

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS
ESTUDIO DE LA PREFACTIBILIDAD PARA LA
EXPORTACION DE FRUTAS DESHIDRATADAS DE
LA EMPRESA “PRODUCTOS SANTIAGO”

POSTULANTE: EVELYN PATRICIA CALLISAYA
GUTIERREZ

LA PAZ – BOLIVIA

2024

**Estudio de la Prefactibilidad para la
exportación de la variedad de frutas
naturales deshidratadas de la empresa
“Productos Santiago”**

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado con todo mi amor a lo mejor que me dio Dios y la vida, a mis dos hijos Carla y Thiago por ser mi motivo de seguir adelante, a mis padres Juan y Senobia por siempre apoyarme y creer en mí y a mi querido esposo por su apoyo incondicional

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero agradecer a Dios por ser mi guía y siempre estar a mi lado, por ser mi fortaleza en los momentos difíciles y brindarme una vida llena de sabiduría, aprendizaje y darme mucha felicidad.

Agradezco a mis queridos padres Juan Callisaya y Senobia Gutiérrez por ser mi motivación en cada momento, gracias por darme la oportunidad de tener una educación. Pero sobre todo por ser un gran ejemplo en mi vida de lucha y perseverancia.

A mi esposo por ser mi gran apoyo, por estar cuando lo necesito. Sobre todo, por cuidar de mi hija mientras terminaba mi carrera.

A mis hermanos por ayudarme a cuidar a mi hija mientras estudiaba, por confiar siempre en mí y apoyarme en cada momento.

A todos los docentes de mi carrera por ser una guía fundamental en mi vida profesional.

Mil gracias!!!

RESUMEN

La empresa boliviana “Productos Santiago” se encuentra en una fase de expansión y desarrollo, siendo proveedora de grandes empresas de Bolivia. Con el objetivo de incursionar en nuevos mercados, especialmente en el ámbito internacional, se plantea la exportación de frutas deshidratadas. Sin embargo, el proceso agroindustrial de productos no tradicionales en Bolivia es un terreno relativamente nuevo y presenta desafíos significativos.

Bolivia, como un país en vías de desarrollo, enfrenta limitaciones para obtener atributos comerciales a nivel internacional. Entre los obstáculos se encuentran la falta de información sobre la capacidad instalada en empresas competidoras, desconocimiento del proceso tecnológico para agregar mayor valor a los productos y carencia de estrategias y recursos de exportación.

La estrategia propuesta incluye acciones específicas, como consolidar acuerdos con representantes de Colombia, mejorar la presencia en línea a través de la actualización de las páginas, y diseñar un sistema de comercialización a corto, mediano y largo plazo desde Cochabamba a Bogotá.

Las ventas anuales proyectadas para los próximos años se detallan en una tabla, mostrando un crecimiento constante. Se establece una estrategia de incremento anual del 10%, 15%, 18% y 22% para los años subsiguientes.

En resumen, la propuesta busca aprovechar la capacidad de producción de productos Santiago para ingresar al mercado colombiano, respaldada por precios competitivos y una estrategia de crecimiento sostenible.

Contenido

INTRODUCCION	6
1. ASPECTOS GENERALES	10
1.1. Justificación	10
1.1.1. Justificación teórica	12
1.1.2. Justificación Practica	13
1.1.3. Justificación Social	14
1.2. Situaciones problemáticas	14
1.3. Planteamiento del problema	15
1.4. Formulación de problema	16
1.5. Objeto de estudio.....	17
1.6. Alcance.....	17
1.6.1. Alcance temático	17
1.6.2. Alcance geográfico.....	17
1.7. Hipótesis.....	17
1.8. Variables.....	18
1.9. Objetivo de la investigación	18
2. DESARROLO ESTRUCTURAL TEORICO DE LA TESIS	19
2.1. Referencias conceptuales	19
2.1.1. Características	20
2.1.2. Ventajas de la Exportación	20
2.1.3. Las Exportaciones y sus estrategias	21
2.2. Contexto Referencial	24
2.2.1. Operaciones de exportación.....	24
2.7. Estudio de Prefactibilidad	28
2.8. Estudio de Mercado.....	29
2.9. Estrategia Comercial	30
2.16. Estudios previos del objeto de estudio.....	36
2.17. Diagnóstico del problema	36
DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION.....	37
3.1. Metodología.....	37
3.1.1. Tipo de Estudio	37
3.1.2. Métodos	37

3.1.3. Área de Estudio	38
3.1.4. Universo	39
RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION	40
4.1. Diagnostico.....	40
4.1.1. Administración y finanzas	40
4.2. Producción	46
4.2.1. Provisión de materia prima	46
4.2.2. Maquinaria y equipo	47
4.2.3. Productos definidos para exportar	49
4.2.4. Proceso de producción	51
4.2.5. Producción y ventas históricas	53
4.2.6. Capacidad de producción instalada.....	53
4.3. Marketing.....	53
4.4. Información financiera	54
4.5. Análisis de la demanda en el mercado internacional en relación a las frutas deshidratadas	55
4.5.1. Análisis de la demanda en el mercado internacional en relación a las frutas deshidratadas que exporta Bolivia	55
4.5.2. Análisis de la demanda en el mercado internacional en relación a las frutas deshidratadas	60
4.5.3. Análisis de países pre – seleccionados en relación a datos iniciales	61
4.5.4. Definición para la selección de mercado	66
INVESTIGACION DE MERCADO DEL DESTINO	67
5.1. Demografía y clima de Colombia	67
5.2. Consumidores y estilos de vida	67
5.3. Descripción del Rubro de frutas deshidratadas en Bogotá	68
5.3.1. Países que exportan hacia Colombia	68
5.4. Empresas referenciales de versiones de frutas deshidratadas en Colombia	69
5.5. Tipos de acuerdo de complementación económica entre Bolivia y Colombia	70
5.6. Análisis Pestel	70
5.6.1. Análisis Pestel de Bolivia.....	71
4.6.1.2. Factores políticos y sociales de Bolivia	72

5.6.2. Análisis Pestel de Colombia	74
PROPUESTA	78
6.1. Análisis F.O.D.A.	78
6.1.2. Oportunidades	78
6.1.3. Debilidades	78
6.1.4. Amenazas	79
6.2. La estrategia.....	79
6.2.1. Misión, Visión	79
6.3. Objetivos	80
6.4. Acciones estratégicas.....	80
6.4.1. Acciones de consolidaciones con representantes	80
6.4.2. Obtención y validación de los requisitos de exportación.....	81
6.4.3. Planificación de la producción de frutas deshidratadas para exportar	82
6.4.4. Definición de las acciones de Marketing.....	82
6.4.5. Acciones de desarrollo de la Logística	85
6.4.6. Definiciones financieras de la estrategia.....	87
6.4.7. Determinación de flujo de caja	92
6.5. Estructura organizacional	93
6.6. Programación Estratégica	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
7.1. Conclusiones.....	97
7.2. Recomendaciones.....	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	47
Tabla 2	53
Tabla 3	53
Tabla 4	54
Tabla 5	56
Tabla 6	57
Tabla 7	61
Tabla 8	63
Tabla 9	64
Tabla 10	65
Tabla 11	69
Tabla 12	82
Tabla 13	88
Tabla 14:	88
Tabla 15	89
Tabla 16	89
Tabla 17	90
Tabla 18	91
Tabla 19	91
Tabla 20	92
Tabla 21	92
Tabla 22	93

INTRODUCCION

Bolivia resulta ser un país privilegiado al contar con una gran variedad de pisos ecológicos que le permiten una gran diversificación de cultivos. Muchas frutas se producen durante todo el año, este aspecto facilita utilizarlas en la industria de las frutas con todas sus variedades como ser los jugos, concentrados, pulpas, mermeladas, frutos secos, deshidratados y otros subproductos.

Por jugos concentrados se refiere jugo o zumo y concentrados en su forma industrial se refiere al líquido obtenido de la expresión del fruto en condiciones óptimas (grado de madurez, características organolépticas, etc.) y luego sometidas a un proceso de estabilización con el objeto de conservarlo con el tiempo. el jugo deberá ser extraído de frutas sanas, frescas, convenientemente lavadas y libres de restos de plaguicidas y otras sustancias nocivas y en condiciones sanitarias apropiadas.

El néctar es un producto constituido por el jugo y/o la pulpa de frutos, finamente dividida y tamizada, con agua potable, azúcar, ácido orgánico, preservante químico y estabilizador si fuera necesario.

La mermelada es un producto azucarado, de consistencia o cuerpo gelatinoso que se obtiene a partir de frutas o de vegetales combinados con azúcar, mediante un proceso de elaboración que aprovecha la parte comestible o pulpa, el jugo y en algunos casos las cáscaras para obtener un producto agradable al paladar y de gran durabilidad. En el producto pueden ir suspendidos pequeños trozos de fruta o cortezas de ellas.

La Jalea son preparados con el jugo de fruta, al cual después de tamizado o filtrado se le agrega azúcar y se le concentra por ebullición hasta obtener su verificación Una jalea perfecta es clara, transparente, de color y aspecto atractivo que extraída del envase debe vibrar en vez de fluir (Guevara, 2015). Finalmente se encuentra la fruta deshidratada en donde el proceso de deshidratación de la fruta fresca que causa la evaporación del agua da como resultado la fruta deshidratada, que suele ser más pequeña que la natural, pero con mayor concentración de nutrientes y, muy importante, con más calorías.

Para deshidratar la fruta se utilizan sustancias como la vitamina C, el azufre y el sulfito, pues permiten mantener el color de la fruta y absorben el agua de la misma. Dicho esto, la próxima vez que vayas al mercado y te tropieces con una bolsa de orejones, dátiles, tomates secos o uvas pasas ya sabes que se trata de la fruta natural que ha sido sometida a un proceso de absorción del agua para dar como resultado una fruta deshidratada. (Innecco, 2017)

Entre los diversos productos del país se destacan las frutas naturales y deshidratadas, estas últimas tienen diversos beneficios al tener por ejemplo un efecto saciante ya que su alto contenido en fibra provoca mayor sensación de saciedad, por lo que reduce la ansiedad por comer y no acumular hambre. Por ejemplo, las ciruelas deshidratadas contienen 16gr de fibra por cada 100gr. A la vez evitan el estreñimiento. Las ciruelas y los dátiles deshidratados son los que más fibra aportan y los que más se recomiendan a personas que sufren problemas intestinales.

Aportan muchísima energía, cerca de 25-50gr de fruta deshidratada aporta unas 60 calorías, debido a su alto contenido en azúcar, esto no quiere decir que sean negativas para la salud, pero sí hay que limitar su consumo para no sobrepasarse. Las que más energía aportan son las

pasas, seguidas de los higos secos y las ciruelas, aportan vitaminas y minerales en donde los micronutrientes son fundamentales en la dieta y las frutas deshidratadas son ricas en potasio, calcio, hierro, magnesio, vitaminas A y E, B1, B2, B3 ya que se recomiendan especialmente a deportistas que realizan grandes esfuerzos (maratones, triatlón).

La exportación de este tipo de frutas naturales o deshidratadas resultan ser una oportunidad de negocios para emprendimientos empresariales que aportan al desarrollo de la economía nacional resultando ser uno de los productos agrícolas con mayores facilidades de producción considerando las condiciones del clima y suelo. Uno de los desafíos que tiene el país es el volverse competitivo, porque así lo exige el comercio mundial, la globalización y los tratados comerciales internacionales, etc. Para ello es necesario elaborar un proceso de transformación productiva en donde participen; Gobierno y sectores productivos con un solo objetivo, “incrementar el rendimiento de la producción a menor costo”.

Las políticas de estado deben contribuir a la promoción de las exportaciones, apoyando el desarrollo de los pequeños y medianos empresarios del país; a su vez el sector privado debe propender a mejorar sus niveles de productividad y competitividad. Es importante mencionar el crecimiento que en los últimos años ha tenido el país en sectores productivos como el gas y los minerales que vienen generando las divisas necesarias junto a las remesas enviadas por los emigrantes a sus familiares que fortalecen y sostienen el actual sistema económico

En este rubro relacionado a las frutas se desenvuelve la empresa “Productos Santiago” que en sus inicios empezó con la producción de su propia materia prima, bajo el sistema de cultivos hidropónicos y orgánicos, elabora pulpas, mermeladas, jaleas, jugos, fruta deshidratada y frutos secos. En cada una de las líneas se tiene una diversidad de productos y sabores. Actualmente son proveedores de las

más grandes empresas de Bolivia como: Ecojet, Pil Andina, Delicia, Lacteosbol, Frutos del sur, Embotelladora del Norte, Ilva, Clarabella, El Portal. Cuenta con productos naturales y ecológicos. Por la facilidad que representa, están ubicados en el corazón de Sudamérica y a la vez centro de Bolivia, por lo tanto, pueden realizar la distribución que requieran los clientes, ya que además cuentan con una flota de camiones refrigerados para la entrega a nivel nacional.

En la política de calidad, la empresa gestiona acciones de monitoreo a las plantaciones en cosecha y post cosecha de las plantaciones propias, a la vez se realiza inspecciones del grado de madurez por contaminación física y química de productos recibidos. Se cuenta con un laboratorio para controles microbiológicos en donde un equipo determina la vida útil del producto que luego se registra en planillas, se tienen las certificaciones de Senasag. También se debe indicar que recientemente se empezaron a recibir capacitaciones ISO 9001

Por lo tanto para esta empresa el objetivo principal en el desarrollo del presente proyecto de inversión es demostrar la prefactibilidad para la exportación de los diversos productos de la empresa como ser pulpas de fruta, mermeladas, jaleas y jugos que distribuye a nivel industrial y así aprovechar las oportunidades que presenta el mercado internacional, así como también la oportunidad de introducción de nuevos productos con un gran auge en el futuro en base a información de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación las variables principales referidas al mercado, las alternativas técnicas de producción, y la capacidad financiera. En términos generales, se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que generará el proyecto. El conocimiento que proporcione un estudio de Prefactibilidad para el fin propuesto será importante para la empresa a fin de determinar las futuras bases para un estudio de factibilidad y la consecuente identificación de nuevos mercados.

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. Justificación

La creciente importancia de una alimentación sana para lograr una buena salud, a su vez la importancia que se va viendo sobre la conservación del medio ambiente, han sido la fuerza principal de la creciente demanda de productos ecológicos en el mundo, especialmente en el continente europeo donde la demanda de productos como la fruta deshidratada va en aumento cada año y mucho más en la exportación de estos productos hacia los países europeos.

Bolivia es considerado un país agrícola y ganadero, pero fundamentalmente exportador de materias primas; sin embargo, no se aprovecha al máximo dicha condición en razón a muchos factores negativos de la sociedad, la productividad agrícola es una de las más bajas de América y aún falta mucho por hacer en el campo agroindustrial.

Cochabamba cuenta con excelentes condiciones de clima y suelo como para desarrollar la producción con óptimos rendimientos y excelente calidad de fruta lo que da un producto ya terminado de alta rentabilidad. Cuenta con la suficiente mano de obra, así como la especializada para no tener tropiezos en su camino hacia la producción. Lidera la producción de Bolivia con el 36%, ya que el Departamento (Nava, 2017) encabeza la producción de fruta de todo el país con una superficie de 54.190 hectáreas plantadas, según el último informe del Instituto Nacional de Estadísticas, (INE). Tal como sucede con muchos alimentos la Llajta es también una gran despensa frutícola y produce el 36 por ciento de este tipo de alimentos en el país. Le sigue La Paz con

un 25.7 por ciento y Santa Cruz con un 20.2 por ciento, pero los productores también compiten con alimentos que son importados principalmente de Perú, Argentina y Chile.

El Departamento es bananero (INE, 2019) por excelencia, al año se producen 202.474 toneladas métricas de banano para exportación a mercados argentinos y chilenos y la cifra va en ascenso cada gestión. En naranja se producen anualmente 83.642 toneladas métricas. Le siguen otras frutas como la mandarina, papaya, piña y sandía, que son las que más se producen en los municipios del Chapare

Por otro lado, existen estrategias para una reactivación económica del sector agropecuario y agroindustrial, para lo cual es preciso capacitar al productor- agricultor y al empresario para una mejor obtención de calidad del producto. Es importante que las pequeñas y medianas empresas incorporen al comercio exterior una cadena de valor más amplia, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado internacional; dentro de ello la producción industrial y comercialización de frutas naturales es una opción interesante ya que se ha determinado que los países industrializados, desarrollados o del primer mundo son los que más demanda presentan, entre ellos Alemania y Holanda. La potencialidad que tiene el país para producir la fruta está dada por sus ventajas de ubicación geográfica, climática y de suelo.

En los países desarrollados la prosperidad de las empresas nace en un principio fundamentada en un buen estudio de factibilidad y de mercado, lo que ha logrado el éxito de las mismas con una gama de productos naturales, artificiales, artesanales o industriales con mayor o menor demanda pero que siempre van a tener una repercusión dinámica y positiva ante la sociedad en donde se encuentren.

He allí la importancia del estudio ya que aportará hacia la sociedad e instituciones ya establecidas la oportunidad de emprender con el procesamiento industrial en base a un estudio de prefactibilidad viable para lograr así su objetivo.

Por lo tanto, el aporte que se pretende dar con la investigación es práctico, dado que responde a la realidad socioeconómica del entorno en que se va a desarrollar el proyecto. Además, con este proyecto se da respuesta práctica al nuevo rol de la universidad moderna el cual es asumir la visión y misión de formar jóvenes empresarios que emprendan sus propias unidades productivas y de este modo contribuyan al dinamismo económico del país.

1.1.1. Justificación teórica

La presente tesis permitirá conocer el comportamiento de la Balanza comercial y la competitividad del sector internacional de frutas naturales deshidratadas, teniendo en cuenta que la incidencia de estas variables en el desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia. Se debe tener presente que la balanza comercial es un indicador que permite mostrar el valor de las frutas naturales deshidratadas que se vende al exterior y de los que compra a otros países, bajo el concepto de variable macroeconómica, es por ello que se tomara en cuenta la misma para tener un punto de partida e información del movimiento comercial de las frutas naturales deshidratadas a nivel nacional e internacional, teniendo en cuenta que la competitividad se considerara tradicionalmente un atributo del comportamiento económico de la Empresa Santiago y de otras empresas exportadoras. Sin embargo, para esta investigación el concepto de competitividad se traslada hacia el mercado internacional desde la perspectiva de nuestro país, tomando en cuenta parámetros que nos permitan establecer otro tipo de comparaciones entre países. Con base a lo mencionado antes, podremos utilizar indicadores que se

centren en resultados del proceso económico y sus factores determinantes.

1.1.2. Justificación Practica

Trabajaremos con la ciencia administrativa parte del espacio analítico, bajo dos perspectivas que son concernientes a la Administración de empresas una perspectiva macroeconómica, al considerar los agregados económicos de la escuela tradicional, que trata a los países como unidad de análisis, midiendo y definiendo la competitividad tanto nacional como internacionalmente del sector consumidor y exportador de frutas naturales deshidratadas. La segunda perspectiva será la microeconomía, que concierne a dos sectores, los productores de frutas naturales y de frutas naturales deshidratadas, en los que se evaluara la competitividad internacional, basándose cuantitativamente en los doce pilares de la Competitividad.

Los beneficios de los resultados de esta investigación serán principalmente de empresas e importadoras de frutas naturales y frutas naturales deshidratadas, además realizaremos los sectores manufactureros para el desarrollo de nuestros productos, donde a su vez daremos importancia al desarrollo de la economía nacional, y nos constituiremos a generar empleos y utilizaremos en gran medida los recursos naturales de nuestro país.

La forma como se beneficiara la Empresa Santiago con esta investigación, nace de ver la prefactibilidad de exportar frutas naturales deshidratadas, para contar con un estudio que permita a los trabajadores de la empresa y consumidores tener conocimiento de los factores que inciden en la competitividad internacional del sector y las necesidades del mismo con el fin de desarrollarlo, considerando la

importancia objetiva de analizar los hechos que la constituyen y la posibilidad de llegar a conclusiones lógicas, para lograr implementar la exportación de las frutas naturales deshidratadas.

La investigación parte de lograr exportar los productos de la Empresa Santiago hacia algunos países de Europa, teniendo en cuenta datos anteriores, donde se registraron exportaciones de frutas secas por un monto aproximado de 132 mil dólares con un volumen de 67.5 toneladas. En los principales mercados fueron: España, Estados Unidos, Alemania y Australia. (según datos del IBCE).

La posibilidad de dar solución a un problema práctico nace de los resultados que se puedan hallar al estudiar la balanza comercial, la competitividad internacional, los factores económicos, factores tecnológicos y humanos que definan los niveles de prosperidad sostenible en el corto, mediano plazo para el sector, y de esta manera recomendar los cursos de acción.

1.1.3. Justificación Social

- ❖ Generación de empleo directo y colateral
- ❖ Protección al medio ambiente
- ❖ Presencia fija en la empresa

1.2. Situaciones problemáticas

Las situaciones problemáticas que se analizó son las siguientes:

- **Limitaciones del país en desarrollo:** Bolivia enfrenta obstáculos para obtener atributos comerciales a nivel internacional, exigiendo

decisiones inmediatas en emprendimientos internacionales.

- **Desconocimiento de la capacidad instalada:** Falta de información sobre la capacidad de producción de productos no tradicionales en empresas competidoras, a pesar del potencial sin explotar.
- **Desafíos en el transporte y competencia desigual:** Falta de visión hacia el transporte económico y competencia desigual debido a subvenciones en otros países.
- **Falta de datos sobre inversión y estudios de impacto:** Desconocimiento de los montos de inversión necesarios y carencia de estudios detallados sobre

1.3. Planteamiento del problema

El proceso agroindustrial con los productos no tradicionales es un rubro nuevo, que está adquiriendo gran auge en el mercado internacional. Bolivia como país en vías de desarrollo tiene grandes limitaciones para obtener los atributos comerciales de tipo internacional o mundial por lo que es imprescindible la toma de decisiones inmediatas en este tipo de emprendimientos y marcar la ruta de la competitividad.

A su vez la empresa se encuentra en una franca etapa de expansión y desarrollo resultando ser proveedor de grandes empresas de Bolivia, por lo que incursionar en nuevos segmentos de mercado como ser el internacional resulta muy satisfactorio para los directivos de la empresa. Al revisar actividades similares o emprendimientos se desconoce la capacidad instalada en el país para la producción de este tipo de productos en empresas competidoras considerando como se ha planteado inicialmente esta potencialidad de producción y de consumo que no está siendo aprovechada.

También el desconocimiento de información del proceso tecnológico para obtener un producto con mayor valor agregado que permita fijar nuevos horizontes empresariales, así como los países propicios donde se debería exportar, carencia de información sobre estrategias, recursos, estructura organizacional, y sistemas de gestión que utilizan las empresas que operan dentro de esta industria.

Actualmente Bolivia en particular el departamento de Cochabamba no posee una visión hacia el futuro que refleje el modo de transporte menos costoso para desarrollar actividades de comercio exterior, enfrenta desigual competencia derivada de las subvenciones y ayudas internas que otorgan ciertos países para el crecimiento económico con los principales productos de exportación.

También se ignora los montos de inversión requeridos para la consecución de proyectos de esta índole, como son gastos operacionales e inversiones fijas e intangibles, así como cuales serían las principales formas de financiarlas. También la no existencia de un estudio minucioso sobre los impactos económicos, financieros y ambientales que repercutirán para el emprendimiento de proyectos de esta magnitud.

1.4. Formulación de problema

Teniendo en consideración todos los argumentos expuestos en el acápite anterior, la principal pregunta que se formuló para el desarrollo del presente trabajo de investigación es la siguiente,

¿Será factible establecer un Estudio de Prefactibilidad para la Exportación de productos de frutas deshidratadas de la empresa “Productos Santiago”?

1.5. Objeto de estudio

La presente investigación buscara realizar un análisis sobre la exportación, el análisis de la competitividad internacional, estudiar la capacidad del producto para competir eficazmente con la oferta en el exterior, tomando en cuenta las siguientes variables: infraestructura y accesibilidad, recursos humanos, innovación tecnológica y entorno productivo en los mercados extranjeros. Para finalmente verificar la prefactibilidad de la exportación de nuestros productos.

1.6. Alcance

1.6.1. Alcance temático

El presente trabajo se basa en las teorías del comercio internacional, metodologías de proyectos de prefactibilidad, técnicas de comercio exterior y de distribución física internacional, teorías de las ventajas competitivas, normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC), teorías de elaboración de un plan estratégico de negocio, teorías de producción y comercialización de frutas naturales.

1.6.2. Alcance geográfico

Se desarrollará como espacio para el desarrollo del trabajo la Ciudad de Cochabamba, para evaluar e identificar el mercado de destino de la fruta natural deshidratada.

1.7. Hipótesis

La hipótesis planteada es la siguiente:

El estudio técnico exhaustivo identificara no solo el proceso productivo más adecuado para la elaboración de frutas en sus respectivos formatos, sino también abordara de manera integral todos los aspectos técnicos requeridos por proyectos de esta índole. Se espera que este enfoque

garantice no solo la calidad de los productos sino también su adaptabilidad a las normativas internacionales, asegurando una posición competitiva sólida en los mercados objetivos. Este análisis será fundamental para ver la sostenibilidad y eficiencia del proyecto a lo largo del tiempo, permitiendo ajustes precisos según las dinámicas cambiantes del mercado y las demandas del consumidor internacional.

1.8. Variables

Variable independiente

Calidad de los productos

Variable dependiente

Aspectos técnicos requeridos

Variable Moderante

Normativas Internacionales para el estudio de perfectibilidad para la exportación de frutas deshidratadas.

1.9. Objetivo de la investigación

Realizar un estudio de Prefactibilidad para la exportación de la variedad de frutas deshidratadas de la empresa “Productos Santiago” en la gestión 2022 que permita determinar la viabilidad del proyecto.

1.10. Objetivos específicos

- Detectar y evaluar la competencia en el mercado.
- Identificar claramente la demanda de la fruta deshidratada.
- Identificar las reglamentaciones y documentaciones legales requeridas para la exportación.

CAPITULO II

2. DESARROLLO ESTRUCTURAL TEORICO DE LA TESIS

2.1. Referencias conceptuales

En primer lugar, se presenta conceptos relacionados a este tema de estudio, luego sus características y relaciones con el Comercio Internacional y las acciones estratégicas que viabilizan su accionar.

Inicialmente se puede resumir desde el punto de vista de la economía como cualquier bien para la economía o el servicio enviado fuera del territorio nacional. Al respecto se lo puede definir desde diferentes ámbitos.

“Las exportaciones se refieren a los bienes y servicios de producción nacional que son demandados por los residentes en el exterior, es decir, la parte de la demanda de bienes interiores que procede del extranjero. Se podría decir que forma parte de la demanda extranjera que es demanda de bienes interiores de nuestro país” (Gutiérrez J., 2016)

En las ciencias económicas la exportación es cualquier bien o servicio el cual es enviado desde un país a otra parte del mundo. Es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios que se trasladan de un país a otro. (Ventura, 2013)

Otra interpretación dice que es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendido para su uso o consumo en el extranjero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Es un régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre comercialización que salen del territorio aduanero, para uso o consumo definitivo en el exterior las cuales no están afectadas a ningún tributo en el mercado local. (Ashley, 2014).

2.1.1. Características

Cuando una empresa decide ingresar a otro país lo puede hacer de diferentes maneras. Existen tres factores que determinan el modo de ingreso de la empresa en otro país como ser:

- Las ventajas de propiedad de la empresa,
- Las ventajas de ubicación del mercado
- Las ventajas de internalización.

Las ventajas de propiedad se refieren a los activos fijos de la empresa, a su experiencia internacional y su capacidad para desarrollar productos innovadores.

Las ventajas de ubicación del mercado se refieren al tamaño y potencial de crecimiento del mercado. Por último, las ventajas de internalización se refieren a las habilidades que posee la empresa para alcanzar sus metas por méritos propios, es decir, sin ceder licencias a otras compañías. La elección de ingresar a mercados extranjeros también puede darse como resultado de un objetivo de la empresa. (Gutiérrez., 2016).

2.1.2. Ventajas de la Exportación

Se puede enumerar las siguientes:

- a) Incremento en las ganancias
- b) Nuevos Mercados
- c) Aumento del ciclo de vida del producto o servicio
- d) Equilibrio en períodos de baja demanda nacional

- e) Reducción del costo fijo unitario
- f) Incremento en el número de clientes
- g) Mejor utilización del personal de la empresa
- h) Incremento de la productividad
- i) Nuevas líneas de productos y servicios
- j) Ventajas impositivas
- k) Crea nuevas oportunidades comerciales que complementan su actividad en el mercado doméstico, reducen su dependencia de este mercado y permiten a su empresa crecer financiera y corporativamente.
- l) La renta de las exportaciones permite distribuir sus costos fijos en mayor número de unidades de producción
- m) Puede significar diversificación del riesgo, mayores ingresos, la posibilidad de crear nuevos empleos
- n) Puede conducir a márgenes de ganancia más elevados para productos de mayor valor y de esta forma aumentar la rentabilidad en general de su empresa
- o) Existen ejemplos de empresas que han sido muy exitosas en la exportación sin haber entrado en el mercado doméstico.

2.1.3. Las Exportaciones y sus estrategias

Gutiérrez. (2016) indica que el Diseño de una Estrategia de Exportación es fundamental para la toma de decisiones. Si se quiere tener una estrategia exitosa, la empresa debe seguir los siguientes pasos:

- a. Evaluar el potencial de la empresa: El potencial de exportación debe ser examinado sobre la base de las oportunidades y recursos de la empresa. Como primer paso, la empresa debe determinar si existe un mercado para sus bienes y servicios, y posteriormente, evaluar si será capaz de cubrir con las expectativas de producción deseadas.

- b. Obtener asesoría en exportación: Para la etapa inicial de exportación se puede pedir asesoría en el Departamento de Comercio del Gobierno del país. Sin embargo, conforme el proceso de exportación avance, se necesitará la asesoría de bancos, abogados, empresas comercializadoras, entre otras.

- c. Seleccionar mercado(s): Se puede llevar a cabo de dos formas, pasiva o activamente. En el primer caso, la empresa se adentra en los mercados aprendiendo por medio de ferias comerciales, anuncios o artículos de publicaciones comerciales. En el segundo caso, la empresa busca los mercados donde se exportan productos similares a los suyos.

- d. Formular e implantar una estrategia de exportación: Por último, la empresa debe definir sus objetivos de exportación a seguir, así también como las tácticas a utilizar y el establecimiento de fechas límite para la realización de sus actividades

2.1.3.1. Clasificación de la Estrategia de Exportación

Ashley Lizbeth (2010) realiza una clasificación de las diferentes estrategias

❖ **Según su periodo:**

Exportaciones temporales (ferias, exportaciones a consignación, mercancías que no se pueden reparar en el país) y Exportaciones definitivas.

❖ **Según su libertad:**

- Las Exportaciones prohibidas, productos que atenta contra la seguridad nacional, contra el patrimonio cultural y contra la flora y fauna silvestre nacional.

- Las Exportaciones Restringidas, para exportar estos productos se necesitan una autorización previa.
- Las Exportaciones Libres.

❖ **Según su Destino**

- **SGP.** - (Sistema General de Preferencias) es un programa de preferencias comerciales que tiene por objeto fomentar la diversificación de las economías.
- **SGPA.**- (Sistema General de Preferencias Arancelarias) Estas preferencias son aplicadas por las autoridades comerciales.
- **ATPDA.**- Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas
- **ALADI.** - (Asociación Latinoamericana de Integración)
- **CAN.** - (Comunidad Andina de Naciones) es una organización subregional con personalidad jurídica internacional
- **ACE 36** .- (Acuerdo de complementación económica Bolivia – Mercosur)
- **ACE 22** .- (Acuerdo de complementación económica Bolivia – Chile)
- **ACE 66** .- (Acuerdo de complementación económica Bolivia – Mexico)
- **ACE 47** .- (Acuerdo de complementación económica Bolivia – Cuba)

❖ **Según su origen sectorial:**

Textiles, agroindustriales, minería, artesanía, productos hidrobiológicos, etc.

❖ **Según sus beneficios:**

- ✓ Drack Back Simplificado, devolución de impuestos por pertenecer a convenios con otros países. (Las notas de crédito no negociable no ofrecen beneficios).
- ✓ CEDEIM (Certificado de devolución impositiva)

2.1.3.2. Tipos de Estrategias

Por otro lado, existen diversos tipos de estrategias de exportación. Un enfoque de ellos plantea 2 grupos de Estrategias de Exportación.

- ❖ Indirectas o Pasivas
- ❖ Directa o activa

Las Indirectas o Pasivas utilizan muchas veces intermediarios comerciales y equipos de trading. Por otro lado, las Directas o activas utilizan Venta Directa, Agentes, Distribuidor y la Subsidiarias. (Universidad de Alicante, 2015).

2.2. Contexto Referencial

2.2.1. Operaciones de exportación

Para que una empresa legalmente constituida pueda realizar operaciones de exportación debe contar con algunos registros adicionales como ser:

➤ **Registro ante la unidad de Servicios a Operadores SIDUNEA++**

Este registro es ante la Aduana Nacional de Bolivia y habilita a las empresas exportadoras para la utilización del Sistema automatizado de gestión aduanera de exportaciones SIDUNEA++, que es un software que provee gratuitamente a la Aduana Boliviana que

permite al exportador o a su agente despachante elaborar las declaraciones de Exportación a través de un computador para su posterior presentación en recintos de aduana al momento del despacho de exportación.

Cualquier exportador puede hacer uso de los centros públicos habilitados por la Aduana Nacional para la utilización del sistema SIDUNEA, los mismos se encuentran en las diferentes Cámaras de Exportadores en todo el país.

➤ **Otros Registros**

Las empresas exportadoras pueden afiliarse a Instituciones Públicas en función a la actividad comercial que realicen. Estas Instituciones le proporcionaran los certificados o autorizaciones exigidas para la realización del trámite de exportación. En Bolivia no es obligatoria la afiliación ante cámara alguna para efectuar actividades de exportación. Sin embargo, los empresarios podrán evaluar los beneficios de formar parte de una de ellas en función a las ventajas y beneficios que esta filiación les brinde.

➤ **Tramites de exportación**

De acuerdo con la Ley 1483, existen dos procedimientos dentro de la “Libre Gestión” para realizar el trámite de exportación.

Utilizando los servicios de una Agencia Despachante de Aduanas, la que por encargo del exportador deberá responsabilizarse del trámite, presentando la documentación requerida y llenando los diferentes formularios.

En el cual el exportador; en uso pleno de los derechos que le otorga la Libre Gestión; realiza el trámite de forma directa.

2.3. La fruta deshidratada

La Fruta seca es un producto que se obtiene del secado especial realizado a diversas frutas especiales, propensas a este proceso. Se llega a reducir el contenido de humedad en el cuerpo de la misma hasta llegar a un 20% del peso. En Bolivia se aplican métodos ecológicos y artesanales, desde el inicio del proceso de deshidratación hasta el empaque final, conservando las cualidades nutricionales naturales de las frutas como: el durazno, papaya, mango, manzana, kiwi y banano. La producción, de Frutas secas, es un ejemplo de la gran capacidad productiva que tiene los valles de Cochabamba, Tarija, parte de Santa Cruz y la región de Alto Beni en el departamento de La Paz. El potencial de diferenciación con que cuentan estos productos cien por cien ecológicos los hace únicos en los mercados nacional e internacional.

2.4. Cualidades del consumo de la fruta deshidratada

En cualquiera de sus muchas variedades las Frutas secas o deshidratadas se destacan por ser grandes aliados del corazón al prevenir las enfermedades cardiovasculares. Pero sus bondades no acaban ahí, aportan, entre otros, vitaminas, minerales, proteínas y fibra en cantidades suficientemente importantes para que se los tenga muy en cuenta y se los incluya en la dieta diaria. Cada variedad tiene propiedades particulares, pero, en general, constituyen un complemento muy apropiado para la dieta de las personas, especialmente cuando se realiza un trabajo intelectual intenso o se practican deportes de larga duración y de mucho esfuerzo físico, por lo cual deberían siempre formar parte de la alimentación no solo de deportistas sino de también de toda la familia.

2.5. Uso de las frutas deshidratadas

La ventaja que cuentan estos frutos es que se pueden tomar a cualquier hora y combinan con todo tipo de alimentos no resulta nada difícil incorporarlos en la dieta diaria. Se pueden combinar, en el desayuno tanto a los yogures como a los cereales, como aperitivo de las comidas o

complemento de las meriendas, las Frutas secas pueden tomarse también solas sin necesidad de incorporarlos a otros alimentos. En los platos principales combinan perfectamente con verduras, hortalizas, pasta, pescado, carnes y aves, bien sea picándolos o añadiéndolos a las salsas con las que se van a acompañar los platos.

2.6. El deshidratado La deshidratación es un método de conservación de los alimentos que se basa en la disminución de la cantidad de agua en el alimento, mediante evaporación por medio de fuentes de calor solar o eléctrico, la cual limita las reacciones químicas de degradación, así como el desarrollo de los microorganismos responsables del deterioro de los productos. Los alimentos deshidratados mantienen gran proporción de su valor nutritivo y de su sabor original, si el proceso se realiza en forma adecuada. Entre las formas más usuales de deshidratación se encuentran:

a) Deshidratación solar: Para deshidratar productos al sol, es necesario hacerlo en días muy soleados, con temperatura arriba de los 29°C y con humedad relativa debajo del 60%. Es necesario construir un deshidratador de madera o 4 Regulación Europea 834/2007 del Consejo de la UE 5 Centro Nacional para la preservación de los Alimentos, USDA-FAS PIÑA DESHIDRATADA 17 metal para concentrar el calor y mantener los alimentos libres del polvo, insectos y otros contaminantes. La desventaja de la deshidratación solar reside en que toma muchos días, el tiempo de secado es variable y la textura del producto tiende a distorsionarse.



b) Deshidratación por medios eléctricos: La deshidratación usando medios eléctricos es más rápida pero costosa, debido al consumo de energía. Esta se realiza usando un deshidratador eléctrico en el cual se coloca la fruta en capas delgadas en una bandeja a una temperatura de 60°C por un período de 6 horas. La ventaja de este método es que se tiene control sobre el tiempo de deshidratado y se puede procesar un mayor volumen de alimentos.



2.7. Estudio de Prefactibilidad

En esta fase se examinan en detalle las alternativas consideradas más convenientes, las que fueron determinadas en general en la fase anterior, especialmente los que inciden en la factibilidad y rentabilidad de las posibles alternativas.

Entre estos aspectos sobresalen:

- ❖ Estudio de mercado,
- ❖ Estudio técnico
- ❖ Estudio financiero,
- ❖ Estudio administrativo
- ❖ Estudio de impacto ambiental.

Palacio (2010) lo define como

“Un análisis para establecer si los proyectos son o no técnica, financiera, económica, ambiental y socialmente viables; para recomendar la ejecución de un proyecto de inversión se requiere que el mismo cumpla las diferentes condiciones de viabilidad en términos que técnicamente sea viable”.

Otros conceptos indican que es un análisis en la etapa preliminar de un proyecto potencial, que se realiza para determinar si valdría la pena proceder a la etapa de estudio de factibilidad. Suele ofrecer una descripción general de la logística, los requerimientos de capital, los retos claves y cualquier otra información que se considere importante para el proceso de toma de decisiones de un proyecto. El estudio de Prefactibilidad se puede solicitar como un trabajo independiente o como parte integral del proceso de desarrollo del proyecto. De cualquier manera, es un estudio vital que determina si debe realizarse o no un estudio de factibilidad completo, que es significativamente más costoso. Incluye pasos que van desde análisis preliminar, encuestas de mercado, planeación de organización y operación del negocio, análisis de datos y finalmente la toma de decisión. (Corvo, 2019).

2.8. Estudio de Mercado

La investigación mercadológica tiene por objeto ayudar al fabricante en su propósito de determinar con mayor claridad posible cuales son los deseos del consumidor a fin de poder satisfacerlos. Es claro que los resultados de la investigación no pueden ser rigurosamente exactos, pero siempre constituyen una ayuda muy significativa para los propósitos de los fabricantes. La investigación puede implicar actividades que se relacionan con los siguientes aspectos: estudios especiales en los lugares de venta para llegar a determinar las relaciones entre el consumidor y el detallista en las compras a menudeo; y también estudios para conocer las reacciones del consumidor ante unos productos en relación con los de la competencia a efecto de establecer precios, entre otros más (Alvarez, 1996)

Para Weiers se refiere:

“Al diseño, obtención y presentación sistemática de los datos y hallazgos relacionados con una situación específica de mercadotecnia” (Kotler, 1980 citado en Weiers, 1986).

También es utilizada como un medio de información para que las empresas estén enteradas de las condiciones del mercado y de las presiones competitivas (Weiers,1986)

Metodológicamente los aspectos que deben estudiarse dentro de un estudio de mercado son cuatro:

- El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- La comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- Los proveedores y la disponibilidad y el precio de los insumos, actuales y proyectados.

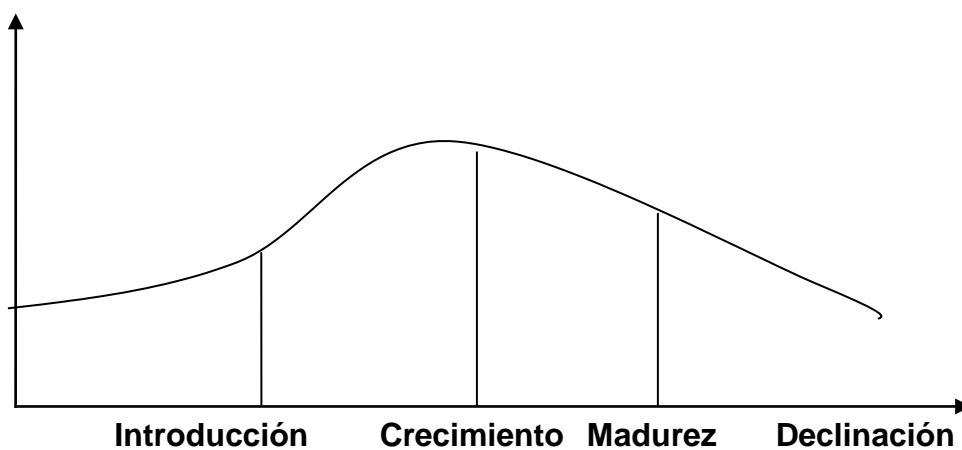
Para (Baca, 2006), esta es la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación de cuatro variables importantes, la cuales son: análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis de precios y análisis de la comercialización.

2.9. Estrategia Comercial

Sapag y Sapag (2008) nuevamente mencionan que la estrategia comercial que se defina para el proyecto deberá basarse en cuatro decisiones fundamentales que influyen individual y globalmente en la composición del flujo de caja del proyecto. Tales decisiones se refieren al producto, al precio, a la promoción y a la distribución. Los mismos autores opinan que al estudiar un producto en el conjunto de la estrategia comercial, el

concepto de su ciclo de vida ayuda a identificar parte de ese comportamiento esperado. En la mayoría de los casos se reconoce un comportamiento variable que responde aproximadamente a un proceso de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. En la etapa de la introducción, las ventas se incrementan levemente, mientras el producto se hace conocido, la marca obtiene prestigio. Si el producto es aceptado, se produce un crecimiento rápido de las ventas, las cuales, en su etapa de madurez, se estabilizan para llegar a una etapa de declinación en la cual las ventas disminuyen rápidamente.

Figura 1: Ciclo de vida del producto



Fuente: Preparación y evaluación de proyectos/ Quinta edición/ Sapag y Sapag (2008)

2.10. Concepto de Mercado

Se denomina mercado es un grupo de personas con necesidades por satisfacer, dinero, y voluntad de gastarlo. Para que exista un mercado debe cumplirse con tres condiciones básicas: → Personas con la necesidad del producto → El poder adquisitivo para adquirir el producto → El deseo de comprar el producto Por lo tanto para determinar el perfil del cliente, segmento de mercado y el nicho de mercado se tomara en cuenta dichos factores.

2.11. Producto

El producto que se desea introducir en el mercado colombiano es la fruta deshidratada de manzana y piña orgánica. La fruta deshidratada, se consume en forma directa o bien como agregado de cereales, granolas o mezclados con otras frutas secas (snacks). Se usa en la elaboración de postres, dulces y también se las utilizan como saborizantes naturales de leche, yogurt, helados y bebidas, en estos casos la pulpa se rehidrata y adquiere la consistencia original de la fruta fresca, aportando al medio líquido, todo su sabor, aroma y color. Así mismo puede ser consumida en cualquier época del año, dado su facilidad de almacenamiento y conservación a temperatura ambiente no requieren refrigeración o congelamiento.



2.12. Propiedades Físicas

CAMBIOS FISICOS EN LAS FRUTAS DESHIDRATADAS								
Fruta	Color		Aroma		Tamaño		Sabor	
	Fresco	Seco	Fresco	Seco	Fresco	Seco	Fresco	Seco
Banano	Amarillo claro	Café	intenso	debil/mejor	Estandar	Hubo reducción	Estabar/ Fruta	En aumento
Manzana	Amarillo claro	Pardas	intenso	debil/mejor	Estandar	Hubo reducción	Estabar/ Fruta	En aumento
Piña	Amarillo	Amarillo /Café	intenso	debil/mejor	Estandar	Hubo reducción	Estabar/ Fruta	En aumento

Fuente: Propia

El cuadro muestra las características iniciales físicas de los frutos, antes de ser sometidas al proceso de deshidratación y los cambios físicos después del proceso. Los cambios más comunes son: Cambio de Aroma, Reducción de Tamaño, Cambio de coloración.

2.13. Propiedades nutritivas

Declaración Nutricional	
Contenido Energético por envase:	44 kcal (187 kJ)
Cantidad por 100 g	
Contenido energético	220 kcal (935 kJ)
Proteínas	0 g
Grasas totales	0 g
Grasas saturadas	0 g
Grasas trans	0 mg
Hidratos de Carbono disponibles	55 g
Azúcares	45 g
Azúcares Añadidos	0 g
Fibra dietética	5 g
Sodio	0 mg

2.14. Promoción

Entre las distintas conceptualizaciones se encuentran las siguientes:

La promoción es la forma de estimular la compra y dar a conocer el producto. (Keller y Armstrong, 2010).

Lambin (2007), asegura que la promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de influir en las ventas de los servicios como productos.

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de diversas formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos. Estas formas son:

- ❖ **Venta personal:** presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.

- ❖ **Relaciones Públicas:** estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.
- ❖ **Promoción de ventas:** actividades de mercadeo distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Las actividades promocionales (Mancebo, 2013) en la modernidad se están centrando cada vez más en la era digital que se ha extendido en la sociedad y ha creado nuevos estilos de vida y nuevos hábitos de consumo, “Lo digital” se ha convertido en la forma habitual de tratar la información por parte de los usuarios e internet es ya una herramienta fundamental para buscar información, ver contenidos audiovisuales, comprar, relacionarse con otros, entretenerse o trabajar.

2.15. Plaza o distribución

Córdoba (2006) indica que la plaza o distribución está determinada por la capacidad financiera del proyecto, ubicación del consumidor o usuario, tipo de producto y factores diversos (legislación, convenios, tradiciones, etc.).

2.16. Canales de distribución

De acuerdo con Córdoba (2006), existen los canales de distribución siguientes:

- ❖ **Productores-consumidores:** es el canal más corto, simple y rápido; se utiliza cuando el consumidor acude directamente a la fábrica a comprar los productos, también incluye las ventas por correo.
- ❖ **Productores-minoristas-consumidores:** es muy común y la fuerza se adquiere al tener contacto con más minoristas que exhiban y vendan los productos o servicios.

- ❖ **Productores-mayoristas-minoristas-consumidores:** el mayorista entra como auxiliar al comercializar productos más especializados; este tipo se da en las ventas de medicina, ferretería, madera, etc.
- ❖ **Productores-agentes-mayoristas-minoristas-consumidores:** es el más indirecto, pero es el más utilizado por empresas que venden sus productos desde largas distancias desde su sitio de origen.

Por tanto, Baca (2006), al efectuar la evaluación de un proyecto en el nivel de Prefactibilidad, se debe determinar cuáles son los canales más comunes por los cuales se comercializan actualmente productos similares y aceptar o proponer algunos otros. Esto debe basarse en tres aspectos referentes a los objetivos que persigan la nueva empresa y cuánto está dispuesta a invertir en la comercialización de su producto.

Aspectos a considerar en la comercialización:

- ❖ **Cobertura del mercado:** el canal dependerá del tipo de producto y del mercado que se quiera cubrir.
- ❖ **Control sobre el producto:** cada canal de intermediario cede la propiedad del artículo, mientras más intermediarios existen se perderá más el control del producto.
- ❖ **Costo:** los canales más cortos parecen ser los que menor costo tienen, pero esto puede ser solo una apariencia, porque es más barato atender a un número pequeño de mayoristas que a un número grande de consumidores finales.

Kotler y Armstrong (2008), definen la distribución como el proceso que sigue un producto desde el fabricante hasta que llega a las manos del consumidor final. La localización es la clave para su capacidad de atraer a los clientes, además los costos de construcción o alquiler de las instalaciones afectan en las ganancias.

2.16. Estudios previos del objeto de estudio

Se analizará los principales productos y sus principales destinos comerciales, posteriormente se analizará todos los modelos de competitividad que se consideraran varios elementos como: innovación, agilidad, satisfacción de los clientes, recursos humanos, físicos, tecnológicos, y otros. Enfocarse especialmente en las capacidades, competencias y capital intelectual que posee el recurso humano de la organización. A su vez se buscará generar ventajas competitivas en mercados a los que se exportará nuestros productos, tomando en cuenta el entorno, innovación, agilidad, satisfacción del cliente, eficiencia, desarrollo del personal y liderazgo.

Finalmente se considerará si nuestro producto es factible en otros países, para su exportación.

2.17. Diagnóstico del problema

Un estudio de Prefactibilidad se basa en la detección de la predisposición social y productiva para la implementación de una idea.

Este ha sido un estudio de corto plazo para implementar uno de largo plazo como es la puesta en marcha de las recomendaciones ya que los resultados esperados son de gran significación financiera. El trabajo se realizará en un periodo de 5 años por lo que se considera a tal estudio como una focalización de un nicho de mercado de amplia aceptación.

A su vez el diseño que se realizara una investigación de tipo descriptivo y explicativo, puesto que la investigación permite recolectar datos de la misma empresa, e indagar y valorar su incidencia e interrelación en un momento dado, proporcionando una visión dentro del enfoque cuantitativo y cualitativo.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

3.1. Metodología

Durante el desarrollo de la presente investigación se dispuso de métodos y técnicas de investigación científica que hicieron posible el buen resultado del presente trabajo, puesto que la utilización de técnicas de investigación ayudó a la interpretación y análisis de los datos obtenidos:

3.1.1. Tipo de Estudio

Un estudio de Prefactibilidad se basó en la detección de la predisposición social y productiva para la implementación de una idea.

Este ha sido un estudio de corto plazo para implementar uno de largo plazo como es la puesta en marcha de las recomendaciones ya que los resultados esperados son de gran significación financiera. El trabajo se realizó en un periodo de 5 años por lo que se considera a tal estudio como una focalización de un nicho de mercado de amplia aceptación.

3.1.2. Métodos

Por tratarse de un trabajo investigativo tanto de mercado como del sector productivo y empresarial se desarrollaron métodos tradicionales que aportaron a los objetivos planteados.

- ❖ **Método inductivo.** - Proceso que se utilizó para el estudio de suceso y/o hechos singulares para llegar a los principios generales.

- ❖ **Método deductivo.** - Proceso que fue empleado para definir un principio general ya conocido para inferir en él, consecuencias particulares que aporten al descubrimiento de nuestros objetivos.
- ❖ **Método analítico.** - Proceso que fue utilizado para la descomposición de situaciones particulares para facilitar su análisis y posteriormente a la reintegración imaginativa de las diferentes porciones en nuevo modelo mental, en forma de síntesis.

Los métodos inductivo y deductivo fueron empleados para apoyar el estudio y sinterización del método analítico y documental, según los requerimientos de la investigación.

- ❖ **Método documental.** - Fue el que dio lugar a obtener información científica en los diversos documentos escritos; libros, revistas, folletos, tesis de grados y en especial páginas web, etc.

El sondeo bibliográfico permitió la recopilación de información accesible y disponible sobre el objetivo de estudio y obtener resultados en la investigación para la aplicación y desarrollo en el que se sustenta el presente proyecto.

3.1.3. Área de Estudio

El área de estudio de la investigación fue Cochabamba, esto a lo que respecta la identificación de proceso productivo y las condiciones ambientales que permiten un mayor desarrollo en los cultivos, los empresarios de la provincia que se dedican a esta labor y aquellos productores que lo hacen en forma poco técnica pero que para ellos es una rentabilidad aceptada hasta cierto punto. En cuanto lo que tiene que ver con la exportación de este producto a los mercados internacionales se realizaron identificaciones de mercado a nivel nacional, en toda Bolivia, instituciones relacionadas al tema y asociaciones de exportadores.

3.1.4. Universo

Básicamente el mercado internacional, considerándolos de mucha importancia porque son los que brindaran la información necesaria para el trabajo, en las cuales se fundamentan nuestras conclusiones.

Este ha sido un estudio de corto plazo para implementar uno de largo plazo como es la puesta en marcha de las recomendaciones ya que los resultados esperados son de gran significación financiera. El trabajo se realizará en un periodo de 5 años por lo que se considera a tal estudio como una focalización de un nicho de mercado de amplia aceptación.

A su vez el diseño que se realizara una investigación de tipo descriptivo y explicativo, puesto que la investigación permite recolectar datos de la misma empresa, e indagar y valorar su incidencia e interrelación en un momento dado, proporcionando una visión dentro del enfoque cuantitativo y cualitativo.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION

4.1. Diagnostico

Desde sus inicios la empresa “Productos Santiago” comenzó con la producción de su propia materia prima, bajo el sistema de cultivos hidropónicos y orgánicos. El cultivo hidropónico es aquel que prescinde totalmente de la tierra para cultivar los alimentos. porque no es necesaria, y porque haciéndolo se evitan algunos de los problemas clásicos del cultivo tradicional, además de la necesidad del uso de pesticidas. Así, un huerto hidropónico funcionará con las raíces en suspensión y con soportes variados que pueden ir desde la corteza, hasta la grava o la espuma.

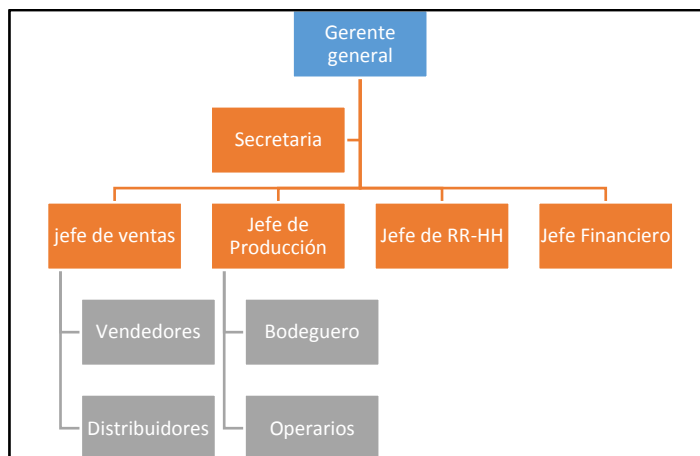
4.1.1. Administración y finanzas

Comprende la descripción de:

4.1.1.1. Organigrama

A continuación se puede apreciar el organigrama

Figura 2: Organigrama



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a comentarios del gerente genera

4.1.1.2. Cargos y funciones

a) Gerente general

En términos generales, se define al gerente general como aquella persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización. De una forma más específica se enumera a continuación las obligaciones y atribuciones del gerente general:

- ❖ Elaborar costos de los productos de la empresa.
- ❖ Fijar precios de venta para productos fabricados y adquiridos.
- ❖ Elaborar cotizaciones para empresas e instituciones
- ❖ Elaborar órdenes de producción de acuerdo a los pedidos previamente elaborados.
- ❖ Hacer pedidos a proveedores de productos o materia prima necesaria.
- ❖ Organizar y mantener relaciones armónicas entre la empresa y su personal.
- ❖ Supervisar y controlar las funciones de secretaria, bodega, producción y ventas.
- ❖ Llevar registro de los productos adquiridos.
- ❖ Control de papelería de egresos de la empresa.
- ❖ Control de cuentas por cobrar y pagar a proveedores y clientes.
- ❖ Atender a vendedores en cotizaciones o pedidos.
- ❖ Control y supervisión del taller de producción

b) Jefe de ventas

En lo que a la empresa se refiere, el gerente de ventas es aquella persona que se encuentra encargada de realizar un estudio anual de ventas. Además de lo anteriormente mencionado, tiene a su cargo las siguientes obligaciones y atribuciones:

- ❖ Revisar pedidos y pasar para su facturación.
- ❖ Atender a clientes que visitan la empresa, cierres de negocios telefónicos.
- ❖ Atender a nuevos clientes.
- ❖ Realizar y ejecutar programas de inducción a nuevos vendedores.
- ❖ Verifica la atención al cliente (retroalimentación).

c) Vendedores

Los vendedores juegan un papel importante dentro de la empresa, ya que de ellos depende de la presentación de la empresa a nivel de los clientes, para ello los vendedores tienen las siguientes obligaciones y atribuciones:

- ❖ Presentar un informe periódico de sus actividades.
- ❖ Realizar visitas periódicas a sus respectivas carteras de clientes.
- ❖ Cuando se requiera, deben de brindar asesoría técnica a clientes.

d) Secretaria

Tiene las siguientes funciones:

- ❖ Recepción de la correspondencia y traslado de la misma a quien corresponda.
- ❖ Suministrar toda la información que le sea requerida por el Gerente General.
- ❖ Control de inventarios respecto a papelería y útiles de oficina, debiendo formular sus pedidos con antelación del caso.
- ❖ Atender llamadas telefónicas, reportando un control de llamadas diarias.
- ❖ Elaborar contratos a empleados nuevos y archivar un record de cada empleado.
- ❖ Atención a clientes y personas que visiten la empresa.

- ❖ Facturar en forma detallada la mercadería vendida.
- ❖ Recibir las facturas de los proveedores.
- ❖ Operar kárdex de bodega, anotando número de factura de Ingresos y número de factura de egresos.
- ❖ Mantener ordenada la bodega del producto terminado, como de materia prima.
- ❖ Entregar pedidos a repartidor y vendedor para ser entregada a nuestros clientes.
- ❖ Recibir Mercadería de proveedores y del jefe de producción para darle ingreso y anotar en el kárdex.
- ❖ Calcular comisiones de vendedores de acuerdo a copia de factura.
- ❖ Llevar a cabo inventarios físicos cuando se le solicite.
- ❖ Llevar el control de préstamos y vales a empleados.
- ❖ Cancelar semanalmente la planilla a empleados.
- ❖ Operar libros y sueldos de salarios.

e) Bodeguero

Las obligaciones y atribuciones del puesto de bodeguero se encuentran:

- ❖ Recibir la materia prima.
- ❖ Distribuir la materia prima.
- ❖ Control de inventario.
- ❖ Manejo de kárdex.
- ❖ Vigilar y supervisar a los operarios.

f) Distribuidores

Es aquella persona que se encuentra encargada de entregar los pedidos a los diferentes destinos que se requiera. Y posee las siguientes obligaciones y atribuciones:

- Licencia de manejo tipo "A".
- Ser mayor de 35 años.

Conocimientos básicos de mecánica automotriz.

Realizar exámenes de la vista periódicos.

Ser prudente y responsable.

El personal designado puede realizar la distribución que requieran los clientes, ya que además cuentan con una flota de camiones refrigerados para la entrega a nivel nacional. La empresa posee 2 camiones refrigerados para la distribución a nivel nacional y cuenta con 2 camionetas para las distribuciones a nivel departamental, resultando los pedidos programados.

g) Jefe de producción

- ❖ Tener habilidades para las matemáticas.
- ❖ Tener conocimientos sobre las Tecnologías de Información y Comunicación, TIC.
- ❖ Tener capacidad para liderar grandes grupos.
- ❖ Ser capaz de establecer una comunicación asertiva.
- ❖ Tener empatía con sus supervisados.
- ❖ Poseer conocimientos sobre la operación de maquinaria de Producción.
- ❖ Tener interés por la gestión y administración de empresas.
- ❖ Ser capaz de trabajar en equipo, ser colaborador, respetuoso y solidario.
- ❖ Tener habilidades para las finanzas.
- ❖ Conocer los procedimientos de despacho y distribución de producción.
- ❖ Poseer capacidades para la gestión de logística.

h) Jefe de finanzas

- ❖ Hacer previsiones de los resultados mensuales, trimestrales y anuales
- ❖ Aprobar o rechazar los presupuestos
- ❖ Gestionar los riesgos
- ❖ Evaluar y tomar decisiones sobre las inversiones
- ❖ Supervisar a un equipo de contables
- ❖ Asignar recursos y gestionar los flujos de caja
- ❖ Realizar análisis de costes y beneficios
- ❖ Desarrollar procedimientos seguros para mantener la confidencialidad de la información
- ❖ Garantizar que todas las actividades contables y las auditorías internas cumplan los reglamentos financieros
- ❖ Consultar a los miembros del consejo directivo acerca de las opciones de financiación
- ❖ Recomendar soluciones para reducir los costos.

i) Jefe de Recursos humanos

- ❖ Alinear procesos para cumplir objetivos.
- ❖ Supervisar todas las áreas
- ❖ Realizar tareas administrativas.
- ❖ Contratación, renuncias y despidos.
- ❖ Planificar el pago de planilla y actividades relacionadas
- ❖ Mejorar el clima laboral.
- ❖ Retener el talento.
- ❖ Gestionar el cambio en la empresa.
- ❖ Atender reportes o quejas de empleados.

4.2. Producción

4.2.1. Provisión de materia prima

Para provisión de las frutas deshidratadas existen diversos proveedores en razón a que muchas veces algunas de ellos no tiene disponibilidades, entre ellos se encuentran los siguientes:

- ❖ Pil Andina
- ❖ Delizia
- ❖ Lacteosbol
- ❖ Frutos del sur
- ❖ Embotelladora del Norte
- ❖ Ilva
- ❖ Clarabella
- ❖ El Portal

Cuadro 1: Proveedores de insumos

PRODUCTO	ENVASE	CLIENTE	CIUDAD
PULPA DE FRUTILLA TROZO	BALDE BLANCO	PIL	SANTA CRUZ
PULPA DE FRUTILLA TROZO	TACHO AZUL	ILVA	COCHABAMBA
PULPA DE FRUTILLA TROZO	TACHO AZUL	PIL	COCHABAMBA
PULPA MOLIDA DE FRUTILLA	POMO BLANCO	PIL	COCHABAMBA
ZUMO DE FRUTILLA	MONTANA	PIL	COCHABAMBA
JALEA DE FRUTILLA PARA YOGURT	BALDE BLANCO	PIL	COCHABAMBA
PREMERMELADA DE FRUTILLA	TACHO AZUL	PIL	COCHABAMBA
PULPA DE FRUTILLA ENTERA	TACHO AZUL	PIL	COCHABAMBA
FRUTILLA ENTERA CONGELADA	BOLSAS AZULES	CHICKENS	COCHABAMBA
MERMELADA DE FRUTILLA	BALDES BLANCOS	DELIZIA	LA PAZ
PULPA DE DURAZNO TROZO	BALDE BLANCO	PIL	SANTA CRUZ
PULPA DE DURAZNO TROZO	TACHO AZUL	PIL	COCHABAMBA
PULPA MOLIDA DE DURAZNO	POMO BLANCO	PIL	COCHABAMBA
PREMERMELADA DE DURAZNO	TACHO AZUL	PIL	COCHABAMBA
JALEA DE DURAZNO PARA YOGURT	BALDE BLANCO	PIL	COCHABAMBA
MERMELADA MOLIDA DE DURAZO	BALDE BLANCO	DELIZIA	SANTA CRUZ
MERMELADA DE DURAZNO TROZO	BALDE BLANCO	DELIZIA	LA PAZ
PULPA DE FRAMBUEZA	BALDE BLANCO	PIL	COCHABAMBA

PULPA DE MORA	BALDE BLANCO	PIL	COCHABAMBA
PULPA DE MORA	BOLSAS AZULES	EL	COCHABAMBA
PULPA DE MARACUYA	BALDE BLANCO	PIL	COCHABAMBA
PULPA DE MARACUYA	BOLSAS AZULES	EL	COCHABAMBA
PULPA DE COCO	BALDE BLANCO	PIL	SANTA CRUZ
PULPA DE COCO	TACHO AZUL	PIL	COCHABAMBA
JUGO DE NARANJA	TURRIL DE 200	PIL	SANTA CRUZ
PULPA DE TUMBO	TURRIL DE 150	PIL	COCHABAMBA
PULPA DE CIRUELO	POMO BLANCO	PIL	COCHABAMBA

Fuente: Información proporcionada por gerencia


4.2.2. Maquinaria y equipo


Entre las principales maquinarias y equipos se tienen las siguientes:

Tabla 1: Listado de maquinaria y equipos

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS		FUNCIONALES	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN
	TÉCNICAS	FÍSICAS		
Empaquetadora 	Maquina envasadora y sellado Construida totalmente en acero inoxidable Completa todo el procedimiento de llenado, medición, embolsado,	Número de modelo: DXDF-500 Nombre de la marca: LONGER Potencia: (KW/V) 1.7/220, Tamaño de la bolsa: L(mm) 50-110, 80-150, 50-220, 50-250 Tamaño de la bolsa: A(mm) 30-80, 30-110, 30-	Función principal "Envasar y sellar el Producto Final".	Capacidad de producción: (B/MIN) 50-100

	Impresión de fecha, carga (agotador), salida automática del producto. Alta precisión, alta eficiencia sin dañar los materiales	150, 50-200 Peso neto: (KGS) 500 Tamaño de la máquina 020*820*1320m m Peso de la máquina 850KG		
--	--	---	--	--

<p>Maquina Peladora</p> 	<p>Está construida en acero inoxidable La máquina peladora semiautomática con seis cabezas de procesamiento está destinada a pelar es una máquina de alimentación manual de pelado exterior de todas las frutas</p>	<p>Peso: aprox. 650 kg Profundidad: 1000 mm aprox. Anchura: 2.100 mm aprox. (cinta no incluida) Altura: 1700 mm aprox. Alimentación Neumática: 7bar Calibre frutos: H 110 – 150 mm; Ø 90-110 espesorpiel: 1-3 mm Consumo de agua: P 2,5 bar 0,6 lt/min Tensión de servicio: 380 V. trifásico</p>	<p>Su principal función es de pelar las frutas</p>	<p>aprox. 35-40 frutos/min</p>
--	---	--	--	--------------------------------

<p>VENTILADOR</p> 	<p>Ventilador hecho de aluminio fundido a presión, con costillas reforzadas para una vida útil prolongada bajo consumo de energía. Carcasa de ventilador y Venturi hecha de hoja de acero ventilador industrial que ayuda a mantener fresco el ambiente.</p>	<p>velocidad de rotación: 480 rpm Flujo de aire: 30000 m³/HP Potencia: 0.55 kW mpellertamaño: 950 mm</p>	<p>La ventiladora tendrá una función de mantener fresco</p>	<p>Da una función del 100%</p>
--	--	---	---	--------------------------------

Fuente: Tipos de equipos existentes en la empresa

4.2.3. Productos definidos para exportar

En general la diversidad de líneas de productos en su mayoría se compone de la línea de frutas deshidratadas, en donde la mayoría de tipos de frutas que se producen corresponden a:

- ❖ Frutas deshidratadas de frutilla
- ❖ Frutas deshidratadas de piña
- ❖ Frutas deshidratadas de manzana
- ❖ Frutas deshidratadas de ciruela.

Figura 3 : Fruta deshidratada de manzana



Fuente: La gerencia de productos Santiago

Figura 4: Fruta deshidratada de piña



Fuente: La Gerencia de Productos Santiago

Figura 5 : Fruta deshidratada de ciruela



Fuente: La Gerencia de Productos Santiago

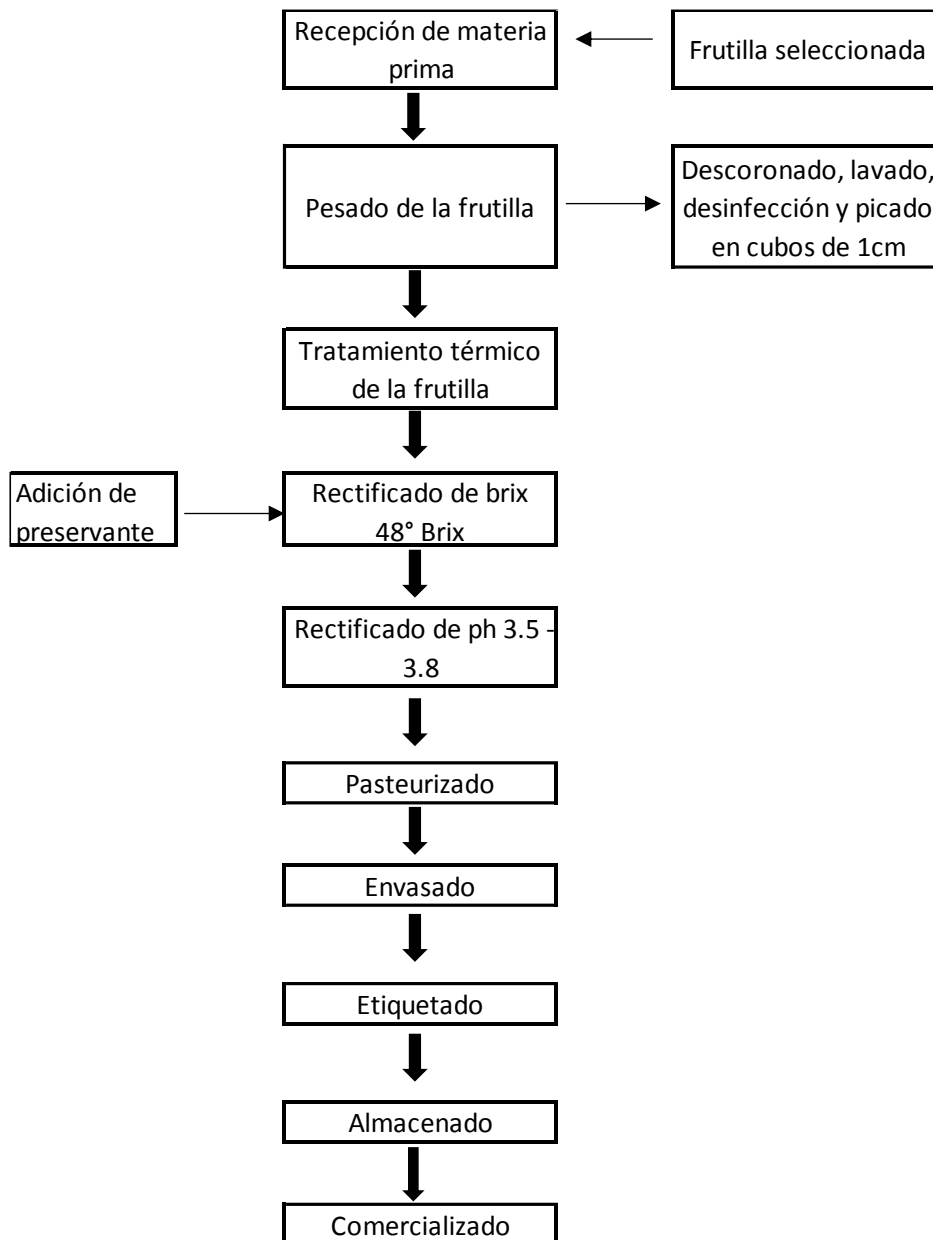
4.2.4. Proceso de producción

Para determinar la temporada de la piña en el mercado se realizó un sondeo en los distintos centros de acopio de la ciudad de La Paz (Mercado El Tejar, Mercado Rodríguez y Faro Murillo), en la que las vendedoras minoristas y mayoristas mencionan que el abastecimiento de piña es continua durante todo el año, siendo sus mayores proveedores el Chapare y Chimore. En base a lo mencionado, la empresa tendrá un abastecimiento de materia prima de forma mensual. Asimismo, se determinó que el peso promedio de una piña entera está alrededor de 3 a 4 kilogramos y tiene un precio de venta de Bs.12; lo que da un precio promedio de Bs. 4,5 por kilogramo. Por otra parte, se considera que la fruta perderá un 65% de su peso, de los cuales la cáscara y corona que equivalen a un 31% del peso total de la piña; y el restante 34% correspondiente a la pérdida de agua por la deshidratación. Dichos valores fueron obtenidos mediante el método de la experimentación realizado en un horno semindustrial. Por tanto, se

determinó que por cada kilo de piña deshidratada se requiere 1 kg de fruta fresca más el 65% de la misma para compensar la cantidad de desecho (cascara y corona) y la pérdida de agua

El proceso de producción sigue los siguientes pasos reflejados en los flujogramas por tipo de fruta, en este caso se expone el flujograma ejemplo de la frutilla.

Figura 6: Flujograma general para el tratado de las pulpas de frutas



Fuente: La gerencia de la empresa

4.2.5. Producción y ventas históricas

La siguiente tabla establece los volúmenes de producción que existieron en los últimos años. A su vez la equivalencia en peso de esas unidades para estimar la capacidad de producción en unidades de 500 gramos que tiene la empresa

Tabla 2: Producción equivalente a unidades de 500 gr anual

FACTORES	AÑOS				
	2018	2019	2020	2021	2022
PRODUCCION HISTORICA PROMEDIO	14.987	16.587	6.921	13.651	17.487

Fuente: Gerencia de la empresa

4.2.6. Capacidad de producción instalada

La capacidad de producción existente depende de las horas /maquina disponibles para planificar y programar la producción y las horas/hombre máximas para producir en base a las 8 horas laborables diarias. Los volúmenes de producción diarios son de 3 a 10 toneladas dependiendo del producto, mientras más denso menos volumen y mientras más liquido mayor volumen de producción. y las ventas llegan de 20 a 50 toneladas por semana.

Tabla 3: Producción Máxima promedio de frutas deshidratadas al mes (exp. en unidades de 250 gramos)

Capacidades	Unidades
Unidades 250 gr minuto	0,8
Unidades 250 gr hora	46
Unidades 250 gr día	367
Unidades 250 gr mes	11011
Unidades 250 gr Año	132.135

Fuente: Registros de producción de la empresa

4.3. Marketing

Las acciones de marketing son sencillas y se caracterizan por los contactos con clientes por teléfono, contacto para entrevistas de negocios. Sin

embargo, se utilizan también los canales digitales por internet en base a la página web de la empresa, página en facebook y otras páginas en redes sociales de menor uso.

4.4. Información financiera

La empresa presenta los siguientes indicadores financieros en base al anexo N° 3, en donde se puede evidenciar resultados aceptables, considerando en primer lugar su liquidez al registrar ratios de 3,36 en la razón circulante complementando con una prueba acida de 2,38 concluyendo que existe la disponibilidad de efectivo para inversiones. Los niveles de rotación y razón de deuda son aceptables. El endeudamiento patrimonial expresa un porcentaje importante de deudas en relación a los capitales propios de la empresa con un 76,5% y finalmente el apalancamiento refleja una proporción destacable de los activos cubriendo el capital con 1,77 y obteniendo un saldo de 0,77 a favor.

Tabla 4: Indicadores Financieros

INDICES ECONOMICOS FINANCIEROS	may-18
Razon Circulante	3,36
Razon de Prueba Acida	2,38
Margen de Contribución %	46,5%
Margen de Utilidad Neta %	11,0%
Rendimiento sobre Activos (ROA) %	1,7%
Rentabilidad sobre Capital (ROE) %	3,0%
Rotacion de Inventario	5,34
Rotación del Activo Total %	15,5%
Razon de Deuda %	43,4%
Endeudamiento Patrimonial %	76,5%
Apalancamiento	1,77
Apalancamiento Financiero	0,95

Fuente: Elaboración propia en base al anexo 3

4.5. Análisis de la demanda en el mercado internacional en relación a las frutas deshidratadas

El presente análisis realizará una evaluación de la demanda internacional en relación a las frutas deshidratadas en relación a las exportaciones de Bolivia y posteriormente la demanda total sobre frutas deshidratadas.

4.5.1. Análisis de la demanda en el mercado internacional en relación a las frutas deshidratadas que exporta Bolivia

En el presente subtítulo se analiza y detalla los factores a considerar para la elección del mercado más óptimo para el producto, considerando las exportaciones históricas de Bolivia. El producto frutas deshidratadas está clasificado según el sitio web trademap.org como parte de la partida arancelaria 08 frutos y frutas comestibles cortezas de agrios cítricos, melones y sandías.

A pesar de que este grupo de frutas es amplio se lo considera así porque la clasificación específica de los subgrupos no es muy específica por tipo de frutas secas. Inicialmente en la siguiente tabla se describe las exportaciones de los últimos 6 años con un total en base a esta cantidad de años en los países más representativos de la muestra. En la página siguiente se observan los valores de exportación de los distintos países.

Existen dos canales de distribución definidos para este sector; el consumidor final y la industria de procesamiento de alimentos, puesto que utilizan las frutas deshidratadas como materia prima para la elaboración de cereales para el desayuno o en la pastelería.

La idea visionaria de empresarios nacionales de deshidratadas frutas, empieza a gustar y consumirse con mayor preferencia en los departamentos que integran el eje central del país (Santa Cruz, Cochabamba y La Paz). Respecto a los mercados internacionales la Unión Europea es el importador más importante de frutas secas o deshidratadas.

Tabla 5: Valores de exportación históricos del producto 08 frutos y frutas comestibles (expresado en miles de dólares)

Importadores	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020	Valor exportado en 2021	Valor exportado en 2022 ▼
Mundo	254.953	186.824	164.634	196.412	244.719
América Latina y el Caribe Agregación	39.448	33.207	38.624	44.642	51.913
Argentina	31.123	28.537	34.984	37.137	45.932
Perú	1.356	562	24	1.133	1.839
Colombia	3.708	1.810	1.114	3.155	1.729
Brasil	72	525	1.014	2.344	1.504
Uruguay	1.749	919	922	544	515
Chile	805	741	566	323	240
México	496	113	0		148
Paraguay	0	0	0	6	6
Costa Rica	139	0	0		

Fuente: Resumen extractado de la dirección web: pagina

http://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3|||||160232|||61|1|1|1|1|2|1|1

En este cuadro se considerarán inicialmente 9 países importadores compuestos por Argentina, Perú, Colombia, Brasil, Uruguay, Chile, México, Paraguay y Costa Rica.

En seguida se consideran los factores para la pre-selección, resultando los siguientes:

- ❖ Valor importado en 2022 (miles de USD)
- ❖ Saldo comercial en 2022 (miles de USD)
- ❖ Tasa de crecimiento de los valores importadas entre 2012-2022 (% p.a.)
- ❖ Tasa de crecimiento de los valores importadas entre 2012-2022 (% p.a.)
- ❖ Distancia media entre los países socios y los mercados importadores (km)
- ❖ Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país

El criterio de definir una tasa de crecimiento de 10 años pasados es en razón a la situación de pandemia pasada que puede distorsionar los valores si es que se considera una menor cantidad de años

A continuación, la tabla comparativa para la pre-selección de los países como destino y una figura sobre la distancia entre los países y Bolivia, específicamente Cochabamba donde se encuentra la empresa.

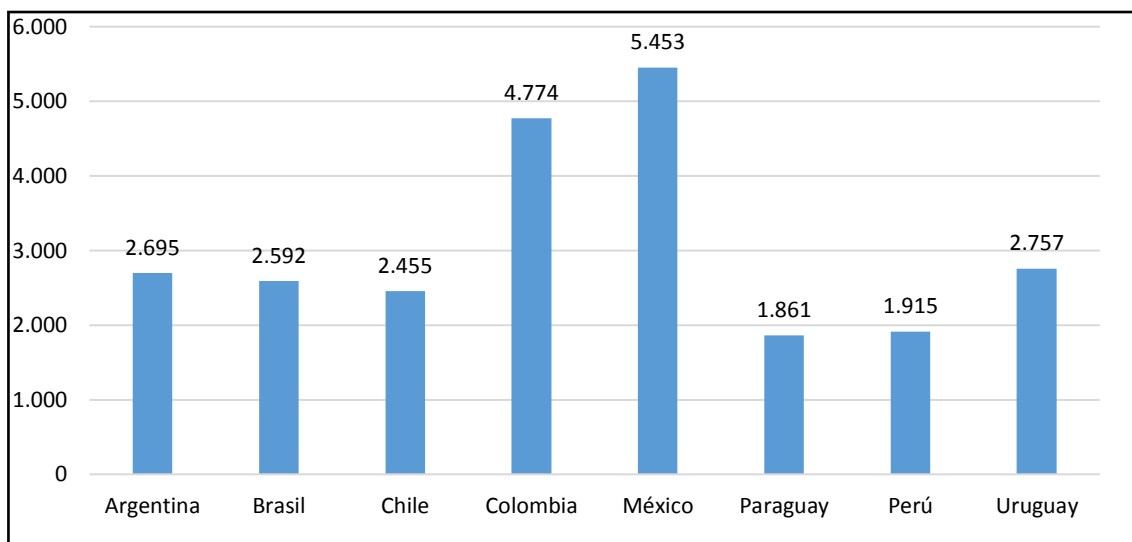
Tabla 6: Indicadores comerciales para la Pre-selección de País de destino (producto 08: frutos y frutas comestibles)

Importadores	Indicadores					
	Valor exportado en 2022 (miles de USD)	Saldo comercial en 2022 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Bolivia, Estado Plurinacional de (%)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2018-2022 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores exportados entre 2021-2022 (% p.a.)	Distancia media entre los países socios y todos los mercados proveedores (km)
Argentina	45932	37747	18,8	11	24	2.695
Brasil	1504	722	0,6	113	-36	2.592
Chile	240	-8741	0,1	-28	-26	2.455
Colombia	1729	1729	0,7	-9	-45	4.774
México	148	148	0,1	-51		5.453
Paraguay	6	6	0		-5	1.861
Perú	1839	-328	0,8	14	62	1.915
Uruguay	515	515	0,2	-26	-5	2.757

Fuente: Resumen extractado de la dirección web: pagina

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c068%7c%7c%7c%7c%7c08%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Figura: Distancia entre los países importadores y Bolivia



Fuente: Imagen elaborada en base al sitio: <https://es.distance.to/Cochabamba,BOL/Uruguay>

4.5.1.1. Análisis de la demanda en el mercado de Argentina en relación a las frutas deshidratadas que exporta Bolivia

Al analizar este mercado se considera en primer lugar las cantidades exportadas para Argentina según la tabla 7, todos los años se suele exportar al mencionado país. Desde el año 2019 las importaciones de dicho país fueron aumentando. Un aspecto favorable se refiere al saldo comercial que es positivo y el porcentaje de aumento en las importaciones aumentaron más entre el 2021 y 2022 a pesar de la pandemia. En la parte de distancia ocupa el quinto lugar de cercanía.

4.5.1.2. Análisis de la demanda en el mercado de Brasil en relación a las frutas deshidratadas que exporta Bolivia

Al analizar este mercado se considera en primer lugar las cantidades exportadas para el mismo que según la tabla 7 ocupa la cuarta posición. Un aspecto favorable se refiere al saldo comercial que es positivo, sin embargo, la tasa de crecimiento de sus importaciones disminuyó entre el 2022 y 2021. En relación a la distancia ocupa el cuarto lugar de cercanía en relación a Cochabamba.

4.5.1.3. Análisis de la demanda en el mercado de Chile en relación a las frutas deshidratadas que exporta Bolivia

Al analizar este mercado se considera en primer lugar las cantidades exportadas para Chile según la tabla 7 todos los años se suele exportar al mencionado país, sin embargo, las importaciones fueron disminuyendo año tras año. El saldo comercial es favorable y sobre la distancia, ocupa el tercer lugar de cercanía en relación a Cochabamba.

4.5.1.4. Análisis de la demanda en el mercado de Colombia en relación a las frutas deshidratadas que exporta Bolivia

Al analizar este mercado se considera en primer lugar las cantidades exportadas para Colombia que según la tabla 7 todos los años se suele exportar al mencionado país: sin embargo, en los últimos años las importaciones fueron muy bajas, denotando un solo repunte en la gestión 2021 decayendo nuevamente el 2022

Un aspecto favorable se refiere al saldo comercial que se mantiene positivo, luego en relación a la distancia ocupa el séptimo lugar resultando uno de los más lejanos.

4.5.1.5. Análisis de la demanda en el mercado de México en relación a las frutas deshidratadas que exporta Bolivia

Al analizar este mercado se considera en primer lugar las cantidades exportadas para México según la tabla 7 solo hasta la gestión 2019 se registraron exportaciones, luego volvieron a generarse el 2022. Un aspecto favorable se refiere al saldo comercial que es positivo, aunque con una tasa de importación negativa. La distancia es la más lejana ocupando el último lugar.

4.5.1.6. Análisis de la demanda en el mercado de Paraguay en relación a las frutas deshidratadas que exporta Bolivia

Al analizar este mercado se considera en primer lugar las cantidades exportadas para México según la tabla 7 recién desde el año 2021 se registraron exportaciones. Un aspecto favorable se refiere al saldo

comercial que es positivo; sin embargo, la tasa de importación es negativa. Finalmente se registra en términos de distancia el país mas cercano para exportar en relación al resto.

4.5.1.7. Análisis de la demanda en el mercado de Perú en relación a las frutas deshidratadas que exporta Bolivia

Al analizar este mercado se considera en primer lugar las cantidades exportadas para Perú que luego de la pandemia se recuperaron y en la tabla 7 se registran exportaciones en ascenso desde el 2021, llegando a su máximo histórico el 2022. Un aspecto desfavorable se refiere al saldo comercial que es negativo; sin embargo, su tasa de importación de productos de Bolivia es positiva ocupando luego de Argentina la segunda posición de importar este tipo de productos desde Bolivia. En términos de distancia ocupa el segundo lugar de cercanía.

4.5.1.8. Análisis de la demanda en el mercado de Uruguay en relación a las frutas deshidratadas que exporta Bolivia

Analizar este mercado se considera en primer lugar las cantidades exportadas para Uruguay según la tabla 7, en donde evidencia exportaciones, pero van en disminución con una tasa decreciente. Un aspecto favorable se refiere al saldo comercial que es positivo con una distancia que ocupa el sexto lugar

4.5.2. Análisis de la demanda en el mercado internacional en relación a las frutas deshidratadas

Este aspecto se presenta en el cuadro de la siguiente página los principales países que demandan esta línea de productos.

Tabla 7 : Demanda del producto 08 sobre frutos y frutas deshidratadas

Nro	Importadores	Valor importado en 2022	Población	% Part.
1	Estados Unidos de América	24.120.677	332.314.000	0,073
2	China	16.637.417	1.412.547.000	0,012
3	Alemania	11.878.121	84.358.845	0,141
4	Países Bajos	7.890.599	17.811.291	0,443
5	Francia	6.321.833	68.070.697	0,093
6	Reino Unido	6.090.293	67.081.000	0,091
7	Canadá	5.600.676	38.929.902	0,144
8	Rusia, Federación de	4.496.975	145.558.000	0,031
9	India	4.417.579	1.407.563.842	0,003
10	Italia	4.095.078	58.850.717	0,070
19	México	1.507.868	126.705.138	0,012
36	Brasil	669.363	214.326.223	0,003
52	Argentina	374.146	45.808.747	0,008
53	Chile	325.997	19.493.184	0,017
59	Colombia	270.298	51.609.000	0,005
77	Ecuador	143.259	17.757.000	0,008
82	Perú	117.521	33.715.471	0,003
86	Costa Rica	99.359	5.180.000	0,019
97	Uruguay	64.962	3.426.260	0,019
124	Paraguay	17.466	7.353.000	0,002

Fuente: Elaboración propia en base a los siguientes sitios web:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c08%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion>

En este apartado se observa una descripción de la demanda exacta de frutas deshidratadas expresadas en miles de dólares y su porcentaje de participación sobre el total de población estimada al 2023. En primer lugar, se destaca Estados Unidos como el principal país demandante, luego como país de Sudamérica cercano a Bolivia se destaca Brasil y Argentina.

4.5.3. Análisis de países pre – seleccionados en relación a datos iniciales

Considerando los datos iniciales se determina a cuatro países puestos a consideración para ser pre- seleccionados, describiendo en primer lugar a cada País y su grado inicial de ser factible a seleccionar.

4.5.3.1. Argentina

Se presenta como el País que tiene el mayor valor en importaciones de este producto que recibe de Bolivia en Sudamérica y aparte de ello con una

tasa de crecimiento positiva anual en importaciones, con un porcentaje de participación en consumo sobre la población en segundo lugar en relación a los otros países de Sudamérica. Finalmente, en términos de distancia desde Cochabamba es quinto

4.5.3.2. Brasil

Se presenta como el País que tiene el cuarto lugar en importaciones de este producto que recibe de Bolivia en Sudamérica y aparte de ello con una tasa de crecimiento positiva anual en importaciones entre el 2018 y 2022 pero negativa entre el 2021 y 2022, con un porcentaje de participación en consumo sobre la población en primer lugar en relación a los otros países de Sudamérica. Finalmente, en términos de distancia desde Cochabamba es cuarto

4.5.3.3. Colombia

Se presenta como el País que tiene el tercer lugar en importaciones de este producto que recibe de Bolivia en Sudamérica, pero con una tasa de crecimiento negativa anual en importaciones y un porcentaje de participación en consumo sobre la población en cuarto lugar en relación a los otros países de Sudamérica. Finalmente, en términos de distancia desde Cochabamba es séptimo.

4.5.3.4. Perú

Se presenta como el País que tiene el segundo lugar en importaciones de este producto que recibe de Bolivia en Sudamérica, pero con una tasa de crecimiento positiva anual en importaciones y un porcentaje de participación en consumo sobre la población en sexto lugar en relación a los otros países de Sudamérica. Finalmente, en términos de distancia desde Cochabamba es segundo

Los países previamente mencionados presentan mejores valores importados, saldos comerciales más óptimos para exportar hacia esos lugares, distancias y facilidades para hacer negocios. Finalmente, para la

Selección del país de destino se tomarán en cuenta nuevos factores en búsqueda del destino ideal para la exportación como ser:

- ❖ Acuerdos comerciales
- ❖ Pib
- ❖ Población
- ❖ Arancel
- ❖ Riesgo país

La siguiente tabla establece los factores para los 4 países seleccionados que permitirán determinar como el caso anterior la mejor calificación para ser considerada.

Tabla 8: Indicadores específicos de los Países seleccionados

Importadores	PIB (%)	Población (Exp. en Millones de Hab.)	Distancia	Arancel	Riesgo Pais Moody's	Consumo Per capita de frutas deshidratadas
Argentina	5,2%	45.808.747	2695	AAP CE Nº 36 (1)	Ca (títulos altamente especulativos)	0,008
Brasil	2,9%	214.326.223	2592	AAP CE Nº 36 (1)	Ba2 (altamente especulativo, incertidumbre)	0,003
Colombia	7,5%	51.609.000	4774	CAN	Baa2 (moderado riesgo de crédito)	0,005
Perú	2,7%	33.715.471	1915	CAN	Baa1 (moderado riesgo de crédito)	0,003

Fuente: Elaboración propia en base a las siguientes fuentes de información:

<http://ibce.org.bo/documentos/informacion-mercado/acuerdos-comerciales-bolivia-mercosur.pdf>

<http://ibce.org.bo/documentos/informacion-mercado/comunidad-andina-can-zona-libre-comercio.pdf>

<https://www.datosmacro.com/pib>

https://www.datosmacro.com/ratings/https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3|600|||420329|||6|1|1|1|2|1|1|2|1

Sobre la base de los datos de la tabla 10, se procede a otorgar escala a cada uno de estos factores para cada país. Las escalas son del 1 al 5, siendo la puntuación 1 entendida como pésimo, 2 como malo, 3 como regular, 4 como bueno y 5 como excelente. La tabla 11 describe las escalas señaladas.

Tabla 9: Escalas de Pre – selección de los Países seleccionados.

Calificación	Valores	ESCALAS DE PRE-SELECCION								
		PIB (%)		Poblacion (Exp. en Millones de Hab.)		Distancia (km)		Consumo Percapita de frutas deshidrat (KILOS)-(5)		
		rangos		rangos		rangos		rangos		
1	0,2	0,0	1,5	0	9.161.749	3.820	4.774	0,000	0,002	
2	0,4	1,5	3,0	9.161.749	18.323.499	2.865	3.819	0,002	0,003	
3	0,6	3,0	4,5	18.323.499	27.485.248	1.911	2.864	0,003	0,005	
4	0,8	4,5	6,0	27.485.248	36.646.998	956	1.910	0,005	0,006	
5	1	6,0	7,5	36.646.998	45.808.747	0	955	0,006	0,008	
Valor Paramétrico		7,5		214.326.223		4774		0,008		

Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 10

Cabe indicar que en los rangos de “distancia”, la calificación de “5” representa a la menor distancia y en el caso de “Arancel” cuando se elabore la tabla de Indicadores por País el valor de “1” representa que el País referido no tiene acuerdos arancelarios y por el contrario cuando exista el valor de “5” indicara que si tiene acuerdos arancelarios. En el caso del riesgo País dependerá del nivel de inversión y se definiría de la siguiente manera:

- ❖ Ca (títulos altamente especulativos) = 1
- ❖ Ba2 (altamente especulativo, incertidumbre) = 2
- ❖ Baa2 (moderado riesgo de crédito) = 3
- ❖ Baa1 (moderado riesgo de crédito) = 3

Las calificaciones de riesgos país consideran valores bajos ya que precisamente en la actualidad se están calificando de esa forma por lo tanto de acuerdo a su severidad solo llegan hasta 3. Considerando estos elementos se presenta la siguiente calificación por destino de país.

Tabla 10: Indicadores de los Países seleccionados.

INDICADORES	IMPORTADORES			
	Argentina	Brasil	Colombia	Perú
PIB (%)	4	2	5	2
Población (Exp. en Millones de Hab.)	2	5	2	1
Distancia (km)	3	3	1	3
Arancel	5	5	5	5
Riesgo País	1	2	3	3
Consumo Percapita de frutas deshidratadas (KILOS)	5	2	3	2
TOTAL	20	19	19	16

Fuente: Elaboración propia en base a las tablas 10 y 11

En base a la información final expresada en la tabla 12 se define que el destino de Argentina resulta ser el que tiene los valores e indicadores más óptimos para exportar el producto de frutas deshidratadas al obtener una calificación de 20 puntos. Sin embargo, la diferencia entre el primero y el segundo es de solo un punto y en segundo lugar se encuentran dos países con el mismo puntaje de 19. Por lo tanto, resulta necesario establecer un último filtro de viabilidad analizando el factor de competitividad (ICI). El ICI mide la capacidad de los países para generar, atraer y retener talento e inversión. Está compuesto por 85 indicadores, categorizados en 10 subíndices.

4.5.4. Definición para la selección de mercado

Considerando los resultados que se pueden observar en la siguiente figura se observa que Colombia evidencia una mejor posición en relación a Argentina y Brasil. Por lo tanto, considerando que Argentina tiene un nivel de inflación altísimo se define a Colombia como el mejor destino de país para la exportación.

Figura 8 : Índice de competitividad de países 2022



Fuente: Imagen recopilada del sitio: <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-internacional-2022/#:~:text=El%20ICI%20mide%20la%20capacidad,indicadores%2C%20categorizados%20en%2010%20sub%3%ADndices.>

CAPITULO V

INVESTIGACION DE MERCADO DEL DESTINO

5.1. Demografía y clima de Colombia

En relación a Colombia, los climas de las diferentes regiones varían considerablemente gracias a las diferentes altitudes que pueden ir desde el nivel del mar hasta más de 5.000 metros, y desde el ecuador hasta más al norte del paralelo 12°. Los climas zonales son: el clima ecuatorial lluvioso, el clima tropical y el clima tropical seco y húmedo. El clima colombiano tiende a ser muy uniforme a lo largo del año. Generalmente es un clima cálido, propio de la zona tropical, pero las montañas introducen variaciones muy importantes. Los altiplanos, donde se concentra la mayor parte de la población, tienen un clima templado y las montañas decididamente frío. (Santiago, 2017, p. 1)

Los climas colombianos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- ❖ Clima ecuatorial lluvioso al sur y el este del país.
- ❖ Clima tropical seco y húmedo, que varía entre muy húmedo, como en el Pacífico hasta el tipo templado de las zonas medias de las montañas (como en Medellín).
- ❖ Clima tropical seco, en la península de La Guajira, donde se encuentran las zonas desérticas.
- ❖ Clima de montaña, también de tipo tropical, con una estación húmeda y otra seca, pero con temperaturas frías (como en Bogotá) y los páramos que se encuentra a una altitud superior a 3.000 metros. Llega a las nieves perpetuas como en la Sierra Nevada de Santa Marta y el macizo volcánico de la Cordillera Central, donde se encuentran los glaciares. (Santiago, 2017, p. 2).

5.2. Consumidores y estilos de vida

El comprador colombiano destaca en la región como uno de los que más busca ahorrar, aprovechando promociones u optando por canales de

compra que contribuyan en menores precios. Se puede indicar que más de 95% de colombianos compran al menos una vez al año en este tipo de almacenes y se pueden encontrar a lo menos cuatro perfiles de consumidor: el rastreador, el oportunista, el práctico y el fiel (Arenales, 2023, p. 2)

Los rastreadores: para estas personas, el precio es la prioridad y ocupan 28% de la población. Además, se ubican normalmente en regiones fuera de la capital y en niveles socioeconómicos dos y tres.

Los oportunistas: estos representan 22% de la población y sus decisiones de compra están enfocadas principalmente en marcas y canales de su día a día, es decir, lo que ya le ha funcionado en ocasiones anteriores.

Los compradores prácticos: estas personas ocupan 42% de la población y tienen un enfoque omnicanal, pues identifican factores como la cercanía, conveniencia y rapidez en sus compras.

Los compradores fieles: estos consumidores son tan solo 8% de la población. Se trata de personas que ya hacen parte de nichos de mercado fidelizados a marcas, productos y canales de compra, por lo que el factor de precio no necesariamente influye en la toma de decisiones. (Arenales, 2023, p. 2)

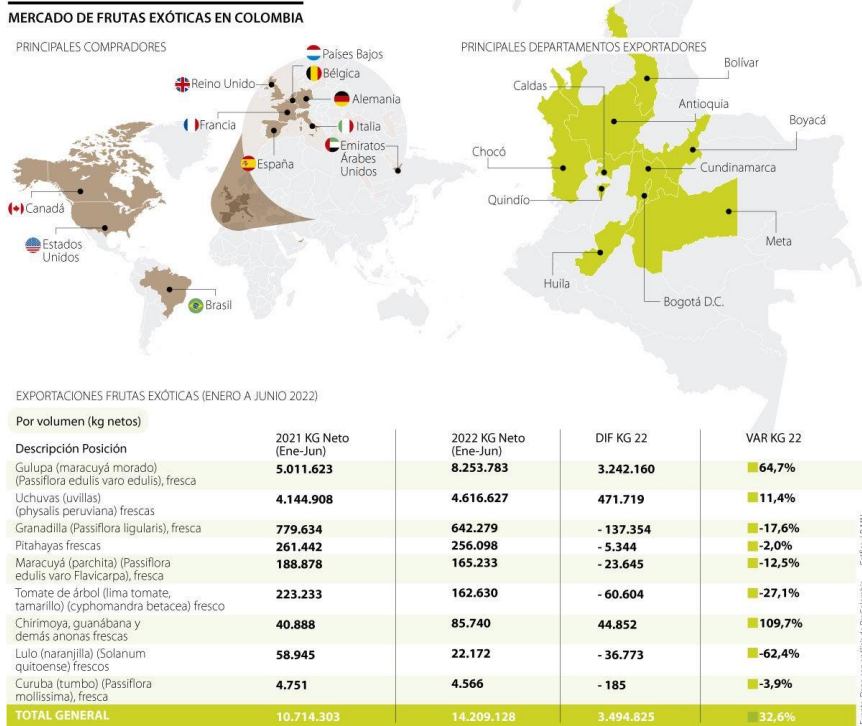
5.3. Descripción del Rubro de frutas deshidratadas en Bogotá

Comprende elementos relacionados a los países que exportan a Colombia este tipo de productos y las importaciones de frutas deshidratadas en relación al total de la Industria de frutas deshidratadas importada.

5.3.1. Países que exportan hacia Colombia

En base a trademap.org se puede observar en la siguiente tabla los países que exportaron frutas deshidratadas y otros del grupo 08 hacia Colombia evidenciando la supremacía de la India y China en el mismo.

Tabla 11: Países exportadores a Colombia del producto



Fuente: Trademap.org

5.4. Empresas referenciales de versiones de frutas deshidratadas en Colombia

Al revisar los diversos precios en Colombia se pudo establecer un estándar de precios al revisar entre las marcas de mayor consumo la que tiene la equivalencia de 500 gramos a un precio de 24.900 pesos colombianos equivalentes a bs 42,41.

Figura 9: Producto de fruta deshidratada modelo de Colombia



Fuente: Imagen y datos recopilados del sitio: https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-822675794-arandanos-deshidratados-500gr-1-libra-naturales-_JM#position=6&search_layout=stack&type=item&tracking_id=c1cd0e0e-cfb9-4101-b08c-8ce8eec25c2d

Por lo tanto, se estima la producción en productos Santiago de unidades de frutas deshidratadas de 500 gramos con precios que puedan ser competitivos

5.5. Tipos de acuerdo de complementación económica entre Bolivia y Colombia

Entre ambos países existe el convenio de la comunidad andina actualizado en el acuerdo de Cartagena del 25 de junio del año 2003.

5.6. Análisis Pestel

El presente análisis realizará una descripción del contexto de Bolivia y Colombia en relación a factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales.

5.6.1. Análisis Pestel de Bolivia

4.6.1.1. Factores económicos de Bolivia

En base a la percepción del banco central de Bolivia El presidente del Banco Central de Bolivia (BCB), Pablo Ramos, aseguró que el país tiene las mejores condiciones para garantizar que una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de 4,7% este año, una de las mayores en la región.

La autoridad afirmó que los sectores que producen para el intercambio interno, es decir los sectores no extractivistas, están en buen nivel y son los que dinamizan la economía nacional. "Como ejemplo se puede citar a la agricultura, los servicios financieros, la administración y la industria; todas están en buen nivel tal como se puede apreciar las tasas de crecimiento en los primeros cuatro meses de 2018", explicó, citado en un boletín de prensa.

Ramos dijo que los sectores extractivistas, particularmente el hidrocarburífero y minero, están con buenas perspectivas debido a que los mercados, mundial y latinoamericano, muestran una situación bastante favorable. "Actualmente tenemos un precio internacional alto del petróleo, estamos con cotizaciones por encima de los 66 dólares el barril, monto que se toma como referencia para establecer el precio del gas que exporta Bolivia a los países vecinos; y en el caso de los minerales, tenemos también buenas perspectivas", apuntó.

En ese marco, el presidente del BCB afirmó que los sectores de exportación, como también los sectores que producen para el mercado interno, garantizan que este será un buen año, lo que se reflejará en que se logre llegar a la meta del 4,7% de crecimiento del PIB. Asimismo, consideró como una apreciación "falsa e inadecuada" una presunta "inflación" del PIB y aseguró que esa es una forma errónea para tratar de demostrar que no se alcanzará la tasa de crecimiento necesaria para el pago del segundo aguinaldo. (La razón digital, 2018).

4.6.1.2. Factores políticos y sociales de Bolivia

Los factores políticos en la actualidad, principalmente giran en torno al reclamo ciudadano de las elecciones del 21 de febrero del año 2016. Al respecto Villanueva (2018) indica que el movimiento de resistencia ciudadana democrática, es un producto inesperado pero previsible que surge como resultado de la negativa oficialista de acatar el mandato constitucional, así como los resultados del referéndum nacional 21F de 2016, que fue expresamente convocado por el propio gobierno en la falsa percepción de que podía ganar holgadamente y con el afán explícito de prorrogarse en el gobierno indefinidamente.

El movimiento ciudadano así constituido, está conformado por un conjunto muy heterogéneo y diverso de corrientes, colectivos, plataformas y agrupaciones, cuya característica fundamental es el rechazo contundente a la terca intención oficialista de prorrogarse en el poder, como a la injerencia de partidos, políticos y dirigentes de la derecha tradicional y neoliberal que habiendo sido expulsados en el pasado, pretenden arrimarse y utilizar esta fuerza social como trampolín para retornar al gobierno.

Desde entonces, este movimiento espontáneo esencialmente, ha ido generando un proceso de acumulación paulatina de fuerza, hasta el punto de empujar al gobierno a que tome decisiones desesperadas, que lo llevaron a obligar y forzar la movilización de funcionarios públicos y otros sectores sociales, que fueron trasladados de una ciudad a otra con la penosa tarea de hacer multitud para contrastar y medir fuerzas con el movimiento ciudadano. A su turno, éste último no solo había logrado concentrar, marchar y protestar multitudinariamente en las calles primero (cuando se cumplió el primer año del 21F), sino también paralizar el país después, en inéditas jornadas cuando se logró la abrogación completa del Código Penal que ya se había promulgado, y posteriormente, cuando en el segundo aniversario de referéndum 21f de 2016, se logró paralizar el país nuevamente.

4.6.1.3. Factores de exportación de Bolivia

Las siguientes figuras reflejan la actualidad de las exportaciones más recientes del país.

Figura 10 : Exportaciones históricas de Bolivia (Exp. en Millones de \$us)



Fuente: Imagen recopilada del sitio:

<https://www.la-razon.com/economia/2022/07/01/por-segundo-mes-consecutivo-se-registra-record-en-exportaciones/>

Como se puede observar las exportaciones tuvieron entre las gestiones del año 2014 hasta el año 2019 variaciones a la alza y baja, en donde inclusive fueron superadas por las importaciones en casi todos los años; sin embargo, desde el año 2020, quizás por las circunstancias de la pandemia superaron a las importaciones y se incrementaron hasta la pasada gestión 2022 en forma ascendente desde los 2,6 millones de dólares el 2020 hasta los 5,7 millones de dólares el 2022 con una balanza comercial positiva.

Figura 11: Exportaciones por rubro de productos

ACTIVIDAD ECONÓMICA Y PRODUCTO	2019	2020	2021 ^(p)	2022 ^(p)
DEMÁS PROD. DE AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y PESCA	364,0	365,1	427,1	748,5
FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES	0,7	1,8	1,3	0,5
EXTRACCIÓN DE HIDROCARBUROS	2.741,4	1.999,8	2.269,4	2.973,8
EXTRACCIÓN DE MINERALES	2.106,3	1.538,6	2.650,2	2.949,4
INDUSTRIA MANUFACTURERA	3.592,5	3.069,4	5.637,6	6.931,5
REEXPORTACIONES	126,3	116,7	92,9	66,0
EFFECTOS PERSONALES	2,2	1,2	1,3	0,9
TOTAL	8.933,3	7.092,6	11.079,8	13.670,6
% DE FRUTAS Y FRUTOS COMESTIBLES SOBRE EL TOTAL	0,007%	0,025%	0,012%	0,004%

Fuente: Imagen extraída del sitio web:

<https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/comercio-exterior/cuadros-estadisticos-exportaciones/>

Al analizar las exportaciones del grupo de frutas y frutos comestibles del cual forman parte las exportaciones de frutas deshidratadas se puede observar su evolución que empezó a decaer desde el año 2020 de 1,8 millones a 0,5 millones en la gestión 2022 y que requiere incentivo para volver a incrementar sus volúmenes de exportación, resultando una oportunidad para las empresas del medio.

5.6.2. Análisis Pestel de Colombia

5.6.2.1. Factores económicos de Colombia

Entre los resultados que se destacan, los expertos elevaron su proyección de crecimiento económico para este año, pasando de 0,6 % a 1,2 %. Sin embargo, se espera que la tendencia de debilitamiento sea la que predomine en la economía durante lo que queda del 2023. Los analistas prevén que la construcción, el sector de comercio, transporte, alojamiento y comidas, y las actividades manufactureras continuarán mostrando señales de retroceso. Para el caso del 2024 se redujo el pronóstico de 1,5

% a 0,9 %, como resultado de una postura de política monetaria que sería restrictiva por un periodo más prolongado de lo anteriormente previsto. (Portafolio, 2023, p. 2)

En relación a la inflación y tasas de interés, los expertos mantuvieron estable la proyección de inflación de cierre del año en 9 %. Se destaca que la tendencia a la baja que empezó a registrar el indicador durante el segundo trimestre del año será la que predomine durante el resto de 2023 y en 2024. Sin embargo, y teniendo en cuenta el impacto que podría tener la situación climática en el desarrollo de la economía del país, los investigadores elevaron sus proyecciones de cierre para el año que viene de 4,8 % a 5,3 %. (Portafolio, 2023, p. 3)

En cuanto a la tasa de intervención del Banco de la República, la perspectiva sobre cuándo iniciaría la fase de recortes se retrasó del tercer al cuarto trimestre de este año. Esto considerando que la inflación básica aún no ha dado señales claras de convergencia y que el Fenómeno de El Niño podría presionar las expectativas de inflación al alza en futuras lecturas. Por otra parte, en el frente fiscal el grupo de analistas mantuvo inalterado el pronóstico de déficit del Gobierno Nacional Central de 2023 en 4,4 % del PIB, mientras que para el próximo año se incrementó hasta 4,8 % del PIB. (Portafolio, 2023, p. 4).

5.6.2.2. Factores políticos de Colombia

La pobreza, la desigualdad, educación y salud, los factores aglutinantes de las protestas del 2021. La gestión de gobierno, con tres presidentes en los últimos 20 años, en ninguna de las dimensiones evaluadas, obtiene un 60%³⁹: la más cercana la gestión económica (55%) y la más lejana la gestión ambiental (46%). (Freire, 2023, p. 5)

En la actualidad los problemas de gobernabilidad de Petro radican en que él y el Pacto Histórico tenían la expectativa de que movilización en la calle se iba a mantener y sería un factor de gobernabilidad. Su apuesta era que el sistema político colombiano había experimentado una transformación profunda y definitiva, pero al menos en principio, es concebible que lo que se vio en 2021 fuera un fenómeno transitorio, ligado a circunstancias del momento. (Lewin, 2023, p. 2)

Para el presidente de la Cámara de Representantes esa fluidez en los apoyos es un aporte a la democracia, pero también puede resultar siendo costoso para las reformas o para la gobernabilidad. El presidente fue perdiendo favorabilidad en las encuestas, lo que lleva a que los políticos profesionales que conforman buena parte del Congreso hagan un cálculo de qué tanto les conviene apoyar sus propuestas. A menos de seis meses de las elecciones locales y regionales, esa decisión es particularmente clave para mantener o reproducir su sustento de poder en alcaldías o gobernaciones, y eso deja al Gobierno en una situación más débil para liderar acuerdos. (Lewin, 2023, p. 3)

5.6.2.3. Factores sociales de Colombia

Al revisar los indicadores sociales de Colombia se puede describir lo siguiente:

Colombia “es un país donde más del 46% de las personas vive en condiciones de pobreza y el 17% vive en la calle, donde 20,5 millones de colombianos son pobres y 7,9 millones, indigentes” (Freire, 2023, p. 2)

En los últimos años existió una relativa reducción del desempleo, en donde la formalidad del empleo crece y la inflación se controla reduciendo la pobreza; sin embargo, persiste la inequidad en la distribución del ingreso, la pérdida de confianza en las instituciones, la informalidad del mercado laboral y se generaliza la protesta social. Este panorama contra intuitivo comprende la presencia simultánea, en unos casos inadecuados, de actividad ilegal e informal, y, la presencia de actividades que deben existir,

la modernidad, la actividad legal y el sector público, matizadas por el proceso de urbanización del país. (Freire, 2023, p. 4)

La pobreza se ha reducido, pero aún hay colombianos en esa condición. La informalidad laboral (48,2%¹¹ y 50,6%¹²) es preocupante, ya que la actividad formal, la actividad del sector privado, la actividad legal se encuentra conectada a los circuitos económicos mundiales. En este país, que consume al ritmo y diversidad con que lo hace el mundo, los gastos más importantes siguen siendo alimentos y vivienda. (Freire, 2023, p. 5)

5.6.2.5. Factores tecnológicos de Colombia

En relación a este aspecto, la tecnología en Colombia ha venido creciendo en los últimos años, tanto así que actualmente este sector ocupa una parte importante en el producto interno bruto (PIB) y en el mercado laboral del país. Desde el 2010, las empresas pertenecientes a esta industria han crecido progresivamente. Para ese año las ventas del sector como porcentaje del PIB fue del 0,40 %, mientras que para el 2015 aumentó al 1,19 %. (Datacredito, 2023, p. 2)

Pasados cinco años e impulsado por la pandemia, la industria tecnológica del país creció 7.3 veces su valor y generó más de 150 mil empleos al alcanzar un 2,94 % del PIB, cifra que se ha mantenido en el 2021 y 2022. Lo anterior ha llevado a posicionar al país como el cuarto país más grande de Latinoamérica para el mercado tecnológico, superado solamente por Brasil, México y Chile. (Datacredito, 2023, p. 2)

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), entre sus publicaciones recientes del 2022 indicó que los resultados de Colombia fueron bastante positivos, pues subió en la calificación al ocupar el puesto 63, en comparación del 2021 cuando se ubicó en el puesto 67. Lo anterior se debe a que Colombia obtuvo un desempeño por encima del promedio de los países de ingreso medio-alto en tres de los siete pilares analizados; infraestructura, sofisticación empresarial, e instituciones. (Datacredito, 2023, p. 3).

CAPITULO VI

PROPUESTA

La presente estrategia debe definir en primer lugar las principales conclusiones del análisis del mercado colombiano, factores PESTEL y la situación de las principales variables internas de la empresa. y los factores externos de Bolivia. Todas estas variables se resumirán en la Matriz F.O.D.A. para relacionar todas ellas y definir las principales acciones estratégicas plasmadas en la estrategia de exportación hacia Colombia.

6.1. Análisis F.O.D.A.

Entre los factores más importantes se destacan los siguientes:

6.1.1. Fortalezas

- ❖ Existe capacidad de producción instalada suficiente para aumentar la fabricación de frutas deshidratadas
- ❖ La producción posee una amplia variedad de tipos de frutas
- ❖ Los precios de los productos de frutas deshidratadas son menores que los precios referenciales de Colombia
- ❖ El indicador de liquidez es optimo
- ❖ Existe capacidad suficiente para endeudamiento

6.1.2. Oportunidades

- ❖ El mercado de Colombia ofrece los mejores indicadores en relación al resto de países importadores
- ❖ Existen convenios arancelarios del CAN con Colombia
- ❖ Colombia refleja la mejor demanda aparente
- ❖ Importante tasa de crecimiento de Colombia

6.1.3. Debilidades

- ❖ Las funciones del cargo de secretaria están sobrecargadas
- ❖ No existe experiencia en actividades de exportación
- ❖ No se cuenta con facilitadores o agentes intermediarios para la exportación

6.1.4. Amenazas

- ❖ Regulaciones y normativas Aduaneras
- ❖ Competencia Local
- ❖ Fluctuaciones cambiarias
- ❖ Condiciones climáticas y desastres naturales

En base a estos factores se presentan las diferentes matrices por sectores del análisis F.O.D.A para definir las respectivas acciones estratégicas de cada sector.

6.2. La estrategia

Consiste en una estrategia de Exportación Indirecta que utilizará el marketing digital para ubicar y seleccionar intermediarios y empresas en Bogotá para enviarles las frutas deshidratadas y se logre penetrar en el mercado colombiano. Como acciones de apoyo se planificará talleres de capacitación en exportación y se contratará un jefe de producción que a su vez reciba ciertas funciones asignadas al cargo de la secretaria

Previamente para delinear las acciones estratégicas se describirá los principios básicos que direccionaran sus acciones a futuro como ser la misión, visión y objetivos

6.2.1. Misión, Visión

En base a la nueva consigna de exportación se puede definir la siguiente visión y misión del negocio.

Misión

“Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos en frutas deshidratadas comprometida a satisfacer a nuestros clientes locales, nacionales e internacionales”.

Visión

“Ser una empresa reconocida por la comercialización de artículos diversos de frutas deshidratadas en Bolivia y a nivel internacional que contribuye a satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes”.

6.3. Objetivos

Se pueden resumir en:

- ❖ Demostrar un incremento en las ventas de 55% en unidades de frutas deshidratadas sobre la base de la producción actual para el año 2018 mediante la penetración de productos en la ciudad de Bogotá con el apoyo de intermediarios y representantes externos

- ❖ Demostrar un incremento en las ventas anuales del 10% en unidades de frutas deshidratadas mediante la penetración de productos en la ciudad de Bogotá con el apoyo de intermediarios y representantes externos

- ❖ Diseñar un sistema de comercialización formal y duradero a corto, mediano y largo plazo desde Santa cruz hasta Bogotá.

6.4. Acciones estratégicas

Comprende las siguientes:

6.4.1. Acciones de consolidaciones con representantes

La primera acción de la empresa es consolidar acuerdos con representantes en Colombia que puedan comercializar las frutas deshidratadas. Para ello se debe utilizar un procedimiento previo que comprenderá los siguientes pasos.

6.4.1.1. Mejoramiento de la página web

En la actualidad existe una página web y también una fanpage en Facebook; sin embargo, no reúne los requisitos mínimos y acordes a la actualidad para poder ser utilizados como un medio de búsqueda de información, ventas y posicionamiento de la marca. Por tal motivo se procederá a realizar las siguientes actividades:

- a) Búsqueda de Especialistas en páginas y recursos web
- Selección y contratación del asesor indicado
- Puesta en marcha de la página web y Fanpage en Facebook

6.4.1.2. Búsqueda y registro de candidatos representantes mediante marketing online, posicionamiento SEO y solicitudes en diarios de Colombia

Comprende las siguientes actividades:

- a) Diseño, colocación y difusión de solicitud de representante mediante el fanpage y pago del servicio a Facebook.
- b) Se determinará la difusión con un plazo de 1 mes en donde se indicará los tipos de frutas existentes para exportar, los costos, condiciones y la utilización del “Incoterms” será la de CPT (transporte pagado hasta lugar de destino convenido) que forma parte del grupo “C” (entrega indirecta con pago del transporte principal).
- c) Colocación de anuncio de solicitud de representante en un diario o periódico de Bogotá comprenderá también el plazo de 1 mes.
- d) Recepción y selección del representante más adecuado.
- e) Viaje a Bogotá para establecer la forma de trabajo con el representante seleccionado.

6.4.2. Obtención y validación de los requisitos de exportación

La logística debe considerar los siguientes elementos previos:

- ❖ Registros legales
- ❖ Documentos emitidos por la empresa exportadora
- ❖ Certificado de origen
- ❖ Certificación sanitaria

- ❖ Documentos de transporte
- ❖ Despacho aduanero de exportación

El anexo N° 1 describe los pasos que deben realizarse para obtener los requisitos que le permitan a la empresa poder exportar hacia Bogotá

6.4.3. Planificación de la producción de frutas deshidratadas para exportar

La siguiente tabla establece las cantidades que se exportaran en base a la capacidad de producción instalada con un incremento del 40% en toda la producción de cada mes a partir del mes de enero. El 40% será sobre el total histórico de cada mes de la empresa, en el caso que algunas cifras no lleguen a completar la unidad se redondeará a “1” si el incremento es superior a “0,5”. Para los próximos 5 años se planificará un crecimiento en la producción y ventas.

La capacidad real a producir se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 12: Capacidad de producción real de frutas deshidratadas

LINEAS	AÑOS					TOTAL
	2024	2025	2026	2027	2028	
Fruta deshidratada de Frutilla	4.000	4.400	5.060	5.971	7.284	26.715
Fruta deshidratada de Piña	6.300	6.930	7.970	9.404	11.473	42.076
Fruta deshidratada de Ciruela	6.200	6.820	7.843	9.255	11.291	41.409
Fruta deshidratada de Manzana	5.100	5.610	6.452	7.613	9.288	34.062
TOTAL	21.600	23.760	27.324	32.242	39.336	144.262

Fuente: Elaboración propia

6.4.4. Definición de las acciones de Marketing

Las acciones de marketing están dirigidas a penetrar en el mercado de Bogotá ubicando mediante la promoción de la fanpage por las diferentes redes sociales a intermediarios comerciales o empresas que vendan frutas deshidratadas y estén de acuerdo en ofertar esos productos.

6.4.4.1. Definición de las acciones de SEO

Las acciones de SEO posicionaran el nombre de la empresa mediante los siguientes pasos adaptados según Hernández (2017) que debe tomar en cuenta el asesor de marketing online y que deben enfocarse en empresas e intermediarios de la ciudad de Bogotá.

a) Crea un buyer persona de acuerdo con tu negocio

Con el fin de tener una comprensión más acertada sobre a quién le vas a vender tus productos o servicios, es fundamental desarrollar el buyer de persona, es decir, la representación ficticia y generalizada de tu cliente ideal. Este perfil ayudará a relacionarnos con nuestros clientes como seres humanos reales.

- ❖ Datos demográficos (nombre, edad, sexo, educación, profesión, estado civil, etc.)
- ❖ ¿Cuáles son tus objetivos a corto, mediano y largo plazo? (Ámbito personal y profesional)
- ❖ ¿Cuáles son tus retos? (Ámbito personal y profesional)
- ❖ ¿Cuál es tu rutina diaria?
- ❖ ¿Qué medios de comunicación sueles leer y qué redes sociales usas?
- ❖ ¿Cuáles son tus cualidades y debilidades?

b) Identifica las palabras clave

Cuando ya tengas a tu buyer persona identificado, el siguiente paso en tu estrategia es analizar qué tipo de búsquedas hace y cuáles son las mejores palabras para posicionar tu sitio web.

Puedes apoyarte en la herramienta de Google Trends, la cual te permite ver lo que la gente está buscando en Google. Si tienes una cuenta de Google Adwords, también puedes usar la herramienta gratuita de Keyword Planner, la cual te ayuda a encontrar las palabras o frases que más buscan

los usuarios de acuerdo con el idioma y el país. Una buena regla a seguir para agilizar tu trabajo es organizar las palabras clave por categorías o servicios y en orden de importancia.

c) Analizar la competencia

Después de identificar cuáles son las palabras clave que quieres que se relacionen con tu sitio web, es importante observar cuáles son las empresas que tienen autoridad en las búsquedas en donde quieres aparecer. Una buena herramienta que puedes usar es Screaming Frog, que te puede ayudar a conocer qué palabras usa la competencia y como está estructurado el contenido. Si quieres comenzar a analizar tu competencia, te recomiendo que aprendas a usar Screaming Frog para facilitar tu vida y tu estrategia SEO.

d) Usar enlaces propios

Cuando escribas contenidos para tu sitio web, especialmente cuando se trata de tu blog, intenta que un tema lleve a otro para prolongar el tiempo en que tus lectores naveguen en tu sitio. ¿Cómo hacerlo? Usa los vínculos internos, es decir, los enlaces que van de una página a otra en tu sitio web.

e) Fortalecer contenido

Escribir no es tarea fácil para todos, incluso los propios escritores profesionales sufren de vez en cuando el writer's block, una condición en donde se les dificulta producir contenido nuevo y creativo. Aun así, lo importante es entender que tu audiencia viene primero, antes de los algoritmos de Google. Tu contenido debe ser útil, original y creativo. Antes de vender tu producto o servicio piensa en cómo puedes ayudar a tu buyer persona, luego redacta un artículo amigable, bien trabajado con ejemplos y tips, y que el tono corresponda con la marca.

f) Analizar y medir la estrategia SEO

Un buen lugar para conseguir esta información es a través de Google Search Console, antes conocida como "Google Webmaster Tools", una

herramienta gratuita que te ayuda a analizar, optimizar y verificar el estado de tu sitio en los buscadores web. Te muestra todos los errores que Google encuentra cuando lee tu sitio web para que los resuelvas más rápido. Del mismo modo, no puedes olvidar enlazar tu sitio con Google Analítico, la herramienta gratuita de analítica web de Google.

6.4.4.2. Definición de acciones de email marketing

Implica básicamente que se explorará en buscar direcciones de email de clientes potenciales para enviarles la propuesta comercial y que puedan vender frutas deshidratadas. Al respecto Estrada (2018) define pasos a seguir que se adaptaran a la presente estrategia:

- ❖ Definir objetivo
- ❖ Segmentar publico
- ❖ Ofrecer contenido valioso
- ❖ Crear un asunto irresistible
- ❖ Destacar el call-to-action
- ❖ Monitorear resultados

El asesor de marketing online debe asimilar estos pasos y crear las promociones de email marketing.

6.4.5. Acciones de desarrollo de la Logística

Implica la distribución desde el origen hasta el destino de las frutas deshidratadas mediante una ruta de logística que debe plasmarse en un sistema permanente de distribución de la empresa mediante la conexión (Cochabamba – La paz – Lima – Quito - Bogotá).

6.4.5.1. Obtención de la documentación necesaria

El anexo N° 1 define todos los pasos necesarios para obtener la documentación específica para exportar el producto. Los pasos a seguir específicos para la estrategia son:

1ro. - Verificación en oficina de la empresa que se cuente con toda la documentación exigida en el anexo N° 1:

En este caso de acuerdo al anexo se encuentra toda la documentación que se requiere

2do. - Realizar el registro en Senasag para obtener el Registro Único del Exportador (RUEX)

3ro. - Tramitación y obtención del certificado de origen

4to. - Solicitud del permiso de CITES para productos sobre frutas deshidratadas

Cuando se obtenga toda la documentación requerida se procederá con los siguientes pasos.

6.4.5.2. Comunicación del envío de la carga al (los) representantes en Bogotá con las cantidades y documentaciones respectivas

Esta actividad debe luego formar parte de un procedimiento en las estrategias de exportación.

6.4.5.3. Flete de camión carguero a una empresa transportadora que realice el recorrido hasta la entrega final

Entre las diferentes empresas que realizan el flete de transporte se encontró que la transportadora SLI (Soluciones de Logística Integral) propone la mejor opción en términos de costos de transporte internacional

6.4.5.4. Colocado de los productos en el camión carguero y coordinación con el chofer sobre los requisitos que se solicitaran en toda la ruta

Previo envío de la carga se coordinará con el chofer del camión las condiciones del envío y la documentación respectiva.

6.4.5.5. Comunicación de salida de carga a los representantes de Bogotá

Se refiere al momento insitu del despacho de la carga.

6.4.5.6. Comunicación del camión carguero que se realizó la entrega completa

Se refiere al momento insitu que el camionero comunicara a la empresa

6.4.5.7. Solicitar al representante la recepción correcta de la carga en las condiciones acordadas

6.4.6. Definiciones financieras de la estrategia

Para el envío de las cargas de productos planificadas se realizará una descripción a detalle de los ingresos y egresos supuestos de la estrategia de exportación para los próximos 5 años con la finalidad de estimar los beneficios cuantitativos esperados.

6.4.6.1. Supuestos de Ingresos

En primer lugar, se determina una tabla comparativa de precios en la actualidad en ambas ciudades y en seguida un nuevo precio de venta estimada en base a las variedades similares a las que tiene la empresa, aunque existen algunas líneas que no se encontró precios referenciales. Luego se determinan los valores en ventas estimados expresados en bolivianos para los próximos años

Tabla 13: Tabla comparativa de precios para la venta (Exp. en bs)

DETALLE	Unid Medida	Precios Bogotá - Colombia			Precios Cochabamba - Bolivia		
		Cant	Pesos colombianos	Bolivianos	Cant	Bolivianos	Pesos colombianos
Fruta deshidratada de Frutilla	Gramos	500	24.900	42,41	250	15,00	8.806,50
Fruta deshidratada de Piña	Gramos	500	24.900	42,41	250	15,00	8.806,50
Fruta deshidratada de Ciruela	Gramos	500	24.900	42,41	250	15,00	8.806,50
Fruta deshidratada de Manzana	Gramos	500	24.900	42,41	250	15,00	8.806,50

Fuente: elaboración propia en base a precios de Productos Santiago

Como se puede observar el costo en moneda boliviana es menor en su equivalencia al costo de la moneda colombiana ya que al duplicar la cantidad de 250 gramos hasta 500 establece un total por saquito de producto de bs 30, duplicando el costo de 8.806,50 pesos colombianos que asciende hasta 17.613 pesos que resulta menor al precio actual de 24.900 pesos colombianos.

Bajo esta situación el nuevo precio que se propone para la venta en Bogotá es un término medio entre ambos precios como se observa en la tabla siguiente.

Tabla 14: Nuevos precios para la venta en Bogotá (Exp. en bs)

DETALLE	Unid Medida	Cant	Precios Bogotá - Colombia	Precios Cochabamba - Bolivia	Nuevos precios
Fruta deshidratada de Frutilla	Gramos	500	42,41	30,00	36,00
Fruta deshidratada de Piña	Gramos	500	42,41	30,00	36,00
Fruta deshidratada de Ciruela	Gramos	500	42,41	30,00	36,00
Fruta deshidratada de Manzana	Gramos	500	42,41	30,00	36,00

Fuente: elaboración propia en base a la tabla 19

Tabla 15: Ventas anuales proyectadas de la Exportación (Exp. en bs)

DETALLE	2024	2025	2026	2027	2028	TOTAL
Fruta deshidratada de Frutilla	144.000	158.400	182.160	214.949	262.238	961.746
Fruta deshidratada de Piña	226.800	249.480	286.902	338.544	413.024	1.514.750
Fruta deshidratada de Ciruela	223.200	245.520	282.348	333.171	406.468	1.490.707
Fruta deshidratada de Manzana	183.600	201.960	232.254	274.060	334.353	1.226.227
Total	777.600	855.360	983.664	1.160.724	1.416.083	5.193.430

Fuente: Elaboración propia en base al precio de venta y la tabla 20

6.4.6.2. Supuestos de Egresos

Los egresos se componen de todos los gastos incurridos en la estrategia desde los costos directos de producción hasta los costos de distribución de la ruta de exportación planificada. Previamente es necesario estimar la utilización de la capacidad de producción instalada considerando que la máxima es de 23.535 unidades al año. En este sentido la siguiente tabla determina el porcentaje de utilización de capacidad instalada en el presente y luego el que incluye la estrategia.

Tabla 16: Porcentaje de utilización de la capacidad instalada de producción y demostración del incremento de la estrategia (Exp. en unidades de sachet)

FACTORES	AÑOS				
	2024	2025	2026	2027	2028
PRODUCCION HISTORICA PROMEDIO	13.927	13.927	13.927	13.927	13.927
CAPACIDAD DE PRODUCCION MAXIMA ACTUAL	132.135	132.135	132.135	132.135	132.135
% DE UTILIZACION ACTUAL	11%	11%	11%	11%	11%
PRODUCCION DE LA ESTRATEGIA DE EXPORT.	21.600	23.760	27.324	32.242	39.336
PRODUCCION HISTORICA MAS ESTRATEGIA	35.527	37.687	41.251	46.169	53.263
% DE UTILIZACION TOTAL	27%	29%	31%	35%	40%
% INCREMENTO FINAL 2024	55%				
% INCREMENTO ANUAL		10%	15%	18%	22%

Fuente: Elaboración propia

En base a la información expresada se demuestra el incremento propuesto en los objetivos de la estrategia. El 10% anual de incremento sería desde el 2020, luego progresivamente se incrementaría en 15% el año siguiente y los siguientes años un crecimiento estimado más controlado en 3% cada año considerando la vida del proyecto

6.4.6.3. Determinación de los costos de producción antes de costos de exportación

Sobre la base de unidad por sachet que es equivalente a 500 gramos se determinan los costos respectivos en base a la proporción de costos directos de producción del estado de resultados del anexo 1 que refleja las siguientes cifras

- a) Ventas: 777.600
Costo de Producción: 320.813
 Utilidad Bruta: 456.787

La proporcionalidad es de 0,4126 (320.813 / 777.600), por lo cual para la nueva estrategia de exportación tendrá esta proporcionalidad en sus costos variables.

Por tal motivo sobre la base de ventas planteadas se estima esta proporción de costos variables.

Tabla 17: Costo de Producción proyectado (Exp. en bs)

DETALLE	2024	2025	2026	2027	2028
Fruta deshidratada de Frutilla	59.414	65.356	75.159	88.688	108.199
Fruta deshidratada de Piña	93.578	102.935	118.376	139.683	170.414
Fruta deshidratada de Ciruela	92.092	101.302	116.497	137.466	167.709
Fruta deshidratada de Manzana	75.753	83.329	95.828	113.077	137.954
Total	320.838	352.922	405.860	478.915	584.276

Fuente: Elaboración propia

6.4.6.4. Determinación de los costos de producción totales incluyendo los costos de envío a Bogotá

Previamente es necesario determinar los costos detallados de flete que se determinará con la empresa transportadora en donde se incluyen todos los costos vigentes como se puede observar en la tabla siguiente:

Tabla 18: Costos de flete y envío de carga (Exp. en Bs.)

COSTO FLETE	KM	P DIESEL	COSTO COMBUSTIBLE	OTROS REFRIGERIOS E IMPREVISTOS (5%)	TOTAL
CBBA - LPZ	374,46	3,72	1.393		1.393
LPZ - LIMA	991,02	3,72	3.687		3.687
LIMA - QUITO	1575,74	3,72	5.862		5.862
QUITO - BOGOTA	737,12	3,72	2.742		2.742
TOTAL			13.683	684	14.368

Fuente: Elaboración propia en base al cálculo de distancias del sitio:

<https://es.distance.to/Quito,ECU/Bogota,Bogota,D.C.,COL>

Por cada envío el costo sería de 14.368 bs. En este sentido la siguiente tabla define los costos de producción más los fletes que se realizarían cada tres meses para los envíos.

Tabla 19 : Costos de Producción Total (Exp. en bs)

COSTO TOTAL	2024	2025	2026	2027	2028
Costos de producción	320.838	352.922	405.860	478.915	584.276
Costos de fletes	57.470	57.470	57.470	57.470	57.470
Costo total	378.308	410.392	463.330	536.385	641.746

Fuente: Elaboración propia

6.4.6.5. Determinación de los costos de capacitación y comercialización en Bogotá

Adicionalmente se presentan los siguientes costos como apoyo a la estrategia propuesta en Bogotá

Tabla 20 : Costos de capacitación y comercialización (Exp. en bs)

COSTOS ADICIONALES DE LA ESTRATEGIA	UNID DE MEDIDA	Costo unitario mensual	2024	TODOS LOS AÑOS	TOTAL
Asesoría de experto en Marketing digital	Servicio	1.740	250		250
Talleres de Capacitación	Servicio	696	4.176	8.352	12.528
Costo Facebook	Servicio	139	834	1.668	2.502
Costo periódico de Bogotá	Servicio	14	420		420
TOTAL, COSTOS DE LA ESTRATEGIA			5.680	10.020	15.700

Fuente: elaboración propia

6.4.7. Determinación de flujo de caja

La determinación del flujo de caja permitirá determinar el movimiento de efectivo proyectado.

Tabla 21 : Flujo de Caja Proyectado de la estrategia. (Exp. en bs)

Detalle	2024	2025	2026	2027	2028
Saldo Inicial	0	393.612	828.560	1.338.874	1.953.192
<u>INGRESOS</u>					
Ventas	777.600	855.360	983.664	1.160.724	1.416.083
Aporte de Dueños	0	-	-	-	-
		-	-	-	-
Total Ingresos	777.600	855.360	983.664	1.160.724	1.416.083
<u>EGRESOS</u>					
Costos variables	320.838	352.922	405.860	478.915	584.276
Gastos de fletes	57.470	57.470	57.470	57.470	57.470
Gastos adicionales de la estrategia	5.680	10.020	10.020	10.020	10.020
Total Egresos	383.988	420.412	473.350	546.405	651.766
Saldo Operacional	393.612	434.948	510.314	614.319	764.317

Fuente: Elaboración propia

4to. Colocar anuncio en periódicos de Bogotá

El jefe de ventas colocará un anuncio en la ciudad de Bogotá en búsqueda del representante para agilizar esta tarea que durará todo el mes de noviembre.

5to. Seleccionar el representante

Luego de seleccionar las mejores opciones el Gerente general definirá al representante y distribuidor de ventas en Bogotá que debe ser el mismo mes de julio.

6to. Viajar a Bogotá para organizar la forma de trabajo.

El Gerente general viajará a Bogotá en el mismo mes de julio para entablar la reunión con el nuevo representante de ventas externo que distribuirá las frutas deshidratadas y asegurar al distribuidor

7mo. Obtención y validación de requisitos de exportación

En base a las tareas del anexo N° 1 el jefe de ventas en noviembre será el encargado de los tramites de exportación hasta asegurar que todo esté listo y en orden

8vo. Definición e implementación de las acciones SEO

El jefe de ventas junto al asesor de marketing online definirá e implementará las acciones SEO y durará durante toda la estrategia.

9no. Implementación de acciones en el email marketing.

El jefe de ventas definirá e implementará el email de marketing desde el mes de enero del 2024 y durará durante toda la estrategia.

10mo. Preparar la Producción y logística de exportación

En julio el jefe de producción preparará la producción de la primera carga de enero del 2024 y toda la logística del primer envío de carga de exportación.

11vo. Enviar las cargas a Bogotá

El jefe de producción realizará el envío las cargas cada 4 veces al año en el mes de enero de toda la producción planificada del año al representante seleccionado en Bogotá en base a la negociación establecida.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Al realizar la investigación y luego de analizar una estrategia para la exportación de frutas deshidratadas de la empresa Santiago desde Bolivia hacia Colombia podemos ver que la empresa tiene fortalezas como capacidad de producción y diversidad de frutas pero también debilidades como la falta de experiencia en exportación.

- ❖ La estrategia implica usar marketing digital para encontrar un representante en Bogotá y así penetrar al mercado colombiano. También realizar acciones de apoyo, como talleres de capacitación y la contratación de un jefe de producción.
- ❖ También observamos que las ventas proyectadas aumentan en el primer año 20%, en el segundo año 15% y manteniendo así al crecimiento a largo plazo.
- ❖ Vemos que hay una tendencia en Colombia hacia la búsqueda de alimentos saludables, y las frutas deshidratadas encajan perfectamente en ese perfil.
- ❖ Bolivia cuenta con una amplia variedad de frutas tropicales y exóticas que son atractivas para los consumidores colombianos eso hace la diferencia en el mercado.

7.2. Recomendaciones

Se recomienda al gerente general de la empresa Santiago de frutas deshidratadas los siguientes puntos:

- ❖ Identificar las oportunidades de exportación.
- ❖ Resaltar la diversidad de frutas como un punto fuerte ofreciendo una variedad única al mercado.

- ❖ Destacar la calidad de las frutas bolivianas y como las condiciones climáticas y geográficas contribuyen a obtener productos deshidratados superiores

Estas recomendaciones pueden ser un punto de partida para desarrollar una estrategia de exportación exitosa de frutas deshidratadas desde Bolivia a Colombia.

REFERENCIA

- Información del libro de metodología e investigación de SANPIERI.
- Revisión bibliografía y en línea y escrita
- Información recibida por la CADEX.
- Registros y archivos de la empresa de “productos Santiago”
- Información del TRADEMAP
- Información del INDEX MUNDI
- Información de la página web del Banco Mundial
- Información de la página web de la Aduana Nacional de Bolivia
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior
- Datos de periódicos pasados con detalles de exportación
- Libro de preparación y evaluación de proyectos/quinta edición/ sapag y sapag (2008)
- [https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-internacional 2022](https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-internacional-2022)
- Datos de periódicos digitales pasados
- <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economia/comercio-exterior/cuadros-estadisticos-exportaciones>
- Portafolio 2023
- IBCE