

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



EXPORTACIÓN DE CHUÑO Y TUNTA AL MERCADO
BRASILEIRO PARA EL APROVECHAMIENTO DE LA
DEMANDA

Proyecto de grado presentado para la obtención del grado de Licenciatura

POR: EDDY JOSUE MAMANI BALBOA

TUTOR: Mg. Sc. FROILAN APAZA PATZI

LA PAZ, 2024

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	4
1.1. Naturaleza de la empresa, concepto de negocio.	4
1.2. El producto y su generación de valor	5
1.3. Misión, visión, valores y claves de gestión.	7
1.4. Estrategia competitiva	8
2. MERCADO	8
2.1. Producto Mercadotécnico	8
2.2. Potencial de mercado, la competencia, barreras de entrada o de salida	9
2.3. Segmentación del mercado, potencial de ventas, pronóstico de ventas	11
2.4. El cliente objetivo (comportamiento del consumidor)	13
2.5. Estrategia de marketing	33
3. OPERACIONES (PRODUCCIÓN)	40
3.1. Diseño y desarrollo de productos.	40
3.2. Proceso de producción.	46
3.3. Máquinas, equipos, vehículos, otros similares.	50
3.4. Insumos	51
3.5. Planta	52
3.6.1. Macrolocalización	53
3.6.2. Microlocalización	54
5.11. Distribución de planta	58
4. FINANZAS	61
4.1. Presupuesto de inversión	61
4.2. Presupuesto de operaciones	63
4.3. Punto de equilibrio	64
4.4. Financiamiento	65
4.5. Flujo de caja	67
4.6. Evaluación financiera (VAN, TIR, BENEFICIO/COSTO)	68

4.6.1. Valor Actual Neto (VAN)	68
4.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)	69
4.6.3. Relación Beneficio-Costo	69
5. SUPUESTOS Y ESCENARIOS	70
6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL	73
6.1. Personería Jurídica	73
6.2. Registro Legal	74
6.3. Organización empresarial	80
6.4. Personal	82
6.5. Procedimientos técnico – administrativos	90
6.5.1. Negociación de contrato de compraventa internacional	90
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
8.1. Conclusiones	92
8.2. Recomendaciones	93
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Potencial de ventas, mensual y anual, en \$US. y Bs. _____	12
Tabla 2	Pronóstico de ventas, en \$US. y Bs. _____	12
Tabla 3	Durante su residencia en el Brasil, ha extraña la cultura boliviana _____	15
Tabla 4	Manifestaciones culturales de Bolivia, por las que siente mayor nostalgia _____	16
Tabla 5	Actividades culturales que le brindan o brindaban mayores satisfacciones _____	17
Tabla 6	Cuando viene a Bolivia cuál de estas expresiones culturales prioriza para disfrutar _____	18
Tabla 7	Trata de preparar o consumir comida boliviana en la ciudad en la que reside _____	19
Tabla 8	¿Cómo disfruta de la comida boliviana en Brasil? _____	20
Tabla 9	Limitaciones de la comida boliviana preparada en restaurantes de comida típica de Sao Paulo _____	21
Tabla 10	Ingredientes típicos de la comida boliviana, considerados más importantes y difíciles de conseguir en Brasil _____	22
Tabla 11	Medios a través de los cuales consiguen ingredientes bolivianos de la comida típica _____	23
Tabla 12	Frecuencia de consumo de preparaciones con ingredientes típicos bolivianos _____	24
Tabla 13	Los precios de productos típicos de Bolivia en Brasil _____	25
Tabla 14	Consigue chuño y tunta en Sao Paulo _____	26
Tabla 15	Características de la oferta de chuño y tunta en Sao Paulo _____	28
Tabla 16	Le gustaría contar con chuño y tunta de buen calidad en Sao Paulo _____	29
Tabla 17	Medios promocionales o publicitarios preferidos para enterarse de ofertas de chuño y tunta en Sao Paulo _____	30
Tabla 18	Lugar preferido para la compra de tunta y chuño en Sao Paulo _____	31
Tabla 19	Publicidad de Introducción al Mercado. En Bs. _____	37
Tabla 20	Inversión en medios de Publicidad para la introducción de la Empresa al Mercado, En Bs. _____	38
Tabla 21	Gastos en publicidad, en Bs. _____	39
Tabla 22	Criterios del chuño de alta calidad _____	44

Tabla 23 Categorías de la calidad del chuño	45
Tabla 24 Características básicas que identifican la calidad de la tunta	45
Tabla 25 Clasificación de la tunta	50
Tabla 26 Especies de papa, apropiadas para la producción de tunta	51
Tabla 14 Ponderación de factores para la microlocalización	56
Tabla 15 Localización del Proyecto, método por puntos	57
Tabla 27 Presupuesto de inversiones (en Bs.)	62
Tabla 28 Presupuesto de costos	63
Tabla 29 Cálculo del precio de venta	64
Tabla 30 Punto de equilibrio (en kilos) de chuño y tunta	65
Tabla 31 Estructura de financiamiento, en Bs. y porcentaje	65
Tabla 32 Amortización del préstamo, en Bs.	66
Tabla 33 Flujo de caja (escenario más probable)	67
Tabla 34 Calculo del costo de capital ponderado	68
Tabla 35 Flujo de Caja en el caso de una disminución de las exportaciones hasta un 70%	71
Tabla 36 Indicadores de Rentabilidad en los Escenarios. En Bs. y %	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Durante su residencia en el Brasil, ha extrañado la cultura boliviana, en %	15
Figura 2 Manifestaciones culturales de Bolivia, por las que siente mayor nostalgia, en %	16
Figura 3 Actividades culturales que le brindan o brindaban mayores satisfacciones, en %	17
Figura 4 Cuando viene a Bolivia cuál de estas expresiones culturales prioriza para disfrutar, en %	18
Figura 5 Trata de preparar o consumir comida boliviana en la ciudad en la que reside, en %	19
Figura 6 ¿Cómo disfruta de la comida boliviana en Brasil?, en %	20
Figura 7 Limitaciones de la comida boliviana preparada en restaurantes de comida típica de Sao Paulo, en %	21
Figura 8 Ingredientes típicos de la comida boliviana, considerados más importantes y difíciles de conseguir en Brasil, en %	22
Figura 9 Medios a través de los cuales consiguen ingredientes bolivianos de la comida típica, en %	24
Figura 10 Frecuencia de consumo de preparaciones con ingredientes típicos bolivianos, en %	25
Figura 11 Los precios de productos típicos de Bolivia en Brasil, en %	26
Figura 12 Consigue chuño y tunta en Sao Paulo, en %	27
Figura 13 Características de la oferta de chuño y tunta en Sao Paulo, en %	28
Figura 14 Le gustaría contar con chuño y tunta de buen calidad en Sao Paulo, en %	29
Figura 15 Medios promocionales o publicitarios preferidos para enterarse de ofertas de chuño y tunta en Sao Paulo, en %	30
Figura 16 Lugar preferido para comprar de tunta y chuño en Sao Paulo, en %	31
Figura 17 Proceso de producción del chuño	42
Figura 18 Distribución de planta	60
Figura 19 Estructura Organizacional Propuesta	80

Figura 20 Negociación de contrato de compraventa internacional _____	90
Figura 21 Obligaciones del exportador en el contrato de compraventa internacional__	91

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente plan de negocios se plantea la factibilidad de una empresa dedicada a la producción y exportación de chuño y tunta bolivianas al mercado brasilero, aprovechando la existencia de un creciente mercado de residentes bolivianos asentados en el Brasil, específicamente en la ciudad de Sao Paulo.

El chuño y la tunta, son productos con valor agregado, debido a que se elaboran a partir de la papa.

El chuño y la tunta se encuentran clasificados en el Capítulo 20, correspondiente a preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas, dentro de la sección IV Productos de las Industrias Alimentarias, Bebidas, Líquidos Alcohólicos, y Vinagre, tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.

El mercado objetivo está constituido por el inmigrante boliviano establecido en la ciudad de Sao Paulo que, por su origen y mantenimiento de costumbres y arraigo a su cultura, que desea seguir relacionado con las expresiones culturales de su país, especialmente con la gastronomía boliviana.

La República Federal de Brasil es la mayor de América Latina y del hemisferio Sur, la séptima mayor del mundo con PIB nominal y la sexta mayor por paridad del poder adquisitivo (PPA), según datos estadísticos del 2020.

Sao Paulo o San Pablo es uno de los veintiséis estados que, junto al distrito federal, forman la República Federativa de Brasil. Su capital, Sao Paulo, es la mayor urbe de Brasil y América Latina y la cuarta más grande del mundo. Está ubicado en la región Sudeste del país.

El chuño como la tunta, se elaboran empleando un proceso de deshidratación de la papa, para lograr este propósito, la desecación de la papa, se la expone a ciclos de congelación y asoleamiento para secarlos, alternando posteriormente este mismo proceso. En este proceso iterativo, la papa, pierde agua hasta que, finalmente el calor del sol y con ayuda

de cierto prensado a pie acaban el trabajo y se convierte en una papa deshidratada, es decir, en chuño.

Las inversiones que requiere el proyecto están conformadas por un Camión para el transporte de materia prima y productos terminados, Maquinaria en procesos específicos, equipo y herramientas, muebles necesarios para la administración del negocio, equipo de oficina, inversiones en activo diferido (Trámites, gastos legales, intangibles, es decir gastos realizados antes de la apertura que no incluyen compra de activos) y capital de trabajo.

Los costos directos más importantes que están involucrados en este proyecto son los de adquisición de materia prima (papa) de buena calidad). En segundo lugar, los costos por concepto de sueldos y salarios del personal operativo y personal administrativo, son también importantes. Otros costos directos importantes son los de exportación, principalmente envases y empaques.

Los costos fijos están conformados por costos de administración, servicios y suministros y comercialización. El punto de equilibrio se logra alcanzar desde el primer año de operaciones.

La realización del presente plan de negocios requiere de aporte propio y financiamiento. El financiamiento se realiza mediante un préstamo bancario del Banco de Desarrollo Productivo, de acuerdo al programa BDP Agropecuario, que se caracteriza por un plazo de 5 años y una tasa de interés activa de 10,25% anual, sobre saldos.

En el escenario razonable o más probable, el plan de negocios es rentable, con un VAN de Bs. 242.079,94, una TIR de 29,3% y una razón beneficio/costo de 1,1666.

En los escenarios generados (pesimista, optimista y sensibilidad a la disminución en el porcentaje de exportación de 80% a 70%), el proyecto sigue siendo rentable.

El tipo jurídico más adecuado para su emprendimiento siendo este Sociedad de Responsabilidad Limitada. La razón social elegida es “Derivados de la papa de Bolivia”

S.R.L. y organizacionalmente cuenta con tres áreas: producción, administración y comercialización.

1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Naturaleza de la empresa, concepto de negocio.

Durante las últimas décadas, la población boliviana, por diversas circunstancias se encuentra entre las de mayor migración. El destino de este flujo de población es Europa y varios países de Sudamérica como Brasil, Argentina y Chile.

Una de las características más notables de la población migrante de Bolivia, es el arraigo a sus orígenes, por lo que una vez asentada en territorio extranjero la nostalgia por las costumbres, comida típica y cultura de Bolivia, permanece latente.

Entre estas costumbres, es importante rescatar la demanda por ciertos productos de origen andino y boliviano como son el chuño y la tunta, que son ingredientes infaltables en la preparación de platos típicos de gastronomía boliviana. Esta demanda latente por estos productos permanece en el tiempo y, si bien algunos ingredientes pueden ser sustituidos por otros similares, el caso del chuño y la tunta es diferente, debido a que la elaboración de estos productos es realizada en condiciones climatológicas que no es frecuente encontrar en otros países.

Durante muchos años, la población migrante boliviana en Brasil, ha mantenido la demanda de chuño y tunta con envíos realizados por familiares, empleando el sistema de correo, como encomienda; y, además, se aprovechaba la visita de familiares para transportar estos productos como parte de su equipaje.

Entre las gestiones 2013 y 2017, se realizaron exportaciones esporádicas de chuño y tunta al mercado brasilero, de diferentes productores o asociaciones de productores.

En el presente plan de negocios se plantea la factibilidad de una empresa dedicada a la producción y exportación de chuño y tunta bolivianas al mercado brasilero, aprovechando la existencia de un creciente mercado de residentes bolivianos asentados en el Brasil, específicamente en la ciudad de Sao Paulo, que de acuerdo a estimaciones llegan a 45.000 personas (Mendes, 2019).

1.2. El producto y su generación de valor

El plan de negocios consiste en la producción y exportación de chuño y tunta, ambos se consideran productos derivados de la papa.

El “chuño”, es un término aimara y quechua, cuyo significado es “arrugas”. Por extensión, se deduce que el término hace referencia al concepto de “papa arrugada o desecada”. El chuño es más que una papa, es pequeño y de color oscuro, mantiene sus propiedades intactas hasta 10 o 15 años tras un proceso de deshidratación natural. Como alimento, el chuño, soluciona problemas de falta de productos destinados a la alimentación de las personas y se constituye en base de la alimentación de las comunidades rurales andinas de Bolivia. A partir de varios trabajos de investigación, se han desarrollado interesantes trabajos de evaluación de la cadena del chuño constatando el importante crecimiento de la demanda y de su aceptación en los mercados. (Montoya, 2014).

La tunta también conocida como chuño blanco o moraya, “fue procesada inicialmente por los aimaras siglos atrás. Actualmente ésta papa deshidratada se convirtió en "oro blanco" que permitió romper la fuerte estacionalidad de la oferta de papa y se convirtió en el recurso financiero más importante de la época para facilitar inversiones y efectuar pagos en todo el imperio incaico” (Mujeres Aimaras, 2009). Años después, la tunta se convierte en el "combustible" principal que impulsó la minería en toda la zona andina alimentando diariamente a docenas de miles de obreros hambrientos los pueblos alto andinos han asegurado su supervivencia gracias al consumo del chuño blanco.

La buena calidad de estos productos, dependen en gran medida de la variedad de papa seleccionada para obtener un producto de alta calidad, la variedad escogida debe reunir las características como ser redonda, y/o alargada, con una materia seca de alrededor del 25% (Cutipa H. & Cañazaca M., 2018).

Ambos productos tienen una gran aceptación entre los consumidores de los departamentos de la región andina e incluso en los valles de Bolivia. A partir de la migración de ciudadanos bolivianos a diversos países, la demanda de chuño ha permanecido latente y

fue cubierta durante muchos años por envíos bajo el sistema de encomienda, en aquellos países que permitían este tipo de productos. Sin embargo, a partir de la agregación de demandas y organización de ciudadanos bolivianos en países europeos como España y en Estados Unidos, se han ido efectivizando exportaciones de estos productos en volúmenes limitados.

Los bolivianos que viven en España, en Brasil y otros en Argentina se han estado surtiendo de chuño y tunta a través de envíos específicos o mediante “encomiendas” despachadas por familiares bolivianos y de las cuales eran portadores otros bolivianos o amistades de estos que llegaban a destino con el preciado alimento (La Patria, 2014).

La comida es un nexo muy fuerte con la cotidianeidad vivida en los países de origen. Es ahí donde surge la idea de los mercados nostálgicos o comercio nostálgico (Agencia EFE, 2014).

En el presente proyecto se analiza la exportación de chuño y tunta al mercado brasileño, país en el que se cuenta con una importante población de migrantes bolivianos.

El chuño y la tunta, son productos con valor agregado, debido a que se elaboran a partir de la papa. El precio promedio de la papa en Bolivia por arroba en 2022, fue de Bs. 60, equivalente a Bs. 5,22/kilo (ABI, Agencia Boliviana de Información, 2022).

El precio promedio de chuño en Bolivia en 2022, alcanzó a Bs. 12,14/kilo; mientras que el de la tunta fue de Bs. 14,03/kilo, en la gestión 2022, es decir un valor agregado de 36,78% en el caso del chuño y 53,83% en el caso de la tunta (ABI, Agencia Boliviana de Información, 2022).

En el caso de la exportación de ambos productos, este valor agregado puede ser mayor, en función a los precios internacionales, que básicamente, se calculan en base a los precios de producción más los costos de exportación.

1.3. Misión, visión, valores y claves de gestión.

Misión: El Modelo de Negocio propuesto se enfocará en la producción de chuño y tunta de calidad, en base a materia prima (papa), apta para la elaboración de derivados de la papa con estándares de alta calidad de exportación, en base a una producción higiénica e inocua para la salud de consumidores nacionales y extranjeros, que satisfagan los requerimientos del consumidor, creando una marca de indiscutible liderazgo en el mercado a precios competitivos, combinado con el factor móvil del emprendimiento con el que se perseguirá cubrir la demanda de los consumidores.

Visión: Constituirse en líder en el mercado boliviano de producción y comercialización de chuño y tunta de buena calidad, con perspectivas de exportación y asentarse paulatinamente en el mercado externo con exportaciones continuas y crecientes.

Los valores empresariales son:

- (i) La perseverancia: que permitirá superar y aprender de los atolladeros que el emprendimiento podrá encontrar en el camino.
- (ii) Responsabilidad: el manejo responsable y la administración de los recursos para con la empresa, y el cumplimiento para con los clientes, respecto a la provisión de un mejor producto.
- (iii) Aprendizaje y Flexibilidad: la capacidad de adaptarse a la par con los tiempos y adquirir conocimiento de las nuevas tendencias y las presiones del mercado.
- (iv) Disciplina: que va de la mano con la perseverancia, permitirá también, crear una reputación por la puntualidad, y altos estándares de calidad del producto y servicio ofrecido.
- (v) Cordialidad: relacionada con el trato al cliente y público en general, la cordialidad y el buen trato son aspectos fundamentales concernientes al interrelacionamiento entre el cliente y el proveedor del servicio.
- (vi) Orden: un aspecto intrínseco de la eficiencia en la consecución de resultados deseados optimizando el uso de tiempos y recursos.

1.4. Estrategia competitiva

La estrategia de la empresa se basará en: (i) manejo adecuado de precios, (ii) producto de buena calidad, higiénico e inocuo para la salud de los consumidores, (iii) la persecución de oportunidades en el mercado externo y la formación de alianzas beneficiosas entre dos o más partes.

El manejo de precios será realizado a partir de un conocimiento profundo de los costos de producción y exportación del producto, de manera que se pueda tener una idea clara de una franja de precios que permita conocer a la empresa el margen mínimo de precios.

El producto de buena calidad se basa esencialmente en la recolección de materia prima adecuada para la producción de chuño y tunta.

Y, finalmente, la persecución de oportunidades en el mercado externo, de chuño y tunta, dependerá del seguimiento del mercado externo, especialmente de un análisis de los residentes bolivianos en el exterior que pueden requerir en cualquier momento de productos típicos, como es el caso de estos productos.

2. MERCADO

2.1. Producto Mercadotécnico

El chuño y la patata se encuentran clasificados en el Capítulo 20, correspondiente a preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas, dentro de la sección IV Productos de las Industrias Alimentarias, Bebidas, Líquidos Alcohólicos, y Vinagre, tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.

- ✓ 2005.20.00 - Papas (patatas):
- ✓ 2005.20.00.10 0 - - Chuño y tunta

El consumidor específico es el inmigrante boliviano establecido en la ciudad de Sao Paulo que, por su origen y mantenimiento de costumbres y arraigo a su cultura, una vez organizado y adaptado a un nuevo entorno, busca seguir relacionado con las expresiones

culturales de su país, como son la música y la gastronomía bolivianas. Entre los productos alimenticios más buscados se encuentran el chuño y la tunta (ne-np.facebook.com, 2021).

La cantidad de residentes bolivianos en Brasil, concentrados principalmente en Sao Paulo llegan a 45.000 personas (Datosmacro.com, 2019), sin contar a sus familias y otro contingente de bolivianos que viven en ese país y que están en vías de formalizar su residencia.

El producto mercadotécnico en el caso de la exportación de chuño y tunta al mercado brasilero se explica a partir de la existencia de una colonia importante de residentes bolivianos en Sao Paulo – Brasil, que actualmente se encuentra muy organizada. La capacidad de organización de residentes que han conformado empresas que pueden encargarse del proceso de importación e incluso de la distribución de estos alimentos en las principales ciudades de Brasil. Además, cuentan con restaurantes en los que se oferta continuamente gastronomía boliviana (ne-np.facebook.com, 2021).

El producto mercadotécnico, está muy relacionado con el “mercado de la nostalgia”, que está abastecido por “la añoranza de los emigrantes de sus productos patrios, ha elevado las exportaciones de alimentos y bebidas típicas” (El ideal Gallego, 2023). “La comida es un nexo muy fuerte con la cotidianeidad vivida en los países de origen. Es ahí donde surge la idea de los mercados nostálgicos o comercio nostálgico” (El ideal Gallego, 2023).

2.2. Potencial de mercado, la competencia, barreras de entrada o de salida

Considerando una colonia de residentes bolivianos en Sao Paulo, que llega aproximadamente a las 45.000, personas, el potencial de mercado se puede medir por la frecuencia de consumo de estos productos. Dadas las características del mercado de Sao Paulo, se puede inferir que, debido a la escasez de estos productos en el mercado brasilero, se presenta una demanda ocasional de 62%, que equivale a un consumo mensual e involucra una cantidad de un kilogramo por familia, con un 50% de gusto por las preparaciones en base a estos alimentos, se tendría el siguiente potencial de mercado (PM) (La Patria, 2014):

$$\text{PM (kg.)} = 45.000 \times 62\% (\text{ocasional}) \times 50\% (\text{gusto}) \times 1 (\text{kilos}) = 13.500 \text{ kg/mes}$$

La competencia está dada especialmente, por exportadores ocasionales que se encuentran conformados especialmente por asociaciones de productores de chuño y tunta y, además, por rescatadores de estos productos.

Existe también una competencia que se podría decir de tipo familiar, que se efectiviza mediante envíos esporádicos de chuño y tunta, a través de encomiendas, que no supera los 20 kilos mensuales por familia.

Las barreras de entrada para exportar alimentos a Brasil, se refieren esencialmente al cumplimiento de requisitos que se exige a los potenciales exportadores, para efectivizar las exportaciones. Estos son (DSV, 2022):

1. Inscribirse en el Secretariado de Comercio Exterior (SECEX).
2. Obtener licencia RADAR.
3. Registrarse como importador en Siscomex.
4. Gestionar la documentación para exportar a Brasil a través de la aplicación Controle de Carga e Trânsito (CCT).
5. Determinar la fracción arancelaria del producto a exportar, según la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM).
6. Conocer las regulaciones y restricciones arancelarias y no arancelarias del producto.
7. Identificar la documentación requerida para exportar, generalmente conformada por:
 - ✓ Documentos de envío: Conocimiento de embarque (MBL/HBL), la carta de transporte o guía aérea (MAWB/HAWB).
 - ✓ Manifiesto de carga
 - ✓ Factura comercial
 - ✓ Packing list (Lista de empaque)
 - ✓ Certificado de origen

- ✓ Documentación adicional dependiendo de la mercancía a exportar, como licencias, permisos, certificaciones, etc.

Las barreras de salida, se refieren esencialmente a la decisión de dejar de exportar al mercado brasilero, lo cual puede ser sinónimo de pérdidas esencialmente de inversiones referidas a la infraestructura empresarial, como son las inversiones en activos fijo, activo intangible y capital de trabajo, como ser: 1) vehículos, maquinaria, equipo, herramientas, 2) inversiones en vehículo, 3) mobiliario 4) equipo de oficina, 4) intangibles y 5) capital de operaciones.

La alternativa es orientar toda esta infraestructura empresarial productiva hacia otros mercados o la producción de otros productos.

2.3. Segmentación del mercado, potencial de ventas, pronóstico de ventas

El segmento del mercado al cual se orienta el presente plan de negocio, es la población inmigrante boliviana residente en Sao Paulo Brasil, que gusta de la comida típica boliviana preparada en base a chuño y tunta, y que siente aprecio por sus raíces culturales y está dispuesta a hacer un esfuerzo por mantener ese vínculo adquiriendo productos típicos en el lugar en el cual reside.

Para cuantificar este mercado, se puede recurrir a los de la población inmigrante boliviana que reside en Sao Paulo Brasil (45.850 personas), al menos un 50% proviene de los departamentos de la región occidental y de los valles de Bolivia, que son La Paz, Oruro, Potosí, Cochabamba, Chuquisaca y Tarija (Macías W., 2010), en los cuales se encuentran platos típicos en cuya preparación intervienen como ingredientes el chuño y la tunta. Además, se considera que la población inmigrante, por motivos de accesibilidad al producto, tiene una frecuencia de consumo ocasional, equivalente a consumir estos productos una vez al mes, por lo que se tiene un mercado compuesto por 13.500 familias que adquieren estos productos al menos una vez al mes.

Un segundo supuesto, es que el chuño y la tunta tienen un porcentaje similar de consumo, por lo que las exportaciones realizadas están conformadas por un 50% de chuño y un 50% de tunta.

Otro supuesto, es que la cantidad que se adquiere de este producto cada vez que se lo consume, es en promedio de un kilo, porque se lo consume en familia o con amigos, por lo que la demanda mensual es de 13.500 kilos. En base a estos datos el potencial de ventas es el siguiente:

Tabla 1 Potencial de ventas, mensual y anual, en \$US. y Bs.

Concepto	Chuño (en kilos)	Tunta (en kilos)	Total (kilos)	Precio (\$US.)*	Ventas (\$US.)	Ventas (Bs.)
Mensual	6750	6750	13500	4,26	57.510	400.845
Anual	81000	81000	162000	4,26	690.120	4.810.136

** Precios promedio de exportaciones de chuño y tunta, precio en bs/kilo (2013-2017).

Fuente: Elaboración en base a datos de fuentes secundarias y supuestos.

Considerando un incremento anual una tasa de migración de 1,37% desde 2020, porcentaje de población boliviana que se incorpora a la de Sao Paulo, que incrementa la demanda de productos típicos (Datosmacro.com, 2023), el pronóstico de ventas por un horizonte de proyección de 5 años sería el siguiente

Tabla 2 Pronóstico de ventas, en \$US. y Bs.

Años	Cantidad (kilos)	Precio	Ventas (\$US.)	Ventas (Bs.)
1	162.000	4,26	690.120	4.810.136
2	164.219	4,26	699.575	4.876.035
3	166.469	4,26	709.159	4.942.837
4	168.750	4,26	718.874	5.010.554
5	171.062	4,26	728.723	5.079.198

Fuente: Elaboración en base a datos de fuentes secundarias y supuestos.

2.4. El cliente objetivo (comportamiento del consumidor)

El cliente objetivo del plan de negocios de exportación de chuño y tunta a Brasil, se encuentra conformado por inmigrantes bolivianos asentados en la ciudad de Sao Paulo.

El cliente objetivo, está conformado por los inmigrantes bolivianos en Sao Paulo, especialmente los de la región occidental del país y los valles, que han crecido compartiendo la cultura boliviana, incluyendo la comida típica de estas regiones que incluye como ingredientes el chuño y la tunta.

Estos inmigrantes, comparten el mercado de la nostalgia, que consiste en la añoranza por continuar con el consumo de las expresiones culturales del país de origen en el lugar de residencia (Sao Paulo), tales como la música, danzas y comida típica bolivianas.

En el caso de la comida típica boliviana, este tipo de consumo, se caracteriza por el consumo periódico de este tipo de alimentos a través de la preparación de platos en el hogar o en establecimientos de comida típica en Sao Paulo, debido a que la comunidad boliviana cuenta con varios restaurantes de comida típica que incluyen preparaciones con el chuño y/o la tunta como ingredientes, tal es el caso del fricasé, chicharrón, sajta o picante (pollo, res, mixto), thimpu, etc.

La compra de productos típicos se realiza esencialmente en supermercados, minimarkets de especialidad, que cuentan con una sección de alimentos deshidratados, existentes esencialmente en zonas o barrios en los que se tiene una colonia de residentes bolivianos. Estos negocios, realizan estudios continuos sobre las características de la población residente en las diferentes zonas de Sao Paulo, por lo que están dispuestas a adquirir productos típicos para su comercialización.

Para conocer en mayor profundidad el comportamiento del consumidor, se realizó una encuesta a residentes bolivianos en el exterior, que se encuentran de paso en Bolivia o residen en Brasil, pero que se pueden ubicar a través de redes sociales, principalmente WhatsApp.

Para determinar la cantidad de residentes bolivianos en Sao Paulo - Brasil que formaron parte del muestreo probabilístico se utiliza la siguiente fórmula: (Münch & Ángeles, 2002).

$$N = \frac{Z^2 * N * p * q}{(Z^2 * p * q) + (N * E^2)}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (95% = 1,96 valor en tablas)

p = Probabilidad de éxito (0,5)

q = Probabilidad de fracaso (0,5)

N = Tamaño de la población = 45.850

E = Nivel de error (0,05) = 5%

Reemplazando los valores en la formula anterior tenemos

$$n = \frac{(1,96)^2 * 45.850 * 0,5 * 0,5}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + (45.850 * 0,05^2)}$$

$$n = 380,9679 = 381$$

Los resultados de la muestra de residentes bolivianos en Sao Paulo, dan como resultado una muestra de 381.

Por este motivo, se aplicaron este número de encuestas de manera aleatoria, a residentes bolivianos que se encuentran de paso por Bolivia y a otros ubicados a través de redes sociales. De esta manera, se obtuvo información valiosa sobre el comportamiento del consumidor boliviano en la ciudad de Sao Paulo, que es útil para el estudio de las posteriores fases dentro de la presente investigación.

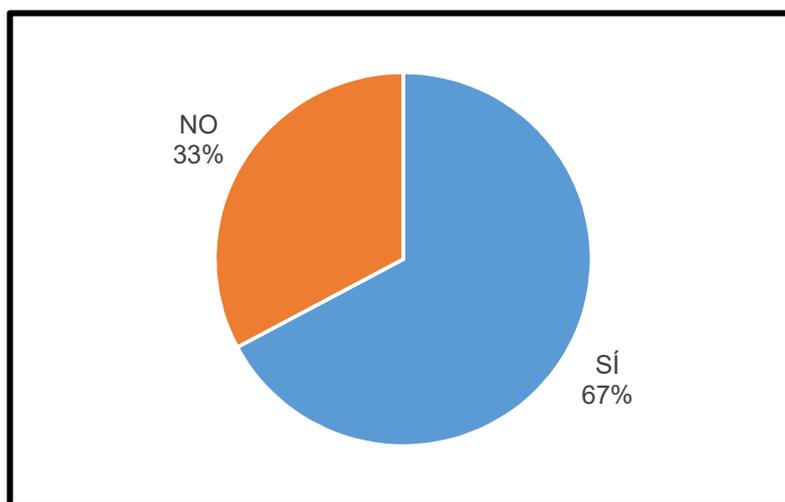
La descripción y análisis se realiza de acuerdo al orden de las preguntas formuladas en el cuestionario aplicado a los residentes bolivianos en Sao Paulo. Ver ANEXOS 4 y 5.

Tabla 3 Durante su residencia en el Brasil, ha extraña la cultura boliviana

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	256	67%
NO	125	33%
Total	381	100%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 1 Durante su residencia en el Brasil, ha extrañado la cultura boliviana, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

La mayoría de los residentes bolivianos en Sao Paulo (67%), respondió que, durante su estadía en el vecino país, extrañaron las diferentes expresiones de la cultura boliviana.

Sin embargo, un 33% de los encuestados respondieron también que no extrañan la cultura boliviana, que ya se han acostumbrado a la cultura brasilera.

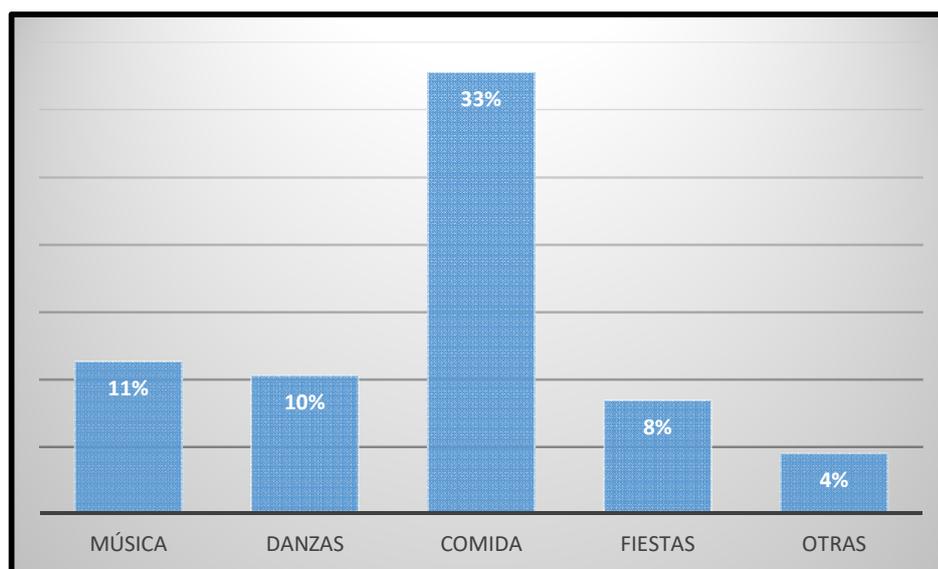
Estos resultados muestran que los residentes bolivianos en Sao Paulo, tienen diferentes sentimientos con respecto a la cultura boliviana. La mayoría extraña su cultura y en menor grado, no añora las expresiones culturales que dejó en su país.

Tabla 4 Manifestaciones culturales de Bolivia, por las que siente mayor nostalgia

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Música	43	11%
Danzas	39	10%
Comida	125	33%
Fiestas	32	8%
Otras	17	4%
Total	381	100%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 2 Manifestaciones culturales de Bolivia, por las que siente mayor nostalgia, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

La mayoría de los encuestados respondieron que extraña, en mayor medida la comida de Bolivia (33%).

En porcentajes menores, se menciona la música (11%), danzas (10%) y fiestas (folklóricas y otras celebraciones como carnavales)-

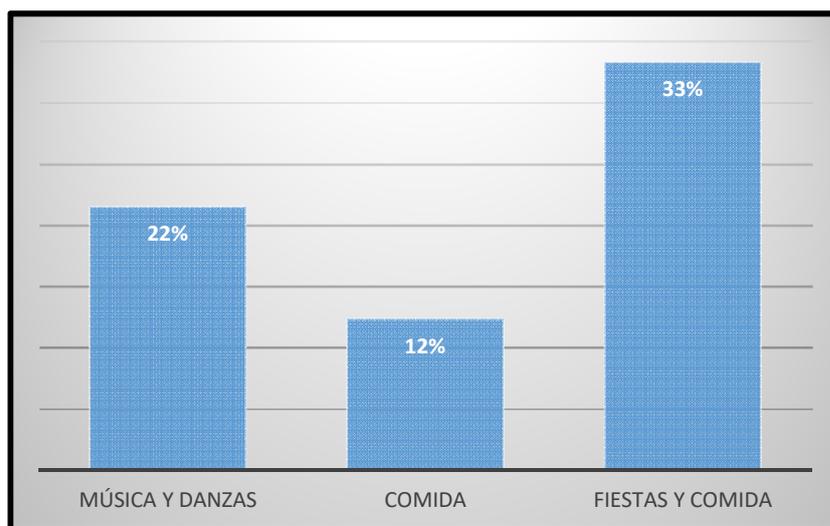
En la categoría otras (4%), los encuestados respondieron “todas las mencionadas” (3%) y “costumbres” (1%).

Tabla 5 Actividades culturales que le brindan o brindaban mayores satisfacciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Música y danzas	82	22%
Comida típica	47	12%
Fiestas y comida	127	33%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 3 Actividades culturales que le brindan o brindaban mayores satisfacciones, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

En relación a las manifestaciones culturales que brindan o brindaban mayores satisfacciones a los residentes bolivianos en Sao Paulo y que extrañan la cultura boliviana, se encuentra “fiestas y comida” (33%). En segundo lugar, se menciona a “música y danzas” (22%) y solamente “comida” (12%).

Estas respuestas muestran una marcada preferencia de los bolivianos en general, incluyendo los residentes en Sao Paulo, por la mezcla de fiestas y comida, que van juntas

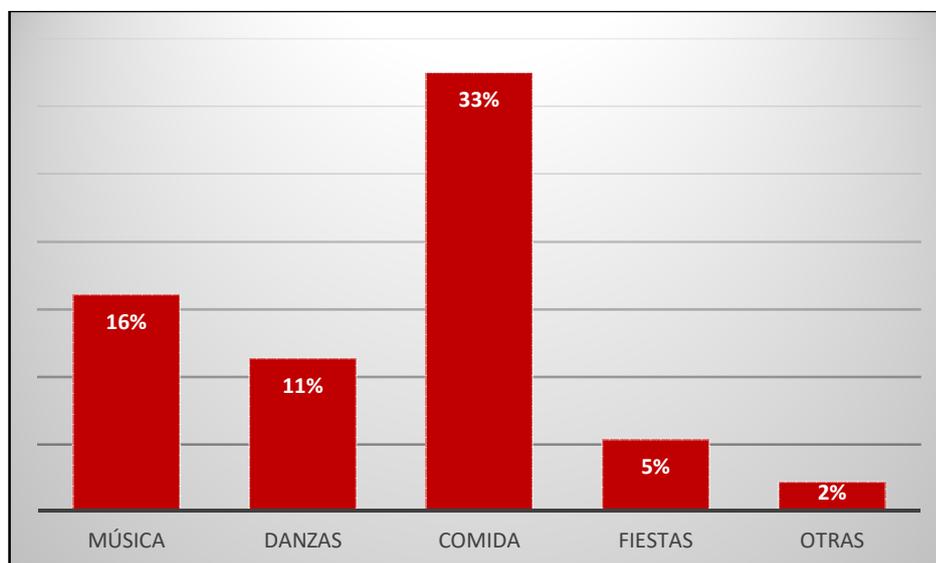
en todo tipo de celebraciones. Luego, se observa, la preferencia por degustar comida boliviana, como un proceso asociado a la añoranza por la cultura nacional.

Tabla 6 Cuando viene a Bolivia cuál de estas expresiones culturales prioriza para disfrutar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Música	61	16%
Danzas	43	11%
Comida	124	33%
Fiestas	20	5%
Otras	8	2%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 4 Cuando viene a Bolivia cuál de estas expresiones culturales prioriza para disfrutar, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

La mayoría de los encuestados (33%), respondieron que las expresiones culturales de Bolivia que disfrutaban en mayor medida, cuando están de visita por Bolivia es la comida.

En porcentajes menores, respondieron que disfrutaban de la música (16%), danzas (11%) y fiestas (5%).

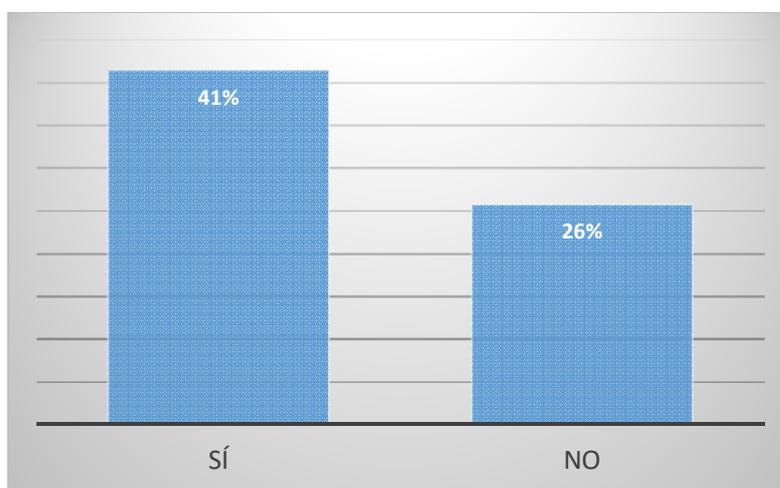
En la categoría otros (2%), los encuestados respondieron que disfrutaban de todas las actividades culturales mencionadas.

Tabla 7 Trata de preparar o consumir comida boliviana en la ciudad en la que reside

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	158	41%
NO	98	26%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 5 Trata de preparar o consumir comida boliviana en la ciudad en la que reside, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los residentes bolivianos en Brasil (41%), concretamente en Sao Paulo, trata de preparar o consumir comida boliviana en la ciudad en la que reside.

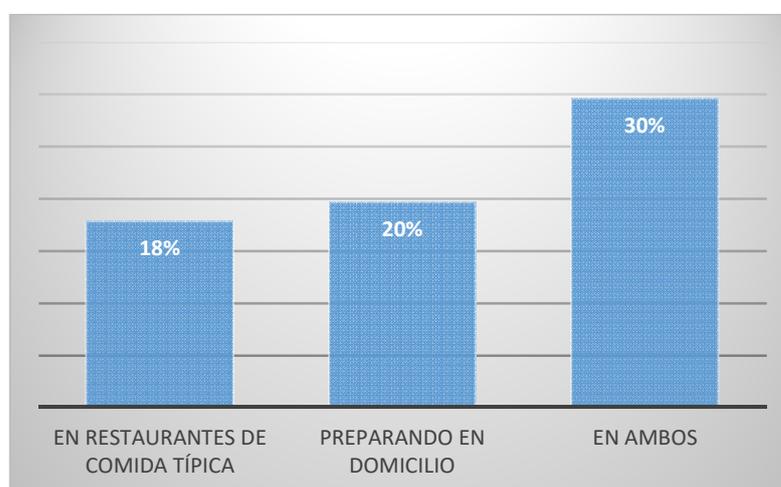
El 26%, respondió que no prepara o consume comida boliviana en Brasil, y lo hace más que todo cuando retorna al país.

Tabla 8 ¿Cómo disfruta de la comida boliviana en Brasil?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En restaurantes de comida rápida	68	18%
Preparando en domicilio	75	20%
Ambos	113	30%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 6 ¿Cómo disfruta de la comida boliviana en Brasil?, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

La mayoría de los residentes encuestados respondieron que en Sao Paulo – Brasil, disfruta de la comida boliviana en “ambas” alternativas (30%), es decir, en restaurantes de comida típica y preparando en su domicilio.

En porcentajes menores, el 20% lo hace preparando en su domicilio y un 18% en restaurantes de comida típica de Sao Paulo.

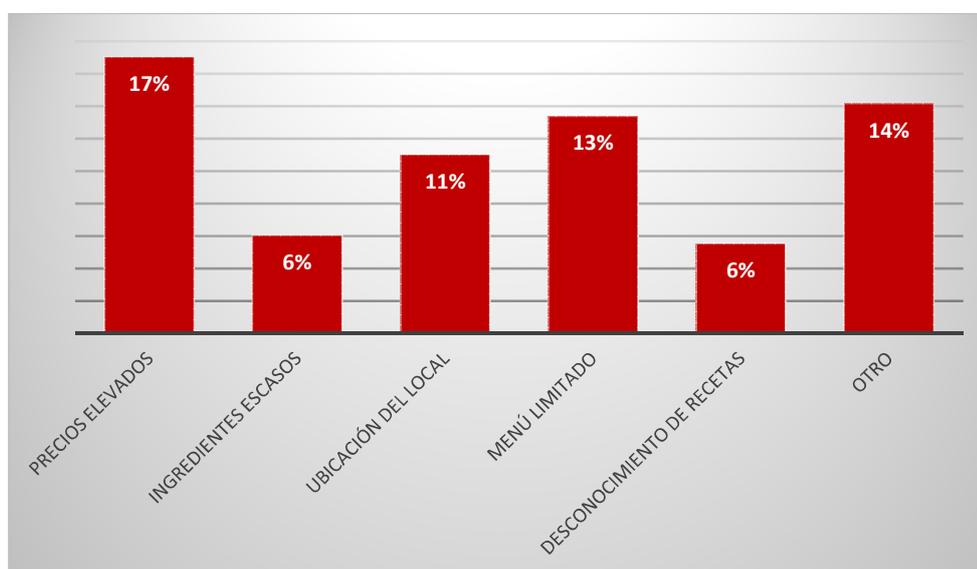
Estos resultados muestran que un porcentaje importante de residentes bolivianos en el exterior prepara platos típicos de la comida boliviana con ingredientes típicos en sus domicilios, en eventos y fechas especiales, que a su vez implica invitar a otros residentes.

Tabla 9 Limitaciones de la comida boliviana preparada en restaurantes de comida típica de Sao Paulo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Precios elevados	65	17%
Ingredientes escasos	23	6%
Ubicación del local	42	11%
Menú limitado	51	13%
Desconocimiento de recetas	21	6%
Otro	54	14%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 7 Limitaciones de la comida boliviana preparada en restaurantes de comida típica de Sao Paulo, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

Los precios elevados de la comida boliviana en restaurantes de comida típica de Sao Paulo (17%), es la principal limitación para los encuestados, le sigue en porcentajes menores el menú limitado (13%) y la ubicación del local (11%). Otras limitaciones son el desconocimiento o improvisación de recetas (6%) y los ingredientes escasos (6%).

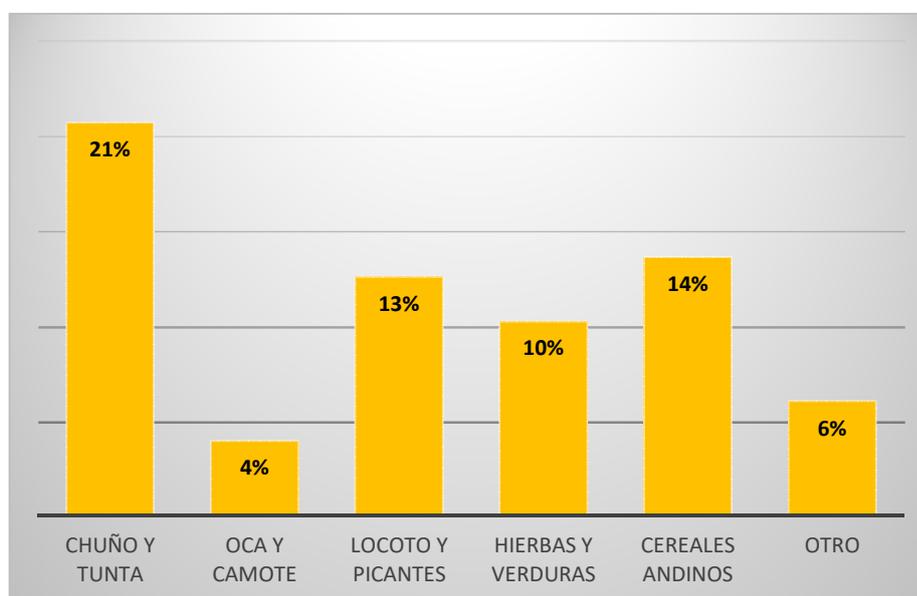
En la categoría “otros” (14%), se menciona: “cantidad limitada” (4%), “precios altos y ubicación alejada del local” (6%) y “mala atención” (6%).

Tabla 10 Ingredientes típicos de la comida boliviana, considerados más importantes y difíciles de conseguir en Brasil

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Chuño y tunta	79	21%
Oca y camote	15	4%
Locoto y picantes	48	13%
Hierbas y verduras	39	10%
Cereales andinos	52	14%
Otro	23	6%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 8 Ingredientes típicos de la comida boliviana, considerados más importantes y difíciles de conseguir en Brasil, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

De acuerdo a los resultados obtenidos, los ingredientes típicos de la comida boliviana, considerados más importantes y difíciles de conseguir en Brasil son el chuño y la tunta (21%), cereales andinos (14%), locoto y otros picantes (13%) y hierbas y verduras (10%).

En la categoría “otros” (6%), se mencionan: “chicha” (4%) y “todos los mencionados” (2%).

Tabla 11 Medios a través de los cuales consiguen ingredientes bolivianos de la comida típica

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Amigos	24	6%
Familiares	36	9%
Tiendas especializadas	89	23%
Encomiendas	57	15%
Supermercados	41	11%
Otros	9	2%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 9 Medios a través de los cuales consiguen ingredientes bolivianos de la comida típica, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el principal canal para conseguir ingredientes de la comida típica boliviana son las tiendas especializadas (23%), seguidas de encomiendas (15%), supermercados (11%), familiares (9%) y amigos (6%).

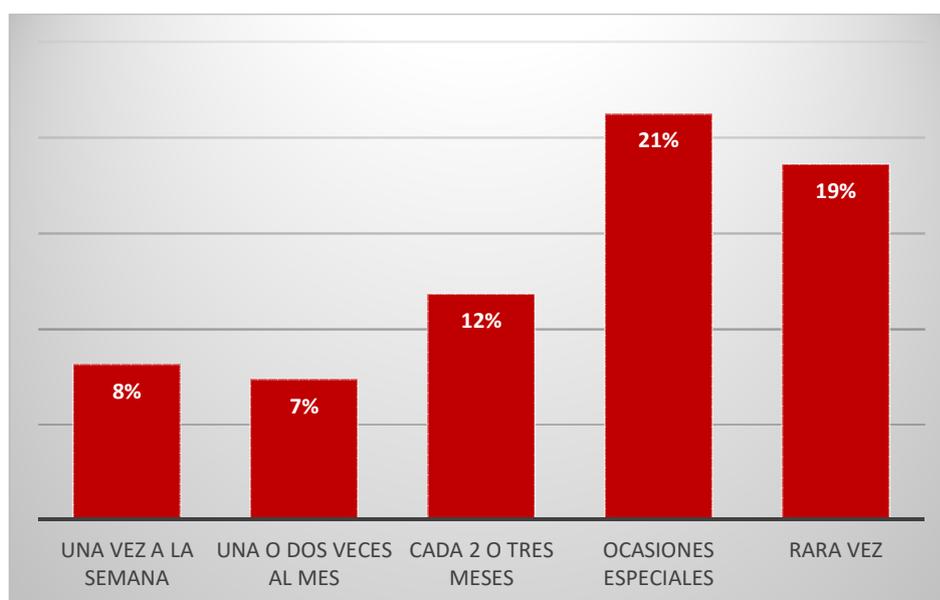
En la categoría “otros” (2%), se menciona “amigos y familiares que traen” estos productos.

Tabla 12 Frecuencia de consumo de preparaciones con ingredientes típicos bolivianos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una vez a la semana	31	8%
Una o dos veces al mes	28	7%
Cada 2 o tres meses	45	12%
Ocasiones especiales	81	21%
Rara vez	71	19%
Otro	0	0%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 10 Frecuencia de consumo de preparaciones con ingredientes típicos bolivianos, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

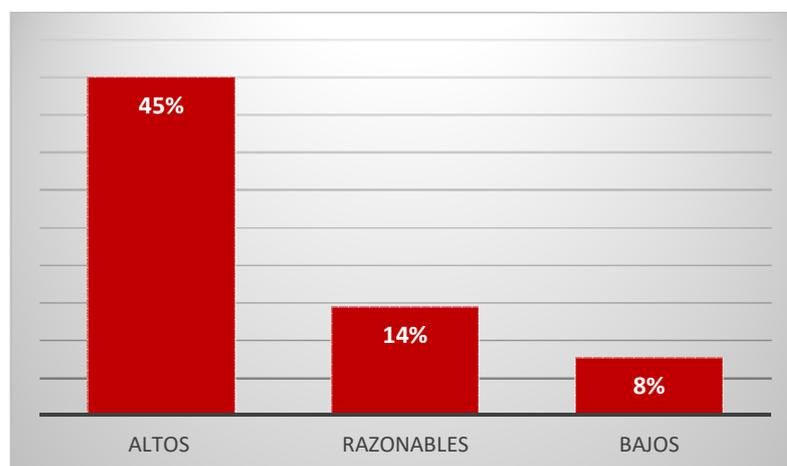
De acuerdo a las limitaciones de la oferta de comida típica boliviana, se puede observar que el consumo de comida típica boliviana en restaurantes de comida típica de Sao Paulo, no es muy frecuente. El 21% señala que frecuenta estos locales en “ocasiones especiales” y el 19% “rara vez”. El 12% lo hace “cada 2 o tres meses”, un 8% “una vez a la semana” y 7% “una o dos veces al mes”.

Tabla 13 Los precios de productos típicos de Bolivia en Brasil

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Altos	172	45%
Razonables	55	14%
Bajos	29	8%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 11 Los precios de productos típicos de Bolivia en Brasil, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

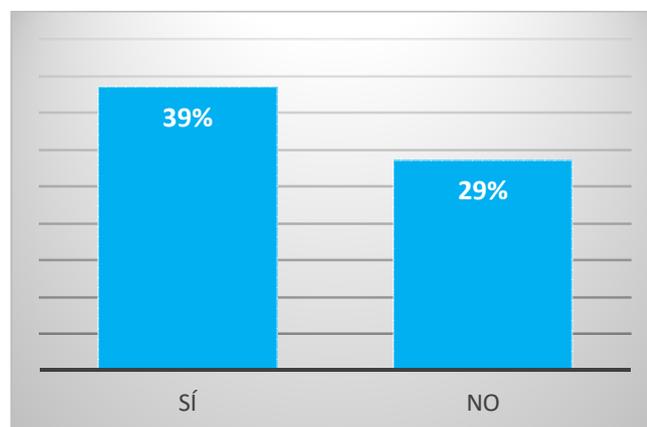
En cuanto a los precios de los productos típicos de Bolivia en Brasil, el 45% los considera “altos”, el 14% “razonables” y un 8% “bajos”. La mayoría de los encuestados considera que el precio de los productos típicos de Bolivia en Brasil, es elevado.

Tabla 14 Consigue chuño y tunta en Sao Paulo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Altos	172	45%
Razonables	55	14%
Bajos	29	8%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 12 Consigue chuño y tunta en Sao Paulo, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

Los resultados obtenidos muestran que un 39% de los encuestados respondió que consigue chuño y tunta en Sao Paulo; aunque se observa también que un 29% de los encuestados afirma que no consigue estos productos en esa ciudad, lo cual puede significar que actualmente la oferta de chuños y tunta en esa ciudad no cubre toda la demanda de los residentes bolivianos en Sao Paulo.

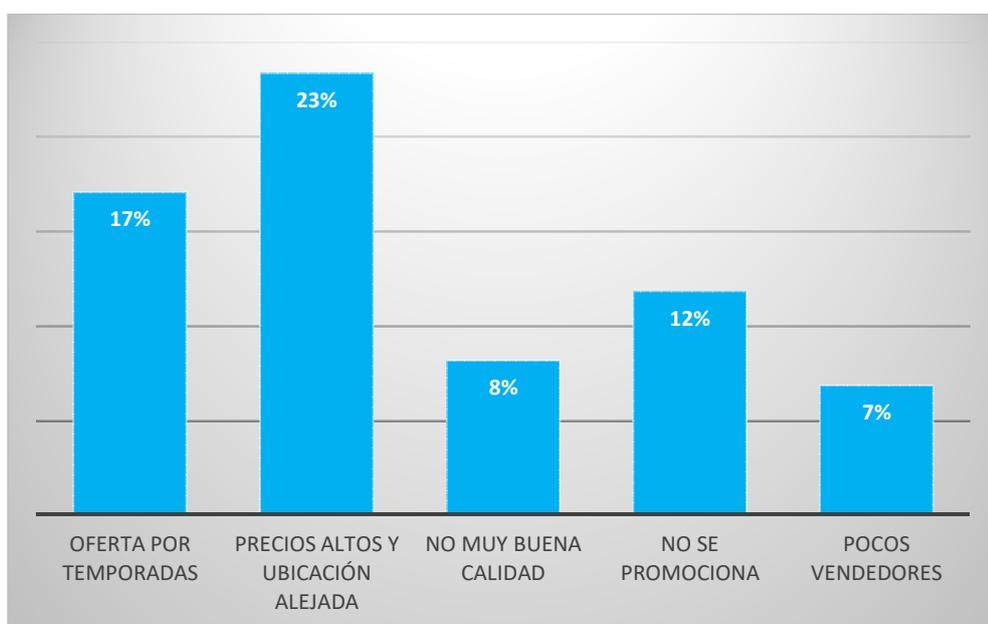
Sin embargo, es necesario profundizar en las características de la oferta de estos productos, aspecto que se aborda en la siguiente pregunta.

Tabla 15 Características de la oferta de chuño y tunta en Sao Paulo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Oferta por temporadas	65	17%
Precios altos y ubicación alejada	89	23%
No muy buena calidad	31	8%
No se promociona	45	12%
Pocos vendedores	26	7%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 13 Características de la oferta de chuño y tunta en Sao Paulo, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

La principal característica de la oferta de chuño y tunta en Sao Paulo, son “precios altos y ubicación alejada” de los centros de venta de estos productos (23%) y la “oferta por temporadas” (12%), es decir que el producto se encuentra solamente en determinadas épocas del año.

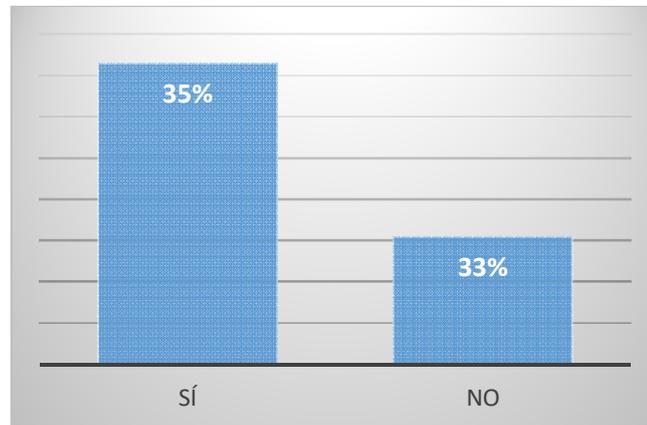
En porcentajes menores se menciona que los productos no son de buena calidad (8%), no existe promoción adecuada del producto (12%) y existen pocos vendedores (7%).

Tabla 16 Le gustaría contar con chuño y tunta de buen calidad en Sao Paulo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	147	39%
NO	109	28%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 14 Le gustaría contar con chuño y tunta de buen calidad en Sao Paulo, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

El 35% de los encuestados respondió que le gustaría contar con una empresa que le provea de chuño y tunta de buena calidad en la ciudad de Sao Paulo.

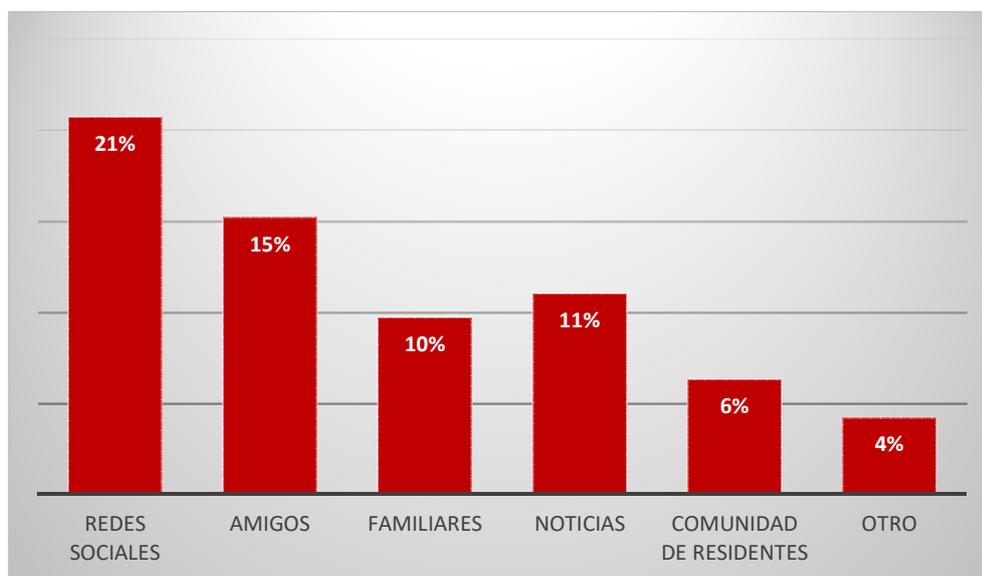
Esta oferta, tendría que tener las características que actualmente no cuenta la oferta de chuño y tunta en esa ciudad, es decir, oferta del producto durante gran parte del año, lugares de expendio en zonas en las que residen los inmigrantes bolivianos y precios razonables.

Tabla 17 Medios promocionales o publicitarios preferidos para enterarse de ofertas de chuño y tunta en Sao Paulo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	79	21%
Amigos	58	15%
Familiares	37	10%
Noticias	42	11%
Comunidad de residentes	24	6%
Otro	16	4%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 15 Medios promocionales o publicitarios preferidos para enterarse de ofertas de chuño y tunta en Sao Paulo, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

Los resultados obtenidos muestran que los medios promocionales o publicitarios preferidos para enterarse de ofertas de chuño y tunta en Sao Paulo son principalmente las redes sociales (21%), amigos (15%), noticias (11%) familiares (10%) y a través de la comunidad de residentes bolivianos (6%).

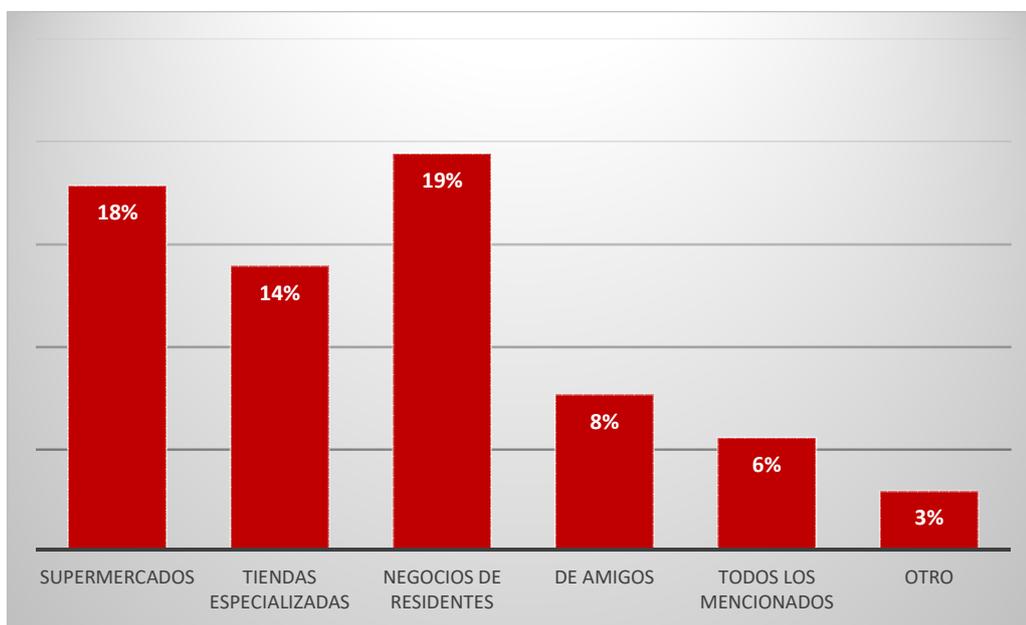
En la categoría “otros” (4%), se menciona ferias (3%) y consulado de Bolivia en Sao Paulo (1%).

Tabla 18 Lugar preferido para la compra de tunta y chuño en Sao Paulo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Supermercados	68	18%
Tiendas especializadas	53	14%
Negocios de residentes	74	19%
De amigos	29	8%
Todos los mencionados	21	6%
Otro	11	3%
Total	256	67%

Fuente: Resultados de la encuesta-

Figura 16 Lugar preferido para comprar de tunta y chuño en Sao Paulo, en %



Fuente: Resultados de la encuesta-

Los encuestados consideran que este tipo de productos, como el chuño y la tunta de buena calidad, debería ser comercializada en “negocios de residentes” (19%), supermercados (18%) y tiendas especializadas (14%).

Es decir, los residentes encuestados consideran que estos productos, deben ser distribuidos y comercializados de manera amplia y continua.

2.5. Estrategia de marketing

En el marketing mix internacional se debe considerar que los productos que se exportan se encuentran orientados a un segmento de familias bolivianas residentes en el Brasil.

2.5.1. Producto.

El producto que se ha seleccionado en el presente plan de negocios está conformado por dos derivados de la papa: el chuño y la tunta, dos productos que se preparan en base a procesos tradicionales ancestrales y que a su vez son ingredientes esenciales para la preparación de platos típicos de la cocina boliviana, como ser: chicharrón, fricasé, picantes (pollo, mixto, etc.), thimpu y otros, propios de las regiones del altiplano y los valles de Bolivia.

El consumidor de estos productos es el residente de nacionalidad boliviana en la ciudad de Sao Paulo – Brasil, que demanda estos productos, como consecuencia de un proceso de añoranza o nostalgia por las expresiones de su cultura, pese a que se encuentran viviendo años en esa ciudad y que, durante años retorna para disfrutar de estas expresiones, pero que no necesariamente debe esperar a retornar a su país para seguir disfrutando de la comida, la música y las danzas tradicionales de su país.

Por este motivo, los propios residentes organizados en Brasil, han desarrollados actividades como entradas folklóricas, restaurantes y locales en los que se presenta música nacional (boliviana), danzas y comida típica. Adicionalmente, el flujo de visitantes bolivianos, que es muy activo a lo largo de todo el año, ha servido para llevar productos e ingredientes típicos de la cocina boliviana, complementada con envíos continuos de encomiendas desde Bolivia a Brasil, conteniendo chuños, tunta, quinua, picantes y otros ingredientes de la comida típica boliviana, que es la base posterior de exportaciones de chuño y tunta que se efectivizaron entre 2015 y 2018.

En relación al ciclo de vida del chuño y la tunta, ambos productos se encuentran en la etapa de madurez, sin embargo, en Saó Paulo, dado el crecimiento continuo de bolivianos que migran a Brasil, este producto se encuentra en una fase de introducción.

La estrategia de producto debe considerar esencialmente que el chuño y la tunta en el mercado brasilero en general, se encuentra en fase de introducción, aunque los inmigrantes conozcan estos productos desde siempre, pero incluso para sus familias, el producto será novedoso.

Por ello, la estrategia de producto debería centrarse inicialmente en el inmigrante boliviano que proviene de las regiones del valle y del altiplano, para quien el producto tiene significado y su consumo, le recuerda a los momentos en familia durante su estadía en Bolivia. Es decir, la gastronomía boliviana como parte de su cultura.

El producto debe ser presentado incluso de manera similar al que se exhibe en mercados bolivianos e inclusive, en supermercados, teniendo cuidado de hacerlo en ambientes refrigerados.

Otra parte, de la producción exportada debe ser destinada a la demanda de restaurantes bolivianos que se encargan de la preparación de comida típica boliviana en Brasil. La presentación en este caso debe ser reforzada con la exhibición de platos típicos en vidrieras, igual que en Bolivia, presentando por ejemplo el chicharrón o el fricasé, con los ingredientes andinos.

La opción de presentarlos en envases, puede ser atractiva para supermercados. Los envases deberían ser etiquetados con nombres que evoquen el origen del producto: Bolivia. La región andina o una mezcla de ambas opciones.

Las barreras de entrada al mercado son posibles de conseguir, especialmente a partir de la organización existente de parte de los residentes bolivianos, que se encuentran lo suficientemente preparados para incursionar en la creación de empresas importadoras de productos desde Bolivia,

Estas organizaciones ya han podido incursionar en la estructuración de negocios en Sao Paulo, como ser: restaurantes, locales de fiestas, supermercado y pueden incursionar en la creación de negocios de importación.

En cuanto a la marca, el producto adopta para su funcionamiento el nombre de:

“CHUÑO Y TUNTA DE BOLIVIA”

2.5.2. Precio

El precio del chuño y de la tunta en Sao Paulo debe estar basado en las perspectivas del cliente y la intensidad de la demanda, relacionado con el costo, por lo que se tomara en cuenta el valor que atribuyen los clientes y no el costo del vendedor como clave para fijar el precio orientado a la demanda que se exportará a Brasil. Por este motivo estos productos, tendrán un precio relacionado a las expectativas del segmento de residentes bolivianos en Sao Paulo. Se debe tomar en cuenta la coordinación con el distribuidor o agente que esta con referencia en contacto con los requerimientos del consumidor final y con el canal de distribución

La estrategia de precio, debe estar relacionada con las experiencias de residentes bolivianos que llevan el producto en forma de encomienda y con la demanda del producto en época de escasez del producto.

Esta estrategia se basa en que el producto es muy apreciado por los residentes bolivianos y los establecimientos gastronómicos que preparan platos típicos de Bolivia, que venden por encima de la cotización del chuño y la tunta en Bolivia, llegando a comercializar en un precio que puede triplicar el precio en Bolivia, es decir si en Bolivia, la libra de chuño cuesta Bs. 5, en Sao paulo, cuesta entre Bs. 18 a Bs. 20., que acepta hasta con agrado este incremento de precio para degustar gastronomía boliviana.

En realidad, el chuño y la tunta bolivianas en el Brasil, no tienen competencia, excepto la que podrían presentar los exportadores peruanos, si es que fuera el caso.

El precio de productos que son parte de una demanda que hace énfasis en la nostalgia del boliviano por consumir alimentos de su tierra, si bien puede definirse en un nivel alto, se tropieza con las limitaciones económicas de los bolivianos, o gran parte de ellos en el Brasil, que todavía no se han asentado en un nuevo país; aunque estén dispuestos a hacer un esfuerzo por degustar nuevamente estos productos.

Por lo tanto, la estrategia de precio debe apuntar a un nivel moderadamente alto que es aquel que considera los costos de exportación, más un margen de utilidad por conservarlo y presentarlo en el mercado en buenas condiciones, de manera que sea accesible a la gran mayoría de residentes bolivianos en el Brasil y sus familias.

2.5.3. Distribución física

Como se analizó en secciones anteriores, la exportación de chuño y tunta, necesariamente está relacionada a inmigrantes bolivianos, aunque las empresas importadoras brasileras se encuentren conformadas mayoritariamente por empresarios brasileros.

La estrategia de distribución debería tener como prioridad el uso de canales de distribución en los cuales se tenga una cantidad limitada de intermediarios, a diferencia de lo que ocurre en Bolivia, donde los productos agrícolas tienen demasiados eslabones en la cadena de distribución. De esta manera, no se encarecerá demasiado el producto para el consumidor final. En este aspecto se sugieren tres canales de distribución:

- ✓ Importador – mercados populares de Sao Paulo – consumidor final
- ✓ Importador – Supermercados de Sao Paulo – Consumidor final
- ✓ Importador – Restaurantes de comida típica boliviana – Consumidor final.

De esta manera el producto llegará a los residentes bolivianos a precios razonables.

En lo que respecta al proceso de exportaciones, también se analizará los ítems de envases y empaque de exportación de la tunta y el chuño, exportado desde Bolivia. Aunque se cuenta con datos preliminares.

2.5.4. Promoción

En el plan de negocios de exportación de chuño y tunta al mercado brasiler, el comercio y la promoción adquieren características particulares, una vez que los intermediarios entran en el modelo de mercadotecnia que se pretende desarrollar, no es suficiente para el productor al comunicarse con el cliente o consumidor final, es esencial que el intermediario sea informado detalladamente sobre el producto.

Por esta razón para comercializar el producto requiere la publicidad, principalmente de una página Web, y de promoción en ferias, la venta se realiza a través de un catálogo detallado e informativo que contengan las características y propiedades del producto, el tipo de insumos que se utiliza, el proceso de fabricación, etc. Así los clientes se informarán de la mejor forma sobre nuestro producto.

El objetivo de estrategia de promoción es principalmente el de intensificar el conocimiento del producto, para ello se utilizará principalmente dos medios de promoción:

- El catálogo a enviar a clientes potenciales en España.
- Ferias internacionales, para tener contacto directo con el cliente

El presupuesto de la Publicidad de introducción al mercado, es el siguiente:

Tabla 19 Publicidad de Introducción al Mercado. En Bs.

Medio Publicitario	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Habilitación de página web	Costo	1	1.000	1.000
Comunicación con clientes potenciales	Varios			12.000
Total				13.000

Fuente: Elaboración Propia.

La inversión en la publicidad de ingreso al mercado está conformada básicamente por tres ítems de costos, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 20 Inversión en medios de Publicidad para la introducción de la Empresa al Mercado, En Bs.

Medios publicitarios	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Diseño de Página web	Unidad	1	14.500	14.500
Colocación de avisos en periódicos locales	Unidad	40	150	6.000
Impresión de catálogos	Unidad	500	70	35.000
Total				55.500

Fuente: Elaboración Propia.

Estas inversiones se realizarán en los cinco últimos meses del año 0, o de planificación del Proyecto y los tres primeros tres meses del primer año de operaciones, aunque dos de estas actividades son anuales, es decir: la colocación del servicio y la habilitación de la página web, se realiza con un contrato que dura una gestión.

En la segunda fase, se realiza una publicidad de tipo recordatoria, destinada a sentar presencia buscando acciones de parte de los clientes externos e internos. Esta publicidad se constituye en un gasto corriente que se presupuesta y ejecuta en todas las gestiones. Esta fase dura por todo el Horizonte del Proyecto, es decir, es de carácter indefinido.

La promoción de chuño y tunta en el mercado brasilero, se debe realizar empleando diferentes medios:

- ✓ Redes sociales, en las que se encuentren interactuando residentes bolivianos y sus familias. Este medio es adecuado para hacer conocer la llegada de los productos y los lugares en los cuales se venderá tanto en forma de producto agrícola como parte de un menú preparado con estos ingredientes.
- ✓ Cárteles y folletos en mercados y supermercados.
- ✓ Avisos en restaurantes.
- ✓ Participación en ferias.

En todos los casos, el mensaje debe aludir brevemente a la recuperación de la gastronomía boliviana en el lugar de residencia.

Esta publicidad está compuesta por los siguientes ítems:

Tabla 21 Gastos en publicidad, en Bs.

Gastos de publicidad	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total anual
Mensualidad de Página web en la Red	Unidad	12	500	6.000
Comunicación con clientes	Costo/mes	1	800	9.600
Carteles y folletos	500	2	2.500	5.000
Participación en ferias internacionales (CBB y SCZ)	Costo evento	2	10.000	30.000
Total				50.600

Fuente: Elaboración Propia.

El principal blanco de la estrategia promocional son los decisores de la compra del locoto en polvo, importadores españoles y agentes de mercadeo brasileiros.

3. OPERACIONES (PRODUCCIÓN)

3.1. Diseño y desarrollo de productos.

El proyecto contempla el involucramiento de la empresa en el proceso de producción, porque es preciso que se tenga un conocimiento de la calidad del producto, por ello se debe conocer la producción, para saber reconocer y diferenciar el producto de calidad de otro que no es de buena calidad.

En el presente proyecto se describen los productos derivados de la papa: el chuño y la tunta.

1. **El chuño**, cuyo nombre proviene de la palabra quechua ch'uñu, es una papa procesada originaria del altiplano que se produce especialmente en Bolivia. Es también conocida como papa eterna, papa milenaria y papa deshidratada (Zhitty, 2021).

El **chuño es un comestible** que tiene grandes fuentes de calcio y hierro, además de esto, que se consigue desde el procesado de la papa. Este producto se consigue después de congelar el tubérculo de la papa y desecarlo por exposición al sol (Diony's, 2022).

Su creación está relacionada con las condiciones climáticas desfavorables del altiplano que fuerzan al labrador de estas zonas a cultivar variedades de papas amargas.

Es utilizado desde la antigüedad por los pobladores andinos gracias a su capacidad de conservarse por un tiempo prolongado gracias a que pasa por un proceso de "liofilización", razón por la que se consideraba un excelente método de supervivencia y por la que ha trascendido a través de los años.

Esta no es su única característica, sino que, a pesar de este proceso, conserva las cualidades originales de la papa, dejando a su paso distintos beneficios para la salud. Cada 100 gramos de chuño contienen (Zhitty, 2021):

- Energía: 315,0 kcal.
- Carbohidratos: 76,5 gr.
- Grasa: 0,15 mg.
- Proteínas: 2,10 gr.
- Fibra: 2,10 gr.
- Potasio: 10,0 mg.
- Hierro: 3,30 mg.
- Calcio: 92,0 mg.

Entre los beneficios del chuño, en la salud de las personas, se tiene (Zhitty, 2021):

- i. Combate la anemia.**
- ii. Protege el estómago.**
- iii. Es una gran fuente de energía.**
- iv. Es recomendado para personas con diabetes.**
- v. Refuerza los huesos y los dientes.**
- vi. Previene el colesterol.**
- vii. Previene enfermedades cardiovasculares.** Gracias a su contenido en antioxidantes, este ayuda a prevenir las enfermedades cardiovasculares.
- viii. Mantiene los minerales originales de la papa.** La deshidratación no logra afectar a los compuestos nutritivos de la papa, más bien mantiene todas sus propiedades nutritivas e incluso adquiere más propiedades por dicho proceso.

Figura 17 Proceso de producción del chuño



Fuente: PBACC, (2020).

2. **La tunta.** A través del tiempo los agricultores andinos han desarrollado cultivos resistentes a la helada y a la sequía, los mismos que pueden sembrarse en alturas mayores a los 3.800 metros sobre el nivel del mar. Entre estas especies está el grupo de las papas amargas (*S. juzepczukii* y *S. curtilobum*), las que pertenecen a la gran familia de las papas nativas. En general, estas papas tienen gran adaptación

a las zonas altoandinas donde, a diferencia del otro grupo grande de papas nativas comunes o dulces (*Solanum tuberosum* sub especie Andígena), no experimentan mayores limitaciones para su normal desarrollo a pesar de las extremas condiciones climáticas a esas altitudes. Las papas amargas se caracterizan por su mayor contenido de glicoalcaloides, factor responsable de su sabor amargo (Gianella, 2020).

La tunta, por su contenido de almidón de fácil digestibilidad, su uso es recomendable como alimento para niños y en otras dietas que requieren alimentos nutritivos, pero de fácil asimilación. Ahora bien, por efecto de la lixiviación (remojo), la papa convertida en chuño pierde su contenido de vitamina C, por ser ésta hidrosoluble, pero durante el proceso de elaboración se incrementa notablemente su contenido de calcio y hierro.

La calidad del chuño dependerá de las condiciones climáticas (velocidad e intensidad del frío) y de la manera en que se lo elabora. Es decir, está en función del proceso de producción total. Es importante tomar recaudos al secar el producto, por ejemplo, si se presentara una lluvia repentina y el chuño quedaría a la intemperie, mojando el chuño, para luego estar expuesto a los rayos solares, se produciría un desfase en el proceso dando un chuño de baja calidad (Rea, 2010). El chuño de alta calidad, se la especifica de la siguiente manera (Vallenas, 1973):

Tabla 22 Criterios del chuño de alta calidad

Criterio	Descripción
Color	Gris
Tamaño	Grande
Peso	Menor
Olor	Ligero
Sabor	Agradable
Sonido de golpe	Suave
Uniformidad	Tamaño uniforme
Integridad	Tubérculos enteros
Rehidratación	Rápida

Fuente: Vallenas, 1973.

La tunta es un alimento que se elabora en la zona alto andina de Perú y Bolivia, gracias a las condiciones naturales de los pisos altitudinales que se observan entre los 3500 y 4100 msnm, en la estación de invierno conocida como helado, donde la fluctuación de temperatura de día es de 18°C y de -11°C durante la noche (TSI, Tecno Solluciones CR, 2020). Este producto se elabora a partir de la papa amarga característica de la zona quechua, Jalca o puna con técnicas milenarias de nuestros antepasados que han logrado perdurar en el tiempo para los poblados que tienen condiciones difíciles para la producción otras variedades de productos, que bajo las condiciones climáticas y agrestes es difícil la sobrevivencia.

En la siguiente tabla, se puede observar una categorización del chuño por calidades, en la que se describen las características del chuño de diferentes calidades, desde la primera a la cuarta categorías.

Tabla 23 Categorías de la calidad del chuño

Calidad	Descripción
Primera calidad	Producto grande y pelado
Segunda calidad	Producto algo más pequeño pero sin pelar
Tercera calidad	Producto menudo, seco y sin pelar
Cuarta calidad	Producto partido, con cáscaras y muy menudo (para consumo animal)

Fuente: Vallenas, 1973.

Los precios varían de acuerdo a la calidad del chuño y los consumidores buscan los productos de mayor calidad.

En el caso de la tunta, las características básicas que marcan la calidad de la tunta son (CIP, Centro Internacional de la papa, 2007):

Tabla 24 Características básicas que identifican la calidad de la tunta

Atributo	Descripción
Forma	De forma redonda o alargada de acuerdo a la variedad de la papa empleada. Ejemplo: Ch'aska (redonda) y Locka (alargada)
Color	El color, de preferencia, debe ser blanco intenso, pero la gama de color puede extenderse hasta el blanco mate. No es recomendable la presencia de manchas amarillentas o de color oscuro.
Olor	El olor de un alimento contribuye al placer de comer. Debe tener un olor suave, a hierbas acuáticas. No debe presentar olores fuertes o fétidos.
Tamaño	<ul style="list-style-type: none">• Grandes: si es redonda, mayor de 5,1 cm de diámetro; si es alargada, mayor de 7 c, de largo.• Mediana: si es redonda, de 3m9 cm a 5 cm de diámetro; si es alargada, de 5,5, a 7 cm de largo.• Pequeña: Si es redonda, menor de 3,9 cm de diámetro; si es larga, menor de 5,5 cm de largo.
Rehidratación	Es el tiempo que debe remojar la tunta para que se ablande y pueda cocinarse fácilmente. Ese tiempo varía entre 10 minutos a media hora.

Textura y sabor	<ul style="list-style-type: none"> • Textura: suave y esponjosa, en especial las variedades nativas. • Sabor: agradable, ligeramente insípido. Combina bien con preparaciones de sabores fuertes. <p>Tiene la propiedad de absorber los sabores de los ingredientes que la acompañan durante su cocción.</p>
-----------------	--

Fuente: CIP, Centro Internacional de la papa, 2007.

3.2. Proceso de producción.

Tanto el chuño como la tunta, se elaboran empleando un proceso de deshidratación de la papa. La producción de chuño y tunta es estacional (junio y julio).

Para resultar en la desecación de los tubérculos se los expone a ciclos de congelación y asoleamiento para secarlos, alternando posteriormente este mismo proceso. Cada vez que esto se repite, la papa, en este caso, pierde agua hasta que, finalmente el calor del sol y con ayuda de cierto prensado a pie acaban el trabajo y se convierte en una papa deshidratada, es decir, en chuño. Cabe aclarar que la fabricación de chuño es estacional, ya que está sujeta a las condiciones meteorológicas que esperan, garanticen la presencia de heladas intensas que se presentan en los meses de junio y julio pasado el solsticio de invierno en el hemisferio Sur (Azafran, 2021).

El proceso tarda aproximadamente 20 días, en los cuales, primero se debe elegir papas pequeñas de la cosecha, una vez separadas, se las extiende en el suelo que lleva encima paja o pasto seco. A estas se las deja congelarse por la helada durante tres noches más o menos. Una vez que están congeladas, en un lugar diferente, se las deja secar al sol y se procede a “pisarlas” para eliminar la poca agua que aún conservan las papas congeladas. El proceso se repite hasta obtener el resultado deseado. Aplicando este método se elimina al menos el 80% del peso de las papas, facilitando su transporte, almacenaje y conservación.

En el caso de la tunta el proceso de producción, es el siguiente (CIP, Centro Internacional de la papa, 2007):

1. Recepción: Con la recepción de diversas variedades de papa fresca, se da inicio al largo proceso de transformación de la papa en tunta. Estas variedades forman parte de la reciente cosecha de los productores, o son adquiridas de otras regiones cercanas, en especial las variedades mejoradas. Se deberá tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - Usar envases o sacos de polipropileno bien lavados; en especial si emplean sacos de segundo uso (sacos de fertilizantes y similares).
 - El camión u otro vehículo que transporta la papa deberá ser limpio, libre de agentes contaminantes y debe transportarse exclusivamente papa (no debe mezclarse con animales, combustibles, etc.).
 - Registrar el peso inicial.
2. Selección y clasificación. Principalmente son las mujeres quienes se encargan de la selección de la papa, ya que se necesita tener un especial cuidado por los detalles que implica una buena selección. Se sugiere:
 - Realizar la limpieza del área de trabajo y colocar un sobrepiso de mallas y/o mantas plásticas y sobre éste las papas.
 - Clasificar la papa de acuerdo al tamaño (grande, mediano, chico), y a la variedad (ch'aska, locka, occocuri, etc.) para lograr un mejor efecto de la helada y uniformidad en el congelado.
 - Seleccionar la papa según su sanidad, separando la papa sana de la dañada (partida, agusanada, podrida, ciega, etc.).
 - Registrar el peso de las papas que serán usadas para la elaboración de la tunta.
3. Primer congelado. Para el congelado, las papas se exponen a las temperaturas propias del invierno, inferiores a 5°C, durante tres a cuatro noches. Las zonas apropiadas son las pampas o “chuñahuis”, ubicadas en los patios de las casas o en las playas adyacentes al río. Es deseable:
 - Limpiar el espacio destinado para el congelado (campo abierto), colocar un sobre piso de paja, mallas o mantas limpias.

- Dispersar los tubérculos de papa uniformemente en una sola capa para facilitar su congelado.
 - Recoger el producto antes de la salida del sol y cubrirlo con mantas gruesas hasta la puesta del sol. Repetir la operación durante cuatro días de lo contrario la papa se volverá negra como el chuño.
 - El proceso concluye cuando al chocar los tubérculos entre sí, suenan como piedras.
4. Inmersión. Los tubérculos de papa congelados se sumergen en el río por un periodo largo, entre 21 y 30 días, según la variedad de papa. Para ello, se instalan en el río pozas o jaulas con mallas que puedan resistir aproximadamente de una a tres toneladas. Es recomendable:
- Ubicar a lo largo del río una zona con agua cristalina, de ligero caudal, con arena gruesa para evitar el polvo y el enturbiamiento.
 - Limpiar la orilla del río de restos orgánicos y sintéticos (bosta, plásticos, latas, vidrios etc.).
 - Acondicionar la jaula con las mallas y palos de madera, cuyos ángulos se refuerzan con sacos de arena como anclajes.
 - Introducir los tubérculos de papa congelados en las pozas, donde deben permanecer entre 21 a 30 días.
5. Segundo congelado: consiste en volver a congelar los tubérculos de papa ya remojados por una sola noche. Por la tarde se extraen del río, con ayuda de un colador gigante o “wiscaña” y se extienden sobre una capa de paja limpia y mallas. Esto favorece el escurrimiento y el oreado, así como el descascarado. Se sugiere:
- Acondicionar un área limpia, colocar una capa de paja limpia y sobre ella, una malla previamente lavada y desinfectada con agua clorada, dosificando una cucharada de lejía para una tina de agua de 7 a 10 litros.
 - Esparcir los tubérculos de papa de manera uniforme en una sola capa.
 - Remover los tubérculos de papa sometidos al congelado durante la media noche, lo que permitirá un congelado más uniforme.

- Evitar el acceso de personas y animales a la zona de trabajo.
6. Descascarado y lavado. Esta labor se realiza en la madrugada, a fin de tener los tubérculos de papa aun húmedos y la cáscara semi desprendida. Generalmente participan parejas de hombres. Es necesario:
 - Colocar una arroba de tubérculos de papa congelados en una manta de malla que lleva el nombre de “taquiña”.
 - Proceder al descascarado mediante el apisonado, usar botas de jebe limpias y desinfectadas con agua clorada.
 - Enjuagar los tubérculos de papa en el río repetidas veces hasta que el agua de enjuague salga transparente.
 - Realizar el último enjuague con agua clorada en un balde grande o tina. Estará listo para su extendido.
 - Cada cinco enjuagues renovar el agua clorada de la tina.
 7. Para el secado es importante una buena dispersión de la tunta aún húmeda para facilitar la exposición al sol y a las heladas nocturnas durante siete días aproximadamente. Las mujeres tienen especial cuidado en ello. Es importante:
 - Limpiar el área de extendido y colocar paja limpia, y sobre ésta mantas o mallas, previamente lavadas con detergente, y desinfectadas con agua clorada.
 - Lavarse las manos y usar guantes para dispersar la tunta húmeda de manera uniforme a fin de facilitar el secado al sol. Si usa tablillas de madera, desinfectarlas en agua clorada.
 - En las noches con neblina conviene tapar la tunta con mantas, para evitar el amarillamiento.
 8. Rozado y venteo. Una vez seca la tunta, parejas de varones colocan una arroba de tunta en una manta de malla y la balancean de un lado a otro, provocando el roce entre las tuntas y el pelado final. Inmediatamente después, las mujeres proceden al venteado para separar completamente los restos de cáscara. De esta manera la tunta adquiere un color blanco intenso. Es importante:

- Utilizar mantas de malla secas, previamente lavadas con detergente, enjuagadas en agua corriente y desinfectadas con agua clorada.
 - Usar ropa limpia y gorros, mamelucos o mandiles blancos.
 - De preferencia usar cubre bocas para evitar contaminar el producto y protegerse del polvo desprendido de la tunta y también usar guantes.
9. Selección y envasado. La selección es la labor final. Requiere de especial cuidado porque ello influirá en el precio y su destino comercial. Es recomendable clasificar por:

Tabla 25 Clasificación de la tunta

Calidad	Descripción
Primera calidad	Tamaño grande, color blanco, entera, sin grietas.
Segunda calidad	Tamaño mediano, color blanco intenso, entera sin grietas.
Tercera calidad	Tamaño pequeño, color blanco a cremoso, enteras o con ligeras grietas.
Cuarta calidad	Color crema, con manchas amarillas u oscuras, diferente tamaño, partidas y con grietas (sólo uso casero).

Fuente: (CIP, Centro Internacional de la papa, 2007).

En el proceso, intervienen aproximadamente, 5 mujeres encargadas de selección de papa, preparación de lejía. Además, se cuenta con dos operarios encargados de tratamiento del producto con los pies y un supervisor de operaciones.

3.3. Máquinas, equipos, vehículos, otros similares.

La producción y exportación de chuño y tunta, solamente puede requerir maquinaria para el almacenamiento y envasado del producto.

El equipo de producción está conformado por lonas, sacos para el transporte y manipulación de la materia prima (papa) y del producto terminado (chuño y tunta).

Es necesario un vehículo de transporte para llevar la papa al lugar de producción de chuño y tunta y, una vez obtenidos los productos, llevarlos a centros de comercialización o embarque para exportaciones.

Es necesario disponer de un lugar para almacenamiento de materia prima, unos 70 m² y otro para el almacenamiento de productos terminados, para lo cual se necesita de una bodega refrigerada de al menos 100 m².

3.4. Insumos

El principal insumo para la producción de chuño y tunta, es la papa. Las variedades más aptas son las siguientes:

- En el caso de la tunta, las variedades de papa más apropiadas para la producción son (CIP, Centro Internacional de la papa, 2007):

Tabla 26 Especies de papa, apropiadas para la producción de tunta

Tipo de papa	Especie	Nombre común
Nativa amarga	S. Juzepczukii S. Curtilobum	Piñaza, Lucki, Locka Choquepito, Parina
Nativa dulce	S. tuberosum spp andigena	Imilla negra, Imilla, blanca, Sani imilla, Peruanita, Palita
Mejorada	S. tuberosum spp andigena	Canchán, Ch'aska, Perricholi, etc.

Fuente: CIP, Centro Internacional de la papa, 2007.

- En el caso del chuño, pese a existir 1.000 variedades de papa registradas, sólo las amargas poseen la virtud de transformarse en chuño (Lukys). El chuño pesa cinco veces menos que la papa (Canelas A., 2018).

Otros insumos importantes en la producción de chuño y tunta son (CIP, Centro Internacional de la papa, 2007):

- Paja. Para la formación de camas de paja, a orillas del río, para la producción de chuño.
- Lonas: Necesarias para sumergir la papa en la producción de tunta, para el secado y para la exposición al frío y vientos en la producción de tunta y chuño.
- Lejía: Empleada en la limpieza de superficies en las que se depositará el chuño y la tunta, tanto en lonas como en bodegas y camión.

3.5. Planta

De la cosecha total de papa, el campesino primero aparta un porcentaje para usarlo al año siguiente como semilla; luego, separa las papas frescas para su consumo inmediato, y el resto se reserva para hacer chuño (Canelas A., Chuño: el alimento tradicional y maravilloso de Bolivia, 2018).

La elaboración artesanal del chuño dura tres semanas, incluyendo el secado, que sirve para eliminar todos los alcaloides que tiene la papa y que le dan el sabor amargo original.

El proceso se lleva a cabo entre junio y julio, cuando llega “el friaje” y las temperaturas bajan por las noches hasta los -5 grados en alturas sobre los 3.800 metros. Los comunarios aprovechan entonces el contraste de las temperaturas del día para “momificar” los tubérculos (se congelan noches y deshidratan al calor del sol, por dos semanas, cuando hay al menos 18 grados –proceso de liofilización natural–).

Completada la momificación, la papa ya se ha transformado en chuño negro; sin embargo, para hacer tunta (chuño blanco) se coloca el chuño negro en saquillos y en agua que corre (Canelas A., Chuño: El alimento tradicional y maravilloso de Bolivia, 2018).

3.6. Localización

Considerando que la Empresa proyectada tiene que atender la demanda de chuño y tunta en la ciudad de Sao Paulo Brasil, la ubicación de la empresa está dada por un estudio de localización del Proyecto.

Dentro de este análisis se considera dos factores: antecedentes industriales y el factor

dominante, que está dado por la fácil accesibilidad al mercado, tanto de insumos como el de los consumidores.

Al efectuar un análisis de los antecedentes industriales, se ha visto que las experiencias de producción de chuño y tunta son numerosas a nivel industrial, semi-industrial y artesanal. El mercado en la ciudad de Sao Paulo, se ha desarrollado en base a la demanda de expresiones culturales de los residentes bolivianos en esta ciudad por los platos típicos de las regiones del altiplano y de los valles de Bolivia. La producción tradicional de papa y su posterior transformación en chuño y tunta en el departamento de La Paz, se remite a las experiencias en ciudades de El Alto y Viacha, en volúmenes relativamente bajos.

El factor dominante se da por la cercanía al entorno climático apto para la producción de derivados de la papa y la existencia o cercanía a la materia prima, debido a que estos factores permiten obtener importantes ahorros en costos de transporte de insumos y distribución de productos finales, así como en el tiempo requerido para conseguir los insumos requeridos para el proceso productivo.

3.6.1. Macrolocalización

A nivel de macrolocalización de la planta de elaboración de yogurt con quinua, se opta por el departamento de La Paz. La ciudad de Viacha, que se constituye la localización más apropiada para la instalación de la planta de exportación de chuño y tunta. Viacha, es una ciudad muy accesible para la instalación de pequeñas industrias, debido a que cuenta con fuentes de insumos para la producción como ser: energía eléctrica, gas natural, agua potable y disponibilidad de mano de obra.

En relación al costo de operación y de capital, los factores que influyen en la localización del proyecto de yogurt con quinua son:

- Cercanía al mercado,
- Facilidad del embarque de materias primas y bienes terminados,
- Cuenta con factores climáticos aptos para la producción de papa, chuño y tunta.
- Existencia de productores de papa, chuño y tunta.

- Costos de mano de obra,
- Costo del terreno,
- La construcción,
- El combustible (todos estos factores y
- Otros que se relacionan entre sí en forma compleja), contribuyen a determinar la localización adecuada que debe tener el proyecto.

3.6.2. Microlocalización

En el caso del presente Proyecto, la microlocalización se realiza en la ciudad de Viacha donde se ubicará la planta de producción y exportación de chuño y tunta.

En este proyecto, la microlocalización es importante, debido a que se requiere una ubicación que facilite el acceso de la empresa a la materia prima, para ello se requiere una zona que cuente con vías de acceso relativamente libre de tráfico excesivo, que facilite el transporte del producto a mercados e intermediarios de tubérculos andinos, concretamente la papa, producida en comunidades del municipio de Viacha. La localización debe encontrarse en una zona urbana que cuente con servicios para la producción, especialmente energía, comunicaciones e internet.

De acuerdo al conocimiento de la ciudad de Viacha, las localizaciones potenciales de la planta podrían ser las zonas de:

- ❖ Coniri
- ❖ Marka Irpa Chico,
- ❖ Villa Ancara.

4.2.2.1. Factores de localización

Los factores que se han tomado en cuenta para su respectiva evaluación, son los siguientes:

- 1) Cercanía a centros de distribución del producto.** Que se refiere esencialmente a la accesibilidad a la zona y su conexión vial, en lo posible amplia conexión con

centros de comercialización, mercados y tiendas especializadas en la venta de productos lácteos.

- 2) **Proximidad de productores de papa:** Este factor se refiere a que la localización debe contar con conexión vial a centros de comercio de leche, como materia prima principal del proceso productivo, además de quinua y otros insumos industriales, procurando que su ubicación estratégica coadyuve al ahorro de tiempo y recursos.
- 3) **Transporte:** Este factor incide en la optimización de los costos de la empresa, tanto en el abastecimiento de insumos como en la distribución de productos. Es importante que la localización elegida cuente con vías transitables y, en lo posible, no sujetas a tráfico intenso y trancaderas que pueden afectar el normal desarrollo de las actividades empresariales de la planta de yogurt con quinua.
- 4) **Infraestructura industrial y servicios:** En general la ciudad de Viacha, tiene vocación industrial, por ello, en esta se pueden encontrar varios lugares en los que se encuentran parques que ofrecen infraestructura y servicios para la producción, tales como: agua potable, la energía eléctrica, combustibles y, además, terrenos, comunicaciones e instalaciones sanitarias.
- 5) **Mano de obra:** Es necesario que la localización seleccionada, cuente con fuentes de mano de obra, para la contratación respectiva en el mismo lugar. En los tres lugares seleccionados, es posible encontrar, lugares próximos en donde se puede contratar mano de obra calificada y no calificada. La ciudad de Viacha en general, es una ciudad con amplia base de trabajadores de todas las especialidades.
- 6) **Disponibilidad de Terreno.** El sitio de localización específico, debe tener un área mínima de 700 m², que permita instalar todas reparticiones de producción, comercialización y administración del proyecto.
- 7) **Condiciones climáticas para la producción de chuño y tunta.** Es importante que la localización elegida cuente con un espacio para posibles ampliaciones de las instalaciones productivas y de comercialización del producto.

4.2.2.2. Método de microlocalización

En el presente Proyecto se ha empleado el método de evaluación por puntos, el cual califica todos los factores relevantes de cada localización. Estos valores se multiplican por la ponderación del factor de localización. Al final se obtiene un puntaje para cada localización, eligiendo la de mayor puntaje.

El método de evaluación por puntos, para determinar la localización del proyecto requiere que se pondere cada factor, de acuerdo a su importancia para el desarrollo del futuro negocio. La ponderación de los diferentes factores es la siguiente:

Tabla 27 Ponderación de factores para la microlocalización

Factores	Ponderación
Cercanía a centros de distribución del producto	9
Proximidad de productores de papa	10
Medio de transporte	9
Existencia de infraestructura industrial	9
Disponibilidad de mano de obra	7
Disponibilidad de terreno	8
Condiciones climáticas para la producción de chuño y tunta	10

Fuente: Elaboración Propia.

La ponderación de cada factor de localización es de 1 a 10. La ponderación de 1, significa que el factor ponderado no es trascendental desde un punto de vista de su importancia relativa dentro del proyecto. Mientras que una ponderación de 10, significa que el factor es crítico.

La escala de calificación se encuentra entre 1 a 10, donde 1, significa que un determinado factor tiene un desarrollo mínimo o pésimo en esta localización; mientras que la calificación 10, se interpreta que en la localización el factor es excelente.

Esta escala La precisión de esta escala permite la aplicación rigurosa del método de localización por puntos. El producto de la multiplicación de cada factor de localización por la calificación asignada permite determinar el puntaje de cada calificación.

Los resultados de la evaluación por puntos en la microlocalización, tomando en cuenta las localizaciones propuestas.

De acuerdo a lo que se puede observar en la Tabla 15, el puntaje total más alto, pertenece a la localización de Coniri, con un total de 576 puntos. Por este motivo la localización de la planta de yogurt con quinua se encontrará en esta zona.

Tabla 28 Localización del Proyecto, método por puntos

Factores	Peso	CONIRI		MARCA IRPA CHICO		VILLA ANCARA	
		CAL	Puntaje	CAL	Puntaje	CAL	Puntaje
Cercanía a centros de distribución del producto	9	8	72	9	81	10	90
Proximidad de productores de papa	10	10	100	8	80	8	80
Medio de transporte	9	9	81	7	63	9	81
Existencia de infraestructura industrial	9	8	90	9	81	10	90
Disponibilidad de mano de obra	7	9	63	8	56	9	63
Disponibilidad de terreno	8	10	80	7	70	9	72
Condiciones climáticas para la producción de chuño y tunta	10	10	90	9	54	8	80
Total			576		485		556

Fuente: Elaboración en base a datos del proyecto.

La planta de producción de chuño y tunta estará ubicada en Viacha, en la provincia Ingavi del departamento de La Paz, se encuentra localizado a 32 km de distancia desde la ciudad de La Paz, en el Altiplano Norte, con altitudes que varían desde 3.540 metros sobre el nivel del mar en la parte más baja, hasta los 4.600 metros sobre el nivel del mar en las serranías ubicadas en la parte oeste del municipio (Gobierno Autónomo Municipal de Viacha, 2011).

El Municipio de Viacha, actualmente cuenta con 5 Distritos (1, 2, 3, 6, y 7) de los cuales los Distritos 1, 2 y 7 son propiamente urbanos, el Distrito 6 urbano rural y el Distrito 3 rural. El Municipio de Viacha tiene un tamaño aproximado de 118.523.42 hectáreas, la que ocupa una mayor parte es la superficie agrícola con 24.572 hectáreas donde se produce principalmente: legumbres secas y tubérculos (Gobierno Autónomo Municipal de Viacha, 2011).

El proyecto está ubicado en la Comunidad Coniri, en la que se cuenta con una superficie cultivada de 8.300 hectáreas de cultivos de papa en diferentes variedades, la mayoría aptas para la producción de chuño y tunta. Además, cuenta con varios ríos y arroyos para la producción de derivados de la papa.

La producción de papa de la comunidad Coniri es de 396 TM, de las cuales aproximadamente un 40% son comercializadas en ferias locales. De un total de 237,6 TM, el 45% es materia prima apropiada para la producción de chuño y tunta, por lo que la capacidad de producción se encuentra entre las 45 TM a 50 TM de chuño y tunta, dada la equivalencia de peso papa/chuño-tunta.

5.11. Distribución de planta

En el caso del Proyecto de yogurt con leche, la distribución de planta se plantea considerando las diversas áreas de producción como ser: almacenes, mantenimiento, área de circulación y áreas de recepción de materias primas e insumos, almacenamiento de productos finales, despacho de productos; además de las áreas administrativas y de comercialización.

La distribución física de la planta, permite la ubicación específica de las diversas áreas de la empresa, las cuales incluyen las diversas funciones de una empresa dedicada a la comercialización y exportación de chuño y tunta, de manera organizada, evitando pérdida de tiempo por una mala distribución del espacio, de manera que no se creen ineficiencias, cuellos de botella en el tránsito de materiales y otras actividades complementarias.

Para crear la distribución de la planta se han tomado en cuenta los requerimientos de espacio que se origina en cada una de las etapas del proceso de producción definido anteriormente. Es decir:

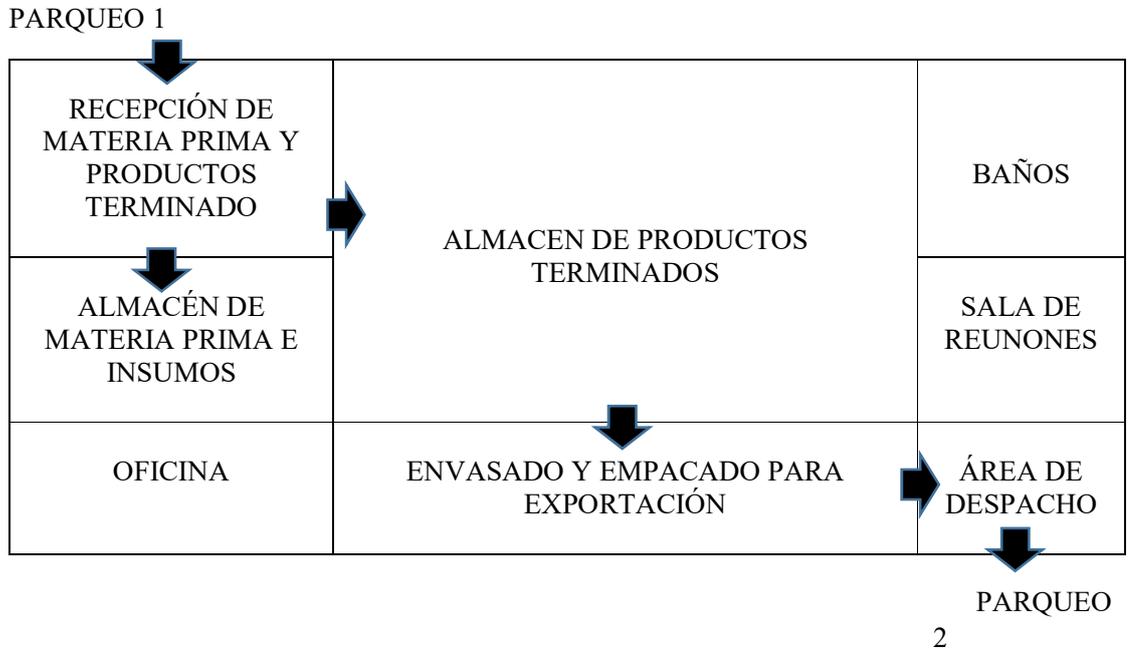
- a. Pesaje y recepción de materia prima
- b. Almacenamiento de materias primas e insumos
- c. Almacenamiento de productos terminados
- d. Planta de producción
- e. Área de mantenimiento
- f. Áreas de circulación
- g. Área administrativa
- h. Recepción de clientes
- i. Baño de personal operativo
- j. Baño de personal administrativo
- k. Despacho de productos
- l. Espacio para futuras ampliaciones.

Como se puede observar, la distribución física de la planta prioriza la fluidez en el tránsito de materiales, productos y personas.

Esta disposición permite en general tener una mayor facilidad de futura ampliación, es más compacta que la fábrica en forma lineal y es menos costosa en inversiones relacionadas con el costo de refacción.

En la siguiente figura, se observa la distribución de planta (lay-out) de la empresa proyectada:

Figura 18 Distribución de planta



Fuente: Elaboración propia.

4. FINANZAS

4.1. Presupuesto de inversión

Las inversiones son aquellas colocaciones de capital o dinero para hacer efectivo el proyecto de exportación de chuño y tunta a la república de Brasil, que son efectivizadas antes de la apertura de operaciones de la empresa “Chuño y tunta de Bolivia for export” S.R.L.

Las inversiones se realizarán esencialmente en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, en el año cero del proyecto.

Las inversiones que requiere la empresa “Chuño y tunta de Bolivia for export” S.R.L, están conformadas de manera específica, por los siguientes ítems:

- Vehículo. Camión para el transporte de materia prima y productos terminados.
- Maquinaria. Necesaria para el envase y pesado de materia prima y productos terminados.
- Equipo y herramientas. Empleadas en la manipulación de materia prima y productos terminados.
- Muebles y enseres. Inversiones necesarias para la administración del negocio.
- Equipo de oficina. Principalmente computadora e impresora.
- Activo diferido. Trámites, gastos legales, intangibles, antes de la apertura.
- Capital de trabajo. Capital de operaciones. Ver Tabla 27.

Tabla 29 Presupuesto de inversiones (en Bs.)

VEHÍCULO	Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total (Bs.)
Camión para transporte de materia prima y productos	Unidad	1	86.500	86.500
TOTAL VEHÍCULOS				86.500
MAQUINARIA	Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total (Bs.)
Balanza electrónica	Unidad	1	8.000,00	8.000
Envasadora al vacío	Unidad	1	13.970	13.970
TOTAL MAQUINARIA				21.970
EQUIPO	Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total (Bs.)
Mesón de Trabajo	Unidad	4	2.000,00	8.000
Cestas para manipulación de productos	Unidad	35	55	1.925
Carritos para transporte de cestas de productos	Unidad	5	345	1.725
Lonas para colocación de productos e insumo (15 m2)	Unidad	50	25	1.250
TOTAL EQUIPO				12.900
MUEBLES Y ENSERES	Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total (Bs.)
Escritorios Ejecutivo	Unidad	1	3.200	3.200
Escritorios adicionales	Unidad	1	1.950	1.950
Sillones de ejecutivos	Unidad	2	570	1.140
Gaveteros	Unidad	3	1.200	3.600
Mesa de reuniones (6 personas)	Unidad	1	3.850	3.850
Sillas	Unidad	6	140	840
TOTAL MUEBLES Y ENSERES				14.580
EQUIPO DE OFICINA	Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total (Bs.)
Computadoras	Unidad	1	3.975,00	3.975
Impresoras	Unidad	1	1.850,00	1.850
TOTAL EQUIPO DE OFICINA				5.825
ACTIVO DIFERIDO	Medida	Cantidad	Costo Unitario	Total (Bs.)
Gastos de Constitución	Costo total	1	2.500,00	2.500
Onversión en medios publicitarios para introducción	Costo Total	1	55.500,00	55.500
Publicidad de ingreso al mercado	Costo total	1	13.000,00	13.000
Gastos de puesta en marcha	Costo total	1	6.500,00	6.500
Trámite de licencia de sanidad (SENASAG)	Costo total	1	3.500,00	3.500
Gastos Legales	Costo total	1	5.500,00	5.500
TOTAL ACTIVO DIFERIDO				86.500
CAPITAL DE TRABAJO				

Sueldos Área Producción	Unidad	Cantidad	Sueldo mes	Total (Bs.)
Personal operativo	Sueldo/mes	3	29.000	87.000
Materia Prima (papa)	Costo semestral	3	14.583	43.750
Insumos	Costo semestral	3	86	258
Costo de envases	Costo semestral	3	771	2.313
Costo de empaque	Costo semestral	3	1.063	3.188
Imprevistos (5%)				6.825
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO				143.334
TOTAL INVERSIONES				371.609

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Presupuesto de operaciones

Tabla 30 Presupuesto de costos

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Costos Variables					
Mano de obra operativa	174.000	179.220	184.597	190.134	195.839
Materia Prima	175.000	210.000	252.000	252.000	252.000
Envases	9.250	10.278	11.648	11.648	11.648
Empaque	12.750	14.167	16.055	16.055	16.055
Insumos directos	1.033	1.418	1.701	1.701	1.701
Total Costo Variable	372.033	415.082	466.000	471.538	477.242
Costos Fijos					
Sueldos del personal administrativo	109.200	112.476	115.850	119.326	122.906
Gastos Administrativos	30.540	30.540	30.540	30.540	30.540
Gastos de Comercialización	50.600	50.600	50.600	50.600	50.600
Servicios y suministros	13.838	13.838	13.838	13.838	13.838
Cargas Sociales	36.294	36.294	36.294	36.294	36.294
Previsiones y provisiones	140.400	140.400	140.400	140.400	140.400
Depreciación	25.792	25.792	25.792	25.792	24.336
Amortización Activo Diferido	17.300	17.300	17.300	17.300	17.300
Total Costos fijos	423.964	427.240	430.614	434.090	436.213
Total presupuesto de costos	795.997	842.322	896.614	905.628	913.455

Fuente: Elaboración propia.

En el cálculo de costos, se debe considerar que la producción de chuño y tunta son estacionales, aunque la exportación y la preparación de la misma, significa al menos 4 meses de diversas actividades preparatorias, por lo que la concreción de oportunidades se realiza en 6 meses, base de cálculo de costos. ANEXOS 1 y 2.

4.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se puede medir en cantidad de unidades producidas. Primero, se calcula en precio de venta, en función a los costos de producción.

Tabla 31 Cálculo del precio de venta

Concepto	Monto o %
Costos Variables	
Mano de obra operativa	174.000
Materia Prima	175.000
Envases	9.250
Empaques	12.750
Insumos directos	1.033
Total Costo Variable	372.033
Cantidad de producción en kilos	25.000
Costo variable unitario	14,88
Margen de ganancia (64,3%)*	0,45
Precio unitario de venta (por kilo)	33,1

Fuente: Elaboración propia.

El punto de equilibrio expresado en unidades monetarias, es el siguiente:

Tabla 32 Punto de equilibrio (en kilos) de chuño y tunta

Detalle	1	2	3	4	5
Costo fijo	423.964	427.240	430.614	434.090	436.213
Costo variable	372.033	415.082	466.000	471.538	477.242
Producción (kilos)	25.000	30.000	36.000	36.000	36.000
Costo variable unitario	14,88	13,84	12,94	13,10	13,26
Precio unitario	33,1	33,1	33,1	33,1	33,1
Punto de Equilibrio (kilos)	23.310	22.213	21.397	21.736	22.017

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la información obtenida en la tabla 39, el punto de equilibrio se logra alcanzar desde el primer año de operaciones.

4.4. Financiamiento

La realización del presente plan de negocios requiere de aporte propio y financiamiento.

En la siguiente tabla se observa las necesidades de financiamiento:

Tabla 33 Estructura de financiamiento, en Bs. y porcentaje

Concepto	Inversión	Aporte	Financiamiento
Vehículos	86.500	66.500	20.000
Maquinaria	21.970		21.970
Equipo y herramientas	12.900	12.900	
Muebles y enseres	14.580	14.580	
Equipo de oficina	5.825	5.825	
Activo Diferido	86.500	86.500	
Capital de trabajo	143.334	0	143.334
Total	371.609	186.305	185.304
Porcentaje (%)	100%	50,1%	49,9%

Fuente: Elaboración propia.

El financiamiento se hará a través de un préstamo del Banco de Desarrollo Productivo (BDP), dirigido al pequeño productor, bajo el programa BDP Agropecuario, el mismo tiene las siguientes características:

- Monto: Bs. 185.304
- Tasa de interés: 10,25%
- Plazo 5 años.

Tabla 34 Amortización del préstamo, en Bs.

Años	Cuota	Intereses	Pago	Amortización
0				185.304
1	37.061	18.993,63	56.054,36	148.243
2	37.061	15.194,90	52.255,63	111.182
3	37.061	11.396,18	48.456,91	74.121
4	37.061	7.597,45	44.658,18	37.061
5	37.061	3.798,73	40.859,46	0

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Flujo de caja

En la siguiente tabla se observa el flujo de caja, que refleja la situación en el escenario razonable o más probable.

Tabla 35 Flujo de caja (escenario más probable)

DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ventas Exportaciones		662.000	818.232	1.011.335	1.041.675	1.072.925
Ventas mercado interno		120.000	144.000	180.000	180.000	180.000
Ingresos por ventas*		782.000	962.232	1.191.335	1.221.675	1.252.925
Costo Fijo		380.872	384.148	387.522	390.998	394.577
Costo Variable		372.033	415.082	466.000	471.538	477.242
Depreciaciones**		25.792	25.792	25.792	25.792	24.336
Amortizaciones		17.300	17.300	17.300	17.300	17.300
Intereses		18.994	15.195	11.396	7.597	3.799
IVA Neto - compensado		0	0	0	0	0
Impuesto a las Transacciones (ventas Bolivia)		3.600	4.320	5.400	5.400	5.400
Impuesto Utilidades Empresa (IUE)		0	19.985	58.476	56.917	55.654
Utilidad Neta		-36.591	80.411	219.448	246.133	274.617
Inversión en Activos Fijos	-141.775					
Inversión en Activo Diferido	-86.500					
Inversión en Capital de Trabajo	-143.334		-15.924	-21.229		
Capital de trabajo recuperado						
Depreciación		25.792	25.792	25.792	25.792	24.336
Amortización Activo Diferido		17.300	17.300	17.300	17.300	17.300
Flujo de Caja	-371.609	6.502	107.579	241.311	289.225	316.253

* Ver Anexo "Ingresos"

** Algunos activos se deprecian antes de los 5 años.

Fuente: Elaboración propia.

El flujo de caja fue realizado por un horizonte de proyección de cinco (5) años, y los flujos de caja fueron descontados con un costo de capital de 12,73, que fue calculado en base al método del costo de capital ponderado (k), que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 36 Calculo del costo de capital ponderado

CONCEPTO	Aporte propio	Préstamo
Proporción	186.305	185.304
Proporción en Porcentaje	50,1%	49,9%
Costo de financiamiento	15%	10,25%
Costo de Capital (K) – M. ponderada	12,63%	

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Evaluación financiera (VAN, TIR, BENEFICIO/COSTO)

La evaluación del proyecto, se realizó considerando los criterios de: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

4.6.1. Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto es el monto obtenido al descontar los flujos de caja, generados por el proyecto de exportación de chuño y tunta al mercado brasilero, a la ciudad de Sao Paulo, mediante el costo de capital, a los cuales se disminuye la Inversión inicial.

$$VAN = I_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} \dots \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

- I_0 = Inversión inicial
- FC_n = Flujo de Caja del año correspondiente
- i = Tasa de descuento mínima aceptable por los inversionistas

El valor obtenido en el cálculo del Valor Actual Neto, es de Bs.242.079,94 con una tasa de descuento del 12,63%

En el caso del Proyecto, el VAN es mayor a cero, por lo que se puede concluir, que el Proyecto es aceptable, debido a que en caso de ser implantado, el valor refleja un resultado positivo.

4.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), se emplea la fórmula que inicialmente es la misma que la del Valor Actual Neto (VAN), que igualando a 0, consiste en encontrar la tasa de rentabilidad que hace posible esta igualdad. La fórmula empleada es:

$$VAN = -l_0 + \frac{FC_1}{(1+i)^1} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} \dots \frac{FC_n}{(1+i)^n} = 0$$

El resultado de la Tasa Interna de Retorno (TIR), es de 29,3% que supera el Costo de Capital o Tasa de Descuento, que es de 12.63%, por lo que se puede concluir que el proyecto de acuerdo al criterio de la Tasa Interna de Retorno, también es rentable.

4.6.3. Relación Beneficio-Costo

En la siguiente Tabla se puede observar los beneficios y costos del proyecto:

$$\frac{\textit{Sumatoria de Beneficios}}{\textit{Sumatoria de Costos}} = 1,1329$$

El valor obtenido en la realización de beneficio costo $1,1666 > 1$, lo cual demuestra que el proyecto es factible indicando que por cada boliviano invertido se obtienen 1,1666 bs. de ganancia.

5. SUPUESTOS Y ESCENARIOS

En los ANEXOS 2, 3 y 4, se presentan dos escenarios (pesimista y optimista) que se caracterizan fundamentalmente por variaciones en el nivel de ingresos, debido a que las variaciones o disminuciones en el flujo de caja, es uno de los factores de mayor incidencia en la rentabilidad del Proyecto.

El escenario pesimista, se caracteriza por una disminución de las ventas en un 10%, durante todo el horizonte de proyección. De igual manera, se produce una disminución de costos de materia prima e insumos de producción en un 10%, los cuales están directamente relacionados con la elaboración de chuño y tunta para exportación.

El escenario optimista, se caracteriza por un incremento en un 10% en las ventas. De igual manera los costos variables de materia prima, recursos humanos e insumos de la producción se incrementan en un 10%.

Un tercer escenario, se encuentra relacionado íntegramente con el mercado externo. Debido a que la producción de chuño y tunta se encuentra limitada por varios aspectos, que se describen a continuación_

- En primer lugar, existe limitación de materia prima (papa), que requiere contar con ciertas características en lo que se refiere a la variedad de la papa-
- El proceso productivo requiere de ciertas condiciones climáticas y de temperatura ambiental que es necesario asegurar para obtener una producción de buena calidad.
- Todos estos aspectos se deben considerar en el proceso de planificación de la producción, que permita estandarizar la producción de tunta y chuño de la empresa.

Estas características inciden en la irregularidad de las exportaciones, se supone que solamente se puede exportar un 70% y un 30% de la producción se comercializa en el mercado interno.

En la siguiente Tabla se puede observar el flujo de caja resultante de este escenario que se caracteriza por una disminución de las exportaciones en un 10%, llegando a significar un 70% del total de la producción, mientras que la comercialización en el mercado interno significa un aumento del 10%, llegando a significar en total, un 30% del total de la producción anual.

Tabla 37 Flujo de Caja en el caso de una disminución de las exportaciones hasta un 70%

DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ventas Exportaciones		579.250	715.953	884.918	911.465	938.809
Ventas mercado interno		180.000	216.000	270.000	270.000	270.000
Ingresos por ventas		759.250	931.953	1.154.918	1.181.465	1.208.809
Costo Fijo		380.872	384.148	387.522	390.998	394.577
Costo Variable		372.033	415.082	466.000	471.538	477.242
Depreciaciones		25.792	25.792	25.792	25.792	24.336
Amortizaciones		17.300	17.300	17.300	17.300	17.300
Intereses		18.994	15.195	11.396	7.597	3.799
IVA Neto - compensado		0	0	0	0	0
Impuesto a las Transacciones (ventas Bolivia)		5.400	6.480	8.100	8.100	8.100
Impuesto Utilidades Empresa (IUE)		0	19.985	58.476	56.917	55.654
Utilidad Neta		-61.141	47.972	180.331	203.224	227.802
Inversión en Activos Fijos	-141.775					
Inversión en Activo Diferido	-86.500					
Inversión en Capital de Trabajo	-143.334		-15.924	-21.229		
Capital de trabajo recuperado						
Depreciación		25.792	25.792	25.792	25.792	24.336
Amortización Activo Diferido		17.300	17.300	17.300	17.300	17.300
Flujo de Caja	-371.609	-18.048	75.140	202.194	246.316	269.438

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de los indicadores de rentabilidad en los distintos escenarios son los siguientes:

Tabla 38 Indicadores de Rentabilidad en los Escenarios. En Bs. y %

Indicadores	Pesimista	Razonable	Optimista	Exportación de 70%
Valor Actual Neto (VAN) - en Bs.	60.944,25	183.304	423.216	114.839
Tasa Interna de Retorno (TIR) – en %	17,0%	29,3%	41,0%	20,8%
Relación beneficio / Costo	1,1191	1,1666	1,2089	1,1278

Fuente: Elaboración Propia.

En los cuatro escenarios se presentan indicadores de rentabilidad positivos, por ello se concluye que, ante variaciones razonables, el Proyecto de exportación de chuño y tunta al Brasil, muestra de manera preliminar indicadores de rentabilidad razonables.

6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL

6.1. Personería Jurídica

Personería jurídica es el reconocimiento a una organización, una empresa u otro tipo de entidad para asumir una actividad o una obligación que produce una plena responsabilidad desde la mirada jurídica, tanto frente a sí mismo como respecto a otros.

La personería jurídica puede ser creada por una o más personas físicas y nace a partir de un acto jurídico.

La empresa definió el tipo jurídico más adecuado para su emprendimiento siendo este **Sociedad de Responsabilidad Limitada**, la cual es una sociedad comercial en la que priman las personas que la conforman sobre los aportes que hacen, es una sociedad de personas.

En esta sociedad se puede tener como mínimo 2 socios y máximo 25, su característica principal es que los socios participan en la misma a través de cuotas de capital, y su responsabilidad se limita al valor de sus aportes de acuerdo al artículo 195º, del Código de Comercio de Bolivia (República de Bolivia, 1977), el aporte de capital social mínimo no está establecido en el código de comercio, pero debe estar dividido en cuotas de igual valor, de Bs.100 o múltiplos de Bs.100 (Art. 198ª del Código de Comercio. El órgano máximo de decisión de una S.R.L. es la asamblea, la cual está compuesta por los socios, administradores o gerentes. En el caso de nuestra empresa serán dos socios administradores y gerentes.

La empresa constituida, se sujetará a la normativa legal vigente que regula a las empresas dentro del Estado Plurinacional de Bolivia, las cuales son las siguientes:

- Código Civil
- Código Tributario
- Código de Comercio

Además, se encontrará regulada por las siguientes instituciones de orden público:

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social
- Gobierno Autónomo Municipal de La Paz
- Servicio de Impuestos Nacionales
- Fundempresa

6.2. Registro Legal

En la presente sección se describen los pasos necesarios y sus requisitos explícitos para la inscripción del emprendimiento dentro del sistema legal, y los requerimientos para su funcionamiento acorde a las leyes impuestas.

Las normas legales que regulan el trámite:

- D. L. 14379 Código de Comercio
- D. L. 16833 Reglamento de la Dirección General de Registro de Comercio y Sociedades por Acciones
- D. L. 15191 Reglamento del Registro de Comercio
- D. L. 15195 Reglamento de la Dirección de Sociedades por Acciones
- D. L. 26215 Reglamento de la Concesión de Registro de Comercio

❖ Requisitos para la creación y obtención de permisos necesarios

La formalidad consiste en los siguientes pasos por lo general, cada uno en una institución específica y de acuerdo a la constitución legal de la empresa.

1. FUNDEMPRESA

- ✓ **Control de homonimia o consulta de nombre.** A fin de establecer si el nombre comercial no se encuentra registrado, el trámite de consulta Control de Homonimia se constituye en el mecanismo operativo del cliente para conocer la viabilidad del uso del nombre. Requisito:
 - ❖ Formulario N° 0010/03 DE SOLICITUD DE Control de Homonimia, debidamente llenado y firmado por el cliente

- ✓ Saber qué tipo de sociedad y la razón social y a que se dedica la empresa, en este caso pertenece a industria y como actividad económica (operador de comercio exterior). Considerando las características de la empresa que se desea formar, el tipo más adecuado es la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), que se caracteriza por estar compuesta por un número de 2 a 25 personas. El capital está conformado esencialmente por los aportes de los socios, el cual se divide en cuotas de capital, y éste debe estar completamente pagado. La responsabilidad de los socios se limita al aporte realizado a la empresa, no se considera el patrimonio personal, es decir los socios responden según el monto de capital aportado.

La empresa contará con el aporte de tres socios fundadores, esto en función al monto de inversión necesario.

Los socios estarán registrados en un libro en el cual se consigna el nombre, domicilio y monto de la aportación de cada uno de ellos. Los socios responden hasta el monto de su aporte de capital; mientras que la transferencia de sus aportes, surte efecto frente a terceros, luego de la inscripción en el Registro de Comercio de acuerdo al Código de Comercio.

La sociedad llevará la razón social de “Derivados de la Papa de Bolivia” S.R.L. y tendrá su domicilio legal en la ciudad de Viacha, zona Coniri, donde tendrá sus oficinas y sus instalaciones operativas.

Cada uno de los socios dará un aporte. El capital social estará dividido en cuotas. Los socios aportarán el 100% de su cuota de capital.

Requisitos:

- Formulario N° 0020 de solicitud de Matricula de Comercio con carácter de declaración jurada, debidamente llenado y firmado por el representante legal.
- Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que interviene, acompañando la respectiva solvencia profesional original otorgada por el Colegio de Contadores o Auditores. Costo: Bs. 250.

- Publicación del testimonio de constitución en un periodo de circulación nacional que contenga las partes pertinentes referidas a:
 - a) Introducción notarial de la escritura pública en la que conste el N° de instrumentos, lugar, fecha, Notaria de Fe Pública y Distrito Judicial. Costo: Bs. 650.
 - b) Transcripción in extenso y textual de las cláusulas establecidas en los incisos 1 al 7 del Art. 127 del Código de Comercio.
 - c) Conclusión y concordancia de la intervención del Notario de Fe Pública. (Adjuntar página completa del periódico en que se efectúa la publicación).
 - d) Registro: Arancel Costo: Bs. 580.

Además, se deberá adjuntar los siguientes documentos:

1. Testimonio de la escritura pública fe de constitución social en original o fotocopia legalizada legible, con la inserción del acta de fundación de la sociedad que contenga la resolución de aprobación de estatutos y designación del directorio provisional. El mencionado instrumento debe contener los aspectos previstos en el Art.127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo de societario respectivo establecidos en el mismo cuerpo normativo.
2. Estatuto de la sociedad, el mismo que puede ser insertado en la escritura constitutiva o instrumentalizado por separado en un testimonio notarial.
3. Certificado de depósito bancario emitido por cualquier entidad financiera del país, que consigne el capital pagado en dinero. La cuenta corriente bancaria debe estar a nombre de la sociedad en formación.

El trámite se realiza en FUNDEMPRESA, y el procedimiento consiste en:

Presentada la documentación requerida en Ventanilla de Atención al Cliente, ésta efectúa la constatación del cumplimiento de los requisitos exigidos, el cobro del arancel correspondiente y la emisión del código de trámite que identifica el cargo de recepción. En caso que el representante legal sea extranjero, Ventanilla de Atención al Cliente debe efectuar la verificación de la fotocopia simple con el documento original que acredite la radicatoria del mismo, y una vez verificado debe ser devuelto dicho original en forma inmediata al cliente.

Ingresado el trámite, se remite en el día al Jefe de Oficina de Sede o Gerencia de Área, para el reparto al Analista Jurídico quien luego de efectuar el análisis jurídico y verificar el cumplimiento de las formalidades legales establecidas, puede efectuar el registro de la sociedad o en su caso observar el trámite.

- En el primer caso, se otorga el número de Matrícula de Comercio a la sociedad, y se procede a digitar las partes pertinentes de la documentación que corresponda al trámite. Luego, se procede a la digitalización de la documentación en el sistema informático y archivo físico correspondiente, pudiendo Ventanilla de Atención al Cliente extender la respectiva Matrícula de Comercio y los certificados pertinentes.
- En el segundo caso, se emite una nota de devolución del trámite en la que se determinan las razones por las que el mismo ha sido observado y como puede subsanarse; derivándose la documentación del trámite a Ventanilla de Atención al Cliente, para su devolución.

En caso de reingreso del trámite, adjuntando testimonio de aclarativa, complementación o modificación al instrumento de constitución, el Analista Jurídico debe realizar el procedimiento indicado precedentemente y en caso de proceder al registro, debe digitar en forma vinculante también los datos de dichos documentos dentro del mismo registro de la escritura de constitución.

- ✓ Requisitos para la inscripción:

- Formulario Nro. 0020
- Balance de apertura firmado por el representante legal y profesional que interviene, acompañado la respectiva solvencia profesional original otorgada por el colegio de contadores y auditores.
- Testimonio de escritura pública de constitución social, en original o fotocopia legalizada legible.
- Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional.
- Testimonio de poder del representante legal original o fotocopia legalizada legible.

2. NIT en Servicio Nacional de Impuestos Nacionales

- Se debe presentar una copia legalizada de la constitución y el formulario MASI.
- Presentando también carnet de identidad vigente, factura de luz del domicilio y del lugar donde funcionara el negocio y también adjuntando un croquis de ambos.

3. Caja Nacional de Salud

- Formulario AVC-01, Formulario AVC-02, Formulario RCI-1A.
- Solicitud dirigida al Jefe de Departamento Nacional de Afiliación.
- Fotocopia C.I. del Responsable o Representante Legal.
- Fotocopia NIT.
- Balance de Apertura aprobado y firmado por el Servicio Nacional de Impuestos Internos (fotocopia).
- Planilla de haberes original y tres copias (sellado y firmado)
- Nómina del personal con fecha de nacimiento.
- Croquis de ubicación de la empresa.
- Examen Pre-ocupacional (100.- Bs. Por trabajador) se debe efectuar el el deposito en ventanilla 4 (división de tesorería).

4. AFP's

- Formulario AVC-04 “sellado y firmado por la empresa”.
- Formulario AVC-05 (no llenado).
- Fotocopia de cedula de identidad del trabajador.
- Certificado de nacimiento (original y computarizado) o libreta de servicio militar.
- Ultima papeleta de pago o planilla de sueldos sellado por cotizaciones.

5. Licencia de funcionamiento. Folder con sujetador que contenga la siguiente documentación:

- Declaración jurada F-401 en caso de no contar con PMC; F-402 si contara con PMC (recabar y llenar en plataforma de atención al contribuyente).
- Original y fotocopia de la cedula de identidad del titular.
- Fotocopia de la factura de luz (anverso y reverso), que acredite la dirección del domicilio de la actividad económica.
- Fotocopia del NIT y certificado de inscripción (si se tiene)
- Croquis de ubicación de la actividad económica y superficie de distribución de los ambientes, expresados en mts².
- Fotocopia de testimonio de constitución de la sociedad.
- Original y fotocopia del poder notariado del representante legal (actualizado).

✓ Certificado sanitario:

- Fotocopia del informe de resultado fisicoquímico y/o microbiológico, de muestras tomadas oficialmente, correspondiente a los productos (Con una data máxima de 80 días hábiles)
- Depósito bancario a la cuenta del SENASAG de acuerdo a las tasas aplicables.

✓ Permiso otorgado por la división de Servicios Públicos de la Unidad Tránsito La Paz, dependiente de la Policía Nacional Boliviana, para estacionamiento del vehículo:

- Fotocopia de cedula de identidad
- Fotocopia de RUA del vehículo

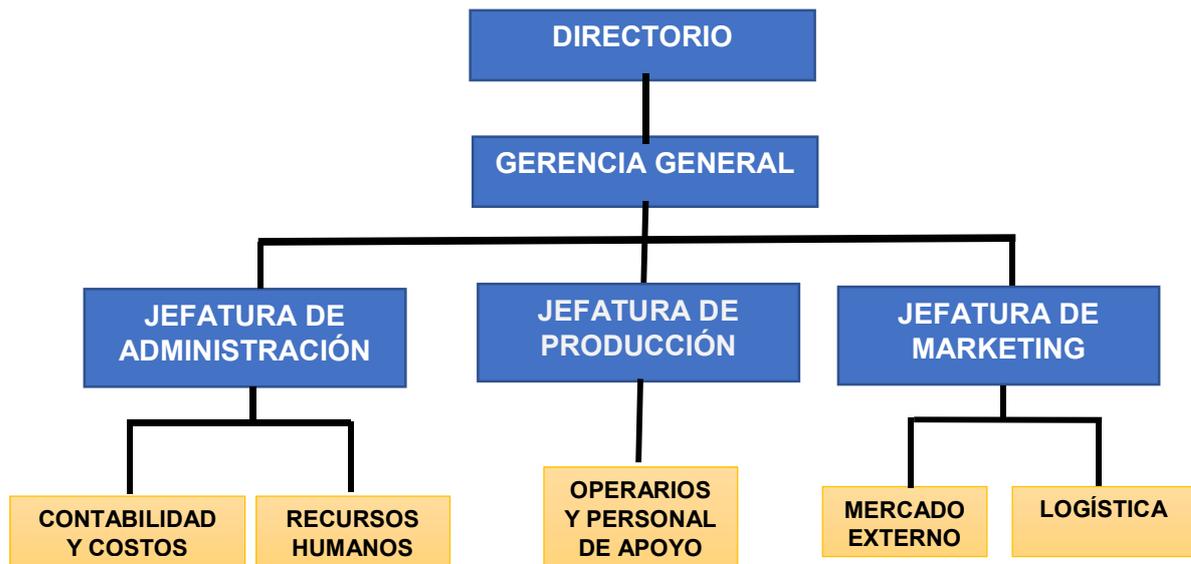
- Carta dirigida al jefe de servicios públicos transito la paz
- NIT de la empresa

6.3. Organización empresarial

La estructura organizacional propuesta para la empresa exportadora de “Derivados de la papa de Bolivia” S.R.L., corresponde a una empresa exportadora que se encarga de la producción de chuño y tunta de la mejor calidad, de diferentes productores de Viacha de la Comunidad Coniri del departamento de La Paz, para su posterior exportación. Cuenta con un nivel estratégico, conformado por el Directorio y Gerencia General, tres jefaturas ejecutivas y un nivel operativo.

El Directorio está conformado por los socios – inversionistas, que conforman la Empresa “Derivados de la papa de Bolivia” S.R.L., quienes tomarán la decisión de contratar un gerente general para la administración de la empresa, o asignar a alguno de ellos el trabajo de Gerente, el cual debe estar sujeto a un contrato claro. Además, tomarán otras decisiones relacionadas con el futuro de la empresa, como ser la ampliación o no de sus inversiones.

Figura 19 Estructura Organizacional Propuesta



Fuente: Elaboración Propia.

El Directorio tiene como función principal, la planificación estratégica de la Empresa, mediante el desarrollo e implementación de lineamientos generales para la Empresa. Toma decisiones acerca de los mercados externos a los cuales atenderá la empresa con la exportación de chuño y tunta.

Entre las decisiones principales también se encuentra la ampliación de la oferta de productos, tales como la diversificación dentro de la línea de tubérculos deshidratados, o la diversificación u otros productos derivados de la papa, como pueden ser la harina de papa.

La Gerencia General está encargada de cumplir con las directrices que emanan del Directorio. Es el nivel ejecutivo más alto de la empresa. La Gerencia General se encarga de la máxima dirección ejecutiva de la empresa. Está a cargo del Área de del Área de Marketing y del Área Administrativa, sobre los cuales planifica y controla los resultados obtenidos durante toda la Gestión.

Las áreas operativas tienen las siguientes funciones:

1. **El Área Administrativa**, se encarga esencialmente de aspectos administrativos relacionados con la exportación de productos de instrumentos chuño y tunta como ser: documentación y trámites. Se encarga de 1) la contratación de servicios de transporte internacional de carga, 2) manejo de la documentación de exportación, embarque y transporte de productos, 3) contratación de recursos humanos y 4) registro y reelaboración de informes contables.
2. **El Área de producción**, se encarga de la producción de chuño y tunta en zonas apropiadas de la Comunidad Coniri del municipio de Viacha, próximas a ríos y riachuelos y, la manipulación posterior del producto, para lograr el máximo nivel de calidad.
3. **La Jefatura de Marketing**, se hace cargo de ejecutar, planificar y controlar las actividades relacionadas con la comercialización de productos. Entre sus funciones

se encuentra, la segmentación del mercado y los aspectos relacionados con la coordinación de la exportación a España, además de la promoción y publicidad de los productos de la empresa en el mercado interno.

6.4. Personal

El personal que requiere la empresa planificada y se considera clave para el éxito de las operaciones de producción y exportación de la empresa, tiene las siguientes características:

1. Gerente General. Administrador de Empresas, con experiencia en manejo de empresas agrícolas y/o empresas de exportaciones, con habilidad de interrelacionarse con otras personas, especialmente potenciales clientes (ejecutivos de empresas de Brasil), que pueden estar interesados en comprar chuño y tunta).
2. Jefe de producción. Técnico Agrícola, con experiencia en la producción de chuño y tunta.
3. Jefe de marketing. Especialista en comercio exterior que tenga conocimiento del mercado brasilero y conocimiento de los requisitos necesarios para exportar alimentos deshidratados como el chuño y la tunta. Es deseable también que tenga conocimiento de las TIC, para difundir y comercializar productos por internet; así también es deseable que tenga conocimiento de los procesos de exportación y documentación requerida.
4. Operarios, Personal de producción del municipio de Viacha, que tengan conocimiento del trabajo operativo de producción del chuño y de la tunta.

6.4.1. Manual de Funciones

En esta sección se desarrolla en detalle, el manual de funciones de la empresa “Derivados de la papa” S.R.L., que se plantea de acuerdo a la estructura organizacional propuesta.

1. GERENCIA GENERAL

GERENCIA GENERAL	<p>Nivel: Estratégico – ejecutor.</p> <p>Dependencia: del Directorio.</p> <p>Autoridad sobre: Jefe de Comercialización, Jefe Administrativo y Jefe de Producción.</p> <p>Función básica: Medir las oportunidades en mercados determinando así el destino de la Empresa, planifica requerimientos en función de las fortalezas y debilidades de la firma, de la competencia y de los clientes.</p>
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Representar legalmente a la empresa ante entidades públicas y privadas, en negociaciones, contratos y demás actividades que se relacionan con dicho cargo.• Planificar, ejecutar y evaluar las actividades de la empresa.• Coordinar y controlar la ejecución de las actividades operativas, financieras y de comercialización, a fin de que ellas cumplan con el objetivo de la empresa.• Supervisar el cumplimiento de reglamentos internos aprobados por el directorio.• Informar al directorio, desarrollar y acatar las normas y planes de producción delineadas por el directorio.	
<p>Requisitos:</p> <p>Estudios: el candidato debe poseer título académico nivel nacional, en administración de empresas.</p> <p>Experiencia mínima: De 5 años con amplios conocimientos en el manejo de industrias.</p>	

2. RESPONSABLE DE COMERCIALIZACIÓN

RESPONSABLE DE COMERCIALIZACIÓN	Nivel: Ejecutor División: Administrativa Sección: Comercialización Dependencia: Gerencia General Autoridad sobre: Ninguna. Funciones básicas: Desarrollar una política comercial que está basado en las condiciones del mercado del producto. Realiza las estrategias de comercialización y exportación, de acuerdo a los objetivos propuestos por el Gerente General.
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none">• Organizar y dirigir una organización de comercialización eficiente.• Realizar las ideas para campañas de promoción y publicidad.• Debe contratar a las empresas publicitarias que se encargarán de realizar actividades publicitarias y promocionales.• Debe promover actividades de contacto con clientes externos en Brasil.• Conocer el mercado externo, tener conexiones con empresas de Brasil (Sao Paulo), cadenas de venta de productos agroindustriales.• Negociar contratos de exportación con clientes bolivianos residentes en Sao Paulo.• Determinar la mejor manera de llegar a clientes que requieren el producto.• Elaborar una estrategia publicitaria acorde con las características del servicio y del mercado.• Entrenar al personal de apoyo para desarrollar sus facultades al máximo.	
Requisitos: Edad: entre 35 y 40 años Título académico: Licenciado comercio internacional. Experiencia: Mínima de 5 años en el rubro de exportación.	

Condiciones personales: Capacidad para entablar relaciones con clientes actuales y potenciales, tener sentido común, creatividad e iniciativa.

3. CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO

JEFE ADDMINSITRATIVO	División: Administrativa Dependencia: Gerencia General. Función básica: Registrar todas las operaciones contables de la empresa y proporcionar información suficiente y oportuna al Gerente General.
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none">• Registrar toda operación que signifique o no, movimiento de fondos.• Llevar los libros diario y mayor.• Llevar un registro de los costos de fabricación y exportación de productos.• En base a lo anterior realizar el balance general, estado de resultados y estado de origen y aplicación de fondos.• Elaborar en base a informes de todos los responsables un presupuesto general para toda la gestión.	
Requisitos: Edad: Entre 30 y 35 años Título académico: Administrador. Experiencia: Tener conocimiento del manejo de paquetes contables	

4. CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN

JEFE DE PRODUCCIÓN	División: Operativa Dependencia: Gerencia General. Autoridad sobre: Operadores, encargado de almacén y personal de apoyo. Función básica: El Jefe de producción es el encargado de garantizar un proceso exitoso de la fabricación de prendas, de acuerdo a las especificaciones y requerimientos de los clientes externos.
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none">• Realizar el mantenimiento del proceso productivo de la Empresa.• Elaborar un manual de seguridad industrial en coordinación con el Gerente General.• Verificar el trabajo de los operarios.• Identificar situaciones de riesgo que atenten contra la efectividad del proceso productivo.• Supervisar a todas las personas que están a cargo del proceso productivo, previniendo situaciones de riesgo.• Controlar la calidad de los productos (chuño y tunta).• Verificar el estado de las instalaciones eléctricas y de la maquinaria.• Identificar situaciones de riesgo que atenten contra la seguridad de las instalaciones eléctricas y conexiones de la maquinaria.• Supervisar a todas las personas que están a cargo de la maquinaria en el uso correcto de ésta, previniendo situaciones de riesgo.	
Requisitos: Edad: Entre 30 y 50 años Título académico: Ingeniero Industrial. Experiencia: Tener experiencia de tres años en producción. Condiciones personales: Trabajo realizado en base a disciplina, ordenado y responsable.	

5. **CARGO: OPERADOR DE MÁQUINA**

<p>OPERADOR DE MÁQUINA (ENVASADORA O BALANZA ELECTRÓNICA)</p>	<p>Nivel: Operativo División: Unidad Operativa Dependencia: Jefe de Producción. Autoridad sobre: Ninguna. Función básica: Es responsable de la operación correcta de la maquinaria recta.</p>
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operación de la máquina Envasadora al Vacío o Balanza Electrónica. • Realizar mantenimiento preventivo a la máquina. • Colaborar en actividades de seguridad industrial. • Colaborar con actividades de empaque para la entrega de productos finales. 	
<p>Requisitos:</p> <p>Edad: Entre 20 y 30 años</p> <p>Título académico: Título de Técnico Superior Textil.</p> <p>Experiencia: Tener experiencia de dos años en producción de alimentos.</p> <p>Condiciones personales: Trabajo realizado en base a disciplina, ordenado y responsable.</p>	

6. **CARGO: PERSONAL DE APOYO**

PERSONAL DE APOYO	División: Operativa Dependencia: Jefe de Producción. Autoridad sobre: Ninguna. Función básica: El personal de apoyo se encarga de diversas tareas desde la colaboración en la producción de chuño y tunta, la manipulación de papa y productos terminados y colaboración con labores de empaque y envase de productos para exportación.
Funciones específicas: <ul style="list-style-type: none">• Colaboración con la limpieza de materia prima y ambientes.• Encargados de la manipulación y transporte de materia prima y productos terminados.• Ayudar en la elaboración de chuño y tunta• Coadyuvar con el envase y empaque de productos para exportación.• Trasladar implementos y productos terminados.	
Requisitos: Edad: Entre 20 y 30 años Título académico: Título de Técnico Superior Industrial. Experiencia: Tener experiencia de dos años en la producción de alimentos.. Condiciones personales: Trabajo realizado en base a disciplina, limpieza y aseo, persona segura y confiable.	

7. CHOFER

CHOFER	<p>División: Operativa</p> <p>Dependencia: Jefe de Producción.</p> <p>Autoridad sobre: Ninguna.</p> <p>Función básica: El chofer está encargado de la conducción del vehículo para el traslado de materia prima y productos terminados.</p>
<p>Funciones específicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conducción del vehículo de la empresa, acondicionado especialmente para el efecto.• Recoger materia prima.• Llevar productos finales para su transporte internacional.• En coordinación con el personal de apoyo, debe colaborar con las tareas de envase y empaque de productos.• Llevar cabo el mantenimiento del vehículo.• Practica operaciones de mantenimiento preventivo en el vehículo y reparaciones sencillas• Distribuir productos para su comercialización en el mercado interno.	
<p>Requisitos:</p> <p>Edad: Entre 20 y 30 años</p> <p>Título académico: Título de Chofer Profesional.</p> <p>Experiencia: Tener experiencia de dos años en la conducción de vehículos similares al de la empresa.</p> <p>Condiciones personales: Trabajo realizado en base a disciplina, limpieza y aseo, persona segura y confiable.</p>	

6.5. Procedimientos técnico – administrativos

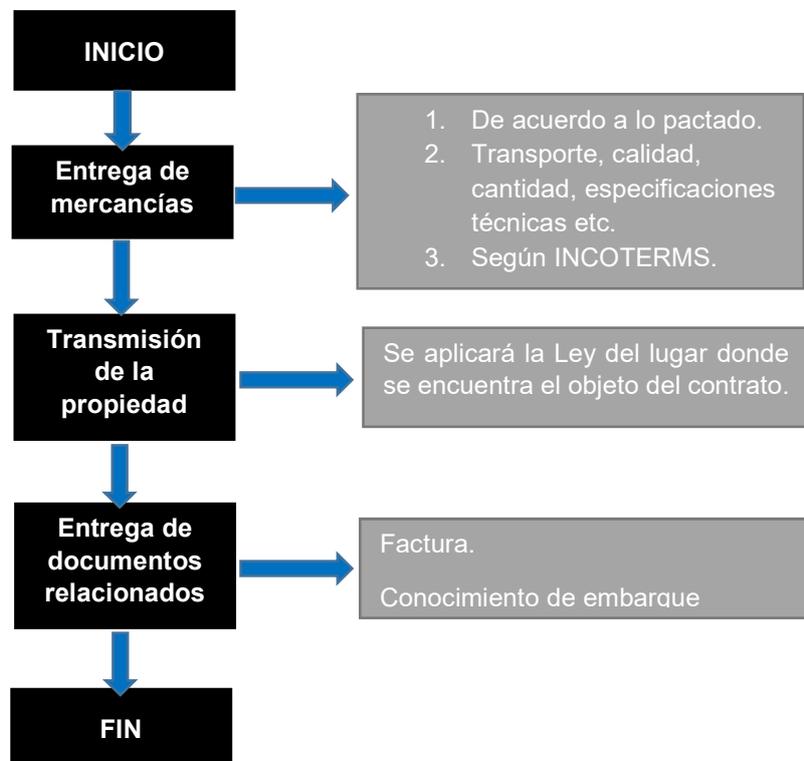
Entre los procedimientos técnico – administrativos de mayor importancia en la empresa planificada son los que tienen que ver con la concreción de oportunidades de exportación de chuño y tunta a Brasil.

6.5.1. Negociación de contrato de compraventa internacional

Figura 20 Negociación de contrato de compraventa internacional

1. **Obligaciones del exportador:** Esto no significa que el vendedor tenga que poner materialmente la mercancía en posesión del comprador, sino que bastará con que cumpla con todos los actos necesarios para que el comprador entre en posesión de la mercancía en el lugar y tiempo pactados (Llamazares, 2022).

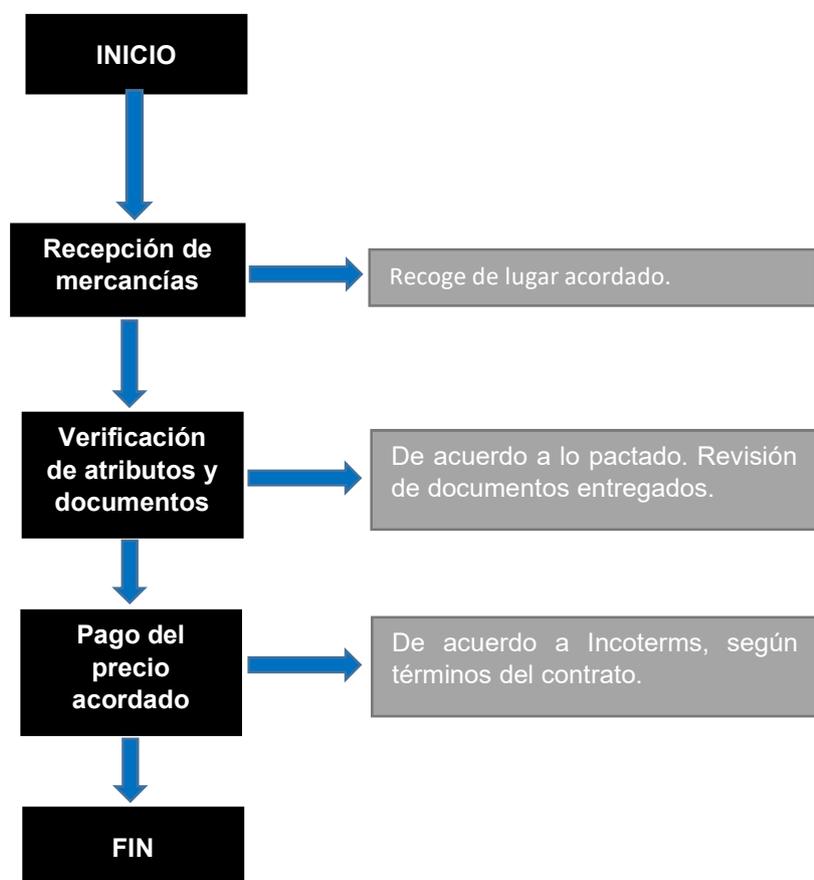
Figura 5 Obligaciones del exportador en el contrato de compraventa internacional



Fuente: Elaboración en base a Llamazares, 2022.

2. **Obligaciones del comprador.** La obligación del comprador es recibir las mercancías en el lugar y condiciones convenidas en el contrato de compraventa internacional.

Figura 21 Obligaciones del exportador en el contrato de compraventa internacional



Fuente: Elaboración en base a Llamazares, 2022.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

La investigación de mercado realizada ha permitido establecer que existe una demanda importante de chuño y tunta de parte de los residentes bolivianos en Sao Paulo, que forma parte de la denominada demanda de la nostalgia, por las expresiones de la cultura boliviana en este caso la gastronomía de la región del altiplano y de los valles.

Estos productos (chuño y tunta), son ingredientes básicos en la preparación de una gran variedad de platos típicos, que los bolivianos añoran durante su estadía en tierras brasileras.

En el estudio técnico se ha propuesto un proceso productivo, adecuado a las características del mercado y según las técnicas ancestrales de la producción de chuño y papa en la cultura andina. Mediante este estudio se ha identificado con precisión los costos de producción, insumos, materiales e inversiones necesarias requeridas en maquinaria, equipo e instalaciones.

En el estudio administrativo, se considera factible, una estructura organizacional básica, conformada por personal operativo y administrativo, que se adecua a las necesidades de la Empresa proyectada.

En el estudio legal, se ve por conveniente una empresa organizada como sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), inscrita en el Régimen General ante Impuestos Internos.

En el estudio financiero, se ha verificado la viabilidad del emprendimiento, a partir de la identificación y contabilización de costos, ingresos e inversiones que están involucrados en el Proyecto.

Finalmente, en la evaluación del Proyecto, se ha podido comprobar que la empresa proyectada, “Derivados de la Papa” S.R.L., muestra niveles de rentabilidad altos e inversiones accesibles para los emprendedores.

Tanto desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero, el Proyecto de producción y exportación de chuño y tuna es sostenible y rentable en el mercado.

En los escenarios planteados el proyecto mantiene niveles de rentabilidad aceptables.

8.2. Recomendaciones

Es necesario cumplir con un cronograma de implantación del Proyecto, para evitar demoras en las inversiones instalaciones del proyecto con la finalidad de evitar retrasos en el inicio del Proyecto.

Se requiere establecer alianzas estratégicas con proveedores de insumos como la papa y organizaciones productoras de la comunidad Coniri del municipio de Viacha, que permitan abastecerse de chuño y tunta de buena calidad, en épocas de baja producción de estos productos, de manera que se pueda garantizar una provisión regular de insumos de buena calidad y a precios razonables.

Es importante que los administradores y ejecutivos de la empresa planificada, lleven a cabo negociaciones exitosas con intermediarios de productos, que permita garantizar la producción y comercialización del producto, especialmente en el primer y segundo año de operaciones.

Finalmente, es importante revisar continuamente la estructura de costos e ingresos del Proyecto, para realizar los ajustes necesarios de manera que la empresa mantenga el nivel de rentabilidad planificado.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABI, Agencia Boliviana de Información. (21 de 10 de 2022). Precios de la canasta familiar. *Baja el precio de la papa y de otros productos de la canasta familiar*, págs. 1-2.
- Agencia EFE. (08 de 09 de 2014). *elidealgallego.com*. *El mercado de la nostalgia dispara la exportación de productos bolivianos*, pág. 1.
- Azafran. (03 de 07 de 2021). *azafranbolivia.com*. Obtenido de Orgullosamente boliviano: el chuño, un alimento ancestral muy beneficioso: <https://azafranbolivia.com/2021/07/03/chuno-orgullosamente-boliviano-produccion/>, consultado en fecha: 28/01/2023
- Canelas A., L. (05 de 08 de 2018). Chuño: el alimento tradicional y maravilloso de Bolivia. *Los Tiempos*, pág. 1.
- CIP, Centro Internacional de la papa. (2007). *Guía de buenas prácticas de procesamiento para la producción artesanal de la tunta*. Puno - Perú: Pub. CIP.
- Cutipa H., R., & Cañazaca M., G. (2018). *Influencia del comportamiento del consumidor paceño en la comercialización de la tunta peruana en la ciudad capital de La Paz Bolivia*. Juliaca: Universidad Peruana Unión. Memoria Académica de Licenciatura en Administración de Empresas.
- Datosmacro.com. (2019). *Emigrantes de Bolivia según país de destino*. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/bolivia>, consultado en fecha 03/12/2022.
- DSV. (2022). *dsv.com*. Obtenido de ¿cómo exportar a Brasil: <https://www.dsv.com/es-mx/sobre-dsv/latam/dsv-brasil/como-exportar-a-brasil>, consultado en fecha: 27/01/2023
- El ideal Gallego. (27 de 01 de 2023). *elidealgallego*. Obtenido de El mercado de la nostalgia dispara la exportación de productos bolivianos: <https://www.elidealgallego.com/texto-diario/mostrar/2313958/mercado-nostalgia-dispara-exportacion-productos-bolivianos>, consultado en fecha: 27/01/2023

- Gianella, T. (2020). Chuño blanco, tunta o moraya: un proceso natural de conservación. *Leisa, volumen 20, número 1*, 1-11.
- Gobierno Autónomo Municipal de Viacha. (2011). *Plan de Desarrollo Municipal 2012 - 2016*. Viacha: Pub. G.A.M.V.
- Kazui M., M., & Savério, E. (2002). Dinámica económica en el estado de Sao Paulo: los desdoblamientos de un eje de desarrollo. *Scripta Nova. Revista de Electrónica, Geografía y Ciencias Sociales, Vol VI, núm. 126*, 1-18.
- La Patria. (26 de 09 de 2014). Chuño y Tunta para la exportación. *Editorial La Patria*, pág. 1.
- Llamaares, O. (01 de 03 de 2022). *globalnegociator.com*. Obtenido de El contrato de compraventa internacional: <https://www.globalnegociator.com/blog/contrato-de-compraventa-internacional-modelo-clausulas/>, consultado en fecha: 20/01/2022
- Mendes, V. (13 de 09 de 2019). Brasil: El primer condominio exclusivamente para bolivianos en Sao Paulo. *BBC News Brasil*, págs. 1-3.
- Montoya, J. (01 de 07 de 2014). *prezi.com*. Obtenido de Exportación del chuño: <https://prezi.com/mqfbyy3u1oh4/exportacion-del-chuno/>, consultado en fecha: 01/12/2022
- Mujeres Aymaras. (2009). *La tunta*. Arequipa: Pub. Fundación Mujeres Aymaras.
- ne-np.facebook.com. (21 de 11 de 2021). *Migrantes bolivianos conformaron un centro en Brasil*. Obtenido de Watch: https://ne-np.facebook.com/ATBDigital/videos/migrantes-bolivianos-conformaron-un-centro-en-brasil/722772755499804/?__so__=permalink&__rv__=related_videos, consultado en fecha: 03/12/2022
- Pich-Aguilera, E. (2016). *Navas, V*. Lima: UPC. Trabajo Final de Grado.
- Rea, R. (2010). *La papa amarga (solanum juzepezuukii) en la seguridad y soberanía alimentaria familiar campesina. Los casos de las comunidades de Jaco y Jachapampa-Cochabamba*. Cochabamba: Universidad Mayor de San Simón. Tesis de Licenciatura en Agronomía.
- República de Bolivia. (1977). *Decreto Ley N° 14379*. La Paz: GAceta Oficial de Bolivia.

Vallenas, R. (1973). *Apuntes sobre la calidad de la tunta*. Puno - Perú: Atahualpa.

Zhitty, G. (2021). *Azafran Bolivia*. Obtenido de Beneficios del chuño:
<https://azafranbolivia.com/2021/07/05/beneficios-chuno-propiedades-salud/>,
consultado en fecha: 01/12/2022

ANEXOS

ANEXO 1 DESGLOSE DE COSTOS

REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS

Concepto	Unidad	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad ocupada			55,56%	66,67%	80,00%	80,00%	80,00%
Producción de chuño	Kilo	1	12.500	15.000	18.000	18.000	18.000
Producción de tunta	Kilo	1	12.500	15.000	18.000	18.000	18.000
Producción total			25.000	30.000	36.000	36.000	36.000
Materia Prima							
Requerimiento de materia prima	Kilo		50.000	60.000	72.000	72.000	72.000
Precio por kilo (puesto en planta Viacha)	3,5						
Costo de materia prima			175.000	210.000	252.000	252.000	252.000
Insumos							
Legía	Envase 1 litros		408	480	576	576	576
Precio por Frasco		24					
Cantidad por cada 1000 kilos de chuño y tunta (mls)		650		16.250	19.500.000	23.400	
Cantidad total por año		17,00		20	24		
Paja	Fanega		625	938	1.125	1.125	1.125
Precio por fanega		1,25	15.625	18.750	22.500	22.500	22.500
Cantidad por cada 1000 kilos de chuño y tunta (fanegas)		20	250.000	300.000	360.000	360.000	360.000
Cantidad total por año		25	312.500	375.000	450.000	450.000	450.000
Costo de insumos bimestral por año			1.033	1.418	1.701	1.701	1.701

Tipos	Unidad	Cantidad	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Precio (Bs.)
Envase de 1 kilo	Unidad						
Cantidad de envases		25.000,00					
Precio unitario		0,37					
Costo por envases de 1 kilo		9.250,00					
Empaque de 50 kilos	Unidad						0,27
Cantidad de envases		500,00	0	0	0	0	0,137
Precio unitario		25,50					
Costo por empaque de 50 kilos		12.750,00					

PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS

CONCEPTO	Haber Básico (Bs.)	Aporte solidario (3%)	AFP PBBB (1,71%)	Seguro de salud (10%)	Pro-vivienda (2%)	Total Cargas mes (Bs.)	Total Cargas año (Bs.)	Total cargos	Total salario anual
Personal Operativo									
Supervisor agrícola	4.000	120	68,4	400	80	668,4	8.021	1	24.000
Almacenero	2.500	75	42,75	250	50	417,75	5.013	1	15.000
Operarios agrícolas	2.250	67,5	38,475	225	45	375,975	4.512	6	81.000
Personal de apoyo - Comercio exterior	2.250	67,5	38,475	225	45	375,975	4.512	4	54.000
Total Sueldos Personal Operativo	29.000							12	174.000
Personal Administrativo									
Gerencia General	7.000	210	119,7	700	140	1169,7	7.018	1	42.000
Jefe de Comercialización-Exportación	6.000	180	102,6	600	120	1002,6	4.010	1	24.000
Contador	2.400	72	41,04	240	48	401,04	1.604	1	9.600
Chofer	2.400	72	41,04	240	48	401,04	1.604	1	33.600
Total Sueldos Personal Administrativo	17.800							4	109.200
Total Sueldos y Cargas Sociales	46.800						36.294	16	283.200

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo mes	Costo año
Papelería	Costo/mes	1	100		100
S.O.A.T.	Costo/Año	1	796		796
Alquiler local	Costo/Año	1	4200	4.200	25.200
Mantenimiento de vehículo	Costo/mes	1	750	750	4.500
Mantenimiento de computadoras	Costo/mes	1	50	50	300
Compra de calculadoras	Costo/año	1	90		180
Insumos de Oficina	Costo/mes	1	30	30	360
Gastos Administrativos				5.030	30.540

GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Mensualidad de Página web en la Red	Unidad	12	500	6.000
Comunicación con clientes	Costo/mes	1	800	9.600
Carteles y folletos	500	2	2.500	5.000
Participación en ferias internacionales (CBB y SCZ)	Costo evento	2	10.000	30.000
Total costo comercialización				50.600

SERVICIOS Y SUMINISTROS

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo mes	Costo año
Servicio de mantenimiento	Costo/mes	1	480	480	1.920
Celular corporativo	Costo/mes	2	500	1.000	4.000
Internet	Costo/mes	1	500	500	2.000
Servicios área de oficina (Luz y agua)	Costo/mes	1	355	355	1.420
Insumos de limpieza	Costo/mes	1	120	120	480
Diesel oíl	Litros/mes	180	3,72	670	4.018
Costo Total de servicios y suministros en Bs.				3.125	13.838

PREVISIONES Y PROVISIONES

Previsiones y Provisiones	Planilla Mes	Prev/Prov
Previsiones para indemnizaciones	46.800	46.800
Provisiones p/aguinaldo	46.800	93.600
Previsiones y provisiones		140.400

ANEXO 2 FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA

DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ventas Exportaciones		595.800	736.409	910.201	937.507	965.633
Ventas mercado interno		108.000	129.600	162.000	162.000	162.000
Ingresos por ventas		703.800	866.009	1.072.201	1.099.507	1.127.633
Costo Fijo		380.872	384.148	387.522	390.998	394.577
Costo Variable		334.830	373.574	419.400	424.384	429.518
Depreciaciones		25.792	25.792	25.792	25.792	24.336
Amortizaciones		17.300	17.300	17.300	17.300	17.300
Intereses		18.994	15.195	11.396	7.597	3.799
IVA Neto - compensado		0	0	0	0	0
Impuesto a las Transacciones (ventas Bolivia)		3.240	3.888	4.860	4.860	4.860
Impuesto Utilidades Empresa (IUE)		0	8.748	43.375	41.954	40.833
Utilidad Neta		-77.227	37.365	162.556	186.622	212.409
Inversión en Activos Fijos	-141.775					
Inversión en Activo Diferido	-86.500					
Inversión en Capital de Trabajo	-143.334		-15.924	-21.229		
Capital de trabajo recuperado						
Depreciación		25.792	25.792	25.792	25.792	24.336
Amortización Activo Diferido		17.300	17.300	17.300	17.300	17.300
Flujo de Caja	-371.609	-34.135	64.533	184.419	229.714	254.045

ANEXO 3 FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA

DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ventas Exportaciones		728.200	900.055	1.112.468	1.145.842	1.180.218
Ventas mercado interno		132.000	158.400	198.000	198.000	198.000
Ingresos por ventas		860.200	1.058.455	1.310.468	1.343.842	1.378.218
Costo Fijo		380.872	384.148	387.522	390.998	394.577
Costo Variable		409.236	456.590	512.600	518.692	524.966
Depreciaciones		25.792	25.792	25.792	25.792	24.336
Amortizaciones		17.300	17.300	17.300	17.300	17.300
Intereses		18.994	15.195	11.396	7.597	3.799
IVA Neto - compensado		0	0	0	0	0
Impuesto a las Transacciones (ventas Bolivia)		3.960	4.752	5.940	5.940	5.940
Impuesto Utilidades Empresa (IUE)		0	31.222	73.577	71.879	70.474
Utilidad Neta		4.046	123.457	276.340	305.644	336.826
Inversión en Activos Fijos	-141.775					
Inversión en Activo Diferido	-86.500					
Inversión en Capital de Trabajo	-143.334		-15.924	-21.229		
Capital de trabajo recuperado						
Depreciación		25.792	25.792	25.792	25.792	24.336
Amortización Activo Diferido		17.300	17.300	17.300	17.300	17.300
Flujo de Caja	-371.609	47.138	150.625	298.204	348.736	378.462

ANEXO DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

Concepto	Monto o %
Costos Variables	
Mano de obra operativa	174.000
Materia Prima	175.000
Envases	9.250
Empaques	12.750
Insumos directos	1.033
Total Costo Variable	372.033
Cantidad de producción en kilos	25.000
Costo variable unitario	14,88
Margen de ganancia (64,3%)	0,45
Precio unitario de venta (por kilo)	33,1

ANEXO INGRESOS

Concepto	Unidad	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad ocupada			55,56%	66,67%	80,00%	80,00%	80,00%
Producción de chuño	Kilo	1	12.500	15.000	18.000	18.000	18.000
Producción de tunta	Kilo	1	12.500	15.000	18.000	18.000	18.000
Producción total			25.000	30.000	36.000	36.000	36.000
Comercialización							
Exportación (80%)	Kilo		20.000	24.000	28.800	28.800	28.800
Mercado interno (20%)	Kilo		5.000	6.000	7.200	7.200	7.200
Precios							
Exportación	Kilo		33,1	34,1	35,1	36,2	37,3
Mercado interno	Kilo		24	24	25	25	25
Ventas							
Exportación			662.000	818.232	1.011.335	1.041.675	1.072.925
Mercado interno			120.000	144.000	180.000	180.000	180.000
Total ventas			782.000	962.232	1.191.335	1.221.675	1.252.925

ANEXO 4 ENCUESTA A RESIDENTES BOLIVIANOS EN BRASIL

El presente cuestionario tiene fines estrictamente académicos, por lo que se sugiere responder con la mayor veracidad posible.

DATOS PERSONALES

Sexo: M__ F__ Edad: ____ Tiempo de residencia en Sao Paulo: ____

CUESTIONARIO

1. ¿Considera Ud. que, en estos años de residencia en Brasil, extraña todavía la cultura boliviana?

SÍ		NO	
----	--	----	--

2. ¿Qué tipo de manifestaciones culturales extraña más de Bolivia?

Música		Danzas		Comida		Fiestas		Otras	
--------	--	--------	--	--------	--	---------	--	-------	--

3. ¿Cuál de estas le brindan o brindaban mayores satisfacciones?

Música y danzas		Comida		Fiesta y comida	
-----------------	--	--------	--	-----------------	--

4. ¿Cuándo viene a Bolivia cuál de estas expresiones culturales prioriza para disfrutar?

Música		Danzas		Comida		Fiestas		Otras	
--------	--	--------	--	--------	--	---------	--	-------	--

5. ¿Trata de preparar o consumir comida boliviana en la ciudad en la reside?

SÍ		NO	
----	--	----	--

6. ¿Cómo lo hace?

En restaurantes de comida típica		Preparando en domicilio		En ambos	
----------------------------------	--	-------------------------	--	----------	--

7. ¿Qué limitaciones tiene la comida boliviana preparada en restaurantes de comida típica?

Precios elevados		Ingredientes escasos		Ubicación del local	
Menú limitado		Desconocimiento de recetas		Otro	

8. ¿En su opinión que ingredientes son los más importantes y difíciles de conseguir en Brasil, especialmente en Sao Paulo?

Chuño y tunta		Oca y camote		Locoto y picantes	
Hierbas y verduras		Cereales andinos		Otro	

9. ¿A través de qué medios consigue estos ingredientes?

Amigos		Familiares		Tiendas especializadas	
Encomiendas		Supermercados		Otro	

10. ¿Dadas estas limitaciones, cada cuánto tiempo consume estas preparaciones con ingredientes típicos bolivianos?

Una vez a la semana		Una o 2 veces al mes		Cada 2 o 3 meses	
Ocasiones especiales		Rara vez		Otro	

11. ¿Los precios de algunos productos típicos de Bolivia en Brasil, considera que son:

Altos		Razonables		Bajos	
-------	--	------------	--	-------	--

12. ¿Consigue chuño y tunta en Sao Paulo?

SÍ		NO	
----	--	----	--

13. ¿Qué características considera que tiene la oferta de chuño y tunta en Sao Paulo?

Temporada		Precios altos		No muy buena calidad	
No se promociona		Pocos vendedores		Otro	

14. ¿Le gustaría contar con chuño y tunta de buena calidad en Sao Paulo?

SÍ		NO	
----	--	----	--

15. ¿Cómo le gustaría enterarse de estos productos?

Redes sociales		Amigos		Familiares	
Noticias		Comunidad de residentes		Otro	

16. ¿De dónde le gustaría comprar?

Supermercados		Tiendas especializadas		Negocios de residentes	
De amigos		Todos los mencionados		Otro	

**ANEXO 5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A RESIDENTES
BOLIVIANOS EN BRASIL**

PREGUNTAS - RESPUESTAS	Frecuencia	Porcentaje
DATOS PERSONALES		
Sexo		
Masculino	244	64%
Femenino	137	36%
Edad		
Menos de 25 años	19	5%
25 a 30 años	137	36%
31 a 40 años	92	24%
41 a 50 años	63	17%
51 a 60 años	43	11%
Más de 60 años	27	7%
Tiempo de Residencia en Sao Paulo		
Menos de 5 años	87	23%
5 a 10 años	115	30%
11 a 15 años	96	25%
Más de 15 años	83	22%
CUESTIONARIO		
1. ¿Considera Ud. que, en estos años de residencia en Brasil, extraña todavía la cultura boliviana?		
SÍ	256	67%
NO	125	33%
2. ¿Qué tipo de manifestaciones culturales extraña más de Bolivia?		
Música	43	11%
Danzas	39	10%
Comida	125	33%
Fiestas	32	8%
Otras	17	4%
Costumbres	4	1%
Todas	13	3%
3. ¿Cuál de estas le brindan o brindaban mayores satisfacciones?		
Música y danzas	82	22%
Comida	47	12%
Fiestas y comida	127	33%
4. ¿Cuándo viene a Bolivia cuál de estas expresiones culturales prioriza para disfrutar?		

Música	61	16%
Danzas	43	11%
Comida	124	33%
Fiestas	20	5%
Otras	8	2%
Todas	8	2%
5. ¿Trata de preparar o consumir comida boliviana en la ciudad en la reside?		
SÍ	158	41%
NO	98	26%
6. ¿Cómo lo hace?		
En restaurantes de comida típica	68	18%
Preparando en domicilio	75	20%
En ambos	113	30%
7. ¿Qué limitaciones tiene la comida boliviana preparada en restaurantes de comida típica?		
Precios elevados	65	17%
Ingredientes escasos	23	6%
Ubicación del local	42	11%
Menú limitado	51	13%
Desconocimiento de recetas	21	6%
Otro	54	14%
Cantidad limitada	14	4%
Precios altos y ubicación alejada	23	6%
Mala atención	17	4%
8. ¿En su opinión que ingredientes son los más importantes y difíciles de conseguir en Brasil, especialmente en Sao Paulo?		
Chuño y tunta	79	21%
Oca y camote	15	4%
Locoto y picantes	48	13%
Hierbas y verduras	39	10%
Cereales andinos	52	14%
Otro	23	6%
Chicha	14	4%
Todos	9	2%
9. ¿A través de qué medios consigue estos ingredientes?		
Amigos	24	6%
Familiares	36	9%

Tiendas especializadas	89	23%
Encomiendas	57	15%
Supermercados	41	11%
Otros	9	2%
Amigos y familiares que traen	9	2%
10. ¿Dadas estas limitaciones, cada cuánto tiempo consume estas preparaciones con ingredientes típicos bolivianos?		
Una vez a la semana	31	8%
Una o dos veces al mes	28	7%
Cada 2 o tres meses	45	12%
Ocasiones especiales	81	21%
Rara vez	71	19%
Otro	0	0%
11. ¿Los precios de algunos productos típicos de Bolivia en Brasil, considera que son:		
Altos	172	45%
Razonables	55	14%
Bajos	29	8%
12. ¿Consigue chuño y tunta en Sao Paulo?		
SÍ	147	39%
NO	109	29%
13. ¿Qué características considera que tiene la oferta de chuño y tunta en Sao Paulo?		
Oferta por temporadas	65	17%
Precios altos y ubicación alejada	89	23%
No muy buena calidad	31	8%
No se promociona	45	12%
Pocos vendedores	26	7%
Otro		
14. ¿Le gustaría contar con chuño y tunta de buena calidad en Sao Paulo?		
SÍ	132	35%
NO	124	33%
15. ¿Cómo le gustaría enterarse de estos productos?		
Redes sociales	79	21%
Amigos	58	15%
Familiares	37	10%
Noticias	42	11%

Comunidad de residentes	24	6%
Otro	16	4%
Ferías	11	3%
Consulado	5	1%
16. ¿De dónde le gustaría comprar?		
Supermercados	68	18%
Tiendas especializadas	53	14%
Negocios de residentes	74	19%
De amigos	29	8%
Todos los mencionados	21	6%
Otro	11	3%
Por internet	11	3%