOUT	47
6.2. PROCESOS OPERACIONALES	48
6.3. ESTRATEGIA DE OPERACIONES	49
6.4. FLUJO DE OPERACIONES.....	51
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	52
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Ú ORGANIGRAMA.....	53
7.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS, CONTROL Y COMPENSACIÓN.....	53
8. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	53
8.1. SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES.....	53

8.2. INGRESOS DEL PROYECTO	54
8.3. ESTADO DE RESULTADOS	54
8.4. FLUJO DE CAJA.....	55
8.5. REQUERIMIENTO DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO	56
8.5.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	57
8.5.2. CAPITAL DE TRABAJO	57
8.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	57
9. ANÁLISIS DE RIESGOS Y CONSIDERACIONES DEL PLAN DE NEGOCIO.....	59
10. PLAN DE CONTINGENCIA.....	60
11. CONCLUSIONES.....	61
12. BIBLIOGRAFÍA	63
13. ANEXOS	68

ANEXOS

ANEXO “A”	69
ANEXO “B”	72
ANEXO “C”	77
ANEXO “D”	78
ANEXO “E”	83
ANEXO “F”	85
ANEXO “G”	86
ANEXO “H”	87
ANEXO “I”	88
ANEXO “J”	94
ANEXO “K”	102

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 “BOLIVIA, Industrias Molineras del país, capacidad utilizada”	9
TABLA N° 2 “Matriz de Perfil Competitivo”	13
TABLA N° 3 Municipio de La Paz: Proyecciones de la población paceña por Macrodistrito (Proy. 2018)	22
TABLA N° 4 “Mercado Potencial”	23
TABLA N° 5 “Mercado Objetivo”	24
TABLA N° 6 “Análisis VRIO”	31
TABLA N° 7 “Precios por categoría en (\$/Kg), Miga Andina S.A.”	43
TABLA N° 8 “Presupuesto de Marketing (\$), Miga Andina S.A.”	46
TABLA N° 9 “Perfil de Ingresos Miga Andina S.A.”	54
TABLA N° 10 “Estado de Resultados, Miga Andina”	55
TABLA N° 11 “Capital Inicial, Miga Andina S.A.”	55
TABLA N° 12 “Flujo de Caja, Miga Andina S.A.”	56
TABLA N° 13 “Inversión en Activo Fijo, Miga Andina S.A.”	57
TABLA N° 14 “Capital de Trabajo, Miga Andina S.A.”	57
TABLA N° 15 “Análisis de Sensibilidad, Miga Andina S.A.”	58
TABLA N° 16 Valor Bruto de Producción de Productos de Molinería y Panadería de Bolivia, 2010.....	72
TABLA N° 17 Consumo Interno de Productos de Molinería y Panadería de Bolivia, 2010 y 2012	72
TABLA N° 18 Valor de producción en unidades productivas de las actividades de producción y transformación por tipo societario asociado a la agricultura, la industria manufacturera de Bolivia, 2013.....	73
TABLA N° 19 Valor de producción en unidades productivas de las actividades de producción y transformación por tipo societario asociado a la agricultura, la industria manufacturera y las actividades de expendio de comidas y bebidas de Bolivia, 2014...	74
TABLA N° 20 Consumo Intermedio en Unidades Productivas de Actividades de Producción y Transformación por tipo societario, de actividades asociadas a la agricultura, elaboración de productos de panadería de Bolivia, 2014	75
TABLA N° 21 Ventas en unidades productivas de actividades asociadas a la agricultura, panadería y molinería de Bolivia, 2013-2014	76
TABLA N° 22 “Mercado Objetivo Anual, expresado en (Kg) y en (USD)”	77
TABLA N° 23 Resumen de Estrategias, “Matriz DAFO ó SWOT”	83
TABLA N° 24 “Cartera de Productos, Miga Andina S.A.”	85
TABLA N° 25 “Identificación del Cargo, Funciones y Responsabilidades, Perfil de Cargo, Miga Andina S.A.”.....	88
TABLA N° 26 “Evaluación del Desempeño, Miga Andina S.A.”	92
TABLA N° 27 “Remuneraciones, Miga Andina S.A.”	93
TABLA N° 28 “Volumen y Participación de Mercado, Miga Andina S.A.”	94
TABLA N° 29 “Estado de Resultados, Miga Andina S.A.”	95
TABLA N° 30 “Costos Variables, Miga Andina S.A.”	96
TABLA N° 31 “(1) Margen Complementos, Miga Andina S.A.”	99

TABLA N° 32 “(2, 3) Otros Gastos Fabricación y Administración y Ventas, Miga Andina S.A.”	99
TABLA N° 33 “Inversiones y Depreciaciones, Miga Andina S.A.”	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN N° 1 “Marco PESTEL, Impulsores clave para el cambio en el macroentorno”	4
ILUSTRACIÓN N° 2 “Análisis de las 5 Fuerzas de Porter”	8
ILUSTRACIÓN N° 3 “Franquicias posicionadas en el Mercado Boliviano”	18
ILUSTRACIÓN N°4 “Marcas de Panadería, Competencia Directa del Mercado Paceño”	19
ILUSTRACIÓN N° 5 “Marcas de Cafeterías y Restaurantes de Competencia Indirecta en el Mercado Nacional”	20
ILUSTRACIÓN N°6 “Resumen del Mercado Total, Potencial y Objetivo”	25
ILUSTRACIÓN N°7 “Modelo Delta y Análisis de la Demanda”	25
ILUSTRACIÓN N°8 “Análisis de la Cadena de Valor de Porter”	29
ILUSTRACIÓN N° 9 “Análisis de Recursos, Capacidades y Competencias”	30
ILUSTRACIÓN N° 10 “Modelo de Negocio CANVAS de “MIGA ANDINA S.A.”	34
ILUSTRACIÓN N° 11 “Tendencias de los ciclos de vida de la Curva en forma de Campana”	38
ILUSTRACIÓN N° 12 “Estrategia Genérica”	39
ILUSTRACIÓN N° 13 “Estrategia de Posicionamiento”	39
ILUSTRACIÓN N° 14 “The Value Proposition”, MIGA ANDINA S.A.”	40
ILUSTRACIÓN N° 15 “Imagen de la marca del negocio”	41
ILUSTRACIÓN N° 16 “La Pirámide de Estrategia de Fijación de Precios”	42
ILUSTRACIÓN N° 17 : “Comunicación de valores y dispersión de precios”	42
ILUSTRACIÓN N° 18 “Mapa de Posicionamiento Precio – Calidad de las marcas de panadería saludable en el mercado paceño”	43
ILUSTRACIÓN N° 19 “Sistema de Gestión de Talento Humano”	52
ILUSTRACIÓN N° 20 “Organigrama Miga andina S.A.”	53
ILUSTRACIÓN N° 21 Valores Centrales, “Miga Andina S.A.”	84
ILUSTRACIÓN N° 22 “Layout, Miga Andina S.A.”	86
ILUSTRACIÓN N° 23 “Diagrama de Flujo y Controles de Productos de Panadería”	87
ILUSTRACIÓN N° 24 “Determinación de la tasa de descuento del proyecto, Miga Andina S.A.”	101
ILUSTRACIÓN N° 25 “Formato de Plan de Contingencia, Gestión de Riesgos, Miga Andina S.A.”	102

1. INTRODUCCIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el PIB de Bolivia de la gestión 2017 presentó una variación positiva del 4,2%, con un crecimiento del PIB de la Industria Manufacturera de 0,54%, dentro de la cual, el sector de Alimentos representó un 0.4% de crecimiento [1]. Ante lo mencionado, la elaboración de un plan de negocio que a futuro promueva al sector de alimentos en la ciudad de La Paz es importante, especialmente en la industria de productos de panificación y derivados, por ser un producto primordial de consumo diario, cuya materia prima básica es la harina, a esto se suman los cereales andinos y productos saludables, que junto a la técnica de comercialización bajo el concepto de cadena de tienda, se enfocan en la producción y comercialización, permitiendo así lanzar, ampliar y mejorar la distribución de productos de panadería para mejorar y expandir la distribución los mismos, generando un impacto positivo para el desarrollo económico de La Paz.

Según el periódico el Día, el consumo per cápita de alimentos en base a harina, que conforma la dieta de las familias bolivianas, llega hasta 47 kilos [2]. También, ProChile señala que en Bolivia, los alimentos saludables y orgánicos están dirigidos al consumidor de las clases media y media alta, debido a enfermedades asociadas a los malos hábitos de consumo alimenticio, como ser: diabetes, hipertensión, obesidad, enfermedades cardiovasculares, cáncer, celiaquía, estrés entre otras. Por lo cual, en el mercado local, se tienen productos elaborados a base de cereales andinos como la quínoa, amaranto, café, chocolates, hierbas medicinales, fruta deshidratada, semillas de chía, sésamo, linaza, girasol, miel de abeja, harinas integrales, fideos integrales, edulcorantes naturales como la stevia, estos se comercializan en los retailers, cadenas de tiendas y supermercados de la ciudad de La Paz [3].

Por otra parte, la OMS y la FAO en Latinoamérica, disponen de políticas ante problemas de salud, las preferencias del consumidor por productos naturales, orgánicos, libres de aditivos y conservantes artificiales ingredientes sanos y conocidos, así como la utilización de técnicas de procesado tradicional o no artificial, como garantía de calidad antes que el precio, sobre todo el pan, un alimento esencial de la canasta familiar.

Además, el mercado de alimentación saludable del país, controla el 17% del consumo nacional de productos alimenticios, la producción crece entre un 5% a 6% cada año y el sector de restaurantes creció un 27% en 2013, facturando 416 millones de dólares [4].

Por todo esto, surge la oportunidad de aprovechar el potencial agroecológico que posee el país, en relación a la producción de productos saludables y el incremento de consumo de productos nutritivos y saludables a base de cereales andinos y otros, para resolver los problemas de salud, estilo de vida, acceso y facilidades en la compra del consumidor paceño. Una forma de entrada idónea al mercado paceño, es a través de la distribución de una red local de tiendas, dirigida al segmento objetivo B2C, de clase media y media alta, con lo cual se puede utilizar la inversión (lo que se posee) y las ventajas específicas (lo que se conoce) para posicionarse en un mercado de consumo en crecimiento y por satisfacer.

A partir de la oferta actual, las necesidades de la demanda por satisfacer, los requerimientos de clientes no resueltos en relación a productos de panadería saludable y un análisis del macro y micro entorno, se identificó la oportunidad del negocio. La definición del negocio, así como la misión, visión y directrices se describen más adelante en el punto 3.2.2.

1.2. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios para la comercialización de productos de panadería nutritiva y saludable, en base a cereales andinos, productos orgánicos y saludables en la ciudad de La Paz, Bolivia.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis estratégico del macroentorno y microentorno en relación al sector de productos de panadería nutritiva y saludable.
- Medir las variables clave del contexto de la industria y el mercado de panadería nutritiva y saludable en La Paz, Bolivia.
- Describir las actividades primarias y de soporte de la cadena de valor del negocio de comercialización de productos de panadería nutritiva y saludable.
- Desarrollar la estrategia y el modelo de negocios para productos de panadería nutritiva y saludable, en base a cereales andinos, productos orgánicos y saludables a corto, medio y largo plazo.
- Desarrollar los planes funcionales de marketing, operaciones y organizacional en relación al modelo de negocios en estudio.
- Determinar la rentabilidad del negocio a través de una evaluación económica financiera y la sensibilidad del modelo de negocios.

1.3. METODOLOGÍA DEL PLAN DE NEGOCIOS

1.3.1. MARCO CONCEPTUAL

Según el Codex Alimentarius, el código de alimentación del más alto organismo internacional en materia de normas de alimentación, que protege la salud del consumidor, la composición del pan, lo define como tal y entiende que: *“el pan, es el producto resultante de la masa obtenida por la mezcla de harina de trigo y agua potable, con o sin adición de sal comestible, a partir de la masa fermentada por especies de microorganismos propios de la fermentación panaria. La diferencia entre el pan común y el especial radica en su composición. Los panes especiales incorporan cualquier aditivo y/o coadyuvante autorizado elevando su valor nutritivo o simplemente ayudando a la conservación”* [5].

Para Wikipédia, la calidad de un pan integral está sujeto a su composición y es de origen europeo, considera que: *“el pan integral, también conocido como pan moreno o pan marrón, está compuesto de harina no refinada (posee más salvado), sal, agua y levadura activa. Se denomina integral al pan que posee una gran cantidad de fibra dietética. Algunos panes considerados de elaboración tradicional son denominados integrales, como el pan de sosa irlandés. En algunos países del norte de Europa se considera el consumo de este pan como un ingrediente de la dieta equilibrada. La popularidad de este pan ha ido creciendo desde finales del siglo XX, y hoy en día es fácil encontrarlo”* [6].

En 1986, Michel Montignac, definió por primera vez el concepto de pan integral fabricado a la antigua y obtuvo una harina dietética, resalta que: *“una harina que no ha sido cernida ni refinada y que por lo tanto conserva todos los componentes del cereal. Pero una harina integral que respete los principios del método Montignac es también un tipo de molienda y una granulometría que le confieren un índice glucémico lo más bajo posible. Por este motivo, las pseudo harinas de molindas expresamente finas que se suelen encontrar en las tiendas de dietética no son recomendables. Hay estudios que han demostrado que cuanto más fina es la granulometría de la harina, tanto más elevado es el índice glucémico. Incluso puede llegar a ser igual de elevado que el de la harina blanca”* [7].

Para Ecototal, un concepto muy valorado, es el pan integral y/o ecológico elaborado a partir de la masa madre, donde: *“La diferencia del pan ecológico con el pan convencional empieza con el cultivo del grano de cereal, que no utiliza productos químicos de síntesis, herbicidas etc. El pan ecológico puede hacerse con harina blanca, a la que se le ha extraído el salvado y el germen o harinas integrales. La harina integral contiene el salvado y el germen y vitaminas. Las harinas de producción ecológica no han sido tratadas químicamente ni están manipuladas genéticamente, esto hace que su precio sea el doble que la harina convencional. La levadura más utilizada para hacer pan ecológico es la levadura madre, que es una masa fermentada que se obtiene a partir harina y agua a una temperatura adecuada y se añade a la masa en pequeñas cantidades”* [8].

Así mismo, Ecototal expone que la metodología empleada tiene mucha importancia en la obtención de un pan de calidad, esto implica que: *“Muchas panaderías ecológicas utilizan agua filtrada para el amasado. El tiempo de reposo necesario, la humedad y la temperatura crean el milagro de la fermentación de la masa. La mayor parte de panaderías ecológicas utilizan hornos de leña o alimentados con biomasa para el horneado. Y el resultado, es un pan sin prisas, lleno de nutrientes, al que se le ha añadido solamente agua, sal, levadura madre y con sabor a pan”* [8]. También, el horno de leña puede ser reemplazado por un horno refractario ó un horno eléctrico modular, que permita un mejor control de la temperatura, además, se puede mejorar la apariencia del pan, añadiéndole semillas andinas y utilizando de productos orgánicos y saludables dependiendo el tipo de pan a obtener, así como la decoración con una técnica especial.

En el ANEXO A, se presentan los conceptos esenciales de los lineamientos técnicos de la panificación en La Paz, Bolivia, bajo la guía del Codex Alimentarius y en especial, extraídos de las Normas Bolivianas NB 39007, Harina y derivados - Productos panificados – Requisitos y NB 39008 Harina y derivados - Galletas – Requisitos. Así mismo, se definen los conceptos asociados a cadena de tienda y franquicia.

1.3.2. METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo del plan de negocios, se desarrolló un modelo de actividad, que consistió en un análisis estratégico, el cual partió del análisis externo (macroentorno), utilizando PESTEL [9], considerando los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales y Ecológicos, también las 5 Fuerzas de Porter [10] y el análisis de la industria y la demanda, junto a un análisis interno (microentorno), basado en el análisis de la Cadena de Valor de Porter [11] y el análisis FODA. A partir del análisis interno y externo, es decir el análisis de oportunidades, se obtiene la ventaja competitiva [12]. A continuación se estructura el modelo de negocio, basado en el método CANVAS [13], el cual permite identificar claramente la propuesta de valor, segmento objetivo, distribución, relación con clientes, fuentes de ingreso, actividades claves, recursos claves, aliados clave y estructura de costos.

En relación a todo lo analizado, se determinó la estrategia y luego se desarrollaron los planes funcionales. Primero se elaboró el Plan de Marketing, basado en la Investigación de Mercados, a través del cual se presentó la estrategia de marketing a nivel estratégico, es decir, segmentación, targeting y posicionamiento y a su vez, a nivel táctico, la estrategia de marketing mix. Por último, se presentó el Plan Financiero, el cual determina la rentabilidad del negocio mediante la evaluación económica financiera y el respectivo análisis de sensibilidad, conservando el VAN positivo, para ofrecer al inversionista un negocio atractivo, rentable, factible y exitoso, que sea un ejemplo de aplicabilidad y replicabilidad en el país y represente un modelo a seguir para futuros emprendimientos.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

2.1.1. ANÁLISIS PESTEL

El Análisis PESTEL, explica el entorno global a través de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Legales, Tecnológicos y Ambientales, los cuales varían según el tipo de industria y empresa, constituyen los componentes de la gestión estratégica.

“Marco PESTEL, Impulsores clave para el cambio en el macroentorno”.

ILUSTRACIÓN N° 1 “Marco PESTEL, Impulsores clave para el cambio en el macroentorno”

ANÁLISIS PESTLE					
Política (Inestable)	Económica (Estable)	Social (Atractivo)	Tecnológico (Adaptación)	Legal (Desafiante)	Ambiental (Estable)
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Impuestos <input type="checkbox"/> Apoyo del Gobierno <input type="checkbox"/> Controles de seguridad <input type="checkbox"/> Restricciones 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> PIB <input type="checkbox"/> Tasas de interés <input type="checkbox"/> Tasas de inflación <input type="checkbox"/> Desempleo <input type="checkbox"/> Costo Salarial <input type="checkbox"/> Precios de energía 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Demografía de población <input type="checkbox"/> Distribución del ingreso <input type="checkbox"/> Movilidad <input type="checkbox"/> Estilo de vida <input type="checkbox"/> Actitud para trabajar <input type="checkbox"/> Educación 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Velocidad de transferencia <input type="checkbox"/> Tasas de obsolescencia <input type="checkbox"/> Política I+D <input type="checkbox"/> Protección de patentes <input type="checkbox"/> Cooperación Industria- Ciencia 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ley de publicidad <input type="checkbox"/> Ley de empleo <input type="checkbox"/> Ley de la competencia <input type="checkbox"/> Ley Salud y Seguridad <input type="checkbox"/> Legislación regional <input type="checkbox"/> Regulación 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Política <input type="checkbox"/> Legislación <input type="checkbox"/> Disponibilidad de Energía <input type="checkbox"/> Tratamiento de desechos

Fuente: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2018

Político (Inestable)

En Bolivia, más del 90% de las empresas son Pymes, varias aún no se han formalizado legalmente, adicionalmente, el país está rezagado en materia de emprendimiento, frente a los otros países de la región. Así mismo, según información del periódico “El Diario”, el Ministerio de Producción y Economía Plural y la Confederación Nacional de Micro y Pequeña Empresa poseen un fondo para financiar préstamos, capital semilla y operaciones, dicho plan está asociado al Fondo para Capital Semilla para la otorgación de créditos por el Banco de Desarrollo Productivo, dirigido a personas que requieren financiamiento de inversión para emprendimientos productivos o de servicios y para la operación e inversión de micro y pequeñas unidades productivas de antigüedad menor a los 18 meses. También, PRODEM apoya el emprendimiento dinámico de proyectos y empresas nuevas con el potencial para ser PYMES competitivas en crecimiento, cuyas propuestas de valor deben ofrecer diferenciación, innovación, negocios con tendencias económicas, dinámicas y escalables, además, el factor humano también es un elemento relevante de la evaluación [14].

Por otro lado, el 2019, el país atravesará las elecciones generales y la posibilidad de cambio del partido político actual es baja. Si gana un partido de derecha, las medidas y restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política, podrían fortalecerse. En cambio, si prevalece el partido de izquierda, podría incrementar el riesgo de control de la actividad empresarial y comercial, así como los impuestos, leyes laborales, debido al grado de participación del gobierno en estos factores. Aunque el escenario político del país sea inestable, el 2018 se tendrá un realineamiento de las fuerzas políticas, debido a que las elecciones se aproximan y el gobierno desea recuperarse después del proceso de debilitamiento.

En conclusión, al realizar la evaluación política de Bolivia, se tiene un gobierno que podría atravesar de una situación política inestable a un escenario político estable, ya que el actual gobierno planea realinear las fuerzas políticas. A pesar de esta situación, Bolivia sigue siendo un país atractivo para realizar emprendimientos, esto se ve reflejado en la cantidad de nuevas empresas, restaurantes y franquicias nacionales y extranjeras que están surgiendo en los últimos años.

Económico (Estable)

De acuerdo a información del Banco Mundial, dentro los años 2004 a 2014, la economía de Bolivia creció a una tasa anual promedio del 4,9% debido a los altos precios de las materias primas, la expansión de las exportaciones de gas natural a Argentina y una política macroeconómica adecuada. Como resultado, la pobreza se redujo del 59% al 39%, además, el coeficiente de Gini de desigualdad descendió de 0,60 a 0,47 [15].

En conclusión, el escenario económico es positivo y estable, esto debido a que Bolivia continúa conservando los recursos financieros internos y externos que le permiten sostener sus políticas, además la alineación expansiva de la política monetaria, que le ha permitido mantener la estabilidad de los precios y el control de la inflación, constituyéndose en una de las economías más estables de la región.

Social (Atractivo)

Actualmente, la clase media estimula el desarrollo económico y social del país, con el fin de superarse y ascender a los segmentos más acomodados de la sociedad, por lo que realizan estudios superiores y poseen negocios.

Por otra parte, según el periódico La Razón, la clase media se ha modificado e este último tiempo y señala que: *“La clase baja popular se redujo de 39 a 26% y su gasto llega a 887,6 millones. La media baja subió de 21 a 25% y su gasto alcanza a 2.006,4 millones. La media típica, que disminuyó de 12 a 11%, gasta 1.572 millones, y la clase alta se mantuvo en 5% con un gasto de 1.824 millones. Estos datos muestran —según el estudio— que “la Bolivia de hoy no es la de ayer” y que las empresas están en la necesidad de estudiarla y entenderla para desarrollar estrategias de negocio y planes comerciales que se conecten con el consumidor actual”* [16].

El consumo de pan actual en el país es creciente, pues el mercado nacional alcanza los 10 millones de habitantes, se trata de un mercado atractivo para la inversión en servicios de cadenas de tiendas, restaurantes y franquicias. No obstante, el consumo en el sector alimenticio se ha modificado y diversificado, ya que el consumidor de productos de panificación, ya no adquiere un solo tipo de pan, pues ahora, además diferencia entre el pan especial y el integral, mediante este negocio su calidad de vida será mejorada.

En conclusión, el crecimiento de la clase media del país y sus recientes cambios, representa un mercado objetivo atractivo en tendencia creciente positiva para el consumo de productos de panificación saludables y asociados con cadenas de tiendas, franquicias nacionales y en general con la industria alimenticia en el país. Así mismo, a mediano y largo plazo es posible que se genere y prevalezca, una cultura de consumo de productos alimenticios saludables, en base a cereales andinos y productos orgánicos y saludables en el país, por lo tanto, es un momento oportuno para ingresar a este mercado y tomar una participación de mercado, atrayendo así a clientes objetivo, clientes potenciales y futuros clientes.

Tecnológico (Adaptación)

Actualmente, algunas empresas están renovando su maquinaria y equipos y en menor cantidad, están atravesando un cambio de personal por maquinarias, los trabajadores no están preparados para este inmediato cambio de políticas organizacionales. Además, con la llegada de nuevas empresas nacionales e internacionales asociadas con el rubro alimenticio, franquicias y restaurantes que poseen tecnologías actuales e innovaciones, es necesario dar un paso adelante y estar a la par de las expectativas de lo que trae la globalización y las nuevas tendencias de compra y consumo.

Por otro lado, el uso de tecnologías es una realidad a nivel mundial, en la ciudad de La Paz, más del 50% de la población tiene acceso a internet y las empresas e instituciones están migrando cada vez más al uso de TIC's y plataformas digitales, uso de la nube y reestructuración y mejora de sus sistemas informáticos.

En conclusión, si bien este aspecto está desarrollándose paulatinamente en el país, ya que la maquinaria de industria alimenticia de las Pymes no es renovada constantemente, el dinamismo tecnológico traspasa fronteras a nivel mundial, las nuevas empresas que ingresan al mercado, promueven el avance tecnológico y este estimulará a la futura renovación tecnológica en la industria alimenticia, entonces el escenario es optimista, ya que la adaptación es y será necesaria para afrontar los nuevos desafíos del sector.

Legal (Desafiante)

En el país, el crear una empresa y legalizarla, requiere de un arduo proceso burocrático con varias instituciones y prioriza tener en orden la documentación, esto desincentiva a la formalización de las Pymes, que en muchas ocasiones poseen recursos económicos escasos, además de varias horas invertidas en los trámites durante un año, a fin de cumplir con las obligaciones tributarias. El proceso de constitución legal [17], atraviesa por seis instituciones: en primer lugar, es necesario obtener la matrícula de comercio en Fundempresa, esto demora 24 horas; en segunda instancia, se consigue el Número de Identificación Tributaria (NIT) en el Sistema de Impuestos Nacionales (SIN) para poder facturar; a continuación, se tramita el permiso en la alcaldía municipal, para obtener la ficha ambiental, esto demora de una a varias semanas y es requisito para realizar los demás trámites; luego, se afiliará a la Caja de Salud para prever algún accidente; posteriormente, se tiene la afiliación en una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP) y el último paso es llevar todos los documentos anteriores al Ministerio de Trabajo para adquirir el Registro Obligatorio del Empleador (ROE), para la entrega de planillas trimestrales. Además, se viabilizará la autorización de la Autoridad Sanitaria (SENASAG) del local y procesos de propiedad intelectual, que son aprobados por SENAPI [18].

Por otro lado, ante cualquier variación en la Ley General del trabajo [19], Ley de Pensiones N° 65 [20], Ley General de Higiene y Seguridad Ocupacional y Bienestar [21], así como regulaciones e impuestos del país [22], se afectaran los resultados y actuar de la empresa. Además, el impacto de la competencia y variables externas, fuera del control interno de cualquier empresa en este rubro.

En relación a los requisitos legales para el registro sanitario de procesadoras de alimentos exigidos por SENASAG [23], respecto a la inocuidad alimentaria en los tramos productivos y de procesamiento, así como la aprobación del etiquetado, se llenarán formularios, solicitudes, documentos de aprobación de etiqueta y otros pertinentes, además de realizaran los respectivos análisis en el laboratorio INLASA. La empresa se basará en las BPM's, Codex Alimentarius del producto analizado, Normas técnicas de producto, como la norma NB/ISO 39007 Harina y derivados - Productos panificados – Requisitos, la NB/ISO 22000 y NB/ISO 31400-01 Etiquetado de los alimentos preenvasados, lineamientos a cumplir según correspondan.

En conclusión, el escenario es desafiante, debido a los anteriores aspectos legales que son necesarios a pesar de la burocracia, para la puesta en marcha y funcionamiento del negocio, los cuales, muchas empresas nacionales e internacionales los han atravesado, la inversión de recursos como tiempo y dinero y las variaciones en aspectos legales que afectan a la actividad empresarial, a largo plazo, se compensan con el ingreso, desarrollo y aporte al rubro alimenticio.

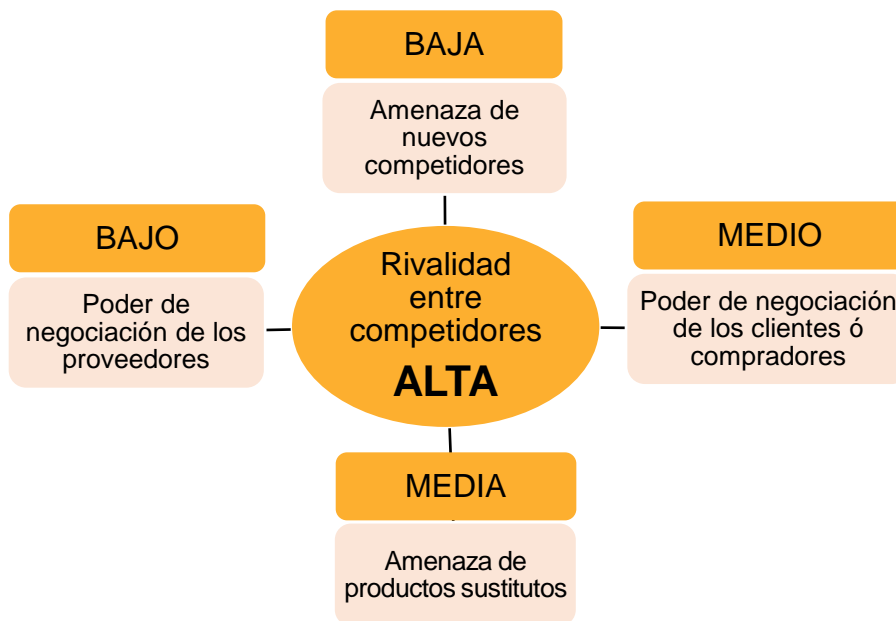
Ambiental y/o ecológico (Estable)

La empresa, respecto a los aspectos ambientales y/o ecológicos, estos, no repercuten de manera elevada, siendo el insumo principal para la producción la harina en base a cereales andinos e insumos saludables de la región. Sin embargo en este aspecto ambiental se regirá de normativa técnica de productos de panificación, NB 39007 (Harina y derivados - Productos panificados – Requisitos), NB 39008 Harina y derivados - Galletas – Requisitos, lo exigido por el Codex Alimentarius concerniente a panificación y el SENASAG, en caso de recurrir al uso de envases y embalajes u otros con características reciclables, ecológicas ó biodegradables, se regirán a la norma boliviana NB 31400-01 Etiquetado de los alimentos preenvasados.

2.1.2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER + BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y las barreras de entrada y salida, sostiene el análisis del macroentorno, a partir del cual se identificaron los factores potenciales de rentabilidad, la atracción y tendencias fundamentales del sector de la industria de panificación saludable, para su comercialización. Las fuerzas podrían ser una oportunidad ó una amenaza. Se consideró el mercado de la industria de panificación existente de la ciudad, los consumidores y las empresas relacionadas al rubro.

ILUSTRACIÓN N° 2 “Análisis de las 5 Fuerzas de Porter”



Fuente: Elaboración propia con base en teorías de Porter 1980 y Johnson, Scholes, Whittington 2008

Poder de Negociación de los Compradores (Medio)

Es conocido, que el consumo per cápita de productos en base a harina de la ciudad de La Paz alcanza a 47 kilos. A los consumidores se les ofrece un pan que se asocia con un concepto tradicional de elaboración, así como metodologías y tecnologías conocidas, sin embargo las estrategias de negocio difieren conforme a cada macrosegmento.

El pan elaborado por panaderos artesanales, es un producto a granel, de bajo precio, comprado en una tienda de barrio y a su vez los panes especiales y cierto tipo de pan integral con características diferenciadas y de mejor calidad, son comprados en tiendas propias, retailers especializados ó en supermercados y son elaborados por panificadoras industriales. Los sectores, están sujetos al proceso de compra, donde la concentración del consumidor es baja y está conforme a los de puntos de venta por cada macrodistrito.

Por todo lo mencionado, se identificó que en el sector de panadería, aún no se utilizan muchos conceptos de panadería saludable, por lo cual se identifica una oportunidad y un **poder de negociación medio de los clientes y/o consumidores**, pues si bien ellos tienen la opción de elegir las características del producto y el lugar de compra para satisfacer sus necesidades y requerimientos, los cuales no han sido satisfechos en su totalidad, por ejemplo, el nuevo estilo de vida, la tendencia por el consumo de productos alimenticios saludables y la preferencia de nuevas empresas del rubro alimenticio que han ingresado en la ciudad de La Paz, localizadas estratégicamente. Por tanto, existe una escasa oferta de estos productos, que representan una gran oportunidad de negocio, que continuará creciendo a futuro y que representa un nuevo mercado por satisfacer.

Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo)

Según información del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) [24], la industria molinera del país respecto a la producción de harina, posee una alta concentración de la molienda de trigo, en Santa Cruz se concentra el 50%, en La Paz el 43% y un 7% corresponde a Cochabamba y Potosí. Así mismo, la Asociación de la Industria Molinera (ADIM), manifiesta que el trigo nacional osciló entre 35.000 a 50.000 toneladas durante estos cinco últimos años, esto es un 10 a 20%. Desde el 2007, resalta el surgimiento de EMAPA, empresa del estado a cargo, bajo un rol productivo de la agricultura familiar campesina [25]. Las empresas molineras identificadas por la Autoridad de Fiscalización de Empresas (AEMP), según el orden de la importancia de su capacidad utilizada, son 13, de las cuales: 5 se sitúan en La Paz, 6 en Santa Cruz, 1 en Potosí, otra en Villazón y el Centro de Acopio San Pedro:

TABLA N° 1 “BOLIVIA, Industrias Molineras del país, capacidad utilizada”

Empresa	Capacidad Utilizada %	Empresa	Capacidad Utilizada %
Compañía Molinera Boliviana S.A. (La Paz)	26,33	Molinera del Oriente (modelo) S.A. (Santa Cruz)	58,80
Molino Andino S.A. (La Paz)	16,00	Industrias “Potosí” Ltda. (Potosí)	16,70
Sociedad Industrial Molinera S.A. SIMSA (La Paz)	0,03	Cooperativa Agropecuaria Integral Colonias Okinawa Ltda. - Caico Ltda. (Santa Cruz)	SR
Molino Torremolinos (La Paz)	78,70	Industria Molinera San Juan S.R.L. (Villazón)	SR
Molino Aurora (La Paz)	60,00	Centro de Acopio San Pedro -EMAPA (Santa Cruz)	SR
Compañía Industrial Comercial Hnos. Vicente SRL. (Santa Cruz)	58,80	Complejo Industrial Cuatro Cañadas-EMAPA (Santa Cruz)	SR
Compañía Molinera Rio Grande* S.A. (Santa Cruz)	25,00	TOTAL	33,70

Fuente: <http://ibce.org.bo/publicaciones-descarga.php?id=2182&opcion=>

Estas empresas y centros de acopio se constituyen en los principales proveedores para productos de panificación de harina de trigo, harinas especiales y harinas integrales. Por otro lado, en el país existen instituciones, como ser: Simsa, Insumos Bolivia, Irupana, cooperativas agrícolas entre otras, que son proveedoras de insumos para la elaboración de productos de panadería saludable, algunas de estas, poseen los estándares y la calidad exigida en el exterior. Así mismo, de ser necesario, existe un mercado alternativo para la adquisición de harinas importadas, que pertenece a la comunidad de países del Grupo Andino, donde se hallan Colombia, Ecuador y Perú, incluso Bolivia, pues según la CAN, en estos países poseen la misma secuencia de políticas en torno al trigo y la harina.

Además, en la ciudad de La Paz, están presentes tres principales cadenas de supermercados: Ketal, Fidalga e Hipermaxi, con las cuales se puede negociar el abastecimiento de algunos insumos, porque operan con precios regulados por el estado, además en su mayoría, poseen las características, el surtido y ubicación requeridos.

Por todo lo anterior, estas empresas poseen un bajo poder de negociación, debido a la existencia y diversidad de empresas proveedoras, centros de acopio y cooperativas agrícolas que abastecen el mercado, las cuales están dedicadas al rubro de molinería, harinas de trigo e integrales para el sector de panificación, así como productos agroecológicos y saludables, considerando que los precios de las empresas se establecen por parte del mercado y en el caso de las cooperativas, existe el riesgo de imposición de los precios.

Por otro lado, la industria de la panificación como suministradora, representa un bajo poder de negociación, debido a la baja oferta de productos a otras industrias de diversos rubros, a diferencia de la industria de trigo y harina de trigo, dirigidas al sector de panificación, cereales y alimentos en general, adicionalmente está enfocada en la productividad, economías de escala y no así en el desarrollo de nuevas e innovadoras recetas y productos que la diferencien de la competencia.

En relación al uso de la estrategia de integración vertical hacia adelante por parte de las panificadoras industriales, las cuales poseen un alto poder de negociación, esto representa una posible amenaza futura, ya que son capaces de comercializar a través de sus tiendas propias y de mantener una relación sostenible con los supermercados más importantes de la ciudad, lo contrario ocurre con la industria de harina de trigo, debido a la falta de políticas de estímulo estatal y capacidad de crecimiento y permanencia.

Por todo lo mencionado, **los proveedores tienen un bajo poder de negociación.**

Amenaza de Nuevos Competidores y Posibles Entrantes (Medio)

Como se describió anteriormente, en La Paz, se tienen panaderías de barrio que ofertan pan de batalla y pan especial a granel a bajos precios ofertados en las panaderías y tiendas de barrio, además, están las panificadoras industriales en zonas productivas, que ofrecen pan de batalla, pan especial y pan integral, a diferentes precios, vendidos por los canales de comercialización más concurridos de la ciudad.

Se tienen pocas empresas que ofrecen panadería integral y cereales, un ejemplo es Irupana Andean Organic, dirigida a los estratos sociales medio alto y alto a precios moderados y altos, a través de sus tiendas propias y supermercados relevantes de la ciudad. No obstante, las nuevas panaderías artesanales que ingresan al mercado paceño en las diferentes zonas o barrios, poseen una baja concentración de compradores y debido a sus recursos económicos escasos, se manifiestan en la informalidad respecto a los aspectos legales y en algunos casos tienen dificultad de subsistir a través el tiempo, también, las nuevas panificadoras industriales, en su mayoría Pymes, que han ingresado a este rubro, poseen una barrera de entrada media, pues su desarrollo radica en la utilización de **economías de escala**, así como de una gestión eficaz de sus activos y la estructura de costos y gastos, esto se evidencia en su rápida expansión en la ciudad.

Por otra parte, con el transcurso de los años, las empresas han mantenido y generado su **know how**, mejorando sus procesos de elaboración y atención al consumidor, lo cual conlleva al levantamiento de capital y permite abrir más tiendas propias para posicionar sus productos en el mercado paceño. Es decir, que al respecto de la experiencia y la curva de aprendizaje, se tiene una barrera de entrada alta, pues muchas de estas empresas, se encuentran operando más de 20 años en el sector y ya han mejorado y renovado su tecnología, técnicas de procesado, han creado nuevas recetas, satisfaciendo así, las nuevas tendencias, gustos y preferencias de sus consumidores.

Por otro lado, la estrategia de **diferenciación del producto** posee una media barrera de entrada, ya que el consumidor paceño todavía le hace falta un proceso de concientización de productos alimenticios saludables, no obstante, nuevos restaurantes y empresas que han ingresado al mercado, optaron por producir productos dietéticos y es una tendencia que va tomando fuerza en algunos restaurantes del rubro alimenticio de la ciudad.

Respecto a la **inversión de capital**, existe una media barrera de entrada, a raíz de los altos precios e inversión de maquinaria, equipos y activos, para Pymes, ante ello, estas aprovechan la figura de reventa de maquinaria existente, la cual se constituye a su vez en una baja barrera de salida. Además, se tiene la venta de maquinaria a crédito y están presentes algunas figuras de financiamiento de los bancos relevantes de la ciudad.

En relación al **acceso a los canales de distribución**, se puede evidenciar una alta barrera de entrada, ya que existen tres supermercados grandes en la ciudad de La Paz, a los cuales tienen acceso las marcas nacionales más conocidas y en zonas estratégicas, sin embargo las tiendas de barrio, retailers especializados y el surgimiento de muelles y nuevas tendencias de consumo irrumpirán esta realidad.

Por lo tanto se tiene una **barrera de entrada media y amenaza baja** de nuevos competidores.

Amenaza de Productos Sustitutos (Media)

En la ciudad de La Paz los productos sustitutos de panificación vienen a través de productos de panadería artesanal e industrial de las panaderías de barrio, que ofrecen variedad de panes, empanadas, queques, pasteles y galletas y de las panaderías industriales que ofrecen diversos panes, galletas, queques, muffins, pasteles y otros. Por lo mencionando, el costo de cambio, no le produce grandes costos de un producto a otro al consumidor.

En el rubro de panadería saludable, existen panificadoras industriales que ofrecen pan molde integral y panes gourmet, también se tiene como referente a Irupana Andean Organic, que ofrece cereales y panes integrales obtenidos a partir de cereales andinos, con precios entre moderados y altos. Así mismo, empresas nacionales y extranjeras han incursionado en el mercado de productos de panadería, con la oferta de panes integrales, panes gourmet, entre otros, sin embargo los precios elevados de las maquinarias, las diferentes técnicas de procesamiento utilizadas de cada macrosegmento, así como los productos de cada segmento son variados, dirigidos a diferentes mercados y en algunos casos difíciles de imitar. Por tanto, la propensión del comprador al sustituir el pan es variable, ya que se trata de un producto esencial de la canasta familiar, muy asociado a los hábitos de consumo y la cultura del país, adicionalmente, a los hábitos de compra y al estilo de vida de las familias están cambiando. Por lo tanto, las nuevas tendencias afectan al consumidor, le dan la opción de elegir y le permiten cuidar su salud.

Por lo tanto, se tiene una **media amenaza de productos sustitutos**.

Rivalidad entre los Competidores Existentes (Alta)

Dada la gran cantidad de competidores y la gama de sustitutos, existe una **alta competencia** entre las panaderías artesanales e industriales, lo cual generalmente se resuelve mediante competencia por precios, esto implica un riesgo para las panaderías, afectando a su margen de operación.

Cabe resaltar nuevamente, que respecto al consumo de productos saludables, no existen muchas panaderías de barrio que los comercialicen, pues estas ofrecen panes comunes a precios accesibles, no poseen economías de escala ya que su producción está limitada a una zona, barrio específico ó mercado reducido. Por el contrario, se tienen panificadoras industriales que enfatizan la elaboración de pan industrial que la de pan saludable, estas poseen una ventaja competitiva de economías de escala y distribuyen sus productos a través de supermercados, tiendas de barrio y tiendas propias. Como ya se mencionó, pocas empresas constituyen un referente respecto a la panadería integral, producción de alimentos naturales, orgánicos, manejo de cereales andinos como la kañawa, la quinua, el amaranto, variedades de maíz y el tarhui, como es el caso de Irupana Andean Organic Food, con precios moderados y altos, para un segmento de clase media alta y alta, ofrecidos en determinados barrios de la ciudad, en retailers especializados, tiendas propias y supermercados.

Respecto a los **competidores numerosos**, se tiene una barrera media, dado que la industria de panificación en La Paz, se halla medianamente atomizada, ya que si bien se tienen panificadoras artesanales informales, a esto se suma que solo determinadas marcas de pan, tienen el acceso a ofertar sus productos en los supermercados más conocidos o poseen el capital de inversión para levantar tiendas propias.

En relación al **crecimiento de la industria**, se tiene un crecimiento mantenido a largo plazo, al ser un producto de consumo esencial, esto es una baja barrera de entrada.

Los **costos fijos** de producción, permiten la rivalidad entre panificadoras pequeñas y artesanales que ofrecen panes a granel, ya que poseen costos de almacenaje bajos y lo contrario les ocurre a las panificadoras industriales, ya que los costos fijos son más altos.

Sobre la **falta de diferenciación o cambios de costos**, como un pan saludable no es percibido como un commodity, los costos de cambio para los consumidores son altos.

Las **barreras de salida** son bajas, dado que la industria de panificación considera la intensidad de la rivalidad de los competidores y el creciente mercado de la industria de panificación, en el que existe la figura de reventa de la maquinaria, equipos y mobiliarios y estos no son altamente especializados, estos podrían ser liquidados en el mercado a los competidores actuales o los nuevos entrantes al mercado.

En conclusión del análisis realizado, la entrada de una panadería saludable, que ofrece un producto y/o servicio de calidad, es un negocio atractivo, con potencial rentable, para el cual se tiene un mercado creciente por satisfacer.

2.1.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

La rentabilidad es la meta de toda organización, en este caso a través de la venta de productos de panadería saludable. Por lo cual, se identificaron los **Factores Críticos de Éxito (FCE)**, en base a las expectativas de los clientes y la competencia, como se resumen en la TABLA N° 2 y los requisitos generales previos al éxito, para lo cual se consideró el Análisis del Macroentorno (Ver punto 2.1.1. y punto 2.1.2.), el Análisis de la Industria (Ver punto 2.2) y el Análisis de la Demanda (Ver punto 2.3).

TABLA N° 2 “Matriz de Perfil Competitivo”

ITEM		MIGA ANDINA S.A.		Panificadoras Industriales		Panificadoras artesanales		Cafeterías Premium (competencia indirecta)	
		Valoración	Puntaje	Valoración	Puntaje	Valoración	Puntaje	Valoración	Puntaje
Factores Críticos de Éxito	%								
Localización	20%	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Diversidad de producto	15%	3	0,45	2	0,3	2	0,3	3	0,45
Complementos	15%	3	0,45	2	0,3	1	0,15	3	0,45
Calidad de producto saludable y/o servicio	20%	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Know How y experiencia	10%	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Capacidad de Innovación	10%	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Medios y/o Canales de Comunicación	10%	4	0,4	5	0,5	2	0,2	3	0,3
TOTAL	100	3,1		2,7		2,15		3	

(*) El peso otorgado a cada factor será de 1 a 4, donde 1 es la mayor debilidad y 4 es la mayor fortaleza
 Fuente: Elaboración propia, con base en Matriz de Perfil Competitivo (MPC),
 Charles H. Kepner y Benjamin B., 1970

El fin de la estrategia de negocio, es instituir la Ventaja Competitiva sobre la competencia y conforme al perfil competitivo analizado en la anterior matriz, se obtuvo lo siguiente:

- **Localización:** En este aspecto, es relevante tener una ubicación accesible y favorable para el consumidor, quien busca facilidades de compra y aprovechar su tiempo libre de la mejor forma posible, así es posible generar mayores ventas y satisfacer a la clientela. Por esta razón, se prioriza la ubicación en los Macrodistrictos Centro, San Antonio, Sur, Mallasa, Cotahuma y Periférica de la ciudad.

En relación a las panificadoras industriales, la mayoría están situadas en zonas industriales, por lo que sus ventas se asocian más a estos sectores, sin embargo muchas de las empresas con mayor experiencia en el mercado, poseen sus tiendas propias, situadas en lugares céntricos y atractivos de la ciudad, el resto vende a través de los supermercados y retailers. Así mismo, las panaderías artesanales poseen la flexibilidad de venta en las panaderías y tiendas de barrio. Por su parte la competencia indirecta, es decir, cafeterías Premium, poseen una buena ubicación en relación a sus rivales.

- **Diversidad de producto:** Esto se asocia a la variedad de producto, atributos de éxito de la panadería saludable son esenciales. Las panificadoras artesanales, no poseen tanta variedad como las panificadoras industriales, por lo cual, el poner atención en el surtido y la variedad de los productos de panadería saludable y complementos es significativo.

- **Complementos:** El manejo de una gama de complementos asociados a los productos de panadería, puede ser una razón de ingreso al local, por lo cual se consideran complementos como ser: chutneys, mermeladas naturales, conservas saladas, entre otros. En relación a las panificadoras artesanales e industriales así como cafeterías, este aspecto está directamente relacionado al alcance y estrategia de su modelo de negocio.

- **Calidad de producto saludable y/o servicio:** El mantener un alto nivel de calidad, podría marcar la diferencia en relación a otras panaderías, ya que en la actualidad se tienen muchos productos elaborados con ingredientes artificiales y poco conocidos, además del riesgo de contaminación del alimento por las técnicas de procesado artificial, además, la atención al cliente, es otro aspecto importante que no se debe descuidar. Así mismo, las panificadoras artesanales, si bien emplean técnicas manuales de procesado, no cuentan con los ambientes adecuados y todo el equipo necesario para mantener los productos inocuos y bajo la trazabilidad pertinente, por su parte las panificadoras industriales al tener más ambientes de producción, podrían incurrir en riesgo de contaminación cruzada y contaminación por metales por el mayor uso de tecnología y utillaje. Por ello, los muestreos enviados a SENASAG e INLASA cada cierto tiempo, y acciones de prevención, son necesarios para verificar que los productos se encuentren bajo los requisitos técnicos y de inocuidad, además, las variables de atención al cliente en la compra son esenciales, en las panificadoras artesanales, la atención es inmediata a diferencia de las panificadoras industriales, que está en función del canal de comercialización escogido y la atención a los pedidos.

- **Know How y experiencia:** El conocimiento y la experiencia, revelan las necesidades y expectativas del consumidor final, lo cual es relevante al darle una imagen a la empresa. La imagen de las panificadoras industriales y cafeterías premium, está muy bien desarrollada ya que llevan más tiempo en el mercado, sin embargo en el caso de las panaderías artesanales es variable ya que depende del tiempo que lleven en el mercado, de la venta a granel y de los estándares conocidos por el mercado. Además, dependerá del alcance del modelo de negocio que de cada panadería o cafetería Premium.

- **Capacidad de Innovación:** Las nuevas tendencias y cambios en el estilo de vida de la ciudadanía, son considerados, ya que estas necesidades dejan de lado la panadería tradicional y enfatizan la capacidad de innovación de los productos y/o servicio.

Para el caso de las panificadoras industriales, la innovación es mayor que en las panificadoras artesanales y no tiene un punto de comparación con las cafeterías Premium que están ingresado al país. Por lo cual, se debe desarrollar propuestas nuevas, frescas y atractivas acorde a las expectativas y necesidades de los consumidores.

- **Medios y/o Canales de Comunicación:** Para llegar a los consumidores, los canales de comunicación, no solo se dirigen a través de revistas, radio y televisión, ya que en la actualidad ha tomado mucha importancia los canales digitales, como lo son las redes sociales, páginas web, así como la estrategia digital y los horarios. Por lo cual, el mantener una comunicación constante con el consumidor, manteniéndole informado y haciéndole participe de las actividades que la empresa lleva a cabo es sustancial.

2.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.2.1. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

2.2.1.1. PRINCIPALES ACTORES DE LA INDUSTRIA

Debido a que el plan de negocios se halla en el sector de panificación y además el pan es un alimento de consumo diario, los actores de la industria identificados, son:

- **Competidores:** La competencia de la industria de panadería saludable, comprende a las panificadoras industriales, que destacan por su distribución principalmente en supermercados, tiendas propias y retailers especializados; las panificadoras artesanales que se venden en las panaderías y tiendas de barrio. En relación a lo anterior, se identificó a los Competidores Directos (Ver punto 2.2.2.) y a los Competidores Indirectos (Ver punto 2.2.3.), en relación a las variables de extensión del negocio y diversidad del producto.

- **Sustitutos:** Los productos sustitutos del pan, son básicamente las galletas, queques, pasteles, empanadas, cereales y otros, comercializados por panificadoras artesanales, industriales y cafeterías por medio de los canales más concurridos de la ciudad.

- **Proveedores:** Dentro de la panificación saludable, las materias primas y materiales principales son: las harinas de trigo, harinas integrales, azúcar morena, miel ó edulcorantes, las semillas y en segunda instancia levaduras y mejoradores de masa naturales y de ser necesario las materias grasas y aceites que sean más saludables. Se han presentado a los proveedores de harinas de trigo e integrales más relevantes, son un total de 13 empresas esenciales en Bolivia (Ver TABLA N°1), de las cuales 5 están situadas en La Paz, a estas se suman las cooperativas agroecológicas. Así mismo, el abastecimiento de azúcar morena, edulcorantes, miel, mejoradores, levaduras y materias grasas y aceites, las semillas y granos, provienen de empresas nacionales y en algún caso extranjeras con presencia en el país, algunas de ellas por mencionarlas son: Irupana, Quinoa Foods Company, Andean Valley S.A., Coronilla S.A., entre otras que son capaces de abastecer a la industria de panificación en la ciudad de La Paz.

- **Consumidores:** Al ser el pan un alimento esencial de la canasta de las familias bolivianas, el cual es consumido por todos los estratos socioeconómicos y edades, hace que prevalezcan ciertas diferencias, por el tipo y calidad de producto consumido.

2.2.1.2. LOS MACROSEGMENTOS DE LA INDUSTRIA

Dentro de la macrosegmentación de los productos de panificación en la ciudad de La Paz, se tiene la clasificación que se resume a continuación.

- **Segmento de pan fresco y artesanal:** Este tipo de pan es elaborado de manera artesanal, además es vendido fresco y a granel, es de consumo inmediato y ofrecido de manera masiva en las tiendas y panaderías de barrio de la ciudad y principales mercados.
- **Segmento de pan envasado e industrial:** El segmento de pan envasado es elaborado por las panificadoras industriales, comprende pan común, pan especial y pan integral, es vendido en las zonas industriales donde se elabora, en los supermercados, en las tiendas especializadas y en las tiendas propias de las empresas más grandes del sector. Por otra parte dentro de este segmento se tienen los panes integrales, que llegarían a ser los panes saludables del mercado paceño.
- **Segmento de pan gourmet:** Este tipo de pan por lo general se lo encuentra en tiendas propias de los mejores barrios y zonas residenciales de la ciudad de La Paz, donde se encuentran panes comunes, panes especiales, panes integrales, budines, pasteles, galletas, entre otras variedades.

Este plan de negocios, ha escogido enfocarse en el macrosegmento de pan saludable, ya que se ha identificado las nuevas tendencias y cambios en el estilo de vida de la ciudadanía paceña, satisfaciendo la demanda insatisfecha y el macrosegmento en el que se encuentra sería el de pan industrial ya que en este se encuentran ciertos tipo de panes especiales y dietéticos.

2.2.1.3. TENDENCIA DE LA INDUSTRIA, CATEGORIAS DE CRECIMIENTO Y CICLO DE VIDA

ProChile, según una publicación, sobre “Como hacer negocios con Bolivia 2016”, identifica que dos aspectos clave de las características del mercado, para hacer negocios con Bolivia, radican en: los Puntos de venta y la Segmentación del mercado [26]. A partir de esta información, se identificaron las Tendencias de la comercialización de productos de consumo en Bolivia y la Segmentación del mercado de franquicias y cadenas de tiendas en Bolivia, las cuales permiten esbozar de manera general, las tendencias de la industria, categorías de crecimiento y ciclo de vida del sector de panificación dentro del rubro alimenticio de bienes necesarios y las tendencias de la comercialización en el país.

Las Tendencias de la comercialización de productos de consumo en Bolivia

Los principales puntos de venta del sector alimenticio en el país, dan a conocer las tendencias de la comercialización de productos de consumo en el país, estas son:

- **Los mercados:** Son mercados populares semanales, que agrupan un gran número de vendedores, quienes exhiben bienes de primera necesidad a las familias.

- **Los supermercados:** Se tienen más de 56 supermercados, ubicados en La Paz, El Alto, Cochabamba, Santa Cruz y otras ciudades del país. Los más destacados son: IC Norte, Ketal Hipermercados, Hipermaxi y Fidalga.

- **Las tiendas de barrio:** Canal de comercialización más importante del sistema de distribución de productos de consumo masivo, que vende gran variedad de productos en el país, además, maneja precios razonables, pero las condiciones de almacenamiento de los productos perecederos no son las más adecuadas. Entre La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz hacen un total de 30.000 tiendas de barrio de abastecimiento diario de productos y servicios a más de 300.000 hogares, el cual destaca como el canal minorista más relevante ya que ofrece atención personalizada, tradición y cobertura.

- **Las tiendas especializadas:** Se tiene un gran número de puntos de venta de este tipo, donde se evidencia la variedad de los productos.

- **Los centros comerciales:** Últimamente, han surgido algunos centros comerciales en las principales ciudades del país, por ejemplo: en La Paz se tiene al Multicine, MegaCenter, Shopping Norte, Shopping Sur y nuevos malles que se abrirán pronto.

Por otro lado, de acuerdo al punto 2.2.1.2., en el cual se identifica la macrosegmentación de los productos de panificación en la ciudad de La Paz, si se consideran las panificadoras artesanales e industriales de los macrosegmentos, los productos de panificación se encuentran en la etapa de crecimiento y madurez, en relación a la diversidad de productos. De igual forma, respecto a los productos de panificación saludable, estos se encuentran en las etapas de introducción y crecimiento del ciclo de vida, esto debido a la introducción de nuevos emprendimientos bajo la tendencia saludable y el crecimiento de empresas ya establecidas en el mercado.

Segmentación del mercado de franquicias y cadenas de tiendas en Bolivia

El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia, a través de una nota informativa sobre el Índice Global de la Actividad Económica (IGAE) anualizado [27], identificó que en junio de 2015, el crecimiento del PIB fue de 5,2%, debido al crecimiento económico, a raíz del consumo de los hogares y la ejecución en inversión pública lo que implicó en el aumento del dinero del consumidor y esto en la elevación del valor de las ventas y servicios que facturan a los restaurantes y supermercados en el país. Es decir, que si en el 2005, los restaurantes facturaban US\$ 67 millones, en el 2014 subió a US\$ 635 millones, teniendo un 853% de crecimiento. Así mismo, la nota indica que a junio de 2014, los restaurantes tenían ventas de US\$ 292 millones, mientras que a junio de 2015 facturaron US\$ 335 millones, esto fue un 15% de incremento, en un mismo periodo de un año a otro y los supermercados también tuvieron un incremento en ventas, a junio de 2015 facturaron US\$ 251 millones, mientras que las ventas en el mismo periodo de 2014 fueron de US\$ 232 millones, sobrepasando en un 9%.

La ILUSTRACIÓN N°3, esquematiza las principales marcas del sector de franquicias gastronómicas y otras del rubro alimenticio, que se han posicionado últimamente en el país, debido a una tendencia global de inversiones bajas con alta rentabilidad y al crecimiento de la demanda interna y la expansión de la clase media.

ILUSTRACIÓN N° 3 “Franquicias posicionadas en el Mercado Boliviano”



Fuente: Imagen obtenida de Pro Chile, Oficina Comercial Bolivia. Cómo Hacer Negocios con Bolivia 2016

La Cámara Boliviana de Franquicias (Cafran) [28], señala que Santa Cruz posee alrededor de un 80% de marcas asentadas dentro el país y destacan las marcas provenientes de EEUU, Argentina y Brasil, esto revela una tendencia consumista y exigente de la ciudadanía y la tendencia mundial que ha permitido el ingreso de diversos restaurantes gourmet en el país, con foco en el consumo de productos orgánicos.

La nota identifica a la vez, la creciente demanda por productos gourmet en los supermercados Ketal (La Paz), ICE Norte (Santa Cruz) e Hipermaxi (La Paz y Santa Cruz), por lo cual, Hipermaxi abrió un Hipermaxi Gourmet de estos productos en Santa Cruz, en el Mall las Brisas, otro caso de tiendas especializadas en Santa Cruz, es el de Supermercados Tía, que ahora es percibido como un referente. Así mismo, resaltan tiendas de nicho de mercado de productos naturales como Irupana, Súper Ecológico, Naturalia, entre otras, que comercializan productos gourmet a base de quinua, amaranto, frutas secas, cereales naturales, panadería, sábila, chocolates, entre otros.

2.2.2. COMPETIDORES DIRECTOS

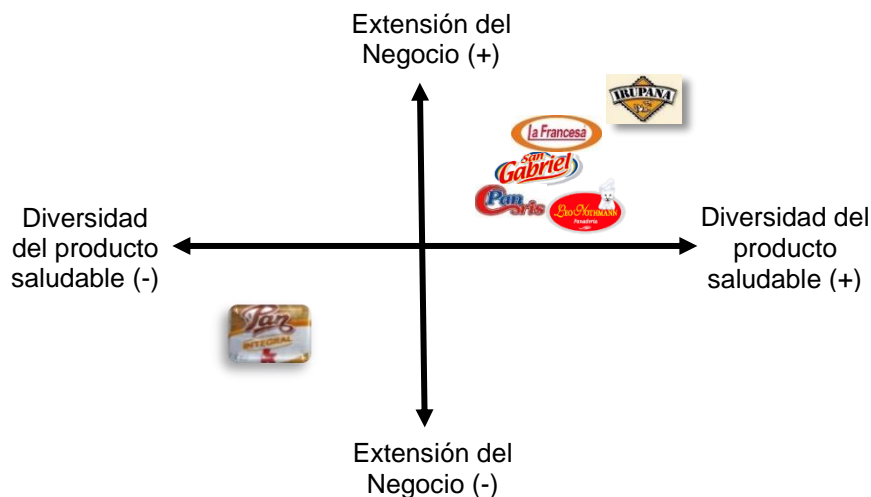
Según FUNDEMPRESA [29], el país tenía registradas alrededor de 149 Pymes del sector de panificación, de las cuales aproximadamente 120 son empresas unipersonales y 29 son sociedades de responsabilidad limitada y sociedad anónima, las cuales la mayor parte se concentran en los departamentos de La Paz, Cochabamba y San Cruz.

Respecto a la industria de la panificación, en La Paz se tienen registradas alrededor de 33 empresas unipersonales, 11 empresas de sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima, de las cuales las empresas que lideran en el mercado paceño son: Soalpro SRL, La Francesa Ltda., San Gabriel, San Luis, Pan Cris SRL, Pan Casero, a estas se adiciona la marca blanca de supermercados Ketal y entre las que elaboran productos de panificación integrales la más representativas son Irupana Andean Organic Food S.A y Panadería Leo Nothmann (IPCA S.R.L.), además las marcas mencionadas anteriormente, a la fecha también elaboran cierto tipo de pan integral, que podría ser considerado como pan saludable.

Según información del INE en el 2012, el Índice de volumen de ventas de la Fabricación de Productos de Panadería en Bolivia, llegó a 92,28 toneladas [30].

En relación al posicionamiento de las marcas de pan integral ó pan saludable en la ciudad de La Paz, el mercado está concentrado en empresas manufactureras dedicadas a la elaboración de productos de panificación. Para evaluar las ventajas y desventajas competitivas en relación a los competidores potenciales se utilizó la matriz de posicionamiento, como se observa a continuación en la ILUSTRACIÓN N° 4.

ILUSTRACIÓN N°4 “Marcas de Panadería, Competencia Directa del Mercado Paceño”



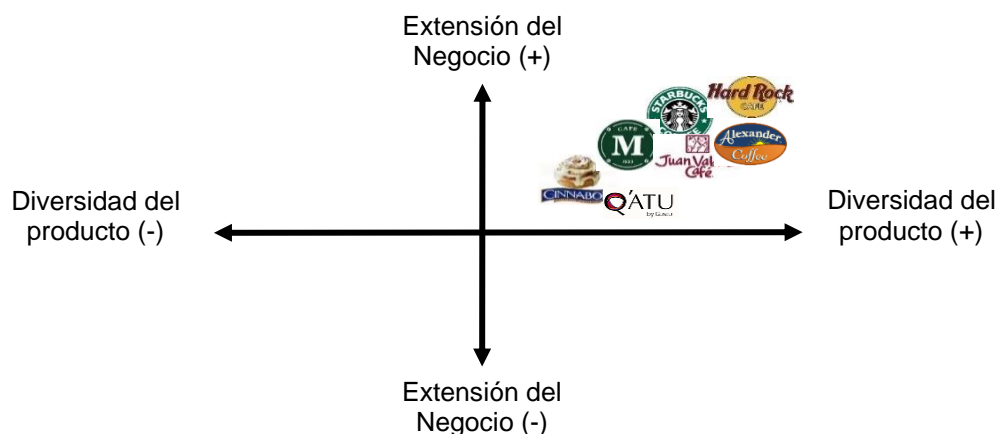
Fuente: Elaboración propia, con base en Adaptación “Estrategia Genérica”, Estrategias genéricas, Estrategia Competitiva de Porter M. 1980

Del análisis del posicionamiento en relación a las marcas de la competencia directa, a partir de las dos variables escogidas, para el eje de las abscisas (eje X), la diversidad de producto saludable, se tiene una competitividad entre media y baja, ya que al tener una ventaja competitiva de diferenciación, si bien es posible ofrecer diversidad de productos, pero solo en el marco de producto saludable. Al contrario, para el eje de las ordenadas (eje Y), se identificó que el atractivo para la extensión del negocio de la empresa es alto, ya que se tiene la opción de comerciar las categorías de productos saludables ubicándolos en más zonas y barrios de la ciudad de futuro en todo el país.

2.2.3. COMPETIDORES INDIRECTOS

Dentro del posicionamiento de marcas de franquicias más relevantes asociadas al rubro de cafetería en Bolivia, se tiene la presencia de cuatro principales marcas de café con presencia multinacional, que destacan por el aroma, estas se encuentran en áreas con alto tráfico peatonal, centros comerciales, aeropuertos y paradas de descanso y son: Hard Rock Café, Juan Valdez, Starbucks y Café Martínez tramitan su ingreso al país. Así mismo, una franquicia de café a nivel local muy destacada en la ciudad de La Paz, es Alexander Coffe y Q'atu (de Gustu) que es un restaurante que ofrece panadería artesanal y comida para llevar, adicionalmente una franquicia americana notable dentro del rubro de los productos horneados es Cinnabon.

ILUSTRACIÓN N° 5 “Marcas de Cafeterías y Restaurantes de Competencia Indirecta en el Mercado Nacional”



Fuente: Elaboración propia, con base en Adaptación “Estrategia Genérica”, Estrategias genéricas, Estrategia Competitiva de Porter M. 1980

Del análisis del posicionamiento en relación a las marcas de la competencia indirecta, a partir de las dos variables escogidas, para el eje de las abscisas (eje X), la diversidad de producto, se mantiene con una competitividad entre media y baja, ya que solo se ofrece diversidad de productos saludables. De forma contraria, para el eje de las ordenadas (eje Y), se identificó que el atractivo para la extensión del negocio de la empresa es alto, ya que a medida que la empresa se desarrolla, tiene la opción de expandirse en más zonas y barrios de la ciudad y luego a nivel nacional.

2.3. ANÁLISIS DE MERCADO

2.3.1. MERCADO DE LA PANIFICACIÓN

2.3.1.1. MERCADO DE PRODUCTOS DE PANADERÍA

El periódico “El Día”, conforme a información elaborada por el ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y el Instituto Nacional de Estadística [31], señala que el consumo per cápita de alimentos principales que conforman la dieta de las familias bolivianas basada en productos elaborados a partir de harina, llega a 47 kilos.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) [32], el Valor Bruto de Producción de Productos de Molinería y Panadería de Bolivia revela un incremento del 2010 al 2012, respecto a la elaboración de productos de molinería creció de [miles de Bs.] 1.200.228 a [miles de Bs.] 1.350.785 respectivamente y en relación a la elaboración de productos de panadería incrementó de [miles de Bs.] 514.753 a [miles de Bs.] 831.349 respectivamente, tal como se ve en el ANEXO B (TABLA N° 16). También, los datos del INE indican, que el Consumo Interno de Productos de Molinería y Panadería de Bolivia ha incrementado del 2010 al 2012, respecto a la elaboración de productos de molinería creció de [miles de Bs.] 939.237 a [miles de Bs.] 1.042.736 respectivamente y específicamente en relación a la elaboración de productos de panadería incrementó de [miles de Bs.] 329.524 a [miles de Bs.] 523.321 respectivamente, como se evidencia en el ANEXO B (TABLA N° 17).

Por otra parte, los Resultados de la Encuesta Anual Unidades Productivas 2013 y 2014 del Viceministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, nos revelan el incremento del valor de producción en unidades productivas de las actividades de producción y transformación por tipo societario, asociados a la agricultura, la industria manufacturera en lo que respecta a molinería y panadería de Bolivia del 2013 al 2014 en miles de bolivianos, tal como se observa en el ANEXO B (TABLAS N°18 y 19).

El valor de producción del cultivo de cereales, legumbres y semillas, el cultivo de semillas, la apicultura y la elaboración de productos de molinería y panadería se ve favorecido [33]. De la misma manera, los Resultados de la Encuesta Anual Unidades Productivas 2013 y 2014 del Viceministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, revelan que el Consumo Intermedio en Unidades Productivas de Actividades de Producción y Transformación por tipo societario, de actividades asociadas a la agricultura y elaboración de productos de panadería, CAEB de Bolivia, 2013-2014 se han incrementado, según el ANEXO B (TABLAS N° 20 y 21) [34].

Mercado de Productos Saludables

El periódico “Pagina Siete” [35], identifica que el mercado de la alimentación saludable, controla el 17% del consumo nacional de productos alimenticios. Lo cual es un dato importante, ante la situación actual, donde el 19 % de los adolescentes de 15 a 18 años presentan sobrepeso, 3 % son obesos, 50% de mujeres en edad fértil tienen sobrepeso y obesidad. Además, la producción de alimentos crece entre un 5% a 6% cada año y el sector de restaurantes creció un 27% en 2013, facturando 416 millones de dólares.

El Ministerio de Salud [36], señala que solo para el caso de Diabetes Mellitus en Bolivia, se presentaron 98.100 casos en 2015 y 138.124 en 2016. Ante el panorama mencionado, de acuerdo a un estudio realizado por Nielsen el 2014 [37], institución que ofrece información y medición de lo que los consumidores ven y compran, se identifica un importante crecimiento de los productos saludables. Lo cual representa una alternativa ante problemas de salud por malos hábitos de consumo alimenticio en las familias.

Actualmente, en Latinoamérica, existen empresas que investigan, desarrollan y comercializan mezclas de nutrientes e ingredientes para elaborar productos dietéticos, mejorando el rendimiento y los valores nutricionales de todo tipo de alimentos. Al respecto, en el mercado local y regional de la producción orgánica de Bolivia, se realizan ventas locales de manera discreta. Entre las empresas reconocidas por sus productos orgánicos y biológicos, están El Ceibo Ltda. e Irupana Andean Organic Food S.A., que lleva el nombre de una localidad y ha recuperado el potencial agroecológico del país. Así mismo, ante el cambio de estilo de vida de la población y nuevas tendencias de consumo, se evidencia la oferta de productos sanos a través de nuevos centros de retailer, principalmente en las ciudades de Santa Cruz y La Paz, con el tiempo esta tendencia también llegará a los otros departamentos del país.

Además, en algunos locales de La Paz y Cochabamba, se venden diversos productos asociados a la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB) [38]. En el país se tiene alrededor de 775.000 unidades productivas agropecuarias, agrupadas en organizaciones económicas campesinas (OECA).

El mayor consumo de alimentos saludables y orgánicos en la ciudad de La Paz, está dirigido al estrato socioeconómico ABC1, que se debe a la prevalencia de enfermedades asociadas a los malos hábitos de consumo alimenticio, por ello, el consumidor prefiere productos elaborados a base de cereales andinos como la quínoa y el amaranto, café, chocolates, hierbas medicinales, fruta deshidratada, semillas como la chía, sésamo, linaza, girasol, miel de abeja y sus derivados, harinas y fideos integrales, edulcorantes naturales como la estevia, son los productos de origen local que se encuentran disponibles en el mercado, a través de tiendas retail especializadas, cadenas de tiendas y supermercados [39].

Según datos de los Resultados de la Encuesta Anual Unidades Productivas 2013 [40] y 2014 [41] del Viceministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural de Bolivia, las actividades relacionadas con el expendio de comidas y bebidas (expendio de comida en locales y puestos de venta, otros), se han incrementado de un año al otro, es decir de [miles de Bs.] 1.526.040 en 2013 a [miles de Bs.] 2.497.295 en 2014. En base a lo anterior, en la ciudad de La Paz, existen panaderías, pastelerías, cafeterías y cadenas de restaurantes de repostería y comida tradicional boliviana, pero no están orientados a la comercialización de productos nutritivos y saludables, por medio de puntos de venta o locales de alto nivel y dirigidos hacia un segmento representativo del país.

2.3.2. MERCADO TOTAL, POTENCIAL Y OBJETIVO

Mercado total

Según Jofré, 2018: “El Mercado Total (MT), delimita las zonas donde se piensa ofrecer el producto o servicio y la situación de mercado, describe el estado actual y la posible evolución o tendencia futura”.

El mercado Total, corresponde a la totalidad de habitantes y hogares existentes en el área urbana de La ciudad de La Paz. Según información de IPSOS, 2015 [42], la población municipal de la ciudad de La Paz, llega a 776.468 habitantes y 212.900 hogares y en la ciudad de El Alto, se tienen 848.452 habitantes y 211.800 hogares. Es decir, se tenía un total de 1.624.920 habitantes y 424.700 hogares.

TABLA N° 3 Municipio de La Paz: Proyecciones de la población paceña por Macrodistrito (Proy. 2018)

MACRODISTRITO	Población Urbana La Paz [hab.]	Industria de Pan [Kg]	Industria de Pan [\$]
Macrodistrito Cotahuma	156.052	7.334.445	8.214.578
Macrodistrito Max Paredes	167.133	7.855.262	8.797.893
Macrodistrito Periférica	161.605	7.595.450	8.506.904
Macrodistrito San Antonio	117.463	5.520.774	6.183.267
Macrodistrito Sur	129.213	6.073.000	6.801.760
Macrodistrito Mallasa	5.161	242.580	271.690
Macrodistrito Centro	65.275	3.067.908	3.436.057
Macrodistrito Hampaturi	2.080	97.758	109.489
Macrodistrito Zongo	1.686	79.237	88.746
TOTAL	805.668	37.866.413	42.410.383

Fuente: Instituto Nacional de Estadística - Censo Nacional de Población y Vivienda (proy. 2012)

Por otro lado, a partir de una base de datos del Censo Nacional de Población y Vivienda (Proy. 2012) del Municipio de La Paz, obtenida del Instituto Nacional de Estadística (INE), se ha realizado una proyección de Población según Macrodistrito hasta el año 2018, considerando la tasa de crecimiento histórica del departamento de La Paz, a raíz de esta estimación, se concluye que el mercado total del Municipio de La Paz, alcanza a 805.668 [hab.] y esto expresado en cantidad en peso de harina, representa un total de 37.866.413 [kg.], y expresado en dólares, alcanza a un total de [USD] 42.410.383. El desglose por Macrodistrito se resume y presenta en la TABLA N° 3.

Mercado Potencial

Según Jofré, 2018: **“El Mercado Potencial (%MT), es una definición clara del perfil de nuestro cliente potencial, identificando los futuros consumidores de nuestro producto o servicio”.**

Se consideró establecer el negocio en la ciudad de La Paz, dirigido al segmento de la clase media y media alta, de los segmentos de clases sociales B y C, ya que representan el mayor porcentaje de habitantes y esta cambiado e incrementado recientemente, no solo ha variado en cantidad si no que las expectativas, gustos y exigencias del consumidor paceño están cambiando respecto a la alimentación y hábitos de consumo. En base a información obtenida de IPSOS (2015) [42], la cantidad de habitantes en La Paz y El Alto alcanza a 187.500 habitantes y 681.700 hogares.

En relación a lo anterior, con base en la proyección realizada de la Población por Macrodistrito hasta el año 2018, para la estimación del Mercado Total del Municipio de La Paz, a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), se estimó el Mercado Potencial del Municipio de La Paz, considerando la población de los macrodistritos que residen en la ciudad, en especial, los segmentos de los estratos sociales B y C+, que se apegan al perfil del consumidor que a la fecha, está atravesando cambios en sus preferencias, debido a las nuevas tendencias de consumo mundial de productos saludables y al estilo de vida que se está adoptando, el cual se ha tornado más exigente. De la estimación, se concluye que el Mercado Potencial del Municipio de La Paz, alcanza a 634.769 [hab.], esto expresado en cantidad en peso de harina, representa un total de 29.834.157 [kg.] y expresado en dólares alcanza a [USD] 33.414.256. La estimación se presenta en la TABLA N° 4, donde también se detalla el desglose por Macrodistrito.

TABLA N° 4 “Mercado Potencial”

MACRODISTRITO	Población Urbana La Paz [hab.]	Industria de Pan [Kg] (1)	Industria de Pan [\$] (2)
Macrodistrito San Antonio	117.463	5.520.774	6.183.267
Macrodistrito Sur	129.213	6.073.000	6.801.760
Macrodistrito Mallasa	5.161	242.580	271.690
Macrodistrito Centro	65.275	3.067.908	3.436.057
Macrodistrito Cotahuma	156.052	7.334.445	8.214.578
Macrodistrito Periférica	161.605	7.595.450	8.506.904
TOTAL	634.769	29.834.157	33.414.256

(1) Considera que el consumo de pan anual es de 47 [kg/hab.]

(2) Considera que el precio promedio del pan en La Paz en Bolivia es 1.12 [\$/kg]

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

A través de la encuesta realizada y resultados (ver punto 2.3.4), fue posible identificar diversas **variables que definen el perfil del consumidor**, como ser: características demográficas, las preferencias del consumidor, las razones de compra y los atributos de la tienda que delimitan el negocio.

Mercado Objetivo

Según Jofré, 2018: “El Mercado Objetivo (%MT), define los segmentos de mercado específicos a los que nos vamos a dirigir y la participación esperada (%MS)”.

El negocio está dirigido al consumidor que en los horarios de desayuno, almuerzo o cena transita por los macrodistritos más concurridos, como ser, los Macrodistritos Centro y Sur de ciudad de La Paz, es decir, mamás y mujeres que compran el pan para el hogar, profesionales que salen de sus trabajos en esos horarios y estudiantes universitarios que no pueden retornar a sus hogares para alimentarse, se espera captar clientes de la ciudad de La Paz, exceptuando El Alto.

En base a información obtenida de IPSOS (2018) [43], la cantidad de habitantes en la ciudad de La Paz, correspondiente a los segmentos B y C, alcanza a 125.200 habitantes y 446.600 hogares que habitan en la urbe paceña.

TABLA N° 5 “Mercado Objetivo”

MACRODISTRITO	Población Segmentada [No. hab]	Industria de Pan *Frecuencia Consumo*Elección Compra*Ubicación*Pan Saludable[Kg] (5)	Industria de Pan *Frecuencia Consumo*Elección Compra*Ubicación*Pan Saludable [\$] (5)
Macrodistrito San Antonio	18.451	867.203	971.268
Macrodistrito Sur	20.297	953.947	1.068.420
Macrodistrito Mallasa	811	38.104	42.677
Macrodistrito Centro	10.253	481.907	539.736
Macrodistrito Cotahuma	24.513	1.152.095	1.290.346
Macrodistrito Periférica	25.385	1.193.093	1.336.264
TOTAL	99.710	4.686.349	5.248.711

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

Como se expone en la TABLA N° 5, a partir de la estimación del Mercado Total y los resultados del Estudio de Mercado (punto 2.3.4.3 y TABLA N°22), que revelan las variables demográficas, las preferencias del consumidor, las razones de compra y los atributos de la tienda que delimitan el negocio, se estimó el Mercado Objetivo (ANEXO C), el cual alcanza a 99.710 [hab.], esto expresado en cantidad en peso de harina es 4.868.349 [kg.] y en dólares llega a [USD] 5.248.711, mientras que la participación de mercado estimada fue del 7%, durante el horizonte de evaluación del proyecto (5 años).

El ingreso al mercado paceño, empieza el primer y segundo año con el Macrodistrito Centro, Sur, San Antonio y Mallasa con dos tiendas ubicadas estratégicamente en Miraflores, que conecta al Macrodistrito Centro, San Antonio (junto a Línea Blanca del teleférico) y en Calacoto, que conecta al Macrodistrito Sur y Mallasa (junto a la Línea Verde), por ser zonas céntricas y transitadas cerca de los bancos, oficinas y universidades de La Paz, donde se tiene un alto flujo de personas. Entre el tercer y quinto año, se pretende ingresar a los Macrodistritos Cotahuma y Periférica (Junto a la Línea Naranja), debido al crecimiento de la clase media en estas zonas de la ciudad de La Paz.

El alcance del plan de negocios abarca el mercado de la ciudad de La Paz, empezando en el primer y segundo año, por el Macrodistrito Centro, Sur, San Antonio y Mallasa, con dos tiendas en la zona Centro y Sur y del tercer a quinto año otra tienda para los Macrodistritos, Cotahuma y Periférica, debido al crecimiento vertical de la clase media. A continuación, se resume el Mercado Total, Potencial y Objetivo expresado en número de habitantes [hab.], cantidad en peso [kg.] y valor en dólares [USD].

ILUSTRACIÓN N°6 “Resumen del Mercado Total, Potencial y Objetivo”

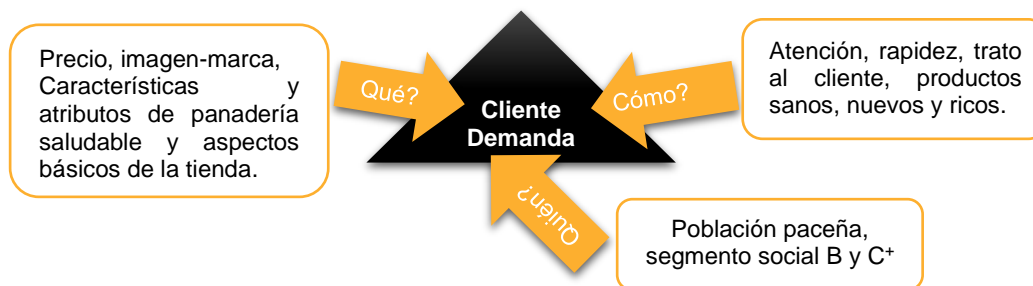
Mercado Total	<ul style="list-style-type: none"> • 805.668 [hab.] • 37.866.413 [kg.] • 42.410.383 [USD]
Mercado Potencial	<ul style="list-style-type: none"> • 634.769 [hab.] • 29.834.157 [kg.] • 33.414.256 [USD]
Mercado Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • 99.710 [hab.] • 4.686.349 [kg.] • 5.248.711 [USD]

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos del INE

2.3.3. ANÁLISIS DE LA DEMANDA A TRAVÉS DEL TRIÁNGULO DEL MODELO DELTA DE ARNOLD HAX Y EL CLIENTE COMO CENTRO DE LA ESTRATEGIA

Una vez establecida la población segmentada, nos basamos en el Modelo Delta desarrollado por el profesor de MIT, Arnoldo Hax, el cual se enfoca en el fortalecimiento del vínculo con el cliente, para realizar un análisis preliminar de los clientes y de la demanda, el cual se basó en tres preguntas: ¿Quiénes son mis clientes?, ¿Qué quieren? y ¿Cómo lo quieren?, identificando así estos tres aspectos esenciales, tal como se muestra en el siguiente esquema.

ILUSTRACIÓN N°7 “Modelo Delta y Análisis de la Demanda”



Fuente: Elaboración propia con base en “The Delta Model”, Arnoldo Hax, 2010

▪ ¿Quiénes son mis clientes?

Los clientes son la población paceña de las clases B y C+, personas entre 20 y 65 años de edad que consumen pan a diario y que son conocedores del pan integral tradicional, que se preocupan por su salud y quieren consumir un pan saludable y a la vez rico, como ser las madres de familia, trabajadores, oficinistas, jóvenes y universitarios que transitan por zonas céntricas de la ciudad o donde existe movimiento entre sus actividades laborales, estudio o un momento de descanso.

Las alternativas para fortalecer el vínculo con el cliente, son a través de la comunicación y transferencia de los conocimientos de pan saludable al consumidor, se reforzará la motivación y fidelización del cliente. Así mismo, el fortalecimiento de las relaciones y los canales de comunicación con el cliente, permitirá mejorar la experiencia del ciclo del producto y el proceso de compra de pan saludable. También, mediante la oferta de pan saludable y a la vez rico, en base a harinas integrales, cereales andinos y el uso de técnicas de elaboración y maquinaria pertinente, se logrará una propuesta de valor única, para lo cual se propondrá ofrecer un pan saludable de precio accesible y un pan saludable innovador a un precio especial, en el primer caso se trata de un pan saludable que normalmente consume el paceño, pero este no atenta contra su salud debido a los ingredientes con los cuales será elaborado y en segundo lugar un pan innovador en base a cereales andinos que será el producto estrella, con ambos se atraerá al segmento de clase media y media alta, que actualmente se modificó y es más extenso que en el pasado, ya que el consumidor se ha tornado más exigente, debido a las nuevas tendencias y la entrada de nuevos negocios alimenticios en la ciudad de La Paz.

▪ ¿Qué quieren?

El consumidor paceño del segmento objetivo B y C, busca un pan saludable y a la vez rico, a esto se suma el hecho de que la clase social media, se ha tornado más exigente debido a la entrada de nuevas franquicias de alimentos y tiendas especializadas y ha surgido un nuevo estilo de vida, que ha permitido a las personas que transitan y están en movimiento o con limitaciones de tiempo entre horarios de entrada y salida del trabajo, ó en los momentos de descanso, desestrés ó distracción en las zonas céntrica y sur de la ciudad de La Paz, acudan cada vez más a comprar al paso, optar por lo práctico, asistir a centros comerciales, malles, multicines, gimnasios, plazas de comidas, supermercados y minimarkets o tiendas especializadas, tiendas de barrio y de conveniencia.

Así mismo, el cliente puede identificarse fácilmente con la marca de un producto que evoca confianza y la autenticidad, en este caso una marca de origen andino asociada a la propuesta de valor del negocio, que es un pan saludable hecho en La Paz a base de ingredientes sanos y cereales andinos. Es decir cuando el consumidor piense en la marca “Miga Andina”, lo asociará rápidamente a un pan saludable, rico y que le recuerde a sus raíces, también la marca que cuida de su salud y a su vez dado a que aún no se tiene todavía establecida una cultura de pan saludable, se va introduciéndola lentamente, a un inicio, ofreciendo un pan saludable pero conocido, además para satisfacer al consumidor que se ha tornado más exigente con el tiempo, se propone un pan saludable en base a harinas integrales y productos andinos, en la propuesta de valor a primera instancia.

Respecto a los atributos y características de la tienda, se propone empezar por lo que es esencial para el cliente que es la rapidez de atención, la exhibición de producto, la limpieza de la tienda y la manipulación de los productos, entre otros aspectos. Y esto estará asociado a la trayectoria o cercanía de las tiendas, en las zonas centro y sur de mayor movimiento de la ciudad de La Paz. Otra alternativa a largo plazo será establecer un sistema de delivery para fortalecer la relación con el cliente y averiguar qué es lo que el cliente quiere y se puede sacar ventaja con el uso de la tecnología.

▪ ¿Cómo lo quieren?

Esto estará asociado a la estrategia a ser empleada para el plan de negocio, se tienen tres alternativas, el empleo de estándares de propiedad registrada, liderazgo en costos y diferenciación. La estrategia se definirá más adelante y podría ajustarse y cambiar en relación al desarrollo y fases del negocio.

En la actualidad, se quiere aplicar una estrategia que está asociada a la oferta de nuevos productos de panadería en base a ingredientes saludables y de origen andino, que sea accesible para el segmento de estratos sociales B y C+.

2.3.4. ENCUESTA Y RESULTADOS

2.3.4.1. OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

Objetivo General:

- Identificar y medir las variables claves de contexto del mercado y la industria de panadería nutritiva y saludable.

Objetivos Específicos:

- Identificar el porcentaje de la población que consume productos de panadería saludable.
- Identificar la frecuencia de consumo de la población objetivo de la urbe paceña.
- Identificar las preferencias entre los diferentes tipos de productos de panadería en base a cereales y productos saludables.
- Identificar las razones de compra y los atributos del local de interés.
- Identificar los atributos de la tienda relevantes y la ubicación de la misma.

2.3.4.2. CUESTIONARIO, METODOLOGÍA Y MUESTRA

Se diseñó y aplicó una encuesta, orientado al segmento objetivo, es decir, los estratos socioeconómicos B y C+ de la urbe paceña, cuyos resultados se detallan en el Anexo D.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula empleada para el cálculo del tamaño de muestra finita, en base al tamaño de la población ó universo segmentado, que son las personas del estrato socioeconómico B y C+ de ciudad de La Paz, de los principales Macrodistrictos en crecimiento:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$
$$n = \frac{99.710 * (1,96)^2 * 0,05 * (1 - 0,05)}{(99.710 - 1) * (0,03)^2 + (1,96)^2 * 0,05 * (1 - 0,05)}$$

$$\boxed{n = 202}$$

N = Tamaño de la Población y universo

n = Tamaño de la muestra

Z = Desviación para lograr el nivel de confianza 95%

E = Margen de error máximo admitido

p = proporción que esperamos encontrar

2.3.4.3. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación de mercado, dieron a conocer las variables clave del contexto de la industria y el mercado de panadería nutritiva y saludable en La Paz: el porcentaje de la población que consume productos de panadería en base a cereales y productos saludables, la frecuencia de consumo, las preferencias, las razones de compra y los atributos del local, de esta manera se identificó la medida en la que los clientes desean participar de la experiencia de consumo un pan saludable.

Para identificar el perfil del consumidor, se aplicó la encuesta a 202 personas, pertenecientes al segmento objetivo y residen en los Macrodistrictos más concurridos de la ciudad, de esta forma se delimitó el plan de negocios. Los resultados de esta encuesta se detallan en el ANEXO D.

El perfil del consumidor del segmento objetivo, son hombres y mujeres profesionales e interesados en cuidar su salud, adultos y jóvenes (ANEXO D, Figura 16 y 17), de las familias de estratos medio y medio alto B y C+, que residen en la ciudad de La Paz, donde en un 85% consumen diariamente productos de panadería (ANEXO D, Figura 6).

En relación a la variable de **preferencia por tipo de pan** ó productos de panadería (**ver Figura 3**), el consumidor, tuvo una alta afinidad por: el pan fresco y artesanal (60%), significativamente pero en menor porcentaje pan saludable (42%) y de manera opuesta, pan envasado (22%), y pan gourmet (17%).

Los **atributos de un producto de panadería (ver Figura 9)** que valora el consumidor, son: el sabor asociado a la intensidad (66%), la frescura, es decir que el pan este recién hecho (65%), la apariencia que manifieste un color vivo y se perciba una corteza crujiente (50%), los ingredientes orgánicos y sin aditivos artificiales (51%), la textura, que sea particular y con el tamaño adecuado de miga y burbujas (41%), aroma, es decir el olor especial e intenso conforme al producto (30%) y método de fabricación artesanal (17%).

Las **variables de decisión de compra** del consumidor (**ver Figura 7**), están dadas por: la afinidad por productos de calidad (58%), la cercanía ó trayecto (41%), por el precio (30%) y en menor porcentaje pero no menos importante, se tienen las variables de decisión por diversidad ó variedad de producto (19%), por oportunidad de compra al paso (23%) y por las fechas festivas y eventos (23%). También, la preferencia por la variable **elección de una panadería (ver Figura 13)**, estuvo dada por: la cercanía/trayecto (55%), y en menor porcentaje, por las categorías de pan (20%), por la variedad y surtido (10%), por el precio del producto (10%), por productos complementarios (5%).

Para los clientes los **atributos relevantes de la tienda (Figura 11)**, vienen dados por: la atención rápida (80%), la exposición de producto (45%), limpieza de la tienda (88%), la inocuidad y manipuleo de los productos (80%), las formas de pago (47%), presentación y etiqueta del personal (55%), el estacionamiento (47%). Con menor importancia, consideran el ambiente (49%) e iluminación (49%).

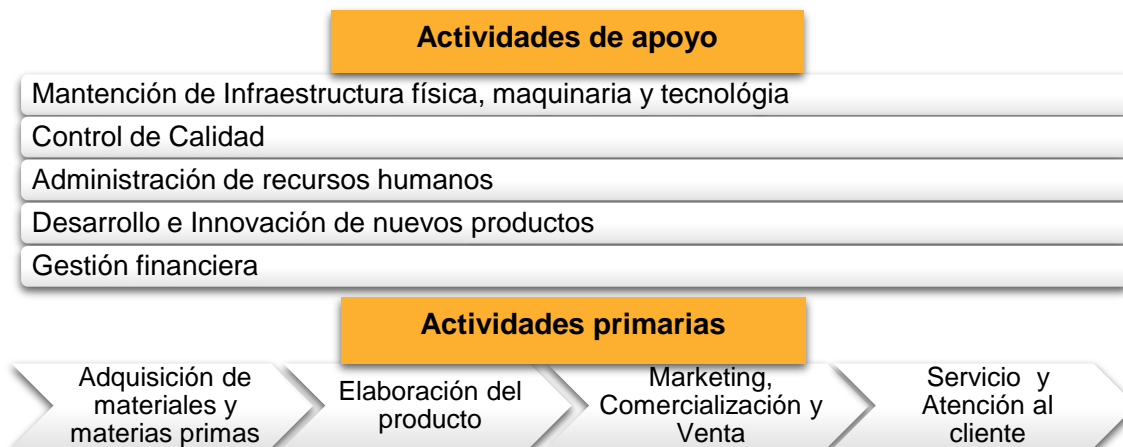
El **lugar de compra y acceso** a productos de panadería (**Figura 14**), afines al consumidor son: zonas céntricas de la ciudad (11%), zonas residenciales de la ciudad (11%), cerca de los teleféricos de la ciudad (13%), en centros comerciales, muelles y plazas de comida (13%). También en las ya concurridas tiendas de barrio (17%) y supermercados (14%), en tiendas especializadas (10%) y en menor porcentaje cerca al estadio (6%) y en lugares independientes como colegios o jardines infantiles (5%).

2.4. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.4.1. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor, se ajusta a las actividades de apoyo y actividades primarias que relacionadas con el modelo de negocio que desarrollará MIGA ANDINA S.A.

ILUSTRACIÓN N°8 “Análisis de la Cadena de Valor de Porter”



Fuente: Elaboración propia con base en modelo de Porter 1980 y Johnson, Scholes, Whittington 2008

Actividades de Apoyo:

- **Mantenimiento de Infraestructura física, maquinaria y tecnología:** Este proceso engloba el mantenimiento del ambiente de planta y del local, así como de las maquinarias y activos inmobiliarios en general respectivos al negocio, apoyándose en el mantenimiento predictivo y correctivo.
- **Control de Calidad:** Este proceso, satisface a cumplir con los requisitos de calidad conforme a la normativa vigente de productos panificados y elaborar inocuamente el producto a lo largo de la cadena productiva y a futuro con esta base se podrá cumplir con la norma NB ISO 22000, de la inocuidad alimentaria.
- **Administración de recursos humanos:** El proceso de Administración de recursos humanos que básicamente deberá estar basado en un Sistema de planificación, provisión, control y compensación.
- **Desarrollo e Innovación de nuevos productos:** Este proceso es esencial para ofrecer variedad y satisfacer los gustos y nuevas tendencias de los clientes, será relevante el conocimiento del mercado, sus necesidades y preferencias, así como el desarrollo acorde a las investigaciones de mercado y recursos disponibles.
- **Gestión financiera:** Este proceso relevante para el análisis y toma de decisiones financieras de la empresa, ya que permite administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos generados y llevar un control de los ingresos y gastos de la empresa.

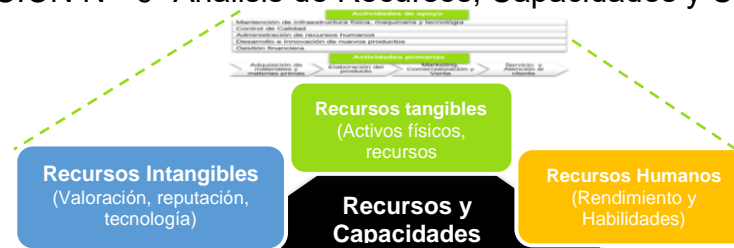
Actividades Primarias:

- **Adquisición de materiales y materias primas:** El proceso contempla desde la compra, recepción, verificación y control de las especificaciones técnicas de las materias primas, insumos y equipos pertinentes. Además se deberá prever que las bodegas y lugares de almacenamiento se hallen en buenas condiciones, por lo cual debería estar sujeto a inspecciones para supervisar su estado, de manera de evitar los productos con fecha de caducidad muy corta o próxima a caducar o productos en mal estado.
- **Elaboración del producto:** Este es uno de los procesos más importantes ya que de la venta de los productos, está en función a la calidad de estos productos en caso de los productos de panadería y derivados en general pasan por procesos similares con ciertas variaciones, desde el pesaje, mezclado, formado, la fermentación dependerá la línea de producto en función al tipo de producto de panadería y derivados, ya que algunos requieren las harinas integrales y la masa madre en su preparación, y otros no requieren la fermentación, en la sala de ventas se expondrá la cámara de fermentación y el horno, para finalmente ser almacenado y envasado para la venta.
- **Marketing, Comercialización y Venta:** Este proceso permite crear la demanda y vender los productos de panadería saludable al mercado objetivo, también, analizar las características del mercado, las acciones de la competencia y establecer un plan de marketing a nivel estratégico y táctico, dirigido a mejorar la imagen de mercado incidiendo en factores clave, como el precio, la publicidad, la calidad, la distribución y la red comercial entre otros.
- **Servicio y Atención al cliente:** A través de este proceso, la empresa podrá relacionarse con sus clientes, realizando actividades para otorgar al cliente de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

2.4.2. RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

A partir de la herramienta de la Cadena de Valor de Porter, se obtuvo la lista de Recursos, Capacidades y Competencias, que en esencia se explica en la ILUSTRACIÓN N°9.

ILUSTRACIÓN N° 9 “Análisis de Recursos, Capacidades y Competencias”.



Fuente: “Interacción Actividades – Competencias – Recursos”, modelo de Porter 1980

- **Recursos Físicos:** En particularidad, la ubicación y el local en los Macrodistrictos Centro, Sur y Cotahuma, esto asociado con la cercanía, accesibilidad y facilidades de compra que el cliente requiere. A todo esto se suma, la obtención de tecnología y maquinaria con especificaciones técnicas que permitan la elaboración de productos homogéneos.

▪ **Recursos Humanos:** Los profesionales y trabajadores competentes (ver ANEXO I), por ejemplo: el chef panadero, maestro de panadería y auxiliares panaderos (operarios), que tengan una educación conforme a sus actividades laborales, que sean capaces de alinearse a las directrices y estrategia de la empresa capacitándose a medida que se desarrollan en la carrera profesional y mantengan una eficaz y eficiente producción.

▪ **Recursos Organizacionales:** La cultura organizacional, asociada a la misión, visión, valores de la empresa, el liderazgo, trabajo en equipo y la motivación, priorizando la elaboración de productos de panadería saludable de una marca andina, que sean únicos y satisfagan al cliente, otorgándole un producto y servicio de calidad, tratándole como en casa, el conjunto, definirá la imagen de la empresa, la fidelización y la buena relación con el cliente y así colmar sus expectativas de gustos y nuevas tendencias, conservando la información y retroalimentación del proceso, es decir el feedback.

La ventaja competitiva, se obtuvo del análisis de competencias centrales, VRIO:

TABLA N° 6 “Análisis VRIO”

ITEM	V (Valioso)	R (Raro)	I (Inimitable)	O (Ocupado)	VENTAJA COMPETITIVA
Localización	SI	SI	SI	SI	V. Competitiva durable
Diversidad de Producto	SI	NO	SI	SI	V. Competitiva
Complementos	SI	NO	NO	SI	V. Competitiva
Calidad producto saludable y/o servicio (facilidades de compra)	SI	SI	SI	SI	V. Competitiva durable
Know How y Experiencia	SI	NO	SI	NO	V. Competitiva no durable
Cap. de Innovación	SI	SI	NO	SI	V. Competitiva no durable
Medios y Canales de Comunicación	SI	NO	SI	SI	Línea de valoración ó paridad competitiva.

Fuente: Elaboración propia, con base en “VRIO Framework” Gestión Estratégica y Ventaja Competitiva, Barney, JB y Hesterly, WS 2010

Como se expone en la TABLA N° 6, el análisis VRIO concluye en dos aspectos principales a ser considerados competencias centrales del negocio ó ventaja competitiva: la localización del local y la calidad del producto saludable y/o servicio, es decir un pan de calidad, que sea saludable, de fácil acceso y que ofrezca facilidades de compra.

2.4.3. VENTAJA COMPETITIVA

La **ventaja competitiva** de MIGA ANDINA S.A. se centra en: Satisfacer la necesidad de consumo de pan, con un producto de calidad (pan saludable) y localización estratégica (distribuido en lugares cercanos, en zonas transitadas, junto a los teleféricos de la ciudad y en los centros comerciales, malles), aprovechando la gestión de cadena de tiendas, y la generación de una experiencia a los consumidores, que le permita sacar una ventaja en relación a su competencia.

2.4.4. ANÁLISIS FODA

FACTORES EXTERNOS

4.4.4.1. OPORTUNIDADES

- Las nuevas tendencias de consumo del mercado paceño, donde la panadería representa un mercado de consumo masivo en crecimiento, además las tendencias saludables y el potencial agroecológico que posee el país, permiten que se pueda conseguir la entrada a nuevos mercados dirigido hacia aquellas personas que requieran un producto saludable y a su vez cercano y con facilidades de compra, pese a la tendencia, se tiene una demanda insatisfecha.
- El pan es un alimento de consumo diario, considerado básico y esencial dentro de la dieta y la canasta familiar.
- Oportunidad de crecer y no solo ofrecer productos al segmento B₂C y también al segmento B₂B, asociándose con grupos de interés que ayuden a generar márgenes al negocio, como son: proveedores, hoteles, restaurantes, con asociación de panaderos, hospitales y sistema de salud para satisfacer estos mercados.
- Aprovechar el Mercado atomizado de los productos de panadería.
- Momento de crear, diseñar e innovar con productos que satisfacen a las nuevas tendencias de consumo saludable, como productos integrales, productos sin gluten, en base a cereales andinos y productos orgánicos orientado a consumidores que cuidan su salud y aquellos que sufren enfermedades por malos hábitos de consumo alimenticio, es decir diabéticos, celíacos, personas con enfermedades cardíacas, que sufren de cáncer, entre otros. Así mismo, oportunidad de ofrecerlo conforme a la trayectoria o cercanía de los consumidores en las zonas de alto tráfico de la ciudad.

4.4.4.2. AMENAZAS

- La generación de competidores formales e informales, es decir la entrada de nuevas panificadoras industriales y artesanales, cafeterías y franquicias relacionadas al rubro de panificación al país.
- El dinamismo en los hábitos de consumo de la clase social media del país, ante lo cual se quiere ofrecer alternativas más saludables, evitando el contenido de grasa, sal, azúcares e ingredientes tóxicos y artificiales.
- Localización en zonas con mercados explotados, cerca de tiendas de barrio o supermercados más concurridos.

FACTORES INTERNOS

4.4.4.3. FORTALEZAS

- Satisfacer a través de un producto de panadería saludable y de calidad, ubicado de manera estratégica y con el desarrollo de un servicio de calidad, es decir, atención personalizada, amable y con la rapidez que el cliente requiere.
- Disponibilidad de ingredientes debido al potencial agroecológico que posee el país.
- Diseño y desarrollo de productos tradicionales y a su vez sanos y naturales, de calidad, innovadores y variados de panadería saludable.
- Elaboración de pan saludable y productos de buen sabor y con atributos de calidad.
- Accesibilidad y facilidad de compra a través de la localización estratégica.

4.4.4.4. DEBILIDADES

- Al trabajar con productos perecederos, en la gestión de compras y de los inventarios se corre el riesgo de pérdidas en insumos, lo cual se debería evitar.
- Falta de desarrollo de la experiencia y conocimiento (Know How, Know Who) en la producción y riesgo de pérdida del mismo por la rotación de personal.
- La competitividad no suficiente, debido al bajo desarrollo de know-how, y reciente desarrollo del conocimiento del talento humano que comienza a desarrollarse en la curva de la experiencia, es decir, existe el riesgo de que no estén calificados para sus funciones, falta de inversión en tecnología.
- Dificultad de fijación de precio de los productos, al ofrecer un producto nuevo.
- Costo de alquiler de la tienda ó de local muy elevado en zonas estratégicas.

A partir del análisis FODA, DAFO ó SWOT, se identificaron los factores externos e internos y de esta manera se obtuvieron las estrategias, resumidas en Matriz DAFO, la cual se detalla en el ANEXO E.

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1. MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Según Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2009: ***“Un modelo de negocio describe la justificación de cómo una organización crea, entrega, y captura el valor. El bloque de construcción de proposiciones de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de cliente específico”***.

Los 9 bloques de construcción: Segmentos de Cliente, Propuesta de Valor, Canales, Relaciones con Clientes, Flujo de Ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Socios Clave y Estructura de Costos, se describen en el modelo de negocio de Miga Andina S.A., el cual está basado en el lienzo de negocios CANVAS (ver ILUSTRACIÓN N°10).

El diseño del modelo de negocio de “Miga Andina”, se estableció con base en el Modelo CANVAS, el cual se explica a través de la propuesta de valor de la siguiente frase:

“Usando ingredientes en base a harinas de calidad y de cereales andinos, semillas, granos y productos saludables y nutritivos, MIGA ANDINA S.A., ofrece un pan saludable, rico, accesible ó vendido en tiendas que priorizan el trayecto, la atención rápida y amable del consumidor, lo que le otorga márgenes al negocio”.

ILUSTRACIÓN N° 10 “Modelo de Negocio CANVAS de “MIGA ANDINA S.A”

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Mercado Objetivo
 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cartera de proveedores de materias primas, envases y equipos, que cumplan con requisitos técnicos. ▪ Buena relación con proveedores de insumos, maquinarias y utillaje. ▪ Asociaciones con stakeholders, que permitan hacer crecer el negocio. 	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de pan saludable con alta calidad y servicio, bajo normas técnicas, estándares y procedimientos. ▪ Adquisición y control de calidad de materias primas. ▪ Diseño y desarrollo de productos innovadores. ▪ Control de calidad y optimización de procesos. ▪ Mantención y de la tecnología, equipos y pruebas métodos de elaboración. ▪ Servicio y atención rápida y amable, buen trato a nuestros clientes que buscan una experiencia diferente. ▪ Empleo de técnicas de branding, marketing estratégico, táctico y Ventas. 	 <p>Para los consumidores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pan saludable con alto nivel de calidad y servicio basado en mejores ingredientes andinos y productos saludables, vendido en tiendas cercanas que priorizan el trayecto del consumidor, la atención rápida y amable al cliente. 	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiendas de pan saludable con ubicación clave. ▪ Personal atento, que ofrece un trato personalizado y una atención especial al cliente. ▪ Promociones por campañas, épocas festivas y aniversarios, días jueves. ▪ Estrategia digital, basada en la encontrabilidad, masividad y relacionalidad, a través del buscador Google, las redes sociales y mailing ó Correo directo, cupones de tienda y formación en línea. 	 <p>Todos los amantes del pan saludable, que pueden ser las madres de familia, profesionales, adultos/jóvenes informados, que se preocupan por su salud, oficinistas y universitarios, de las clases socioeconómicas B y C+, que transitan por las zonas de alto tráfico, de la ciudad de La Paz. Personas que buscan productos de panadería saludable de calidad, innovadora y cercana al trayecto. Personas entre 20 y 65 años de edad, que quieren consumir un pan saludable y a la vez rico, accesible y con una atención rápida, cordial, y amable.</p>
	Recursos Clave		Canales	
	 <ul style="list-style-type: none"> -Local y ubicación -Productos innovadores -Hornos, máquinas y utillaje adecuado. -Personal calificado y competente. -Informes sobre investigaciones de mercado. - Capacidad de Innovación y flexibilidad. 	 <ul style="list-style-type: none"> -Tiendas propias con localización clave. -Página web y redes sociales de la empresa para informar al cliente. - Folletos informativos. 		
Estructura de Costos		Flujos de Ingresos		
 <p>Costos de arriendo de local, mantención de las maquinarias remuneraciones de personal, Costos de Ingredientes saludables, Gastos en Marketing y Publicidad.</p>		 <p>Venta de productos de panadería saludable y complementos. Convenios con sector B₂B, es decir hoteles, hospitales, restaurantes, supermercados y otros. Franquiciamiento (en un futuro)</p>		

Fuente: Elaboración propia con base en Business Model Canvas, Alexander Osterwalder, 2008

3.2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO, MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

3.2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Este estudio, busca desarrollar un plan de negocios para la comercialización de una panadería saludable en base a harinas obtenidas de cereales andinos y productos saludables en la ciudad de La Paz, Bolivia, el modelo de negocio está basado en el concepto de cadena de tiendas de panadería, denominada Miga Andina S.A., mediante la cual, se pretende producir y comercializar productos en las siguientes categorías: pan de batalla, pan especial, pan integral, queques y pasteles, galletas y productos complementarios, dirigido al segmento B₂C, es decir, consumidores de las clases media y media alta, con gran calidad, variedad e innovación y accesibilidad que permita al consumidor ser parte a diario o cada vez que consuma estos productos, de una experiencia rica, sana, innovadora y accesible ó cercana.

Los **atributos de un producto de panadería (ver Figura 9)** que valora el consumidor,

3.2.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

Misión:

“Elaborar y comercializar productos de panadería saludable y servicios de calidad, diferenciándonos por el sabor, la frescura, la variedad y la capacidad constante de innovación, cercana y al alcance del consumidor, flexible, además, que ofrece la confianza y satisface las expectativas de los clientes, con una atención rápida, un trato amable, en un ambiente agradable y trato familiar”.

Los valores centrales que sostienen la misión se describen en el ANEXO E (ILUSTRACIÓN N° 21).

Visión:

La visión para el 2025, es: *“Somos una cadena de panadería saludable líder, que posee establecimientos en muchos sectores estratégicos de la ciudad de La Paz y del país, que sean propios y de personas emprendedoras que han querido realizar su propio proyecto empresarial y compartir el negocio basado en ofrecer productos de panadería saludable y servicios de calidad, innovando y manteniendo el know-how, que a su vez representa la mejor garantía para el consumidor final”.*

Objetivos:

- Ser considerada una empresa líder en el mercado de panadería saludable, diferente por la calidad de producto y servicio que ofrece a través de productos de panadería saludable de calidad, sabor, frescura, variedad e innovación, adaptación al cambio, cercanía y vocación al servicio, que permitan satisfacer al consumidor de los macrodistritos en crecimiento de la ciudad dando prioridad a estos atributos y a su vez ser el impulso de bien de vida para el personal y la sociedad.
- Ser eficientes y optimizar de la capacidad de producción y gestionarla mediante la mejora continua del proceso, evitando el desperdicio y el gasto innecesario.
- Transcender y permanecer en el tiempo, siendo una empresa rentable, es decir, entregando rentabilidad y valorización a los socios, para el logro de objetivos.

3.2.3. MIGA ANDINA S.A. Y EL PRODUCTO Y/O SERVICIO DIFERENCIADOR

En esta parte, se quiere reflejar que cada tienda, representa un emprendimiento, y cada emprendimiento en el sueño de una persona con ganas de salir siempre adelante, en la cual se quiere mantener el know-how de Miga Andina S.A.

Para lo cual, se dispondrá de tiendas modestas pero cómodas, elegantes, dándoles un toque de glamour y tradición a la par, de manera que refleje la tradición de un pan saludable, rico y en un ambiente hogareño, que entregue al consumidor una **experiencia única**, que le permita apreciar el nivel de calidad del producto y servicio. Así mismo, la cercanía y accesibilidad de las tiendas para con el consumidor que realiza sus compras a diario y para quienes se tiene pensado facilitar el acceso, de manera que inviertan su tiempo libre en otras actividades que para ellos puedan ser relevantes, por lo cual, **la localización** de las tiendas en los Macrodistritos Centro-San Antonio, Sur-Mallasa y Cotahuma-Periférica, en crecimiento, para llegar al mercado objetivo.

Para el paceño y en si el consumidor boliviano, es de suma importancia, el atributo de calidad, tradición y variedad, además, el hecho de que se está atravesando cambios en el estilo de vida de los ciudadanos, a todo esto se suma la salud e innovación, como tendencias esenciales y de inevitable impacto a futuro en el rubro alimenticio en general, y el pan que es el producto de consumo masivo no debería ser la excepción, por ello un pan de calidad, sano, fresco, rico y con variedad, es relevante, para lo cual, se ha pesado que el proceso de horneado y fermentado, se realizará en las tiendas respectivas para lo cual se realizará el transporte pertinente, se cumplirá con las especificaciones técnicas del producto para mantener un **producto estándar**, con **características de calidad (saludable)** prometidas y las expectativas del consumidor, además de los lineamientos sanitarios que correspondan, con lo cual se prevalecerá ante el mercado actual.

Por último la **variedad y diversidad** del producto será relevante, ya que la panadería está dispuesta a someterse a ofrecer productos que satisfagan las tendencias actuales del consumidor final, ante el hecho que ellos están ansiosos por recibir siempre una sorpresa o algo más de parte de la panadería.

Prevalecerán los atributos distintivos del producto y/o servicio: pan de calidad, saludable, fresco, cercano y ofrecido con un buen trato y rapidez, en un ambiente agradable.

3.2.4. LA OPORTUNIDAD, NECESIDAD O PROBLEMA A SATISFACER

El presente estudio nace de la oportunidad de aprovechar el potencial agroecológico que posee Bolivia y satisfacer la problemática de la salud por los malos hábitos y malas elecciones de consumo alimenticio, que ocasionan enfermedades crónicas de salud y deficiencias nutricionales del consumidor paceño, a su vez satisfacer el hecho de que se está atravesando cambios de estilo de vida de los ciudadanos y se tiene inclinación por las nuevas tendencias de productos saludables, libres de ingredientes artificiales, tóxicos y poco conocidos y del uso de técnicas de procesado artificial. Así mismo, se quiere ofrecer al cliente facilidades de compra y permitirle optimizar sus compras, de manera que pueda organizar mejor su tiempo libre.

Todo lo expuesto con la finalidad de entregar un pan sano de calidad, fresco, rico, accesible, es decir que satisfaga las características de calidad, surtido, la variedad y tradición, lo cual representa una oportunidad relevante para la panadería saludable.

4. ESTRATEGIA

4.1. OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA

- Ofrecer a nuestros clientes una experiencia única, que cree valor y revolucione a la industria de la panificación saludable, a través de las competencias centrales y de la propuesta de valor de la marca “Miga Andina”, la cual pretende satisfacer la necesidad de un pan saludable de alta calidad y la localización estratégica, aprovechando la gestión de cadena de tiendas y la generación de una experiencia a los consumidores, que le permita sacar una ventaja en relación a su competencia.

4.2. LA ESTRATEGIA

La **estrategia de entrada**, comprueba la respuesta del consumidor y se realizan ajustes de ser necesario, se prioriza el crecimiento orgánico y sostenible en el tiempo, a base de la generación de recursos propios por ventas y empleo de competencias centrales. Se partirá con un local en una zona de alto tráfico, en el Macrodistrito Centro, junto al teleférico de la Línea Blanca conectado a su vez con el Macrodistrito San Antonio y Sur de la ciudad. Prevalecerán, las competencias centrales identificadas, que ofrecen un pan saludable y el servicio de calidad esperado, accesible, a esto se adhiere la estrategia de marketing, donde es clave la relación y comunicación con el consumidor, además la estrategia digital y de boca oído en el local, fidelizarán al cliente actual y potencial.

Para la **estrategia de crecimiento**, donde se comprueba la respuesta de la competencia y la penetración en el mercado.

A corto plazo, el primer año se enfocará en el crecimiento en los Macrodistritos Centro y San Antonio (junto al Teleférico Línea Blanca), evaluando los márgenes por ventas, ingresos y costos, así como el feedback por parte de los clientes, ya que esta primera respuesta de impresión sobre la empresa nos dará la señal para continuar comercializando bajo el modelo de negocio actual ó ajustarlo en los próximos años.

A mediano plazo, el segundo año, se introducirá un nuevo local, que conecte el Macrodistrito Sur y Mallasa (junto al Teleférico Línea Verde), esto con el fin de hacer conocer y posicionar la marca, así como de aumentar el conocimiento y concientización por el consumo de pan saludable del consumidor en esta zona. Por otra parte se mantendrán promociones y se generará mayor información en las tiendas y en las redes sociales, para llegar a otros macrodistritos como el Macrodistrito San Antonio que tiene relación de cercanía con el primer local, así incentivar el aumento de la industria.

A largo plazo, del tercer al quinto año se abrirá un nuevo local en medio de los Macrodistritos Cotahuma y Periférica (junto al Teleférico Línea Naranja) debido al crecimiento vertical de la clase media de La Paz que se está desarrollando en estos sectores y que tienen relación con la zona de Sopocachi, de manera de competir en zonas donde justamente se está atravesando un cambio en el estilo de vida de los paceños, donde nunca antes se había intensificado la concentración. En esta fase se cuidará la imagen de la empresa y de la marca, cumpliendo con las características del modelo de negocio, satisfaciendo y adaptándose a las tendencias y expectativas de los clientes de los diferentes Macrodistritos, de manera de generar un negocio sustentable en el tiempo.

En la **estrategia de salida**, ya se tiene pensadas las mejoras y nuevas alternativas, por lo cual se tratará de comprobar la respuesta de salida y salir de la mejor manera del mercado, se evaluará el negocio a través de una autoevaluación y análisis de brechas de los objetivos y metas establecidos. Si a corto plazo, no se obtuvieran los resultados esperados, se realizará un análisis de las causas de los problemas identificados, para reajustar la estrategia considerada y se tomaran acciones sobre el plan de riesgos y contingencias, enfocándose en el mercado, el flujo de caja y los costos asociados a materias primas y otros. A mediano y largo plazo, se evaluará el impacto de elementos externos, como son: la competencia, factores económicos, sociales, políticos, tendencias y otros del entorno de la empresa, que le afecten, se identificará en que la fase del ciclo de vida de la curva de campana está la empresa, se analizará y tomará una decisión estratégica dependiendo la etapa, se considerará el esquema de reventa de tecnología.

Si observamos los ciclos de vida de la curva en forma de campana, se deberían considerar las estrategias en relación a las cuatro etapas marcadas:

ILUSTRACIÓN N° 11 “Tendencias de los ciclos de vida de la Curva en forma de Campana”



Fuente: Elaboración propia con base en The Bell Curve, Richard J. Herrnstein y Charles Murray, 1994

5. PLAN DE MARKETING

5.1. MARKETING ESTRATÉGICO

5.1.1. SEGMENTACIÓN

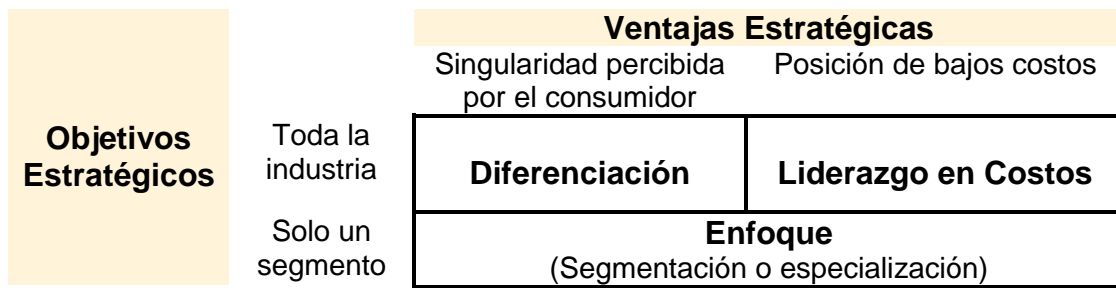
La segmentación detallada en el punto 2.3.2. del presente estudio, obtenida a partir de información del Instituto Nacional de Estadística (INE), sobre la población por Macrodistrito de los segmentos socioeconómicos B y C+ del área urbana de la ciudad de La Paz, además del uso de la encuesta realizada a los consumidores objetivo, tal y como se ve en el ANEXO D . El alcance del plan de negocios abarca el mercado de la ciudad de La Paz, empezando en el primer y segundo año, por el Macrodistrito Centro, San Antonio, Sur y Mallasa, con dos tiendas, la primera para los Macrodistritos Centro- San Antonio y la segunda para los Macrodistritos Sur-Mallasa y del tercer a quinto año otra tienda para los Macrodistritos Cotahuma-Periférica, debido al crecimiento vertical de la clase media de la ciudad de La Paz.

5.1.2. TARGETING

El mercado objetivo es de 5,2 millones de USD, lo que representa, 4,7 millones de kilogramos, en base al cual se pretende tener una participación de mercado del 7% (ANEXO J, TABLA N° 28), durante el horizonte de evaluación del proyecto (5 años).

5.1.3. POSICIONAMIENTO

ILUSTRACIÓN N° 12 “Estrategia Genérica”

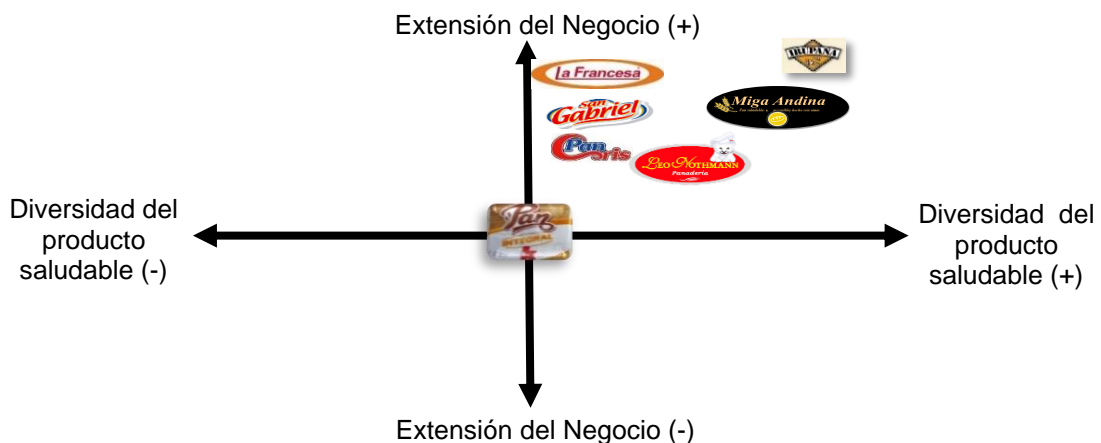


Fuente: Elaboración propia con base en Estrategias genéricas, Estrategia Competitiva de Porter M. 1980

La **estrategia de posicionamiento**, se basa en la “Diferenciación” y la ventaja competitiva, la cual quiere satisfacer a la necesidad de un pan, saludable, distribuido en lugares cercanos, en zonas transitadas de la ciudad, aprovechando la gestión de cadena de tiendas, y el servicio, atención rápida y agradable hacia el cliente y/o consumidor final. El segmento objetivo sobre el cual se quiere posicionarse se describe en la siguiente declaración:

“Para todas las personas madres, profesionales, jóvenes/adultos y ciudadanos en general, de los estratos sociales B y C+, entre 20 y 65 años de edad, que transitan en los Macrodistrictos Centro, San Antonio, Sur, Mallasa, Cotahuma y Periférica de la ciudad de La Paz y están interesados en el consumo de un pan saludable de calidad, rico, fresco, con un toque innovador y variedad de sabores, una atención veloz y agradable”.

ILUSTRACIÓN N° 13 “Estrategia de Posicionamiento”

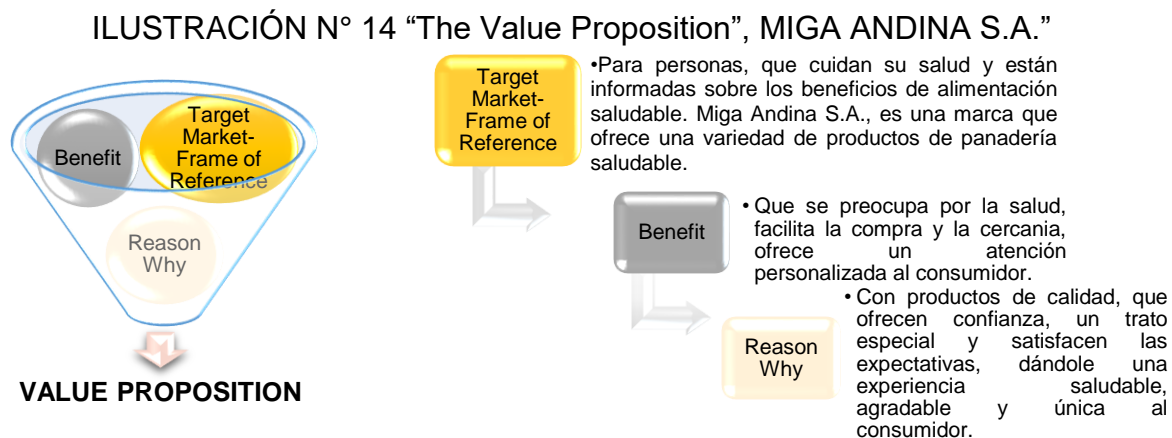


Fuente: Elaboración propia

5.2. GESTIÓN DE LA MARCA

Para la gestión de la marca, se ha considerado varios aspectos relevantes que ya se han desarrollado o se desarrollarán más adelante, que en resumen son:

- La creación de valor y el comportamiento del consumidor, aspecto analizado y como producto se ha obtenido la propuesta de valor, esquematizada en la siguiente ILUSTRACIÓN N°14, la cual se relaciona con la propuesta de valor basada en el modelo de negocios CANVAS (Ver ILUSTRACIÓN N° 10).



Fuente: Elaboración propia con base en The Value Proposition, M. Lanning y E. Michaels, 1998

- El producto y la estrategia de producto. (Ver punto 5.3.1.)
- La marca, su significado y su identidad ó esencia. (Ver punto 5.2.1.)
- El posicionamiento del marketing estratégico. (Ver punto 5.1.3.)
- Las 4 P's del marketing táctico. (Ver punto 5.3.)

5.2.1. LA IMAGEN E IDENTIDAD DE LA MARCA

El nombre de fantasía de la marca está asociado al plan de negocios denominado “**Miga Andina**”, que lleva el mismo nombre de la empresa MIGA ANDINA S.A., el cual fue elegido por la relación inmediata con cualidades del producto, que son: “saludable y andino”, “sabor, frescura, apariencia, ingredientes sanos y textura”, además de ser un nombre fácil de pronunciar y recordar.

A su vez, trae la connotación de “producto andino hecho en La Paz”, asociándolo con un “pan saludable”, a base de ingredientes andinos, agroecológicos y saludables, un producto rico, fresco, con una atención veloz y agradable, a la altura del paceño. De esta manera, la marca “Miga Andina”, cumple con la función de expresar las cualidades del producto de venta”, lo cual se refleja en las frases: “Pan saludable, rico, accesible y hecho con amor” y “La única miga andina a tu altura, que cuida de tu salud, rica, accesible, y hecha con amor”.

Como el negocio pretende crecer a futuro, dentro y si es posible fuera del país, la imagen del logo emplea dos colores negro y una mezcla de dorado-amarillo-naranja.

El negro representa fuerza, poder, esbeltez, secreto, diseño y elegancia, por su parte la mezcla de dorado amarillo-naranja, estimula la alimentación, la creatividad, la juventud del alma, y su vez, ese toque de dorado resaltarán la felicidad, el dinero, el lujo, la alegría y la viveza, además de una aura sobria y tradicional. La imagen de la espiga y el pan, que evoca el concepto de un pan sano a base de cereales andinos y en el centro se dibuja un botón amarillo, dentro del cual se simboliza la imagen de un pan simple, de un pan tradicional u otro que sea de gusto del cliente, expresando accesibilidad y flexibilidad, con un concepto de pan sano, accesible y elaborado con técnicas de procesado que le dan una apariencia saludable a base de ingredientes que provienen de la cultura andina.

ILUSTRACIÓN N° 15 “Imagen de la marca del negocio”



Fuente: Elaboración propia, diseñada por la autora

5.3. MARKETING TÁCTICO, MARKETING MIX

5.3.1. PRODUCTO

En esencia, los aspectos que diferencian a MIGA ANDINA S.A. de su competencia: Se trata de un **producto** que va de la mano de una marca andina y de tradición, pero resaltando un pan saludable de calidad, con buen sabor, fresca y apariencia asociados al concepto de “pan saludable a base de productos andinos”, también, los ingredientes, la textura, el aroma y de forma relevante la variedad de los panes y la capacidad de innovación, resulta atractivo para la clientela, lo que le hace tener un verdadero impacto en la compra. Así mismo, las facilidades de compra, el abanico de productos únicos de elección en una misma tienda localizada estratégicamente, le otorgan valor.

La cartera de productos saludables, se divide en 6 categorías: Pan de Batalla, Pan Especial, Pan Integral, Barras, Queques saludables y Pastelería, Galletas Integrales, además de los Complementarios, esto se detalla en el ANEXO F (TABLA N° 24). Se tienen productos que se elaboraran con más frecuencia que otros, al ser estos últimos de opción semanal, al considerarse la estacionalidad de los ingredientes.

En relación al **servicio**, los clientes buscan atención veloz, la opción de optimizar y administrar mejor su tiempo y poder tener acceso a diversos productos en una misma tienda y con un servicio de calidad en el transcurso, que estimula a la compra. A esto se suma el buen trato, familiar y la atención personalizada y agradable al cliente.

5.3.2. PRECIO

El precio, es cantidad de dinero que se cobra por bienes o servicios, es el único elemento del mix de marketing que produce ingresos, a su vez es el más flexible [44]. La fijación de precios se basará en la Pirámide de estrategia de fijación de precios.

ILUSTRACIÓN N° 16 “La Pirámide de Estrategia de Fijación de Precios”



Fuente: Elaboración propia con base en The Strategy and Tactics of Pricing, Tom Nagle y John Hogan, 2016

Dentro del marco de estrategias de comunicación de valores (características de diferenciación) y dispersión de precios, nos encontramos entre la Estrategia 2 por la diversidad de productos ofrecidos y la estrategia 4, por ofrecer el aseguramiento psicológico del beneficio final, el cual comunica las garantías de que el valor psicológico total, justifica el precio.

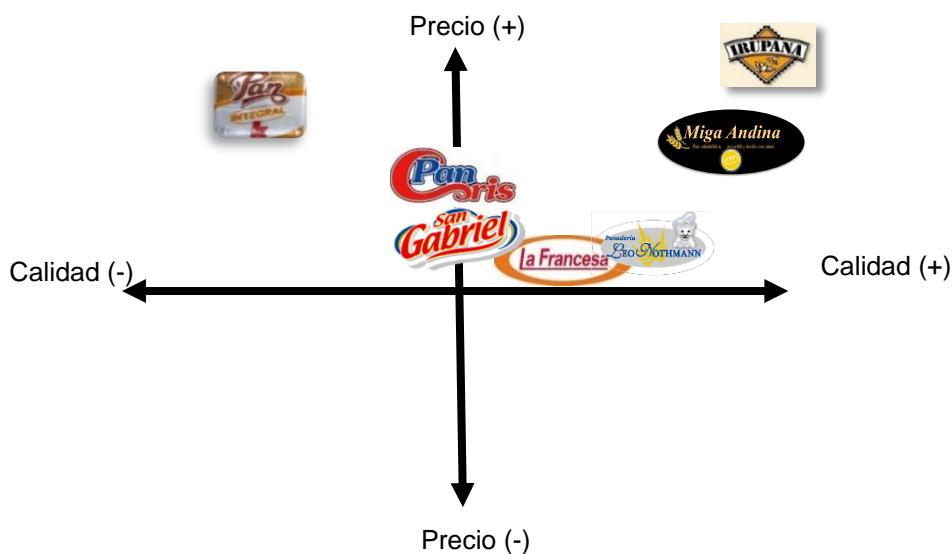
ILUSTRACIÓN N° 17 : “Comunicación de valores y dispersión de precios”

		Relative Cost of Search	
		Low “Search” Goods	High “Experience” Goods
Type of Benefits	Economic Benefits	Strategy 1	Strategy 2
	Psychological Benefits	Strategy 3	Strategy 4

Fuente: Elaboración propia con base en Adaptación “Estrategia Genérica”, Estrategias genéricas, Estrategia Competitiva de Porter M. 1980

Con base en los conceptos de fijación de precios, resumidos en la ILUSTRACIÓN N°16 y 17, se definieron precios de carácter competitivo, cumpliendo la regulación del estado, a su vez están en función a los precios de la competencia y considerando la fijación de precios del segmento de mercado. También se consideró la fase inicial del ciclo de vida, pues al ser de productos sanos de calidad, diferentes al de otras marcas o panaderías del sector (ver ILUSTRACIÓN N°18), crean valor y ofrecen una experiencia única.

ILUSTRACIÓN N° 18 “Mapa de Posicionamiento Precio – Calidad de las marcas de panadería saludable en el mercado paceño”



Fuente: Elaboración propia

A continuación en la TABLA N° 7, se detallan los precios promedio de las categorías, ya que en cada categoría se considera los precios que están regulados por el estado, pero a su vez existen otros precios en relación a la oferta de valor de los nuevos diseños, que por su calidad y características llegan a tener otros precios, en la etapa introductoria, se puede hacer un reajuste y en la etapa de crecimiento se debe comprobar el precio de penetración en el mercado, además con el pasar del tiempo, se evaluará la relación a las variables internas y externas.

TABLA N° 7 “Precios por categoría en (\$/Kg), Miga Andina S.A.”

Categorías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
C1. Pan batalla	1,68	1,73	1,78	1,84	1,89
C2. Pan especial	5,07	5,23	5,38	5,55	5,72
C3. Pan integral	5,58	5,75	5,92	6,10	6,29
C4. Barras	9,94	10,24	10,55	10,87	11,20
C5. Queques y Pastelería	6,65	6,85	7,06	7,27	7,50
C6. Galletas integrales	5,07	5,22	5,38	5,55	5,72

Fuente: Elaboración propia en base a información del mercados, supermercados, datos oficiales que ofrece el estado

5.3.3. DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución se constituye en el área de comercialización, ubicada en cada tienda, donde se atiende al cliente y se genera la experiencia de punto de venta, que se diferencia por la calidad del producto, rapidez en la atención, donde atención agradable y prevalece la fidelización con el cliente, para que retorne en otras ocasiones y se genere la recompra de producto.

La distribución es directa, se realiza en el área de comercialización, ya sea por entrega de pedidos ó de forma directa al consumidor que está de paso por el local, donde se priorizará la rapidez en la atención, la visibilidad de los productos distribuidos por categorías, donde el cliente identifique las características distintivas asociadas a los precios y no solo las promociones específicas, se cuidará el aspecto del empaque y la atención por parte del personal en la tienda. Además, el layout de la tienda y la localización de los productos, de manera que permita al cliente recorrerla fácilmente y encontrar los productos que requiere y los puntos de venta ardiente en la entrada.

Así mismo, más adelante, se planea generar lazos a raves de asociaciones, para disponer de una distribución indirecta y asociarse con supermercados, cadenas de retailer, restaurantes, hoteles, hospitales u otras instituciones de segmento B2B de la ciudad, que compartan características de nuestra propuesta de valor.

5.3.4. COMUNICACIÓN

Las herramientas de comunicación y medios de comunicación, son los mensajes de la empresa y de la marca, los cuales serán evidentes y claros y estarán basados en una mezcla combinada y alineada a las herramientas promocionales. Y estas son: ventas personales, publicidad, promociones de ventas, marketing directo y relaciones públicas.

La comunicación se puede realizar mediante **ventas personales** y se aprovecharán las degustaciones y/o proposición de nuevas alternativas de combinaciones de productos como pueden ser: los productos de panadería junto a una mermelada natural ó un buen café u otros complementos. Esto irá conectado con las **promociones y ventas** (ver 5.3.6.) que se desarrollan en las degustaciones, exhibiciones y las ferias y exposiciones comerciales.

En relación a lo anterior, la técnica de **marketing boca a oído** es efectiva e importante a la hora de decisión de compra, debido a que una persona puede mantener contacto con 10 personas más cuando se habla de un producto o servicio en general y transmitir el mensaje a la red de contacto de las partes interesadas de la cadena de valor, así como a otras instituciones socias ayuda a validar la calidad de productos y servicios a fin de que se mantenga un mensaje positivo, el cual se expanda de manera verbal y virtual en el caso de las redes sociales.

A la vez, se puede aprovechar la **publicidad** (ver 5.3.5.) y **las relaciones públicas** canalizadas mediante los medios de comunicación masiva a los cuales el consumidor accede y está siempre en contacto, como lo son: las páginas web, redes sociales, radio, TV y revistas.

Así mismo, el **marketing directo y la estrategia digital**, también son herramientas de comunicación relevantes, debido a las tendencias tecnológicas donde hoy se encuentra el consumidor, esto a través del sitio web de la empresa el buscador Google, las redes sociales y otros medios para mantener el contacto con el cliente.

A través del **sitio web**, se tendrá un canal de comunicación que permita informar sobre la empresa, como ser: misión, visión, valores y filosofía de la empresa. Así mismo se mostrara la ubicación, los horarios de atención, los contactos, la gama de productos y servicios, las recetas, los complementos y las promociones cuando sea época de campañas y festividades importantes, de manera de simplificar la búsqueda a los clientes. Por otra parte, se entregaran nuevas recetas en las épocas estacionales de los productos y acordes a las fechas festivas, los días jueves.

Para mantener la **estrategia digital** se empleara Google para ubicar la página de la empresa, introduciendo las palabras clave en el ordenador de los 10 primeros registros, también se hará uso de las redes sociales para mantener el contacto y difundir la información de manera masiva, por último se mantendrá una relación vía mailing, sin descuidar el monitoreo de la reputación online.

Además de la página web, las **redes sociales**, son nuestros aliados, se tendrá un espacio en Facebook para introducir a la empresa en el mundo de redes sociales y más adelante se evaluará el empleo de influencers consumiendo nuestros productos siempre y cuando se apeguen al perfil de la identidad de marca de la empresa, generando mayor impacto en la comunidad de quienes gustan de la panadería saludable, se debe promover el reencuentro en las redes sociales, para generar visitas continuas y vistas del perfil y atractivo de la empresa para el cliente, con el fin de inducir a la recompra y recomendaciones boca a oído en las redes, si es posible validarlas con estrellas o puntos.

5.3.5. PUBLICIDAD

La Publicidad se realizara a través del empaque, revista, radio y televisión, como se describe a continuación.

- **Publicidad por el envase:** El envase será atractivo y práctico para estimular la compra de productos, se usará la bolsa de papel kraft, con el logo de la marca al centro, y de la misma forma en los paquetes de productos (venta con complementos), que transmita la sensación de calidad al consumidor, además gradualmente los envases deben promover una filosofía sustentable, asociado a los valores de la empresa.
- **Publicidad por la revista:** Se escogerá una revista que realiza reportajes concernientes a la gastronomía del cliente objetivo.
- **Publicidad por la radio:** Se generará una propaganda radial dentro los horarios en los cuales los consumidores están yendo a su casa o al trabajo mientras escuchan la radio, esto se sugiere que sea entre las 8:00 y 10:00 am. y 18:30 a 20:30 horas de lunes a viernes, opcionalmente el fin de semana, lo que permitirá pensar en satisfacer la necesidad de compra ya sea en el desayuno, almuerzo, hora del té, ó la cena.
- **Publicidad televisiva:** Se basa en el auspicio antes o después de un programa destacado y en un buen horario, entre las 10:00 y 12:00 am. y 19:00 a 21:00.

5.3.6. PROMOCIÓN Y VENTAS

Se tomarán en cuenta las degustaciones, exhibiciones y las ferias comerciales en la ciudad y a nivel nacional.

- **La degustación de muestras:** En la sección de venta se incorporará un área de degustación de nuevos productos de panadería al inicio de las operaciones del negocio, además cada jueves se mantendrá el espacio de degustación, ahí se mostraran los nuevos sabores y prototipos de diseños de recetas de preparación relacionadas, de esta manera se generara un ambiente de creatividad, con el finalidad de promover el consumo.
- **La exposición de productos en la tienda:** Prevalecerá bajo un esquema atractivo de exhibición de productos de panadería saludable, que permita informarse, entender las categorías y los complementos de manera de exponerlos para ser mejor comprendidos.
- **Ferias comerciales:** Se participará en ferias de productos de panificación en el año, a fin de dar a conocer la empresa y los productos que oferta, tanto a clientes actuales, potenciales e instituciones. Las ferias más relevantes a contemplarse con una visita anual son la Fexpo Cruz y FIPAZ, en los campos feriales respectivos, y las pequeñas ferias más importantes y desarrolladas en la ciudad de La Paz, para informarse sobre nuevos ingredientes, proveedores, tecnologías modernas, nuevas teorías de management, e intercambio de posiciones en relación al rubro entre Bolivia y otros países que asistan.

Para los tres casos, se tendrán listas las **tarjetas de visita** y/o presentación, donde se resume la información de contacto, facilitando los lazos con clientes e instituciones.

A continuación, se detalla el **presupuesto** que se estará destinado al área de Marketing.

TABLA N° 8 “Presupuesto de Marketing (\$), Miga Andina S.A.”

ITEM (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Lanzamiento Panaderia	1.000	1.000	1.000		
Diseño y creación de Página Web	500		500		500
Mantenición de Página Web	500	550	605	666	732
Volantes casas, edificios, vecindario del Macrodistrito	100	100	250	250	250
Volantes en la panaderia	100	100	300	300	300
Revista (A)	3.450		3.450	4.450	4.450
Radio (B)		2.000	2.000	2.000	2.000
Televisión (C)	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Presencia en Ferias principales	800	800	800	800	800
Tarjetas de visita y/o presentación	70	100	130	130	130
Presentación asociaciones				900	900
TOTAL	21.520	19.650	24.035	24.496	25.062

(A) La Revista, consta de pagina con su sitio web y un reportaje

(B) La Radio, para auspiciar en un programa, en un buen horario, con 5 menciones.

(C) La TV, para auspiciar en un programa, en un buen horario, el min tiene una valor de 260 (\$)

Fuente: Elaboración propia

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. DISEÑO DEL BIEN Y/O SERVICIO

El plan de operaciones se centra en el alquiler de un local para la producción y otro para la comercialización de pan saludable, en lugares céntricos y transitados de la ciudad, de manera de promover la expansión del negocio. También, la elaboración de productos de panadería saludable significan una parte esencial de la propuesta de valor del negocio, por lo cual será gestionada y controlada por la empresa, al ser un elemento de desarrollo esencial de la cadena de suministro, sin olvidar el control de procesos y de calidad, tampoco el diseño, creación y desarrollo de nuevos productos con capacidad de innovación, que satisfacen al consumidor y a su vez se orientan al logro de los objetivos empresariales de operaciones y ventas, el crecimiento y la rentabilidad.

6.1.1 ANÁLISIS Y ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN

La panadería y tienda principal se localizarán entre el Macrodistrito Centro y San Antonio, en el centro de la Zona de Miraflores, cerca al teleférico de la Línea Blanca, la Parada del Bus Pumakatari y hacia Estadio Hernando Siles que conecta con San Antonio y la Zona Sur, lugar donde transita mucha gente, mientras que la segunda tienda se ubicará en los Macrodistritos Sur-Mallasa, cerca del teleférico de la Línea Verde, se ha pensado colocarlo en el Megacenter y si no es posible, optar por Calacoto, ya que se conecta con Mallasa, en ambos casos se arrendará por separado el local para la venta, lo que favorece a la empresa por cercanía ya que los consumidores objetivo pueden encontrarlo mucho más rápido. La tercera tienda se abrirá entre el tercer y quinto año, se pretende ingresar a los Macrodistritos Cotahuma-Periférica, con un local junto al teleférico de Línea Naranja, que parte de la Estación Central de La Paz, pasa a la Plaza Riosinho hasta la avenida Periférica y concluye en la Plaza Villarroel, en puerta de ingreso a la zona Villa Fátima, debido al crecimiento vertical de la clase media en estas zonas de la ciudad. Todas consideradas por ser zonas céntricas, transitadas, cercanas a los bancos, oficinas y universidades, donde se tiene un alto flujo de personas.

6.1.2. LAYOUT

El layout se puede apreciar en el ANEXO G, donde se puede observar el área de elaboración, sobre la cual, se debe tener en mente, que se la dispondrá por separado ya que será alquilada en otro lugar cercano a la tienda principal, para no incurrir en altos costos, a esto se suma las tiendas de comercialización en los tres lugares ya mencionados de la ciudad de La Paz. En el layout propuesto se identifican las características de distribución en “U” y la disposición del flujo de operaciones en el orden en el que va el proceso, esto para mantener la inocuidad, facilidad movimiento y trabajo en equipo, de igual manera la distribución de la tienda (venta) de forma que se facilite la distribución y promoción de los productos para la venta, con espacios de venta ardiente y de manera que el consumidor pueda visualizar los productos, los precios, las promociones, degustaciones y si gusta, quedarse para probar los productos.

6.2. PROCESOS OPERACIONALES

Las actividades del proceso en el área de producción, se describen a continuación:

1. Abastecimiento de materias primas e insumos: El proceso inicia con el abastecimiento y almacenamiento inicial de los insumos y materias primas y su respectivo control de calidad, conforme a especificaciones técnicas. Se tomarán medidas correctivas y preventivas ante el incumplimiento de los requisitos establecidos. Acorde a cada tipo de insumo se almacenarán o refrigerarán los mismos, conforme a los requisitos de almacenaje y temperatura ambiente de la bodega. Se tendrá una cartera de proveedores bajo el método ABC, donde se priorizara el gasto incurrido en los ingredientes asociados al volumen y periodo de tiempo, seleccionando a los proveedores por tipo de insumo de la matriz de recetas panificación y con carácter de cumplir especificaciones técnicas.

2. Pesaje: Se pesan los insumos conforme a las cantidades previstas con exactitud en la matriz de recetas de producción, para luego ser introducidas a la mezcladora, priorizando una producción continua, una calidad estándar, cuidando los costos asociados y la precisión para no incurrir en desvíos.

3. Mezclado y Amasado: Se realiza el mezclado y/o masado para obtener una masa compacta y homogénea, esta mezcla de insumos en el amasado, garantiza la maduración posterior. Se debe controlar la elasticidad, flexibilidad, la suavidad de la masa, el brillo, la textura y desprendimiento de las paredes de la mezcladora, ya que esto permitirá asegurar la unión e incorporación de los ingredientes y un tiempo de fermentación óptimo, para evitar exceso de volumen de masa y conseguir los atributos de calidad del pan.

El amasado varía con el tipo de producto y esto se realiza considerando la masa madre.

4. División: Se divide en pastones de masa del mismo peso, donde el peso asociado está conforme a la receta y el tipo de pan a elaborar.

5. Formado: Conforme al tipo de pan, una vez la masa boleada o reposada según la categoría, se procede al formado donde se desgasifica, estira y enrolla una pieza de masa, con el fin de formar las piezas que no se deformen en la cocción. Este proceso no sobrepasa de los 15 a 25 minutos para evitar que varíe la calidad del pan al desarrollarse la masa. Cuando se trata de panes especiales con cereales andinos, se procede a colocar a la masa el complemento elegido.

6. Traslado a bandejas: Una vez obtenidas las piezas de pan, se las traslada a las bandejas, para almacenarlas proporcionalmente en un carro bandejero.

7. Traslado al área de venta: Se trasladan las bandejas en un vehículo propio de la empresa hacia las tiendas de comercialización, controlando que no se tenga contaminación cruzada y se mantengan las variables de los productos bajo control.

Así mismo, el proceso para el área de venta, comprende las siguientes actividades:

8. Recepcionado: De manera inmediata, se reciben las bandejas y conforme al tipo de producto y receta, se las incorporan a la cámara de fermentación, ya que otros productos requieren de una fermentación lenta.

9. Fermentación: Se tiene una fermentación natural, otra intermedia con ayuda de la cámara de fermentación y la fermentación final, las cuales se aplican en función al tipo

de producto de panadería a elaborar. El proceso de fermentación natural para determinados productos de panadería tiene éxito debido a que se emplea la masa madre y se realiza un proceso de maduración de la masa sin apuro, donde la harina se mezcla con sal, agua y levadura madre que es una especie de fermento natural de la propia masa, esto permite la transformación de proteínas en aminoácidos y la mejor absorción del salvado, dando lugar a un pan digestivo. De otra forma, en la fermentación intermedia, se utiliza la levadura en la masa, hasta el horneado del pan y depende de la acción de la levadura y la presencia de enzimas en el grano del trigo, para que al ser retenido por la masa ésta se esponje, en teoría la fermentación ocurre desde el mezclado de los ingredientes ó amasado hasta que la masa ya dentro del horno alcanza una temperatura 40 a 50 °C, la misma que debe ser controlada en la cámara de fermentación bajo un rango de 20 a 40°C y una humedad relativa de 80 %, así se asegura el buen crecimiento del pan, además, la masa debe observarse mientras fermenta, si se presiona y la marca prevalece, la masa ha fermentado lo suficiente. La fermentación final, tiene lugar durante el periodo de reposo de las piezas, desde que se practicó el formado hasta que comienza el horneado del pan.

10. Decorado y terminado: Consiste en el proceso de terminado y decorado final a los diferentes productos de panadería, para lo cual se incorporan nuevos ingredientes como ser las semillas y otros insumos ó complementos de los panes.

11. Horneado: Esta etapa del proceso, que es una de las más importantes, la temperatura debe controlarse entre 150- 250° C y el tiempo dura de 10 a 30 minutos, en relación al tipo de pan, es imprescindible el control de la temperatura, la humedad y cantidad introducida.

12. Almacenaje y envasado: Una vez horneados los productos de panadería, la última etapa del proceso es el almacenado de producto final, donde luego de sacar el carro del horno y desmoldar los panes de las bandejas, para enfriar a temperatura ambiente y pasar al sector de envasado donde se envasará para su venta y distribución y además se controle una manipulación inocua del pan hasta llegar a la tienda y al cliente final.

6.3. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones se enfoca en la estrategia de cadena de suministro, que para este negocio se centra en las etapas de producción y comercialización, ambas separadas y cercanas a la vez, para controlar los costos, facilitar la expansión y flexibilidad. Se pretende abrir tres tiendas en el transcurso de 5 años de evaluación del proyecto, con el fin de expandir el negocio.

La estrategia que rige nuestro negocio es la “estrategia pull”, ya que el consumidor exige los productos en el punto de venta, esto fuerza a tener las existencias en el punto de venta y de esta forma fidelizar al cliente y generar relaciones de confianza.

La etapa de producción se realizará en planta y la venta, en la tienda ó el área de comercialización. Así mismo, las tiendas para la comercialización, tiene la finalidad de explotar mejor el área de venta, al estar localizadas de forma estratégica en zonas céntricas, cerca de las líneas del teleférico de la ciudad, esto estimulará las ventas.

Si bien se tiene un esquema de alquiler, parte de la fabricación se realizará en un espacio previo al área principal de comercialización del negocio, de ahí se transportará el producto en una camioneta de la empresa hacia las tiendas donde se vende el pan, para promover la marca andina, la camioneta llevará el logo, el sitio web y los teléfonos de contacto.

Los hornos y la cámara de fermentación estarán expuestos en la parte de atrás del área de comercialización, a la vista del consumidor, con esta ambientación se promoverá la imagen de tradición, confianza y experiencia de la panadería, pues el cliente percibirá los atributos del producto y las características del servicio (frescura, la apariencia, el aroma de pan recién hecho) y un servicio veloz y agradable que estimulará la compra.

Los equipos para la elaboración del pan se comprarán en una etapa inicial de inversión y cualquier otra necesidad que surja será considerada bajo un tiempo de 0 a 3 años, es decir, lo ideal será mantener la capacidad que alimenta a las tiendas de venta, los cuales también serán alquiladas. De esta forma, se disminuyen los costos fijos que serán destinados a la inversión y compra de propiedades propias.

La localización de estos locales, debe ser cercano, con el fin de prevenir y disminuir cualquier riesgo por desvío entre ambas etapas del proceso y optimizar los tiempos de transporte entre ambas partes de la cadena de suministro.

En el caso de la sala de venta principal, se alquilará un local en el primer piso que se inaugurará recientemente en la Zona de Miraflores, cerca al teleférico de la línea Blanca, zona transitada en la ciudad aprovechando la cercanía y precios, además, como el plan de negocio está localizado en La Paz, no se visualizan problemas de disponibilidad de mano de obra, transporte y se está cerca de los principales proveedores de maquinaria, tanto compra y mantenimiento y materias primas cerca de la Zona Central y Villa Fátima. Las otras dos tiendas serán puestas en los próximos años, se situarán en la Zona Sur, zona concurrida ó en Calacoto y la última tienda, junto a la Línea Naranja del teleférico, que pasa por la Estación Central de La Paz, la Plaza Riosinho, la avenida Periférica y concluye en la Plaza Villarroel, zona de ingreso a Villa Fátima.

Para las instalaciones de producción y comercialización, se ha considerado la distribución de ambos locales y la dotación de maquinaria y equipo, mesones, exhibidores, lugar de almacenaje, optimizando al máximo la distribución de espacio en las áreas con tal que sean las suficientes para el desarrollo óptimo del flujo de la operación y venta esperados.

También, de manera significativa, se consideró la dotación de un chef panadero que posea los conocimientos de panadería saludable y su especialización en las categorías de panadería, galletería, pastelería, queques, bollería y otras que permitan crear y formular recetas únicas, con el estándar exigido para ofrecer un producto saludable de calidad, de buen sabor, fresco, aroma especial, con una buena apariencia, además que se adapte a las nuevas tendencias, para conseguir el posicionamiento estratégico y mantener la ventaja competitiva en relación a la competencia directa e indirecta.

6.4. FLUJO DE OPERACIONES

Se focaliza en la elaboración de productos de calidad, conforme al proceso de la elaboración por tipo de producto de panadería, los correctos procedimientos y especificaciones de calidad de los insumos y del proceso, así como los instructivos de almacenamiento y normas de higiene e inocuidad (Codex Alimentarios y BPM's), al tratarse de alimentos, por tanto, para el flujo de operaciones considera lo siguiente:

Lineamientos para la elección de las materias primas y materiales

Las principales materias primas en la elaboración del pan son: harina, levadura, sal, azúcar morena ó edulcorante y materias grasas se compran a productores de gran escala. Los cereales, semillas y frutos secos, se compran a pequeños productores.

La correcta elección de las materias primas y materiales, es esencial, por lo que es importante contar con proveedores certificados o conocidos en el medio, a los cuales se gestionara mediante el método ABC, en la TABLA N°1, se tienen la lista de los principales proveedores de harinas en La Paz y en el país. Así mismo en el punto 2.1.2., se describen los principales proveedores de insumos relacionados con la elaboración de productos de panadería incluyendo las cadenas de retailer más importantes de la ciudad.

Lineamientos para el adecuado almacenamiento de las materias primas

- Las harinas de trigo e integrales, son almacenadas en pallets, a cierta distancia del piso y de las paredes, de forma de estar lejos de plagas, por si estas aparecen.
- La vida útil del producto y las condiciones de almacenamiento y conservación de las materias primas y materiales, deben acatar normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM's), esto implica el control microbiológico, las temperaturas de almacenamiento reguladas y los métodos de refrigeración aplicados a los insumos y el control de envases, que estén sellados herméticamente y verificar la probabilidad de contaminación previa o posterior posible.
- Se aplicará el sistema de rotación de inventario utilizado es FIFO (primeros en entrar, primeros en salir), para evitar que los productos perecederos se deterioren, desarrollen rancidez ó la aparición de vectores, entes biológicos y carga microbiana.
- Asegurarse de que el lugar de almacenaje este diseñado y acondicionado, de forma que posea la iluminación y la temperatura de almacenamiento pertinente y estén separadas las materias primas de los productos terminados.
- Un plan de plagas, asegura que los almacenes están libres de insectos y roedores.
- Las materias sólidas y grasas deben ser almacenadas en un congelador y utilizadas de inmediato, considerando el sistema de rotación FIFO.
- Las grasas y aceites, se almacenan en áreas separadas y a temperaturas templadas.
- Para productos de limpieza y químicos se debe destinar un área separada de almacenamiento, cerrada, segura y de acceso controlado.
- Tanto almacenes como tiendas estarán distribuidos y diseñados para mantener la limpieza, prevenir la contaminación, minimizar el deterioro y evitar la acumulación de polvo y el desarrollo de insectos.

Lineamientos asociados a los procedimientos y control de calidad

En relación a los procedimientos y controles de calidad, se adaptan al tipo de producto y proceso, por lo cual los diagrama de flujo y los puntos de control, para productos que requieren y no fermentación se pueden apreciar en el ANEXO H, estos controles implican procedimientos estándar de pesaje, control de temperatura y humedad, controles de tiempo y manipuleo de producto. Los controles de calidad de las materias primas y el producto, a lo largo del proceso y de la cadena alimenticia, son importantes para cumplir con el desempeño, la calidad y resultados esperados.

Este sistema de control de calidad, demanda que el personal entienda los procedimientos e instrucciones y no modifique las recetas, de ser necesario, se las adaptaran a las variaciones en volumen y otras especificaciones técnicas asociadas a los insumos por la creación de nuevos productos y recetas, a la producción ó al producto final.

Es imprescindible, la limpieza, el uso de ropa de trabajo y el mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de las maquinarias y equipos, cuando sea necesario, como es el caso de los termómetros, cronómetros, balanzas, maquinarias, equipos y utillaje, además es importante que se mantengan registros de limpieza, mantenimiento y calibración, así como fichas de control donde se describa la frecuencia de los mismos, todo esto con la finalidad de mantener una producción estándar y libre de riesgos físicos, químicos y biológicos en el alimento. Para mantener el lugar de trabajo y el equipo limpios en todo momento se propondrá un programa de limpieza planificada.

Para asegurar la calidad del producto final, se cumplirá con normas técnicas de los productos y se enviará muestras de los productos al Laboratorio de INLASA, con el fin de validar los estándares exigidos y tener evidencia del nivel de calidad de la panadería.

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El talento humano de una organización, es quien establece sigue y rompe las reglas, por lo cual es evidente que Miga Andina S.A. recurra a un modelo de Gestión del Talento Humano [45], que conste de procesos integrados para asegurar el desarrollo continuo del personal comprometido, altamente productivo, conocedor de la estrategia del negocio y motivado por el logro de resultados requeridos.

ILUSTRACIÓN N° 19 “Sistema de Gestión de Talento Humano”

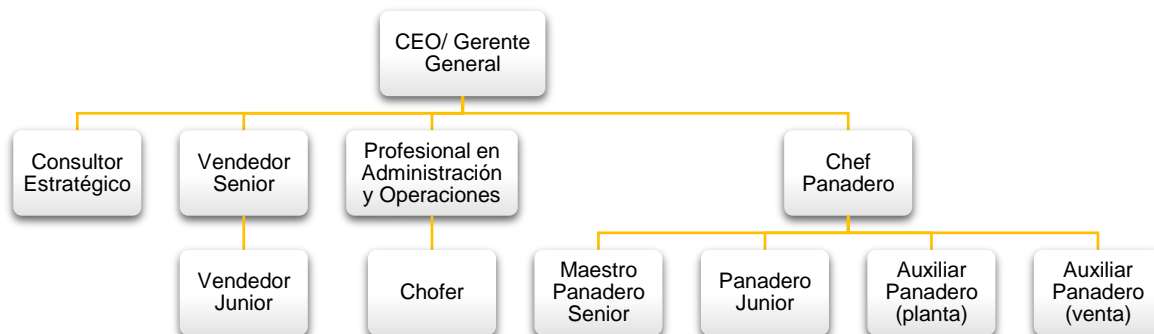


Fuente: Elaboración propia con base en Idalberto Chiavenato, Administração nos Novos Tempos, Makron Books, Sao Paulo, 1999, p.255

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Ú ORGANIGRAMA

La estructura organizacional de “Miga Andina” en una primera instancia será la siguiente:

ILUSTRACIÓN N° 20 “Organigrama Miga andina S.A.”



Fuente: Elaboración propia

7.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS, CONTROL Y COMPENSACIÓN

La descripción de cargos, las funciones y responsabilidades, el perfil del cargo del organigrama, así como los criterios del formulario de la evaluación del desempeño, se resumen en el ANEXO I (ver TABLAS N° 25 y 26).

En relación a la compensación, se determinaron los salarios de los empleados, con base en información sobre los sueldos del mercado obtenidos de los periódicos y portales laborales más concurridos de internet. Además, para realizar los cálculos de las remuneraciones, se consideró la “Ley General del Trabajo de Bolivia”, los acápite asociados a remuneraciones, indemnizaciones, aguinaldo y bono. En el ANEXO I (ver TABLA N° 27), se resumen los salarios necesarios para el área de administración y producción respectivamente.

8. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

8.1. SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES

Los supuestos considerados en la realización del plan financiero fueron:

- Los precios de los productos, están basados en una investigación in situ de los precios de los productos de panadería saludable vendidos en los principales supermercados en los cuales se comercializan en el mercado paceño de productos de panadería saludable y también con base al precio regulado por el estado.
- Los costos de panificación, se determinaron conforme a métodos establecidos por el mercado de panificación.
- Los precios de los ingredientes, están basados en una investigación de los precios de mercado del sector, obtenidos del INE, de boletines y noticias del sector, así como los precios de supermercados y los costos asociados a cada categoría de producto.

- Los salarios de los empleados, se basaron en los sueldos del mercado obtenidos de periódicos y portales laborales del internet. Así mismo, al realizar los cálculos de las remuneraciones, se consideró la “Ley General del Trabajo de Bolivia”, los acápites asociados a remuneraciones, indemnizaciones, aguinaldo y bono.
- Para el cálculo de la depreciación se utilizó la vida útil determinada por Impuestos Nacionales y bajo las normas bolivianas y el sitio web oficial de Impuestos del país.
- Se consideró la inflación, solo para el cálculo de los precios por año, asociados al producto.

8.2. INGRESOS DEL PROYECTO

Los flujos de ingreso (I) resultan de multiplicar el precio resultante de la estrategia del precio (p) por la cantidad obtenida de la demanda estimada del mercado objetivo (q). Así mismo, los flujos de ingreso anual están afectados por el crecimiento de la población y corresponden a 1,5% anual. A través de este plan de negocios, se planea que la empresa ingrese el primer y tercer año en los Macrodistritos Centro-San Antonio, para el segundo y tercer año en los Macrodistritos Sur-Mallasa y entre el segundo, tercer a quinto año a los Macrodistritos Cotahuma y Periférica de la ciudad de La Paz. Los cálculos del volumen total se detallan en el ANEXO J (TABLA N°28) y a continuación se presenta el perfil de ingresos para un horizonte de cinco años.

TABLA N° 9 “Perfil de Ingresos Miga Andina S.A.”

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
C1.Pan batalla	73.594	120.230	139.082	154.322	164.951	652.179
C2.Pan especial	222.079	362.806	419.694	465.684	497.756	1.968.019
C3.Pan integral	144.177	267.041	342.033	350.563	393.711	1.497.524
C4.Barras	28.539	52.859	67.703	69.391	77.932	296.424
C5.Queques y Pastelería	34.946	57.091	66.042	73.279	78.326	309.684
C6.Galletas integrales	22.205	36.276	41.964	46.563	49.770	196.778
Complementarios (*)	8.056	8.176	8.299	8.424	8.550	41.505
	533.595	904.479	1.084.817	1.168.225	1.270.996	4.962.113

Fuente: Elaboración propia

8.3. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados, mide el desempeño del negocio durante un periodo específico, a través de la utilidad neta, la misma que a partir del segundo año, consigue elevarse y continuar un crecimiento continuo. En relación a los indicadores de ingreso, el porcentaje de Margen/Ingresos, presenta continuidad y el porcentaje de Gastos/Ingresos disminuye y luego se mantiene continuo. Si realizamos una comparación de la Utilidad Neta y el EBITDA, de preferencia la Utilidad Neta es más confiable, ya que contempla la depreciación y los impuestos, que puede ser elementos relevantes al momento de analizar el estado de resultados. El estado de resultados desglosado, se detalla en el ANEXO J (TABLA N° 29 y TABLAS N° 30, 31, 32 y 33), donde se consideran los costos variables de las categorías de producto, el margen de los complementos, los gastos de fabricación y de administración y venta del plan de negocios.

A continuación, se presenta el Estado de Resultados de Miga Andina S.A.

TABLA N° 10 “Estado de Resultados, Miga Andina”

Descripción (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	533.595	904.479	1.084.817	1.168.225	1.270.996
IVA (13%) - Débito Fiscal	69.367	117.582	141.026	151.869	165.229
Ingreso neto de IVA por ventas	464.228	786.896	943.791	1.016.356	1.105.767
Costos Directos Variables (Insumos)	-168.175	-284.505	-340.772	-367.352	-399.394
IVA (13%) - Crédito Fiscal	-25.130	-42.512	-50.920	-54.892	-59.680
Margen Directo	296.053	619.973	744.046	800.873	871.602
<i>Margen/Ingresos (%)</i>	55%	69%	69%	69%	69%
Gastos de Fabricación (100%)	-92.480	-94.700	-101.401	-105.910	-113.335
IVA (13%) - Crédito Fiscal	-12.022	-12.311	-13.182	-13.768	-14.734
Gastos de Fabricación (87%)	-80.458	-82.389	-88.219	-92.142	-98.601
Gastos de Administración y Venta (100%)	-168.642	-204.817	-256.878	-288.433	-341.469
Sueldos y Salarios Administración	-87.328	-118.067	-154.082	-169.490	-186.439
Gastos de Administración y Venta Neto menos sueldos (100%)	-81.314	-86.749	-102.796	-118.943	-155.029
IVA (13%) - Crédito Fiscal	-10.571	-11.277	-13.364	-15.463	-20.154
Gastos de Administración y Venta Neto menos sueldos (87%)	-70.744	-75.472	-89.433	-103.480	-134.875
IT (3%)	16.008	27.134	32.545	35.047	38.130
Gastos Totales	-238.529	-275.928	-331.734	-365.112	-419.916
<i>Gastos Totales/Ingresos (%)</i>	-45%	-31%	-31%	-31%	-33%
EBITDA	64.098	350.619	418.886	442.157	458.083
<i>EBITDA/Ingresos (%)</i>	12%	39%	39%	38%	36%
RESULTADO OPERACIONAL	57.524	344.045	412.312	435.761	451.686
<i>Resultado Operacional/Ingresos (%)</i>	11%	38%	38%	37%	36%
Impuestos	-26.075	-80.114	-96.441	-101.632	-104.200
UTILIDAD NETA	31.450	263.931	315.870	334.128	347.487
<i>U. Neta/Ingresos (%)</i>	6%	29%	29%	29%	27%

Fuente: Elaboración propia

8.4. FLUJO DE CAJA

El flujo de efectivo libre muestra el efectivo generado por el negocio, se basa en el flujo de caja operacional después de impuestos, por lo que no hay doble conteo de los beneficios fiscales de la deuda.

Para comenzar, se calculó el capital inicial, de acuerdo al siguiente esquema que se muestra a continuación, el cual contempla la puesta en marcha, la constitución y el lanzamiento del negocio, en los dos primeros trimestres antes de la rutina del negocio.

TABLA N° 11 “Capital Inicial, Miga Andina S.A.”

Detalle Actividades	Primer Trimestre			Segundo Trimestre			VALOR TOTAL [\$]
	1	2	3	1	2	3	
1.Reclutamiento de Chef Panadero					1.000		1.000
2.Reclutamiento y capacitación de talento humano					8.000		8.000
3.Averiguación y cierre contrato de alquiler planta			1.500				1.500
4.Contratación de Servicios Generales Planta (luz, agua, teléfono, internet)			200				200
5.Acondicionamiento de planta (producción)				5.000			5.000
6.Averiguación y cierre contrato de alquiler de local de comercialización			800				800
7.Contratación de Servicios Generales Tienda (luz, agua, teléfono, internet)			100				100
8.Acondicionamiento local ventas (comercialización)				1.000			1.000
9.Cotización y compra de maquinaria, equipo y mobiliario				15.091			15.091
10.Establecimiento de maquinaria y equipo en local				8.000			8.000
11.Compra de vehículo (camioneta)			9.450				9.450
12.Compra de software de gestión			1.200				1.200
13.Dotación y compra equipo computacional			1.500				1.500
14.Establecimiento de material y artículos de oficina			100				100
15.Compra de materias primas, ingredientes e insumos iniciales					2.500		2.500
16.Lanzamiento de local de comercialización							0
TOTAL CAPITAL INICIAL	0	0	14.850	29.091	11.500	0	55.441

Fuente: Elaboración propia

Con base en las estimaciones del capital inicial y del estado de resultados, se construyó el Flujo de Caja, para un horizonte de 5 años, como se presenta a continuación en la TABLA N° 12. El cual, revela que los primeros años del proyecto son significativos para generar el flujo de caja necesario y levantar el negocio.

TABLA N° 12 “Flujo de Caja, Miga Andina S.A.”

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	464.228	786.896	943.791	1.016.356	1.105.767	
Costos Variables (Insumos)	-168.175	-284.505	-340.772	-367.352	-399.394	
Costos Fijos (MOD - Producción)	-69.022	-90.067	-112.371	-116.759	-146.600	
Gastos Administrativos	-238.529	-275.928	-331.734	-365.112	-419.916	
IT	-16.008	-27.134	-32.545	-35.047	-38.130	
Ingresos - Gastos (EBITDA)	-27.506	109.261	126.370	132.085	101.727	
Depreciación y amortización	-6.574	-6.574	-6.574	-6.397	-6.397	
Resultado Operacional (EBT)	-34.080	102.687	119.796	125.689	95.330	
Impuesto Ganancia			-25.672	-29.949	-31.422	-23.833
Flujo de Caja	-27.506	83.590	96.421	100.663	77.895	
Inversión Activo Fijo	-42.172	-2.300	-6.514	-1.395	-13.881	
Inversión Capital Inicio Operaciones	-13.269					
Inversión	-55.441	-2.300	-6.514	-1.395	-13.881	0
Valor Residual						47.015
Variación Capital de Trabajo		-5.000	80.000	12.500	93.300	18.700
Depreciación y amortización		6.574	6.574	6.574	6.397	6.397
Compensación y pago del IVA		-21.645	-51.482	-63.561	-67.747	-70.663
Flujo Libre de Caja (J)	-55.441	-49.876	112.168	50.539	118.733	79.344
Flujo Neto Acumulado	-55.441	-105.317	6.851	57.390	176.123	255.466

Fuente: Elaboración propia

8.5. REQUERIMIENTO DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO

La inversión necesaria en el proyecto alcanza un total de USD 55.441, tal como se distribuye en la estimación del Capital Inicial (ver TABLA N°11). El valor total de los fondos serán aportados por dos socios ó inversionistas, se inyectará tanto en la inversión de activos fijos (ver TABLA N°13) y la puesta en marcha, lo que corresponde a un total de USD 42.172, a todo esto, se suman los USD 13.269 que serán invertidos como capital de trabajo, destinados al financiamiento de las operaciones de la panadería Miga Andina.

8.5.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

En la Inversión en activos fijos del plan de negocios, se enfatizaron los ítems necesarios, fundamentalmente del primer al tercer año, se contempló el acondicionamiento y establecimiento del local de producción, así como del local de comercialización. Así mismo, en el quinto año se considera una ampliación en el área de producción, además en el tercer año, se considera una renovación del software de gestión y el cuarto año se invierte en la oficina administrativa, entre otros considerados en la TABLA N° 13. Los cálculos de la inversión y depreciación se desglosan en el ANEXO J (TABLA N° 33).

TABLA N° 13 “Inversión en Activo Fijo, Miga Andina S.A.”

Descripción [\$]	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Local Planta (producción)	15.091	0	0	0	13.881
Acondicionamiento planta	5.000	0	0	0	0
Local Ventas (Comercialización)	8.264	2.300	5.314	0	0
Camioneta	9.450	0	0	0	0
Oficina administrativa	3.167	0	0	1.395	0
Software de gestión	1.200	0	1.200	0	0
TOTAL INVERSIÓN	42.172	2.300	6.514	1.395	13.881
TOTAL DEPRECIACIÓN	8.982	8.982	8.982	8.391	9.234
INVERSIÓN/DEPRECIACIÓN	470%	26%	73%	17%	150%

Fuente: Elaboración propia

8.5.2. CAPITAL DE TRABAJO

El Capital de trabajo neto es igual al activo circulante menos el pasivo circulante, el cual es positivo a partir del segundo año al ser mayor que el pasivo circulante, lo cual significa que el efectivo está disponible a lo largo de los 12 meses siguientes y será mayor que el efectivo a pagarse, entonces el proyecto empieza a generar recursos, no hace falta invertir en más recursos y mantiene una línea de tendencia positiva de una empresa en crecimiento, como se detalla en la TABLA N° 14.

TABLA N° 14 “Capital de Trabajo, Miga Andina S.A.”

Descripción (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Circulante	60.000	200.000	360.500	430.000	570.000
Pasivo Circulante	-65.000	-125.000	-245.000	-270.000	-350.500
Capital de Trabajo	-5.000	75.000	115.500	160.000	219.500
	0	0	0	0	0
VARIACIÓN CAPITAL DE TRABAJO	-5.000	80.000	40.500	44.500	59.500

Fuente: Elaboración propia

8.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El objetivo financiero de una empresa es el de maximizarla utilidad para los socios ó sus inversionistas, con lo cual se midió la capacidad del negocio de generar riqueza.

La **tasa de descuento** considerada para el proyecto, se determinó a través del modelo CAPM, este cálculo que se adjunta en el ANEXO J (ILUSTRACIÓN N° 24). Con lo cual, se concluye que la tasa para descontar los flujos, será de 16,07 %.

La **evaluación económica** de Miga Andina S.A., se explica con los indicadores económicos obtenidos a través del análisis de beneficio costo, el cual satisface las perspectivas de los socios ó inversionistas y que revela que el proyecto es factible.

En resumen, se destaca la obtención de un **valor presente neto** (VAN) de 12.246 USD, una **tasa interna de retorno** (TIR) del 56%, generados a partir de una **inversión total** de 55.441 USD, y con un **payback**, que señala que los flujos netos de la inversión inicial se logran recuperar en el año 3.

Se efectuó el **análisis de sensibilidad**, bajo un stress del 5%,10 y 30% en un escenario pesimista, moderado y optimista, en relación a las variables más críticas como son: los ingresos, gastos, inversión y costo de capital, el cual se resume en la TABLA N°15.

TABLA N° 15 “Análisis de Sensibilidad, Miga Andina S.A.”

Moderado (Actual)			
ITEM	0%	VAN	%VAN
Ingresos	1.105.767	120.246	0%
Gastos	(419.916)	120.246	0%
Inversión	(55.441)	120.246	0%
Costo Capital	16%	120.246	0%

Optimista					
ITEM	(+5%)	VAN	%VAN	TIR	PRC
Ingresos	960.624	524.556	89%	89%	PRC 2do año
Gastos	(689.727)	300.279	-33%	43 %	PRC 4to año
Inversión	(102.652)	394.313	0%	55 %	PRC 4to año
Costo Capital	21%	383.338	-21%	56 %	PRC 3cer año
Pesimista					
ITEM	(-5%)	VAN	%VAN	TIR	PRC
Ingresos	997.954	15.030	-88%	22%	PRC 5to año
Gastos	(398.920)	161.176	34%	70%	PRC 3cer año
Inversión	(52.669)	121.899	1%	58%	PRC 3cer año
Costo Capital	11%	152.917	27%	56%	PRC 3cer año

Optimista					
ITEM	(+10%)	VAN	%VAN	TIR	PRC
Ingresos	1.216.343	330.679	175%	122%	PRC 2do año
Gastos	461.908	38.388	-68%	29 %	PRC 4to año
Inversión	(63.129)	116.942	-3%	53 %	PRC 4to año
Costo Capital	26%	72.983	-39%	56 %	PRC 3cer año
Pesimista					
ITEM	(-10%)	VAN	%VAN	TIR	PRC
Ingresos	995.190	(90.186)	-175%	-28%	N/A
Gastos	(377.925)	202.105	68%	84 %	PRC 3cer año
Inversión	49.897	123.551	3%	61 %	PRC 3cer año
Costo Capital	6%	193.106	61%	56 %	PRC 3cer año

Optimista					
ITEM	(+30%)	VAN	%VAN	TIR	PRC
Ingresos	1.437.497	751.545	525%	260%	PRC 2do año
Gastos	545.891	(125.330)	-204%	N/A	N/A
Inversión	72.073	110.333	-8%	47 %	PRC 4to año
Costo Capital	46%	17.214	-86%	56 %	PRC 3cer año
Pesimista					
ITEM	(-30%)	VAN	%VAN	TIR	PRC
Ingresos	774.037	(511.052)	-525%	N/A	N/A
Gastos	(293.941)	365.823	204%	142 %	PRC 2do año
Inversión	38.809	130.160	8%	71 %	PRC 3cer año
Costo Capital	-14%	503.402	319%	56 %	PRC 3cer año

Fuente: Elaboración propia

Del análisis podemos concluir que la variable ingresos es la más sensible, tanto en el escenario pesimista por un stress de 10% y 30%, por la cantidad demandada de productos de panadería y en segundo lugar la variable gastos en el escenario pesimista por un stress de 30%, en todos estos casos impactaría de forma negativa en el VAN, por tanto, se debe considerar estas variables y la competencia del sector, que afectarían a las ganancias del negocio.

Por el contrario en un escenario moderado (actual) y en el escenario de 5 % de stress, el VAN se mantiene positivo en todos los casos, por lo cual se lo considera un negocio rentable, exceptuando el escenario pesimista donde se somete los ingresos por ventas a un stress del 10% y 30%, respectivamente, al convertirse en un negocio inviable e impactar de manera negativa en el VAN del proyecto.

De esta manera se presenta a los socios ó inversionistas un plan de negocio arriesgado, competitivo, atractivo, rentable, que tiene importantes oportunidades de posicionarse en un mercado de consumo en crecimiento y donde aún existe una demanda insatisfecha.

9. ANÁLISIS DE RIESGOS Y CONSIDERACIONES DEL PLAN DE NEGOCIO

Según la norma ISO 31000, Gestión de Riesgos [46], **“riesgo es el efecto de la incertidumbre que surge sobre los objetivos. Un efecto es una desviación de lo esperado-positivos y/o negativos en los objetivos”**. A nivel corporativo, el riesgo se define como la incertidumbre durante el logro de un objetivo, debido a la combinación de consecuencias o eventos potenciales, que no permite el normal desarrollo de las actividades de una organización y que están asociadas a consecuencias económicas a cargo del personal responsable. La gestión de riesgos, contempla que la empresa debe diseñar, implementar, controlar, revisar y mejorar continuamente la gestión del riesgo, siguiendo políticas, objetivos y planes de gestión de riesgos planteados.

Por lo anterior se diseñó una matriz de gestión de riesgos (ver ANEXO K), la cual permite identificar y analizar los riesgos (internos y externos) bajo un modelo cualitativo, que se asocia a los objetivos de las perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, que incluyen procesos de finanzas, operaciones y marketing. Entre algunos riesgos internos y externos relevantes se identificaron como importantes los que siguen a continuación.

Riesgos Internos:

- A nivel interno, se presentan muchos riesgos, tales como la el riesgo de que la mano de obra calificada, se vaya en determinado momento y se tenga el riesgo de cambiar a los colaboradores y estos se lleven consigo los conocimientos y el know how de la empresa, para crear su propia panadería. Así mismo la ausencia de auxiliares de panadería, puede ser un punto crítico, ya que en el oficio de panadería es difícil encontrar en cualquier momento a la mano de obra calificada, por lo cual se debe volver a enseñar y mejorar la curva de aprendizaje de los nuevos integrantes, lo cual conlleva a pensar en un modelo de motivación en base a la pirámide de necesidades de Maslow, para tener presente la satisfacción de los empleados en el ambiente laboral y exigencias de la panadería.
- La calidad y la inocuidad de los productos de panificación, que cumplan con requisitos y estándares que el mercado y la regulación gubernamental exigida, es un tema de suma importancia en panadería y alimentos, debido a que una probabilidad de riesgo a la salud del consumidor puede impactar en la imagen de la marca y de la empresa, que se consigue tras años de constancia en el rubro.

Riesgos Externos:

- A nivel externo, se tienen riesgos en relación a la cartera de proveedores estratégicos, es decir que alguno de ellos nos falle o interrumpa su relación con la empresa.
- Se debe tener en cuenta continuamente, las nuevas tendencias del mercado, los cambios en el estilo de vida y las preferencias ó expectativas de los clientes actuales, potenciales y futuros consumidores.
- El concepto de panadería saludable es poco conocido en la urbe paceña, por lo cual existe un riesgo de falta de adaptación y/o aceptación y a la vez que de la competencia directa e indirecta de productos saludables.

10. PLAN DE CONTINGENCIA

Por lo anterior, el Plan de Gestión de Riesgos del Miga Andina S.A., permitirá la gestión de riesgos sistémicos (contexto - externo) y no sistémicos (interno) de los componentes y recursos del proyecto, considerando las perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de crecimiento y aprendizaje, las mismas que a su vez abarcan las áreas de marketing, operaciones y finanzas, que sustentan este plan de negocios, desde la identificación del riesgo como tal, el respectivo análisis de la criticidad, las medidas preventivas, y de ser un punto crítico, se adoptara un plan de contingencia, donde se define que, como, cuando y quien lo lleva a cabo, así como las acciones correctivas y por último la verificación, control y cumplimiento de las mismas (ver ANEXO K).

Respecto a los algunos riesgos internos y externos identificados como importantes, se plantearon las siguientes medidas de contingencia, como se detalla a continuación.

Riesgos Internos:

- A nivel interno, se documentará todo lo referente a los procedimientos y técnicas de procesado, protegiendo el know how de la empresa, el cual solo será de conocimiento

del dueño y socios cercanos. Además se entrenará a un respaldo en caso de que un auxiliar de panadería falte o se retire por algún motivo, de esta manera siempre se tendrá un respaldo para cualquier situación.

- Para satisfacer a los requerimientos de calidad, la producción se alinearán a las normas técnicas de elaboración de panes y galletas ofrecidas, además de alinearse a la norma ISO 22000, y aspectos y lineamientos gubernamentales, controlando la matriz de riesgos, para tomar acciones preventivas y correctivas ante cualquier riesgo potencial y actuar antes o de manera inmediata, si es que se presentara cualquier desvío.

Riesgos Externos:

- A nivel externo, se establecerá una cartera de proveedores estratégicos, la cual será gestionada en base a la metodología ABC y buenas técnicas de negociación con los proveedores.
- Se mantendrá la estrategia de marketing digital como principal aliado, utilizando Facebook y otras redes sociales para estar pendientes de las tendencias, gustos y preferencias actuales, estableciendo indicadores y planes para cubrir lo más relevante.
- Se fortalecerá el modelo de negocio, manteniendo las características del negocio que son valoradas por nuestros clientes actuales, potenciales y futuros, adaptándose de manera previa a posibles cambios con mucha innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos, para continuar creando productos de calidad, en base a materias primas e insumos saludables y la oferta de un servicio al nivel esperado por nuestros clientes.

11. CONCLUSIONES

- Se logró diseñar con éxito un plan de negocios para la comercialización de productos de panadería nutritivos y saludables en base a harinas obtenidas de cereales andinos y productos saludables para La Paz, Bolivia, el cual satisface a una problemática de salud, cambios en el estilo de vida y accesibilidad del consumidor final, cuyo modelo de negocio a su vez ofrece un concepto de cadena o tiendas de panadería.
- Se identificó que el proyecto posee una tendencia creciente y es de carácter rentable, pues se tiene un mercado potencial de 33,4 millones de USD y un mercado objetivo es de 5,2 millones de USD, lo que representa, 4,7 millones de kilogramos, convirtiéndose en un mercado atractivo a satisfacer, además se tiene una participación de mercado del 7% durante el horizonte de evaluación del proyecto, ya que se identificó que los Macrodistrictos Centro y Sur son los más poblados y que el resto de los Macrodistrictos como Mallasa, San Antonio, Cotahuma y Periférica están conectados con los dos primeros, presentando un mayor crecimiento de la clase media y media alta en estos últimos años.
- Se determinaron las variables clave de la industria del plan de negocios, a partir del análisis estratégico y del estudio de mercado, este último, revela información relevante respecto a las variables demográficas, las preferencias del consumidor, las razones de compra y los atributos de la tienda que denotan el negocio, a partir del cual se estableció el perfil del consumidor, la ventaja competitiva, la estrategia del

negocio, el modelo de negocio, la propuesta de valor y los planes de marketing, finanzas y operaciones, que lo sustentan.

- Se determinó que el segmento objetivo, son mujeres y hombres de 20 a 65 años de nivel socioeconómico B y C+, de los Macrodistritos Centro, San Antonio, Sur, Mallasa, Cotahuma y Periférica, que son los más poblados de la ciudad y en continuo crecimiento, que buscan un pan saludable, rico, accesible y un servicio de calidad.
- En relación al análisis estratégico del análisis interno, externo y competitivo, se logró identificar que la estrategia a aplicar pone foco en la diferenciación, donde los factores críticos de éxito fueron: la elaboración de un pan saludable en base a cereales andinos y productos sanos, así como otras características de un producto y servicio de calidad, entre estos, destaca, la calidad, sabor, frescura, tradición, variedad, e innovación de los productos y un servicio de trato familiar y veloz, además de comercializarlo, enfatizando la ubicación estratégica de las tiendas y accesibilidad en zonas de alto tránsito, céntricas y cercanas a las líneas de teleférico de las zonas en crecimiento.
- En un mercado con gran atomización, dinamismo y competencia como es el de panadería dentro el rubro alimenticio, tanto por panificadoras artesanales e industriales, el cliente es quien tiene la razón, por lo cual la estrategia de diferenciación está ligada a las preferencias del cliente, y esto se logra manteniendo los procesos que agregan valor, bajo una estrategia pull, una estructura orgánica apropiada, así como el personal competente, especializado y calificado que responda a la propuesta de valor que ofrece el negocio, para asegurar el éxito y la venta de productos de panadería saludable conforme a lo gustos, necesidades y nuevas tendencias de los clientes en los macrodistritos objetivo de la ciudad, manteniendo la ventaja competitiva, la innovación, el crecimiento, extensión y la rentabilidad del negocio.
- Con la finalidad de posicionar la marca andina de productos saludables en el segmento objetivo, se plantea una herramienta de gestión la marca que permite definir la identidad de la marca, el nombre de la marca denominado “Miga Andina”, el cual representa el ADN del negocio, junto a su logotipo y slogan, ligados a la proposición de valor del modelo de negocio, que junto con el plan de marketing a nivel estratégico y táctico, es decir mix de marketing, permiten la creación de valor para el cliente, a través de una experiencia única y que les brinda la gran oportunidad y la confianza de poder degustar de productos de una marca de panadería andina saludable y un servicio de calidad únicos en relación a la oferta del mercado actual.
- Se presentaron los estados financieros y la evaluación económica que nos permitió definir que el proyecto es atractivo, factible y rentable, obteniendo un valor presente neto de 120.246 USD, a partir de una tasa de descuento del 16%, conforme al método CAPM, una tasa interna de retorno del 56%, una inversión total de 55.441 USD, la cual se recupera al tercer año de iniciadas las actividades del negocio.
- Finalmente, se efectuó el análisis de sensibilidad, que nos revela que las variables de ingresos y gastos son más sensibles en un escenario pesimista sometidos a un stress del 10 % y 30% respectivamente, en caso de tener competencia cercana al mercado y el respectivo análisis de riesgos y acciones de contingencia que lo respaldan.
- Por lo tanto, se logró desarrollar el proceso de decisión estratégica basado en un modelo de actividad de análisis interno y eterno, obteniendo como resultado un plan de negocios que puede ser ofertado a los inversionistas y socios, ya que representa un proyecto rentable en un rubro competitivo, atractivo y además que tiene importantes oportunidades de expansión y posicionamiento en un mercado de consumo en crecimiento y en el cual aún existe una demanda por satisfacer.

12. BIBLIOGRAFÍA

- [1] INE, «Producto Interno Bruto por Actividad Económica,» [En línea]. Available: <https://www.ine.gob.bo/index.php/notas-de-prensa-y-monitoreo/itemlist/tag/PIB>. [Último acceso: 27 04 2018].
- [2] EL DIA, «En Bolivia se consume más papa, harina y gaseosas,» [En línea]. Available: https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=154&pla=3&id_articulo=170597. [Último acceso: 10 12 2017].
- [3] PROCHILE, «Productos Orgánicos y Saludables en Bolivia,» 2013. [En línea]. Available: <https://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/productos-organicos-y-saludables-en-bolivia/>. [Último acceso: 10 12 2017].
- [4] PÁGINA SIETE, «El mercado de la alimentación saludable,» 2015. [En línea]. Available: <http://www.paginasiete.bo/inversion/2015/5/24/mercado-alimentacion-saludable-57621.html>. [Último acceso: 12 12 2017].
- [5] 1. S. I. I. ALIMENTÀRIA, «Seguridad Alimentaria en la pastelería (Análisis de peligros y puntos críticos de control),» 2017. [En línea]. Available: <http://www.100graus.net/esp/publicaciones.html>. [Último acceso: 12 12 2017].
- [6] WIKIPEDIA, «Pan Integral,» [En línea]. Available: https://es.wikipedia.org/wiki/Pan_integral. [Último acceso: 12 12 2017].
- [7] M. M., «Sitio oficial del Método Montignac,» Muchnik Editores, Barcelona, 2018. [En línea]. Available: <http://www.montignac.com/es/la-saga-del-pan-integral/>. [Último acceso: 12 12 2017].
- [8] D. d. E. E. ECOTOTAL, «Pan ecológico versus pan convencional,» [En línea]. Available: <https://www.ecototal.com/pan-ecologico/>.
- [9] CIPD, PESTLE Analysis, 2015.
- [10] P. MICHAEL, «The Five Competitive Forces that Shape Strategy,» *Harvard Business Review*, 2008.
- [11] P. MICHAEL, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985.
- [12] P. MICHAEL, *Competitive Strategy*, 1980.
- [13] O. ALEX, *Business Model Canvas*, 2008.
- [14] E. D. (Economía), «Bolivia rezagada en emprendimiento dinámico,» *EL DIARIO*, 18 02 2018. [En línea]. Available:

http://www.eldiario.net/noticias/2018/2018_02/nt180218/economia.php?n=23&-bolivia-rezagada-en-emprendimiento-dinamico. [Último acceso: 12 12 2017].

- [15] B. Mundial, «Bolivia: panorama general,» Banco Mundial en Bolivia, 09 10 2018. [En línea]. Available: <https://www.bancomundial.org/es/country/bolivia/overview>. [Último acceso: 12 12 2017].
- [16] J. Castel, «Clases baja, ascendente y media reinan en el consumo,» 14 12 2017. [En línea]. Available: http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/Clases-ascendente-media-reinan-consumo_0_2836516403.html. [Último acceso: 16 12 2017].
- [17] M. C. Vélez, «La travesía de crear una empresa legal en Bolivia,» EL DIA, 15 04 2017. [En línea]. Available: https://www.eldia.com.bo/index.php?cat=357&pla=3&id_articulo=224430. [Último acceso: 12 12 2018].
- [18] S. N. d. P. I. (SENAPI), «Propiedad Intelectual,» [En línea]. Available: <https://www.senapi.gob.bo/PropiedadIntelectual.asp?lang=ES>. [Último acceso: 12 12 2017].
- [19] E. y. P. S. El Ministerio de Trabajo, «Reglamento de la Ley General del Trabajo - Decreto Supremo N° 224 de 23 de Agosto de 1943,» El Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social de Bolivia, 23 08 1943. [En línea]. Available: <https://www.mintrabajo.gob.bo/index.php/leyes/252-reglamento-de-la-ley-general-del-trabajo-decreto-supremo-n%C2%BA-224-de-23-de-agosto-de-1943.html>. [Último acceso: 10 12 2017].
- [20] M. d. E. y. F. Públicas, «Ley 065: Ley de Pensiones,» 10 12 2010. [En línea]. Available: https://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com_prensa&ver=prensa&id=1604&seccion=230&categoria=327. [Último acceso: 10 12 2017].
- [21] E. P. d. B. (ILO), «Decreto-ley núm. 16998 de 2 de agosto de 1979, ley general de higiene, seguridad ocupacional y bienestar.,» Estado Plurinacional de Bolivia, 02 08 1979. [En línea]. Available: http://www.ilo.org/dyn/natlex/natlex4.detail?p_lang=en&p_isn=36284. [Último acceso: 12 12 2017].
- [22] I. N. E. P. d. Bolivia, «Material producido por la Gerencia de Servicio al Contribuyente y Cultura Tributaria,» Biblioteca Tributaria, [En línea]. Available: <https://www.impuestos.gob.bo/page/256>. [Último acceso: 12 12 2018].
- [23] S. N. d. S. A. e. I. A. (SENASAG), «SENASAG TRAMITES REQUISITOS,» Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, [En línea]. Available:

<http://www.senasag.gob.bo/requisitos-para-tramites-ia.html>. [Último acceso: 12 12 2017].

- [24] I. B. d. C. E. IBCE, «Trigo, una oportunidad para la Soberanía Alimentaria Boliviana,» 2014. [En línea]. Available: <http://ibce.org.bo/publicaciones-descarga.php?id=2182&opcion=>. [Último acceso: 12 10 2017].
- [25] I. B. D. C. E. (IBCE), «Trigo, una oportunidad para la soberanía alimentaria boliviana,» IBCE, 2014. [En línea]. Available: <http://ibce.org.bo/images/publicaciones/ce-219-Trigo-oportunidad-soberania-alimentaria-boliviana.pdf>. [Último acceso: Diciembre 2017].
- [26] P. CHILE, «CÓMO HACER NEGOCIOS CON BOLIVIA 2016,» PRO CHILE, Oficina Comercial Bolivia , 2016. [En línea]. Available: https://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2015/01/Bolivia_Como_Hacer_Negocios_2016.pdf. [Último acceso: 10 12 2017].
- [27] E. P. d. B. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, «Noticias del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas,» Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 03 09 2015. [En línea]. Available: http://www.economiayfinanzas.gob.bo/index.php?opcion=com_prensa&ver=prensa&id=3511&categoria=6&seccion=308. [Último acceso: 10 12 2017].
- [28] P. E. Deber, Periódico El Deber, 24 02 2015. [En línea]. Available: <http://www.eldeber.com.bo/economia/comercio-enfrenta-comprador-mas-exigente.html>. [Último acceso: 10 12 2017].
- [29] C. d. R. d. C. d. B. Fundempresa, «Fundempresa, Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia,» [En línea]. Available: <http://www.fundempresa.org.bo/>. [Último acceso: 10 12 2017].
- [30] I. N. d. E. (INE), «INE,» [En línea]. Available: <https://www.ine.gob.bo/>. [Último acceso: 10 12 2017].
- [31] E. DÍA, «Se consume más papa, pan y fideos,» 29 04 2015. [En línea]. Available: www.eldia.com.bo/index.php?cat=362&pla=3&id_articulo=170625. [Último acceso: 10 12 2017].
- [32] I. N. d. E. (INE), «INE,» [En línea]. Available: www.ine.gob.bo. [Último acceso: 10 12 2017].
- [33] [En línea]. Available: www.encuestaue.produccion.gob.bo. [Último acceso: 10 12 2017].
- [34] [En línea]. Available: es.scribd.com/document/359043206/LIBRO-DE-RESULTADOS-pdf. [Último acceso: 17 12 2017].

- [35] P. SIETE. [En línea]. Available: www.paginasiete.bo/inversion/2015/5/24/mercado-alimentacion-saludable-57621.html. [Último acceso: 17 12 2017].
- [36] M. D. SALUD. [En línea]. Available: minsalud.gob.bo/2703-en-bolivia-se-incrementa-casos-de-diabetes-mellitus-y-el-ministerio-de-salud-busca-mejorar-diagnostico-de-la-enfermedad-2. [Último acceso: 17 12 2017].
- [37] P. SIETE. [En línea]. Available: www.paginasiete.bo/inversion/2015/5/24/mercado-alimentacion-saludable-57621.html. [Último acceso: 10 12 2017].
- [38] ALADI. [En línea]. Available: [www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/976268b0319cf31c032574a300528c83/23bfe1363c77803103256bce005cd260/\\$FILE/6-02.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/976268b0319cf31c032574a300528c83/23bfe1363c77803103256bce005cd260/$FILE/6-02.pdf). [Último acceso: 17 12 2017].
- [39] P. CHILE. [En línea]. Available: www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/productos-organicos-y-saludables-en-bolivia/. [Último acceso: 10 12 2017].
- [40] [En línea]. Available: es.scribd.com/document/359043206/LIBRO-DE-RESULTADOS-pdf. [Último acceso: 10 12 2017].
- [41] [En línea]. Available: www.encuestaue.produccion.gob.bo. [Último acceso: 17 12 2017].
- [42] IPSOS, «IPSOS,» [En línea]. Available: <http://www.ipsos.com.bo/>. [Último acceso: 17 12 2017].
- [43] IPSOS, «IPSOS,» [En línea]. Available: <http://www.ipsos.com.bo/>. [Último acceso: 10 12 2017].
- [44] A. G. KOTLER P., Principios de Marketing, Pearson Educación, 2008 .
- [45] I. Chiavenato, Gestao de Pessoas, Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2008.
- [46] I. O. f. S. (ISO), 15 Noviembre 2009. [En línea]. Available: http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso_31000_2009_gestion_de_riesgos.pdf. [Último acceso: 10 04 2018].
- [47] C. ALIMENTARIUS, «Base de datos en línea de la Norma General del Codex para los Aditivos Alimentarios (GSFA),» 2018. [En línea]. Available: <http://www.fao.org/gsfonline/index.html?lang=es>. [Último acceso: 12 10 2017].
- [48] I. B. d. N. y. C. IBNORCA, «Norma Boliviana NB 39007: Harina y derivados - Productos panificados - Requisitos.,» IBNORCA, La Paz, 2012.
- [49] I. B. d. N. y. C. IBNORCA, «Norma Boliviana NB 39008, Harina y derivados - Galletas – Requisitos,» IBNORCA, La Paz, 2012.

- [50] t. f. e. Wikipedia, «Cadena de Tienda,» Wikipedia, the free encyclopedia, 27 07 2018. [En línea]. Available: https://en.wikipedia.org/wiki/Chain_store. [Último acceso: 09 07 2018].
- [51] C. Barrow, *Emprender un Negocio*, Barcelona: Parramón Ediciones, S.A., 2014.
- [52] J. Castel, «Clases baja, ascendente y media reinan en el consumo,» 14 12 2017. [En línea]. Available: http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/Clases-ascendente-media-reinan-consumo_0_2836516403.html. [Último acceso: 15 12 2017].
- [53] E. F. La Razon, «Gastronomía impulsa desarrollo de las franquicias en el mercado,» 10 08 2014. [En línea]. Available: http://www.la-razon.com/index.php?_url=/suplementos/financiero/Gastronomia-impulsa-desarrollo-franquicias-mercado-financiero_0_2103389763.html. [Último acceso: 10 12 2017].
- [54] I. Chiavenato, *Gestao de Pessoas*, Elsevier Editora Ltda, 2008.
- [55] F. Raffo Malfanti y I. Rojas Hormazábal, «Repositorio Académico de la Universidad de Chile,» 05 2014. [En línea]. Available: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/117248?show=full>. [Último acceso: 10 12 2017].
- [56] M. R. Herrera Carreño, 08 2017. [En línea]. Available: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/150121>. [Último acceso: 10 05 2018].
- [57] S. d. P. Delgado Curiqueo, «Repositorio Académico de la Universidad de Chile,» 2015. [En línea]. Available: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/137433>. [Último acceso: 10 12 2017].
- [58] M. Espinal Limachi, «Repositorio Académico de la Universidad de Chile,» 2011. [En línea]. Available: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102575>. [Último acceso: 12 12 2017].
- [59] A. V. Sánchez, «ESTIMACIÓN DEL COSTO DEL PATRIMONIO Y COSTO DEL CAPITAL POR MEDIO DE TASAS DE RENDIMIENTO AJUSTADAS AL RIESGO,» Julio 2011. [En línea]. Available: https://www.researchgate.net/publication/267411752_ESTIMACION_DEL_COSTO_DEL_PATRIMONIO_Y_COSTO_DEL_CAPITAL_POR_MEDIO_DE_TASAS_DE_RENDIMIENTO_AJUSTADAS_AL_RIESGO. [Último acceso: 05 05 2018].
- [60] A. Damodaran, «Total Betas by Sector (for computing private company costs of equity) - US,» 01 2018. [En línea]. Available: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>. [Último acceso: 05 05 2018].

- [61] A. Damodaran, «Riesgo de país: determinantes, medidas e implicaciones - La edición de 2018,» 30 07 2018. [En línea]. Available: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3217944. [Último acceso: 10 10 2018].
- [62] B. C. D. B. (BCB), «RESULTADO DE SUBASTAS BONOS DEL TESORO,» 12 05 2018. [En línea]. Available: <https://www.bcb.gob.bo/?q=resultado-subastas-bonos-tesoro>. [Último acceso: 10 10 2018].
- [63] I. O. f. Standardization, «Norma ISO 31000 versión 2009: Gestión de Riesgos – Principios y Guías,» 15 11 2009. [En línea]. Available: http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso_31000_2009_gestion_de_riesgos.pdf. [Último acceso: 10 05 2018].

13. ANEXOS

ANEXO “A”

El Codex Alimentarius, la colección más reconocida internacionalmente respecto a estándares, códigos de prácticas, guías y recomendaciones sobre los alimentos, su producción y seguridad alimentaria, en pro de la protección de la salud del consumidor, clasifica en dos corrientes a los productos de panadería [46] y se resume a continuación.

“PARTE I: SISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE LOS ALIMENTOS

07.1 Pan y productos de panadería ordinaria

07.1.1 Panes y panecillos

07.1.1.1 Panes leudados con levadura y panes especiales

07.1.1.2 Panes leudados con bicarbonato

07.1.2 “Crackers”, excluidos los “crackers” dulces

07.1.3 Otros productos de panadería ordinaria (p. ej. “bagels”, “pita”, “muffins” ingleses, etc.)

07.1.4 Productos similares al pan, incluidos los rellenos a base de pan y el pan rallado

07.1.5 Panes y bollos dulces al vapor

07.1.6 Mezclas para pan y productos de panadería ordinaria

07.2 Productos de panadería fina (dulces, salados, aromatizados) y mezclas

07.2.1 Tortas, galletas y pasteles (p. ej. Rellenos de fruta o crema)

07.2.2 Otros productos de panadería fina (p. ej. “donuts”, panecillos dulces, “scones” (bollos ingleses) y “muffins”)

07.2.3 Mezclas para pastelería fina (p. ej. Tortas, tortitas o panqueques)”

Sin embargo, como la panadería comercializará sus productos en La Paz, Bolivia se ha considerado los conceptos de las normas de producto ó técnicas regidas por IBNORCA. Según el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA), los conceptos asociados a la panificación, extraídos de la Norma Boliviana NB 39007, Harina y derivados – Productos panificados – Requisitos [47], se definen así:

“3.1 Pan

Es el producto de consistencia esponjosa, resultante de la cocción de una masa obtenida por la mezcla de harina de trigo, sal y agua potable, fermentada por la adición de levaduras activas, adicionando o no los demás ingredientes y aditivos autorizados.

3.2 Pan de batalla o pan común

Es el producto definido en 3.1, elaborado a base de harina de trigo, agua potable, levadura, sal y azúcar, en condiciones técnicas adecuadas.

3.3 Pan especial

Es el producto definido en 3.1, elaborado a base de harina de trigo, agua potable, levadura, sal, azúcar, grasa y/o harina de uno o más cereales, tubérculos y leguminosas, otros ingredientes y aditivos autorizados. Ejemplo: pan blanco, pan dulce, pan enriquecido, pan fortificado, pan francés, pan molde, pan dietético, etc.

3.4 Pan dulce

Es el producto definido en 3.3 adicionado de azúcares y/o edulcorantes permitidos, grasas comestibles, con o sin adición de los siguientes ingredientes: huevos, frutas (secas, desecadas, deshidratadas, confitadas, escurridas), semillas, leche, otros ingredientes (ej. Harina de uno o más cereales, tubérculos y leguminosas, chocolate, jaleas, mermeladas, etc.) y aditivos autorizados.

Ejemplos: panetón, pan dulce, pan dulce genovés, pan dulce milanés, pan dulce veneciano, pan dulce madrileño, pan de Pascua, roscas navideñas, etc.

3.5 Pan integral

Es el producto, resultante de la cocción de una masa obtenida por la mezcla de harina integral de cualquier cereal y agua potable, fermentada por la adición de levaduras activas, adicionando o no los demás ingredientes y aditivos autorizados.

No se denomina pan integral al producto obtenido de la preparación con mezclas de harina de trigo y afrechos u harinas de otros cereales, tubérculos o leguminosas.

3.6 Pan para la alimentación complementaria escolar

Es el producto definido en 3.1, elaborado a base de mezcla de harinas de acuerdo a la reglamentación vigente, enriquecido con vitaminas y minerales.

3.7 Harina integrales el producto resultante de la moliendo del grano entero y limpio de cualquier cereal. NB 39007.

3.8 Levaduras

La levadura para panificación, es el producto obtenido de la propagación industrial de levaduras del género *Saccharomyces*, en medio de cultivos adecuados.

3.9 Agentes leudantes

Polvos para hornear, son aquellos productos formados de ácido carbónico y sus sales sódica, potásica, cálcica y amónica y otros leudantes químicos autorizados, pudiendo adicionarles excipientes como material inerte”.

Conforme al Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA), los conceptos asociados a la panificación, extraídos de la Norma Boliviana NB 39008, Harina y derivados – Galletas – Requisitos [48], se definen como sigue a continuación:

“3.1 Galletas

Productos de consistencia más o menos dura y crujiente de forma variable, obtenidas por el cocimiento de masas preparadas con harina, harina integral y harina de otros cereales y leguminosas, con uno o más de los siguientes ingredientes: leudantes, leche y sus derivados, féculas, sal, derivados del cacao, huevos, agua potable, azúcares, jarabes y mieles, levadura, mantequilla, grasas comestibles, aditivos alimentarios y otros ingredientes debidamente autorizados.

3.2 Galletas saladas

Producto definido en 3.1 cuyo contenido de sal (cloruro de sodio), imparte un sabor predominantemente salado. Adicionalmente las galletas pueden llevar cristales finos de sal adheridos a la cara superior de las mismas.

3.3 Galletas dulces

Producto definido en 3.1 que tiene un sabor predominantemente dulce, puede llevar cristales de azúcar.

3.4 Galletas especiales

Es el producto definido en 3.1, con formulaciones especiales y los ingredientes propios de galletería, garantizando que las materias primas y tecnología deben ser inocuas.

3.5 Galletas simples

Producto definido en 3.1 que no presenta ningún agregado posterior al horneado.

3.6 Galletas rellenas

Producto constituido por dos (2) o más galletas simples entre las cuales se ha colocado: crema para relleno, mermelada, jalea, malvaviso, cacao o productos similares. También se consideran como galletas rellenas las constituidas por una unidad continua de masa horneada en cuyo interior va colocado el relleno.

3.7 Galletas revestidas

Producto constituido por galletas simples o rellenas las cuales han sido revestidas total o parcialmente con chocolate, coco, nueces o productos similares.

3.8 Galletas de corte de alambre

Producto definido en 3.1 que por lo general presenta una masa dulce; le debe su nombre a la máquina cortadora de alambre que le proporciona el grosor y tamaño final de la galleta.

3.9 Galletas laminadas

Producto definido en 3.1, que se caracteriza por ser elaborada a partir de una masa laminada y/o plegada.

3.10 Galletas rotaestampadas

Producto definido en 3.1, (también conocidas como rotativas); son masas dulces y antiaglutinantes por que presentan niveles más elevados de azúcar y grasas. Las galletas son moldeadas en la máquina rotaestampadora que les proporciona la forma y grosor final.

3.11 Galletas obleas

Producto obtenido a partir del horneado de una masa líquida conformada por una mezcla bastante hidratada de harina, leudantes químicos, aditivos y sal común; generalmente, la masa no lleva grasa ni azúcar.

3.12 Galletas fortificadas y enriquecidas

Es el producto definido en 3.1, elaborado a partir de una mezcla de harinas de acuerdo a la reglamentación vigente, enriquecido y/o fortificado con micronutrientes (vitaminas y minerales) y otros nutrientes.

3.13 Galleta integral

Es el producto definido en 3.1, elaborado únicamente con harina integral de cualquier cereal.

No se denomina galleta integral al producto obtenido de la preparación con mezclas de harina de trigo y afrechos u harinas de otros cereales, tubérculos o leguminosas.

3.14 Galleta con salvado

Es el producto definido en 3.1 elaborado con una mezcla de harina de trigo y salvado.

3.15 Jarabes y mieles

Se denomina jarabes a los sucedáneos y subproductos de algunos glúcidos.

Los jarabes naturales son jugos naturales y azucarados de productos vegetales (caña, remolacha, palma, frutas y otros), concentrados hasta la consistencia de jarabe, debiendo tener como mínimo 62° Brix y no contener sustancias aromáticas artificiales ni sustancias colorantes.

El jarabe de glucosa es una solución acuosa concentrada y purificada de sacáridos nutritivos obtenidos del almidón.

Los jarabes artificiales son las soluciones concentradas de azúcares en agua potable, con adición de sustancias aromáticas, colorantes y ácidos permitidos.

La "miel" es el producto natural elaborado por la abeja (*Apis mellífera*), con el néctar de las flores y exudados de plantas aromáticas".

Según la Enciclopedia libre Wiquipedia, la definición de comercialización en relación a cadena de tienda [49], señala que:

"Cadena de tienda: ó cadena minorista, es una tienda minorista en la que varias ubicaciones comparten una marca, administración central y prácticas comerciales estandarizadas. Dominan los mercados minoristas, de restaurantes y muchas categorías de servicios, en muchas partes del mundo. Un establecimiento minorista de franquicia es una forma de cadena de tiendas. El ejemplo de cadena minorista más grande del mundo, es Wal-Mart, que en 2004, se convirtió en la corporación más grande del mundo basada en sus ventas brutas."

Colin Barrow, respecto al concepto de comercialización en relación a la definición de franquicia [50], entiende que:

"Franquicia: Es una técnica de comercialización que se usa para mejorar y ampliar la distribución de un producto o servicio. El franquiciador suministra el producto ó formación al franquiciado sobre como ofrecer el servicio y el franquiciado a su vez, lo vende al público, A cambio de esto, el franquiciado paga una cantidad fija más un tanto variable periódicamente en concepto de derechos, basado, por lo común en el volumen de ventas. También le pueden pedir que compre al franquiciador, materiales o ingredientes, lo que le da a este un canal adicional de ingresos".

ANEXO "B"

TABLA N° 16 Valor Bruto de Producción de Productos de Molinería y Panadería de Bolivia, 2010

Bolivia: Industria Manufacturera, Valor Bruto de Producción y sus componentes según clase de actividad (CIIU Rev.4), 2010 (En miles de Bolivianos)							
CIIU-4	Descripción	VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN	Producción Propia	Producción Comercial	Otros Ingresos Operativos	Fabricación Propia de Activos Fijos	Variación de Productos en Proceso
2010							
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA	40.463.703	38.937.767	477.453	932.602	20.409	95.471
10	Elaboración de Productos Alimenticios	14.499.773	14.202.306	213.016	68.172	3.749	12.530
1061	Elaboración de productos de molinería	1.200.228	1.174.214	3	5.526	0	20.486
1071	Elaboración de productos de panadería	514.753	506.581	4.425	2.673	910	164
2012							
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA	55.472.806	53.649.243	586.145	981.567	132.644	123.208
10	Elaboración de Productos Alimenticios	20.971.985	20.595.421	105.754	283.132	3.620	-15.942
1061	Elaboración de productos de molinería	1.350.785	1.317.084	1.531	30.522	1.648	0
1071	Elaboración de productos de panadería	831.349	823.776	315	7.236	22	0

Fuente: Instituto Nacional de Estadística – Encuesta Anual a la Industria Manufacturera, Comercio y Servicios 2010 y Encuesta Anual a la Industria Manufacturera 2012 (1) Corresponde a empresas con personal ocupado mayor o igual a 20 personas o ingresos mayores a tres millones de bolivianos.

TABLA N° 17 Consumo Interno de Productos de Molinería y Panadería de Bolivia, 2010 y 2012

Bolivia: Industria Manufacturera, Consumo Interno y sus componentes, según clase de actividad (CIIU Rev.4), 2010 y 2012 (En miles de Bolivianos)					
CIIU-4	Descripción	CONSUMO INTERMEDIO	Utilización de Materia Prima, materiales auxiliares, envases y embalajes	Suministros	Gastos Seleccionados
2010					
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA	25.470.460	21.314.417	787.086	3.368.957
10	Elaboración de Productos Alimenticios	9.897.501	8.652.451	214.147	1.030.904
1061	Elaboración de productos de molinería	939.237	856.746	16.641	65.850
1071	Elaboración de productos de panadería	329.524	274.816	12.611	42.097
2012					
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA	33.504.382	28.700.729	889.131	3.914.522
10	Elaboración de Productos Alimenticios	13.853.671	12.283.864	263.838	1.305.969
1061	Elaboración de productos de molinería	1.042.736	931.947	17.699	93.090
1071	Elaboración de productos de panadería	523.321	437.692	12.371	73.258

Fuente: Instituto Nacional de Estadística – Encuesta Anual a la Industria Manufacturera, Comercio y Servicios 2010 y Encuesta Anual a la Industria Manufacturera 2012 (1) Corresponde a empresas con personal ocupado mayor o igual a 20 personas o ingresos mayores a tres millones de bolivianos.

TABLA N° 18 Valor de producción en unidades productivas de las actividades de producción y transformación por tipo societario asociado a la agricultura, la industria manufacturera de Bolivia, 2013

VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES PRODUCTIVAS DE ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN Y TRANSFORMACIÓN⁽¹⁾ POR TIPO SOCIETARIO, SEGÚN CLASE, 2013
(En miles de bolivianos)

CIU-4	DESCRIPCIÓN	TOTAL	UNIPERSONAL	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	SOCIEDAD ANÓNIMA	OTRAS SOCIEDADES ⁽²⁾
TOTAL		74.679.172	3.412.545	19.096.537	52.094.781	75.309
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, PESCA Y SILVICULTURA	5.870.027	407.226	2.889.147	2.525.760	47.895
01	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SERVICIOS CONEXOS	5.778.261	389.746	2.822.997	2.517.623	47.895
0111	Cultivo de cereales (excepto arroz), legumbres y semillas oleaginosas	1.959.471	215.779	394.911	1.348.781	0
0112	Cultivo de arroz; cultivo de hortalizas y melones; raíces y tubérculos	5.001	1.578	3.423	0	0
0114	Cultivo de caña de azúcar	71.527	0	11.085	60.442	0
0115	Cultivo de tabaco	717	0	678	39	0
0117	Cultivo de flores; otros cultivos no perennes n.c.p.	137.848	628	1.087	136.133	0
0122	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales	90.633	174	60.494	0	29.965
0124-0126	Cultivo de frutas de carozo (hueso); cultivo de frutos oleaginosos	103.964	89.072	14.891	0	0
0127	Cultivo de plantas con las que se preparan bebidas	3.307	0	3.307	0	0
0128-0131	Cultivo de especias, plantas aromáticas, medicinales y farmacéuticas; propagación de plantas	594	0	594	0	0
0132	Cultivo de semillas	162.798	26.513	65.762	59.935	10.589
0141	Cría de ganado bovino y búfalos	1.227.756	4.808	921.923	293.685	7.341
0142-0143	Cría de ganado equino; cría de ganado camélido o auquénido	5.705	0	1.665	4.040	0
0144	Cría de ganado ovino y caprino	22.222	4.462	0	17.760	0
0145	Cría de ganado porcino	20.971	1.031	19.940	0	0
0146	Cría de aves de corral	172.243	3.786	167.451	1.006	0
0147	Apicultura	1.488	1.034	454	0	0
0150	Cultivo de productos agrícolas en combinación con la cría de animales (explotación mixta)	1.792.016	40.882	1.155.332	595.803	0
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA	68.809.144	3.005.319	16.207.390	49.569.021	27.415
10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	20.438.286	577.272	4.490.302	15.361.381	9.331
1010	Explotación de mataderos, producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	459.253	29.524	141.313	288.416	0
1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	730.906	35.570	36.525	658.811	0
1040	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	7.958.610	4.067	15.054	7.939.490	0
1050	Elaboración de productos lácteos	2.399.245	59.906	103.213	2.236.126	0
1061-1062	Beneficiado y elaboración de productos de molinería; elaboración de almidones y productos derivados del almidón	1.041.003	46.757	493.408	500.837	0
1071	Elaboración de productos de panadería	988.682	104.722	793.087	90.873	0
1072	Elaboración de azúcar	1.943.363	57	7.887	1.935.419	0
1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	74.263	2.987	71.276	0	0
1074	Elaboración de pastas, macarrones y fideos	740.660	2.236	535.845	202.578	0

Fuente: Encuesta Anual a Unidades Productivas (Registro Estadístico), MDPyEP – VPIMGE – URC. (1) La información corresponde a Industria Manufacturera y Agroindustria (2) Comprende la Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad Constituida en el Extranjero, Sociedad Económica Mixta

TABLA N° 19 Valor de producción en unidades productivas de las actividades de producción y transformación por tipo societario asociado a la agricultura, la industria manufacturera y las actividades de expendio de comidas y bebidas de Bolivia, 2014

**VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES PRODUCTIVAS DE ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN Y TRANSFORMACIÓN⁽¹⁾
POR TAMAÑO, SEGÚN CLASE DE ACTIVIDAD CAEB⁽²⁾, 2014
(En miles de bolivianos)**

	DESCRIPCIÓN	TOTAL	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
TOTAL		80.607.493	3.289.067	4.196.404	13.654.957	59.467.065
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA , PESCA Y SILVICULTURA	6.004.136	274.063	748.577	2.905.299	2.076.197
01	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SERVICIOS CONEXOS	5.907.445	240.977	718.165	2.872.107	2.076.197
0111	Cultivo de cereales, legumbres y semillas oleaginosas	2.308.603	16.260	176.387	630.036	1.485.920
0112-0113	Cultivo de hortalizas, cultivo de tubérculos	14.334	1.418	12.916	0	0
0114	Cultivo de caña de azúcar	44.880	19.090	25.790	0	0
0115	Cultivo de plantas para la obtención de fibras	2.709	81	2.629	0	0
0116	Cultivo de plantas forrajeras	5.786	108	0	5.678	0
0117	Cultivo de flores	205.724	1.125	4.677	7.476	192.447
0119	Otros cultivos no perennes n.c.p.	2.326	1.758	569	0	0
0121	Cultivo de frutas de pepita y grano	5.454	3.020	2.435	0	0
0122	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales	345.449	5.260	31.808	308.381	0
0123	Cultivos de frutas cítricas	14.917	13.648	1.269	0	0
0126	Cultivo de frutos oleaginosos	246.627	323	0	135.669	110.635
0127	Cultivo de plantas con las que se preparan bebidas	13.520	97	7.926	5.497	0
0131	Propagación de plantas	19.637	5.433	1.441	12.763	0
0132	Cultivo de semillas	159.247	12.634	3.145	94.442	49.026
0141	Cría de ganado bovino y búfalos	346.563	12.462	116.803	116.274	101.024
0142-0144	Cría de ganado equino; Cría de ganado ovino y caprino	24.396	0	8.218	16.179	0
0145	Cría de ganado porcino	17.868	367	1.836	15.665	0
0146	Cría de aves de corral	401.540	8.256	16.475	281.645	95.164
0147	Apicultura	11.183	11.183	0	0	0
0149	Cría de otros animales	134	134	0	0	0
0150	Cultivo de productos agrícolas en combinación con la cría de animales (explotación mixta)	1.716.546	128.321	303.842	1.242.402	41.981
C-10	INDUSTRIA MANUFACTURERA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	74.603.357	3.015.004	3.447.827	10.749.658	57.390.867
1010	Explotación de mataderos, producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	1.671.870	10.699	58.618	228.659	1.373.895
1020-1030	Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado; Elaboración y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos	238.677	7.122	35.569	140.778	55.207
1040	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	6.761.221	1.437	75.999	62.951	6.620.833
1050	Elaboración de productos lácteos	3.281.862	15.508	28.680	146.184	3.091.490
1061-1062	Beneficiado y elaboración de productos de molinería; Elaboración de almidones y productos derivados del almidón	2.341.586	61.561	71.573	448.294	1.760.158
1071	Elaboración de productos de panadería	1.223.876	56.083	70.790	125.992	971.012
1072	Elaboración de azúcar	1.632.461	8.595	0	0	1.623.866
1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	103.960	4.867	5.739	67.374	25.980
1074	Elaboración de pastas, macarrones y fideos	1.010.751	13.985	8.389	152.798	835.580

Fuente: Encuesta Anual de Unidades Productivas (Registro Estadístico), MDPyEP – VPIMGE – URC. (1) La información corresponde a actividades de Agricultura, Ganadería, Caza, Pesca, Silvicultura e Industria Manufacturera. (2) Clasificación de Actividades Económicas de Bolivia – 2011 Nota: La clasificación de Tamaño corresponde al Reglamento de Cartera, circular 047/2010 del 08/06/10 de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI)

TABLA N° 20 Consumo Intermedio en Unidades Productivas de Actividades de Producción y Transformación por tipo societario, de actividades asociadas a la agricultura, elaboración de productos de panadería de Bolivia, 2014

CONSUMO INTERMEDIO EN UNIDADES PRODUCTIVAS DE ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN Y TRANSFORMACIÓN⁽¹⁾ POR TIPO SOCIETARIO, SEGÚN CLASE DE ACTIVIDAD CAEB⁽²⁾, 2014
(En miles de bolivianos)

	DESCRIPCIÓN	TOTAL	UNIPERSONAL	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	SOCIEDAD ANÓNIMA	Otras Sociedades ⁽³⁾
TOTAL		45.792.065	4.172.115	13.255.363	27.901.748	462.840
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, PESCA Y SILVICULTURA	3.642.509	422.012	1.353.019	1.845.536	21.942
01	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SERVICIOS CONEXOS	3.600.508	416.598	1.316.555	1.845.412	21.942
0111	Cultivo de cereales, legumbres y semillas oleaginosas	1.570.310	184.799	192.203	1.193.307	0
0112-0113	Cultivo de hortalizas, Cultivo de tubérculos	7.001	711	6.290	0	0
0114	Cultivo de caña de azúcar	20.652	0	20.652	0	0
0115	Cultivo de plantas para la obtención de fibras	1.590	0	0	1.590	0
0116	Cultivo de plantas forrajeras	1.281	62	1.219	0	0
0117	Cultivo de flores	100.959	4.773	975	95.211	0
0119	Otros cultivos no perennes n.c.p.	1.249	153	1.095	0	0
0121	Cultivo de frutas de pepita y grano	1.785	1.785	0	0	0
0122	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales	263.586	5.222	218.437	29.955	9.972
0123	Cultivos de frutas cítricas	7.075	6.249	826	0	0
0126	Cultivo de frutos oleaginosos	154.439	70.749	36.457	47.233	0
0127	Cultivo de plantas con las que se preparan bebidas	8.659	65	7.979	615	0
0131	Propagación de plantas	8.350	2.140	6.211	0	0
0132	Cultivo de semillas	81.624	12.422	2.572	58.027	8.603
0141	Cría de ganado bovino y búfalos	206.255	2.949	62.191	137.747	3.368
0142-0144	Cría de ganado equino; Cría de ganado ovino y caprino	13.054	608	1.656	10.790	0
0145	Cría de ganado porcino	10.908	1.432	9.476	0	0
0146	Cría de aves de corral	250.150	25.918	220.410	3.822	0
0147	Apicultura	5.608	4.412	1.197	0	0
0149	Cría de otros animales	54	46	8	0	0
0150	Cultivo de productos agrícolas en combinación con la cría de animales (explotación mixta)	885.921	92.102	526.703	267.116	0
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA	42.149.556	3.750.103	11.902.344	26.056.211	440.898
10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	12.942.721	1.615.365	3.287.685	8.027.824	11.847
1010	Explotación de mataderos, producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	820.341	18.013	588.490	213.838	0
1020-1030	Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado; Elaboración y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos	103.728	33.586	19.892	50.249	0
1040	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	4.962.112	18.099	14.440	4.929.573	0
1050	Elaboración de productos lácteos	1.261.780	44.304	369.159	848.317	0
1061-1062	Beneficiado y elaboración de productos de molinería; Elaboración de almidones y productos derivados del almidón	1.861.574	1.243.978	406.222	211.373	0
1071	Elaboración de productos de panadería	677.584	101.650	502.081	73.853	0
1072	Elaboración de azúcar	896.381	0	4.172	892.208	0
1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	55.039	3.130	51.908	0	0

Fuente: Encuesta Anual de Unidades Productivas (Registro Estadístico), MDPyEP – VPIMGE – URC. (1) La información corresponde a actividades de Agricultura, Ganadería, Caza, Pesca, Silvicultura e Industria Manufacturera. (2) Clasificación de Actividades Económicas de Bolivia – 2011 (3) Comprende la Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad Constituida en el Extranjero, Sociedad Económica Mixta

TABLA N° 21 Ventas en unidades productivas de actividades asociadas a la agricultura, panadería y molinería de Bolivia, 2013-2014

VENTAS EN UNIDADES PRODUCTIVAS DE ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN Y TRANSFORMACIÓN⁽¹⁾, POR TIPO SOCIETARIO SEGÚN CLASE, 2013
(En miles de bolivianos)

CIUU-4	DESCRIPCIÓN	TOTAL	UNIPERSONAL	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	SOCIEDAD ANÓNIMA	OTRAS SOCIEDADES ⁽²⁾
TOTAL		67.566.128	3.108.780	18.095.464	46.286.805	75.080
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, PESCA Y SILVICULTURA	5.372.809	409.837	2.745.814	2.168.474	48.683
01	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SERVICIOS CONEXOS	5.285.666	390.510	2.685.122	2.161.352	48.683
0111	Cultivo de cereales (excepto arroz), legumbres y semillas oleaginosas	1.692.555	216.397	383.865	1.092.293	0
0112	Cultivo de hortalizas, cultivos de hortalizas y melones, raíces y tubérculos	4.228	805	3.423	0	0
0114	Cultivo de caña de azúcar	71.307	0	13.717	57.591	0
0115	Cultivo de tabaco	707	0	670	37	0
0117	Cultivo de flores; otros cultivos no perennes n.c.p.	145.172	621	1.070	143.480	0
0122	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales	82.009	175	51.869	0	29.965
0124-0126	Cultivo de frutas de carozo (hueso); cultivo de frutos oleaginosos	105.626	90.892	14.734	0	0
0127	Cultivo de plantas con las que se preparan bebidas	3.284	0	3.284	0	0
0128-0131	Cultivo de especias, plantas aromáticas, medicinales y farmacéuticas; propagación de plantas	596	0	596	0	0
0132	Cultivo de semillas	161.878	27.361	69.064	55.559	9.895
0141	Cria de ganado bovino y búfalos	1.178.070	4.819	888.184	278.243	8.823
0142-0143	Cria de ganado equino; cria de ganado camélido o auquénido	5.368	0	1.328	4.040	0
0144	Cria de ganado ovino y caprino	22.886	1.082	0	21.804	0
0145	Cria de ganado porcino	19.084	1.031	18.052	0	0
0146	Cria de aves de corral	161.437	3.280	157.556	600	0
0147	Apicultura	1.445	1.034	411	0	0
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	62.193.320	2.698.943	15.349.650	44.118.330	26.397
		19.809.206	527.331	4.066.297	15.206.564	9.015
1010	Explotación de mataderos, producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	428.578	28.477	139.494	260.607	0
1030	Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	715.822	31.964	35.523	648.335	0
1040	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	7.948.233	3.998	15.054	7.929.180	0
1050	Elaboración de productos lácteos	2.385.658	59.715	101.816	2.224.128	0
1061-1062	Beneficiado y elaboración de productos de molinería; elaboración de almidones y productos derivados del almidón	933.262	39.574	418.412	475.276	0
1071	Elaboración de productos de panadería	883.988	98.494	694.808	90.686	0
1072	Elaboración de aceites	1.992.931	3	0	1.992.928	0
1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	69.422	2.908	66.514	0	0
1074	Elaboración de pastas, macarrones y fideos	697.161	1.958	496.369	198.833	0
1075	Elaboración de platos preparados, comidas sometidas a procesos de conservación, enlatado o congelado	1.692	153	1.539	0	0
1079	Elaboración de otros productos alimenticios n.c.p.	3.389.410	252.223	2.053.361	1.074.811	9.015

Fuente: Encuesta Anual de Unidades Productivas (Registro Estadístico), MDPyEP – VPIMGE – URC. (1) La información corresponde a actividades de Agricultura, Ganadería, Caza, Pesca, Silvicultura e Industria Manufacturera. (2) Clasificación de Actividades Económicas de Bolivia – 2011 (3) Comprende la Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad Constituida en el Extranjero, Sociedad Económica Mixta.

VENTAS EN UNIDADES PRODUCTIVAS DE ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN Y TRANSFORMACIÓN⁽¹⁾, POR TIPO SOCIETARIO, SEGÚN CLASE DE ACTIVIDAD CAEB⁽²⁾, 2014
(En miles de bolivianos)

DESCRIPCIÓN	TOTAL	UNIPERSONAL	SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	SOCIEDAD ANÓNIMA	OTRAS SOCIEDADES ⁽²⁾	
TOTAL	72.295.526	5.365.801	19.760.701	46.347.684	821.341	
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, PESCA Y SILVICULTURA	4.598.877	532.397	1.706.996	2.329.043	30.441
01	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SERVICIOS CONEXOS	4.542.122	528.078	1.655.370	2.328.233	30.441
0111	Cultivo de cereales, legumbres y semillas oleaginosas	2.037.050	317.766	338.800	1.380.484	0
0112-0113	Cultivo de hortalizas; Cultivo de tubérculos	7.886	1.215	0	6.671	0
0114	Cultivo de caña de azúcar	34.046	0	34.046	0	0
0115	Cultivo de plantas para la obtención de fibras	3.499	0	0	3.499	0
0116	Cultivo de plantas forrajeras	5.786	108	5.678	0	0
0117	Cultivo de flores	91.636	8.176	1.053	82.408	0
0119	Otros cultivos no perennes n.c.p.	1.563	569	995	0	0
0121	Cultivo de frutas de pepita y grano	3.860	3.860	0	0	0
0122	Cultivo de frutas tropicales y subtropicales	238.292	5.363	179.896	38.649	14.384
0123	Cultivos de frutas cítricas	1.245	1.245	0	0	0
0126	Cultivo de frutos oleaginosos	226.492	69.181	47.018	110.293	0
0127	Cultivo de plantas con las que se preparan bebidas	10.272	97	9.159	1.016	0
0131	Propagación de plantas	17.452	2.846	14.606	0	0
0132	Cultivo de semillas	101.895	27.054	4.028	60.071	10.742
0141	Cria de ganado bovino y búfalos	310.856	4.498	81.426	219.617	5.315
0142-0144	Cria de ganado equino; Cria de ganado ovino y caprino	17.400	2.541	1.703	12.796	0
0145	Cria de ganado porcino	9.691	2.076	7.615	0	0
0146	Cria de aves de corral	178.901	22.816	150.353	5.732	0
0147	Apicultura	4.930	3.190	1.740	0	0
0149	Cria de otros animales	111	111	0	0	0
0150	Cultivo de productos agrícolas en combinación con la cria de animales (explotación mixta)	1.239.618	55.366	770.582	413.670	0
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	67.696.649	4.833.404	18.053.705	44.018.641	790.900
		20.811.829	1.925.577	5.301.054	13.501.573	83.624
1010	Explotación de mataderos, producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	1.612.036	28.766	1.195.927	387.343	0
1020-1030	Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado; Elaboración y conservación de frutas, hortalizas y tubérculos	251.903	88.559	47.112	116.232	0
1040	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	6.851.725	22.793	22.955	6.805.977	0
1050	Elaboración de productos lácteos	3.201.133	81.096	569.157	2.550.880	0
1061-1062	Beneficiado y elaboración de productos de molinería; Elaboración de almidones y productos derivados del almidón	2.217.419	1.339.122	475.523	402.774	0
1071	Elaboración de productos de panadería	1.036.062	139.655	759.921	136.485	0
1072	Elaboración de aceites	1.520.060	0	6.483	1.513.577	0
1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	75.227	5.153	70.073	0	0
1074	Elaboración de pastas, macarrones y fideos	864.289	2.722	610.613	250.954	0

Fuente: Encuesta Anual a Unidades Productivas (Registro Estadístico), MDPyEP – VPIMGE – URC. (1) La información corresponde a Industria Manufacturera y Agroindustria (2) Comprende la Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad Constituida en el Extranjero, Sociedad Económica Mixta.

ANEXO “C”

TABLA N° 22 “Mercado Objetivo Anual, expresado en (Kg) y en (USD)”

	Población Urbana La Paz (No. Habitantes)	Industria de Pan [Kg] (1)	Industria de Pan *Frecuencia de Consumo [Kg] (2)	Industria de Pan *Frecuencia Consumo*Elección de Compra [Kg] (3)	Industria de Pan *Frecuencia Consumo*Elección Compra*Ubicación [Kg] (4)	Industria de Pan *Frecuencia Consumo*Elección Compra*Ubicación*Pan Saludable [Kg] (5)	Población Segmentada [No. hab]
Macrodistrito San Antonio	117.463	5.520.774	4.692.658	3.754.126	2.064.770	867.203	18.451
Macrodistrito Sur	129.213	6.073.000	5.162.050	4.129.640	2.271.302	953.947	20.297
Macrodistrito Mallasa	5.161	242.580	206.193	164.954	90.725	38.104	811
Macrodistrito Centro	65.275	3.067.908	2.607.722	2.086.178	1.147.398	481.907	10.253
Macrodistrito Cotahuma	156.052	7.334.445	6.234.278	4.987.422	2.743.082	1.152.095	24.513
Macrodistrito Periférica	161.605	7.595.450	6.456.132	5.164.906	2.840.698	1.193.093	25.385
TOTAL	634.769	29.834.157	25.359.033	20.287.227	11.157.975	4.686.349	99.710

	Población Urbana La Paz (No. Habitantes)	Industria de Pan [\$] (1)	Industria de Pan *Frecuencia de Consumo [\$] (2)	Industria de Pan *Frecuencia de Consumo*Elección de Compra [\$] (3)	Industria de Pan *Frecuencia Consumo*Elección Compra*Ubicación [\$] (4)	Industria de Pan *Frecuencia Consumo*Elección Compra*Ubicación*Pan Saludable [\$] (5)
Macrodistrito San Antonio	117.463	6.183.267	5.255.777	4.204.622	2.312.542	971.268
Macrodistrito Sur	129.213	6.801.760	5.781.496	4.625.196	2.543.858	1.068.420
Macrodistrito Mallasa	5.161	271.690	230.936	184.749	101.612	42.677
Macrodistrito Centro	65.275	3.436.057	2.920.649	2.336.519	1.285.085	539.736
Macrodistrito Cotahuma	156.052	8.214.578	6.982.391	5.585.913	3.072.252	1.290.346
Macrodistrito Periférica	161.605	8.506.904	7.230.868	5.784.695	3.181.582	1.336.264
TOTAL	634.769	16.692.774	14.188.858	11.351.086	12.496.932	5.248.711

- (1) Considera que el consumo de pan anual es de 47 (kg/hab), y precio promedio de marraqueta en Bolivia es 1.12 (\$/kg)
- (2) Consumo de Pan en forma diaria o solo los fines de semana, corresponde a un 85% de Industria calculada en (1)
- (3) Preferencia de elección de compra por trayecto y por tipo de pan, corresponde a un 80% de Industria calculada en (2)
- (4) Preferencia de ubicación junto a otros locales comerciales, corresponde a un 55% de Industria calculada en (3)
- (5) Consumo de Pan saludable, corresponde a un 42% de Industria calculada en (4)

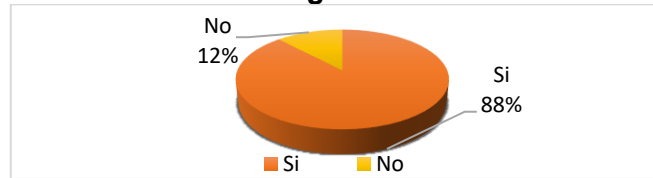
Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

ANEXO "D"

ENCUESTA Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA

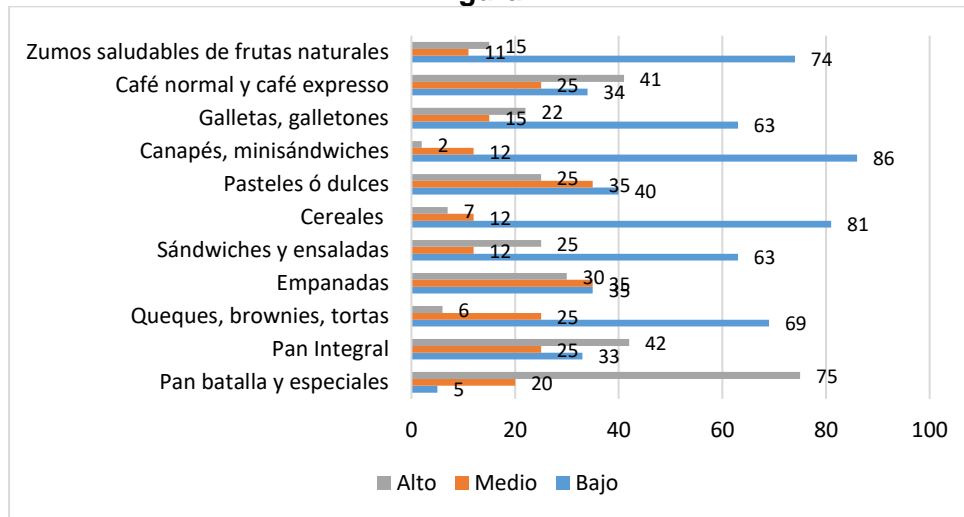
1. ¿Consume usted productos de panificación?

Figura 1.



2. ¿Cuánto consume de estos productos de panificación y complementos?

Figura 2.



3. Jerarquice del 1 al 5 ¿Cuál es su preferencia por el pan?, donde 1 es de menor preferencia y 5 de mayor preferencia.

Figura 3.

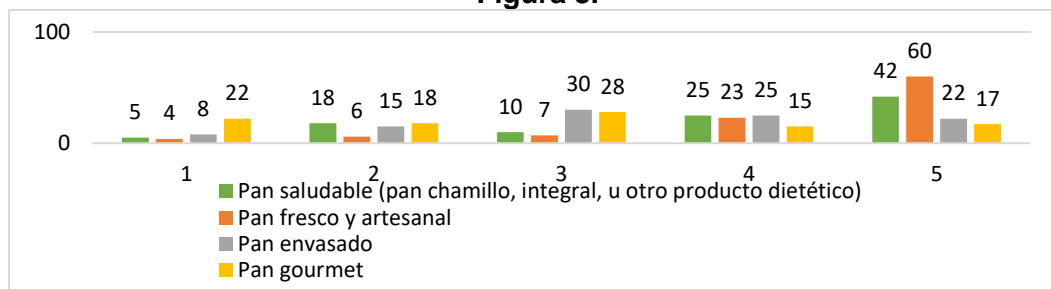
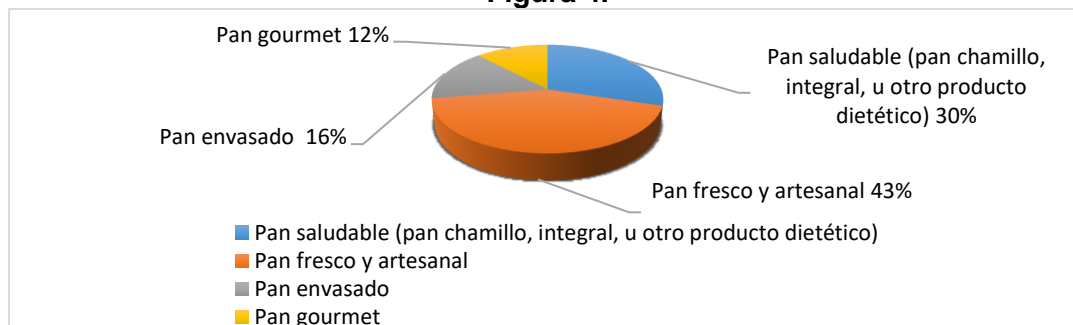
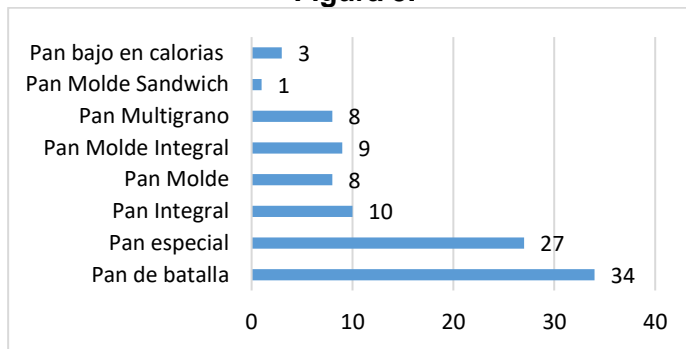


Figura 4.



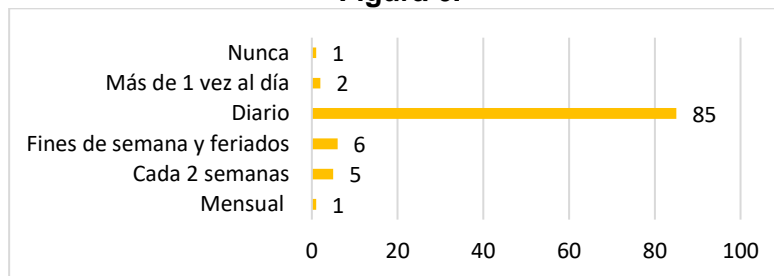
4. Indique cuales son los tipos de pan de su preferencia

Figura 5.



5. ¿Con que frecuencia realiza la compra de pan?

Figura 6.



6. Jerarquice del 1 al 5 ¿Qué variable de decisión elige a la hora de realizar la compra?, donde 1 sea su menor preferencia y 5 su mayor preferencia.

Figura 7.

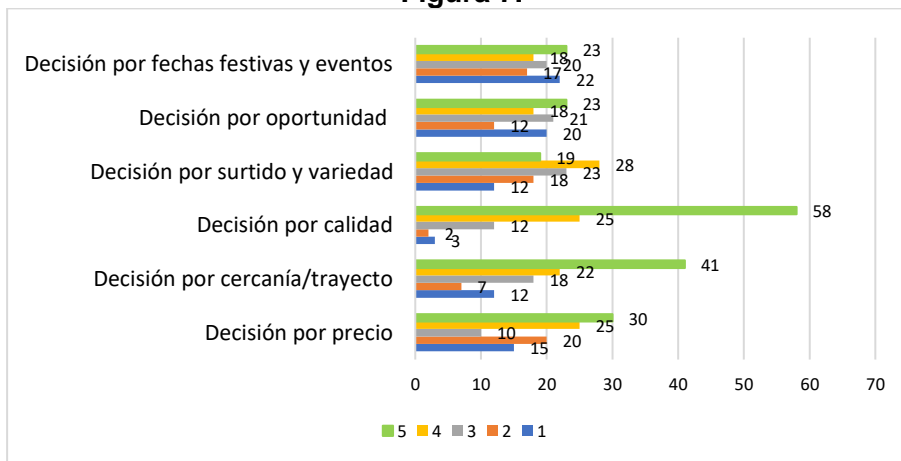
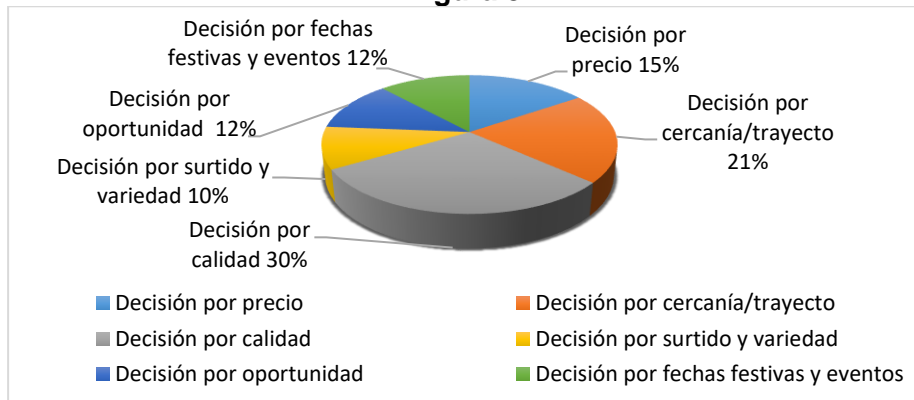


Figura 8.



7. Jerarquice del 1 a 5 los atributos de producto de su preferencia, donde 1 es su menor preferencia y 5 la mayor.

Figura 9.

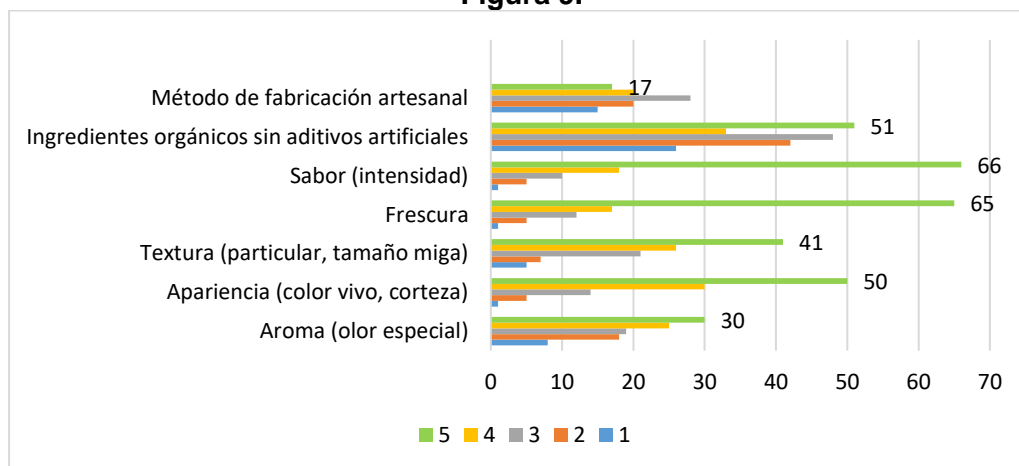
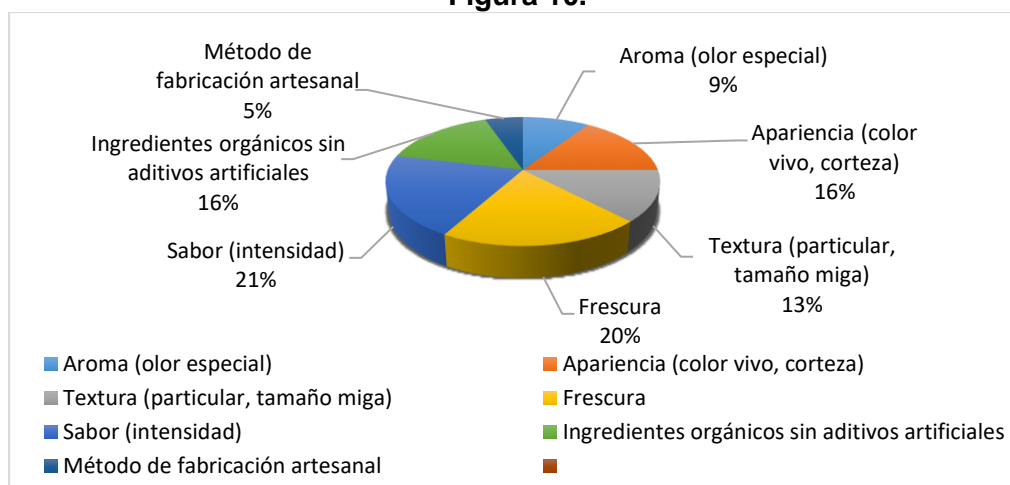


Figura 10.



8. Para usted, ¿qué características de la tienda (local) son sustanciales?

Figura 11.

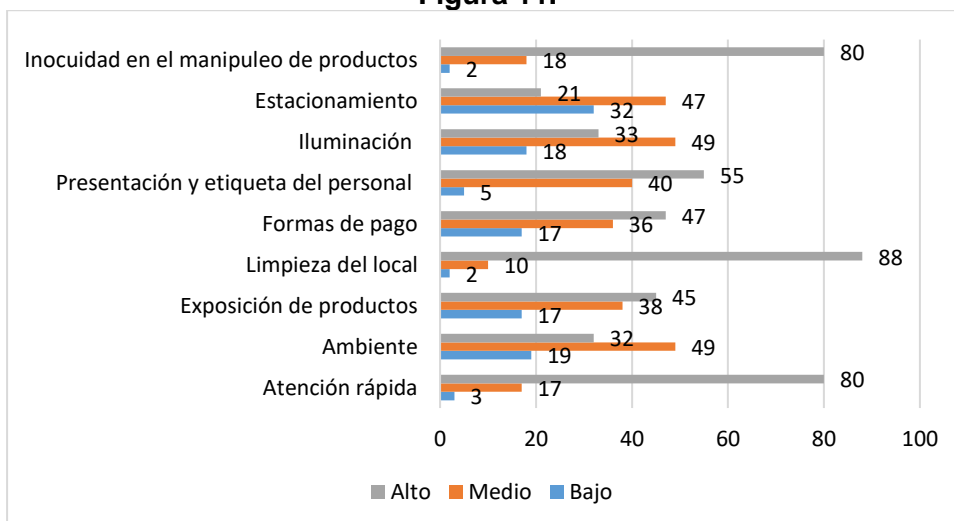
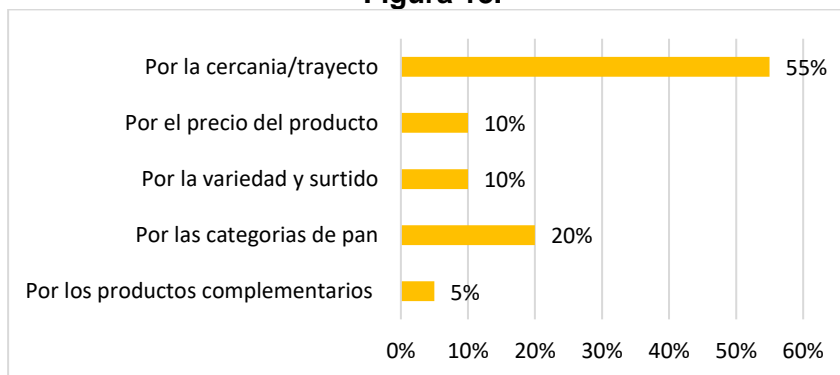


Figura 12.



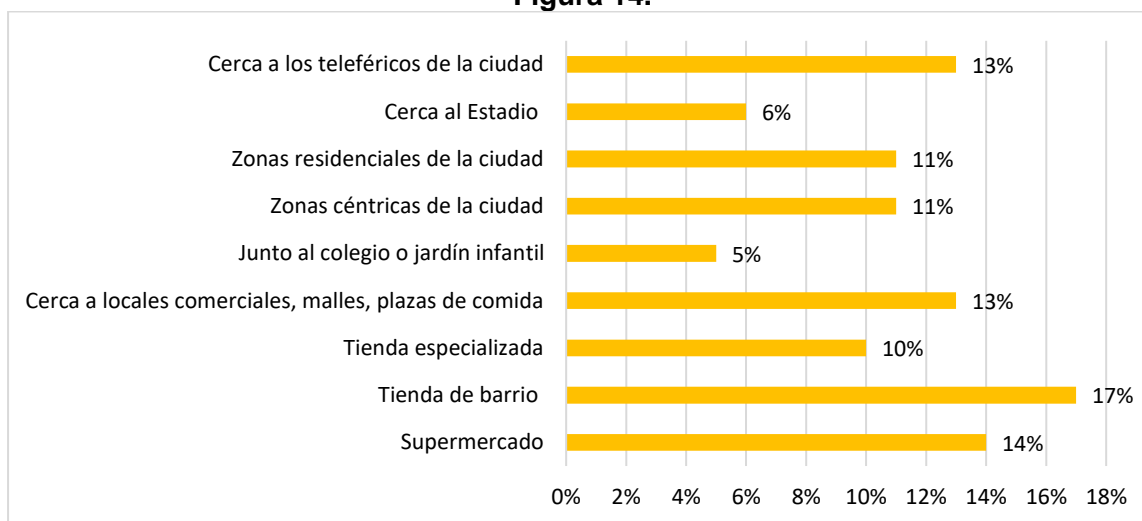
9. ¿Por qué elige a su panadería?

Figura 13.



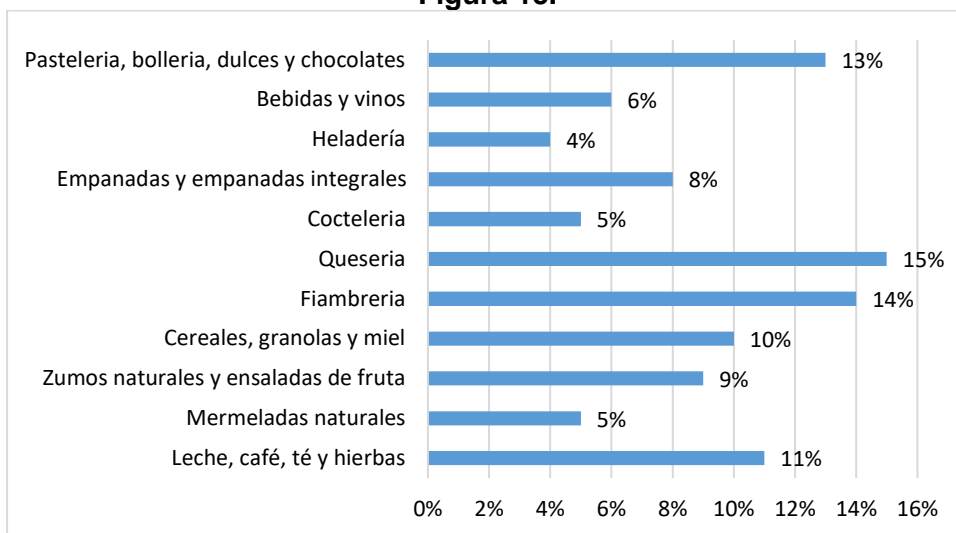
10. ¿En qué lugar te gustaría tener acceso a una panadería?

Figura 14.



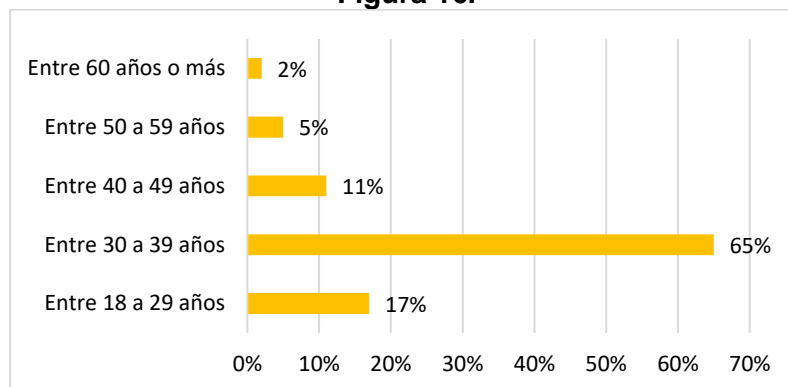
11. ¿Cuáles de los siguiente productos, le gustaría encontrar además en su panadería?

Figura 15.



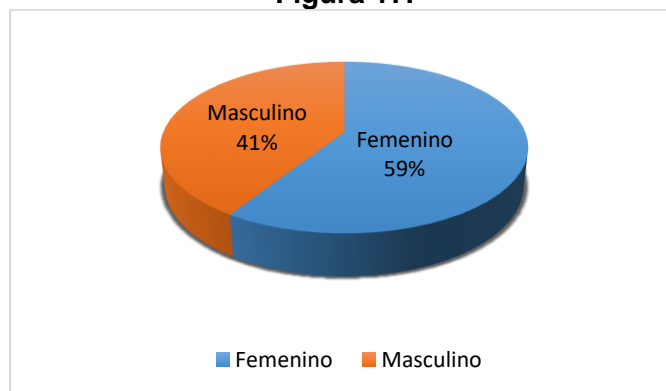
12. Escoja el rango de edad en el que se encuentra.

Figura 16.



13. ¿Cuál es su género?

Figura 17.



ANEXO “E”

TABLA N° 23 Resumen de Estrategias, “Matriz DAFO ó SWOT”

Factor Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factor Externo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Localización. ▪ Calidad producto saludable y/o servicio (facilidades de compra) ▪ Productos saludables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competitividad no suficiente. ▪ Falta de experiencia y conocimiento (Know How, Know Who) en la producción.
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevas tendencias, creación de productos panadería saludables. ▪ Asociaciones no solo B₂B, sino también a futuro B₂C. ▪ Mercado fragmentado. 	<p>Arrendar un local localizado estratégicamente en zonas céntricas residenciales y si es posible habilitadas recientemente, cerca al teleférico ó en centros comerciales y malles importantes de la ciudad, donde se ofrezca productos de panadería saludable, fortalecimiento con la estrategia digital, redes sociales, de manera de generar impacto en la población. También, se enfatizaran las categorías y variedad de productos a ofrecer, la atención personalizada y el trato al cliente, los horarios de atención y la actitud del equipo de trabajo en las tiendas.</p>	<p>Ante la competitividad insuficiente y la falta de experiencia y conocimiento, se considerará incluir al equipo de personal contratado un chef panadero que tenga amplios conocimientos de comida y panadería saludable, además con especialidad en panadería, pastelería y galletería, que son las categorías de productos que satisfacen a las nuevas tendencias de consumo y recetas. Para aprovechar mejor los espacios, se planificara desarrollar la producción ubicada en una área cercana a la tienda principal, pero de menor costo de arriendo, de esta manera también estar ubicada cerca al área de comercialización y a la clientela.</p>
AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios de hábitos de consumo en, debido a las nuevas tendencias de consumo mundial saludable y nuevas exigencias del segmento objetivo. ▪ Localización en zonas con mercados explotados. 	<p>Establecer la localización en relación al crecimiento lineal del segmento objetivo de la ciudad de La Paz que está desarrollándose y cambiando en la actualidad, además en relación a las zonas céntricas de más alto tráfico de la ciudad, que no estén explotadas como las panaderías de barrio o supermercados. Se propone una variedad de productos de panadería saludable, que responde a las necesidades y nuevas tendencias así como a la población que cuida su salud, de esta manera posicionar la marca de productos de panadería en el mercado.</p>	<p>Desarrollar investigaciones de mercado, para determinar las necesidades del consumidor y adaptarlas a la estrategia central del negocio en relación a la tecnología, diseño y desarrollo de productos y procesos productivos, esto para dar una respuesta inmediata y satisfacer al segmento objetivo. Por otra parte, la localización de las tiendas, debe ser estratégica, en zonas céntricas, cerca al teleférico ó en centros comerciales y malles importantes, y lejos de las tiendas de barrio y supermercados más concurridos en el área.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Análisis FODA, DAFO, SWOT por Albert S. Humphrey 1969, Heinz Wehrich 1982

ILUSTRACIÓN N° 21 Valores Centrales, “Miga Andina S.A.”

Los valores centrales de Miga Andina S.A., que fortalecen la misión son:



Pasión: Significa que el personal de la empresa se entrega día a día, en todo lo que hace.



Compromiso: Con el cliente final, cliente interno, con el trabajo, con las necesidades y expectativas de la propia organización, para asumir las obligaciones como si se tratase de una familia.



Trabajo en Equipo: Vale decir que todo el personal colabora, suma esfuerzos, y multiplica logros y talento, integrando así un equipo para alcanzar sus objetivos.



Innovación: Ya que a través de la innovación se podrán crear nuevos productos y servicios así satisfacer las necesidades de los clientes creando oportunidad de crecer y fortalecer el negocio.



Confianza: Se cultiva cada relación con integridad y como resultado de este comportamiento se mantiene la honestidad en la orientación a resultados y trabajo en equipo, además se cumple con lo prometido al ofrecer los mejores productos.



Liderazgo: Ser una empresa líder frente a otras pequeñas empresas del mismo rubro, a través de las estrategias satisfacer a nuestros clientes y con habilidades gerenciales y directivas influir en todo el equipo para trabajar con pasión, integridad y ética en el logro de objetivos.



Calidad y Servicio: Es decir que se requiere ofrecer continuamente productos y servicios de mejor calidad, orientados a la propuesta de valor del negocio.



Inocuidad: Significa que se requiere ofrecer continuamente productos seguros, elaborándolos de manera inocua y cumpliendo con reglamentos en materia de inocuidad.



Limpieza: Representa una empresa en la cual las instalaciones e infraestructura se mantienen aseadas, las maquinarias reciben saneamiento adecuado y el personal presta atención permanente a los hábitos de la limpieza e higiene de su persona.



Efectividad: Vale decir que el personal realiza sus actividades con precisión y excelencia, para lograr resultados eficaces. Empoderar, demandar y rendir resultados. Somos flexibles describimos y detectamos oportunidades.



Competitividad: Somos un equipo competitivo, con ganas de satisfacer al consumidor que es nuestro cliente y socio. Creamos y desarrollamos marcas que se distinguen y conectan en la mente con el consumidor.



Rentabilidad: Se obtienen resultados para seguir creciendo y emprendiendo. Entregamos a nuestros inversionistas rentabilidad y valorización, las cuales garantizan el desarrollo del negocio y el logro de sus objetivos.



Valor a la persona e Integridad: Quiere decir, que vemos al otro individuo como persona y no así como un instrumento, maquina o medio. Se propone, se decide y se lleva a cabo lo que se dice que se hace, valorando la voluntad del otro.



Servicio: Es decir que existe una vocación de servicio, debido al interés en brindar una atención especializada a nuestros clientes, siempre en búsqueda de un mejor servicio, producto y medio de satisfacer a sus necesidades, requerimientos y expectativas.







Responsabilidad Social: Es el compromiso de la empresa que implica la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la empresa, con objeto de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO "F"

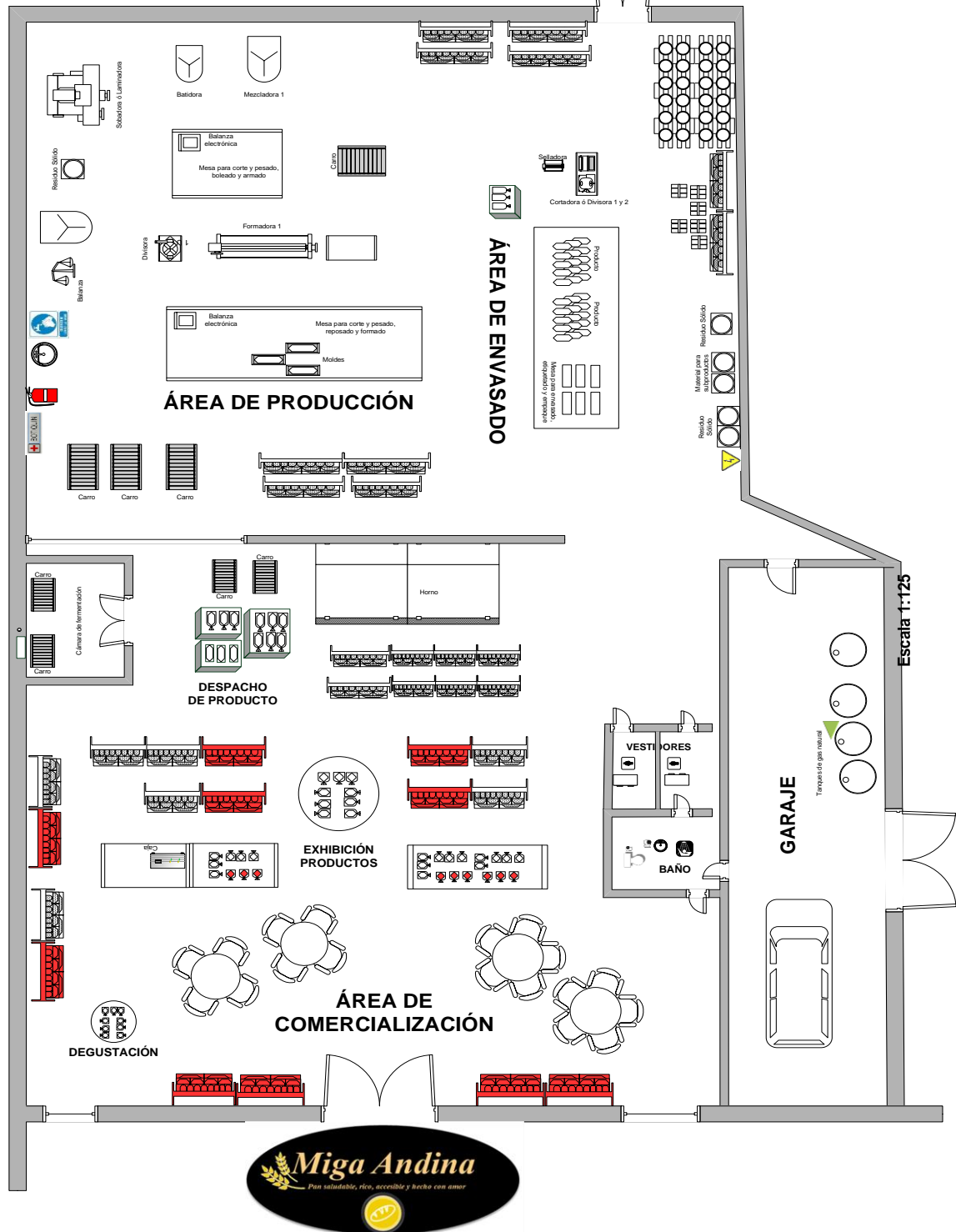
TABLA N° 24 "Cartera de Productos, Miga Andina S.A."

<i>Pan Batalla</i>	
	Marraqueta "Miga Andina" Marraqueta Multicereal Marraqueta Semi Integral
<i>Pan Especial</i>	
	Pan Sarna y similares Pan Molde Blanco Pan sin gluten <i>Opción semanal:</i> Pan de Canela Pan de Semillas Andinas Pan de lino y centeno Pan de uvas pasas y semillas de girasol Pan de Chocolate Pan de naranja y nueces
<i>Pan Integral</i>	
	Pan Chamillo Integral "Miga Andina" Pan Pita integral (pqte.) Pan Multigrano (maravilla, avena, linaza, sésamo, centeno, maíz) Pan Andino de Quínoa (Quínoa, chía y calabaza) Pan Integral de Linaza, chía y avena <i>Opción semanal:</i> Pan de yogurt, avena, amaranto y amapola Pan integral de miel Empanada Integral de linaza y sésamo (pqte.) Croissant integral de linaza Cuñape de chía y linaza (pqte.) Trenza de canela integral
<i>Barras</i>	
	Pan Baguette largo Pan Mini Baguette Pan Baguette Integral largo Pan Mini Baguette Integral <i>Opción semanal:</i> Barra Integral, Barra Andina Multicereal Barra Artesana, Barra de Canela
<i>Queques Saludables, Pastelería</i>	
	Queque de avena, manzana y chía Queque de banana con pasas y amapolas Brownie de naranja, almendra y chocolate Banda de Fruta Banda de Manzana
<i>Galletas Integrales</i>	
	Bandeja de Galletas integrales de naranja, coco, almendra y chocolate Galleta Multigrano (avena, linaza y chía)
<i>Complementarios</i>	
	Chutneys de frutas 1,2,3,4 Mermeladas naturales de frutas 1,2,3,4 Miel Conservas saladas Paté Premium Queso Premium Jamón Premium Bebida Café, Té, Mate de hierbas Premium Bebida ó smoothie saludable 1,2,3,4,5 (de frutas, verduras y cereales andinos) Panini saludable 1,2,3,4,5 Sándwich saludable 1,2,3

Fuente: Elaboración propia

ANEXO "G"

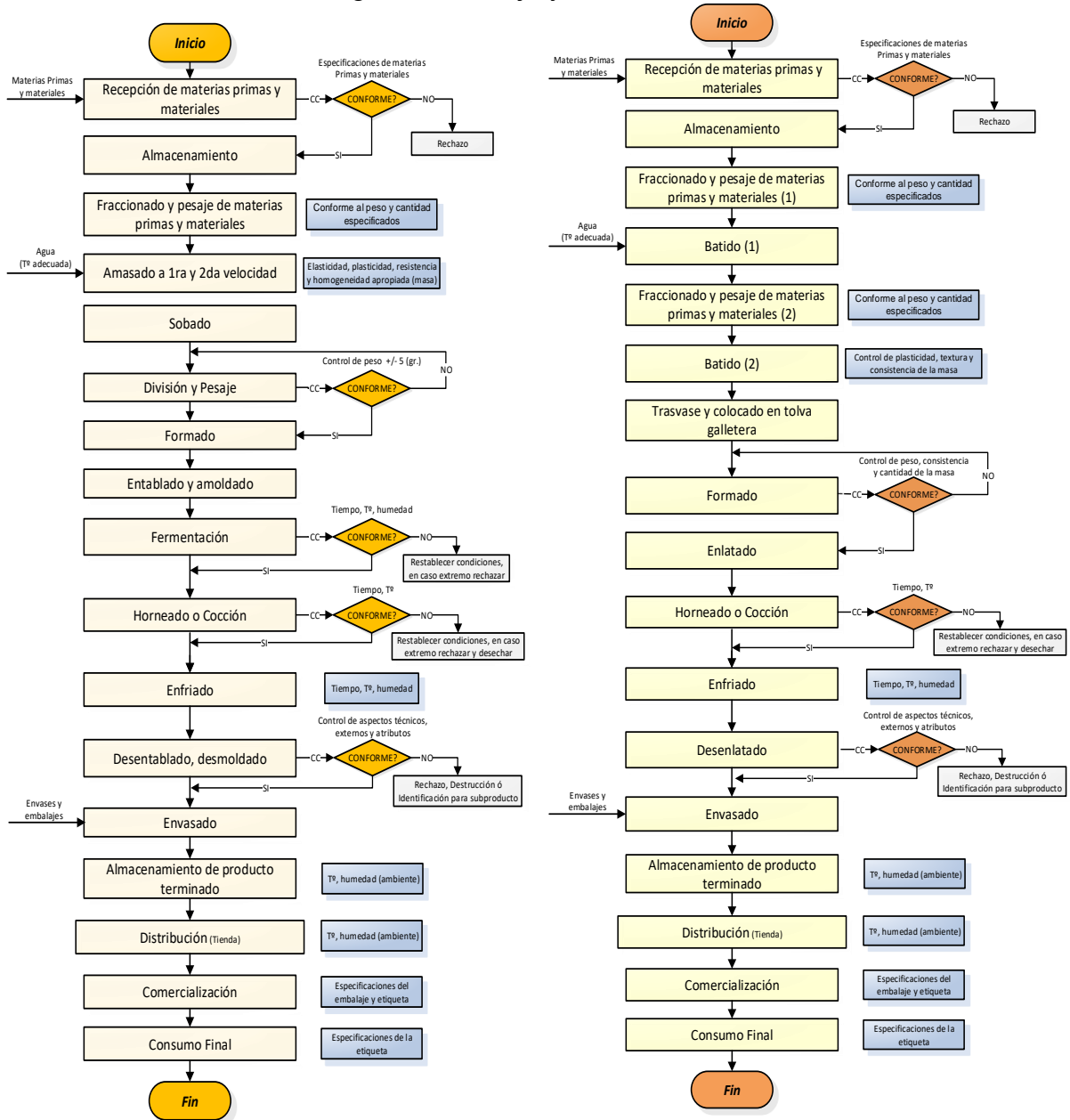
ILUSTRACIÓN N° 22 "Layout, Miga Andina S.A."



Fuente: Elaboración propia

ANEXO "H"

ILUSTRACIÓN N° 23 "Diagrama de Flujo y Controles de Productos de Panadería"



Fuente: Elaboración propia

ANEXO "I"

TABLA N° 25 "Identificación del Cargo, Funciones y Responsabilidades, Perfil de Cargo, Miga Andina S.A."

I. Identificación del Cargo: CEO y GERENTE GENERAL	
1. Funciones y Responsabilidades	
<p>Es el ejecutor de la dirección estratégica de la empresa, desde su planificación, dirección, verificación y toma de decisión. Es el ejecutivo legal, que desempeña el papel de Gerente General, a cargo del liderazgo de las estrategias organizacionales, de la motivación a todo el equipo y crea una cultura organizacional que se adapta al cambio, así como la generación de alianzas estratégicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de la Planificación estratégica y una Plan Operativo Anual, asigna los recursos para la empresa. ▪ Se encarga de gestionar Plan de Marketing a nivel estratégico y táctico, llevando a cabo el mismo y generando las relaciones sociales con los actores del contexto o entorno de la empresa. ▪ Supervisa la Gestión de la Cadena de Suministro, centrada en la producción y comercialización, desde la recepción de insumos, la elaboración de productos y la comercialización y servicio al cliente. Es el responsable de hacer cumplir el presupuestario del área de operaciones y control de calidad. ▪ Realiza tareas de gestión y control de administración y finanzas, obtiene fondos, elabora el presupuesto anual, supervisa el estado financiero con la cartera de proveedores y es responsable de las remuneraciones, los estados financieros, los compromisos tributarios y la parte legal. ▪ Supervisa y controla el resultado de la empresa y al administrador de la misma, así como a cualquier colaborador de la empresa si es necesario. 	
2. Perfil de Cargo	
Formación y Estudios:	Ingeniero industrial, comercial ó finanzas, Mg. Administración de Empresas
Conocimientos:	Dirección Estratégica, Dirección de Operaciones, Dirección de Marketing y Dirección de Finanzas
Experiencia:	De 5 a 10 años de experiencia en el puesto
Idiomas:	Español, Inglés y otro (Chino, Japonés, Alemán, Francés)
Aptitudes y Capacidades:	Liderazgo a todo nivel, pensamiento estratégico, capacidad de dirección y planificación, habilidades financieras y comerciales, habilidades blandas que permitan relacionarse a todo nivel, habilidades de comunicación, resolución de problemas.
II. Identificación del Cargo: PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES	
1. Funciones y Responsabilidades:	
<p>El objetivo principal del cargo es coordinar y gestionar el equipo de colaboradores a cargo en el área administrativa y de operaciones de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se encarga de la planificación de la producción y los procesos administrativos y relacionados con la administración del personal. ▪ Gestiona la cadena de suministros, centrada en la producción y comercialización, desde la recepción de insumos, la elaboración de productos y la comercialización y servicio al cliente. Es el responsable de hacer cumplir las actividades en el área de operaciones y control de calidad. ▪ Realiza un mapeo de mercado, con el afán de identificar nuevos productos para los clientes de la empresa. Es capaz de detectar y comprender las especificidades de las categorías de productos, para identificar las tendencias y planificar nuevos productos de temporada ó fechas festivas. ▪ Controla el logro de las metas y KPI's de las áreas en consolidado, es decir controla con los indicadores de producción y consolida con los indicadores de ventas que le proporcionan el vendedor sénior. Es responsable de hacer cumplir la calidad de los productos, la seguridad e higiene de la fábrica. ▪ Vela por el cumplimiento de las políticas establecidas, planificar, coordinar y organizar las actividades de producción, que permitan elaborar productos de alta calidad y bajo estándares técnicos de las recetas y productos innovadores. ▪ Supervisa a los vendedores, al Chef panadero y panaderos en general. 	
2. Perfil de Cargo	
Formación y Estudios:	Ingeniero industrial, Ingeniero de alimentos ó Administrador de empresas.
Conocimientos:	Administración de Empresas, procesos químicos, operaciones unitarias y procesos de panadería, galletería, bollería y pastelería. Planificación de la producción, Gestión de Inocuidad, Buenas Prácticas de Manufactura, Control de Calidad y Gestión de la cadena de Suministro. Balance Score Card y Control de Gestión. Manejo de Excel Avanzado, Access, bases de datos y Ofimática.
Experiencia:	De 3 a 5 años de experiencia en el mismo puesto.
Idiomas:	Como mínimo Español, Inglés y si es posible algún otro.
Aptitudes y Capacidades:	Responsable, confiable, proactivo, capacidad de resolución de problemas, orientado a la eficacia y el logro de resultados, comprometido y alineado a las directrices y valores de la empresa.

III. Identificación del Cargo: CONSULTOR ESTRATÉGICO	
1. Funciones y Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su función consiste en dar soporte al proceso de consultoría estratégica a los planes, proyectos y desafíos actuales y de futuro inmediato a los que se enfrenta la empresa, realizar todo un estudio y análisis ejecutivo con relación a la competencia, las áreas de riesgo, la planificación estratégica, la gestión de equipos, las estrategias de negocio, finanzas, contabilidad, recursos humanos, marketing, imagen de marca y tecnologías, entre otras. ▪ Presenta propuesta de negocio y posterior a la aplicación, levantamiento de datos e información así como de los resultados obtenidos e informe ejecutivo para ser evaluado por Gerencia General. ▪ Se solicita que este profesional tenga la experiencia comprobada en empresas locales, nacionales y si es posible multinacionales o consultoras de negocio McKinsey, Boston Consulting Group u otras similares. El trabajo bajo la modalidad de proyectos, implica una propuesta de negocio de consultoría que sea evaluada por empresa. 	
2. Perfil de Cargo	
Formacion y Estudios:	Ingeniero industrial, Ingeniero Comercial, Contador, Auditor, Mg. Administrador de empresas.
Conocimientos:	Administración de Empresas, Marketing Estratégico y táctico, Decisiones de Marketing Internacional, Gestión de Marcas, Finanzas Corporativas, Balance Score Card , Control de Gestión, Normas IFRS, Auditoria, Análisis y gestión de riesgos. Capacidad de gestión y análisis de estadísticas. Manejo de Excel avanzado, bases de datos y ofimática.
Experiencia:	De 5 a 10 años de experiencia en el mismo puesto.
Idiomas:	Español, Inglés Avanzado.
Aptitudes y Capacidades:	Responsable, confiable, proactivo, con buenas relaciones interpersonales, pensamiento crítico, analítico y estratégico, capacidad de innovación, orientado a la eficacia y al logro de resultados, comprometido y alineado a las directrices y valores de la empresa.
IV. Identificación del Cargo: VENDEDOR SÉNIOR	
1. Funciones y Responsabilidades:	
<p>Es responsable de aumentar las ventas en las tiendas de la panadería que se tiene en la actualidad, potenciando las buenas prácticas y por sobretodo la venta de productos de calidad y la vocación al servicio del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza las acciones necesarias para el logro de los objetivos de venta establecidos. ▪ Realiza un mapeo de mercado con el afán de identificar nuevos productos para los cliente de la empresa. Es capaz de detectar y comprender las especificidades de las categorías de cada tienda, para identificar las tendencias, productos de temporada y precios competitivos. ▪ Realiza el monitoreo y control de inventario de la tiendas, evaluando la continuidad de los proveedores. ▪ Realiza reunión con el asistente de sala de venta y cajero, para asignar metas y tareas diarias. ▪ Realiza reporte estadístico de Ventas Diarias e Informe de KPI's del Ventas de todas las tiendas. ▪ Verifica cambios de precios. ▪ Apoya en el orden de la Tienda. ▪ Asegura la reposición de mercadería en la Sala. Controla el cumplimiento de los horarios por parte del personal. ▪ Controla la imagen, la limpieza, higiene y manutención de la tienda. ▪ Capacita a los empleados para agilizar procesos internos. ▪ Supervisa al Asistente de Sala y Cajero en sus labores diarias. 	
2. Perfil de Cargo	
Formacion y Estudios:	Profesional en las carreas de Ingeniería Comercial, Industrial o Control de Gestión.
Conocimientos:	Contabilidad, Manejo de Excel, Programas Estadísticos, Ofimática.
Experiencia:	De 1 a 3 años de experiencia en el mismo puesto.
Idiomas:	Español e inglés intermedio.
Aptitudes y Capacidades:	Responsable, proactivo, confiable, organizado, posee capacidad de resolución de conflictos, orientación de servicio al cliente y al logro de resultados, comprometido y alineado a los objetivos y los valores de la empresa, posee pensamiento matemático y habilidades de Contabilidad. Capaz de trabajar en equipo y bajo presión.

V. Identificación del Cargo: VENDEDOR JUNIOR	
1. Funciones y Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es responsable de la caja de la tienda, registra valores (dinero y productos), controla todas las operaciones y movimientos (cortes y cierres de caja), emite factura o recibo de cobro, recepciona los pagos de los clientes e informa el resultado al final de la jornada, aprobado por el vendedor sénior ó el administrador. ▪ Repone mercadería de forma limpia y ordenada, manteniendo en óptimas condiciones el local y procurando entregar un servicio de excelencia y calidad a los clientes. ▪ Brinda servicio amable y veloz y responde a las inquietudes de los clientes. ▪ Colabora al vendedor Sénior con las actividades de la tienda si se ausenta. ▪ Mantiene el orden y limpieza en la tienda. ▪ Supervisa Auxiliar Panadero (Tienda) 	
2. Perfil de Cargo	
Formacion y Estudios:	Enseñanza media terminada
Conocimientos:	Habilidades numéricas, manejo de ofimática y programas de caja.
Experiencia:	De 1 a 3 años de experiencia en el mismo puesto.
Idiomas:	Español e inglés intermedio.
Aptitudes y Capacidades:	Responsable, proactivo, dinámico, posee vocación de servicio al cliente, profesional y amable. Metódico, ordenado comprometido y motivado, integro, posee pensamiento matemático. Capaz de trabajar en equipo y bajo presión. Conoce sobre manejo de caja y programas relacionados con la caja. Posee iniciativa y vocación al trabajo en caso de tener más tareas para ser realizadas.
VI. Identificación del Cargo: CHOFER	
1. Funciones y Responsabilidades:	
Con licencia de conducir Clase B o superior, con experiencia en traslado que conozca zonas céntricas, residenciales y de alto tráfico de La Paz, así como los Macrodistritos Centro, San Antonio, Sur, Mallasa y Cotahuma, así como Sopocachi y Miraflores. Se requiere disponibilidad para trabajar durante la temporada, y experiencia en manejo de carga de productos alimenticios perecederos.	
2. Perfil de Cargo	
Formacion y Estudios:	Enseñanza media terminada, posee licencia de conducir Clase B ó superior.
Conocimientos:	Habilidades de manejo de vehículo.
Experiencia:	De 1 a 3 años de experiencia en el mismo puesto.
Idiomas:	Español
Aptitudes y Capacidades:	Responsable, proactivo, servicial, amable, motivado, posee buenas relaciones interpersonales, comprometido con la organización.
VII. Identificación del Cargo: VENDEDOR ASOCIACIONES	
1. Funciones y Responsabilidades:	
Es responsable de aumentar las ventas en las tiendas de la panadería que se tiene en la actualidad, potenciando la venta de productos de calidad y la vocación al servicio de instituciones.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza las acciones necesarias para el logro de los objetivos de venta establecidos. ▪ Realiza un mapeo de mercado con el afán de identificar nuevos productos para las asociaciones de la empresa. Es capaz de detectar y comprender las especificidades de las categorías e identificar las tendencias, ventas con asociaciones de temporada y la actual competencia.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiza el monitoreo y control de ventas con la cartera de clientes B2B, evaluando la continuidad de los proveedores. ▪ Realiza reunión con el Gerente General, para asignar metas y tareas mensuales. ▪ Realiza reporte estadístico de Ventas mensuales e Informe de KPI's del Ventas. 	
2. Perfil de Cargo	
Formacion y Estudios:	Profesional en las carreras de Ingeniería Comercial, Industrial o Control de Gestión.
Conocimientos:	Contabilidad, Manejo de Excel, Programas Estadísticos, Ofimática.
Experiencia:	De 1 a 3 años de experiencia en el mismo puesto.
Idiomas:	Español e inglés intermedio.
Aptitudes y Capacidades:	Responsable, proactivo, confiable, organizado, posee capacidad de resolución de conflictos, habilidades interpersonales, orientación de servicio y al logro de resultados, comprometido y alineado a los objetivos y los valores de la empresa, capaz de transmitir la imagen y la propuesta de valor a los clientes, posee pensamiento matemático y habilidades de vendedor. Capaz de trabajar en equipo y bajo presión.

VIII. Identificación del Cargo: CHEF PANADERO	
1.Funciones y Responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪Es el responsable de una propuesta gastronómica de panadería saludable, en las categorías de panadería, galletería, bollería, queques, pastelería y opciones de aperitivos complementarios, quien tendrá a cargo a todo el equipo de cocina y diseñara recetas de panadería y más adelante en formato desayuno, almuerzo y cena. ▪ Comparte responsabilidades en la compra de insumos, mantención del espacio y contratación de equipos de apoyo en caso que sea necesario. ▪ Solicita reposición de materias primas, recepciona y controla su calidad. ▪ Prepara la cartera de productos que ofrece la empresa. ▪ Recibe las órdenes de pedidos y la planificación de la producción. ▪ Prepara y limpia los espacios de producción y cocina. ▪ Es un profesional con un amplio grado de organización en tiempo y espacio, y posee un buen dominio comunicacional y habilidad interpersonal para dirigir al equipo de cocina y para difundir, sobre la marca y los productos, el uso y mantención de los equipos con que cuenta la empresa. ▪ Supervisa a Maestro Panadero Sénior, Panadero Junior, Auxiliar Panadero (Producción y Ventas). 	
2. Perfil de Cargo	
Formacion y Estudios:	Técnico profesional superior, Egresado en Gastronomía
Conocimientos:	Habilidades numéricas, manejo de ofimática.
Experiencia:	Con 4 a 10 años de experiencia como mínimo en el mismo puesto.
Idiomas:	Español e inglés intermedio.
Aptitudes y Capacidades:	Habilidades innovadoras para la generación d nuevas recetas, posee iniciativa, autonomía, capacidad de trabajar en equipo, es organizado, comprometido con los objetivos organizacionales, dominio comunicacional y capacidades interpersonales.
IX. Identificación del Cargo: MAESTRO PANADERO SÉNIOR PANADERO JUNIOR	
1.Funciones y Responsabilidades:	
Su función es elaborar los diferentes tipos de productos de la cartera de productos que se tiene en la empresa. Prepara y limpia los espacios de producción. Maneja las maquinarias, equipo y utillaje y realiza su manutención. Solicita reposición de materias primas, recepciona y controla su calidad. El Maestro Panadero Sénior, recibe las órdenes del Chef Panadero y el Panadero Junior recibe las órdenes del Maestro Panadero y del Chef Panadero.	
2. Perfil de Cargo	
Formacion y Estudios:	Estudios terminados en un Instituto de Gastronomía especializado.
Conocimientos:	Habilidades numéricas, manejo de ofimática.
Experiencia:	De 1 a 2 años de experiencia como mínimo en el mismo puesto.
Idiomas:	Español e inglés básico.
Aptitudes y Capacidades:	Posee conocimiento y experiencia en la elaboración y técnicas de manipuleo de productos de panadería, galletería, bollería, queques y pastelería, metódico, proactivo, trabaja en equipo y bajo presión, capacidad de memorización, escucha activa, capacidad de rendimiento física, resistencia, flexibilidad y coordinación para mantenerse trabajando de pie por largos lapsos de tiempo. Habilidades de Cooperación, iniciativa, responsabilidad, limpieza y orden.
X. Identificación del Cargo: AUXILIAR PANADERO (Producción)	
1.Funciones y Responsabilidades:	
Su función es auxiliar al Chef Panadero, Maestro Panadero y al Panadero Junior en la elaboración los diferentes tipos de productos de la cartera de productos que se tiene en la empresa. Recibe las órdenes de todo el equipo de cocina. Prepara y limpia los espacios de producción. Solicita reposición de materias primas, recepciona y controla su calidad. Despeja las áreas de producción, desmonta las bandejas, traslada los carros y limpia utillaje.	
2. Perfil de Cargo	
Formacion y Estudios:	Enseñanza media terminada.
Conocimientos:	Habilidades numéricas, manejo de ofimática y programas de caja.
Experiencia:	De 1 a 2 años de experiencia como mínimo en el mismo puesto.
Idiomas:	Español e inglés básico.
Aptitudes y Capacidades:	Posee conocimiento y experiencia en la elaboración y técnicas de manipuleo de productos de panadería, galletería, bollería, queques y pastelería, metódico, proactivo, trabaja en equipo y bajo presión, capacidad de memorización, escucha activa, capacidad de rendimiento física, resistencia, flexibilidad y coordinación para mantenerse trabajando de pie por largos lapsos de tiempo. Habilidades de Cooperación, iniciativa, responsabilidad, limpieza y orden.

XI. Identificación del Cargo: AUXILIAR PANADERO (Tienda)	
1. Funciones y Responsabilidades:	
Su función es auxiliar al Vendedor Sénior y Junior en lo que corresponda. Auxilia en la recepción de productos de panadería en la tienda, acomoda los productos en los mostradores, áreas de exhibición y de degustación, prepara, limpia y mantiene los mostradores y todo el ambiente de venta para la reposición y colocación de productos, clasificados en categorías. Recibe las órdenes del vendedor sénior y junior. Solicita reposición de producto terminado y controla su calidad. Despeja las áreas de almacenaje, desmonta las bandejas, traslada los carros y ayuda a mantener limpio toda el área de comercialización.	
2. Perfil de Cargo	
Formación y Estudios:	Enseñanza media terminada.
Conocimientos:	Habilidades numéricas, manejo de ofimática y programas de caja.
Experiencia:	De 1 a 2 años de experiencia como mínimo en el mismo puesto.
Idiomas:	Español e inglés básico.
Aptitudes y Capacidades:	El personal para la tienda tiene vocación de servicio al cliente, es atento y cortés, con buenas relaciones interpersonales, es Metódico, organizado, motivado, con capacidad de rendimiento físico. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión. Conocimientos de procedimientos de caja en caso de ausentarse el Vendedor Junior. Posee Iniciativa y colaboración en cualquier otra tarea afín que se le sea asignada.

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 26 “Evaluación del Desempeño, Miga Andina S.A.”

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
1. Identificación del Evaluado			
Nombres y Apellidos:			
Cargo:			
Área:			
2. Aspecto a Evaluar			
a. Evaluación del Desempeño			Puntaje Obtenido:
b. Evaluación de la Actitud			Puntaje Obtenido:
c. Evaluación de las Habilidades			Puntaje Obtenido:
CONCEPTO	PUNTAJE	Rango	Criterio
a. Evaluación del Desempeño	0,00	0-50	Reprobado
b. Evaluación de la Actitud	0,00	51-65	Suficiente
c. Evaluación de las Habilidades	0,00	66-75	Bueno
RESULTADO	Reprobado	76-89	Distinguido
		90-100	Sobresaliente

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 27 “Remuneraciones, Miga Andina S.A.”

ITEM	SALARIOS ADMINISTRATIVO (GASTO)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO/Gerente General	Asignación Personal	1	1	1	1	1
	\$/mes	2.500	2.750	3.025	3.328	3.660
	Bono (1 al año)	2.500	2.750	3.025	3.328	3.660
	Indemnización	208	229	252	277	305
	Aguinaldo	208	229	252	277	305
	Aportes Patronales (Caja de Salud, Fondo de pensión)	418	460	505	556	612
		42.513	46.764	51.441	56.585	62.243
Consultor Estratégico	Asignación Personal	1	1	1	1	1
	\$/mes	650	715	787	865	952
	Indemnización	54	60	66	72	79
	Aguinaldo	54	60	66	72	79
	Aportes Patronales (Caja de Salud, Fondo de pensión)	109	119	131	145	159
		10.403	11.444	12.588	13.847	15.232
Vendedor de Asociaciones	Asignación Personal	1	1	1	1	1
	\$/mes	450	495	545	599	659
	Indemnización	38	41	45	50	55
	Aguinaldo	38	41	45	50	55
	Aportes Patronales (Caja de Salud, Fondo de pensión)	75	83	91	100	110
		7.202	7.923	8.715	9.586	10.545
Vendedor Senior	Asignación Personal	1	2	3	3	3
	\$/mes	700	770	847	932	1.025
	Indemnización	58	64	71	78	85
	Aguinaldo	58	64	71	78	85
	Aportes Patronales (Caja de Salud, Fondo de pensión)	117	129	142	156	171
		11.204	24.648	40.669	44.736	49.210
Vendedor Junior	Asignación Personal	1	2	3	3	3
	\$/mes	550	605	666	732	805
	Indemnización	46	50	55	61	67
	Aguinaldo	46	50	55	61	67
	Aportes Patronales (Caja de Salud, Fondo de pensión)	92	101	111	122	135
		8.803	19.366	31.954	35.150	38.665
Chofer	Asignación Personal	1	1	1	1	1
	\$/mes	450	495	545	599	659
	Indemnización	38	41	45	50	55
	Aguinaldo	38	41	45	50	55
	Aportes Patronales (Caja de Salud, Fondo de pensión)	75	83	91	100	110
		7.202	7.923	8.715	9.586	10.545
TOTAL (\$)		87.328	118.067	154.082	169.490	186.439
ITEM	SALARIOS PRODUCCION (COSTO)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Profesional en Administración y Operaciones	Asignación Personal	1	1	1	1	1
	\$/mes	750	825	908	998	1.098
	Indemnización	63	69	76	83	92
	Aguinaldo	63	69	76	83	92
	Aportes Patronales (Caja de Salud, Fondo de pensión)	125	138	152	167	183
		12.004	13.204	14.525	15.977	17.575
Chef Panadero	Asignación Personal	1	1	1	1	1
	\$/mes	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126
	Bono (1 al año)	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126
	Indemnización	83	86	88	91	94
	Aguinaldo	83	86	88	91	94
	Aportes Patronales (Caja de Salud, Fondo de pensión)	167	172	177	183	188
		17.005	17.515	18.041	18.582	19.140
Maestro Panadero Senior	Asignación Personal	1	1	1	1	2
	\$/mes	800	824	849	874	900
	Indemnización	67	69	71	73	75
	Aguinaldo	67	69	71	73	75
	Aportes Patronales (Caja de Salud, Fondo de pensión)	134	138	142	146	150
		12.804	13.188	13.584	13.991	28.822
Panadero Junior	Asignación Personal	1	1	1	1	2
	\$/mes	600	618	637	656	675
	Indemnización	50	52	53	55	56
	Aguinaldo	50	52	53	55	56
	Aportes Patronales (Caja de Salud, Fondo de pensión)	100	103	106	110	113
		9.603	9.891	10.188	10.494	21.617
Auxiliar Panadero (planta)	Asignación Personal	1	2	3	3	3
	\$/mes	550	567	583	601	619
	Indemnización	46	47	49	50	52
	Aguinaldo	46	47	49	50	52
	Aportes Patronales (Caja de Salud, Fondo de pensión)	92	95	98	100	103
		8.803	18.134	28.017	28.857	29.723
Auxiliar Panadero (venta)	Asignación Personal	1	2	3	3	3
	\$/mes	550	567	583	601	619
	Indemnización	46	47	49	50	52
	Aguinaldo	46	47	49	50	52
	Aportes Patronales (Caja de Salud, Fondo de pensión)	92	95	98	100	103
		8.803	18.134	28.017	28.857	29.723
TOTAL (\$)		69.022	90.067	112.371	116.759	146.600

Fuente: Elaboración propia

ANEXO "J"

TABLA N° 28 "Volumen y Participación de Mercado, Miga Andina S.A."

VOLUMEN (Kg)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de la Industria	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
INDUSTRIA PAN					
Macrodistrito Centro	1.175.383	1.193.014	1.210.909	1.229.073	1.247.509
Macrodistrito Sur	2.326.699	2.361.600	2.397.024	2.432.979	2.469.474
Macrodistrito Cotahuma	2.809.987	2.852.137	2.894.919	2.938.342	2.982.418
Macrodistrito Periférica	2.909.984	2.953.633	2.997.938	3.042.907	3.088.551
Macrodistrito San Antonio	2.115.130	2.146.857	2.179.060	2.211.745	2.244.922
Macrodistrito Mallasa	92.938	94.332	95.747	97.183	98.641
TOTAL (Kg)	11.430.120	11.601.572	11.775.596	11.952.230	12.131.513
INDUSTRIA PAN SALUDABLE					
Macrodistrito Centro	481.907	489.136	496.473	503.920	511.479
Macrodistrito Sur	953.947	968.256	982.780	997.522	1.012.484
Macrodistrito Cotahuma	1.152.095	1.169.376	1.186.917	1.204.720	1.222.791
Macrodistrito Periférica	1.193.093	1.210.990	1.229.155	1.247.592	1.266.306
Macrodistrito San Antonio	867.203	880.211	893.414	906.816	920.418
Macrodistrito Mallasa	38.104	38.676	39.256	39.845	40.443
TOTAL (Kg)	4.686.349	4.756.645	4.827.994	4.900.414	4.973.920
PARTICIPACIÓN DE MERCADO (INDUSTRIA PAN)					
Macrodistrito Centro	2,5%	2,6%	2,7%	2,8%	2,9%
Macrodistrito Sur	2,5%	2,6%	2,7%	2,8%	2,9%
Macrodistrito Cotahuma		0,8%	0,8%	0,9%	0,9%
Macrodistrito Periférica		0,8%	0,8%	0,9%	0,9%
Macrodistrito Mallasa			0,5%	0,5%	0,5%
Macrodistrito San Antonio			0,5%	0,5%	0,5%
TOTAL (Kg)	0,4%	0,7%	1,0%	1,0%	1,0%
PARTICIPACIÓN DE MERCADO (INDUSTRIA PAN SALUDABLE)					
Macrodistrito Centro	2,0%	2,4%	2,8%	2,6%	2,8%
Macrodistrito Sur	2,0%	2,4%	2,8%	2,6%	2,8%
Macrodistrito Mallasa		0,7%	0,8%	0,8%	0,9%
Macrodistrito San Antonio		0,7%	0,8%	0,8%	0,9%
Macrodistrito Cotahuma			0,5%	0,6%	0,6%
Macrodistrito Periférica			0,5%	0,6%	0,6%
TOTAL (Kg)	0,6%	1,2%	1,8%	1,9%	2,1%
VOLUMEN - PAN					
Macrodistrito Centro	29.385	31.018	32.695	34.414	36.178
Macrodistrito Sur	58.167	61.402	64.720	68.123	71.615
Macrodistrito Mallasa	0	22.817	23.159	26.445	26.842
Macrodistrito San Antonio	0	23.629	23.984	27.386	27.797
Macrodistrito Cotahuma	0	0	10.895	11.059	11.225
Macrodistrito Periférica	0	0	479	486	493
TOTAL (Kg)	87.552	138.866	155.931	167.913	174.149
VOLUMEN - PAN SALUDABLE					
Macrodistrito Centro	9.638	11.739	13.901	13.102	14.321
Macrodistrito Sur	19.079	23.238	27.518	25.936	28.350
Macrodistrito Mallasa	0	8.186	8.902	9.638	10.394
Macrodistrito San Antonio	0	8.477	9.219	9.981	10.764
Macrodistrito Cotahuma	0	0	4.467	4.987	5.523
Macrodistrito Periférica	0	0	196	219	243
TOTAL (Kg)	28.717	51.640	64.203	63.863	69.593
Categoría 1- Pan Normal	43.776	69.433	77.966	83.957	87.075
Categoría 2- Pan Saludable	43.776	69.433	77.966	83.957	87.075
Categoría 3- Pan Saludable	25.845	46.476	57.783	57.476	62.634
Categoría 4 - Pan Saludable	2.872	5.164	6.420	6.386	6.959
Asociaciones (Pan Normal)					5.500
Asociaciones (Pan Saludable)					5.500
TOTAL (Kg)	116.269	190.506	220.134	231.776	254.742
TOTAL VOLUMEN - PAN Y PAN SALUDABLE					
C1. Pan batalla	43.776	69.433	77.966	83.957	87.075
C2. Pan especial	43.776	69.433	77.966	83.957	87.075
C3. Pan integral	25.845	46.476	57.783	57.476	62.634
C4. Barras	2.872	5.164	6.420	6.386	6.959
C5. Queques y Bollería	5.253	8.332	9.356	10.075	10.449
C6. Pastelería y Galletas integrales	4.378	6.943	7.797	8.396	8.707
Complementarios (*)					
TOTAL (Kg)	125.900	205.781	237.286	250.246	262.899

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 29 "Estado de Resultados, Miga Andina S.A."

ITEM (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Categoría 1	43.776	69.433	77.966	83.957	87.075
Categoría 2	43.776	69.433	77.966	83.957	87.075
Categoría 3	25.845	46.476	57.783	57.476	62.634
Categoría 4	2.872	5.164	6.420	6.386	6.959
Categoría 5	5.253	8.332	9.356	10.075	10.449
Categoría 6	4.378	6.943	7.797	8.396	8.707
Volumen (Kg)	125.900	205.781	237.286	250.246	262.899
Categoría 1	73.594	120.230	139.082	154.322	164.951
Categoría 2	222.079	362.806	419.694	465.684	497.756
Categoría 3	144.177	267.041	342.033	350.563	393.711
Categoría 4	28.539	52.859	67.703	69.391	77.932
Categoría 5	34.946	57.091	66.042	73.279	78.326
Categoría 6	22.205	36.276	41.964	46.563	49.770
Complementarios (*)	8.056	8.176	8.299	8.424	8.550
Ingresos (\$)	533.595	904.479	1.084.817	1.168.225	1.270.996
Categoría 1	-34.214	-55.895	-64.660	-71.745	-76.686
Categoría 2	-54.288	-88.689	-102.596	-113.838	-121.678
Categoría 3	-49.079	-90.904	-116.454	-119.359	-134.050
Categoría 4	-3.198	-5.924	-7.589	-7.778	-8.736
Categoría 5	-16.624	-27.159	-31.424	-34.867	-37.268
Categoría 6	-8.085	-13.209	-15.283	-16.957	-18.125
Complementarios (*)	-2.685	-2.725	-2.766	-2.808	-2.850
Costos (\$)	-168.175	-284.505	-340.772	-367.352	-399.394
Categoría 1	39.380	64.334	74.422	82.577	88.264
Categoría 2	167.791	274.117	317.098	351.845	376.078
Categoría 3	95.097	176.137	225.579	231.204	259.661
Categoría 4	25.340	46.935	60.114	61.613	69.197
Categoría 5	18.322	29.932	34.619	38.412	41.058
Categoría 6	14.120	23.068	26.682	29.605	31.644
Complementarios (*)	5.370	5.451	5.533	5.616	5.700
Margen Directo (\$)	365.421	619.973	744.046	800.873	871.602
Margen Directo(%)	68%	69%	69%	69%	69%
ITEM (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Salarios	-69.022	-90.067	-112.371	-116.759	-146.600
Capacitación	-950	-950	-950	-950	-950
Agua	-1.000	-1.150	-1.150	-1.150	-1.150
Luz	-2.000	-1.200	-1.800	-1.800	-1.800
Internet	-1.000	-1.100	-1.320	-1.716	-2.402
Teléfono	-1.000	-1.100	-1.320	-1.716	-2.402
Linkser	-1.500	-2.000	-3.500	-3.500	-3.500
Alquiler Fabrica	-30.000	-33.000	-36.300	-39.930	-43.923
Mantenimiento	-3.000	-3.300	-3.960	-5.148	-7.207
Depreciación/Amortización	-1.914	-1.914	-1.914	-1.914	-1.914
Otros Costos (2)	-2.030	-900	-1.101	0	0
Otros Gastos de Fabricación	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Gastos de Fabricación	-92.480	-94.700	-101.401	-105.910	-113.335
Gasto Fabricación/Ventas (%)	-17%	-10%	-9%	-9%	-9%
Costo Explotacion/Ventas (%)	-32%	-31%	-31%	-31%	-31%
Salarios	-87.328	-118.067	-154.082	-169.490	-186.439
Capacitación	-500	-500	-500	-500	-500
Marketing	-21.520	-19.650	-24.035	-24.496	-25.062
Consultorias	-1.000	-300	-300	-300	-300
Alquiler Local	-26.000	-31.200	-40.560	-56.784	-85.176
Gastos Vehículo (camioneta)	-1.000	-1.200	-1.560	-2.184	-3.276
Agua	-150	-180	-234	-328	-491
Luz	-600	-720	-936	-1.310	-1.966
Internet	-1.000	-1.100	-1.320	-1.716	-2.402
Teléfono	-600	-660	-792	-1.030	-1.441
Gastos Transporte	-6.000	-6.600	-7.920	-10.296	-14.414
Asesoría legal	-500	0	0	0	0
Depreciacion/Amortización	-4.660	-4.660	-4.660	-4.483	-4.483
Otros Gastos (3)	-2.444	-4.639	-4.639	0	0
Otros Gastos de Administración y Venta	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Gastos de Administración y Venta	-168.642	-204.817	-256.878	-288.433	-341.469
Gasto Administración y Venta/Ventas (%)	-32%	-23%	-24%	-25%	-27%
Resultado No operacional	0	0	0	0	0
Impuestos	-26.075	-80.114	-96.441	-101.632	-104.200
Resultado Operacional	104.298	320.456	385.766	406.530	416.799
R. Operacional/Ventas (%)	20%	35%	36%	35%	33%
UTILIDAD NETA	78.224	240.342	289.324	304.897	312.599
Utilidad Neta/Ventas (%)	15%	27%	27%	26%	25%
EBITDA	110.872	327.031	392.340	412.927	423.196
EBITDA/Ventas (%)	21%	36%	36%	35%	33%

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 30 “Costos Variables, Miga Andina S.A.”

Cálculo de la cantidad consumida para producir 190 panes

N° panes	Ingredientes	Valor	Unidad	kg	Kg por pan	panes producidos	Total Kg	Total quintales
750	harina	1	quintal	46,000	0,061	190,000	11,653	0,253
750	azucar	15	libras	7,500	0,010	190,000	1,900	
750	levadura	500	gramos	0,500	0,001	190,000	0,127	

CATEGORIA 1 (Pan batalla)		Cantidad	Kg por cada pan	Total Kg	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		190	0,075	14,25	inflación	3,00%	3,02%	3,04%	3,06%
Elementos	Unidad	Valor Bs. (M/P)	Valor Bs. (M/P) sin CF (87%)	Usar por quintal/kg	Costo total Bs.				
Harina de trigo	1 quintal (46 Kg)	276	240,12	0,20	48,02	49,46	50,96	52,51	54,11
Levadura Natural	kg	8	6,96	0,10	0,70	0,72	0,74	0,76	0,78
Sal	kg	2	1,74	0,80	1,39	1,43	1,48	1,52	1,57
Azucar	kg	6	5,22	1,50	7,83	8,06	8,31	8,56	8,82
Materia grasa (manteca)	kg	25	21,75	0,80	17,40	17,92	18,46	19,02	19,61
Semillas de linaza	kg	25	21,75	0,10	2,18	2,24	2,31	2,38	2,45
Total Bs					77,52	79,84	82,25	84,75	87,35
Total USD					11,14	11,47	11,82	12,18	12,55
Cantidad producida en Kg					14,25	14,25	14,25	14,25	14,25
Costo unitario por cada Kg					0,78	0,81	0,83	0,85	0,88
Cantidad vendida en Kg					43.776	69.433	77.966	83.957	87.075
Total costos variables en USD (Materia)					34.214,42	55.895	64.660	71.745	76.686

CATEGORIA 2 (Pan Especial)		Cantidad	Kg por cada pan	Total Kg	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		95	0,12	11,4	inflación	3,00%	3,02%	3,04%	3,06%
Elementos	Unidad	Valor Bs. (M/P)	Valor Bs. (M/P) sin CF (87%)	Usar por quintal	Costo total Bs.				
Harina de Trigo	1 quintal (46 Kg)	276	240,12	0,20	48,02	49,46	50,96	52,51	54,11
Levadura Natural	kg	8	6,96	0,10	0,70	0,72	0,74	0,76	0,78
Sal	kg	2	1,74	0,80	1,39	1,43	1,48	1,52	1,57
Azucar	kg	6	5,22	1,50	7,83	8,06	8,31	8,56	8,82
Materia grasa	kg	25	21,75	0,80	17,40	17,92	18,46	19,02	19,61
Semillas	kg	25	21,75	0,10	2,18	2,24	2,31	2,38	2,45
Complementos (Chocolate)	kg	30	26,1	0,80	20,88	21,51	22,16	22,83	23,53
Total Bs					98,40	101,35	104,41	107,58	110,88
Total USD					14,14	14,56	15,00	15,46	15,93
Cantidad producida en Kg					11,40	11,40	11,40	11,40	11,40
Costo unitario por cada Kg					1,24	1,28	1,32	1,36	1,40
Cantidad vendida en Kg					43.776	69.433	77.966	83.957	87.075
Total costos variables en USD (Materia)					54.288,04	88.689	102.596	113.838	121.678

CATEGORIA 3 (Pan Integral)		Cantidad	Kg por cada pan	Total Kg	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		20	0,6	12	inflación	3,00%	3,02%	3,04%	3,06%
Elementos	Unidad	Valor Bs. (M/P)	Valor Bs. (M/P) sin CF (87%)	Usar por quintal	Costo total Bs.				
Harina Integral	1 quintal (46 Kg)	276	240,12	0,20	48,02	49,46	50,97	52,52	54,12
Levadura Natural	kg	10	8,7	0,10	0,87	0,90	0,92	0,95	0,98
Sal	kg	2	1,74	0,80	1,39	1,43	1,48	1,52	1,57
Azucar morena (adulcorante)	kg	12	10,44	1,00	10,44	10,75	11,08	11,42	11,77
Materia grasa	kg	25	21,75	0,80	17,40	17,92	18,47	19,03	19,61
Semillas	kg	35	30,45	0,50	15,23	15,68	16,16	16,65	17,16
Complementos 1 (varios, nueces, miel, almendras etc.)	kg	40	34,8	1,00	34,80	35,84	36,93	38,06	39,22
Complementos 2 (Afrecho, integral molido)	kg	25	21,75	1,00	21,75	22,40	23,08	23,79	24,51
Complementos 3 (Escencias)	kg	20	17,4	0,50	8,70	8,96	9,23	9,51	9,81
Totales Bs					158,60	163,36	168,33	173,44	178,75
Totales USD					22,79	23,47	24,18	24,92	25,68
Cantidad producida en Kg					12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Costo unitario por cada Kg					1,90	1,96	2,02	2,08	2,14
Cantidad vendida en Kg					25.845	46.476	57.783	57.476	62.634
Total costos variables en USD (Materia)					49.079,28	90.904	116.454	119.359	134.050

CATEGORIA 4 (Barras)		Cantidad	Kg por cada pan	Total Kg	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		100	0,1	10	inflación	3,00%	3,02%	3,04%	3,06%
Elementos	Unidad	Valor Bs. (M/P)	Valor Bs. (M/P) sin CF (87%)	Usar por quintal	Costo total Bs.				
Harina Especial de Trigo	1 quintal (46 Kg)	276	240,12	0,20	48,02	49,46	50,97	52,52	54,12
Levadura Natural	kg	8	6,96	0,10	0,70	0,72	0,74	0,76	0,78
Sal	kg	2	1,74	0,80	1,39	1,43	1,48	1,52	1,57
Azucar	kg	6	5,22	1,50	7,83	8,06	8,31	8,56	8,82
Materia grasa	kg	25	21,75	0,80	17,40	17,92	18,47	19,03	19,61
Semillas	kg	25	21,75	0,10	2,18	2,24	2,31	2,38	2,45
Totales Bs					77,52	79,84	82,27	84,77	87,36
Totales USD					11,14	11,47	11,82	12,18	12,55
Cantidad producida en Kg					10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Costo unitario por cada Kg					1,11	1,15	1,18	1,22	1,26
Cantidad vendida en Kg					2.872	5.164	6.420	6.386	6.959
Total costos variables en USD (Materia)					3.198,36	5.924	7.589	7.778	8.736

CATEGORIA 5 (Queques y Bollería)		Cantidad	Kg por cada pan	Total Kg	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		30	0,125	3,75	inflación	3,00%	3,02%	3,04%	3,06%
Elementos	Unidad	Valor Bs. (M/P)	Valor Bs. (M/P) sin CF (87%)	Usar por quintal	Costo total Bs.				
Harina Especial de Trigo	1 quintal (46 Kg)	276	240,12	0,10	24,01	24,73	25,48	26,26	27,06
Levadura Natural	kg	8	6,96	0,08	0,56	0,57	0,59	0,61	0,63
Sal	kg	2	1,74	0,20	0,35	0,36	0,37	0,38	0,39
Azucar	kg	6	5,22	1,50	7,83	8,06	8,31	8,56	8,82
Materia grasa	kg	25	21,75	0,60	13,05	13,44	13,85	14,27	14,71
Complementos (avena, pasas, frutas, naranja, nueces)	kg	11	9,57	0,3	2,87	2,96	3,05	3,14	3,24
Mejorador natural	100 gramos	5	4,35	3	13,05	13,44	13,85	14,27	14,71
Leche descremada en polvo	100 ml	8	6,96	3	20,88	21,51	22,16	22,83	23,53
Total				3	82,60	85,08	87,66	90,33	93,09
Totales Bs					82,60	85,08	87,66	90,33	93,09
Totales USD					11,87	12,22	12,60	12,98	13,38
Cantidad producida en Kg					3,75	3,75	3,75	3,75	3,75
Costo unitario por cada Kg					3,16	3,26	3,36	3,46	3,57
Cantidad vendida en Kg					5.253	8.332	9.356	10.075	10.449
Total costos variables en USD (Materia)					16.624,39	27.169	31.424	34.867	37.268

CATEGORIA 6-I (Pastelería)		Cantidad	Kg por cada pastel	Total Kg	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		50	0,65	32,5	inflación	3,00%	3,02%	3,04%	3,06%
Elementos	Unidad	Valor Bs. (M/P)	Valor Bs. (M/P) sin CF (87%)	Usar por quintal	Costo total Bs.				
Harina de trigo	1 quintal (46 Kg)	276	240,12	0,40	96,05	98,93	101,94	105,04	108,25
Sal	kg	2	1,74	0,80	1,39	1,43	1,48	1,52	1,57
Azucar	kg	6	5,22	1,50	7,83	8,06	8,31	8,56	8,82
Materia grasa (Margarina)	kg	25	21,75	0,80	17,40	17,92	18,47	19,03	19,61
Huevo	unidades	0,8	0,696	50	34,80	35,84	36,93	38,06	39,22
Complementos (frutas)	kg	30	26,1	1,25	32,63	33,60	34,63	35,68	36,77
Crema de leche	kg	43	37,41	1,5	56,12	57,80	59,56	61,37	63,24
Leche condensada	kg	30	26,1	0,79	20,62	21,24	21,88	22,55	23,24
Complementos (caramelo)	kg	129	112,23	0,775	86,98	89,59	92,31	95,12	98,03
Totales Bs					353,81	364,42	375,50	386,92	398,75
Totales USD					50,83	52,36	53,95	55,59	57,29
Cantidad producida en Kg					32,50	32,50	32,50	32,50	32,50
Costo unitario por cada Kg					1,56	1,61	1,66	1,71	1,76
Cantidad vendida en Kg					2.189	3.472	3.898	4.198	4.354
Total costos variables en USD (Materia)					3.423,58	5.593	6.471	7.180	7.675

CATEGORIA 6-II (Galletas integrales)		Cantidad (paquetes)	Kg por cada pan	Total Kg	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		150	0,2	30	inflación	3,00%	3,02%	3,04%	3,06%
Elementos	Unidad	Valor Bs. (M/P)	Valor Bs. (M/P) sin CF (87%)	Usar por quintal	Costo total Bs.				
Harina de trigo	1 quintal (46 Kg)	276	240,12	0,6	144,07	148,39	152,91	157,55	162,37
Sal	kg	2	1,74	0,25	0,44	0,45	0,46	0,48	0,49
Azucar	kg	6	5,22	0,007	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Materia grasa (Margarina)	kg	25	21,75	0,25	5,44	5,60	5,77	5,95	6,13
Huevo	unidades	0,8	0,696	75	52,20	53,77	55,40	57,08	58,83
Salvado de trigo	Kg	25	21,75	10	217,50	224,03	230,84	237,85	245,13
Escencia	Lt	62	53,94	0,375	20,23	20,83	21,47	22,12	22,80
Complementos 1 (Semillas)	Kg	25	21,75	0,1	2,18	2,24	2,31	2,38	2,45
Complementos 2 (Coco, avena, almendra y chips de chocolate)	Kg	30	26,1	0,1	2,61	2,69	2,77	2,85	2,94
Totales Bs					444,69	458,03	471,96	486,31	501,19
Totales USD					63,89	65,81	67,81	69,87	72,01
Cantidad producida en Kg					30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Costo unitario por cada Kg					2,13	2,19	2,26	2,33	2,40
Cantidad vendida en Kg					2.189	3.472	3.898	4.198	4.354
Total costos variables en USD (Materia)					4.661,62	7.616	8.811	9.777	10.450
Total costos variables en USD (Materia)-CATEGORIA 6					8.085,20	13.209	15.283	16.957	18.125

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 31 “(1) Margen Complementos, Miga Andina S.A.”

COMPLEMENTOS	Precio Final (1 Kg)	Cantidad al mes(Kg)	% de Margen	Ingreso Mes (\$)	Costo Mes (\$)	Margen c/mes (\$)	Margen/año (\$)
Chutneys de frutas 1	10,7	3	25%	27	20	7	80
Chutneys de frutas 2	10,7	3	25%	27	20	7	80
Chutneys de frutas 3	10,7	3	25%	27	20	7	80
Chutneys de frutas 4	10,7	3	25%	27	20	7	80
Mermeladas naturales de frutas 1	8,7	3	25%	22	16	5	65
Mermeladas naturales de frutas 2	8,7	3	25%	22	16	5	65
Mermeladas naturales de frutas 3	8,7	3	25%	22	16	5	65
Mermeladas naturales de frutas 4	8,7	3	25%	22	16	5	65
Miel	8,0	3	25%	20	15	5	60
Conservas saladas	6,0	3	25%	15	11	4	45
Paté Premium	15,9	3	25%	40	30	10	120
Queso Premium	8,7	5	25%	43	33	11	130
Jamon Premium	30,7	5	25%	154	115	38	461
Bebida Café Premium	5,4	50	25%	269	202	67	807
Bebida Té, Mate de hierbas Premium	5,4	50	25%	269	202	67	807
Bebida ó smoothie saludable 1 (frutas, verduras y cereales)	4,1	10	25%	41	30	10	122
Bebida ó smoothie saludable 2 (frutas, verduras y cereales)	4,1	10	25%	41	30	10	122
Bebida ó smoothie saludable 3 (frutas, verduras y cereales)	4,3	10	25%	43	33	11	130
Bebida ó smoothie saludable 4 (frutas, verduras y cereales)	4,3	10	25%	43	33	11	130
Bebida ó smoothie saludable 5 (frutas, verduras y cereales)	0,5	10	25%	5	4	1	15
Panini saludable 1	11,4	10	25%	114	86	29	343
Panini saludable 2	12,3	25	25%	307	231	77	922
Panini saludable 3	10,9	10	25%	109	82	27	326
Panini saludable 4	11,6	10	25%	116	87	29	348
Panini saludable 5	13,0	25	25%	326	245	82	978
Sandwich saludable 1	11,4	10	25%	114	86	29	343
Sandwich saludable 2	11,4	10	25%	114	86	29	343
Sandwich saludable 3	12,3	25	25%	307	231	77	922
TOTAL				1.128	846	282	8.056

Margen/año (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	8.056	8.176	8.299	8.424	8.550

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 32 “(2, 3) Otros Gastos Fabricación y Administración y Ventas, Miga Andina S.A.”

PRODUCCIÓN	Detalle	[\$/u]	Cantidad	Monto [\$]	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Balanza Digital	Costo	31	2	61	61		61		
Balanza Electrónica	Costo	140	2	280	140		140		
Contenedor	Costo	232	2	464	464				
Otros Varios	Costo	465	1	465	465				
TOTAL (\$)				1.270	1.130	0	201	0	0
COMERCIALIZACIÓN	Detalle	[\$/u]	Cantidad	Monto [\$]	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pistola de Escáner	Gasto	39	2	77	77	77	77		
Recipientes	Costo	18	50	900	900	900	900		
Balanza Digital	Gasto	31	2	62	62	62	62		
Habitación Local	Gasto			2.500		2.500	2.500		
TOTAL (\$)				3.539	1.039	3.539	3.539	0	0
OTROS GASTOS	Detalle	[\$/u]	Cantidad	Monto [\$]	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Logotipo para Vehículo	Gasto	100	1	100	100				100
Ornamentación Local	Gasto	2.000	1	2.000	2.000	2.000	2.000		6.000
Recipientes Plásticos	Gasto	6	20	120	120				120
Plástico	Gasto			85	85				85
TOTAL (\$)				2.305	2.305	2.000	2.000	0	6.305

(2) Costos	2.030	900	1.101	0	0
(3) Gastos	2.444	4.639	4.639	0	6.305
TOTAL (\$)	4.475	5.539	5.741	0	6.305

Fuente: Elaboración propia

TABLA N° 33 "Inversiones y Depreciaciones, Miga Andina S.A."

INVERSIÓN

PRODUCCIÓN	Detalle	Vida Util	[\$/u]	Unidad	Inst. (1)	Monto [\$]
MEZCLADORA 10 KG	PROD	8	500	1	90	590
MEZCLADORA 50 KG	PROD	8	1.500	1	400	1.900
SOBADORA	PROD	8	1.500	1	381	1.881
CAMARA DE REFRIGERACIÓN	PROD	8	1.200	1	250	1.450
MESONERA	PROD	10	260	2		520
ESTANTERIA PEQUEÑA	PROD	10	100	1		100
ESTANTERIA GRANDE	PROD	10	270	1		270
HORNOS	PROD	8	3.000	2	300	6.300
FERMENTADORA	PROD	8	1.400	1	280	1.680
CARRO BANDEJERO	PROD	4	200	2		400
TOTAL						15.091

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
590				
1.900				1.900
1.881				1.881
1.450				1.450
520				
100				
270				270
6.300				6.300
1.680				1.680
400				400
15.091	0	0	0	13.881

COMERCIALIZACIÓN	Detalle	Vida Util	[\$/u]	Unidad	Inst. (1)	Monto [\$]
EXHIBIDOR (VITRINA)	VTA	10	800	2	300	1.100
CAJA REGISTRADORA	VTA	10	450	2		900
HORNOS	PROD	8	1.500	2	250	3.250
FERMENTADOR	PROD	8	1.000	1	200	1.200
CARRO BANDEJERO	PROD	4	200	2		400
INSTALACIÓN SANITARIA	PROD	10	600	1	400	1.000
MÁQUINA DE CAFÉ	VTA	10	150	2	50	350
HERVIDOR DE AGUA	VTA	5	12	2		24
LICUADORA	VTA	5	20	2		40
TOTAL						8.264

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1.100				
900	1.100			
3.250				1.100
1.200				450
400	1.200			1.750
1.000		1.200		1.200
350				400
24		350		
40				24
8.264	2.300	5.314	0	0

OFICINA ADMINISTRATIVA	Detalle	Vida Util	[\$/u]	Unidad	Inst. (1)	Monto [\$]
ESCRITORIOS EJECUTIVOS	VTA	10	280	2		560
ESCRITORIOS PERSONAL	VTA	10	80	2		160
CAJONERAS EJECUTIVOS	VTA	10	140	2		280
CAJONERAS PERSONAL	VTA	10	40	2		80
ESTANTE	VTA	10	110	1		110
GABINETE	VTA	10	270	1		270
JUEGO DE SILLAS	VTA	10	78	4		312
LAPTOP EJECUTIVOS	VTA	4	390	2		780
COMPUTADOR PERSONAL	VTA	4	260	2		520
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	VTA	4	95	1		95
TOTAL						3.167

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
560				
160				
280				
80				
110				
270				
312				
780				780
520				520
95				95
3.167	0	0	1.395	0

OTROS	Detalle	Vida Util	[\$/u]	Unidad	Inst. (1)	Monto [\$]
CAMIONETA VENTAS	VTA	5	9.450	1		9.450
SOFTWARE VENTAS	VTA	5	1.200	1		1.200
ACONDICIONAMIENTO PLANTA	PROD	5				5.000
TOTAL						15.650

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
9.450				
1.200				1.200
5.000				
15.650	0	1.200	0	0

TOTAL INVERSIÓN	42.172	42.172	2.300	6.514	1.395	13.881
------------------------	---------------	---------------	--------------	--------------	--------------	---------------

DEPRECIACIÓN	6.574	6.674	6.674	6.497	6.497
---------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

INVERSIÓN/DEPRECIACIÓN	641%	34%	98%	21%	214%
-------------------------------	-------------	------------	------------	------------	-------------

DEPRECIACIÓN

PRODUCCIÓN	Detalle	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MEZCLADORA 10 KG	PROD	8	74	74	74	74	74
MEZCLADORA 50 KG	PROD	8	238	238	238	238	238
SOBADORA	PROD	8	235	235	235	235	235
CAMARA DE REFRIGERACIÓN	PROD	8	181	181	181	181	181
MESONERA	PROD	10	52	52	52	52	52
ESTANTERIA PEQUEÑA	PROD	10	10	10	10	10	10
ESTANTERIA GRANDE	PROD	10	27	27	27	27	27
HORNOS	PROD	8	788	788	788	788	788
FERMENTADOR	PROD	8	210	210	210	210	210
CARRO BANDEJERO	PROD	4	100	100	100	100	100
TOTAL			1.914	1.914	1.914	1.914	1.914

COMERCIALIZACIÓN	Detalle	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EXHIBIDOR (VITRINA)	VTA	10	110	110	110	110	110
CAJA REGISTRADORA	VTA	10	90	90	90	90	90
HORNOS	PROD	8	406	406	406	406	406
FERMENTADORA	PROD	8	150	150	150	150	150
CARRO BANDEJERO	PROD	4	100	100	100	100	100
INSTALACIÓN SANITARIA	VTA	10	100	100	100	100	100
MÁQUINA DE CAFÉ	VTA	10	35	35	35	35	35
HERVIDOR DE AGUA	VTA	5	5	5	5	5	5
LICUADORA	VTA	5	8	8	8	8	8
TOTAL			1.004	1.004	1.004	1.004	1.004

OFICINA ADMINISTRATIVA	Detalle	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESCRITORIOS EJECUTIVOS	VTA	10	56	56	56	0	0
ESCRITORIOS PERSONAL	VTA	10	16	16	16	0	0
CAJONERAS EJECUTIVOS	VTA	10	28	28	28	0	0
CAJONERAS PERSONAL	VTA	10	8	8	8	0	0
ESTANTE	VTA	10	11	11	11	0	0
GABINETE	VTA	10	27	27	27	0	0
JUEGO DE SILLAS	VTA	10	31	31	31	0	0
LAPTOP EJECUTIVOS	VTA	4	195	195	195	195	195
COMPUTADOR PERSONAL	VTA	4	130	130	130	130	130
IMPRESORA MULTIFUNCIONAL	VTA	4	24	24	24	24	24
TOTAL			526	526	526	349	349

OTROS	Detalle	Vida Util	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAMIONETA VENTAS	VTA	5	1.890	1.890	1.890	1.890	1.890
SOFTWARE VENTAS	AM. VTA	5	240	240	240	240	240
ACONDICIONAMIENTO PLANTA	PROD	5	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
TOTAL			3.130	3.130	3.130	3.130	3.130

TOTAL DEPRECIACIÓN	6.574	6.574	6.574	6.397	6.397
---------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

	PROD	3.570	3.670	3.670	3.670	3.670
	VTA	2.764	2.764	2.764	2.587	2.587
	AM. VTA	240	240	240	240	240
TOTAL DEPRECIACIÓN		6.574	6.674	6.674	6.497	6.497

(1) Monto Instalación de la maquinaria ó equipo en planta

Fuente: Elaboración propia

ILUSTRACIÓN N° 24 “Determinación de la tasa de descuento del proyecto, Miga Andina S.A.”

Método CAPM

El método nos indica que la tasa de descuento, es resultado de la fórmula:

“ $Td = rf + \beta *PRM + \text{Premio por liquidez}$ ”, donde:

**Tasa Libre de riesgo del país
rf (Bolivia):**

La tasa libre de riesgo, “4,65%”, Banco Central de Bolivia, tasa promedio ponderado de adjudicación, mayo 2018.

Fuente: www.bcb.gob.bo

**Prima por riesgo de Mercado
PRM (Bolivia):**

Calculada a partir de la calificación de riesgo los títulos soberanos 4,48% redondeando 4,5%, según Damodaran y Allan Huang 2018.

Fuente: www.damodaran.com

www.applet-magic.com

Beta apalancada (β_L):

La Beta de la Industria, sin apalancar, según Damodaran es “0,56”, Aswath Damodaran, enero 2018 como Beta desapalancada de la industria de Procesamiento de alimentos. Y la beta apalancada requerida por el CAPM es “2,0949”, para Pymes en Bolivia.

Fuente: www.damodaran.com

www.upb.edu/sites/default/files/11Art-Vargas-Patrimonio-WebS_0.pdf

Premio por Liquidez

2,00%

$$Td = 4,65\% + (2,0949\% * 4,5\%) + 2\%$$

$$\boxed{Td = 16,07\%}$$

Fuente: Elaboración propia

ANEXO “K”

ILUSTRACIÓN N° 25 “Formato de Plan de Contingencia, Gestión de Riesgos, Miga Andina S.A.”

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	CONTEXTO (Externo/ Interno)	IDENTIFICACIÓN DE RIESGO	FACTORES DE PROBABILIDAD												FACTORES DE CONSECUENCIA																							
				Medidas para identificar y/o prevenir tendencias, con repercusiones en los objetivos organizacionales, relaciones con stakeholders y percepciones			Competencia del Personal, claridad de funciones y responsabilidades		Capacidad, recursos y conocimientos existentes (dinero, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnología)			Directrices, políticas, planes, modelos, estándares y procedimientos, sistemas de información, flujos de información y relaciones contractuales			Relaciones con grupos de interés interno y/o externo, y de las percepciones y valores			Relaciones con grupos de interés interno y/o externo, y de las percepciones y valores			Cultura Organizacional (Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo)			Importancia del entregable (alcance, costo, tiempo, calidad, otros)			Efectos para con el consumidor			Impacto económico por fallas internas			Impacto económico por fallas externas						
				Satisfactorio	Parcial	No Existen	Personal Competente	Personal Incompetente	Satisfactorio	Parcial	No Existen	Satisfactorio	Parcial	No Existen	Satisfactorio	Parcial	No Existen	Satisfactorio	Parcial	No Existen	Satisfactorio	Parcial	No Existen	Satisfactorio	Parcial	No Existen	Satisfactorio	Parcial	No Existen	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor				
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad a largo plazo, incrementando las ventas.	Interno/Externo	Riesgo Tangible/Intangible																																				
	Utilizar los activos de manera eficaz.	Interno/Externo	Riesgo Tangible/Intangible																																				
CLIENTE	Satisfacer a los clientes con los atributos de producto saludable y servicio de calidad, posicionando la marca en el mercado.	Interno	Riesgo Tangible/Intangible																																				
	Prevenir de que se produzcan devoluciones.	Interno	Riesgo Tangible/Intangible																																				
	Personalizar el servicio al cliente mediante aspectos esenciales como trato familiar, amabilidad y rapidez.	Interno	Riesgo Tangible/Intangible																																				
	Fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos clientes.	Interno	Riesgo Tangible/Intangible																																				
PROCESOS INTERNOS	Lograr eficacia y eficiencia en los procesos clave.	Interno	Riesgo Tangible/Intangible																																				
	Mantener la calidad de los productos y servicios.	Interno	Riesgo Tangible/Intangible																																				
	Generar publicidad mediante las redes sociales.	Interno	Riesgo Tangible/Intangible																																				
	Comunicar y generar conciencia del consumo de productos saludables.	Interno	Riesgo Tangible/Intangible																																				
	Mantener al personal motivado y evitar una rotación alta de personal.	Interno	Riesgo Tangible/Intangible																																				
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Disponer de los recursos tecnológicos necesarios.	Interno/Externo	Riesgo Tangible/Intangible																																				
	Capacitar y desarrollar los conocimientos y habilidades del personal.	Interno/Externo	Riesgo Tangible/Intangible																																				
	Reclutar personal especializado.	Interno/Externo	Riesgo Tangible/Intangible																																				
	Crear y mantener una cultura organizacional y un clima laboral estable y motivado.	Interno/Externo	Riesgo Tangible/Intangible																																				
	Integrar los sistemas de información, en base a un sistema eficaz de base de datos, redes e información relevante.	Interno/Externo	Riesgo Tangible/Intangible																																				

Fuente: Elaboración propia