

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



**TRABAJO DIRIGIDO
ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
EMPRESARIAL PARA:
EMPRESA QUINUA DEL CAMPO – SABOR ANDINO**

POSTULANTES:

- Amezquita Sánchez Luz Mery
- Quispe Condori Sandra

TUTOR ACADÉMICO:

- MSC. Ricardo Villavicencio Núñez

TUTOR INSTITUCIONAL

- Ing. Marco Antonio Veliz Peredo

LA PAZ –BOLIVIA

2022

DEDICATORIAS

El presente trabajo va dedicado de todo corazón a mi madre:

María Remedios Sánchez que gracias a su esfuerzo, cariño, amor y apoyo incondicional estoy logrando alcanzar mis metas.

Luz Mery Amezquita Sánchez

Dedico este trabajo dirigido a mi padre Cristóbal Quispe Mamani y mi madre Emeteria Condori Montesinos, por haberme brindado sus valiosos consejos aludiendo “que uno puede conseguir sus objetivos con esfuerzos”, su inmensa paciencia, su apoyo incondicional, que siempre me brindaron día a día en el transcurso de cada año de mí carrera.

Sandra Quispe Condori

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios por darnos el aliento de vida, a nuestros padres por su guía y colaboración, a nuestros familiares y amigos que nos brindaron su apoyo.

Al gerente propietario de la empresa Quinoa del Campo, Lic. Gregorio Veliz Ramírez por el apoyo y colaboración brindados en todo momento para el desarrollo del presente trabajo dirigido.

Agradecer a nuestro tutor académico Msc. Ricardo Villavicencio Núñez por el apoyo, tiempo y paciencia brindados para el desarrollo y finalización exitosa del presente proyecto.

Finalmente, a esta grandiosa casa de estudios, a la Facultad de Ciencias Económicas y financieras y a la carrera de Administración de Empresas por la acogida y la formación brindada a través de cada uno de los docentes con los que tuvimos la oportunidad de obtener grandes conocimientos y experiencias.

***Luz Mery Amezcquita Sánchez
Sandra Quispe Condori***

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo dirigido, consiste en diseñar una propuesta de Cuadro de Mando Integral, para ser ejecutadas en un lapso de tiempo de tres años desde la gestión 2022 hasta 2025. Con la finalidad de mejorar el desarrollo integral de la gestión empresarial de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino.

Quinoa del Campo Sabor Andino es una empresa que se realiza sus actividades en la industria de alimentos en base a cereales andinos. Tiene sus instalaciones en la ciudad de El Alto, Zona Urbanización Mercurio y comercializa sus productos en la ciudad de La Paz, principalmente a través del G.A.M.L.P. con el aprovisionamiento del Alimento Complementario Escolar. Fue creada y constituida por el Lic. Gregorio Veliz Ramírez, quien vio una gran oportunidad para ofrecer alimentos nutritivos y ecológicos a las familias.

La empresa cuenta con nueve años de experiencia en el mercado local comercializando las barras nutritivas de quinoa, semillas y frutos amazónicos, pero pese a esto actualmente no cuenta con un Plan Estratégico que le ayude a potencializar el negocio. Por esta razón y ante la ausencia de estrategias administrativas y financieras se propone al gerente general la realización de un diagnóstico empresarial, redefinir la filosofía organizacional y la formulación de objetivos estratégicos incorporando una herramienta como ser, el Cuadro de Mando Integral la cual pretende brindar un marco referencia que servirá para monitorear y controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, a fin de generar fuertes cambios dentro y fuera de la empresa para potenciar su crecimiento y guiarla hacia el éxito.

ÍNDICE

CAPITULO I	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	4
1.2.1 Identificación de la situación del problema	4
1.2.3 Identificación causa y efecto.....	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo general.....	6
1.3.2 Objetivos específicos.....	6
1.4 Resultados.....	6
1.5 Alcances	7
1.5.1 Alcance geográfico.....	7
1.5.2 Alcance institucional	7
1.5.3 Alcance temático.....	7
1.5.4 Alcance temporal	7
CAPÍTULO II	8
REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES	8
2.1. Referencias Teórico – Conceptuales	8
2.1.1. Diagrama de Ishikawa	8
2.1.2. Estrategia	8
2.1.3. Planeación estratégica	9
2.1.4. Tipos de estrategias	9
2.1.4.1. Estrategias funcionales.	9
2.1.4.2. Estrategias operacionales.	9
2.1.4.3. Estrategias organizacionales.....	9
2.1.4.4. Estrategias publicitarias.	9
2.1.5. La matriz de Ansoff.	9
2.1.5.1. Penetración de mercado.....	9
2.1.5.2. Desarrollo de nuevos mercados.	10
2.1.5.3. Desarrollo de productos.	10

2.1.5.4. Diversificación.....	10
2.1.6. Análisis estratégico.	10
2.1.7. Tipos de investigación.....	10
2.1.8. Realización de investigación exploratoria.....	10
2.1.9. Diagnóstico estratégico.....	11
2.1.10. Análisis estratégico.	11
2.1.10.1. Análisis externo.....	11
2.1.10.2. Entorno	11
2.1.10.3. Análisis interno.	11
2.1.11. Diamante de Porter.....	11
2.1.11.1. Modelo de las 5 Fuerzas Porter	12
2.1.11.2. Cadena de valor	12
2.1.12. Matriz FODA.....	13
2.1.13. Propuesta	14
2.1.14. Valores organizacionales	14
2.1.15. Objetivo estratégico.....	14
2.1.16. Metas.	14
2.1.17. Indicadores.....	14
2.1.18. Mapas Estratégicos	14
2.1.19. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	15
2.1.19.1. La Perspectiva Financiera.....	15
2.1.19.2. La Perspectiva del Cliente.	15
2.1.19.3. La Perspectiva de Procesos Internos.	15
2.1.19.4. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Personal).	15
2.1.20. Cuadro de Mando Integral (CMI)	16
2.1.20.1. Las ventajas de la aplicación del (CMI)	16
2.1.20.2. Iniciativas estratégicas	17
2.2. Trabajos previos.....	17
2.3. Referencias Organizacionales y legales	17
CAPITULO III	25
METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	25

3.1 Tipo de Intervención	25
3.1.1 Tipo de investigación.	25
3.2 Universo o Población de Estudio	25
3.3 Determinación del tamaño y diseño de la muestra.....	26
3.4 Selección de métodos y técnicas.	27
3.5 Instrumentos de Relevamiento de Información	28
3.5.1 Entrevista semi estructurada	28
3.5.2 Encuesta.....	28
3.5.3 Revisión documental.....	29
3.6 Procesamiento de datos	29
3.6.1 Clasificación, ordenamiento y codificación.....	29
3.6.2 La tabulación de datos	29
CAPITULO IV	30
RESULTADOS	30
4.1. Información sistematizada.....	34
4.1.1. Análisis de la competitividad del sector	34
4.1.2. Modelo del diamante de Porter	34
4.1.3 Análisis de entorno	38
4.1.3.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	38
4.1.4 Análisis del micro entorno	43
4.1.4.1 Cadena de valor	43
4.2 Resultados.....	47
CAPITULO V	51
PROPUESTA	51
5.1 Objetivo específico de la propuesta	51
5.2 Propuesta de filosofía de la organización	51
5.2.1 Valores de la organización	51
5.3 Estrategias.....	51
5.4 Formulación de objetivos estratégicos	54
5.4.1 Mapa estratégico	55
5.4.2 Elaboración de indicadores y fijación de metas.....	57

5.4.3 Cuadro de mando integral	59
CAPITULO VI	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
6.1 Conclusiones	64
6.2 Recomendaciones	64
BIBLIOGRAFÍA.....	66
ANEXOS	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	2
GRAFICO 2 CUADRO DE PRODUCTOS	3
GRAFICO 3 EXPERIENCIA EN EL MERCADO.....	3
GRAFICO 4 DIAGRAMA DE PESCADO	6
GRAFICO 5 TABLA DEL SUJETO DE INVESTIGACIÓN	25
GRAFICO 6 HABITANTES POR MACRO DISTRITO	26
GRAFICO 7 TABLA SUJETO DE INVESTIGACIÓN	27
GRAFICO 8 DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS.....	32
GRAFICO 9 MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER	35
GRAFICO 10 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	38
GRAFICO 11 EMPRESAS QUE ELABORAN PRODUCTOS ALIMENTICIOS ECOLÓGICOS.....	39
GRAFICO 12 PROVEEDORES SECTOR DE ALIMENTOS Y SNACKS.....	42
GRAFICO 13 MODELO DE LA CADENA DE VALOR	43
GRAFICO 14 FASES DE LA LOGISTICA INTERNA	43
GRAFICO 15 MATRIZ FODA	48
GRAFICO 16 MATRIZ MERCADO-PRODUCTO.....	52
GRAFICO 17 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	54
GRAFICO 18 MAPA ESTRATEGICO.....	56
GRAFICO 19 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	60

INTRODUCCIÓN

La empresa Quinoa del Campo Sabor Andino es una empresa en desarrollo, que en estos últimos años se ha enfrentado a diversos problemas que se han incrementado a consecuencia de la pandemia, siendo uno de los principales problemas la ausencia de un plan estratégico empresarial, que no le permite a la empresa tener una estructura clara (Misión, Visión, Estrategias) razón por la cual el tema del presente trabajo es: **“Propuesta de Cuadro De Mando Integral como Herramienta del Plan Estratégico Empresarial para La Empresa Quinoa del Campo - Sabor Andino”**.

El trabajo fue realizado en dicha empresa en los meses de mayo 2021 a noviembre 2021. En este sentido, uno de los objetivos para Quinoa del Campo, es tener un plan estratégico, con el fin de enfrentar los cambios de su entorno, para potenciar su crecimiento y enfrentar situaciones futuras exitosamente.

Para resumir, el presente trabajo dirigido responde a la necesidad actual de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, el cual comprende de seis capítulos:

En el primer capítulo se presentan los antecedentes donde se expone el origen, organización, productos y experiencia de la empresa; también se plantean los objetivos que dan solución al problema y sus respectivos alcances.

El segundo capítulo presenta las referencias teóricas, organizacionales y legales, que permite sustentar teóricamente el estudio y así también se da a conocer los fundamentos conceptuales relacionados con la elaboración del Plan Estratégico.

En el tercer capítulo se plantea la metodología de la intervención adoptada para el desarrollo de la investigación, el universo, tamaño y diseño de la muestra, selección de métodos y técnicas e instrumentos de relevamiento de información.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados y discusión donde se detalla la información sistematizada de acuerdo a los objetivos, procesos y resultados del análisis.

En el quinto capítulo se centralizo y analizo toda la información recopilada para luego plantearnos la propuesta de Cuadro de Mando Integral, para potenciar el desarrollo integral de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino.

En el sexto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente, para la implementación adecuada en la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino.



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

En los últimos años se le ha dado más valor al consumo de productos ecológicos (la quinua, amaranto, chía, sésamo, maní, chancaca, almendras, frutos amazónicos y otros), pero en nuestro país la población no tiene hábito de consumo de estos productos. Las empresas exportadoras priorizan la ganancia que obtendrán vendiendo quinua orgánica en el mercado internacional y no así en el mercado local.

En vista de esta latente necesidad el emprendimiento de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, fue el de añadir el valor agregado a los Productos Andinos a través de un servicio al consumidor de alta calidad e innovador. Partiendo de la implementación de una planta procesadora de alimentos para la producción y comercialización de productos de snack (Barras energéticas, insuflados y hojuelas) a base de Quinoa Real orgánica, para el fortalecimiento de su nueva línea de negocios y acceso a nuevos mercados, cumpliendo normas de calidad, registro sanitario y otros respectivamente, también cuentan con alianzas estratégicas con pequeños productores de base y proveedores de materia prima del Altiplano Sur de Bolivia de los departamentos de Oruro y Potosí respecto a la Quinoa y Productores de Amaranto de la Provincia Inquisivi y el departamento de Chuquisaca. Hoy en día, Quinoa del Campo Sabor Andino es miembro Afiliado de la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia (AOPEB).

Según las referencias históricas de la empresa, Quinoa del Campo Sabor Andino fue creada en el 2011, esto debido a la necesidad de poder generar valor agregado a nuestra quinua real y de esta forma beneficiar al incremento de los ingresos económicos de las familias productoras de quinua de la comunidad de Sigualaca del municipio de Salinas de Garci Mendoza del departamento de Oruro. Esta empresa trabaja con principios Eco Sociales, culturales y ambientales.

La cantidad de trabajadores está en función del volumen del mercado, según las adjudicaciones de las licitaciones del D.B.C (Documento Base de Contratación del Alimento Complementario Escolar), que realizan donde el personal trabaja por contrato, de igual manera subcontrata distribuidores. La empresa si bien cuenta

personal de planta en su mayoría son eventuales ya que la tipología del trabajo es variada, además que los tiempos de entrega son cortos y en fechas específicas.

La visión de la empresa es la misma con la que inicio, y la cual no ha sido actualizada.

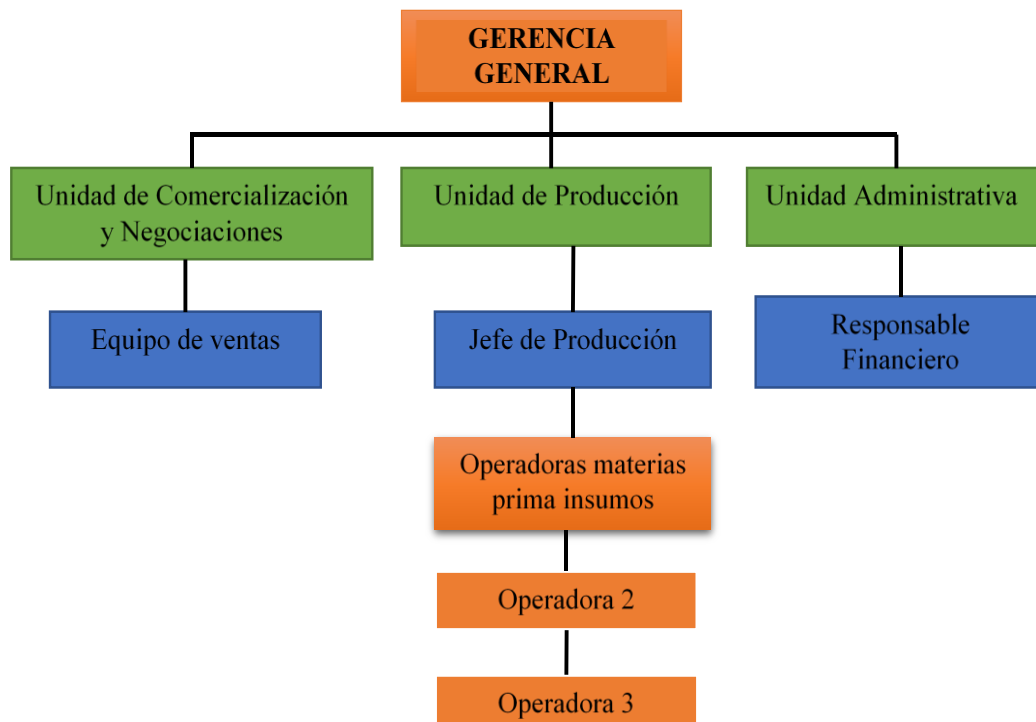
“Ser una empresa de clase mundial y de crecimiento continuo, capaz de proyectar su presencia en los mercados más competitivos y de expandir su posición de liderazgo en el sector alimenticio”.

De la misma forma cuenta con una misión ya establecida.

“Proporcionar a las familias bolivianas diversas formas de complementar su alimentación diaria, a través de productos orgánicos/naturales de calidad y excelencia en servicios. Diversificar nuestros mercados, proyectando una sólida imagen corporativa y garantizando la obtención de beneficios de manera sostenible” para beneficiar a nuestros productores y consumidores”.

Esta empresa cuenta con una estructura básica y un organigrama funcional.

GRAFICO 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Quinoa del Campo Sabor Andino



Los productos que ofrecen al mercado son:

GRAFICO 2 CUADRO DE PRODUCTOS

Nombre del producto	Peso	Nombre del producto	Peso
BARRA CON HARINA DE BANANA Y CIRUELOS, ALMENDRA, NUECES	50 g	BARRA A BASE DE CEREALES AMARANTO QUINUA CON CHOCOLATE	20 g
BARRA DE MANÍ QUINUA Y ARVEJA	50 g	BARRA A BASE DE CEREALES AMARANTO QUINUA Y HARINA DE BANANA CON CHOCOLATE	20 g
BARRA NUTRITIVA – BARRA DE AMARANTO Y QUINUA CON HARINA DE BANANA 15g-20g	15g 20g	BARRA DE ALMENDRAS CON UVAS	30g
CUBITOS DE SÉSAMO Y AMARANTO	50g	BARRA DE ALMENDRA CON ARÁNDANOS 30g	
		BARRA DE ALMENDRA Y ARÁNDANOS CON QUINUA Y ASAI	50g

Fuente: Quinoa del Campo Sabor Andino

Tiene una amplia experiencia en el mercado local desde el año 2011, el cual se detalla mejor en el siguiente cuadro:

GRAFICO 3 EXPERIENCIA EN EL MERCADO

AÑO	EXPERIENCIA
2011	Se participa en una convocatoria pública para emprendedores, denominado “Incubadora de Empresas” convocado por el GAMLP, y se gana el Primer Premio como Mejor Plan Empresa, debido a la confianza del municipio es que se empieza con el fortalecimiento y consolidación de Quinoa del Campo Sabor Andino
2012	Se participa a la convocatoria a Ferias, a través de GAMLP y se toma contacto con personalidades encargados con el Programa de Alimento Complementario Escolar y se participa con las Barras Nutritivas a base de Quinoa y Amaranto y dentro el Programa del Alimento Complementario Escolar, con Pruebas Piloto como Sub Proveedor de la Empresa SIMSA, en cantidades pequeñas como 5,000 unidades hasta un máximo de 15,000 unidades a determinados Macro Distritos de la ciudad de La Paz.
2013	En esta gestión se firma un contrato, hasta la finalización de la presente gestión, como Sub Proveedor de Barras Nutritivas con la Empresa SIMSA, con una cantidad aproximada de 40,000 unidades por mes, tomando en cuenta Dos Macro Distritos como ser: San Antonio y Sur Mallasa .
2014 - 2015	En estas dos gestiones se contrae el compromiso de provisión del Alimento Complementario Escolar del GAMLP a través de las empresas SIMSA y TECALIM S.A., con una cantidad aproximada de 75,000 unidades por mes para Tres Macro Distritos como ser: San Antonio, Max Paredes y Sur Mallasa, tomando en cuenta 10 frecuencias por gestión. La empresa también trabajó con los Gobiernos Municipales de TUPIZA del Departamento de Potosí y CULPINA del Departamento de Chuquisaca.



2016	<p>En esta gestión, se toma una decisión como QUINUA DEL CAMPO DE SABOR ANDINO de participar en forma directa en la Licitación de la gestión 2016, denominado objeto de la contratación: ALIMENTO COMPLEMENTARIO ESCOLAR – CEREALES INTEGRALES, FRUTAS Y DERIVADOS – GESTION 2016, nuestra empresa se Adjudica como proveedor directo al GAML. Con Cereales Integrales (BARRAS DE CEREALES Y LEGUMINOSAS Y MIX DE CEREALES), con una cantidad de 140,000 unidades mensuales, en el tema del Mix de Cereales, nuestra empresa ha generado alianzas con empresas Sub Proveedores, como las empresas IRUPANA Y SIMSA, tomando en cuenta todos los Macro Distritos de la ciudad de La Paz, esta participación nos ha enseñado a lidiar con varias contingencias a nivel empresarial para la provisión de alimentación complementaria escolar.</p> <p>Es en esta gestión también se ha trabajado como Gobiernos Municipales como: UYUNI del Departamento de Potosí y Montero del Departamento de Santa Cruz.</p> <p>Nuestra empresa ha ido generando experiencia paso a paso superando los problemas con seriedad y compromiso para satisfacer las exigencias del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, es así que Quinoa de Campo Sabor Andino quiere compartir en cualquier momento su experiencia con su prestigiosa institución en miras de generar una sinergia que nos beneficie.</p>
2017	<p>Quinoa del Campo proveedor de productos a Lacteosbol para la alimentación complementaria escolar</p>
2018	<p>Quinoa del Campo proveedor de productos a Lacteosbol para la alimentación complementaria escolar .</p> <p>Se Incursiona con el desarrollo de una nueva línea de barras energéticas para la Exportación.</p>
2019-2020	<p>Se firma un contrato de provisión con EBA para el desayuno escolar del Municipio de La Paz. Quinoa del Campo busca hacer Sociedad Con Inversionistas para transformar la empresa en SRL.</p>

Fuente: Quinoa del Campo Sabor Andino

Por otro lado, la planificación estratégica en estos tiempos es considerada como una herramienta de diagnóstico, de análisis, de reflexión y toma de decisión colectiva entorno al qué hacer y al camino que deben recorrer en un futuro las microempresas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno logrando de este modo su viabilidad con eficiencia y calidad.

Toda empresa al tratar de convertirse en una empresa competitiva en el mercado internacional, como una aspiración natural, implica grandes desafíos y es por eso que debe contar con un plan de mediano plazo que le ayude alcanzar el éxito deseado.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Identificación de la situación del problema

La empresa Quinoa del Campo busca llegar a ser reconocido a nivel nacional e internacional, y de esta forma tener presencia en mercados más competitivos así también generar movimiento económico para todo el sector agrícola con el apoyo de asociaciones productoras.



En estos últimos años la empresa se vio afectada ya que quedó paralizada debido al cierre de mercados de comercialización como las licitaciones públicas. Además de la pérdida de oportunidades de exportación de sus productos a consecuencia de la pandemia mundial que afecta de forma directa a las micro y pequeñas empresas del país.

Debido a esta situación analizada como estudiantes de la Universidad Mayor de San Andrés de la Carrera de Administración de Empresas queremos participar activamente en el crecimiento de esta empresa, mediante el estudio de un análisis situacional de la empresa y el mejoramiento de un plan estratégico empresarial, con el cual definiremos el camino para saber cómo, cuándo y adonde llegara la empresa que le permita alcanzar los objetivos y metas trazadas en un inicio que lleven al éxito. Para todo esto nos planteamos la siguiente pregunta de investigación:

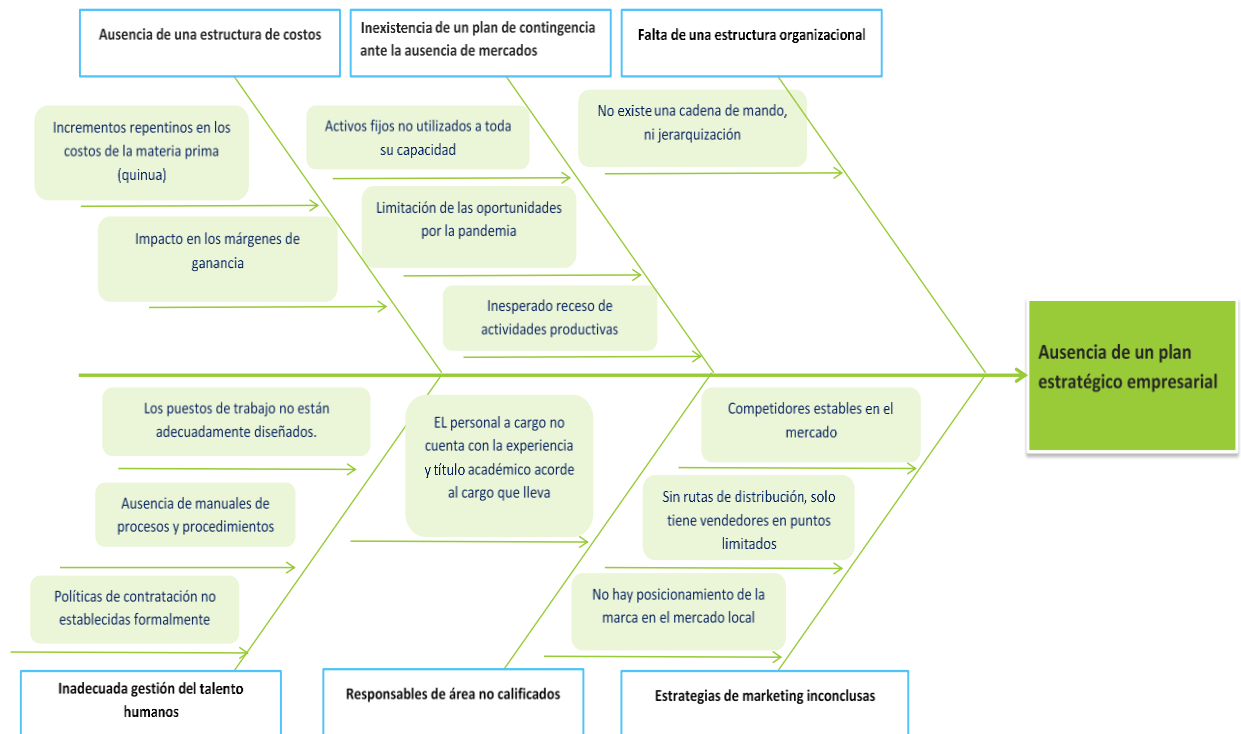
¿Se podrá conseguir un mejoramiento en la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino en esta situación de pandemia, con la elaboración de un Plan Estratégico Empresarial usando como herramienta el Cuadro de Mando Integral?

1.2.3 Identificación causa y efecto

Se realizó un estudio previo que dio inicio el veintiuno del mes de mayo del presente año.

En el que se hizo una entrevista al gerente general con veintinueve preguntas enfocadas a las áreas más importantes de la empresa (administrativa, comercial y producción). Como complemento, se realizó una encuesta a los consumidores para evidenciar su preferencia sobre el consumo de las barras energéticas, favoreciendo a la investigación previa. En la identificación del problema utilizamos un diagrama de Ishikawa, que permitirá identificar la causa-efecto del problema, analizando todos los factores involucrados.

GRAFICO 4 DIAGRAMA DE PESCADO



Fuente: Elaboración propia

1.3 Objetivos

Los objetivos planteados para el desarrollo de la presente investigación son:

1.3.1 Objetivo general

Diagnosticar y analizar el estado actual de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, definiendo un tema específico sobre el problema investigado en la empresa, y así darle una propuesta de solución posteriormente.

1.3.2 Objetivos específicos

- Estudiar la competitividad del sector en el que se desenvuelve la empresa.
- Analizar el entorno y micro entorno de la empresa con el uso de modelos de competitividad.
- Identificar principales problemas y fortalezas mediante el uso de la matriz FODA.

1.4 Resultados

Con la realización de la investigación se encontró la raíz del problema principal con el cual se pudo definir un problema de investigación para profundizar y continuar con el análisis de las variables externas e internas de la empresa. De esta manera se obtuvo las



bases necesarias para el planteamiento de una propuesta de solución al problema encontrado.

Mediante la ejecución del cronograma de actividades de una forma sencilla de organizar la investigación preliminar. Posteriormente se presentará un plan operativo de trabajo que establecerá la duración total del trabajo dirigido.

1.5 Alcances

En esta parte de la investigación se busca determinar los alcances que tiene el presente trabajo, considerando como fuente de información la empresa Quinoa del Campo.

1.5.1 Alcance geográfico

El trabajo fue realizado en la empresa Quinoa del Campo ubicado en la Av. Calacoto Nro. 2114 Urb. Mercurio Ciudad de El Alto.

1.5.2 Alcance institucional

En el ámbito institucional el trabajo estará enfocado en la empresa Quinoa del Campo, a sus proveedores y a sus clientes.

1.5.3 Alcance temático

El presente trabajo se sustentará en los temas relacionados y comprendidos en los métodos de gestión estratégica y planes estratégicos, conocidos mundialmente como son el, cuadro de mando integral, mapa estratégico.

1.5.4 Alcance temporal

Si bien el plan estratégico tendrá un alcance de 3 años, el trabajo de investigación se realizará en durante el segundo semestre de la gestión 2021.



CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

Para un resultado y entendimiento de la propuesta detalla en los siguientes capítulos daremos a conocer algunos conceptos claves.

Para ello nos basaremos en las siguientes referencias bibliográficas del aprendizaje.

2.1. Referencias Teórico – Conceptuales

2.1.1. Diagrama de Ishikawa. También se lo conoce con el nombre de diagrama de cola o espina de pez o de diagrama de causa-efecto, es una representación simple de cómo pueden verse los análisis y las soluciones a los problemas que se pueden dar en las grandes industrias con el principal fin de conocer las causas que los provocan y así poder evitarlas en un futuro.

2.1.2. Estrategia

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001):

La estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.¹

Para el autor Garrido (2006):

La estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y, por último, en cuarto lugar, están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición.

Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

- Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades
- La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores.
- La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos.

¹ El buzón de Pacioli – Autor: María Elvira López Parra Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora



- Las acciones de la competencia.

2.1.3. Planeación estratégica

Según Chiavenato (1995):

La planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

2.1.4. Tipos de estrategias

Las estrategias pueden clasificarse de acuerdo a distintos criterios, como puede ser su área de aplicación, su posicionamiento frente al adversario o bien su área de aplicación en un proceso determinado.

2.1.4.1. Estrategias funcionales. Enfocadas en el objetivo específico de una empresa, determinan los enfoques específicos y las tareas que deben emprenderse para tener éxito a nivel local.

2.1.4.2. Estrategias operacionales. Se enfocan en la parte operativa de una empresa es decir a sus procesos y sus procedimientos.

2.1.4.3. Estrategias organizacionales. Se centran en la organización de la empresa, es decir, su jerarquía, sus subdivisiones, su distribución interna, etc.

2.1.4.4. Estrategias publicitarias. Aquellas referentes, a la publicidad y al marketing en general, y a todo lo que tiene que ver con la proyección pública de la empresa.

2.1.5. La matriz de Ansoff. También conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa².

Las estrategias de la matriz son:

2.1.5.1. Penetración de mercado. Tiene el objetivo de incrementar la cuota en el mercado. La base de esta estrategia es no modificar las características de nuestro producto o servicio e invertir recursos y esfuerzos en potenciar ese producto con esas características dentro del mercado en el que se está compitiendo. La fuerza de ventas y de publicidad se multiplicará para lograr mayor penetración en el mercado de forma más efectiva y directa.

² <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>



2.1.5.2. Desarrollo de nuevos mercados. El objetivo consiste en llevar el producto o servicio a diferentes y nuevos mercados en los cuales nuestros productos puedan ser valorados. Los nuevos mercados pueden incluir mercados internacionales, segmentos de mercado y usos del producto o servicio.

2.1.5.3. Desarrollo de productos. El desarrollo de producto se traduce como la modificación de la propuesta de valor para que el cliente la reconsidere y manifieste una posición positiva de cara a la misma. Es decir, la creación y desarrollo de productos nuevos que se adapten a las exigencias del mercado.

2.1.5.4. Diversificación. Se plantea la consideración de la creación de un nuevo producto para introducirlo en un nuevo mercado. Es una opción muy radical ya que puede desarrollarse una línea de producto que no tenga nada que ver con el sector de la compañía o con los mercados en los que habitualmente compite.

2.1.6. Análisis estratégico. Es el proceso que se lleva a cabo para investigar sobre el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el fin de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

2.1.7. Tipos de investigación

- **Exploratorio:** Conocimiento inicial de una situación e identificación de problemas. Se basa en fuentes secundarias (estadísticas, publicaciones, entrevistas con expertos.)
- **Descriptivo:** Identificación y cuantificación del mercado. Permite hacer previsiones y segmentar el mercado.
- **Causal:** Establece relaciones entre causa y efecto. Habitualmente trata de encontrar relaciones entre las ventas (efecto) y sus causas (imagen del producto, gastos publicitarios), también la relación causa y efecto en la estructura organizacional

2.1.8. Realización de investigación exploratoria. Antes de llevar a cabo un estudio formal, los investigadores a menudo analizan los datos secundarios, observan las conductas y entrevistan informalmente a los grupos para comprender mejor la situación actual.

Búsqueda de información primaria: Se suele realizar de las siguientes maneras:



- Investigación basada en la observación
- Entrevistas cualitativas
- Entrevista grupal
- Investigación basada en encuestas
- Investigación experimental

2.1.9. Diagnóstico estratégico. Consiste en analizar cuál es la situación de la empresa en un momento determinado a través de un doble análisis: análisis del entorno y análisis interno. Así, conoce los retos a los que se ha de enfrentar en un futuro próximo y sus posibilidades de hacerles frente con éxito.

2.1.10. Análisis estratégico. Se define como: El proceso que lleva consigo el estudio, tanto a nivel interno como externo, de una empresa. Se realiza con el objetivo principal de llevar a cabo un plan de trabajo que ayude a la empresa a conocer los aspectos que se deben mejorar, así como, aquellos puntos que funcionan y se deben potenciar.³

2.1.10.1. Análisis externo. Es el diagnóstico de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que el ambiente externo a la empresa ofrece para su desarrollo estratégico. Para poder realizar correctamente el análisis externo, lo primero que tenemos que entender es el concepto de entorno.

2.1.10.2. Entorno

(Mintzberg, 1984).

Se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa, que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial.

2.1.10.3. Análisis interno. Consiste en averiguar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar capacidad competitiva. Para ello, hay una serie de técnicas que se utilizan para analizar aspectos parciales del interior de la empresa teniendo en cuenta sus ventajas e inconvenientes. Su utilización conjunta puede aportar mayor riqueza al análisis.

2.1.11. Diamante de Porter

Es un modelo que determina los factores de un país sea más competitivo que otros. Por medio de estos factores también alcanzarán el éxito empresarial. Aunque el autor hablaba

³ <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-un-analisis-estrategico/>



de naciones, también este modelo puede aplicarse a áreas más pequeñas como regiones y empresas. El estudio y análisis del diamante de Porter nos permitirá conocer el grado de competitividad de un país o empresa, para mejorar e incrementar su competitividad podemos mencionar las siguientes:

Los 4 factores del diamante de Porter son:

- Condiciones de los factores de producción
- Condiciones de la demanda
- Sectores relacionados y de apoyo
- Estrategia, estructura y rivalidad⁴

2.1.11.1. Modelo de las 5 Fuerzas Porter

Es un modelo que nos proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector (empresa) con el fin de evaluar su valor a largo plazo que viene definido por cinco fuerzas:

- El poder del cliente,
- El poder del proveedor,
- Los nuevos competidores entrantes
- La amenaza que generan los productos sustitutivos
- La naturaleza de la rivalidad.

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.⁵

2.1.11.2. Cadena de valor

De acuerdo con Donovan (2006:2)

La cadena de valor representa la articulación de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto, desde la producción primaria, pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación, hasta el

⁴ <https://www.gestion.org/contrato-de-permuta/>

⁵ <https://www.gestion.org/contrato-de-permuta/>



consumo final, acompañado por los proveedores de servicios (técnicos, empresariales y financieros) de la cadena.

Para Porter (2006: 33 y 34)

La cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

2.1.12. Matriz FODA. Es una alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.⁶

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

MacConkey, (1988); Stevenson, (1976)

Identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social.

Henry, (1980).

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil

¿Cómo Identificar oportunidades y amenazas?

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

⁶ Humberto Ponce Talancón Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás Pág. 114



2.1.13. Propuesta

Se presenta la propuesta para la empresa en base a la filosofía de la organización, mapa estratégico y cuadro de mando integral.

2.1.14. Valores organizacionales

Goodstein, L. (1998), manifiesta:

“La búsqueda de los valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y, finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro”.

2.1.15. Objetivo estratégico

Sainz de Vicuña, J.M.; (2012)

*“Son los logros que quiere alcanzar la empresa en cada unidad o área crítica del negocio, lo que se pretende es obtener la ventaja competitiva. La esencia de todo objetivo estratégico es solucionar un problema de la empresa o sacar rendimiento de una oportunidad de mercado, de ahí la importancia que supone para el plan estratégico el hecho de mirar la definición de los objetivos, cuantificándolos siempre que sea posible”.*⁷

2.1.16. Metas. Es un término con el que se le conoce a los objetivos Cuando el componente de un organismo cualquiera cumple con todos los parámetros establecidos de la tarea, obtendrá el resultado de su ejecución o meta. Las metas pueden ser a su vez una herramienta para aquellos procesos en los que se persigue la elaboración de un producto, la obtención de un conocimiento o el cumplimiento de una expectativa.⁸

2.1.17. Indicadores. Es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo deben ser Indicadores Clave de Rendimiento.

2.1.18. Mapas Estratégicos

Según Segarra, M.; Narbarte H.C. (s.f.)

⁷ El Plan Estratégico en la Práctica. (3da Ed.) Madrid; Ed. Esic Editorial.

⁸ <https://conceptodefinicion.de/meta/>



Son materiales para el diseño e implantación en un sistema de gestión de calidad en centros educativos-guía de planificación estratégica.

Los mapas estratégicos, son aquellos en los cuales se resume de manera gráfica, la secuencia de relaciones que se establecen entre los diferentes objetivos que conforman la estrategia. Para mostrar la estrategia integralmente en los mapas estratégicos, los objetivos se organizan en función de las cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Aquí, los objetivos se enlazan unos con otros, mediante flechas para indicar las relaciones de causalidad que se establecen entre ellos.

2.1.19. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, reúne cuatro perspectivas para dar seguimiento y ejecución de una estrategia, los cuales son:

2.1.19.1. La Perspectiva Financiera. La buena gestión del presupuesto disponible de una organización es la clave para la mejora del mismo. Se debe definir objetivos estratégicos en relación al mismo, que sirvan de soporte para el desarrollo de las estrategias definidas para los clientes, procesos y personas.

2.1.19.2. La Perspectiva del Cliente. En esta perspectiva se identifican “los clientes y las medidas de actuación sobre estos. Para lograrla, es imperativo definir la propuesta de valor de la organización que éste ofrece a sus clientes. Ésta significa definir el conjunto de aspectos educativos y no educativos que lo diferencian de otro, y que cubren las expectativas del cliente.

2.1.19.3. La Perspectiva de Procesos Internos. En esta perspectiva, se identifican los procesos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos de sus clientes. Tanto los procesos existentes o nuevos como las infraestructuras que afectan al desarrollo de los mismos.

2.1.19.4. La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (Personal). Identifica los recursos que la organización debe potenciar para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Es decir, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos o servicios como



para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización contribuyan a las perspectivas citadas en líneas anteriores.

2.1.20. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Según los autores, Robert Kaplan y David Norton, (1992) revista Harvard Business:

El (CMI), es:

“Un sistema de administración o sistema administrativo (managementsystem)”; Que va más allá, de las perspectivas financieras con la que los gerentes acostumbran valorar la marcha de una empresa. Dicho de otra forma, el Cuadro de Mando Integral, es: *“una herramienta de administración de empresas que muestra, continuamente, cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico”*.

Por su parte Xunta de Galicia. (s.f.) Como elaborar el cuadro de mando. Consultado el 18 de septiembre de 2014 señala:

“La herramienta usa cuatro categorías o medidas, tales como ser: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y crecimiento para alinear iniciativas individuales y organizacionales e identifica procesos enteramente nuevos a fin de cumplir los objetivos del cliente y de los accionistas”.

De tal forma, que provea un sistema gerencial para que las compañías inviertan en los clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas a largo plazo.

2.1.20.1. Las ventajas de la aplicación del (CMI)

En las organizaciones, instituciones y empresas son:

- Clarificar y actualizar la estrategia de la corporación.
- Comunicar la misión a toda la organización, es decir, ayudar a pasar de las grandes declaraciones de intenciones, al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Enlazar los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Alinear las revisiones estratégicas y operacionales.
- Obtener retroalimentación para aprender acerca de la estrategia y mejorarla; es decir, contribuye a la revisión permanente de la estrategia



2.1.20.2. Iniciativas estratégicas

En el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), las iniciativas estratégicas son planes de acción o proyectos diseñados para lograr cumplir los objetivos que propone la estrategia. Son aquellos planes de actividades inmediatas que ponen en movimiento la estrategia y ayudan a que todo el engranaje de una organización esté encaminado hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.2. Trabajos previos

De acuerdo a la información recopilada podemos apreciar que existen libros de Michael E. Porter, publicado en 1982. Estrategia competitiva, Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), que nos ayudó a realizar el diagnóstico y también a elaborar la propuesta de nuestro trabajo dirigido.

2.3. Referencias Organizacionales y legales

En el marco legal e institucional, donde la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, desarrolla sus actividades circunscribiendo sus actos al amparo de la normativa legal correspondiente, así como también el origen de su constitución.



Constitución política del estado plurinacional de Bolivia (Promulgada el 7 de febrero de 2009)

Cuarta Parte

Estructura y organización económica del estado

Título I (Artículo 308)

El Estado reconoce, respeta y protege la iniciativa privada, para que contribuya al desarrollo económico, social y fortalezca la independencia económica del país.

II. Se garantiza la libertad de empresa y el pleno ejercicio de las actividades empresariales, que serán reguladas por la ley.

Capítulo Tercero

Políticas Económicas

Artículo 318 – II

El Estado reconoce y prioriza el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras, urbanas y rurales.

Ley N° 947 ley de 11 de mayo de 2017

LEY DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

CAPÍTULO I (ARTÍCULO 1. (OBJETO))

La presente Ley tiene por objeto potenciar, fortalecer y desarrollar a las Micro y Pequeñas Empresas, estableciendo políticas de desarrollo, apoyo en la comercialización, procesos de registro e incentivos al consumo y la promoción de bienes producidos por las Micro y Pequeñas Empresas, en el marco de la economía plural, priorizando estructuras asociativas, orientadas a mejorar la calidad de vida y el Vivir Bien.



TITULO I GENERALIDADES Y REGISTROS

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 3. (DEFINICIONES).

- ✓ **Unidad Productiva.-** Término con el cual, a los efectos del presente reglamento, se engloba el conjunto de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas del País, así como a las asociaciones de pequeños productores urbanos y rurales, organizaciones económicas campesinas – OECAS y otras de características similares, cuya actividad económica sea de carácter productivo.
- ✓ **Pro Bolivia.-** Entidad pública desconcentrada, dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, destinada a impulsar el cambio de la matriz productiva nacional a través del incremento de la agregación de valor a la producción primaria, transformación tecnológica, alza de la productividad, diversificación productiva y mayor generación de excedentes e ingresos en la producción artesanal, agroindustrial, manufacturera e industrial, participando en la creación, consolidación, modernización y tecnificación de los emprendimientos productivos del conjunto de las unidades productivas urbanas y rurales del País. Cuenta entre sus competencias la de registrar y acreditar a las unidades productivas y evaluar las demandas y potencialidades de las unidades productivas del País.
- ✓ **Promueve Bolivia.-** Entidad pública desconcentrada, dependiente del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, destinada a facilitar, impulsar y promover las exportaciones y el turismo de Bolivia en el exterior, en los sectores público, privado, comunitario y mixto, en el marco de un patrón exportador diversificado y con mayor valor agregado. Cuenta entre sus atribuciones la de otorgar la certificación de producción nacional para efectos de comercialización de productos en el mercado interno.



Entidades que certifica la legalidad de la empresa: Las Entidades que Certifican son aquellas organización públicas y privadas que tiene como función evaluar la conformidad con y certificar el cumplimiento de una norma de referencia.

FUNDEMPRESA

Es una fundación sin fines de lucro que opera el Registro de Comercio de Bolivia, brindando un servicio eficiente a los empresarios y al Estado, apoyando el desarrollo empresarial en Bolivia.

El Registro de Comercio de Bolivia es el órgano del Estado Plurinacional que otorga personalidad jurídica y calidad de sujetos de derecho a las sociedades comerciales. Las principales utilidades del registro de comercio se detallan a continuación:

Certifica la legalidad de las empresas y sociedades comerciales.

- Certifica el nacimiento y legalidad de su empresa a través de la matrícula de comercio.
- Garantiza que el nombre de cualquier empresa (razón social o denominación) sea única, dentro de una misma actividad económica, en todo el territorio nacional.
- Genera una imagen empresarial positiva frente a los clientes, testimoniando seriedad y confianza.
- Otorga solvencia a las empresas y sociedades comerciales para ofertar productos y servicios en procesos de contratación públicos y privados.
- La inscripción de las empresas constituye una ventaja comparativa porque le otorga mejores oportunidades frente a un competidor que no cuenta con la matrícula de comercio.
- Promociona y hace visible a las empresas y sociedades comerciales mediante el directorio empresarial virtual
(www.fundempresa.org.bo/directorio).

El registro de comercio de Bolivia, las empresas unipersonales y sociedades comerciales contribuyen a formalizar la economía del país.



N.I.T.

El Número de Identificación Tributaria NIT es asignado por la Administración Tributaria, a toda persona natural, jurídica o sucesión indivisa, en el momento que se inscribe para realizar alguna actividad económica, y que resulten sujetos pasivos de alguno los impuestos establecidos en la Ley 843.

LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

La Licencia de Funcionamiento, es el documento otorgado por el G.A.M.L.P. en favor de personas naturales o jurídicas, que autoriza el funcionamiento de actividades económicas en general destinadas al comercio y servicio.

La solicitud de Licencia de Funcionamiento se realiza de forma virtual o en las plataformas presenciales, donde se verifica la consistencia documental y los antecedentes que pudieran existir respecto a la actividad económica, además de los adeudos tributarios existentes.

IBNORCA

¿Qué es la certificación de productos o servicios?

Es un proceso o servicios para determinar si cumplen con los requisitos de una Norma Técnica Boliviana, internacional o reglamentación técnica. Esta certificación puede ser obtenida por cualquier organización manufacturera o de servicios que independiente de su tamaño y naturaleza demuestre que cumple con los requisitos establecidos.

Sello IBNORCA

Asegura que los productos o servicios cumplen con los requisitos de calidad definidos a través de evaluaciones y controles.

IBNORCA. Es el único organismo acreditado en Bolivia en la certificación de productos en base a reglamentación técnica. En su condición de organismo de certificación delegado por el estado (D.S. 24498), administra el sello de conformidad o calidad “N” en todo el territorio nacional.



QUÉ ES EL SENASAG?

El SENASAG es el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria Mejorar que busca proteger la condición sanitaria y productiva en materia agropecuaria, forestal y la inocuidad alimentaria, con la finalidad de contribuir al desarrollo sustentable y sostenible, garantizando la seguridad alimentaria. Según la Ley N°2061, tiene las siguientes funciones:

- La protección sanitaria del patrimonio agropecuario y forestal.
- La certificación de la sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria de productos de consumo, de exportación e importación.
- La acreditación a personas, naturales o jurídica, idóneas para la prestación de servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria.
- La acreditación a personas, naturales o jurídica, idóneas para la prestación de servicios de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria.
- El control, prevención y erradicación de plagas y enfermedades en animales y vegetales.
- El control y garantía de la inocuidad de los alimentos, en los tramos productivos y de procesamientos que correspondan al sector agropecuario.
- El control de insumos utilizados para la producción agropecuaria, agroindustrial y forestal
- Declarar emergencia pública en asuntos de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria.
- Establecer mecanismos de financiamiento para el desarrollo de las competencias de SENASAG, así como convenios interinstitucionales, con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, de conformidad a los dispuestos en la C.P.E.



AFP'S

Administrar Fondos de Pensiones con transparencia y eficiencia, construyendo un futuro digno y seguro para los bolivianos, a través de un servicio de excelencia, desarrollo profesional y personal a sus empleados y un rendimiento óptimo para sus Asegurados y accionistas".

De acuerdo a las leyes vigentes (ley general del trabajo), todas las empresas están obligadas a registrarse ante las AFP's. Actualmente existen dos AFP's vigentes. (BBVA PREVISIÓN AFP S.A. y FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP).

QUE SON AFP's? Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), son entidades privadas encargadas de administrar el dinero que mes a mes los trabajadores destinan para financiar su futura jubilación.

CAJA NACIONAL DE SALUD

La Caja Nacional de Salud cubre prestaciones de servicios en riesgo profesional, riesgo común, maternidad, además entrega subsidios pre natal y post natal, que se realiza en especie y un pago en dinero. Presta servicios a trabajadores dependientes, independientes, voluntarios, rentistas, excombatientes y viudas.

En 1956 inicia sus actividades el Seguro de la Caja Nacional de Seguridad Social (CNSS) con la inauguración de servicios médicos, tras la promulgación del Código de Seguridad Social Boliviano, realizado el 14 de diciembre de ese mismo año. Con la norma se busca proteger al capital humano del país, los trabajadores asalariados.

31 años después, la Ley 924 del 15 de abril de 1987 aprueba el Decreto Supremo N° 21637 del 25 de junio de 1987 que modifica la estructura operativa de los entes Gestores de la Seguridad Social y la CNSS modifica su nombre a Caja Nacional de Salud (CNS).

Organizaciones de apoyo

La Coordinadora Estatal de Comercio Justo (CECJ). Es la plataforma española que agrupa a organizaciones vinculadas al Comercio Justo. Su trabajo se centra en potenciar



este sistema comercial alternativo y solidario, dando servicio a las entidades miembro. Forma parte de la Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO). Su finalidad es la transformación de la realidad social y las reglas del comercio internacional a través de la incidencia en las políticas públicas, la sensibilización y movilización de la sociedad y el fortalecimiento del sector de Comercio Justo.

La AOPEB. Es la Asociación de Organizaciones de Productores Ecológicos de Bolivia. Como asociación de organizaciones nace el 24 de septiembre de 1991, en la localidad de Samaipata y es reconocida mediante R.S. 212290 de 25 de marzo de 1993. Somos una organización de tercer grado con fines sociales, no lucrativos.

CIPCA. Es una Organización No Gubernamental boliviana fundada por jesuitas. Por su cobertura y presencia nacional es referente en la implementación de propuestas de desarrollo rural apropiadas para las distintas y variadas condiciones socioeconómicas y ambientales del país.



CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

3.1 Tipo de Intervención

En este punto, se presentarán los criterios metodológicos de la investigación que serán utilizados para el presente documento

3.1.1 Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se aplicará será exploratorio – descriptivo.

Los estudios exploratorios se realizarán cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se han abordado con anterioridad.

A través del estudio descriptivo se busca especificar las propiedades, las características, y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis, es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se requiere.

3.2 Universo o Población de Estudio

Para tener claro lo que es la población o universo, en este trabajo se determinara la cantidad de la población, de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino.

GRAFICO 5 TABLA DEL SUJETO DE INVESTIGACIÓN

N.º	SUJETO DE INVESTIGACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Gerencia general	Persona que está a cargo o es responsable de la empresa
2	Responsables de Áreas	Personas que son responsables de las distintas áreas como ser finanzas y contabilidad, comercialización, producción, etc.
3	Empleados	Personas que realizan las tareas operativas de la empresa
4	Clientes	Personas que consumen y/o reciben los productos de la empresa.
5	Proveedores	Personas y/o asociaciones que proveen la materia prima

Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados en la empresa.

Para el análisis del entorno externo de los consumidores se tomará en cuenta la población de los Macro distritos Centro, Max Paredes, Periférica, San Antonio y Sur de la Provincia Murillo en el Departamento de La Paz. Esto debido a que, en este mercado, la empresa realizó la distribución de sus productos y es de mucha importancia conocer la perspectiva del mercado en el que actualmente compete la empresa.

A continuación, se detalla en el cuadro la distribución de habitantes según los macro distritos en los cuales se realizó la distribución de las barras energéticas con el alimento complementario escolar en la adjudicación con el G.A.M.P.L.

GRAFICO 6 HABITANTES POR MACRO DISTRITO

MACRODISTRITO	DISTRITO	NUMERO DE HABITANTES	PORCENTAJE DE EDADES DE 20 A 60 AÑOS	NUMERO DE HABITANTES POR EDADES
CENTRO	1	33.889	0,618	20943,402
	2	40.396	0,618	24964,728
MAX PAREDES	7	61.887	0,618	38246,166
	8	45.461	0,618	28094,898
PERIFERICA	12	49.615	0,618	30662,07
	13	49.433	0,618	30549,594
SAN ANTONIO	14	34.558	0,618	21356,844
	15	37.220	0,618	23001,96
SUR	18	60.964	0,618	37675,752
	21	55.193	0,618	34109,274
TOTAL DE HABITANTES		468.616		289.605

Fuente: Elaboración propia en base a datos de las cartillas Macro Distritales del Municipio de La Paz, y gobernacionlapaz.gob.bo/archivos/demografialapaz.pdf.

Por tratarse de una muestra poblacional de más de 30 personas extraeremos una muestra.

3.3 Determinación del tamaño y diseño de la muestra

Para determinar el número de encuestas a realizar se utilizará el siguiente modelo estadístico, que nos ayudará a determinar el tamaño de la muestra para nuestra población.

Formula:

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



Donde:

n : Tamaño de la muestra

N : Total de la población 289.605

Z : 1.96 (si la seguridad es del 95%) coeficiente de confianza

e : 0.05 Precisión (en la investigación utilizaremos un 5%)

p : 0.5 posibilidad de éxito 50%

q : 0.5 posibilidad de fracaso 50%

$$n = \frac{289605 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(289605 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{289605 * 3,8416 * 0,5 * 0,5}{0,0025(289604) + 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 383,6524$$

$n = 383$ Personas serán la muestra para hacer el estudio de mercado, aplicando la regla del redondeo.

Seguidamente en la tabla detallamos el número de la población del a ser estudiada, será todo el personal que trabaja actualmente con contrato permanente y eventual en la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino.

GRAFICO 7 TABLA SUJETO DE INVESTIGACIÓN

SUJETO DE INVESTIGACIÓN	CANTIDAD
Gerencia general	1
Responsables de Áreas	4
Empleados	15
Clientes	5
Proveedores	3
TOTAL	28

Fuente: Elaboración propia en base a datos recabados en la empresa.

Para nuestro estudio el tamaño de la muestra es reducido por lo tanto tomaremos en cuenta a toda la población o universo de la Empresa Quinoa del Campo Sabor Andino.

3.4 Selección de métodos y técnicas.

Para la investigación se utilizará métodos y técnicas que permitirán conseguir la información necesaria y útil para lograr resultados positivos en el presente documento.



Por las características del presente trabajo de investigación se optó por utilizar el método inductivo, como una forma de razonamiento que va de los hechos concretos y particulares para llegar a establecer principios generales, se hace una síntesis que consiste en ir de lo simple a lo compuesto, de las partes al todo también es definido como el proceso por el cual a partir de situaciones de carácter particular se llega a conclusiones de tipo general.

3.5 Instrumentos de Relevamiento de Información

Para la captación de la información primaria se recurrirá a instrumentos de relevamiento de información primaria y secundaria según el autor Lexin Arandia en su obra “Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje” los más recomendados y óptimos son: la encuesta, entrevista semiestructurada y la revisión documental.

3.5.1 Entrevista semi estructurada

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista mencionan que la entrevista también denominada como semi dirigida que se caracteriza por ser un tipo de entrevista intermedia entre la estructurada y la no estructurada, donde el entrevistador pretende llevar una entrevista no dirigida, peor cuando el entrevistado se sale del tema, entonces el entrevistador le vuelve a encausar a través de alguna pregunta pertinente alterna. El entrevistador se apega a la guía de entrevista de forma parcial realizando las preguntas más importantes.

Se entrevistará al gerente general de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino. (**Ver anexo N°1**)

3.5.2 Encuesta

A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, actitudes y los comportamientos de los sujetos de estudio, según Hernández, Fernández y Baptista la encuesta es aquel procedimiento que tiene por objeto la captación y registro consiente y planeado de datos e información primaria sobre, hechos, opiniones, juicios, motivaciones y situaciones relativas al tema que se investiga.

La encuesta que se aplicara a todo el personal operativo y administrativo de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, se fundamentara en preguntas de selección múltiple, preguntas dicotómicas (si/no). (**Ver anexo N°2, 3, 4,5**)

Así mismo se establecerá un número determinado de preguntas:

- Exclusivo para el personal administrativo (encargados de área).



- Exclusivo para el personal operativo.
- Exclusivo para las personas u organización proveedoras de la materia prima.
- Exclusivo para las personas consumidoras de los productos de la empresa.

3.5.3 Revisión documental

La revisión documental es aquella observación recogida de documentos escritos, manuscritos o impresos y en general de toda la comunicación escrita, es el estudio de documentos, se la ejecuta a través de una lectura inteligente es decir analítica, crítica y dirigida. Su objetivo esta obtención de datos e información secundaria.

A través del método de revisión documenta se realizará un análisis de los diferentes planes de estudio, políticas y reglamentos esto con el fin de obtener información relevante que nos ayude a la investigación del tema en estudio.

3.6 Procesamiento de datos

3.6.1 Clasificación, ordenamiento y codificación

Las técnicas que se aplican para esta parte son las técnicas estadísticas como distribución de frecuencias, los rangos y otros. El proceso de codificación de las respuestas de los instrumentos aplicados permite un mejor manejo y procesamiento de la información que se realizó.

3.6.2 La tabulación de datos

Es la etapa que consiste en transformar los datos en información de acuerdo a nuestros requerimientos, es hacer que exista significado en el grupo de datos recopilados. Además, implica la cuantificación de las respuestas en función de los criterios de clasificación establecidos. La tabulación de la información generalmente conduce a la elaboración de tablas y graficas estadísticas que permitan su lectura de manera más fácil. Actualmente la tabulación de datos se hace a través de la aplicación de programas computarizados en nuestro caso utilizaremos Excel, que sirve para transformar datos y ediciones de gráficos en carácter estadístico.



CAPITULO IV

RESULTADOS

Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Introducción

En toda organización se necesita tener una estructura clara para funcionar sin problemas y seguir creciendo en una misma dirección. Sin una estructura definida no existiría un enfoque preciso ni una dirección para la empresa o empleados.

Para lograr mantener el enfoque y propósito inicial dentro de la empresa es necesario que se realice periódicamente un análisis de la situación de la empresa, y así poder identificar las falencias que se estén presentando y poder obtener un diagnóstico actual. Con el fin de estudiar y analizar el estado real de la empresa es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por el macro entorno (el gobierno, tecnología, oportunidades y amenazas) y el micro entorno (personal de la empresa, productos y clientes,) que juegan un rol importante en la empresa.

Este trabajo ayudara al Diagnóstico de la situación actual de la empresa de Quinoa del Campo Sabor Andino. El diagnostico está basado en un proceso de descripción y análisis que permite conocer la situación de la empresa ¿Que se tiene?, ¿Qué problemas hay y su situación actual, proporciona una imagen real del lugar de trabajo, a través de ello se pueden elaborar propuestas, planes estratégicos que sean factibles y permitan mejorar la estructura organizacional de la empresa; de la misma manera aumentar la productividad y desarrollo de la misma.

Este Diagnostico tiene como principio involucrar y analizar las problemáticas con la ayuda de los modelos: “Diamante de Porter” para el macro entorno y con el modelo de “Las cinco fuerzas de Porter, y así analizar las variables del entorno de la empresa. De la misma forma para el diagnóstico del micro entorno, donde se utilizó la cadena de valor analizando las actividades internas.

Este documento refleja las condiciones en que actualmente está la empresa.

Nombre de la empresa

Quinoa del Campo “Sabor Andino”



Antecedentes

La empresa, Quinoa del Campo Sabor Andino fue creada en el 2011. Actualmente está a cargo del Lic. Gregorio Veliz, que es gerente y propietario de la misma, la que tiene una razón social de unipersonal.

Visión de la empresa

“Ser una empresa de clase mundial y de crecimiento continuo, capaz de proyectar su presencia en los mercados más competitivos y de expandir su posición de liderazgo en el sector alimenticio”.

Misión de la empresa

“Proporcionar a las familias bolivianas diversas formas de complementar su alimentación diaria, a través de productos orgánicos/naturales de calidad y excelencia en servicios. Diversificar nuestros mercados, proyectando una sólida imagen corporativa y garantizando la obtención de beneficios de manera sostenible” para beneficiar a nuestros productores y consumidores”.

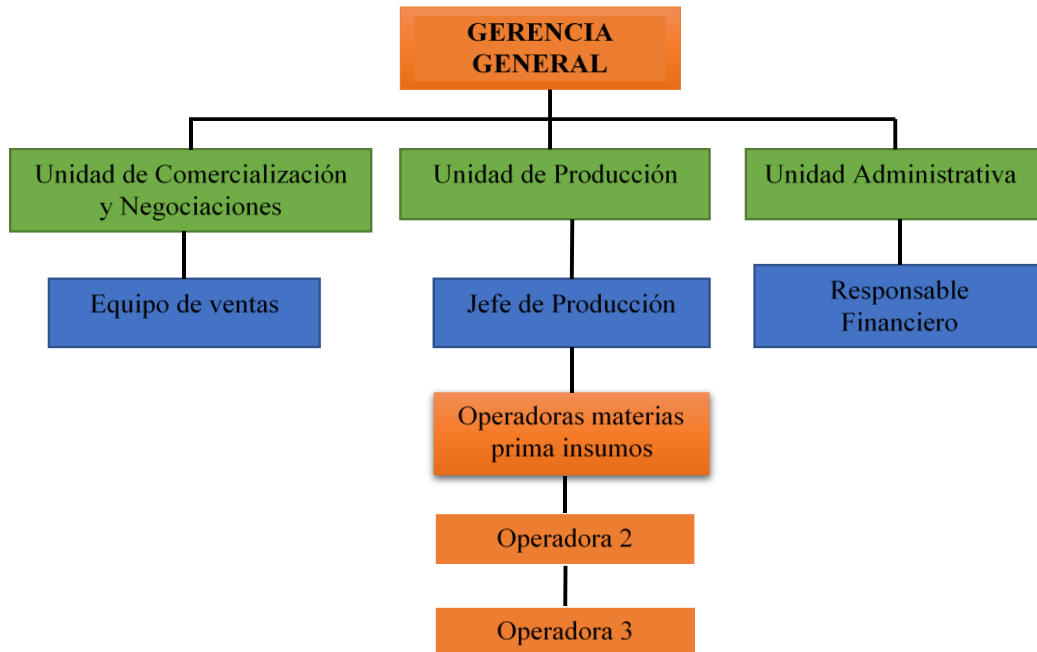
Valores de la empresa

- ✓ Respeto a nuestros empleados
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ La máxima calidad como meta
- ✓ Capacidad de análisis y autocrítica
- ✓ Aprendizaje y adaptabilidad
- ✓ Constancia

Organigrama de la empresa

Esta empresa cuenta con una estructura básica y un organigrama funcional.

Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino

Productos de la empresa

Los productos que ofrece la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino son barras energéticas, que están dentro de la categoría de snacks, cuenta con cuatro productos estrella los cuales son los más demandados por los clientes, y un producto nuevo que se lanzó a comienzos de año en total son nueve los diferentes tipos de barras energéticas que la empresa ofrece al mercado.

GRAFICO 8 DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS

PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
Barra a base de cereales y amaranto, quinua con chocolate	PRODUCTO ESTRELLA con mayor demanda
Barra a base de cereales, amaranto, quinua y harina de banana con chocolate	PRODUCTO ESTRELLA con mayor demanda
Barra de almendras y sésamo, barra de almendras con uvas	
Barras de almendra con arándanos	



Barra de almendra y arándanos con quinua y asaí	PRODUCTO ESTRELLA con mayor demanda
Barra con harina de banana y ciruelos, almendras y nueces	
Barra de maní quinua y arveja	
Barra de amaranto y quinua con harina de banana	PRODUCTO ESTRELLA con mayor demanda
Cubitos de sésamo y amaranto	PRODUCTO NUEVO

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino

Descripción de la empresa

La empresa Quinoa del Campo Sabor Andino es una empresa emergida en el rubro de la producción de snacks alimenticios, que realiza sus actividades en la ciudad de El Alto donde se encuentran ubicadas sus instalaciones, pero realiza la distribución de sus productos en la ciudad de La Paz. También cuenta con sus respectivas licencias de funcionamiento como: FUNDEMPRESA, NIT, Licencia de Funcionamiento del municipio de El Alto. Esta empresa nace debido a la necesidad de poder generar valor agregado a nuestra quinua real y de esta forma beneficiar al incremento de los ingresos económicos de las familias productoras de quinua. Esta empresa trabaja con principios Eco Sociales, culturales y ambientales.

La cantidad de trabajadores que tiene esta empresa va en función del volumen del mercado, según las adjudicaciones de las licitaciones y los D.B.C (Documento base de contrato del desayuno escolar complementario), que realizan donde el personal trabaja por contrato, de igual manera subcontrata distribuidores. La empresa si bien cuenta con personal de planta en su mayoría son eventuales ya que la tipología del trabajo es variada, además que los tiempos de entrega son cortos y en fechas específicas.

Objetivos del trabajo

Objetivo general

Diagnosticar el estado actual de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, para determinar acciones a realizar y posteriormente generar el desarrollo integral de la misma.



Objetivos específicos

- Recolectar toda la información pertinente, tanto de fuentes internas y externas primarias y secundarias.
- Analizar los datos obtenidos de la aplicación de las herramientas de recopilación de información
- Realizar una evaluación de las variables que componen el macro entorno utilizando los modelos del Diamante de Porter y las cinco fuerzas de la competitividad.
- Realizar una evaluación de las variables que componen el micro entorno utilizando los modelos de la cadena de valor.

Alcances del trabajo

Con el presente trabajo se pretende recopilar información, diagnosticar y evaluar los problemas que se presentan en la estructura organizacional de la empresa.

El diagnostico se realizó en las instalaciones de la empresa donde se encuentran los trabajadores del nivel gerencial y operativo. Mediante la recopilación de información primaria desde el gerente de la organización hasta los empleados que se encargan del trabajo operativo.

Diagnostico estratégico

4.1. Información sistematizada

4.1.1. Análisis de la competitividad del sector

Para comprender mejor la competitividad del sector industrial de alimentos ecológicos, y realizar una comparación con la empresa, haremos uso de los modelos de Michael Porter.

4.1.2. Modelo del diamante de Porter

El modelo conocido como el diamante de Porter nos muestra que existen razones propias de cada país o nación para explicar por qué unos son más competitivos que otros, debido a los factores que cada mercado presenta y que cambia de una nación a otra.

Se trata por tanto de explicar cómo influye la pertinencia en el país y a una determinada industria, en la obtención de una posición ventajosa para la empresa, y así poder competir con empresas de otros países.

Se realizara dicha comparacion con la utilizacion del siguiente modelo:

GRAFICO 9 MODELO DEL DIAMANTE DE PORTER



Fuente: Libro “Estrategia Competitiva”

a) Condiciones de la demanda

En Bolivia la demanda de productos orgánicos y ecológicos es creciente, después de la pandemia el consumidor comienza a realzar y apreciar más el valor de los productos ecológicos y nutritivos, pero pese a esto la producción orgánica no pasa del 1,5% de la producción agraria de Bolivia debido a que es mayor la oferta de alimentos poco saludables y realizados con insumos químicos.

El total de la producción nacional, la agricultura ecológica certificada representa el 1% y los no certificados deben llegar a 0,5%. Lo que representa una demanda local débil para la producción de productos ecológicos como en el caso de la empresa Quinoa del Campo Sabor andino.

A pesar de esto los mercados internacionales se ven muy interesados en estos productos y aún más, si cuentan con las condiciones de sanidad y las certificaciones exigidas por los consumidores, por este motivo la empresa podría apuntar a los mercados de exportación.

b) Condición de los factores de producción

En cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra, la infraestructura es necesarios para competir o sustentar la idea comercial en los sectores determinados que cuenta positivamente la empresa para su reactivación a la economía nacional.



En este caso en Bolivia, la industria de productos transformados de quinua para el mercado local es aún incipiente y está principalmente concentrada en productos destinados a mercados institucionales, como el desayuno escolar y los subsidios, podemos destacar que: “El proceso productivo de la quinua, involucra a cerca de 70.000 pequeños productores; de acuerdo a estudios. Un poco más de 50.000 productores en Bolivia, producen quinua para autoconsumo y 15.000 con fines comerciales”. Esto significa una ventaja en cuanto a la obtención de mano de obra en la región, según datos obtenidos del ministerio de economía y finanzas publicas: “La tasa de desempleo abierto urbano, se registró en descenso de 9,7% en enero de 2021 a 7,6% hasta abril de 2021. Por este motivo la reactivación de empresas industriales como Quinoa del Campo Sabor Andino, es altamente positiva a la economía nacional. De la misma forma en Bolivia actualmente existen varias entidades que promueven la producción ecológica, la innovación tecnológica y el mejoramiento de los mecanismos de financiamiento para empresas de este rubro.

c) Industrias relacionadas y de apoyo

La agro industria, y la agricultura ecológica impulsan el desarrollo competitivo de los sectores industriales manufactureros. La forma en que favorecen al desarrollo competitivo es a través de la creación de valor en cada una de las fases de la cadena productiva, fase distributiva, servicio posventa y desarrollo tecnológico. En lo que respecta a los proveedores de materia prima, la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, los adquiere directamente del productor. Debido a que existen diferentes organizaciones de productores (AOPEB, ANPESPGBOL, CIPCA, entre otros). Además de las entidades y organizaciones de apoyo, a la industria fomentadas por el gobierno nacional. Se puede decir que el sector se encuentra fortalecido.

d) Estrategia, Estructura y competencia de empresas

Para la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino existe una fuerte competencia rivalidad nacional, ya que podemos evidenciar la presencia de varias empresas de productos ecológicos en los departamentos del país. Muchos de estos tienen una fuerte presencia en el mercado local y extranjero, con la diversificación de sus productos y la trayectoria empresarial con la que cuentan. También existen pequeños emprendimientos que intentan ingresar al mercado local con precios más



competitivos. Todo esto conlleva a una creciente rivalidad entre empresas de un mismo sector que provoca el estímulo para mantener con vida esta ventaja competitiva que resulta benéfica para todas las empresas y para el mercado.

e) Gobierno

Existe intervención del gobierno en la creación de empresas estatales que significan mayor competencia en el mercado (QUINUABOL, LACTEOSBOL, EBA, PROMIEL, la Planta Liofilizadora de Frutas, etc.), ya que esto implica un factor altamente negativo a la comercialización de productos a nivel nacional. Otros factores negativos actuales son la inestabilidad económica y la inseguridad jurídica, falencias en la aplicación de las normas, el diseño de políticas gubernamentales hacia el sector, establecidas en planes nacionales estratégicos y otros documentos pueden considerarse como un factor positivo.

A esto se suma los cambios en la política, en las alcaldías, a nivel central y en las Gobernaciones que por la falta de experiencia en los procesos de contratación no realizan las compras de manera oportuna.

Sin embargo, cabe hacer notar que por la situación de pandemia el gobierno dio una pequeña ayuda a las empresas con préstamos bancarios como en la empresa Quinoa del Campo, con la promulgación del “decreto supremo 4318: Diferimiento de pago de créditos”, lo que significó un respiro para el pago de las cuotas al banco. Pese a estas medidas no ha sido suficiente el apoyo del gobierno para salir de la crisis económica.

f) Oportunidad

Estos eventos fortuitos son los que ocurren fuera del control de las empresas, pero que pueden generar discontinuidades que influyan en la ganancia o pérdida de la posición competitiva. En el país y el mundo tuvo un impacto muy fuerte la emergencia sanitaria del 2020 y que hasta la fecha no ha permitido a las empresas seguir con el funcionamiento regular de sus actividades, por otro lado, los problemas de carácter político también han generado problemas en las relaciones con los clientes institucionales y posibles negociaciones con clientes extranjeros.

Se podría decir que la crisis económica, política y social que atraviesa el país determina la posibilidad de generar conflictos sociales en cualquier parte del territorio nacional, lo que definitivamente afecta negativamente al sector.

4.1.3 Análisis de entorno

4.1.3.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Esta teoría analiza un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera en los negocios con el que se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia.

Los cinco factores que entran en juego son los siguientes:

GRAFICO 10 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración en bases a la página www.5fuerzasdeporter.com

Seguidamente se realiza el análisis de las cinco fuerzas para la industria de alimentos ecológicos orgánicos.

a) Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La competencia a nivel nacional es grande en el rubro alimenticio. La empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, tiene una línea de producción en base al Desayuno Escolar, cuyos productos han tenido gran aceptación en el mercado local. El mercado de productos ecológicos orgánicos se ha vuelto atractivo y ha crecido en los últimos años, al igual que los competidores.

A continuación, se muestran las empresas competidoras que lideran mercado local:

GRAFICO 11 EMPRESAS QUE ELABORAN PRODUCTOS ALIMENTICIOS ECOLÓGICOS

RAZÓN SOCIAL	PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
IRUPANA	Nutrí barras, pipocas, granolas y cereales	Producción, fabricación, elaboración, de toda clase de alimentos naturales y ecológicos.
CEIBO	Cobertura de turrone, grageas	Elaboración de productos orgánicos certificados en base al grano de cacao.
SINDAN	Cereales, snacks-barras, snack galletas	Fabricación, comercialización y distribución de productos alimenticios.

Fuente: Elaboración propia. Elaborado en base a datos del Directorio Empresarial Virtual Fundempresa. <http://www.fundempresa.org.bo>

Las empresas dedicadas a la producción de productos ecológicos y de snack se disputan los mercados disponibles tanto en el área urbana como en el área rural.

Hoy en día la empresa Quinoa del Campo se enfrenta directamente a Irupana, Ceibo y Sindan, ya que estas empresas están consolidadas, y dentro de la gama de productos que ofrecen al mercado tienen otros que son muy competitivos para las barras nutritivas de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, además que ya tienen un mercado estable y una marca reconocida. Lo que nos muestra un problema, ya que no se encuentra en las mismas condiciones. Podemos notar que las empresas competidoras ya están consolidadas, tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, a su vez también se evidencia que sus costos operacionales son mucho menores debido a que poseen equipos y maquinarias sofisticadas para la producción en serie, lo que requiere una fuerte inversión y dificulta el crecimiento de la empresa.

b) Entrada potencial de Nuevos Competidores

Es una de las fuerzas más famosas, se refiere a las barreras de entrada de nuevos competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza.

- ✓ Sindan, Ceibo, Irupana son las empresas que lideran el mercado de productos agroindustriales (alimentos orgánicos) y derivados a nivel nacional, poseen una integración vertical (desde el acopio, producción, comercialización y distribución) lo cual les permite generar sinergias y economías de escala.
- ✓ En el caso de los proveedores, en el rubro de los alimentos específicamente la producción de snacks ecológicos, podrían ingresar con facilidad al mercado



incrementado la competencia que no pueden determinar precios en lo solicitados de la negociación.

- ✓ Ingresar a competir directamente con las barras energéticas nutritivas involucra poseer una estructura de costos altamente efectiva y tecnología de punta, obtener productos con altos estándares de calidad y que puedan ser reconocidos como tal.

En el rubro de los alimentos y específicamente para la producción de snacks ecológicos, las nuevas empresas podrían ingresar con facilidad al mercado, incrementando la competencia; sin embargo, entre las barreras de ingreso están:

- La necesidad de lograr economías de escala con rapidez.
- La necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología.
- La experiencia en el rubro, la lealtad firme de los clientes.
- Las fuertes preferencias de marca.
- El requerimiento de un gran capital.
- Las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles y la saturación potencial del mercado.

Existen seis barreras de entrada – la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro:

- **La economía de escalas.** En la producción de snacks ecológicos, los volúmenes altos permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece ser competitivos en el mercado. Los nuevos competidores tendrán que enfrentarse a esto, teniendo dificultades para producir volúmenes altos, en su etapa inicial. La empresa Quinoa del Campo Sabor Andino tiene en la actualidad no tiene problemas para producir grandes cantidades, esto aumenta su competitividad.
- **La diferenciación de productos.** El posicionamiento de las empresas especialmente se da por la diferenciación, este rubro se caracteriza por poseer flexibilidad de la producción, los nuevos competidores pueden ser capaces de ofrecer algo diferente y posicionarse en el mercado. La empresa Quinoa del Campo Sabor Andino ofrece productos diferenciados y que cumplen con las especificaciones del cliente.
- **Las inversiones de capital.** Para ingresar al mercado se necesita una fuerte inversión en maquinaria y equipo, esta es la principal barrera para el ingreso de



nuevos competidores. La empresa tiene menor inversión de capital en comparación a la competencia. Con una inyección de capital en la empresa, se puede mejorar su posición ante empresas más pequeñas.

- **Desventaja de costos.** Esta es una barrera de ingreso, porque existen fluctuaciones en el precio de materia prima e insumos. Los proveedores juegan un gran papel para que las empresas puedan adquirir recursos a menor precio. A pesar de la buena relación con los proveedores, existen factores climatológicos en la siembra y cosecha de la quinua, amaranto y otros, que provocan el aumento de sus costos en ciertas temporadas.
- **Acceso a los Canales de Distribución.** En este mercado existen pocos canales de distribución, generalmente se utiliza un canal directo con los puntos de venta ecológicos y ferias ecológicas o eco ferias promovidas por la AOPEB.
- **Política gubernamental.** Las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores. El ingreso de nuevos competidores está regulado por leyes y normas, sin embargo, existe la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado cumpliendo con las mismas.

c) Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, es el poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. En el rubro de los alimentos ecológicos y orgánicos, existen muchos proveedores que son productores organizados en asociaciones o cooperativas, en general los proveedores de esta industria son relativamente débiles ya que si bien existen muchos no todos pueden acceder a las certificaciones correspondientes para avalar la calidad de la materia prima que ofrecen.

Hace unos años el precio de la quinua y de amaranto eran altos en comparación a los extranjeros, pero actualmente el precio ha sido regulado y ha disminuido.

La empresa Quinoa del Campo Sabor Andino adquiere la materia prima e insumos de diferentes proveedores que en su mayoría son familias o asociaciones de productores locales. A continuación, se presenta algunos de los proveedores de materia prima e insumos de la empresa. La mayoría de los proveedores son nacionales de los departamentos de La Paz, Sucre y Oruro.

GRAFICO 12 PROVEEDORES SECTOR DE ALIMENTOS Y SNACKS

MATERIA PRIMA	MARCA	PROCEDENCIA
Quinoa	ANAPQUI	Nacional
Amaranto		
sésamo	asociaciones de productores	Nacional
azúcar		
chocolate	Ceibo	Nacional
almendras	asociaciones de productores	Nacional
pasas		

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino.

d) Desarrollo potencial de Productos Sustitutos

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial.

Los productos Sustitutos de los productos de la empresa (barras energéticas ecológicas) serían: cereales, granolas de cereales, turrone, extrusado de cereales, waffer de cereales con relleno de fruta, extrusado laminado de cereales, barra extrusado con relleno y todos los productos no orgánicos (golosinas, galletas, dulces artificiales, etc.) que son de mayor accesibilidad al cliente y precios mucho menores. Estos productos ya están posicionados en el mercado, lo que disminuye la demanda de los snacks ecológicos. Viendo la variedad de productos sustitutos que existen para las barras energéticas de la empresa se puede evidenciar la gran competencia existente.

e) Poder de Negociación de los Clientes

Este poder hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. En el rubro de la producción de alimentos ecológicos y orgánicos la cantidad de compradores es grande, pero los clientes de las barras energéticas ecológicas son limitados; los clientes son diferentes personas e instituciones que prefieren el cuidado de su salud y el consumo de productos orgánicos. Las barras energéticas tienen varios sustitutos lo que les otorga mayor poder a los clientes, ellos tienen especificaciones para los productos que van a adquirir desde su valor nutritivo, calidad del producto certificada por SENASAG, entrega a tiempo y una producción con

buenas prácticas de manufacturas BPM'S. Sin embargo, si se cumple con las exigencias del cliente se puede llegar a ganar su lealtad.

4.1.4 Análisis del micro entorno

4.1.4.1 Cadena de valor

Se realizó el análisis interno a la empresa Quinoa del Campo – Sabor Andino con la herramienta de la cadena de valor de Michael Porter, nos permite estudiar las principales actividades de la empresa con el fin de conocer el valor o ventaja competitiva.

Con este modelo demostraremos los dos tipos de actividades que nos darán a conocer los márgenes positivos o negativos de la empresa:

GRAFICO 13 MODELO DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: Modelo de cadena de valor Michael Porter.

a) **Actividades primarias.** - Son aquellas que se relacionan con la producción y comercialización del proceso productivo de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, que son las siguientes actividades:

Logística interna. – Para este punto la empresa trabaja con las siguientes fases:

GRAFICO 14 FASES DE LA LOGISTICA INTERNA



Fuente: Elaboración propia. En base a datos proporcionados por la empresa.

Recepción. – La empresa antes de recibir la materia prima e insumos realiza una inspección y clasificación. El registro lo realiza de forma manual, los operarios son los



que anotan en cuadernos, no llevan un sistema de inventarios informático, existiendo una debilidad en esta área.

Ubicación. - La empresa tiene un lugar acondicionado libre de humedad, que mantiene los insumos y materias primas, secas y libres de agentes contaminantes en los almacenes que están ubicados para optimizar sus trayectos dándole una mayor accesibilidad para su procesamiento.

Aumento de valor. – Los productos una vez, terminado su proceso de fabricación se llevan a un control de calidad para después pasar al envasado y etiquetado. (los envases cumplen con todas las normativas de etiquetado del SENASAG, además de que los envases cuentan con una buena presentación), posteriormente los productos terminados pasan a ser embolsados en paquetes de 20u para licitaciones, y 30u para la venta a los puntos ecológicos. Los cuales son almacenados en lotes.

Salida. - La empresa lleva una trazabilidad de procesos, que le permite obtener la traza que van dejando los productos por todos los procesos internos, con sus manipulaciones, su composición, la maquinaria utilizada, su turno, temperatura, y lote.

Operaciones. – La empresa cuenta con una producción por lotes debido a que la demanda que la empresa tiene no es periódica, ni lo suficientemente extensa como para poner en marcha un sistema de producción basado en el flujo. Cuando la empresa consigue una licitación con un pedido de gran número esto es óptimo para la producción, para así aprovechar al máximo las materias primas como los recursos necesarios en la cadena de producción, reduciendo en lo posible el inventario en curso. Pero cuando el tamaño del pedido es demasiado grande, los tiempos de ciclo aumentan ya que existen demasiados tiempos muertos y transportes innecesarios de inventario, lo que significa una debilidad en la producción.

Adicionalmente se evidencio que existe una capacitación inicial a los operarios para el manejo de las maquinas, pero de acuerdo a las encuestas realizadas a los trabajadores, no se les dan capacitaciones constantes (BPM, seguridad industrial, SEDES), lo que también genera una deficiencia en esa área.

Logística externa. – Para este punto la empresa cuenta con un embalaje adecuado para sus productos, los cuales son entregados de manera oportuna cumpliendo con los pedidos



de sus clientes. Se realiza la entrega de la documentación, previa conciliación con el cliente emitiendo la facturación respectiva.

La empresa no cuenta con un transporte adecuado (furgonetas) para la entrega de sus productos, a pesar de esto no se registraron retrasos o incumplimiento en las entregas a sus clientes.

Marketing y ventas. – Quinoa del Campo Sabor Andino, solo cuenta con un marketing digital mediante su página web y su presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp), donde se puede encontrar el catálogo de sus productos y los números de contacto para la realización de pedidos. Adicional a esto la empresa utiliza una estrategia diferenciada de marketing para sus clientes donde se dirige a diferentes segmentos de mercado con una diferente oferta para cada uno de ellos. No cuenta con una estrategia específica para la venta de sus productos, ni con objetivos de ventas de ningún tipo. Además de esto la empresa no cuenta con personal capacitado para el área de ventas. Ya que el volumen de ventas de la empresa en su mayoría se veía condicionados a los contratos de las licitaciones adjudicadas. Lo que provocó que sus productos no tengan un posicionamiento de la marca en el mercado local. Por otra parte, los productos de la empresa no son de fácil acceso a los consumidores puesto que solo se encuentran en puntos ecológicos y eco ferias.

Servicios. - La empresa cuenta con un servicio de postventa, si existiesen reclamos o quejas en la entrega de los productos por algún factor, estas son resueltas directamente por el área de comercialización.

b) Actividades de apoyo. – Son las que sustentan a las actividades primarias proporcionando información, infraestructura y los inputs necesarios.

Infraestructura de la empresa. - Nos referimos a las actividades que apoyan a toda la organización como, las finanzas, la contabilidad o la planeación.

Según los datos de la empresa, no se cuenta con el área de contabilidad, pero si se tiene el área financiera, el servicio de contabilidad lo realiza un profesional independiente de forma externa a la empresa. Por otra parte, no se cuenta con información precisa de los volúmenes de producción, ni una estructura de costos que se efectivice en un sistema informático para facilitar la toma de decisiones.



La inversión realizada en la compra de maquinaria no fue suficiente para mantener estable la rentabilidad de la empresa, y no se logró recuperar lo invertido en el tiempo esperado, por el contrario, se paralizó la producción, debido a las nuevas medidas adoptadas para sobre llevar la pandemia mundial por más de un año.

En base a la documentación recibida se puede observar que sus estados financieros no presentan Déficit, por el contrario, se refleja una utilidad que hace que la empresa se mantenga en un punto de equilibrio.

Gestión de recursos humanos. - En la empresa no se utilizan herramientas organizacionales y administrativas para el control en sus procesos, ni en la contratación de personal, puesto que no existe un área de talento humano que se ocupe de esta área. Tampoco se cuenta con manuales de procesos y procedimientos, que les permita a los trabajadores desempeñar sus funciones metódicamente.

En su mayoría los trabajadores de la empresa son mujeres jóvenes sin experiencia, y con estudios técnicos o académicos inconclusos, es decir en su mayoría son estudiantes o practicantes, pero no profesionales adecuados para cada área.

Otro punto que se evidencio, es el manejo de un buen clima laboral, donde el gerente está abierto a nuevas propuestas de los trabajadores, dándoles la oportunidad de capacitarse en la misma empresa; ya que los valores que resaltan son el trabajo en equipo y la transparencia.

Desarrollo tecnológico. – La empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, cuenta con equipamiento y maquinaria de tecnología media que se implementó en los últimos años para poder tener una producción más eficiente y al mismo tiempo reducir los gastos que genera el exceso en la contratación de personal, para así solo contratar el personal necesario para maniobrar la maquinaria, la cual actualmente no está siendo usada a su máximo rendimiento.

Aprovisionamiento. - A pesar de que tiene una buena relación con los proveedores, se tiene un problema importante en la adquisición de la materia prima, ya que sus precios son volátiles en función a los cambios climáticos que no dependen de los proveedores. Lo que ocasiona un impacto directo a las utilidades que percibe la empresa.



Márgenes

Los márgenes positivos y ventajas competitivas con las que cuenta la empresa son:

- ✓ Los valores que resaltan son; el trabajo en equipo, la honestidad, transparencia, puntualidad y un buen clima laboral.
- ✓ Los proveedores son aliados estratégicos de gran valor puesto que la organización no llegara a prescindir de materia prima o insumos en caso de un contrato de gran magnitud.
- ✓ La empresa presenta sus productos de calidad y en envases apropiados que podrá competir con otras empresas, cumpliendo de manera oportuna los pedidos de los clientes.
- ✓ Se debe valorar el servicio de postventa de reclamos para cubrir cualquier eventualidad.
- ✓ Se puede resaltar que la empresa cuenta con tecnología de punta media, la cual puede maximizar su producción haciendo la competitiva frente a otras empresas similares.

La empresa también cuenta con desventajas competitivas y márgenes negativos que se puede observar a continuación:

- ✓ La empresa no tiene asignado recursos para actividades de marketing y publicidad para la venta de sus productos y posicionamiento de la marca en el mercado.
- ✓ Por otro lado, no tiene personal adecuada en el área de ventas y tampoco tienen objetivos de ventas a mediano y largo plazo.
- ✓ Al no contar con una estructura de costos no se tiene información oportuna para la toma de decisiones.
- ✓ No se utilizan herramientas organizacionales y administrativas para el control en sus procesos, ni en la contratación de personal, por la falencia de un área de talento humano.

4.2 Resultados

Después de realizar el análisis de situación donde se analizó el entorno externo e interno de las actividades de la empresa. Se describe de forma detallada y ordenada los resultados del análisis en una matriz FODA.

GRAFICO 15 MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Cumple con las exigencias del consumidor en tanto a las condiciones sanitarias y certificaciones requeridas.• Materia prima e insumos adquiridos directamente del productor.• Cuenta con economías de escala.• Ofrece productos diferenciados y con las especificaciones de la demanda.• Cuenta con maquinaria y equipos adecuados para la producción en serie.• Utiliza un canal directo de distribución.• Óptimas condiciones de almacenamiento para la fabricación de sus productos.• Proceso de fabricación con controles de calidad.• Embalaje adecuado de sus productos• Los envases cuentan con una buena presentación, según normas de etiquetado de IBNORCA y aprobadas por SENASAG los productos.	<ul style="list-style-type: none">• Creciente demanda del producto.• Facilidad en la obtención de mano de obra con bajo presupuesto.• La existencia de entidades que promueven la producción ecológica, la innovación, tecnología y mecanismos de financiamiento en la región. Como ser:• El eco ferias realizadas por el gobierno Autónomo de La Paz y con el Estado.• Las convocatorias para las licitaciones a desayuno escolar complementario del gobierno autónomo de La Paz y El Alto.



<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con servicio de postventa.• Los valores internos que resaltan son el trabajo en equipo, la honestidad y transparencia.• Se tiene un buen clima laboral interno.• La empresa da prioridad a las mujeres madres solteras.• Conservación del medio ambiente por el uso de materia prima sano	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Línea de producción principalmente en base al desayuno escolar.• Clientes limitados.• Demanda no periódica.• No cuenta con transporte adecuado (furgonetas) para la distribución de sus productos.• Estrategias de marketing digital inactiva.• Estrategias diferenciadas sin resultados favorables.• Sin estrategia de ventas, ni objetivos de ventas definidos.	<ul style="list-style-type: none">• Poca producción agrícola ecológica certificada.• Fuerte rivalidad nacional de empresas comercializadoras de productos ecológicos.• Competencia de empresas del gobierno.• Inestabilidad económica e inseguridad político/económica.• Insuficiente apoyo del gobierno.• Incursión de empresas competidoras en las licitaciones públicas.• Empresas competidoras consolidadas en el mercado y con experiencia,



<ul style="list-style-type: none">• Poca accesibilidad del consumidor a los productos.• No cuenta con registros de sus volúmenes de producción.• Inversión de maquinaria y equipos insuficiente.• No se utilizan herramientas organizacionales y administrativas (manual de funciones).• Personal joven con poca experiencia de trabajo y con formación técnicos.• Activos no utilizados eficientemente.• Precios volátiles en el aprovisionamiento.• No cuentan con certificación de capacidad productiva.• No cuentan con ninguna norma de ISO.	<p>recursos y equipamiento sofisticado para la producción masiva.</p> <ul style="list-style-type: none">• Existe una desventaja de costos.• Productos sustitutos como competencia.
---	---

FUENTE: Elaboración propia



CAPITULO V

PROPUESTA

5.1 Objetivo específico de la propuesta

Brindar una propuesta Cuadro de Mando Integral para la Empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, presentada en un plan estratégico empresarial con el fin de potenciar el desarrollo integral de la empresa.

5.2 Propuesta de filosofía de la organización

Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos orgánicos naturales, dándole valor agregado con calidad en base a cereales andinos y frutas variadas, fortaleciendo la capacidad productiva de la empresa.

Visión

“Llegar a ser una empresa líder y competitiva a nivel nacional en el sector alimenticio, ofertando productos con los más altos estándares de calidad, con la participación de las organizaciones productivas para apoyar el crecimiento y desarrollo de la agroindustria en el país”.

5.2.1 Valores de la organización

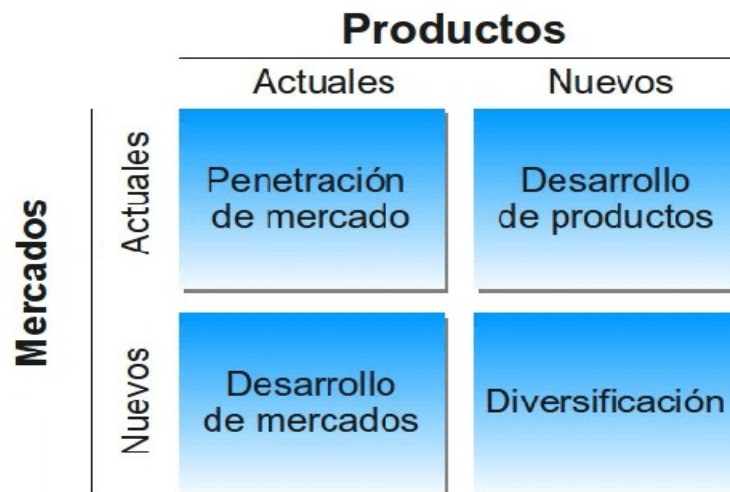
- ✓ **Respeto:** Hacia los clientes interno y clientes externos buscando favorecer las buenas relaciones entre colaboradores para tener un clima interno agradable de colaboración y fraternidad.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Se busca fortalecer las buenas relaciones para fortalecer el apoyo y la reciprocidad entre el personal.
- ✓ **Autocrítica:** siempre estamos abiertos a escuchar y observar nuestro entorno para poder generar una crítica interna constructiva como organización.
- ✓ **Adaptabilidad:** con el entorno y los cambios del mercado, estamos en constante reajuste y mejoramiento de nuestros productos y servicios.
- ✓ **Constancia:** mejoramos constantemente porque confiamos en el producto que ofrecemos y nuestra capacidad de adaptabilidad frente a los cambios.

5.3 Estrategias

Las empresas adoptan una estrategia en función al atractivo del mercado en el que se desenvuelven y en función de la posición que tenga respecto a la competencia. Para este

trabajo consideramos las estrategias de crecimiento propuestas por “Igor Ansoff” denominada como matriz Mercado/producto. La que nos permitirá obtener un crecimiento en las ventas, en la participación de mercado y en el tamaño de la misma empresa. Para esto la empresa puede seguir operando con los mismos productos y en los mismos mercados, pero también puede intentar participar en nuevos mercados con nuevos productos.

GRAFICO 16 MATRIZ MERCADO-PRODUCTO



FUENTE: Matriz de Ansoff.

A partir de esta matriz, se pueden utilizar cuatro diferentes estrategias de crecimiento.

- a) **Estrategias de penetración de mercado.** - En esta estrategia se busca incrementar las ventas de los productos actuales.
- Actuará sobre el nivel de compra de los clientes actuales tratando de incrementarlo, e incentivándolos a consumir regularmente el producto, hallando nuevas oportunidades de utilización.
 - Implementar una acción promocional mediante el uso de material informativo en los puntos de venta.
 - Fidelización de los clientes
 - Atraer clientes de la competencia.
 - Actuar sobre los consumidores potenciales que aún no han consumido el producto. Por medio de dos acciones: Dar a conocer el producto a quienes no lo conocen aún



y convencer a los que sí lo conocen para que lo consuman, con acciones de comunicación y distribución que son fundamentales.

b) Estrategia de desarrollo de mercados. - El objetivo es que la empresa promueva el mismo producto, en nuevos mercados para ello tomaremos en cuenta:

- **Expansión geográfica.** Se pretende implantarse en otras regiones como preferencia al eje troncal Cochabamba y Santa Cruz, haciendo un estudio de mercado para ver los puntos de ventas o alianzas con las empresas que distribuyan los productos
- **Nuevos segmentos.** Se sugiere dirigirse a un nuevo segmento de personas que han sido afectadas por el virus de COVID o sus consecuencias, ya que los productos poseen altas cualidades nutricionales, haciendo campañas publicitarias dando a conocer los valores nutritivos.

c) Estrategia de desarrollo de producto. - Esta estrategia consiste principalmente en aumentar las ventas desarrollando productos nuevos o mejorados, en un mismo mercado. Para ello se sugiere las siguientes:

- **Adición de características.** Se considera implementar las diferentes certificaciones adquiridas según las normas como: ISO 9000, ISO 9001, ISO 14001 con el apoyo del comercio justo, etc.

Los que irán en el envase del producto para dar a conocer la calidad real que se ofrece.

- **Ampliar la gama de productos.** Se requiere lanzar nuevas presentaciones del producto en diferentes gramajes y presentaciones, según la segmentación y acuerdo a la exigencia del mercado.
- **Adquisición Desarrollo de una gama de productos.** Complementando los productos existentes se sugiere crear una nueva línea de productos alternos aprovechando la materia prima existente.

Debido al tipo y tamaño de empresa, la cual aún se encuentra en desarrollo no se aplicará la estrategia de diversificación.



5.4 Formulación de objetivos estratégicos

Según el análisis previo de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino y con la ayuda de la matriz FODA elaborada en el capítulo anterior, se propone los siguientes objetivos estratégicos por el cual es más importante y fundamental de la elaboración del Cuadro del Mando Integral, pues estos fijaron los objetivos y metas que la organización desea alcanzar en un tiempo de 3 años (largo plazo). Es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo establecido a un año, realizando acciones que le permiten cumplir con su misión, inspirados en la visión.

A continuación, se presenta una matriz en donde se detalla esta formulación de objetivos estratégicos para su próximo diagrama en el mapa estratégicos.

GRAFICO 17 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiero	Incrementar el índice de la rentabilidad de la empresa.
	Lograr el apalancamiento financiero para la expansión de mercados
Clientes	Mejorar la participación de mercado en los municipios de El Alto, La Paz y otros.
	Ingresar a los mercados con preferencia al eje troncal de Cochabamba y Santa Cruz.
	Lograr certificaciones de calidad
	Medir el grado de satisfacción de los clientes con nuestros productos y con el servicio ofrecido.
	Explorar el potencial de mercados internacionales.
	Mejorar las estrategias de marketing

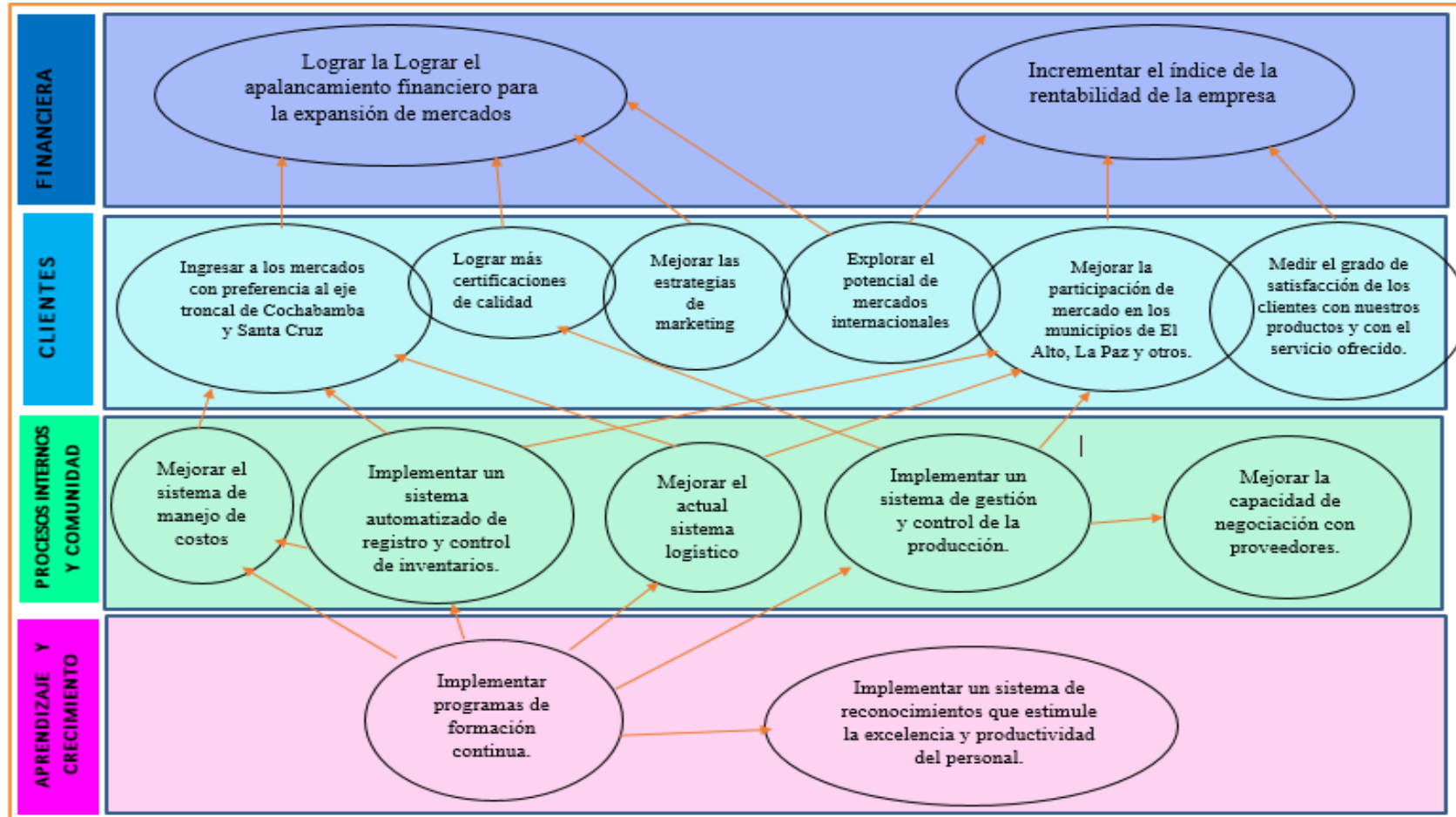
Procesos internos	Mejorar el sistema de manejo de costos
	Implementar un sistema de gestión y control de la producción.
	Implementar un sistema automatizado de registro y control de inventarios.
	Mejorar el actual sistema logístico.
	Mejorar la capacidad de negociación con proveedores.
Aprendizaje y crecimiento	Implementar un sistema de reconocimientos que estimule la excelencia y productividad del personal.
	Implementar programas de formación continua.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la empresa

5.4.1 Mapa estratégico

El Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos estratégicos del CMI, ayuda a comunicarlos. La función principal del Mapa Estratégico es “comunicar” la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la empresa.

GRAFICO 18 MAPA ESTRATEGICO



Fuente: Elaboración propia en base a las perspectivas del cuadro de mando integral

5.4.2 Elaboración de indicadores y fijación de metas

Para el cuadro de mando integral que se realizara, se busca analizar cada uno de los objetivos de las perspectivas para así determinar los indicadores de resultado. El indicador de resultado tiene como finalidad medir el resultado y mostrar el grado en el que se cumplen los objetivos.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Objetivo estratégico	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3
Incrementar el índice de la rentabilidad de la empresa.	Índice de Rentabilidad (ROE)	5%	8%	13%
	$\text{Margen Neto (\%)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$			
Lograr el apalancamiento financiero para la expansión de mercados.	$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Activos}}{\text{(Fondos Propios)} \times \text{BAT/BAII}}$	2%	5%	7%

PERSPECTIVA DE CLIENTES				
Objetivo estratégico	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3
Mejorar la participación de mercado en los municipios de El Alto, La Paz y otros.	$\text{Participación en el mercado en Ingresos (\%)} = \frac{\text{(Ventas de la empresa)}}{\text{(Ventas totales en el mercado)}} * 100\%$	>10%	>15%	>20%
	$\text{Crecimiento en la participación} = \frac{\text{(Vtas. de la empresa del periodo)}}{\text{(Vtas. mercado periodo anterior)}} * 100\%$	>10%	>15%	>22%



Ingresar a los mercados con preferencia al eje troncal de Cochabamba y Santa Cruz.	Estudio de mercado Nro. de encuestados con aceptación del producto	5%	10%	15%
Lograr certificaciones de calidad.	Nro. De certificaciones obtenidas/año	>1	>2	≥ 4
Medir el grado de satisfacción de los clientes con nuestros productos y con el servicio ofrecido.	Índice de satisfacción mediante encuestas	300	500	800
	Nro. de quejas y reclamos	≥30	≥50	≥80
Explorar el potencial de mercados internacionales.	Nro. De mercados internacionales abiertos para la exportación	1	2	3
Mejorar las estrategias de Marketing.	Incremento de ventas anual	5%	10%	12%

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS Y COMUNIDAD				
Objetivo estratégico	Indicadores	Meta	Meta	Meta
		año 1	año 2	año 3
Mejorar el sistema de manejo de costos	% efectividad del sistema al año vencido	10%	23%	35%
Mejorar la capacidad de negociación con proveedores.	Incremento de proveedores invitados	3%	5%	8%
	Nro. de negociaciones realizadas	5	7	10
Implementar un sistema automatizado de registro y control de inventarios.	% ejecución del sistema anual	5%	15%	20%
	% Desempeño de la gestión de inventarios	5%	8%	12%
Implementar un sistema de gestión y control de la producción.	% de efectividad del sistema	5%	10%	15%
	% Índice de productividad	12%	18%	25%



Mejorar el actual sistema logístico.	% actualización de sistemas logísticos	>5%	>10%	>15%
	% de tiempo de distribución y % en la reducción de la merma.	>8%	>10%	>15%

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Objetivo estratégico	Indicadores	Meta año 1	Meta año 2	Meta año 3
Implementar un sistema de reconocimientos que estimule la excelencia y productividad del personal.	Cantidad de sugerencias innovadoras por empleado al año	5%	10%	12%
	mejorar la productividad	15%	25%	35%
Implementar programas de formación continua.	% satisfacción del personal	12%	18%	25%
	% de crecimiento personal y profesional	8%	12%	16%

5.4.3 Cuadro de mando integral

Es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores, además permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Se mostrará de manera gráfica todo el procedimiento que se realizó en este trabajo de consultoría y lo detallará en una matriz en donde se especifique las cuatro perspectivas y sus respectivos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Presentaremos el Cuadro de Mando Integral de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino:



GRAFICO 19 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA FINANCIERA	Objetivo estratégico	Indicadores	Meta	Meta	Meta	Frecuencia de medición	Responsable	Iniciativas Estratégicas
			Año 1	Año 2	Año 3			
	Incrementar el índice de la rentabilidad de la empresa	Índice de Rentabilidad (ROE)	5%	8%	13%	Anual	Gerente Financiero	• Programas de participación en ferias nacionales e internacionales y también ver en INFOSICOES del alimento complementario escolar licitaciones Bolivia.
		Margen Neto (%) = Utilidad Neta/Ventas						• Programas de difusión y comercialización de los productos de la empresa.
	Lograr el apalancamiento financiero para la expansión de mercados	Apalancamiento financiero=Activo/(Fondos propios)*BAT/BAII	2%	5%	7%	Anual	Gerente Financiero	• Cotizar con una consultoría para revalorización técnica de los activos de empresa (para préstamo de créditos).

Fuente: Elaboración propia en base a las perspectivas del cuadro de mando integral



Objetivo estratégico	Indicadores	Meta	Meta	Meta	Frecuencia de medición	Responsable	Iniciativas Estratégicas
		Año 1	Año 2	Año 3			
Mejorar la participación de mercado en los Municipios de El Alto, La Paz y otros.	Participación en el mercado en Ingresos (%)	>10%	>15%	>20%	Anual	Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Programa de fortalecimiento de la marca, entendiendo la importancia de alinearse con la tendencia de las organizaciones que tienen la misma actividad o el movimiento de los productos y actualmente son competidores de la empresa.
	(Ventas de la empresa)/(Ventas totales en el mercado)*100%						
	Crecimiento en la participación del mercado	>10%	>15%	>22%			<ul style="list-style-type: none"> Plan de Marketing Digital que permita difundir información sobre la empresa, contar con objetivos claros, estrategia, tácticas y actividades que permitan conocer al cliente y mantener una relación.
	(Vtas de la empresa del periodo)/(Vtas mercado periodo anterior)*100%						
Ingresar a los mercados con preferencia al eje trocal de Cochabamba y Santa Cruz.	Estudio de mercado Nro. De encuestados con aceptación del producto.	5%	10%	15%	Anual	Gerente Comercial	
Lograr certificaciones de calidad	Nro. De certificaciones obtenidas/año	>1	>2	≥4	Anual	Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Programas de gestión de calidad de los procesos productivos de la empresa de acuerdo a las normas ISO.
Medir el grado de satisfacción de los clientes con nuestros productos y con el servicio ofrecido.	Indice de satisfacción mediante encuestas	300	500	800	Anual	Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Planes de búsqueda de mejora de los resultados de la empresa. Planes de calidad de servicio para mejorar el grado de satisfacción de los clientes/consumidores de la empresa. Programas de frecuencia de compras del producto o fidelización, premiando a los clientes que retienen su compra, con descuentos y ofertas.
	Nro de quejas y reclamos	≥30	≥50	≥80	Anual	Gerente Comercial	
Explorar el potencial de mercados internacionales.	Nro. De mercados internacionales abiertos para la exportación	1	2	3	Anual	Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Marketing y estrategia en el posicionamiento de mercados internacionales.
Mejorar las estrategias de Marketing	Incremento de ventas anual	5%	10%	12%	Anual	Gerente Comercial	

Fuente: Elaboración propia en base a las perspectivas del cuadro de mando integral



Objetivo estratégico	Indicadores	Meta	Meta	Meta	Frecuencia de medición	Responsable	Iniciativas Estratégicas	
		Año 1	Año 2	Año 3				
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS Y COMUNIDAD	Mejorar el sistema de manejo de costos.	% efectividad del sistema al año vencido	10%	23%	35%	Anual	Jefe de Operaciones en producción y Gerente Financiero	• Programas para mejorar el sistema de manejo de costo asesorándonos en TIC'S.
	Mejorar la capacidad de negociacion con proveedores.	Incremento de proveedores invitados	3%	5%	8%	Anual	Gerente General	• Establecer un calendario de reuniones para negociar con los proveedores.
		Nro. De negociaciones realizadas	5	7	10			
	Implementar un sistema automatizado de registro y control de inventarios.	% ejecución del sistema anual	5%	15%	20%	Anual	Jefe de Operaciones en producción	• Consultoría para la automatizacion y digitalización de la gestión de inventarios de la empresa.
		% desempeño de la gestion de inventarios	5%	8%	12%	Anual	Gerente General	
	Implementar un sistema de gestion y control de la produccion.	% de efectividad del sistema	5%	10%	15%	Anual	Gerente General y Jefe de Producción	• Implementar programas de Balanced scorecard (BSC) automatizado: herramienta que controla finanzas, la calidad, los procesos internos y la capacitacion del personal.
		% Indice de productividad	12%	18%	25%	Anual	Jefe de Recursos Humanos	• Implementar manuales de funciones y procedimientos con descripción de cargos.
	Mejorar el actual sistema logístico.	% actualización de sistemas logísticos	>5%	>10%	>15%	Anual	Gerente Comercial	• Protocolo estandarizado en la ejecución de actividades y procesos logísticos.
		% de tiempo de distribución y % en la reducción de la merma.	>8%	>10%	>15%	Anual	Gerente Comercial	

Fuente: Elaboración propia en base a las perspectivas del cuadro de mando integral



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Objetivo estratégico	Indicadores	Meta	Meta	Meta	Frecuencia de medición	Responsable	Iniciativas Estratégicas
			Año 1	Año 2	Año 3			
Implementar un sistema de reconocimientos que estimule la excelencia y productividad del personal	Cantidad de sugerencia innovadoras por empleado al año	5%	10%	12%	Anual	Jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Plan de gestión de rendimiento de los empleados de la empresa. Cursos y talleres de capacitación y asesoramiento continuo. Cursos coaching y mentoring para la motivación del personal. Plan de evaluación de la satisfacción laboral. 	
	Mejorar la productividad	15%	25%	35%				
Implementar programas de formación continua.	% satisfacción del personal	12%	18%	25%	Anual	Jefe de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación del personal destacado. Programas de fortalecimiento de la gestión de recursos humanos. 	
	% de crecimiento personal y profesional	8%	12%	16%				

Fuente: Elaboración propia en base a las perspectivas del cuadro de mando integral



CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A través del presente trabajo ha sido posible elaborar el plan estratégico empresarial para la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, planteando mejoras para la gestión operativa y administrativa de la empresa, después de un análisis externo e interno en la organización, identificando los problemas y las falencias de la misma.

Se ha diseñado estrategias de crecimiento que le permitirán a la empresa expandirse en el mercado, a partir de la implementación del cuadro de mando integral donde se define los objetivos estratégicos, indicadores y metas a cumplir para los siguientes tres años.

Las metas y los indicadores de gestión, fueron elaborados en coordinación con Gerencia General, para que fueran cifras reales y alcanzables.

Con la ayuda del cuadro de mando integral se pretende lograr un incremento en el índice de rentabilidad de hasta de un 3% anual y un aumento en los niveles de ventas con una participación en nuevos mercados que supere el 10% anual. Lo ideal es superar estos porcentajes en los siguientes 3 años, hasta que la empresa llegue a un nivel constante de crecimiento; en donde ya no sea una empresa en desarrollo sino una empresa madura que mantiene su posición en el mercado. Este crecimiento financiero, está directamente relacionado con el aumento de clientes y el sostenimiento de los actuales.

Para que el Cuadro de mando integral resulte eficientemente, todos los empleados deben conocer perfectamente la visión, misión de la organización, así como: entender y comprender los objetivos para lograrla. De esta manera, se plantea que todos deben saber que son importantes dentro de la organización y que trabajan por un mismo objetivo.

6.2 Recomendaciones

Para la culminación de este trabajo se recomienda a la Gerencia General de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino, aplicar el presente proyecto con todos los estudios desarrollados siendo necesarios el apoyo de los responsables de las diferentes áreas para conseguir un trabajo en equipo con los miembros de la empresa, todo con el objetivo de



mejorar los beneficios que posee la empresa, y poder incrementar la productividad de la misma.

Se recomienda trabajar en la estandarización de los procesos tanto productivos como administrativos mediante la elaboración de manuales o procedimientos operativos estándar. Tratándose de empresa procesadoras de alimentos, es importante diversificar su actividad y dar una capacitación constante al personal de trabajo en cuanto a Buenas Prácticas de Manufactura, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, Mejora Continua y aplicar lo que se recomienda en el presente trabajo.

Cabe hacer mención que en el transcurso de la elaboración del trabajo dirigido han existido unas modificaciones en la razón social de la empresa siendo su actual denominación **Agroindustrias Quinoa del Campo** según su documentación actualizada. (Ver anexo Nro. 12)

Por último, es importante que la empresa adopte un pensamiento de crecimiento constante apuntalándose en el fortalecimiento de la Investigación y Desarrollo tanto de nuevos productos, procesos y tecnología entre otros, con el fin de ganar mayor presencia en el mercado.



BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje; 4ta Edición; Lexin Arandia Saravia, Editorial Catacora 2006; Pág. 146, 147
- ❖ Métodos y Técnicas de Investigación y Aprendizaje; 4ta Edición; Lexin Arandia Saravia, Editorial Catacora 2006; Pág. 163
- ❖ Hernández, Sampieri, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”, 3º Edición, México, 2003
- ❖ Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano, Editora Mc Graw Hill; Tercera edición; 2009
- ❖ <https://prcomunicacion.com/prnoticias/que-es-el-modelo-de-la-cadena-de-valor>
- ❖ https://www.agrecolandes.org/wp-content/uploads/2019/02/diagnostico-produccion-ecologica_final.pdf
- ❖ Anexo Estadístico informe de CEDLA, “El caso de la quinua en el Altiplano Sur de Bolivia”, 2013.
- ❖ Estrategia competitiva técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Michael E. Porter. Google books.
- ❖ La Cadena de valor de Michael Porter Identifique y optimice su ventaja competitiva. Google books.
- ❖ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 38 Porter E. Michael (2002). “Ventaja Competitiva”. México.
- ❖ Cuadro de Mando Integral, CMI: Un guía introductoria - BalancedScorecard(BSC) Harvard Business Review/ R. Kaplan–D. Norton(1992)
- ❖ Robert S, Kaplan y David P, Norton, Cómo utilizar el cuadro de mando integral, Ediciones Gestión 2000.
- ❖ www.youtube Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) + Plantilla excel + caso empresarial.
- ❖ El buzón de Pacioli – Autor: María Elvira López Parra Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora
- ❖ <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- ❖ <https://www.gestion.org/contrato-de-permuta/>
- ❖ Robert Kaplan y David Norton, (1992) revista Harvard Business



- ❖ Humberto Ponce Talancón Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Santo Tomás Pág. 114
- ❖ El Plan Estratégico en la Práctica. (3da Ed.) Madrid; Ed. Esic Editorial
- ❖ Constitución política del estado plurinacional de Bolivia (Promulgada el 7 de febrero de 2009)
- ❖ Ley N° 947 ley de 11 de mayo de 2017 - LEY DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS
- ❖ www.fundempresa.org.bo/directorio



ANEXOS

Anexo N° 1

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Nombre: Lic. Gregorio Veliz
Cargo: Gerente General

Área: Gerencia General
Fecha: 10/07/21

1. ¿La empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?, ¿por qué no?

R.-En el largo plazo sí. Porque desde un inicio la empresa tuvo el objetivo principal de beneficiar a los productores nacionales de quinua, estableciéndose como una empresa eco-social, que no solo reciba beneficios del proveedor.

-En el mediano plazo no. A los 5 años de establecerse la empresa como unipersonal se había planteado el objetivo de en los próximos años constituirse como S.R.L. Esto no fue posible ya que no se llevó a cabo las alianzas pensadas con PRO-RURAL, ya que esta organización planteaba que la división de la participación sea de 50 y 50. Esto no era favorable ya que se perdería la esencia con la que se inició la empresa.

1. ¿Se está cumpliendo el objetivo de ventas? ¿Por qué?

R. La mejora continua del producto hace que nos mantengamos en el mercado, pero se tiene un problema con el establecimiento de los costos y precios del producto, ya que la adquisición de la materia prima es volátil en relación al precio. Se tiene temporadas en las que se la materia prima es más costosa y otras en las que no.

2. ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

R. En general si ya que la empresa se mantiene en equilibrio, pero se tiene problemas con los proveedores ya que estos deben tener distintas certificaciones que califiquen la calidad de la materia prima adquirida. Y en algunos casos, es la empresa la que debe certificar la calidad de la materia prima ante S.E.N.A.S.A.G., S.E.R.E.S y otros. Lo cual afecta económicamente a la empresa.

3. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

R. Existen cuellos de botella donde la producción se ve afectada cuando se adjudican a una licitación por la provisión de la alimentación complementario escolar, en el cual los tiempos de entrega son cortos (dos a tres días de anticipación) y en gran cantidad. Por lo que se debe contratar más personal.

4. ¿Ha formado alianzas estratégicas en los últimos años?, ¿Con quién?

R. Si tiene alianzas con los proveedores (CEIBO, ANAPQUI y asociaciones de productores).



En un futuro inmediato se está realizando alianzas y convenios con mercados internacionales (exportaciones a España).

En tema de financiamientos tiene convenios con ONGS internacionales.

5. ¿Cómo realizan la contratación de sus recursos humanos?

R. Tienen políticas de contratación de personal femenino calificado. En un 90% el personal de la empresa son estudiantes agroindustriales de la universidad de la provincia de batallas. Por otro lado, cuentan con la participación y estudios de investigación de los estudiantes egresados de diferentes universidades.

6. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?

R. Cuentan con la maquinaria necesaria para producir, pero no se le ha dado un uso adecuado y genera más mano de obra en vez de reducirla. Por lo que se considera que tenemos un nivel medio de tecnología.

7. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿cuáles son sus aspectos positivos? ¿cuáles son los aspectos negativos?

R. Tienen una estructura organizacional funcional, que funciona para el mercado local. Pero para ingresar a mercados internacionales si se requiere una estructura más elaborada. No tenemos un diseño de puestos de trabajo, los trabajadores tienen que desempeñar múltiples funciones.

8. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

R. Existe unidad de mando el gerente es el único que toma las decisiones en la empresa, cualquier situación con las otras áreas son los jefes de área los que realizan la consultada ante el gerente directamente.

9. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

R. No tienen ningún método para medir resultados

10. ¿Ha crecido la empresa en los últimos tres años?, ¿cómo lo ha hecho?

R. Ha habido un incremento significativo de las ventas, pero las utilidades han sido reinvertidas en nueva maquinaria antes de que la pandemia afectara los aspectos económicos de la empresa. Y desde entonces no se ha recuperado la inversión.

11. ¿Cómo evalúa la productividad de la parte operativa de la empresa?

R. La productividad de los operarios se evalúa de forma manual y de forma mensual.

12. ¿Cómo corrobora que las funciones de los operarios están siendo realizadas correctamente?



R. Primeramente se evalúa si tiene experiencia laboral, seguidamente se realiza la capacitación en maquinaria de acuerdo al área en el que va estar y capacitaciones en BPMS, luego pasa a una etapa de apoyo para finalmente desempeñar la tarea correspondiente.

13. ¿Cómo es el clima interno de la empresa?

R. Se maneja un buen clima laboral amigable, de puertas abiertas con los trabajadores.

14. ¿Cuáles son los principales factores que restringen el éxito de la empresa?

R. Las exigencias de las licitaciones públicas en cuanto a las fichas técnicas del valor nutricional del producto. La empresa va mejorando calidad del producto de acuerdo a las fichas técnicas establecido en las licitaciones públicas nacionales, pero esto se ve afectado por el factor político externo. Las cuestiones de la pandemia nos restringen a salir a nuevos mercados.

15. ¿La empresa subcontrata algún tipo de servicio? ¿Cuál sería este?

R. Actualmente no, pero nos estamos planteando la idea de en un futuro subcontratar una empresa distribuidora. Además, pretendemos brindar nosotros otro tipo de servicios a otras empresas ya que tenemos maquinaria requerida para envasado de productos.

16. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado y/o escrito para el año en curso o el siguiente?

R. Si tenemos un encargado de comercialización documentación e informes de los ruteos, saneos, ventas, y trabajos de investigación de mercado realizado por estudiantes egresados.

17. Datos de comercialización de la empresa:

Consumidor y sus características. - Personas que les interese el consumo de productos orgánicos y naturales.

Producto estrella. - Las barras de quinoa con harina de banano altamente nutritivo.

Canales de distribución. – Se tiene vendedores en puntos ecológicos de La Paz.

Competidores. - Hasta el momento, los mayores competidores son: IRUPANA, CEIBO, SINDAN.

18. ¿Considera que los productos de la empresa son competitivos en el mercado?

R. Si, ya que las características nutricionales son superiores a las de la competencia.

19. ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?

R. Si, productos totalmente naturales, sin conservantes, ni saborizantes, no trabajamos con extruidos por que baja la calidad de la materia prima se pierde.



20. ¿Tiene la empresa catálogos, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc.?

R. Sí, tenemos.

21. Número actual de empleados.

R. 15 personas

22. Edad laboral promedio de los trabajadores de la empresa

R. Generalmente personas de 20 a 30 años de edad.

23. En caso de falla de los PC, ¿Esta la empresa preparada para seguir operando manualmente sin causar mayores problemas?

R. Sí, tenemos copias y respaldos de toda nuestra información empresarial.

24. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa?

R. Tenemos convenios con asociaciones reconocidas para la adquisición de la materia prima. Lealtad y compromiso de los trabajadores con la empresa

25. ¿Qué amenazas se vislumbran en el medio ambiente político, social, técnico, para la empresa?

R. El mismo gobierno con sus políticas perjudican al crecimiento de la empresa (impuestos, planillas con el ministerio de trabajo y otros). Por otra parte, las empresas grandes siempre están pendientes de sabotear nuestro crecimiento, en la adjudicación de las contrataciones estas empresas al tener más capital sobornan a las autoridades para su beneficio.

26. ¿Cómo puede la empresa surgir en las oportunidades?

R. Para aplicar a un mercado internacional, requerimos de más certificaciones que respalden y garanticen nuestros productos. Mejorar la distribución de la planta.

27. ¿Cuenta con algún tipo de reconocimiento empresarial?

R. Si, el G.A.M.L.P. nos dio un reconocimiento y premio al mejor plan de empresa de emprendedores.

28. ¿Tiene algún plan estratégico a largo plazo de la empresa?

R. Si tener un producto orgánico reconocido a nivel internacional con el apoyo (financiamiento) del comercio justo.



Anexo N° 2

ENCUESTA RESPONSABLES DE ÁREA

Elaboración del Plan Estratégico Empresarial Empresa Quinoa del Campo Sabor Andino

Por favor dedique unos minutos para completar esta pequeña entrevista semiestructurada, encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y serán utilizadas para elaborar el plan estratégico de la **Empresa Quinoa del Campo Sabor Andino**

Genero

- a) Femenino b) Masculino

1. ¿Cuál es su rango de edad?

- 18 – 25 años 25 – 35 años 40 años en adelante

2. ¿Cuál es su nivel académico alcanzado?

- a) Maestría b) Especialización/Diplomado c) Licenciatura d) Técnico Superior

3. ¿Qué método utiliza para la evaluación del personal a cargo?

- a) Con método cualitativos
b) Con método cuantitativos
c) Ninguno

4. ¿Cómo considera que es el desempeño actual del área a su cargo?

- a) Mala
b) Buena
c) Muy buena

5. ¿Considera que la empresa tiene más fortalezas que debilidades?

- a) Si b) No

6. Mencione las fortalezas de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino

R.-

7. ¿Comparte la misión y visión de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino con los trabajadores?

- a) Si b) No



8. ¿Usted se encuentra conforme con los logros y metas que alcanzo el departamento a su cargo, en relación a las demás áreas?

- a) Si b) No

9. En la última gestión ¿Qué acciones tomaron para mejorar el posicionamiento y competitividad de la empresa?

- a) Implementación en la tecnología (maquinaria y equipos)
- b) Certificaciones de calidad
- c) Mejoramiento en marketing y publicidad
- d) Ninguna

10. ¿Considera importante la reserva de un monto de dinero para la renovación y mantenimiento de maquinaria y equipos a futuro?

- a) Si b) No

11. ¿Considera que el actual sistema de manejo de los inventarios y ventas es apropiado para la organización?

- a) Si b) No

12. ¿Considera que el actual sistema de manejo de los inventarios y ventas es apropiado para la organización?

- a) Si b) No

13. ¿Qué actividades se realizaron para mejorar el posicionamiento de sus productos en el mercado?

- a) Mejora de su marketing digital
- b) Mejora del empaque y precios de sus productos
- c) Mejora en la distribución de sus tiendas
- d) Búsquedas e investigaciones de nuevos mercados



Anexo N° 3

ENCUESTA EMPLEADOS DE LA EMPRESA

Elaboración del Plan Estratégico Empresarial Empresa Quinoa del Campo Sabor Andino

Por favor dedique unos minutos para completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y serán utilizadas para elaborar el plan estratégico de la **Empresa Quinoa del Campo Sabor Andino**

Genero

- a) Femenino b) masculino

Rango de edad

- 18 – 25 años 25 – 35 años 40 años en adelante

1.- Nivel académico alcanzado

- a) Licenciatura b) técnico superior c) técnico medio d) bachiller

2.- Tuvo alguna experiencia laboral antes de trabajar en la empresa quinoa del campo?

3.- ¿Durante cuánto tiempo trabajo en empresas similares a la empresa Quinoa del Campo?

- a) 1 a 6 meses b) 1 año c) Mayor a un año

4. - ¿Qué herramientas se usaron al momento de su contratación?

- a) Entrevista b) Examen técnico c) Examen psicotécnico d) Ninguno

5.- ¿Usted recibió algún tipo de reconocimiento, por parte de su jefe inmediato?

- a) Aumento de salario b) Cartas de reconocimiento c) Ascensos
d) Ninguno

6.- ¿Conoce los valores de la empresa?

- a) Si b) No

7.- Mencione que valores se practican en la empresa

- a) Transparencia b) Trabajo en equipo c) Respeto d) Compromiso e) Ninguno

8.- ¿Conoce los objetivos de la empresa?

- Si NO



9.- ¿Ha participado de manera activa para el logro objetivos planteados en la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino?

- a) Si b) no

10.- Ud. Recibió algún tipo de capacitación por parte de la empresa en el último.....

- a) Mes b) Trimestre c) Semestre d) Año

menciones cual fue.....

11.- Por favor, de manera breve describa los siguientes conceptos

- a) Inocuidad
- b) BPM's
- c) EPP's
- d) Todos
- e) Ninguno



Anexo N° 4

ENCUESTA PROVEEDORES

Elaboración del Plan Estratégico Empresarial Empresa Quinoa del Campo Sabor Andino

Por favor dedique unos minutos para completar esta pequeña encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y serán utilizadas para elaborar el plan estratégico de la **Empresa Quinoa del Campo Sabor Andino**

NOMBRE:

PROVEEDOR DE:

1. ¿Cómo califica la atención al momento de entregar los pedidos que la empresa solicita?
 - a) Si
 - b) No
3. ¿cómo considera la forma de negociación de la empresa?
 - a) Buena
 - b) Mala
 - c) Regular
4. ¿la empresa muestra valores organizacionales?
 - 1) Si
 - 2) No
5. ¿la empresa es consecuente con los pedidos que solicita?
 - a) Si
 - b) No



Anexo N° 5

ENCUESTA CLIENTES

Elaboración del Plan Estratégico Empresarial Empresa Quinoa del Campo Sabor Andino

Por favor dedique unos minutos para completar esta pequeña encuesta.

Las respuestas serán tratadas de manera confidencial y serán utilizadas para elaborar el plan estratégico de la **Empresa Quinoa del Campo Sabor Andino**

1.- ¿Cuál es su género?

- a) Masculino
- b) Femenino

2.- ¿Cuál es su rango de edad?

- a) Menores de 20 años
- b) 20-30 años
- c) 30-40 años
- d) Mayores de 40 años

3.- ¿Cuál es su lugar de residencia?

- a) Centro
- b) Max Paredes
- c) Periférica
- d) San Antonio
- e) Sur

4.- ¿Está familiarizado con el consumo de productos naturales y orgánicos (Quinoa, amaranto, almendras, frutos secos etc.)?

- a) Si
- b) No

5.- Mencione las empresas que produzcan este tipo de alimentos con las que usted esté familiarizado.

- a) Quinoa del Campo
- b) QuinoaBol
- c) Irupana
- d) Eba(subsidio)



e) Anapqui

f) Otros

6.- ¿Conoce usted las barras energéticas hechas de quinua, amaranto y otros?

a) Si

b) No

7.- ¿Cómo considera usted el consumo de barras energéticas para su salud?

a) Muy bueno

b) Bueno

c) Malo

8.- ¿Conoce usted los productos de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino?

a) Si

b) No

9.- ¿Sabía usted que los productos de esta empresa fueron parte del desayuno escolar complementario del G.A.M.L.P?

c) Si

d) No

10.- ¿Alguna vez ha consumido estas barras energéticas?

a) Si

b) No

11.- ¿Cuáles son las razones por las que usted se interesó en el producto?

a) Cuidado y buena alimentación

b) Necesidad energética y nutricional

c) Curiosidad por el producto

d) Gusto y disfrute personal

e) Por recomendación de un tercero

12.- ¿Dónde adquiere habitualmente este tipo de productos?

a) Mercados y ferias locales

b) Supermercados

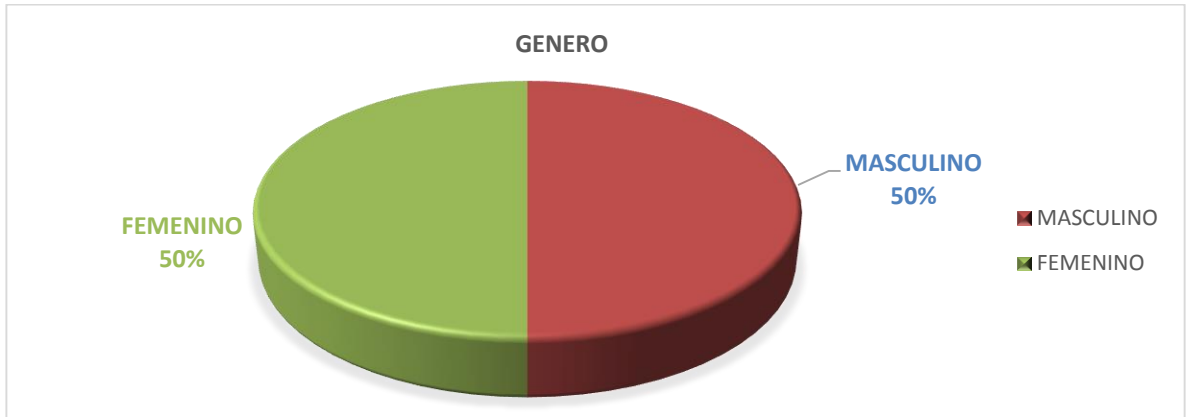
c) Tiendas oficiales

d) otros

Anexo N°6

Resultados de las encuestas a los responsables de área.

GENERO



Fuente: Elaboración Propia

El 50% de los encuestados es del sexo femenino y el otro 50% es del sexo masculino. En la empresa se realiza una contratación equitativa.

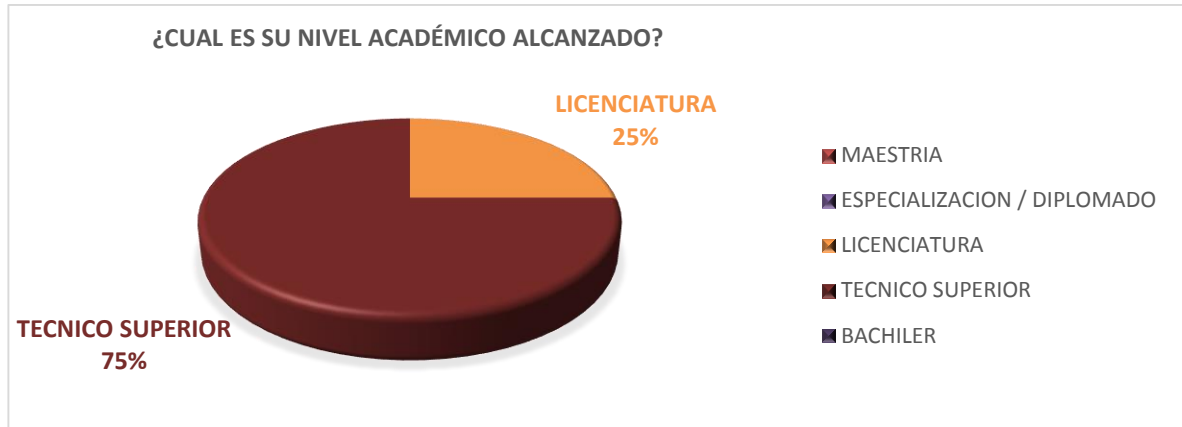
1. ¿ENTRE QUE RANGO ESTA SU EDAD?



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los encuestados pertenece al grupo de edades de entre 18 a 25 años y la otra parte pertenece al grupo de 25 a 35 años. Lo que nos muestra que los encargados de área son personas jóvenes.

2.- ¿CUAL ES SU NIVEL ACADÉMICO ALCANZADO?



Fuente: Elaboración propia

El 75 % de los encuestados es tecnico superior y el 25% tiene una Especializacion o Diplomado. Del total de encuestados solo el 25% tiene un titulo academico la mayor parte con un 75% solo tiene estudios de tecnico superior, lo que nos indica que en la empresa no posiciona al personal según sus logros academicos.

3. ¿QUÉ MÉTODO UTILIZA PARA LA EVALUACIÓN DEL PERSONAL A CARGO?



Fuente: Elaboración propia

El total de los encuestados señalaron que no utilizan ningun metodo para la evaluacion del personal a su cargo. Esto nos muestra que en la empresa actualmenet no se utiliza ningun metodo para la evaluacion del personal por parte de los responsables de area.

4. ¿CÓMO CONSIDERA QUE ES EL DESEMPEÑO ACTUAL DEL ÁREA A SU CARGO?



Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta el 75% de los encuestados respondieron que tienen un desempeño bueno y el 25% restante lo considera como malo. Esto nos indica que en su mayoría con un 75% los encargados de area consideran su desempeño labarol bueno y favorable para la empresa, solo un minimo porcentaje respondio que no esta deacuerdo con su desempeño actual.

5. ¿CONSIDERA QUE LA EMPRESA TIENE MÁS FORTALEZAS QUE DEBILIDADES?

¿Considera que la empresa tiene más fortalezas que debilidades?



Fuente: Elaboración propia

El 75% de los encuestados dio una respuesta afirmativa y el 25% una respuesta negativa. Con ayuda del grafico podemos observar que los encargados de area consideran que la empresa tiene mas fortalezas que debilidades.

6. MENCIONE LAS FORTALEZAS DE LA EMPRESA QUINUA DEL CAMPO SABOR ANDINO

RESPONSABLES DE ÁREA: FORTALEZAS DE LA EMPRESA

Brinda oportunidades de empleo a mujeres
Tiene una mejora continua en sus productos
Cuentan con la participación de los estudiantes egresados de diferentes universidades
Ofrece productos de alta calidad al mercado

Fuente: Elaboración Propia

En el siguiente cuadro podemos observar que los encuestados mencionaron cuatro puntos importantes de las fortalezas de la empresa como ser:

- Brinda oportunidades de empleo a mujeres
- Tiene una mejora continua en sus productos
- Cuentan con la participación de los estudiantes egresados de diferentes universidades
- Ofrece productos de alta calidad al mercado

El análisis de esta pregunta nos ayudara en la construcción del FODA de la empresa.

7. ¿COMPARTE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA QUINUA DEL CAMPO SABOR ANDINO CON LOS TRABAJADORES?



Fuente: Elaboración propia

El 100% afirma que comparte la visión y misión de la empresa con los empleados. Este resultado nos muestra que en su totalidad los encargados de área comparten la visión y

misión con sus dependientes correspondientes, lo cual nos indica que todos los empleados están al tanto de los objetivos de la empresa.

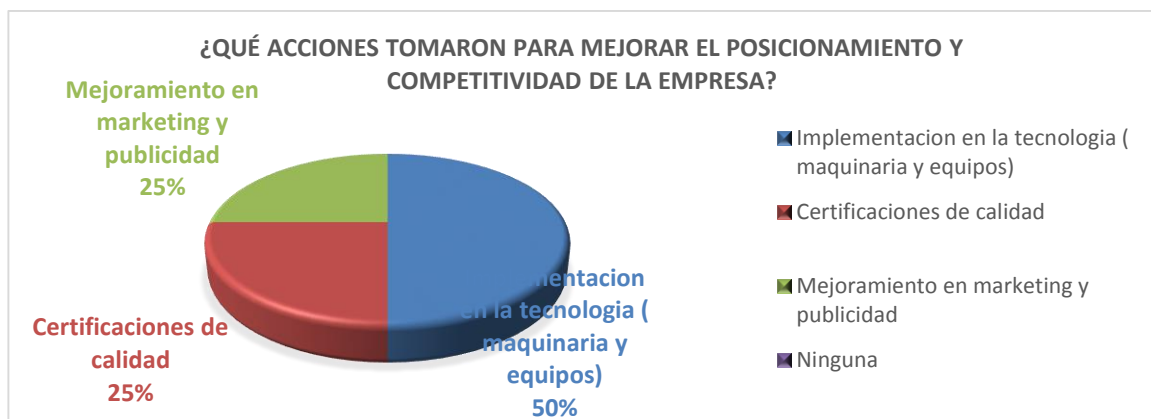
8. ¿USTED SE ENCUENTRA CONFORME CON LOS LOGROS Y METAS QUE ALCANZO EL DEPARTAMENTO A SU CARGO, EN RELACIÓN A LAS DEMÁS ÁREAS?



Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos el 75 % de los encuestados no se encuentra conforme con los logros y metas que alcanzo su departamento y el 25% si esta conforme. Según la información obtenida un gran porcentaje de los encuestados no estaría conforme con los logros y metas que alcanzo su área por lo que buscan mejorar esta situación y por otra parte el 25% considera que sus logros alcanzados son adecuados.

9. EN LA ÚLTIMA GESTIÓN ¿QUÉ ACCIONES TOMARON PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos de la encuesta el 50% respondieron que se realizó la implementación de tecnología (maquinaria y equipos), con esto vemos que se hizo una

fuerte inversión por parte del gerente de la empresa, en la compra de maquinaria. Mientras que el 25% respondió que se implementaron certificaciones de calidad, esto nos indica un trabajo colaborativo de los encargados de área y la gerencia. Para finalizar el otro 25% mejoramiento en marketing y publicidad, lo que nos muestra que el área correspondiente está trabajando para el posicionamiento de sus productos en el mercado.

10. ¿CONSIDERA IMPORTANTE LA RESERVA DE UN MONTO DE DINERO PARA LA RENOVACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPOS A FUTURO



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados consideran importante y necesaria la reserva de un monto de dinero para la renovación y mantenimiento de maquinaria y equipos a futuro. Lo que nos indica que los encargados de área están conscientes del cuidado y mantenimiento de la maquinaria y equipo de trabajo.

11. ¿CONSIDERA QUE EL ACTUAL SISTEMA DE MANEJO DE LOS INVENTARIOS Y VENTAS ES APROPIADO PARA LA ORGANIZACIÓN?



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados no considera el actual sistema de manejo de inventarios y ventas sea apropiado para la organización. Ya que no tiene un sistema fijo y confiable con el cual hacer el seguimiento de sus procesos.

12. ¿CONSIDERA QUE EL ACTUAL SISTEMA DE MANEJO DE LOS INVENTARIOS Y VENTAS ES APROPIADO PARA LA ORGANIZACIÓN?



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados considera que la empresa no cuenta con un sistema adecuado para el registro de sus inventarios y ventas. Lo que nos indica una ausencia de control en los procesos que se realizan en la empresa quinoa del campo.

13. ¿QUÉ ACTIVIDADES SE REALIZARON PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE SUS PRODUCTOS EN EL MERCADO?

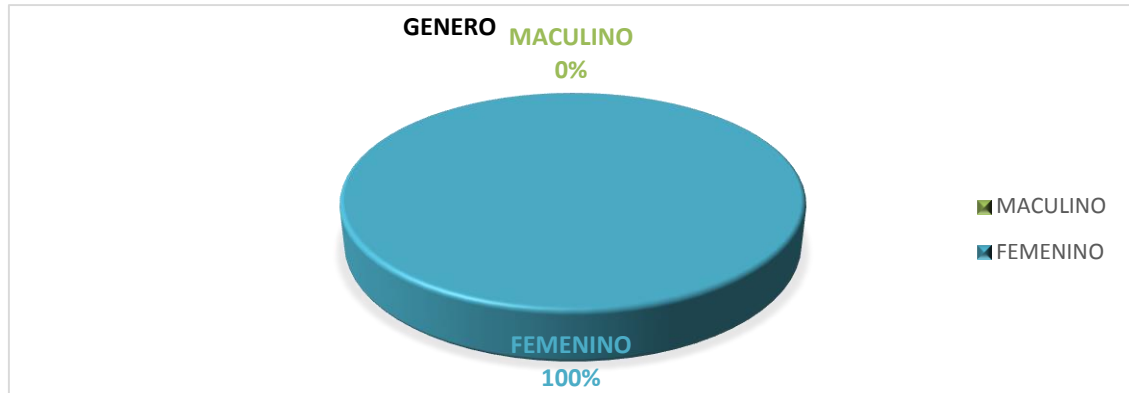


Fuente: Elaboración propia

En los datos obtenidos el 50% respondió que se mejoró el marketing digital, reflejando que existe un trabajo por parte de esa área. El 25% que se mejoró empaque y precios de los productos dándonos a saber que también se está realizando una inversión en mejorar el empaque de los productos lo que influye en el precio de venta. Por último, el 25% indica que se realizaron búsquedas e investigaciones de nuevos mercados en los cuales todavía no han conseguido resultados.

Anexo N°.7

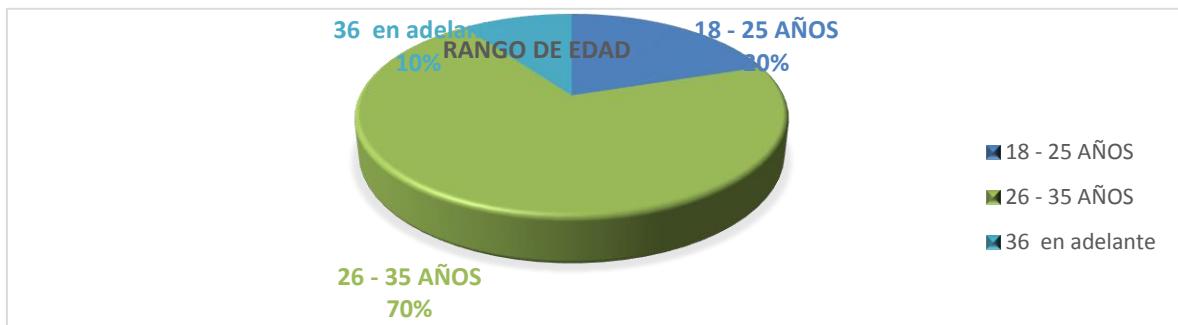
Resultados de las encuestas a los empleados de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados son del sexo femenino. Lo que nos confirma la política de contratación de personal femenino en la empresa.

RANGO DE EDAD



Fuente: Elaboración Propia

El 70% de los encuestados pertenece al rango de 26 a 35 años de edad, por lo que podemos verificar que la mayor parte de la población encuestada está en un rango de edad laboral y productiva, en la que muchos están estudiando o concluyendo sus estudios. Por otro lado, el 20% pertenece al rango de 18 a 25 años de edad, con este dato observamos que es un porcentaje pequeño el que está siendo contratado sin experiencia o con muy poca, lo cual se deduce por el rango de edad de personal muy joven. Para finalizar el 10% son del rango de más de 36 años, que vendrían a ser el personal más calificado y experto de la empresa.

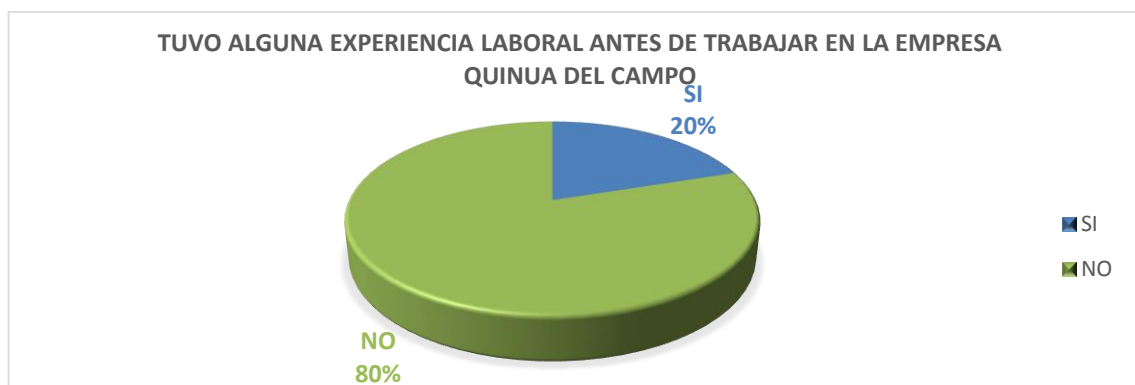
1. NIVEL ACADÉMICO ALCANZADO

Fuente: Elaboración propia



En la tabulación de los datos se obtuvo que el 60% de los empleados es técnico superior, esta sería la población mayoritaria de la empresa el que actualmente aún se encuentra en la culminación de sus estudios académicos con proyectos de grado o tesis que están siendo realizadas en la empresa. Por otro lado, el 30% son bachilleres los que se encuentran realizando aun sus estudios técnicos o en el inicio de sus estudios universitarios. Mientras un mínimo porcentaje de 10% tiene una licenciatura lo que nos indica que es mínimo el personal calificado que trabaja en la empresa.

2. ¿TUVO ALGUNA EXPERIENCIA LABORAL ANTES DE TRABAJAR EN LA EMPRESA QUINUA DEL CAMPO?



Fuente: Elaboración Propia

Según los datos obtenidos el 80% no tenía experiencia laboral antes de comenzar a trabajar en la empresa Quinoa del Campo, la mayoría de los empleados ingresaron con solo conocimientos mínimos para el trabajo a realizar y el 20% si tenía experiencia laboral antes de comenzar el trabajo en la empresa, lo que trajo un aporte de conocimientos favorables al crecimiento de Quinoa del Campo.

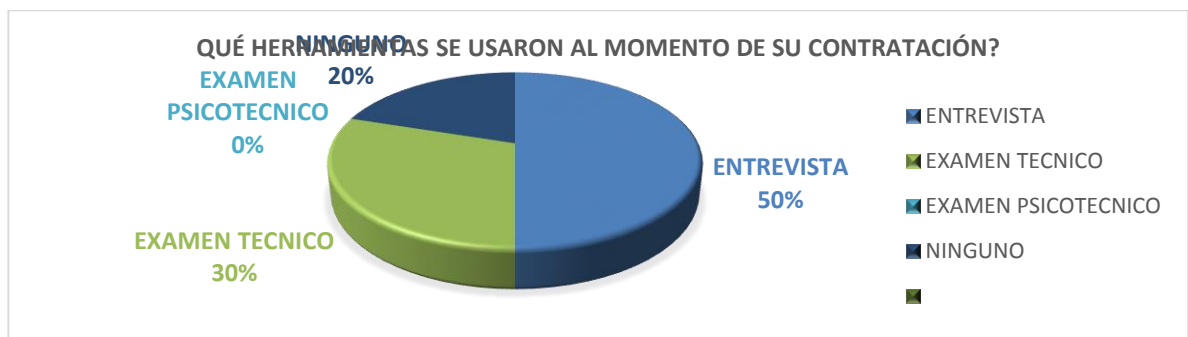
3. ¿DURANTE CUÁNTO TIEMPO TRABAJO EN EMPRESAS SIMILARES A LA EMPRESA QUINUA DEL CAMPO?



Fuente: Elaboración propia

Según la información obtenida el 80% de los empleados no tuvo experiencia previa al momento de su contratación, y el 20% de los empleados que si tenían experiencia esta fue de más de un año, lo que nos indica la capacidad del personal para desempeñar sus funciones.

4. ¿QUÉ HERRAMIENTAS SE USARON AL MOMENTO DE SU CONTRATACIÓN?



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los empleados fue contratado por una entrevista personal, sin respaldos académicos o de conocimientos en el área de trabajo. Mientras el 30% afirmaron que se les realizo un examen técnico de conocimientos generales en el área a la que postulaban. Para finalizar podemos observar que el 20% fue contratado sin ningún método de contratación, por lo que concluimos fue por recomendación de un tercero.

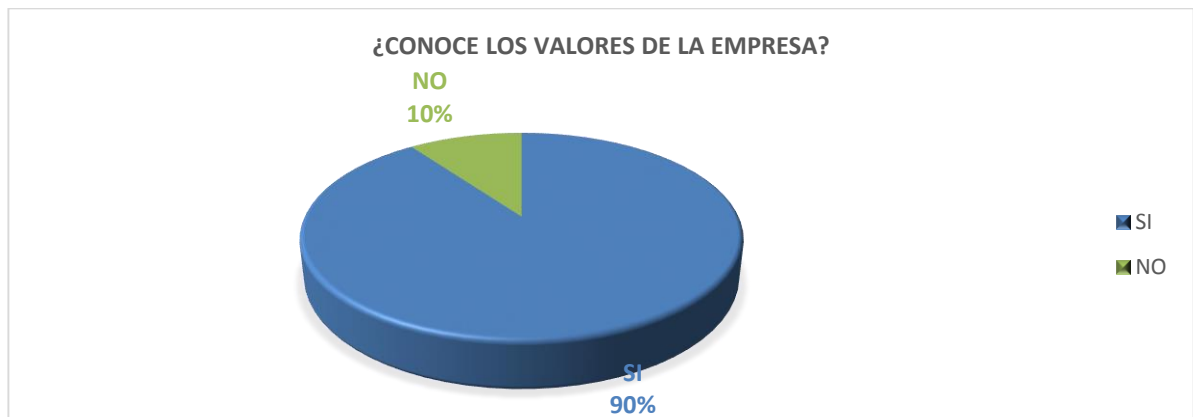
5. ¿USTED RECIBIÓ ALGÚN TIPO DE RECONOCIMIENTO, POR PARTE DE SU JEFE INMEDIATO?



Fuente: Elaboración propia

En el grafico podemos observar que el 100% de los empleados afirmaron que no recibieron ningún tipo de reconocimiento por las funciones que desempeñan solo su respectiva remuneración salarial.

6. ¿CONOCE LOS VALORES DE LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración Propia

En el grafico podemos observar que el 90% de los empleados afirma que conocen los valores de la empresa, mientras que un 10 no los conoce. Esto indica un buen ambiente laboral entre los empleados y su relación con la empresa.

7. MENCIONE QUE VALORES SE PRACTICAN EN LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico observamos que la mayoría de los empleados afirman que se practican valores en la empresa. El 60% de los empleados menciona que se practica el valor del trabajo en equipo, mientras el 20% nos indica que se practica la transparencia, un 10% el compromiso. Todos estos datos nos dicen que la empresa si mantiene una relación amigable y de comunicación que permite el desarrollo de valores con los empleados y entre colaboradores.

8. ¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico podemos ver que el 90% respondió que conoce los objetivos de la empresa, lo que nos indica que el gerente comparte los objetivos con los empleados, por otro lado, solo el 10% respondió que no.

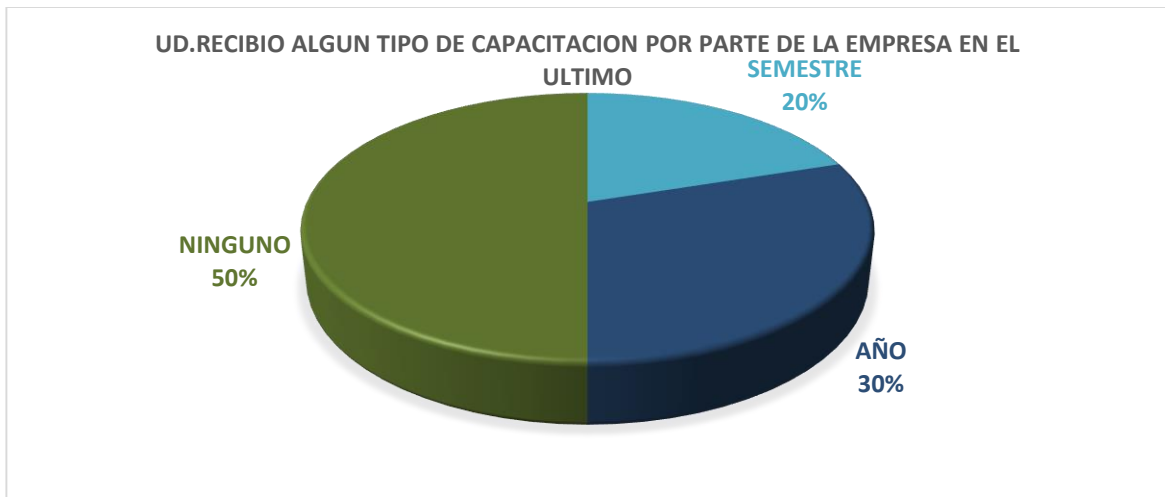
Fuente: Elaboración propia

9. ¿HA PARTICIPADO DE MANERA ACTIVA PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS PLANTEADOS EN LA EMPRESA QUINUA DEL CAMPO SABOR ANDINO?



En el gráfico el 90% de los empleados afirmó que tuvo una participación activa para el cumplimiento de metas planteados en la empresa, lo que nos indica que la empresa toma en cuenta la opinión de sus trabajadores. Mientras el 10% menciona que no ha participado con los planes de la empresa.

10. UD. RECIBIÓ ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA EN EL ÚLTIMO

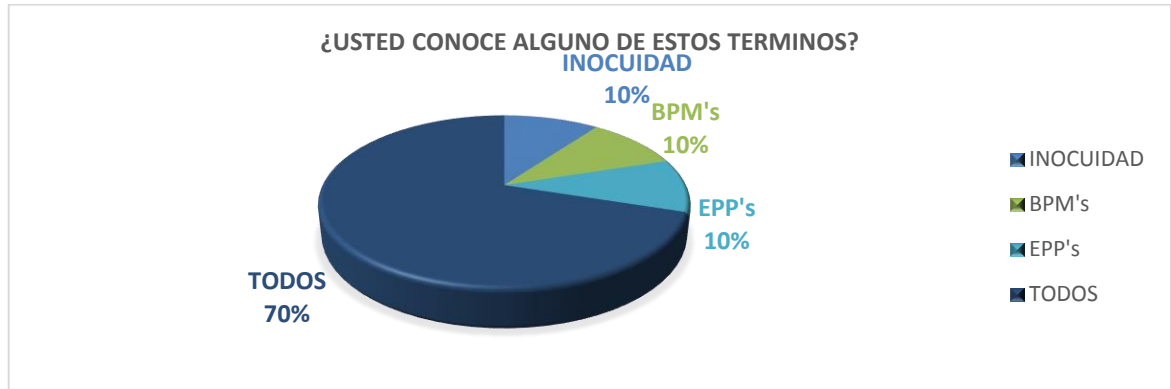


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico podemos observar que el 50% respondió que no recibió ningún tipo de capacitación en la empresa, el 30% afirmó que sí recibió capacitaciones en el último año. Para finalizar observamos que 20% de los empleados dice que recibió capacitaciones de

la empresa en el último semestre. Por esta información deducimos que la empresa si capacita a sus empleados.

11.- USTED CONOCE ALGUNO DE ESTOS TÉRMINOS



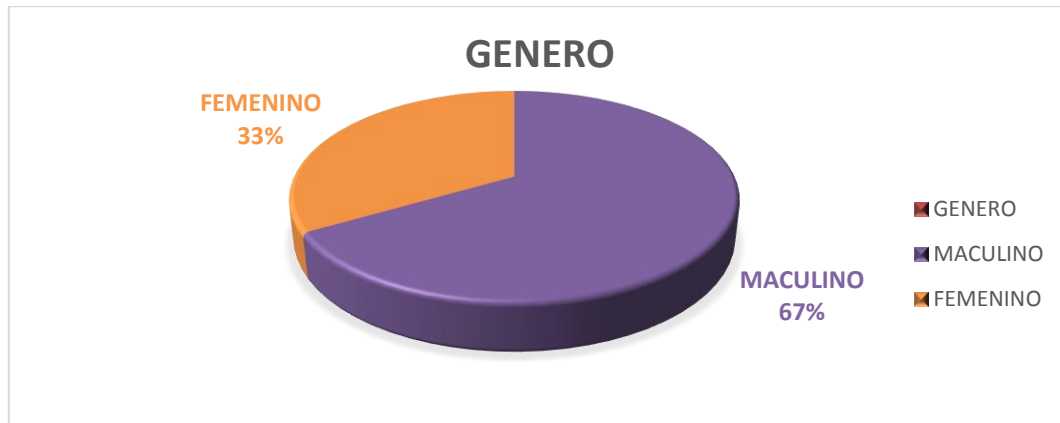
Fuente: Elaboración propia

El 70% de los encuestados afirma que conoce todos los términos que son referenciales a las certificaciones que obtiene la empresa para la comercialización de sus productos, mientras que solo el 10% menciona que solo conoce el termino de inocuidad, el 10% menciona que conoce el término de BPM's y un 10% menciona que conoce el término de EPP's. Por lo que podemos verificar que el personal si está relacionado con los términos del trabajo que realizan.

Anexo N°. 8

Resultados de las encuestas a los proveedores de la empresa.

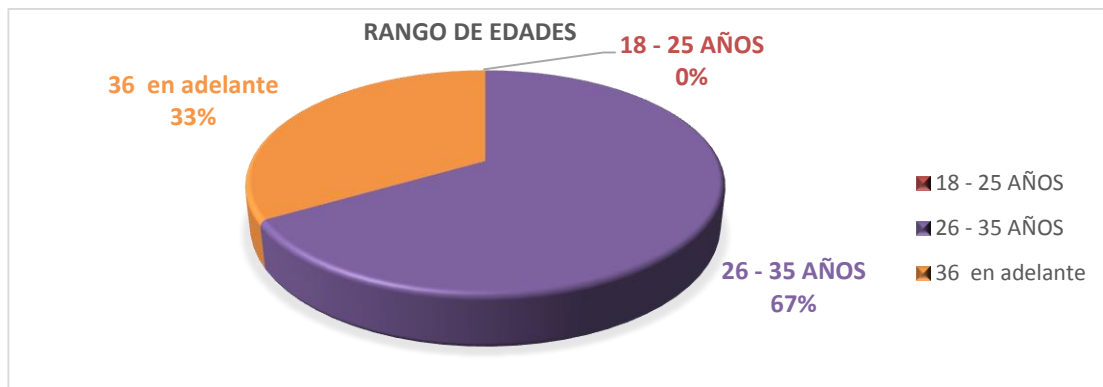
GENERO



Fuente: Elaboración propia

En esta figura el 72% es sexo masculino, y el 33% es de sexo femenino, muestra que en diferentes empresas proveedores existes en cargos superiores más hombres.

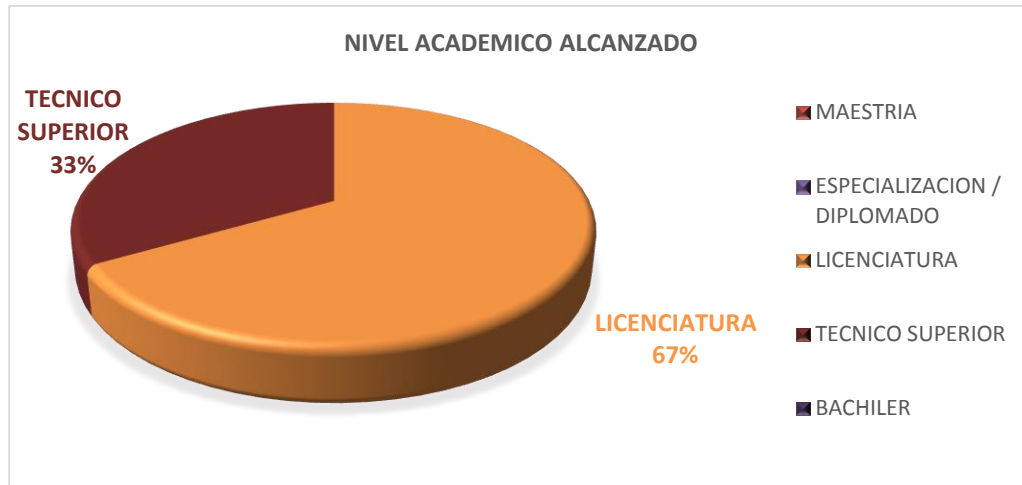
RANGO DE EDADES



Fuente: Elaboración propia

Según este rango de edad el 67% son jóvenes que ocupan cargos en estas empresas que se realizaron encuestas y el 33% son mayores.

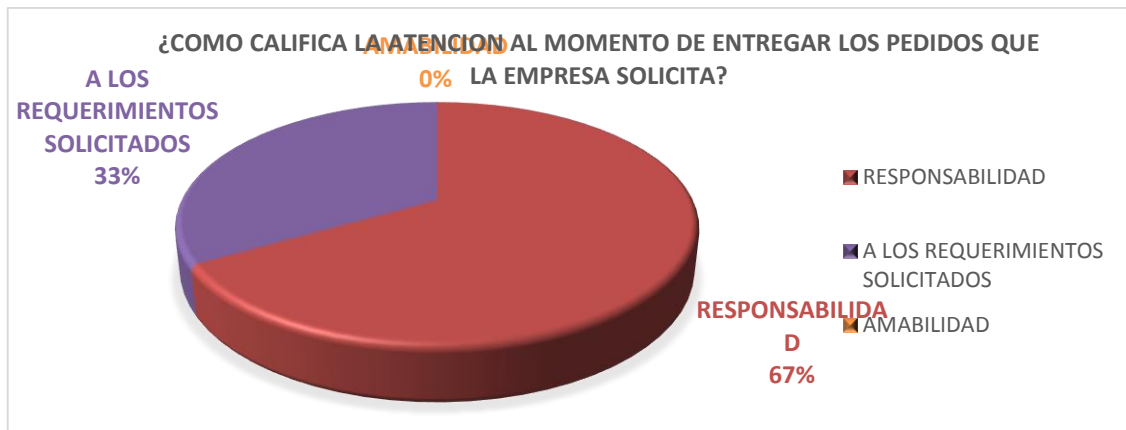
NIVEL ACADÉMICO ALCANZADO



Fuente: Elaboración propia

Según este rango se puede notar que las personas el 67% son a nivel licenciatura, donde ocupan el cargo superior y el 33% son de técnico superior, donde se pudo evidenciar que existen más profesionales en las diferentes empresas.

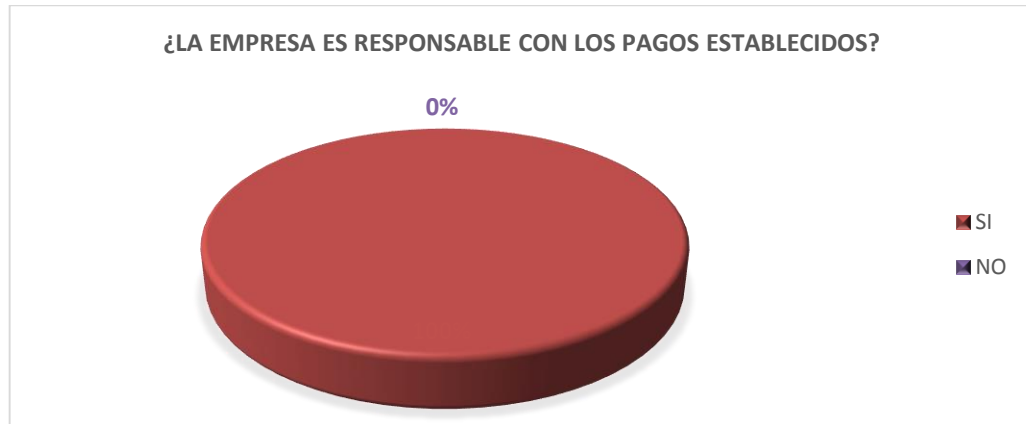
1. ¿CÓMO CALIFICA LA ATENCIÓN AL MOMENTO DE ENTREGAR LOS PEDIDOS QUE LA EMPRESA SOLICITA?



Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se puede evidenciar que el 67% son responsables con los pedidos que realizan las empresas y el 33% nos informa de que otras empresas realizan según a los requerimientos solicitados.

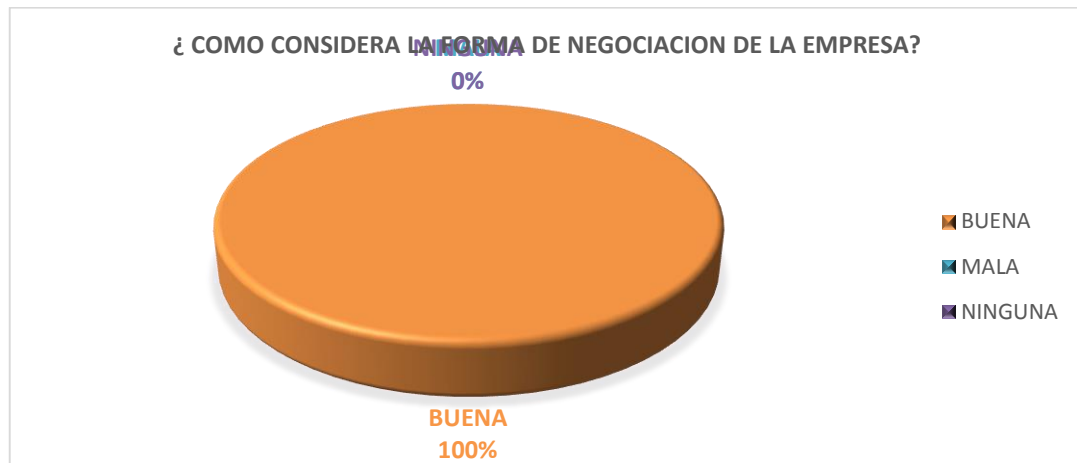
2. ¿LA EMPRESA ES RESPONSABLE CON LOS PAGOS ESTABLECIDOS?



Fuente: Elaboración propia

En la figura nos muestra el 100% de que cada empresa tiene un contrato establecido para el requerimiento del producto, y son responsables con los pagos establecidos.

3. ¿CÓMO CONSIDERA LA FORMA DE NEGOCIACIÓN DE LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar en 100% es buena que nos muestra de que las empresas son serias y responsables en la negociación para proveer el producto.

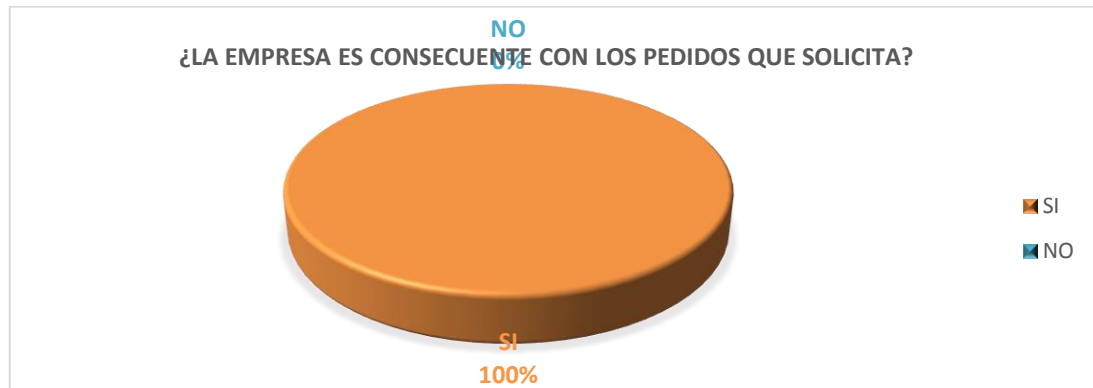
4. ¿LA EMPRESA MUESTRA VALORES ORGANIZACIONALES?



Fuente: Elaboración propia

En esta figura de los encuestados el 100%, nos informa de que muestran valores las empresas como la honestidad, puntualidad, seriedad y otros.

5. ¿LA EMPRESA ES CONSECUENTE CON LOS PEDIDOS QUE SOLICITA?



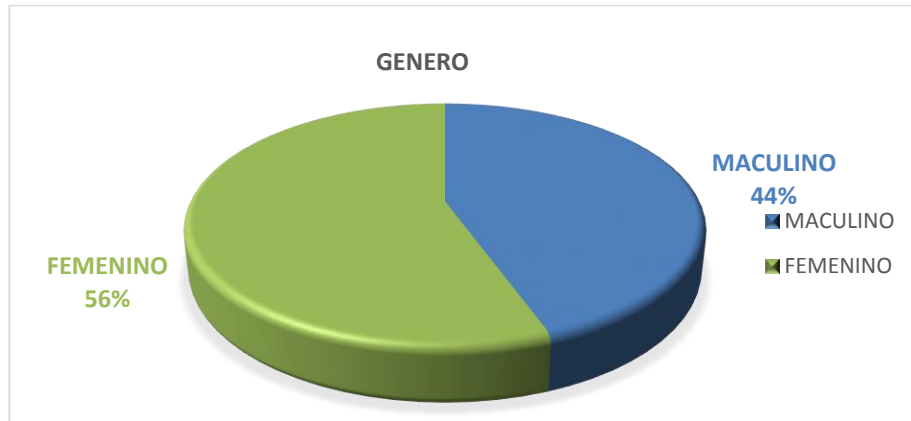
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados nos muestra de que las empresas son consecuentes con sus pedidos del producto, responsables según a sus requerimientos solicitados.

Anexo N°9

Resultados de las encuestas a los clientes de la empresa.

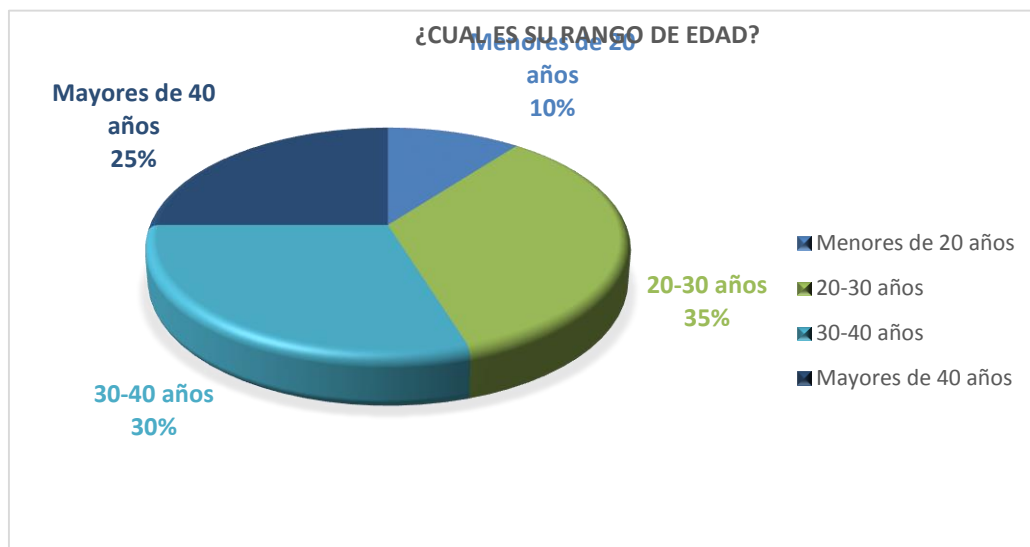
1. ¿CUAL ES SU GENERO?



Fuente: Elaboración Propia

En los resultados de los datos obtenidos el 56% de ellos encuestados es del sexo femenino y el 44% son del sexo masculino. Se considera la mayor cantidad de personas del sexo femenino ya que ellas son las que más se preocupan por la alimentación y nutrición de sí mismas además que son las que comparan los alimentos de sus hijos.

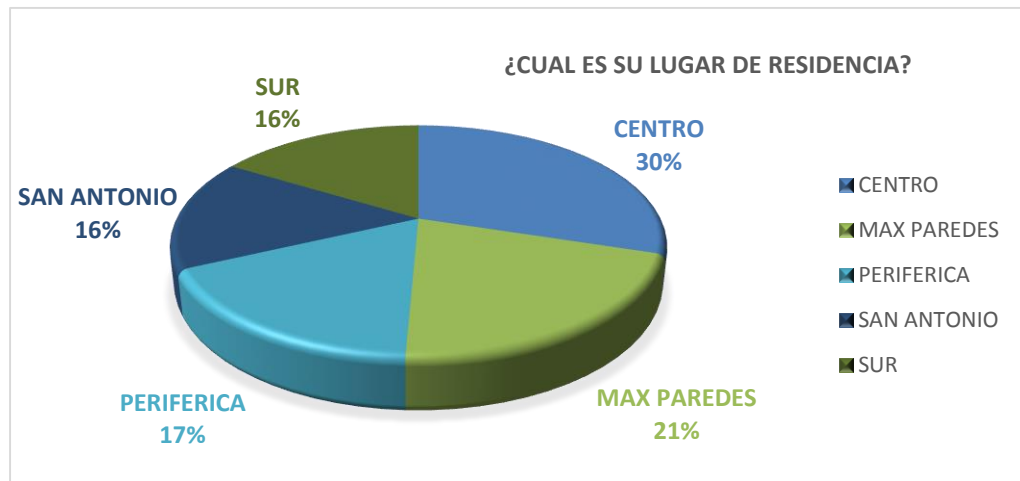
2. CUAL ES SU RANGO DE EDAD?



Fuente: Elaboración Propia

Según este rango de edad se puede notar que las personas de entre 20 y 30 años son lo que están más en posibilidades de acceder a nuestro producto por ser profesionales jóvenes y estudiantes universitarios.

3. ¿CUAL ES SU LUGAR DE RESIDENCIA?



Fuente: Elaboración Propia

En este grafico Se puede apreciar que el 30% de la población encuestada pertenecen a el macro distrito Centro mientras el 21% pertenecen macro distrito al Max Paredes, un 17% al macro distrito Periférica, el 16% pertenecen al macro distrito San Antonio y Sur 16%.

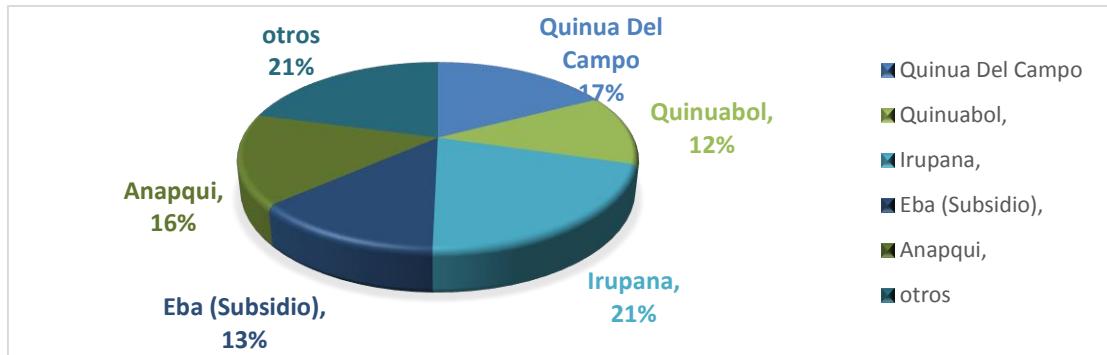
4. ¿ESTÁ FAMILIARIZADO CON EL CONSUMO DE PRODUCTOS NATURALES Y ORGÁNICOS (QUINUA, AMARANTO, ALMENDRAS, FRUTOS SECOS ETC.)?



Fuente: Elaboración Propia

El 56% de la población encuestada conoce y/o consume productos naturales y orgánicos, como los productos que ofrece la empresa y el 44% no los conoce el producto lo que nos sugiere realizar una campaña de marketing y participación en las ferias zonales.

5. MENCIONE LAS EMPRESAS QUE PRODUZCAN ESTE TIPO DE ALIMENTOS CON LAS QUE USTED ESTÉ FAMILIARIZADO



Fuente: Elaboración propia

En esta figura se puede evidenciar que el 21% representa a la empresa IRUPANA que tiene mayor representatividad en el mercado local, así mismo representa nuestra mayor competencia ya que producen este tipo de productos, así también como otras empresas que no son conocidas en el mercado esto se debería a la informalidad de las empresas, pero que si representa una competencia; nosotros nos encontramos con un 17% QUINUA DEL CAMPO, eso nos hace notar que tenemos cierta representación en el mercado local y que tenemos que trabajar para posicionarnos y consolidarnos en el mercado y demás empresas con un 16% ANAPQUI, 13% EBA, 12% QUINUABOL.

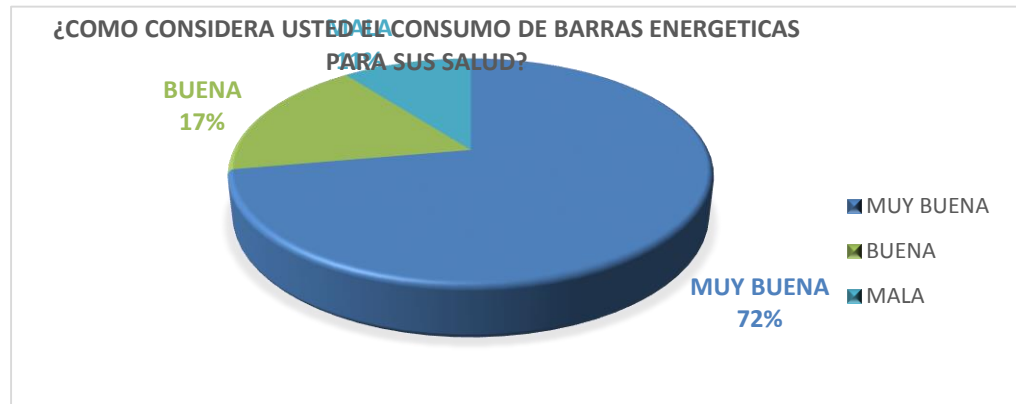
6. ¿CONOCE USTED LAS BARRAS ENERGÉTICAS HECHAS DE QUINUA, AMARANTO Y OTROS?



Fuente: Elaboración propia

En esta figura nos muestra que el 56% conoce las barras energéticas hechas de quinua amaranto y otros también se puede notar que las personas conocen este tipo de productos nutritivos, lo que se puede aprovechar para posicionar nuestra marca en el mercado local y los restantes 44 % debemos capturar a los potenciales clientes que representan una gran cantidad de personas, niños y jóvenes.

7. ¿CÓMO CONSIDERA USTED EL CONSUMO DE BARRAS ENERGÉTICAS PARA SU SALUD?



Fuente: Elaboración propia

En la figura se puede ver que 72% de los encuestados tiene una aceptación de consumo de barras energéticas ya que considera estos productos como muy buena para la salud, mientras el 17% lo considera como buena mostrando también una aceptación favorable y solo un 11% de la población encuestada indico que lo ve como mala para la salud.

8. ¿CONOCE USTED LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA QUINUA DEL CAMPO SABOR ANDINO?



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados adquieren las barras energéticas en 61% en puntos de tiendas de productos naturales, ferias de reactivación económicas de productos naturales, y el 39% desconoce de la existencia de la empresa Quinoa del Campo Sabor Andino y por lo tanto no conocen nuestros productos.

9. ¿SABÍA USTED QUE LOS PRODUCTOS DE ESTA EMPRESA FUERON PARTE DEL DESAYUNO ESCOLAR COMPLEMENTARIO DEL G.A.M.L.P?



Fuente: Elaboración propia

El 44% de la población encuestada desconoce que la empresa Quinoa del Campo fue parte del desayuno escolar complementario del G. A. M. L. P. esto debido a que las demás empresas distribuían los mismos productos en si faltaba la sociabilización en el mercado local. En cambio, el 56% si conocía este dato, y obtuvo una gran aceptación por los consumidores, debido al agradable sabor y presentación.

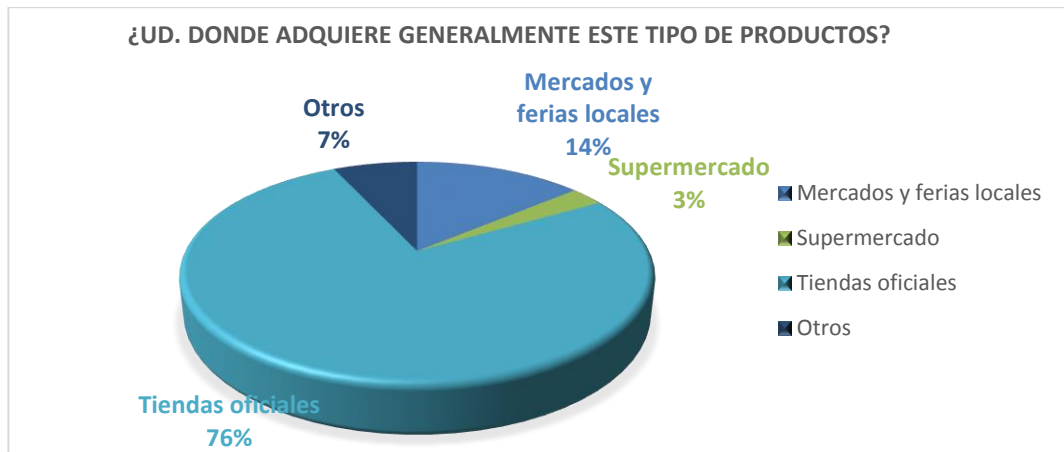
10. ¿ALGUNA VEZ HA CONSUMIDO ESTAS BARRAS ENERGÉTICAS?



Fuente: Elaboración propia

En esta figura muestra de que el 80 % de las personas consumieron el producto en los distintos macro distritos donde se realizaron las encuestas, esto muestra que, si conocen nuestro producto por el agradable sabor, buena presentación, atractivo diseño del empaque que se muestra, además de que el producto es energético con alto valor nutricional y el 20 % no consumió el producto.

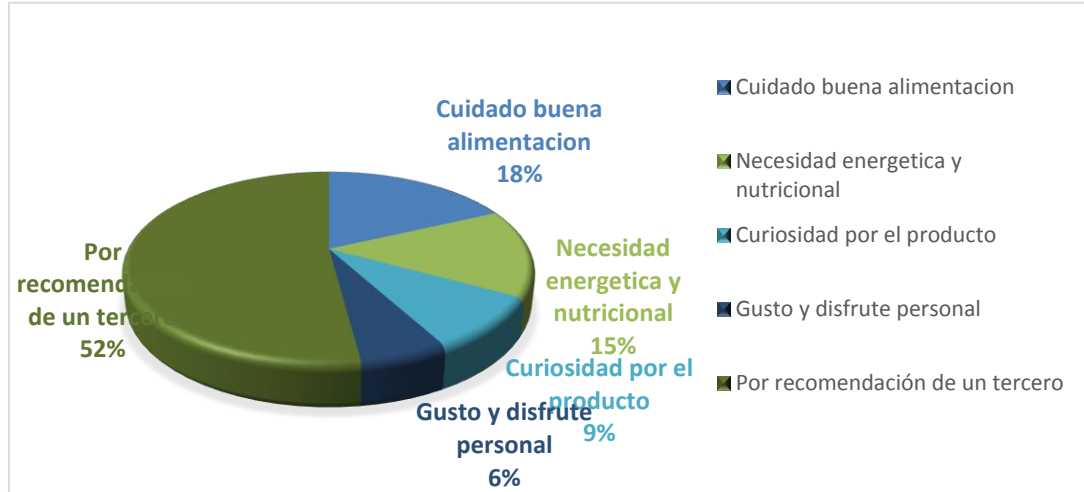
11. ¿UD. DÓNDE ADQUIERE GENERALMENTE ESTE TIPO DE PRODUCTOS?



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados adquieren las barras energéticas el 76% en tiendas oficiales donde están ya establecidos los productos naturales donde la población puede adquirirlos, el 14% de los encuestados prefiere comprar en mercados y ferias locales, 3% supermercados, 7% de otras fuentes.

12. ¿CUÁLES SON LAS RAZONES POR LA QUE USTED SE INTERESÓ EN EL PRODUCTO?



Fuente: Elaboración propia

Este cuadro nos indica que el 52% de la población encuestada, consumió las barras energéticas de Quinoa del Campo Sabor Andino por recomendación de amigos, pariente, este dato nos muestra de que el producto es agradable, nutritivo y llamativo para el consumidor final, el 18% de los consumidores consume este producto por cuidado de su dieta y salud y el 15% a necesidad energética y valor nutricional, en este grupo asumimos que son personas que asisten a gimnasios, o que practican algún deporte, 9% es por curiosidad solo por degustarlo de manera personal.



Anexo N°10

Grafica de Gantt

Es la técnica de planeación y control desarrollada por Henry L. Gantt la cual establece mediante una matriz las actividades a ser desarrolladas y el tiempo que requiere cada una de ellas a través del uso de barras. Es muy usada para la elaboración del cronograma de investigación o para la elaboración de un Plan de trabajo.

La entrevista cualitativa es más íntima flexible y abierta. Ese se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado.

A continuación, se detalla las actividades que se realizarán para el desarrollo del trabajo dirigido, de acuerdo al convenio de cooperación interinstitucional de un tiempo de seis meses o 12 meses.

Cronograma de actividades para la elaboración del trabajo dirigido

Periodo: junio del 2021 para terminar el proyecto en 6 meses.

Nro.	Actividad	Año	2021				2021				2021				2021				2021							
		MES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
		SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración del perfil																									
2	CAPITULO I Determinación de los aspectos generales																									
3	CAPITULO II Referencias teóricas organizacionales y legales																									
4	CAPITULO III Metodología de la investigación																									
5	Ejecución de la intervención planificada																									
6	CAPITULO IV Resultados																									
7	CAPITULO V Conclusiones y recomendaciones																									
8	CAPITULO VI Propuesta																									

Anexo N°11 Nuestra participación en ferias













Anexo Nro. 12

Actualización de la razón social de la empresa

Ambiente Producción

EL SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES CERTIFICA QUE:

REGIMEN:	REGIMEN GENERAL
TIPO CONTRIBUYENTE:	EMPRESAS UNIPERSONALES
NUMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA (NIT):	2181759016
CORRESPONDE A LA RAZON SOCIAL:	GREGORIO VELIZ RAMIREZ
MISMO QUE SE ENCUENTRA CON ESTADO:	Activo Habilitado
FECHA DE INSCRIPCION:	18/08/1994
MES DE CIERRE:	JUNIO
DEPENDENCIA:	EL ALTO
MUNICIPIO	EL ALTO
DOMICILIO FISCAL:	AVENIDA: CALACOTO ,NRO.2114 , URBANIZACION: MERCURIO PLAN 400, ENTRE CALLE BOLIVIA Y CALLE PORTUGAL (FRENTE A LA CALLE VOZ DEL MINERO)

Y CUENTA CON LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES ECONOMICAS VIGENTES

GRAN ACTIVIDAD	AGROINDUSTRIALES
ACTIVIDAD PRINCIPAL	106110 - ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA (MOLIENDA DE TRIGO, CEREALES, ARROZ, PRODUCCIÓN DE HARINA DE ARROZ, ELABORACIÓN DE ALIMENTOS DE CEREALES)
FECHA INICIO ACTIVIDAD PRINCIPAL	28/05/2013

OBLIGACION(ES) TRIBUTARIA(S)

CODIGO IMPUESTO: 30 - COD FORM: 200 - SIGLA: IVA - DESCRIPCION: IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
 CODIGO IMPUESTO: 50 - COD FORM: 400 - SIGLA: IT - DESCRIPCION: IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES
 CODIGO IMPUESTO: 14 - COD FORM: 500 - SIGLA: IUE - DESCRIPCION: IUE - CONTRIBUYENTES OBLIGADOS A LLEVAR REGISTROS CONTABLES
 CODIGO IMPUESTO: 40 - COD FORM: 608 - SIGLA: RC-IVA - DESCRIPCION: REGIMEN COMPLEMENTARIO DEL IVA - AGENTES DE RETENCION

EL PRESENTE CERTIFICADO ES EMITIDO POR EL SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES EN BASE A LOS ULTIMOS DATOS DECLARADOS POR EL CONTRIBUYENTE A LA FECHA

EL PRESENTE CERTIFICADO, SE GENERA A SOLICITUD EXPRESA DEL CONTRIBUYENTE, SIENDO DE SU ENTERA RESPONSABILIDAD LA PRESENTACION DEL MISMO EN LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS QUE SEAN PERTINENTES

MEDIDAS DE SEGURIDAD

Impresión con validez probatoria conforme al Artículo, 79 de la Ley N° 2492 y 3er. párrafo del Artículo, 7 del D.S N° 27310



Código de certificación: 1053026050

Código de seguridad: 84371444

Fecha de certificación: 30/12/2021



NIT
NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA
RÉGIMEN GENERAL

2181759016

EMITE FACTURA

Contribuyente: GREGORIO VELIZ RAMIREZ

Domicilio Tributario. **CASA MATRIZ** AVENIDA GALAGOTO Nro. 2114 URBANIZACION MERCURIO PLAN 400

Gran Actividad: AGROINDUSTRIALES

Actividad Principal: Elaboración de productos de molinería (Molienda de trigo, cereales, arroz, producción de harina de arroz, elaboración de alimentos de cereales)

Tipo Contribuyente: EMPRESAS UNIPERSONALES



 IMPUESTOS NACIONALES



REGISTRO DE COMERCIO DE BOLIVIA



PAGINA: 1 DE 1

Fundempresa

Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia

CERTIFICADO DE ACTUALIZACION DE MATRICULA DE COMERCIO

EL REGISTRO DE COMERCIO DE BOLIVIA, ORGANISMO CONCESIONADO A LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL - FUNDEMPRESA, EN MERITO A LAS FACULTADES ESTABLECIDAS EN EL DECRETO SUPREMO 26215 Y EN CUMPLIMIENTO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN EL CODIGO DE COMERCIO;

CERTIFICA:

RAZON SOCIAL / DENOMINACION : AGROINDUSTRIAS QUINUA DEL CAMPO
No. DE MATRICULA : 00187782
FECHA DE REGISTRO : 20 DE ENERO DE 2012
TIPO DE EMPRESA : EMPRESA UNIPERSONAL
CAPITAL : BS.199,230.00 (CIENTO NOVENTA Y NUEVE MIL DOSCIENTOS TREINTA 00/100 BOLIVIANOS)

PROPIETARIO : VELIZ RAMIREZ GREGORIO
CEDULA DE IDENTIDAD : 2181759-1R
REPRESENTANTE LEGAL : VELIZ RAMIREZ GREGORIO
CEDULA DE IDENTIDAD : 2181759-1R
GESTION ACTUALIZADA : 2020
FECHA DE ACTUALIZACION : 25 DE NOVIEMBRE DE 2021
LIBRO DE REGISTRO : 21
No. DE REGISTRO : 01810181
NIT : 02181759016
DOMICILIO : EL ALTO AVENIDA CALACOTO N° 2114 UV: S/N MZNO: S/N ZONA: URB. MERCURIO PLAN 400

EL OBJETO O ACTIVIDAD DECLARADA POR LA SOCIEDAD O EMPRESA UNIPERSONAL: TRANSFORMACION Y COMERCIALIZACION DE ALI MENTOS ANDINOS
EL ALTO, 25 DE NOVIEMBRE DE 2021

Dra. Daniela Larrazabal Velez Ocampo
GERENTE DE AREA OCCIDENTAL
REGISTRO DE COMERCIO - FUNDEMPRESA



Verifique la autenticidad del certificado, escaneando el código QR

ESTADO DE LA MATRICULA: VIGENTE HASTA EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2022

CODIGO DE TRAMITE:0002553118 - No. DE OPERACION:19LV31125001

Fundempresa

Concesionaria del Registro de Comercio de Bolivia

N° 4777419

Papel vigente a partir del 01/01/2004