



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL PARA EL
DESARROLLO DE UN PRODUCTO DE LA CATEGORÍA DE
QUESOS DIRIGIDO A LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN EL
ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS**

Tesis para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas

Tutor: Prof. Vincenzo Ruggiero

Autor: Rosemary Di Felice

CI: 6.059.534

CI: 14.452.244

Caracas, Julio 2013

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Maestría en Administración de Empresas

ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL PARA EL DESARROLLO DE UN PRODUCTO DE LA CATEGORÍA DE QUESOS DIRIGIDO A LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS

Autor: Rosemary Di Felice

Tutor: Prof. Vincenzo Ruggiero

RESUMEN

En el presente trabajo se formuló el siguiente problema principal para su estudio: ¿Existe alguna oportunidad de desarrollo de productos destinados al mercado de las mayorías en la categoría de quesos?. El origen de esta inquietud radica en la importancia que está teniendo hoy en día el mercado de las mayorías para las grandes empresas a nivel mundial porque representan el segmento con mayor oportunidad de crecimiento considerando que en contra de muchos paradigmas: (a) existe dinero en la base de la pirámide; (b) a las personas de bajos ingresos les interesa la marca y del valor de los productos y (c) los productos de alimentación son el rubro donde invierten la mayoría de sus ingresos.

Con el propósito de darle solución a dicha inquietud, el enfoque de la investigación gira en torno al desarrollo de un estudio de mercado relativo a un producto de la categoría de quesos dedicado a satisfacer al mercado de la base de la pirámide en el área metropolitana de Caracas en Venezuela.

A través de los resultados de una investigación con modalidad de campo tipo descriptiva y exploratoria, se propuso un producto y un modelo de negocio de la categoría de quesos orientado a los sectores de la base de la pirámide que genera beneficios tanto para los consumidores en función a sus necesidades, como para los dueños y productores considerando la situación de mercado actual relativo al control de precios e importación a tasas preferenciales.

Palabras Claves: Mayoría, Pirámide, Venezuela, Negocio, Alimentos, Quesos.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico enteramente a mis padres, así como todo lo que he alcanzado y lo que soy en la vida. Sin su guía, su esfuerzo y su paciencia, yo no habría logrado conquistar mis metas. A mi mamá Ana que siempre ha representado el mejor escucha que he tenido y ha sabido canalizar mis angustias; y a mi papá Abramo que desde el cielo me protege, me cuida y me bendice.

A mi esposo José porque nos embarcamos en la aventura de iniciar una vida juntos, lo que me ha dado una de las mayores felicidades de mi vida.

A mi hermana y mejor amiga Luzmary porque con su amable sonrisa siempre está brindándome paz.

A mi hermano Marco, por enseñarme que ser flexible también es bueno.

Gracias a todos desde el fondo de mi corazón.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud y vida para culminar exitosamente este proyecto, así como cada meta que me propongo.

A mi mamá y a mis hermanos por siempre estar pendiente de mí.

A mi esposo por siempre exigirme más y apoyarme cuando lo necesito.

A mi tutor el profesor Vincenzo Ruggiero, por acompañarme y guiarme en este proyecto que tanto me apasiona.

Y finalmente, a todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a alcanzar esta meta.

ÍNDICE

RESUMEN.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 CONTEXTO	3
1.2 DELIMITACIONES.....	4
1.3 INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES.....	7
2.2 BASES CONCEPTUALES.....	9
2.2.1 MODELO DE NEGOCIO	9
2.2.2 CONCEPTO DE VALOR	14
2.2.3 CADENA DE VALOR.....	17
2.2.4 EL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR:	19
2.2.5 MERCADO Y SEGMENTACIÓN:.....	25
2.2.6 ENFOQUE EN LA BASE DE LA PIRÁMIDE COMO TENDENCIA DE FUTURO:	26
2.2.7 LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN VENEZUELA:	29

2.2.8	LA CATEGORÍA DE QUESOS EN VENEZUELA:	35
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		46
3.1	TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.2	NIVEL, CARÁCTER O ALCANCE	46
3.3	DISEÑO	47
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRAS.....	48
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS		53
4.1.	ENTREVISTAS A EXPERTOS	53
4.2.	ENCUESTAS A CONSUMIDORES DE QUESOS.....	59
CAPITULO V: LA PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO		66
5.1.	LA PROPUESTA DE NEGOCIO.....	66
5.2.	PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO	68
5.2.1.	DEFINICIÓN DEL MERCADO	69
5.2.2.	MATRIZ DE ANÁLISIS DE NECESIDADES:	70
5.2.3	MAPA DE UTILIDAD	70
5.2.3	PROPUESTA DE VALOR:	71
5.2.4	CADENA DE VALOR:.....	74
5.2.5	ESTRUCTURA DE COSTOS, GANANCIAS Y PÉRDIDAS	78
5.2.6	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA:	80
5.2.7	VISIÓN Y MISIÓN:	81
5.2.8	MAPA ESTRATÉGICO:	82
5.2.9	ANÁLISIS DEL ENTORNO:.....	83
5.2.10	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:.....	88
5.2.11	ANÁLISIS DOFA.....	88
5.2.12	PLAN DE ACCIÓN E INICIATIVAS	89

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
6.1 CONCLUSIONES	97
6.2 RECOMENDACIONES.....	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1 Como se genera valor. Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva, 1985.....	15
Figura 2. 2 ¿Dónde buscar cuando necesitamos buscar nuevas propuestas de valor? Fuente: Política de Empresas. Contreras H. 2010.....	16
Figura 2. 3 Tecnología, Necesidades y Otros productos como fuente de innovación. Fuente: Política de Empresas. Contreras H. 2010.....	16
Figura 2. 4 La cadena de valor. Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva, 1985.....	17
Figura 5. 1 Resultado encuesta mercado de quesos blancos artesanales. Fuente: Propia	70
Figura 5. 2 Cadena de Valor de Queso Popular. Fuente: Propia.....	77
Figura 5. 3 Mapa Estratégico de Queso Popular. Fuente: Propia.....	83
Figura 5. 4 Las cinco fuerzas de Porter del mercado de quesos blancos artesanales. Fuente: Propia.....	87
Figura 5. 5 Propuesta logo Queso Popular San Agustin. Fuente: Propia	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2. 1 People at the base of the Pyramid in the World. C.K. Prahalad, The Fortune at the bottom of the Pyramid, 2010	29
Gráfico 2. 2 Distribución Población Vzla por NSE. Fuente: Raquel Puente, IESA 2009.....	34
Gráfico 2. 3 Ingreso promedio familiar por subniveles del estrato E en Vzla. Fuente: Raquel Puente, IESA 2009.....	34
Gráfico 2. 4 Evolución de la producción de quesos en Venezuela. Fuente: Informe la Industria Lechera 2008 y www.consumid.org	39
Gráfico 2. 5 Peso de producción por tipo de quesos en 2008. Fuente: Datos Aniquesos 2007-2008.....	39
Gráfico 2. 6 Variación Porcentual Acumulada de Precios Enero 2008 – Junio 2009. Fuente: Datos Aniquesos 2007-2008.....	41
Gráfico 2. 7 Disponibilidad productos lácteos en Venezuela en el 2008. Fuente: Informe la Industria Lechera 2008.	42
Gráfico 2. 8 Consumo per cápita de lácteos. Fuente: Informe la Industria Lechera 2008.....	43
Gráfico 2. 9 Consumo per cápita de leche. Fuente: Informe la Industria Lechera 2008.....	43
Gráfico 2. 10 Consumo per cápita de lácteos en el mundo. Fuente: Informe la Industria Lechera 2008.	44
Gráfico 4. 1 ¿Con que frecuencia consume quesos usted y/o su familia?. Fuente: Propio	59
Gráfico 4. 2 ¿Qué tipo de queso consume mayoritariamente?. Fuente: Propio	60
Gráfico 4. 3 Frecuencia y Lugar de Compra de la categoría de quesos. Fuente: Propio	61
Gráfico 4. 4 Grado de Satisfacción General de la categoría de quesos. Fuente: Propio	62

Gráfico 4. 5 Resultado encuesta mercado de quesos amarillos. Fuente: Propia	63
Gráfico 4. 6 Resultado encuesta mercado de quesos blancos industriales. Fuente: Propia	63
Gráfico 4. 7 Resultado encuesta mercado de quesos blancos artesanales. Fuente: Propia	64
Gráfico 4. 8 Resultado encuesta mercado de quesos blancos artesanales. Fuente: Propia	65
Gráfico 5. 1 Resultados encuesta sobre frescura y preparación por un vecino. Fuente: Propia	67
Gráfico 5. 2 Curvas de Valor Queso Popular vs la competencia. Fuente: Propia	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1 ¿En qué consiste la propuesta de valor? Fuente: Política de Empresas. Contreras H. 2010.	15
Tabla 2. 2 Tipos de Segmentación de Mercado. Fuente: Propia.	26
Tabla 2. 3 Entorno Urbano y Condiciones de Vivienda por NSE en Venezuela. Fuente: Datanalysis 2009.	31
Tabla 2. 4 Posesión de bienes por NSE en Venezuela. Datanalysis 2009. ...	32
Tabla 2. 5 Ingresos y Gastos de Alimentación por NSE en Venezuela. Fuente: Datanalysis 2009	33
Tabla 2. 6 Clasificación de quesos dependiendo de su consistencia y proceso de fabricación. Fuente: Propia y cocina.lapipadelindio.com	37
Tabla 2. 7 Precios Regulados Quesos Diciembre 2011. Fuente: Indepabis, 2012.....	45
Tabla 3. 1 Población del Área Metropolitana de Caracas. Fuente: INE 2012	49
Tabla 3. 2 Población del Área Metropolitana de Caracas con una estimación del censo 2011	50
Tabla 4. 1 Entrevista a expertos: Descripción de la empresa. Fuente: Propia	54
Tabla 4. 2 Entrevista a expertos: Tipo de quesos que producen. Fuente: Propia	54
Tabla 4. 3 Entrevista a expertos: ¿Qué procesos realizan en la empresa?. Fuente: Propia	54
Tabla 4. 4 Entrevista a expertos: Descripción del proceso de producción de queso. Fuente: Propia	55
Tabla 4. 5 Entrevista a expertos: ¿Cómo evaluaría el proceso de obtención de leche?. Fuente: Propia.....	55
Tabla 4. 6 Entrevista a expertos: Rentabilidad del negocio. Fuente: Propia .	56
Tabla 4. 7 Entrevista a expertos: Influencia de los precios regulados en el negocio. Fuente: Propia.....	56

Tabla 4. 8 Entrevista a expertos: Aspectos negativos que impactan la operatividad del negocio. Fuente: Propia.....	57
Tabla 4. 9 Entrevista a expertos: Oportunidades del negocio. Fuente: Propia	57
Tabla 4. 10 Entrevista a expertos: ¿Considera que la demanda de queso está satisfecha?. Fuente: Propia	58
Tabla 4. 11 Entrevista a expertos: ¿Qué sector poblacional está siendo más impactado?. Fuente: Propia.....	58
Tabla 4. 12 Entrevista a expertos: ¿Cómo se puede mejorar la oferta de quesos bajo la situación actual?. Fuente: Propia.....	58
Tabla 4. 13 Resultado encuesta mercado de quesos blancos artesanales. Fuente: Propia	65
Tabla 5. 1 Evaluación de la competencia en función de las 4P de Mercadeo. Fuente: Propia	69
Tabla 5. 2 Impacto de Utilidad compradores y consumidores. Fuente: Propia	71
Tabla 5. 3 Impacto de cada variable en valor, costos, inversión y sostenibilidad. Fuente: Propia.....	74
Tabla 5. 4 Estado de Ganancias y Pérdidas mensual Queso Popular. Fuente: Propia	78
Tabla 5. 5 Inversión estimada para una microempresa Queso Popular. Fuente: Propia.	79
Tabla 5. 6 Análisis de las ventas comparativas y competencias distintivas para las debilidades. Fuente: Propia	81
Tabla 5. 7 Análisis de las barreras de entrada/salida de competidores. Fuente: Propia	84
Tabla 5. 8 Análisis del poder de negociación de proveedores. Fuente: Propia	85
Tabla 5. 9 Análisis del poder de negociación de clientes/consumidores. Fuente: Propia	86

Tabla 5. 10 Análisis del poder de amenaza de productos sustitutos. Fuente: Propia	86
Tabla 5. 11 Análisis DOFA para el lanzamiento de Queso Popular en una comunidad. Fuente: Propia.....	89
Tabla 5. 12 Lineamientos estratégicos para Quesos Populares. Fuente: Propia	90
Tabla 5. 13 Acciones técnicas para el Desarrollo de la Organización. Fuente: Propia	91
Tabla 5. 14 Acciones técnicas para los Procesos Internos (Eficiencia y Disponibilidad). Fuente: Propia.....	92
Tabla 5. 15 Acciones técnicas para los Procesos Internos (Producción y Venta). Fuente: Propia.....	93
Tabla 5. 16 Acciones técnicas para los Procesos Internos (Producción y Venta). Fuente: Propia.....	94
Tabla 5. 17 Acciones técnicas para Clientes y Terceros. Fuente: Propia	95
Tabla 5. 18 Acciones técnicas Financieras. Fuente: Propia	96

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, a las empresas se les está haciendo cada vez más difícil mantener los crecimientos que se planifican en el mediano y largo plazo. La principal razón es que los consumidores que tienen la capacidad de compra han estado colmados de productos y noticias que dificulta la selección y hace que las empresas sigan cayendo en océanos rojos donde es cada vez más difícil diferenciarse. Es por ello que en una lucha por la subsistencia, C.K. Prahalad lanzó su teoría llamada “La Fortuna en la Base de la Pirámide” (2010) que brinda una luz a las empresas en el camino de los consumidores de bajos recursos a los cuales muy poco se les ha hablado.

Venezuela, por el alto peso de la población de bajos recursos (>80%), representa una punta de lanza de esta teoría, así como todos los países en vías de desarrollo. Así mismo, dicho grupo poblacional tiene un alto gasto mensual en alimentos. Todo lo anterior genera una gran pregunta: ¿Existe alguna oportunidad de desarrollo de productos destinados al mercado de las mayorías en la categoría de Quesos en Venezuela?. Es por ello que el motivo principal de la presente investigación es el desarrollo un producto y un modelo de negocio que permita a la base de la pirámide en Venezuela satisfacer sus necesidades en este mercado.

El trabajo de investigación está estructurado en cinco capítulos. En el Capítulo I se describirán a profundidad los objetivos de la investigación y la justificación. En el Capítulo II se presenta el marco referencia conformado por los antecedentes que dan pie a la presente investigación, así como las bases teóricas que servirán de guía y apoyo para la solución propuesta y las futuras conclusiones del estudio. El marco metodológico se define en el Capítulo III, donde se indican las características del diseño, el tipo de investigación, la población y muestra. Para el Capítulo IV se presentan los resultados de las entrevistas a expertos (productores de queso) y las encuestas a consumidores de queso en la base de la pirámide en el área metropolitana

de Caracas. En base a todo lo anterior , en el Capítulo V se levantó una propuesta de producto y negocio enfocado en el mercado de las mayorías, acompañado del análisis del modelo de negocio para asegurar su efectividad, el cual contempla un análisis interno y externo que culmina en una matriz DOFA junto al plan de acción. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones son plasmadas en el Capítulo VI.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 CONTEXTO

Históricamente las empresas se han enfocado en desarrollar productos y campañas dirigidas al grupo poblacional que cuenta con los ingresos necesarios para poder adquirirlos, concentrándose entre las clases media y alta de cada mercado. Sin embargo, con el paso de los años el crecimiento de este grupo ha venido disminuyendo y, con la alta variedad de productos/servicios, cada vez se hace más difícil ganar mayor participación en este grupo de consumidores, generando cada vez mayor rivalidad con la competencia.

Debido a lo anterior, las grandes empresas están iniciando investigaciones para buscar nuevas oportunidades de mercado que les permita seguir creciendo en el largo plazo de forma sostenible. En función a esta nueva tendencia, muchos investigadores han concluido que el próximo paso para las empresas es trabajar en el mercado de las mayorías o la base de la pirámide (C.K. Prahalad, 2010), quienes han sido mayoritariamente excluidos en el pasado.

Existen muchos paradigmas sobre el consumo del mercado de las mayorías: “Los pobres no son nuestro target porque con las estructuras de costos actuales en estos mercados no permiten obtener rentabilidad o los precios bajos son la clave para atraerlos” (Puente y Esqueda, 2009), entre otros. Estos paradigmas deben ser investigados y evaluados para lograr entrar consistentemente en este segmento de la población.

En Venezuela, alrededor de 4/5 partes de la población es pobre y el 60% no tiene acceso al sistema formal bancario (NSE D y E) (Puente y Esqueda, 2009), a la vez muchas empresas están presentando altas barreras de entrada a dicho grupo por el desconocimiento y los paradigmas generados por los largos años de trabajo en el esquema actual de negocio. Dentro de las empresas que se han volcado a este segmento en Venezuela se encuentra la Banca de Desarrollo o Banca Comunitaria, quienes entre una mezcla de obligación gubernamental y oportunidad de crecimiento, se volcaron a ofrecer soluciones financieras a este segmento.

En este último orden de ideas, relativo a la penetración en el mercado de mayorías, el presente estudio aborda una investigación con miras al desarrollo de producto de la categoría de quesos destinado a la base de la pirámide en Venezuela a través de un levantamiento de campo a realizarse en el área metropolitana de Caracas.

1.2 DELIMITACIONES

- Temporales: La tesis se desarrollará entre el segundo y tercer trimestre del 2012
- Espacial: La investigación se realizará dentro del área metropolitana de Caracas
- Temático: Dado que el tema a desarrollar tiene poco tiempo de desarrollo a nivel mundial y es prácticamente nuevo en Venezuela, la información actualizada y veraz no está enteramente disponible por lo que se utilizará la mejor información que se sitúe.

1.3 INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN

- ¿Existe alguna necesidad insatisfecha dentro de la base de la pirámide en relación a la categoría de quesos?

- ¿Cuál nuevo producto puede satisfacer esta necesidad?
- ¿Cómo debe ser la cadena de suministro de dicho producto?
- ¿Cuál es el precio y cadena de comercialización adecuado para este producto?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Evaluar el mercado potencial para el desarrollo de un producto de la categoría de quesos dedicado a satisfacer al mercado de la base de la pirámide en el área metropolitana de Caracas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades insatisfechas dentro de la categoría de quesos en los consumidores del mercado de las mayorías
- Indagar los productos existentes en dicho mercado
- Desarrollar un producto de la categoría de quesos que satisfaga dicha necesidad
- Determinar el grado de aceptación y preferencia dentro del mercado de las mayorías de dicho producto
- Establecer el Plan de Negocios que viabilice el desarrollo de un producto de la categoría de quesos que atienda las necesidades detectadas

1.5 JUSTIFICACIÓN

En Venezuela, el ingreso de los estratos más altos (ABC) representa el 50% del ingreso nacional pero el gasto se divide mayoritariamente en

viajes al extranjero, productos importados, ahorro e inversión. En los estratos más bajos (DE) la mayoría del gasto se dirige a la compra de productos y servicios enfocados en comida, cuidado personal, productos de limpieza, entre otros. Lo que representa una gran oportunidad para las industrias locales (Datanálisis, 2009).

El mercado de la base de la pirámide tiene las siguientes características que justifican acciones enfocadas a este grupo:

- Hay dinero en la base de la pirámide: Las personas de bajos ingresos tienen una enorme capacidad agregada de compra pero pagan una penalidad muy alta por su pobreza; pagan entre 5 y 25 veces más que los ricos por servicios públicos, créditos, alimentos, entre otros.
- A las personas de bajos ingresos les interesa la marca y del valor de los productos. Es por esto que las marcas “aspiracionales” generan gran aceptación en la BDP.
- El mercado de la base de la pirámide está interconectado y los consumidores de este segmento se están beneficiando de las redes de información y de la tecnología inalámbrica (celulares, kioscos de internet, entre otros).
- Los consumidores en la base de la pirámide aceptan tecnología rápidamente (C.K. Prahalad, 2010).

Este grupo de consumidores en Venezuela resulta un mercado muy atractivo principalmente en alimentación donde invierten la mayoría de sus ingresos y en donde están concentradas gran parte de sus necesidades.

El presente trabajo procura colaborar vigorosamente en el estudio del mercado de la base de la pirámide para las empresas de consumo masivo, permitiendo un avance en la investigación de dicho mercado en Venezuela y ayudando a definir los próximos pasos en el desarrollo sostenible de las empresas productoras de quesos o productos lácteos en el país.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

En el mundo, muchos estudios se han realizado en relación al mercado de la base de la pirámide y el nuevo futuro estratégico de las empresas, a partir de la publicación del libro de C.K. Prahalad “La Fortuna en la Base de la Pirámide” en 2010. Con el paso del tiempo se observa como ya se están realizando investigaciones de como las empresas interactúan con este mercado, sugerencias de cómo deberían hacerlo y porque la alimentación es un sector importante. Así mismo, se presenta un caso de Venezuela que refleja la falta de foco que ha sido el entendimiento de la base de la pirámide para una marca de telefonía celular y la necesidad de comprender mejor a este grupo para desarrollar propuestas alineadas a sus necesidades. Por todas las relaciones con el desarrollo de productos para el mercado de la base de la pirámide, los siguientes estudios sirven como antecedentes válidos para la presente investigación.

Ezequiel Reficco (2009) concluye que las empresas que están tratando de trabajar con el mercado de las mayorías en Latinoamérica están practicando una discriminación positiva basadas en un subsidio implícito que aplican para ayudar a los más necesitados. Según el mismo lo indica “Por un imperativo moral, debemos reservar esta porción de torta a grupos vulnerables”.

Desde su punto de vista, si se dejan que las iniciativas de negocios inclusivos se deslicen bajo el cajón de las iniciativas corporativas bien

intencionadas pero irrelevantes, se tendrán dos grupos al final: Los que quieren y no pueden, y por el otro, aquellos que pueden pero no quieren. Esto no debe ocurrir. Los países en vías de desarrollo tienen más ventajas para desarrollar innovaciones basadas en la escasez continua. Lo cual, no deja de representar un objetivo ambicioso.

Por su lado, Juliana Mutis y Joan Enric Ricart (2008) en su trabajo *Innovación en los modelos de negocio: La base de la Pirámide como campo de experimentación*, indican que es necesario para las empresas enfocarse en la base de la pirámide ya que esta población representa 80% de la población a nivel mundial y se prevé que para el 2050, el 85% estará en países de desarrollo. Del estudio de modelos de negocio y su interacción con entornos complejos, propios de mercados de renta baja, permite hacer grandes aportes al campo en la estrategia empresarial. Las empresas que trasladen sus actividades sociales a las estrategias prioritarias del negocio podrán:

- Desarrollar un nuevo modelo de negocio que atienda efectiva y rentablemente a los mercados de renta baja.
- Mediante la adopción de un nuevo modelo, aumentar sus capacidades competitivas.

Cuando tratamos de entender cuál es el mayor problema que se debe solucionar en el mercado de la base de la pirámide, Hardin Tibbs (Base of the pyramid food strategies, 2009), indica que de acuerdo al GAIN (Global Alliance for Improve Nutrition) la desnutrición está cohibiendo el desarrollo físico, cognitivo y económico en el mercado de la base de la pirámide. En específico, la deficiencia de micronutrientes que están comúnmente presentes en los productos comunes de supermercados pero muchas veces inaccesible para ellos. El objetivo de GAIN es utilizar proyectos públicos-privados usando modelos de negocio enfocados en la base de la pirámide.

En Venezuela, Luis Cedeño (Captar clientes en la base de la pirámide social: estrategia de comunicación para clientes móviles, pertenecientes al

nivel socioeconómico D y E en una empresa de telecomunicaciones, caso grupo Telefónica-Movistar, 2007), realizó un estudio sobre la percepción y el interés de la población de niveles socioeconómicos D y E en las ofertas de telefonía celular. Dentro de sus conclusiones destaca que a pesar de la alta penetración que tienen estos productos, las empresas no han realizado promociones, publicidad o productos dirigidos directamente a este grupo, lo cual influye de forma importante la percepción del segmento en cada marca. De igual forma, indica que este segmento valora altamente el valor de marca y la calidad de servicio, teniendo alto conocimiento de las diferenciaciones entre las 3 grandes empresas (Movilnet, Movistar y Digitel). Por último, recomienda a Movistar invertir en el entendimiento de este consumidor para el desarrollo de una mejor propuesta de valor.

2.2 BASES CONCEPTUALES

Este capítulo está dividido en varias partes claves que se describen a continuación:

2.2.1 Modelo de Negocio

El modelo de negocio de una empresa define, de acuerdo a Carlo D'Urso (2009), lo que el negocio ofrece a sus clientes, y como se relaciona con ellos, y en fin como la empresa percibe sus ingresos. En otras palabras es la suma de la propuesta de valor (el qué) y la cadena de valor (el cómo).

De acuerdo a Alexander Osterwalder (2009), un modelo de negocio es una representación que permite entender la manera como una organización crea valor, y se elabora a partir de las siguientes preguntas: ¿qué es lo que la organización ofrece?, ¿a quién se lo ofrece?, ¿cómo lo ofrece? Y lo más fundamental, ¿cómo es que la organización crea valor a través de su oferta?

Un modelo de negocio se representa usualmente como un conjunto de bloques interrelacionados que dan respuesta a estas preguntas.

El modelo de negocio es hoy en día el foco de las empresas para potenciar la innovación. Una vez construido, es a través de su visualización concernida que podemos considerar el tránsito desde las condiciones existentes a una miríada de nuevas posibilidades, allí mismo reflejadas. El esquema del modelo de negocio debe estar expuesto de manera permanente sobre la mesa, o en una pared visible, atentos a esos visos, en ocasiones amenazas, en otras oportunidades, que definen finalmente el futuro de la organización, que hoy más que nunca depende de la real capacidad de innovar.

La mayoría de los planes de negocio contienen estos componentes:

a) Descripción del Negocio:

Los tipos de empresas de acuerdo a su naturaleza jurídica son:

- Sociedad de Personas: Se forma entre dos o más personas, entre las cuales existe la mutua confianza.
- Sociedad en Nombre Colectivo: Está conformada por dos o más personas con un fin lucrativo y la administración es llevada por ellos mismo.
- Sociedad en Comandita Simple: Es una sociedad de tipo personalista que se caracteriza por la coexistencia de socios colectivos.
- Firma Unipersonal: Está conformada por una sola persona y esta responde ante cualquier obligación con terceros.
- Sociedades de Capital o Compañía anónima: Está conformada por el capital o patrimonio, los socios solo están obligados a responder por el monto de sus acciones.
- Sociedades Anónimas: Las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado, los accionistas no responden con su

patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta el monto del capital aportado.

- Sociedades en Comandita por acciones: El capital social está representado por acciones y la responsabilidad de los socios está limitada por el valor de sus acciones.
- Sociedades Anónimas de Capital Autorizado (S.A.C.A.): Es un tipo de sociedad en el cual el capital autorizado, una vez aprobado, y analizado el aumento del capital social, va a pasar del capital suscrito al capital autorizado por la vía de nuevas acciones y sin pasar el límite del capital autorizado.
- Sociedades Anónimas Inscritas de Capital Abierto (S.A.I.C.A): Son aquellas sociedades anónimas de capital abierto, debidamente autorizadas por la Comisión Nacional de Valores.
- Sociedades Mixtas: Son sociedades que combinan características de las sociedades de personas y las de capital.
- Sociedades de Responsabilidad limitada (S.R.L.): Son aquellas sociedades en que el capital está dividido en cuotas de participación, no son negociables y un socio para venderlas requiere de la aprobación de los demás socios.
- Sociedades Cooperativas: Las cooperativas son sociedades no mercantiles, con el fin de realizar una actividad económica-social, donde predomina el principio de solidaridad.

b) Misión:

¿Para qué existe en realidad la empresa? ¿Cuál es su propósito último?

c) Visión:

Es una visualización de cómo será el futuro de una organización. Define cómo la organización, a través del esfuerzo y del compromiso genuino de su gente encaminará todas sus acciones a hacer lo que tiene que hacer en la creación del paquete de valor, logrando así su trascendencia. En pocas palabras la Visión sugiere una Misión futura a ser realizada en ese sitio donde se quiere estar (Betancourt, 2006).

d) Producto: Describir el bien o servicio que ofrecerá la empresa.

e) Análisis del entorno del negocio:

Es el entendimiento de los factores que afectan a la empresa en tres capas:

- Entorno Internacional: Transacciones de mercado, Enlaces Bilaterales, Mecanismos Multilaterales e Industrias Globales.
- Entorno Nacional: Estrategias y Políticas del gobierno.
- Entorno Industrial: De acuerdo al enfoque de Michael Porter, los factores que transforman y hacen evolucionar a un sector, que determinan las amenazas, los poderes de negociación y el nivel de rivalidad entre los diversos competidores son La Evolución Tecnológica, Los Cambios Económicos, Las Políticas Gubernamentales, El Marco Legal y Los Cambios Sociales, Culturales y Sicológicos.

f) Plan Operativo:

- Ubicación: Localidad donde tendrá lugar la empresa.
- Cadena de Valor: Se describirá con detenimiento en la sección 2.2.3.

g) Estrategias:

De acuerdo al Prof. Hernán Contreras de la UCAB, la estrategia es el hilo conductor, la trama, tema o naturaleza común que subyace al conjunto de nuestra Acciones, articula el conjunto de Recursos y Actores necesarios, ensambla el sistema de Metas y Objetivos asociados a esas acciones, rigiendo toda Ejecución, así como su debida oportunidad (tiempo y lugar).

h) Plan Financiero:

- Inversiones:

La inversión es el gasto monetario en la adquisición de capital fijo o capital circulante, o el flujo de producción encaminado a aumentar el capital fijo de la sociedad o el volumen de existencias.

Está formada por bienes producidos que se utilizan para obtener nuevos productos y comprende el equipo, como los telares eléctricos, las estructuras, como las viviendas o las fábricas, y la existencia, como los automóviles que tienen los concesionarios en exposición.

- Costos Operativos

Es la suma de erogaciones en que incurre una persona física o moral para la adquisición de un bien o de un servicio, con la intención de que genere ingresos en el futuro. Un costo puede tener distintas características en diferentes situaciones, según el producto que genere:

- Costo-Activo

Existe cuando se incurre en un costo cuyo potencial de ingresos va más allá del potencial de un periodo; por ejemplo la adquisición de un edificio, maquinarias, etc.

- Costo-Gasto

Es la porción de activo o el desembolso de efectivo que ha contribuido al esfuerzo productivo de un periodo, que comparado con los ingresos que genera da por resultado la utilidad realizada en el mismo. Por ejemplo los sueldos correspondientes a los ejecutivos de Administración.

- Costo

Pérdida es la suma de erogaciones que se efectuó pero que no genera los ingresos esperados, por lo que no existe un ingreso con el cual se puede comparar el sacrificio realizado. Por ejemplo cuando se incendia un equipo de reparto que no estaba asegurado.

- Rentabilidad:

Es el índice que mide la relación entre utilidades/beneficios y la inversión o costos que se utilizaron para obtenerlos.

2.2.2 Concepto de Valor

El valor agregado es la razón de ser de la empresa pues es lo que, en últimas instancias, mejora la calidad de vida a través del progreso del mundo. Los atributos del producto o servicio representan la propuesta de valor de una empresa y se mide como la diferencia entre el valor de entrada menos el valor de salida. Es por ello que al final del día, la empresa resulta un vehículo de satisfacción de necesidades que ayuda a mejorar la calidad de vida de un individuo.

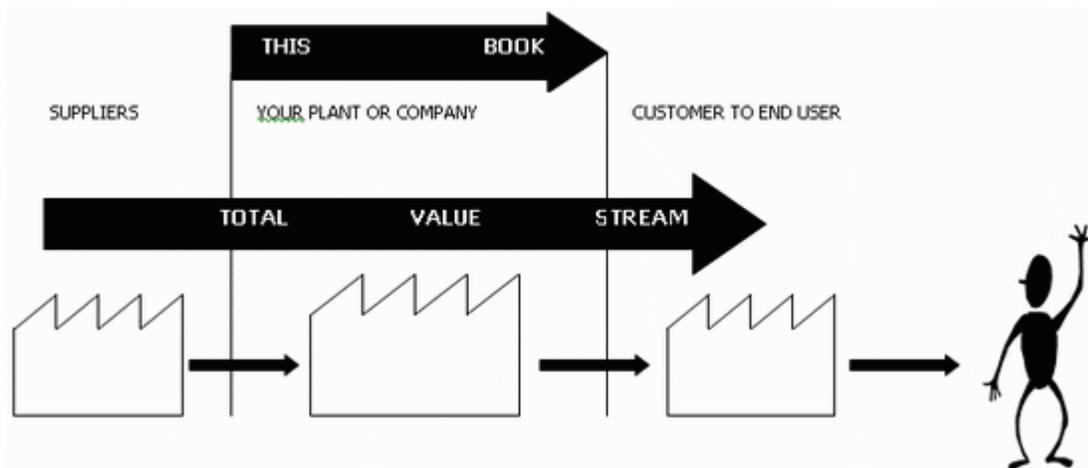


Figura 2. 1 Como se genera valor. Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva, 1985

PROPUESTA DE VALOR:	TODOS LOS BENEFICIOS	PUNTOS FAVORABLES DE DIFERENCIA	FOCOS DE RESONANCIA
Consiste en:	Todos los beneficios que los clientes reciben de un producto o servicio de mercado	Todos los puntos favorables de diferencia (Diferenciadores) que un producto o servicio y-o la marca y-o la empresa tienen en relación con las otras alternativas comparables	Uno o dos características de diferencia y quizás una de igualdad a la competencia que al mejorar entregarán el máximo valor al cliente en el presente o en futuro próximo
Responde a la pregunta del Cliente:	"¿Por qué nosotros los clientes objetivo/nuestra firma debería comprar su producto?"	"¿Por qué nosotros los clientes objetivo/nuestra firma debería comprar su producto en lugar del producto de los competidores?"	"¿Qué elementos constituyen lo más valioso que nuestra empresa debe tener presente de su producto?"
Requiere:	Conocimiento del propio producto o servicio y del mercado	Conocimiento del propio producto o servicio y de las otras alternativas	Conocimiento de cómo el producto o servicio entrega valor superior a los clientes, comparando con las mejores alternativas
Tiene la trampa potencial:	Proclamación de los beneficios	Presunción de Valor para los Clientes	Requiere investigación del valor para los clientes objetivo

Tabla 2. 1 ¿En qué consiste la propuesta de valor? Fuente: Política de Empresas. Contreras H. 2010.

En función a la evaluación del modelo de negocio y el entendimiento del consumidor, es necesario revisar nuevos sectores como proceso creativo

para mejorar la propuesta de valor. En la Figuras 2.2 y 2.3 se observan las áreas donde generalmente se debe centrar la creatividad en la búsqueda de nuevas propuestas de valor.



Figura 2. 2 ¿Dónde buscar cuando necesitamos buscar nuevas propuestas de valor? Fuente: Política de Empresas. Contreras H. 2010.

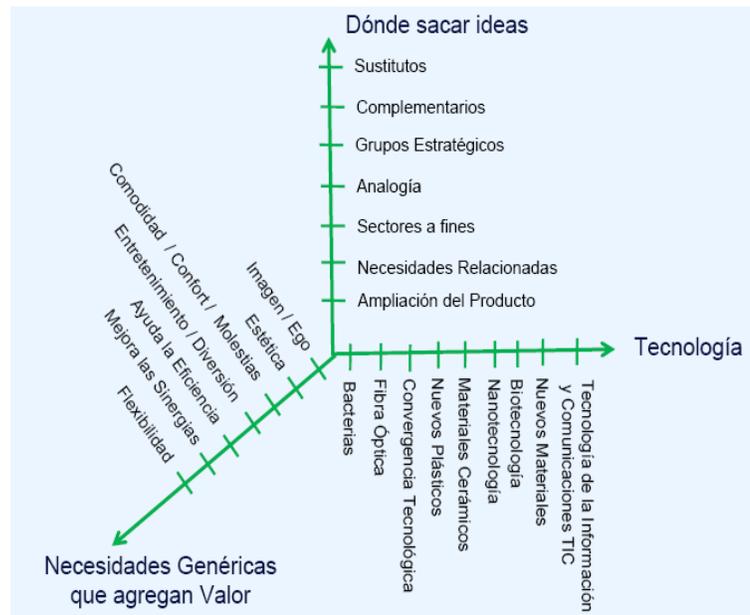


Figura 2. 3Tecnología, Necesidades y Otros productos como fuente de innovación. Fuente: Política de Empresas. Contreras H. 2010.

2.2.3 Cadena de Valor

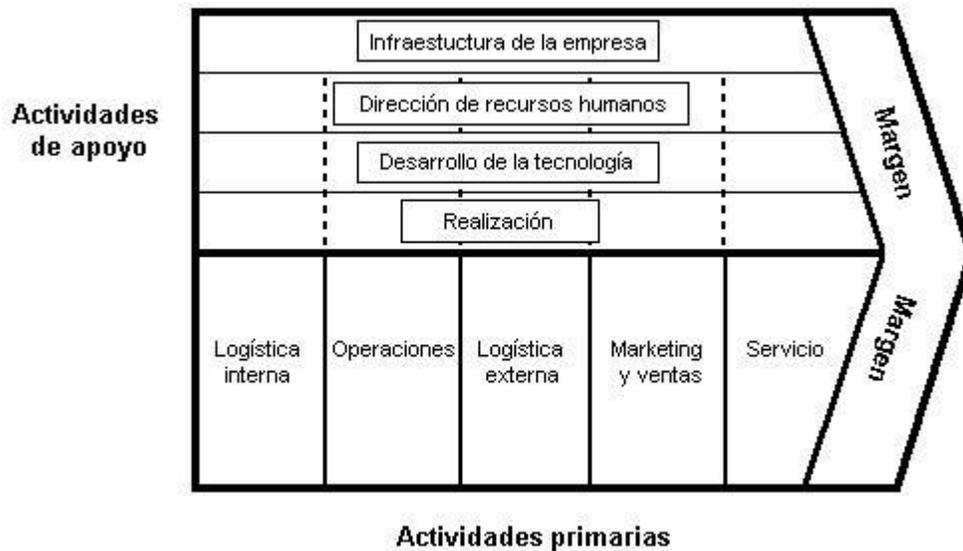


Figura 2. 4La cadena de valor. Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva, 1985

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Una cadena de valor involucra las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

a) Actividades primarias o de línea:

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- Logística interior (de entrada): actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- Logística exterior (de salida): actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- Servicios: actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

b) Actividades de apoyo o de soporte:

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- Aprovechamiento: actividades relacionadas con el proceso de compras.

El desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno de ésta, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes

existentes y potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y, de ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos.

En general, el objetivo ulterior de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.

2.2.4 El estudio del comportamiento del consumidor:

El comportamiento del consumidor se define como la serie de actividades que desarrolla una persona cuando busca, compra, evalúa, dispone y usa un bien para satisfacer sus necesidades y deseos. Este conjunto de actividades implica acciones físicas y mentales.

El estudio del comportamiento del consumidor supone dar respuesta a una serie de interrogantes: ¿qué compran?, ¿Por qué?, ¿Cuánto?, ¿Cómo?.

En el caso de mercados competitivos es esencial el estudio de los consumidores, porque siempre existe el peligro de que otros productos de otras empresas satisfagan mejor los deseos y la demanda de los consumidores, por lo que el conocimiento de los consumidores nos proporciona cierta ventaja competitiva.

a) Los enfoques clásicos del comportamiento del consumidor:

- El enfoque de la teoría económica:

Esta teoría se basa en la idea de que el comportamiento del consumidor se fundamenta en tratar de alcanzar la máxima utilidad y que su comportamiento está basado en elecciones. Las tres ideas principales de esta teoría son las necesidades de los consumidores son ilimitadas, los

recursos son limitados y existen numerosas ofertas que pueden satisfacer las necesidades de los consumidores de un mismo mercado.

Los principales argumentos de esta teoría son que los consumidores tienen un conocimiento completo de sus necesidades y de cómo pueden satisfacerlas, el estudio del comportamiento del consumidor es estático, los consumidores tratan siempre de maximizar su utilidad, el comportamiento del consumidor es racional, las elecciones son independientes del medio o del entorno y los consumidores obtienen su satisfacción del producto en sí y no de sus atributos.

Son muchas las adicciones a esta teoría, pero sigue siendo bastante limitada.

- El enfoque psicosociológico:

Este enfoque está basado en la idea de que el comportamiento aparte de estar determinado por las circunstancias económicas, también está determinado por las características internas de la persona (I) y por las condiciones del entorno (E).

Son importantes las aportaciones a este enfoque de la “teoría del conocimiento” y de la “teoría de la influencia social”. La primera trata de explicar el comportamiento presente a partir del conocimiento del comportamiento pasado. La segunda se basa en la idea de que la sociedad continuamente nos está influenciando.

- El enfoque motivacional:

Explica el comportamiento a través de los motivos que los originaron. Maslow (1943) basaba su teoría en la jerarquización de las necesidades, de modo que cualquier individuo satisface las necesidades de niveles más bajo antes de pasar a las de niveles más altos. La jerarquización era la siguiente:

- Necesidades fisiológicas: estas necesidades han de ser satisfechas para vivir. Dormir, comer, respirar, entre otras.
- Necesidades de seguridad: se encuentran el segundo nivel y se responde a ellas tras haber satisfecho las de primera

necesidad, no sólo está la seguridad física, sino también el orden por ejemplo.

- Necesidades de sociales: son las necesidades de pertenecer a un grupo, de ser aceptado.
- Necesidades de estima: en esta categoría se encuentran el prestigio, el ego.
- Necesidades de autorrealización: este tipo de necesidades no se da en todas las personas, y encuadra todas las necesidades de expresar al máximo nuestro potencial.

Freud (1940), por otra parte, trata de explicar el comportamiento humano a través de una teoría psicoanalítica, basándose en la idea de que el hombre desde que es lactante hasta que crece está desarrollando su personalidad, pasando por varias etapas:

- Área subconsciente: es donde se forman los estímulos, no se puede acceder a esta área.
- Área consciente: en esta área se formulan las respuestas a las motivaciones del área subconsciente.
- Área “super-yo”: en esta área se tratan de respuestas socialmente aceptadas a los estímulos.

b) Nuevos enfoques del comportamiento del consumidor:

Los enfoques clásicos explicados anteriormente, son muy limitados porque tratan de explicar el problema desde un solo punto de vista. Hemos de reconocer que el comportamiento humano es bastante complejo, por lo que para tratar de explicarlo necesitamos un enfoque multidisciplinario, que tenga en cuenta numerosos factores.

Planteamos como modelos un enfoque cognitivo, que tiene en cuenta todos a casi todos los factores que influyen en el comportamiento del consumidor.

Como punto de partida utilizamos el modelo de la “caja negra”, que trata al consumidor como un sistema que recibe una serie de entradas (inputs), es decir, unos estímulos externos, y que mediante un proceso interno de momento desconocido, elabora una respuesta o salida (output).

Completando la idea de los estímulos externos, hemos de decir que el consumidor recibe una serie de estímulos externos que provienen del entorno, como los factores socioculturales, además también recibe los estímulos de marketing, con todas estas entradas, mediante un proceso de decisión, el consumidor elabora una respuesta que sirve como retroalimentación del proceso interno, porque es considerada como una experiencia.

Refiriéndonos a los factores internos que determinan la decisión de compra, hemos de tener en cuenta factores tan relevantes como: las características personales, las actitudes, la motivación, la percepción y el aprendizaje.

Hemos de afirmar que este proceso interno será utilizado numerosas veces por el consumidor, porque elegirá el producto, la marca, el lugar de compra, la cantidad, etc.

Aunque este enfoque también es limitado porque parte de una serie de factores conocidos como los estímulos y las respuestas, pero conocer el interior de la mente humana es imposible por lo que cualquier enfoque utilizado será de lo más limitado.

- Los factores externos que afectan al comportamiento del consumidor.
 - La influencia del macro-entorno:

Por macro-entorno entendemos las influencias que provienen del mundo económico, político, jurídico, ecológico y social y tecnológico, que afectan directamente al comportamiento de compra del consumidor.

- El entorno social:

En el entorno social situaremos: la cultura y subculturas, la clase social, grupos sociales, familia y los factores situacionales.

La cultura puede ser definida como el conjunto de creencias, conocimientos, valores que son aprendidos y compartidos por los miembros de una misma sociedad, y que afectan a su comportamiento. También existen diferentes subculturas dentro de una misma cultura, que pueden clasificarse atendiendo al área geográfica, al sexo y a la edad, entre otros. Los responsables de marketing han de tener en cuenta y estudiar estas diferentes subculturas porque suponen diferentes mercados-meta.

La clase social puede ser definida como la división de la sociedad en diferentes grupos relativamente estables y homogéneos, formado por individuos o familias con características y comportamiento similares. La división de la sociedad en clases no está claramente definida por lo que es bastante difícil insertar a los individuos en cada una de las clases sociales.

Un grupo se define como la relación o unión entre dos o más personas que interactúan para conseguir una serie de objetivos individuales o comunes. Podemos hacer una clasificación de los grupos atendiendo a la intensidad de relación, grado de formalidad, pertenencia.

Según la intensidad de relación están los grupos primarios en los que la relación es frecuente y fuerte, y los grupos secundarios en los que la relación no es tan fuerte.

Según el grado de formalidad están los grupos formales, que están muy jerarquizados, y los grupos informales, en los que la jerarquización no se da.

Según la pertenencia o no están los grupos de pertenencia a los que el individuo pertenece, y los grupos de no-pertenencia a los que el individuo no pertenece, pero que influyen en su comportamiento. A su vez los grupos de no-pertenencia pueden ser divididos en dos: los de aspiración, grupos a los que se quiere pertenecer y los disociativos que son grupos que se rechazan.

La familia es un grupo formado por dos o más personas, unidos por un vínculo de sangre, por adopción o por matrimonio. Existen dos tipos de

familia: la de orientación, en la que el padre orienta al hijo inculcándole diferentes valores morales, éticos, religiosos y políticos; y las de procreación que es la formada por el matrimonio y es la que más influye en el comportamiento de compra.

Los consumidores también se ven influenciados por los programas de marketing desarrollados por las empresas. Pero para desarrollar estos programas las empresas han de conocer las características de los miembros que forman sus mercados-meta.

- Los factores internos que afectan al comportamiento del consumidor

La interpretación de los estímulos externos se realiza en base a unos factores internos, es decir, las características personales, y la estructura psicológica.

- Características personales:

Las características personales vienen dadas por el perfil demográfico y por el perfil psicográfico.

El perfil demográfico está formado por una serie de variables fácilmente medibles y observables, tales como la edad, el sexo, el estado civil, la ocupación, el nivel de ingresos, etc. Este tipo de variables es estudiado por los responsables de marketing pero no tiene una influencia directa sobre el comportamiento de compra.

El perfil psicográfico viene dado por la personalidad y por el estilo de vida. Este tipo de factores influyen de forma directa en el comportamiento de compra pero son muy subjetivos, y por lo tanto, difíciles de medir.

La personalidad está formada por un conjunto de características psicológicas que determinan y reflejan la respuesta al medio ambiente.

El estilo de vida puede ser definido como la forma en que vivimos, es decir, nuestras actividades, intereses e ideas.

- La Motivación:

La motivación es definida como una fuerza impulsora que empuja a la acción. Esta fuerza impulsora está originada por un estado de tensión, fruto

de una necesidad o deseo no satisfecho. El hombre responde con un comportamiento, para tratar de suplir esa necesidad, y que desaparezca ese estado de tensión. Pero ese comportamiento es consecuencia de una reflexión y de un aprendizaje.

Existen varios tipos de motivaciones o necesidades, Maslow (1943) clasifica las siguientes necesidades en orden jerárquico: necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, necesidad de amor y pertenecer, necesidad de estima, necesidad de autorrealización, necesidad de trascendencia.

2.2.5 Mercado y Segmentación:

El mercado puede ser definido de muchas formas que se engloban como el lugar donde existen vendedores y potenciales compradores.

Dicho mercado se puede dividir o segmentar en grupo de consumidores homogéneos en donde se puedan identificar necesidades o características similares. Sin embargo, esta segmentación tiene muchas aristas que se adecuan a la situación de cada mercado o empresa. Las segmentaciones más utilizadas se pueden observar en la Tabla 2.2.

Para realizar una segmentación de mercados se efectúa un proceso y consiste en:

- Conocer las necesidades del consumidor.
- Crear un producto y un programa de mercadotecnia para alcanzar ese segmento y satisfacer sus necesidades.
- Producir una variedad distinta del mismo producto para cada mercado.

GEOGRÁFICAS	DEMOGRÁFICAS	PSICOGRÁFICAS
Regional	Edad Sexo	Estilo de vida Personalidad Beneficios del producto
Urbana	Ocupación Educación	Uso del producto
Suburbana Interurbana Cima	Profesión Nacionalidad Estado civil Tamaño de la familia Ingresos Ciclo de vida familiar Religión Clase social Características Físicas Actividades	

Tabla 2. 2Tipos de Segmentación de Mercado. Fuente: Propia.

2.2.6 Enfoque en la base de la pirámide como tendencia de futuro:

Hace 6 años, el profesor de Harvard C.K. Prahalad, lanzó una teoría que desde ahí ha revolucionado la visión de las compañías (The Fortune at the bottom of the Pyramid, 2010).

En dicho libro, Prahalad asegura que las empresas multinacionales no sólo pueden ganar dinero vendiendo a los más pobres del mundo, estos esfuerzos sirven además para cerrar la creciente brecha entre los países ricos y pobres. La clave de su argumento a favor de enfocarse en los más pobres del mundo es el enorme tamaño de este mercado, estimado en

cuatro mil millones de personas en el mundo que viven con menos de US\$2 al día.

Prahalad propone que las empresas dejen de pensar en los pobres como víctimas y comenzar a conocerlos como otros consumidores más conscientes del valor y también como emprendedores creativos.

Los países en desarrollo cuentan con oportunidades enormes de crecimiento. Por ejemplo, China tiene una población de 1200 millones de personas y un PBI de US\$ 1.000 per cápita. Así, la economía china representa un total de US\$ 1.200 billones al año. Una cantidad de dinero nada despreciable para las empresas que deseen invertir en este mercado. Aún más, si tomamos nueve países del mundo en desarrollo como son China, India, Brasil, México, Rusia, Indonesia, Turquía, Sudáfrica y Tailandia, se obtiene un total de 3000 millones de personas, las cuales representan el 70% de la población de países en vías de desarrollo. De los cuales, su Producto Interno Bruto combinado equivale a un total de US\$ 12.500 billones en términos de paridad de poder de compra. Este poder de compra es mucho mayor que el de Italia, Alemania, Japón, Francia y el Reino Unido en conjunto.

Desde su perspectiva, para que este cambio de visión ocurra, existen muchos paradigmas que las empresas tienen que afrontar cuando se disponen a innovar para el mercado de las mayorías:

- Los consumidores no son nuestro target porque con las estructuras de costos actuales, estos mercados no permiten obtener rentabilidad.
- Los pobres no pueden pagar los bienes y servicios destinados a otros mercados.
- Este sector no aprecia y no está dispuesto a pagar por nuevas tecnologías.
- El sector de menores recursos no es importante si se toma en cuenta la viabilidad del negocio al largo plazo, es mejor dejarlo en manos de organizaciones benéficas o el estado.

- Los gerentes no se sienten atraídos por retos en este mercado.

El desarrollando del mercado de la base de la pirámide puede venir diversas estrategias como:

- Crear la capacidad de consumo: Ofrecer productos o servicios que puedan ser adquiridos o pagados por este sector, considerando el financiamiento, entendiendo el valor del producto como la relación entre calidad, cantidad y precio, y colocarlos en canales que faciliten el acceso a estos consumidores.
- Necesidad de nuevos productos: Los productos que tradicionalmente ofrecen las empresas no se adaptan necesariamente a las necesidades de este segmento. Es necesario crear nuevas fórmulas, no basta con disminuir los precios o eliminar atributos en los productos actuales.
- Dignidad y Opciones: Al convertirse en clientes, los consumidores de bajos ingreso se ganan el nivel de dignidad por parte de la empresa, y son considerados por la compañía en los procesos de innovación y mejoramiento de productos.
- Confianza como requisito: La confianza mutua entre ambas partes facilita la conducción de negocios. Las empresas deben confiar en que los consumidores podrán pagar sus deudas, y al mismo tiempo, los clientes deben confiar en las compañías.

De acuerdo a Prahalad, existen tres claves para crear capacidad de consumo en el mercado de la base de la pirámide:

- Asequible (Affordability): Que los consumidores de bajos ingresos puedan optar por comprar un producto sin sacrificar calidad o eficiencia.

- Accesibilidad: Los canales de distribución deben de tomar en cuenta donde viven los consumidores de bajos ingresos y su patrón de compra.
- Disponibilidad: Sus decisiones de compra se basan en el efectivo que tengan, por ello la eficiencia en distribución es clave.

2.2.7 La Base de la Pirámide en Venezuela:

Latinoamérica contribuye con el 10% de la base de la pirámide mundial.

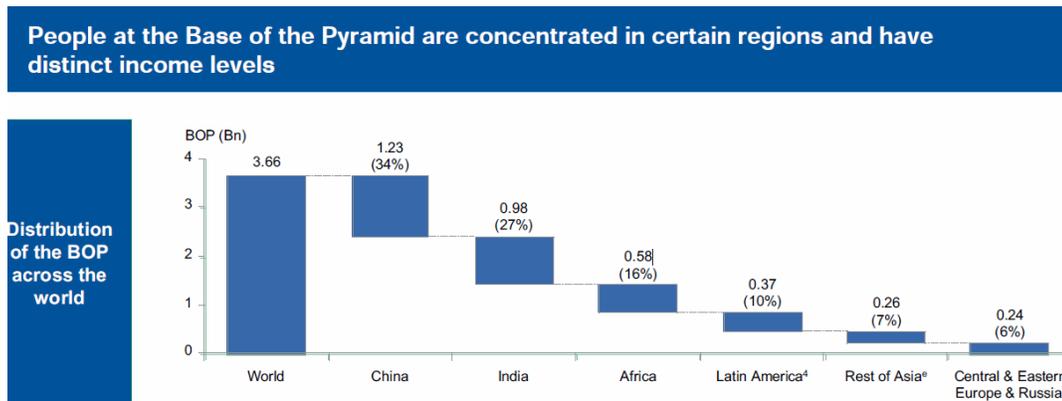


Gráfico 2.1 People at the base of the Pyramid in the World. Fuente: C.K. Prahalad, *The Fortune at the bottom of the Pyramid*, 2010

A pesar de que Venezuela es uno de los países con mayores ingresos de Latinoamérica y el Caribe, 85% de su población vive en relativa pobreza, según el informe "Los próximos 4 mil millones: dimensión de mercado y estrategia de negocios en la base de la pirámide", elaborado por el Banco Mundial y el World Resource Institute en 2007.

El estudio, realizado en 110 países, abarca a aquella población que devenga ingresos familiares de hasta 3.000 dólares anuales. Se destaca que en Venezuela los 21,4 millones de personas que viven en pobreza relativa, o en la "base de la pirámide económica", concentran 57,9% de total de

ingresos del país. Con el término “Consumidores de Bajos Ingresos” en Venezuela se hace referencia a los individuos que se ubican en los estratos socioeconómicos D y E (Puente y Esqueda, 2009).

El porcentaje de consumidores de bajos ingresos que registra Venezuela es idéntico al que se observa en países con mucha menor riqueza en el continente como Honduras, Jamaica, Guatemala o Surinam. Venezuela sólo está por encima de naciones como Haití, Ecuador o Bolivia, en donde la base de la pirámide está conformada por 90% de la población o más.

En promedio, en América Latina 69,9% de la población está constituida por consumidores de bajos ingresos. Los países en la región con mejores resultados en el ranking elaborado por el Banco Mundial son Chile con 55% de la población en la base de la pirámide o Costa Rica con 60%.

a) ¿Quiénes pertenecen a la base de la pirámide?

La estratificación por nivel socioeconómico en Venezuela resulta bastante difícil por la densidad poblacional y la variabilidad de la información. Sin embargo, se estandarizan en 4 niveles (AB, C, D y E). La base de la pirámide en Venezuela, de acuerdo a Raquel Puente, está representada por los niveles D y E.

A continuación varias figuras muestran las principales características de cada nivel, lo cual ilustra las diferencias a lo largo de la pirámide.

NSE	Entorno Urbano y Condiciones de la Vivienda
AB	<ul style="list-style-type: none"> • Urbanizadas Formalmente • Residencial Unifamiliar o multifamiliar de baja densidad • El tipo de vivienda predominante es mansión, quinta o apartamento • No hay hacinamiento. Alrededor de 1.5 personas/cuarto
C	<ul style="list-style-type: none"> • Zona planificada completa o Urbanizadas formalmente • Residencial, Comercial-oficina Unifamiliar o multifamiliar de media a variable con centros comerciales • El tipo de vivienda predominante es casa, quinta, apartamento • No hay hacinamiento. Alrededor de 1.5 personas/cuarto
D	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo informal consolidado de uso residencial-comercial.industrial, unifamiliar, multifamiliar de densidad alta a variable. • Acceso vehicular directo. • El tipo de vivienda predominante es casa sencilla, casas de interés social, apartamento • No hay hacinamiento. Alrededor de 2 personas/cuarto
E	<ul style="list-style-type: none"> • Zona no urbanizada, generalmente autoconstrucción (barrios) • Servicios de densidad alta o muy alta. • Acceso vehicular: Directo o no a la vialidad, el acceso a la viviente es mediante escalera o callejón. • Predominan casas de bloques o ladrillos con o sin platabanda o piso, y ranchos. • Hay hacinamiento. Alrededor de 3.5 personas/cuarto

Tabla 2. 3Entorno Urbano y Condiciones de Vivienda por NSE en Venezuela. Fuente: Dat analisis 2009.

NSE	Posesión de Bienes
AB	<ul style="list-style-type: none"> • En promedio poseen por vivienda 1 (un): carro, calentador de agua, microondas, PC, aire acondicionado • Una Lavadora, Secadora e Internet banda ancha cada 2 Viv. • Una de cada 2 personas posee Seguro Médico. • Alta cobertura de CANTV (91.7%), celular (95.8%), TV Cable (83,3%)
C	<ul style="list-style-type: none"> • En promedio poseen por vivienda 1 (un): carro, calentador de agua, microondas, PC, aire acondicionado • Una Lavadora, Secadora, PC, y Aire acondicionado cada 2 Viv. • Una de cada 4 Viv posee Internet banda ancha. • Una de cada 3 personas posee Seguro Médico. • Alta cobertura de CANTV (80.5%), celular (84.2%) • Moderada cobertura de TV Cable (64,7%)
D	<ul style="list-style-type: none"> • En promedio un calentador de agua cada 2 Viv. Una lavadora, secadora y microondas cada 3 Viv. • Aire acondicionado, PC y un carro cada 4 Viv. • Una de cada 4 personas poseen Seguro Médico • Moderada cobertura de CANTV (65,5%) • Telefonía celular: 77,9%
E	<ul style="list-style-type: none"> • Promedio poseen un carro cada 5 Viv. Un calentador de agua cada 9 Viv. Una lavadora, secadora, microondas y PC cada 6 Viv. • No poseen aire acondicionado, Seguro Médico, internet banda ancha. • Baja cobertura de CANTV (40,6%) y moderada de celular (74,8%)

Tabla 2. 4Posesión de bienes por NSE en Venezuela. Fuente: Datanalisis 2009.

NSE	Ingresos y Gastos de Alimentación
AB	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso Promedio Familiar: Bsf. 22.393 • La mayoría es Patrono o Empleador, seguidos de empleados del sector privado • La fuente principal de ingresos es por concepto de Sueldos y por Otros Ingresos como inversiones, colocaciones, etc
C	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso Promedio Familiar: Bsf. 5.194 • Gasto Promedio en Alimentación: Bsf. 2.093 • La mayoría trabaja en sector privado seguidos de empleados del sector público y los que trabajan por cuenta propia como Profesionales Independientes. • La fuente principal de ingresos es Sueldo Quincenal y Mensual
D	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso Promedio Familiar: Bsf. 2.194 • Gasto Promedio en Alimentación: Bsf. 871 • La mayoría trabaja en sector privado seguidos de los que trabajan por cuenta propia (No Profesionales) y los que están empleados en el sector público • La fuente principal de ingresos es Sueldo Quincenal y Mensual
E	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso Promedio Familiar: Bsf. 1.355 • Gasto Promedio en Alimentación: Bsf. 607 • Trabajan principalmente en el Sector Público, por cuenta propia como No Profesionales. • Sector Informal, Salario Diario/Semanal

Tabla 2. 5Ingresos y Gastos de Alimentación por NSE en Venezuela. Fuente: Datanalisis 2009

b) Cuantificación de la base de la pirámide en Venezuela:

En 2009, el 77,9% de la población en Venezuela representa la base de la pirámide. De esos, el 42,4% presentan ingresos mayores a la canasta básica y 53,4% superan la canasta de alimentos. En conclusión, Venezuela posee un 24,5% de población que no recibe ingresos para completar la alimentación mínima.

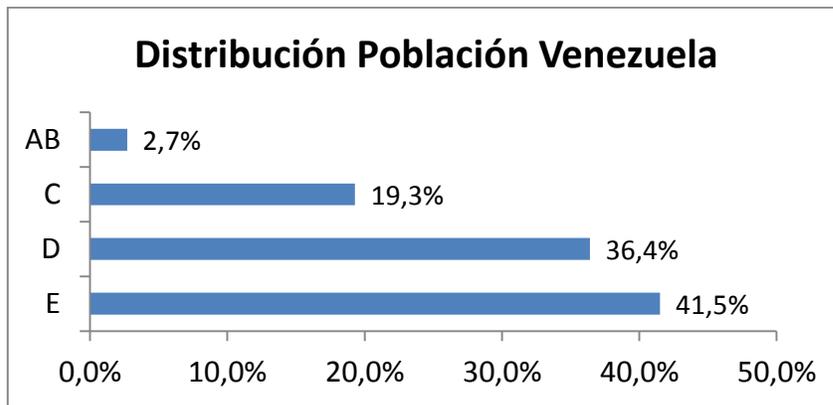


Gráfico 2. 2Distribución Población Vzla por NSE. Fuente: Raquel Puente, IESA 2009.

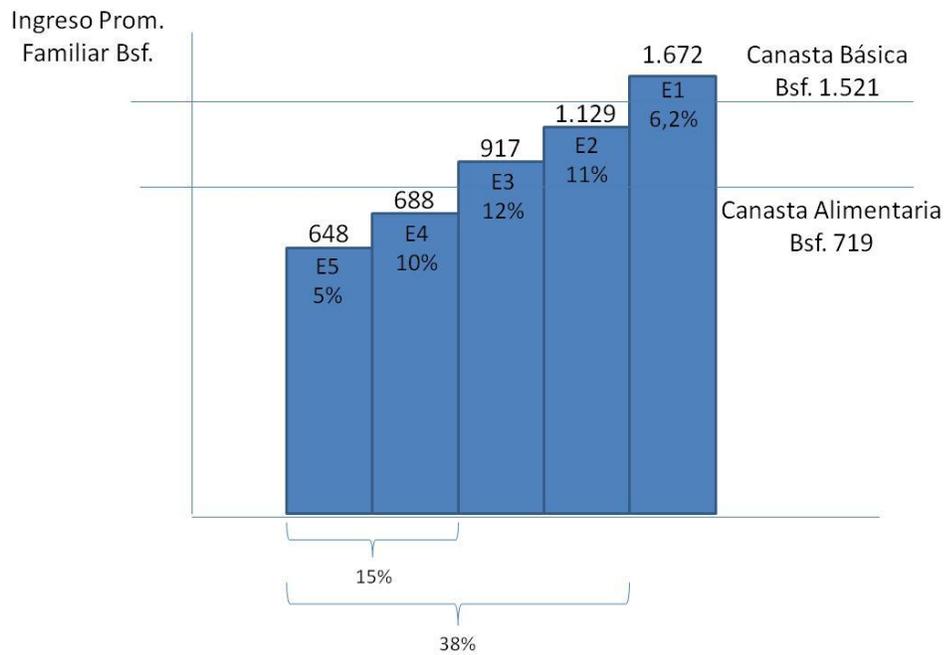


Gráfico 2. 3Ingreso promedio familiar por subniveles del estrato E en Vzla. Fuente: Raquel Puente, IESA 2009.

2.2.8 La Categoría de Quesos en Venezuela:

a) Importancia del queso en la dieta:

Los productos lácteos son alimentos con proteínas de alto valor biológico. Es decir, estas proteínas contienen todos los aminoácidos esenciales para el organismo. Además, contienen calcio en forma de sal de fosfato, que es la forma en que el calcio es más fácilmente absorbible, por lo que es esencial en las épocas de crecimiento, así como durante el embarazo y la lactancia. Por la misma razón es un alimento básico en la infancia y adolescencia. También es una fuente muy buena de vitamina A.

Durante la infancia y adolescencia, los huesos, además de crecer de forma longitudinal, tienen que formarse para tener una gran consistencia. Esto es lo que se llama la densidad mineral ósea, cuyo pico máximo se adquiere en las 2-3 primeras décadas de la vida. Es por eso muy importante el consumo de calcio en la niñez y en la adolescencia, sobre todo en forma de lácteos, ya que en esta época de la vida la capacidad de asimilar el calcio es enorme y son años clave para tener un hueso de consistencia adecuada. Es necesario crear desde la infancia el hábito de ingesta de lácteos, ya que favorecen que el niño tenga un esqueleto con huesos de calidad.

A pesar de que la desnutrición en infantes se ubica en niveles muy bajos comparados con el resto de América Latina (4,16% en 2008), es importante mantener una dieta balanceada desde la infancia, en donde los lácteos tienen un rol fundamental. Principalmente en Venezuela donde el queso ya forma parte de la cultura, considerando que las comidas típicas como la arepa siempre vienen acompañadas de queso. Así mismo, el queso representa el acompañante preferido para la ingesta de cereales en forma de pan, el cual representa la base de la pirámide alimentaria.

b) Tipos de quesos

Además de ser alimentos deliciosos que contribuyen con variedad y atractivo a nuestra dieta, los quesos de diversas clases siempre han constituido una fuente importante de nutrientes. Su gran diversidad y sus características alimentarias lo pueden ubicar como un manjar de precio elevado o como artículo básico en sectores marginados de la población donde no existe la refrigeración.

El queso se elabora a base de cuajada de leche de 1 vaca u otros mamíferos. La cuajada se obtiene por medio de la coagulación de una proteína de la leche llamada caseína; para ello se emplean enzimas, ácidos y, dependiendo del tipo de queso, se somete a un proceso que implica el uso de calor, presión, sal y maduración.

El proceso de elaboración del queso es muy antiguo y hoy en día conserva algunos aspectos artesanales, aunque la tecnología de alimentos lo ha perfeccionado. En el mundo hay más de 800 nombres de quesos y algunos con denominación de origen, como el vino, pero muchos de ellos corresponden en realidad a productos similares.

Los quesos se clasifican de diversas maneras, según su grado de maduración, proceso de elaboración, tipo de leche, textura, etcétera. En el cuadro aparece una selección de los que se pueden encontrar en Venezuela:

Clasificación de quesos por textura y tipo de maduración		
Consistencia	Maduración	Queso
Muy duros	Bacterias y enzimas	Parmesano, Pecorino
Duros	Bacterias y enzimas	Cheddar, manchego, Blanco
Duros	Bacterias que forman hoyos (también llamados ojos) y enzimas	Emmental, Gruyere
Semiduros o semiblandos	Bacterias y enzimas	Provolone, Mozzarella Edam, Gouda, Munster
Semiduros o semiblandos	Bacterias, enzimas y microorganismos superficiales	Blanco Pasteurizado
Semiduros o semiblandos	Bacterias, enzimas y moho azul	Azul, Gorgonzola, Roquefort
Blandos	Bacterias, enzimas y microorganismos superficiales	Brie, Camembert

**Tabla 2. 6Clasificación de quesos dependiendo de su consistencia y proceso de fabricación.
Fuente: cocina.lapipadelindio.com, 2012**

Desde el punto de vista industrial, también existe otra clasificación de quesos por el modelo de producción: Industrial, Semi Industrial y Artesanal.

El queso Industrial consta de un proceso industrial completo y cumple con todas las normativas sanitarias vigentes en el país. En Venezuela podemos encontrar: Mozzarella, Parmesano, Pecorino, Cheddar, Fundido, Blanco Pasteurizado, Gouda, Edam, Munster, entre otros.

A diferencia del queso Industrial, el Semi Industrial cuenta con tecnología en el proceso de producción lo que le permite tener un volumen

significativo aunque menor al industrial. Sin embargo, existen muchas fallas en el manejo sanitario durante la producción, en parte quizás debido a la escasa formación técnica del personal que labora en este tipo de planta. En Venezuela podemos encontrar: Gouda, blanco, De Mano, Telita, entre otros.

Por su lado, el queso Artesanal es aquel que se fabrica con leche "cruda", es decir, no pasteurizada. Los quesos artesanales se fabrican usando técnicas sencillas, lo que da la oportunidad de tratar cada pieza prácticamente de forma individual, dando como resultado quesos de alta calidad, algo difícil de alcanzar en niveles industriales o semi-industriales. Este queso se caracteriza por no contar con las normas higiénico-sanitarias para el procesamiento. Además, se aplican esquemas de fabricación empíricos, no estandarizados y en algunos casos, en deficientes condiciones sanitarias que pudieran significar riesgos para la salud. En Venezuela podemos encontrar: Guayanés, De Mano, Telita, entre otros.

De acuerdo con el investigador gastronómico Víctor Moreno, los quesos artesanales se fabrican a escala nacional. Por ejemplo, en el estado Bolívar se pueden conseguir quesos de mano y telita; en Apure, quesos mozzarella; en Anzoátegui destaca el guayamano (una combinación entre el guayanés y el de mano) y en Yaracuy se puede encontrar queso artesanal de cabra; en el estado Lara resaltan los de cabra, el taparita, los ahumados, de mano y toncha; en Cojedes la clineja y Falcón tiene una variedad de palmicoro y churuguara. En Carabobo los quesos de Belen.

c) Situación y evolución del mercado de quesos:

De acuerdo con el Informe de la Industria Lechera en Venezuela (Cavilac 2008-2010) y como se muestra en el Gráfico 2.4, los mercados de quesos industriales y semi-industriales crecieron entre 2008 y 2009. Sin embargo, el mercado de quesos artesanales tuvo un pequeño retroceso en dicho período cuyo volumen fue absorbido por el sector semi-industrial.

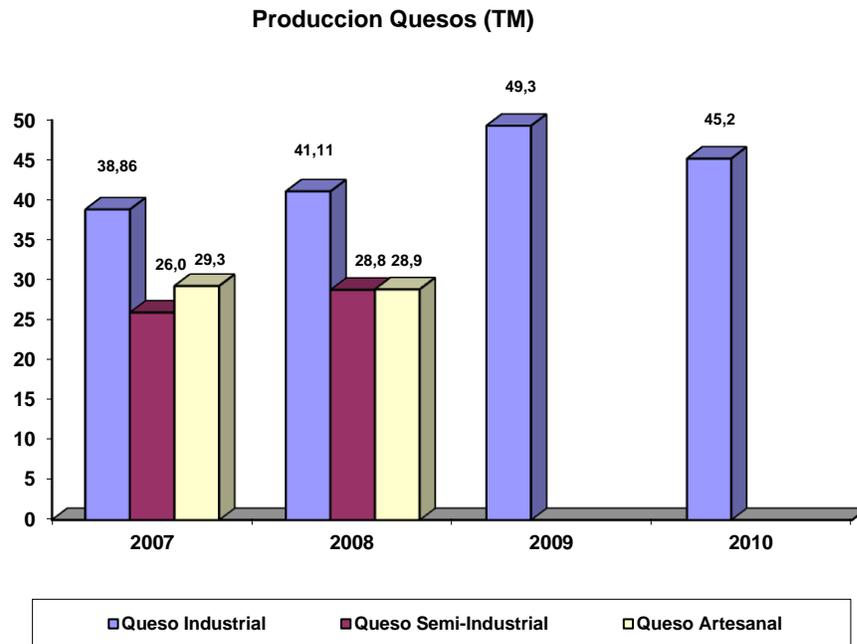


Gráfico 2. 4Evolución de la producción de quesos en Venezuela. Fuente: Informe la Industria Lechera 2008 y El Universal 2011

Para el año 2008, la producción industrial de quesos se divide de acuerdo al figura 15; siendo el queso blanco pasteurizado y los quesos amarillos los más vendidos, superando el 70% de la producción del país.

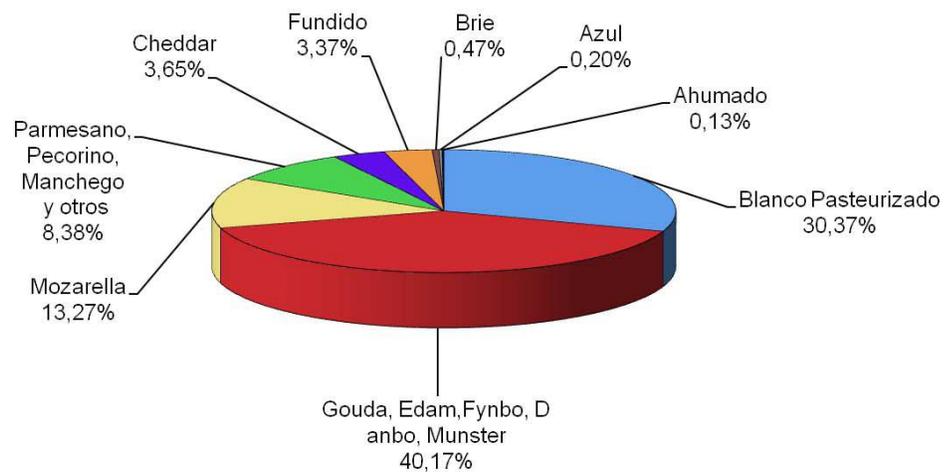


Gráfico 2. 5Peso de producción por tipo de quesos en 2008. Fuente: Datos Aniquesos 2007-2008

Como se indicó en el Gráfico 2.4, en el año 2009 el sector de quesos industriales continuó creciendo un +20%. Sin embargo, para el 2010 se presentó una caída de -8,35% en base a reducción de la producción de leche y falta de inversión por regulación de precios.

La regulación de precios de quesos inició en el 2007 con los quesos blancos (**duro** – excepto queso de año –, **semiduro** – excepto guayanés, telita, de mano y Mozzarella – y **pasteurizado**) y luego continuó en el 2008 con los quesos amarillos tipos Gouda, Dambo, Edam, Munster y el fundido o tipo americano. Como resultado de la primera regulación, se presentó una gran escasez de estos productos lo cual ocasionó un ajuste de precios en el 2008. Los precios de los quesos amarillos regulados se ubicaron aproximadamente 36.9% por debajo al precio de venta antes de la regulación (economista24, 2008).

Por otro lado, la leche (principal insumo del queso) fue regulado en 2005 a puerta de corral, al mismo tiempo que la regulación de la leche pasteurizada y luego de la regulación de la leche en polvo en el 2003. Desde ese momento, los precios regulados han sido ajustados ocasionalmente, lo que ha generado un continuo desfase en precios. Como ejemplo, podemos observar en el Gráfico 2.6.

Variación Porcentual Acumulada Enero 2008 - Junio 2009

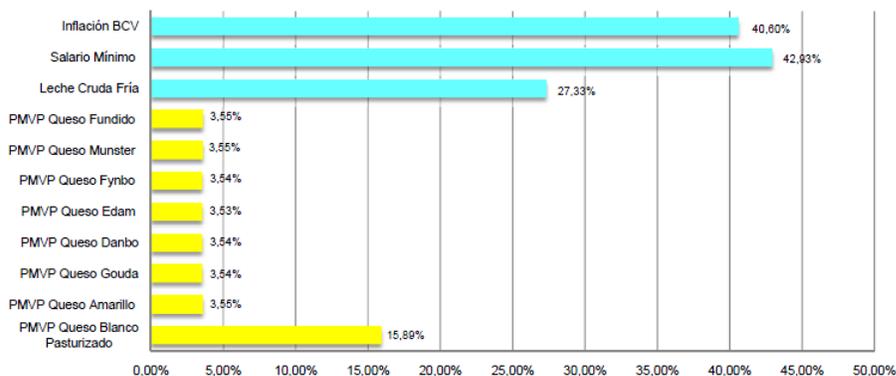


Gráfico 2. 6 Variación Porcentual Acumulada de Precios Enero 2008 – Junio 2009. Fuente: Datos Aniquesos 2007-2008

Luego en el 2009, el gobierno obliga a las empresas productoras de quesos a producir 95% de quesos regulados y 5% de no regulados (Informe RCR, 2009). Este factor y la regulación de precios han afectado la inversión en las fábricas.

Desde el 2010 hasta la actualidad, las empresas queseras indican que están trabajando bajo pérdida y que el rezago de precios a mediados del 2011 era de aproximadamente 70% (Hernández, K 2011). Esta situación indica que el déficit de producción de quesos se debe mantener hasta la actualidad.

Para compensar dicho déficit, desde el 2006 el gobierno inició un proceso de importación masiva que supera los niveles históricos. Para el 2008 la leche y el queso importado alcanzaban más del 60% de la oferta láctea en el país. En el 2010 el MINPPAL (Ministerio del Poder Popular para la Alimentación) de acuerdo a su a su memoria y cuenta, otorgó licencias para la importación de 35.939 toneladas de queso, lo que representa el volumen del mercado semi-industrial del país. Adicionalmente, dichas

importaciones se están realizando al tipo de cambio preferencial lo que brinda muchos incentivos al importador.

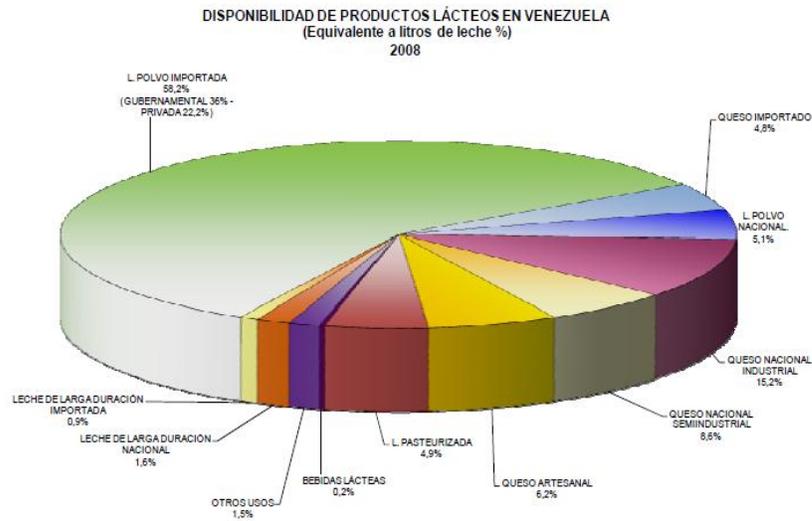


Gráfico 2. 7Disponibilidad productos lácteos en Venezuela en el 2008. Fuente: Informe la Industria Lechera 2008.

Sin embargo, la oferta no logró equiparar la demanda y es por ello que el consumo per cápita de lácteos (leche y sus derivados) en el 2008 no logra crecer significativamente (Gráfico 2.8). Si se comparan estos datos con la evolución del consumo de leche (Gráfico 2.9), se puede estimar que el consumo per cápita de lácteos en el 2008 se encuentra similar a los niveles de los años 50.

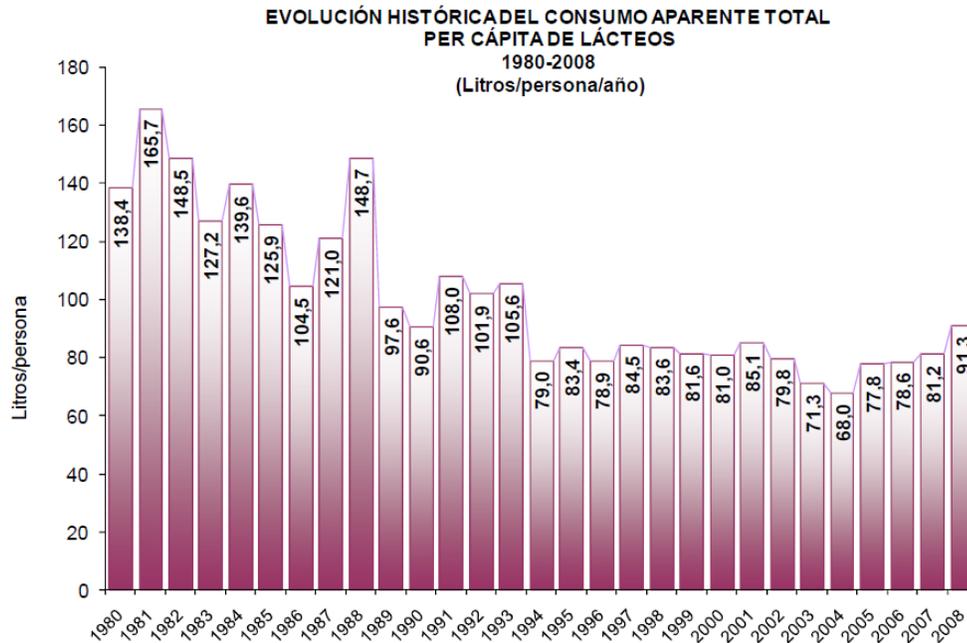


Gráfico 2. 8Consumo per cápita de lácteos. Fuente: Informe la Industria Lechera 2008.

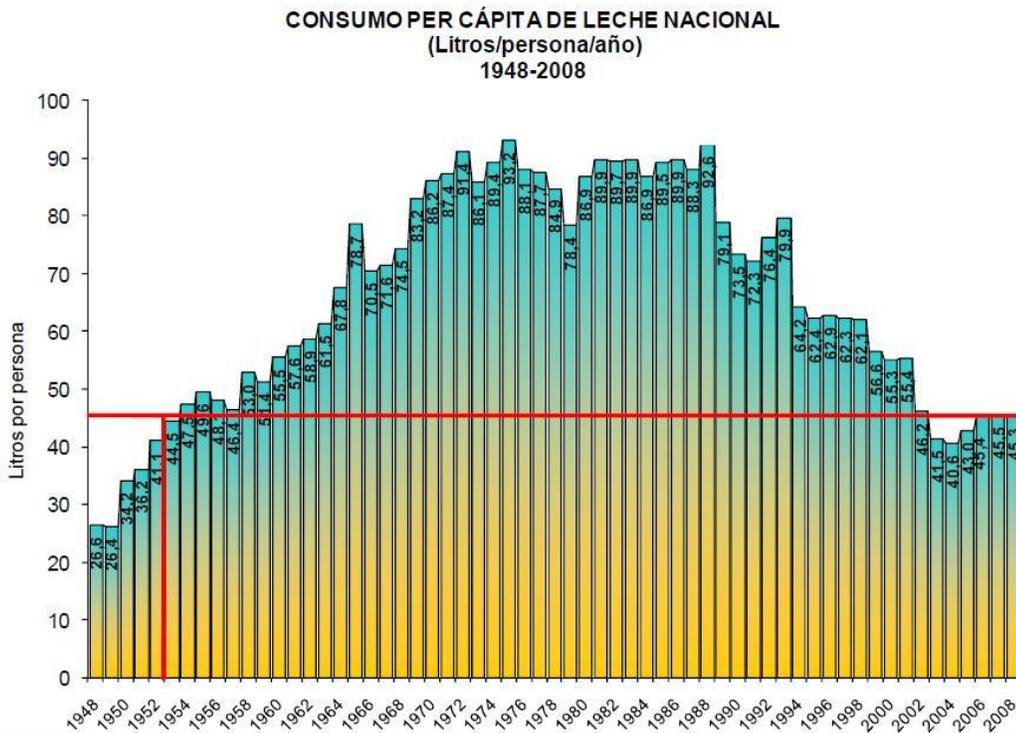
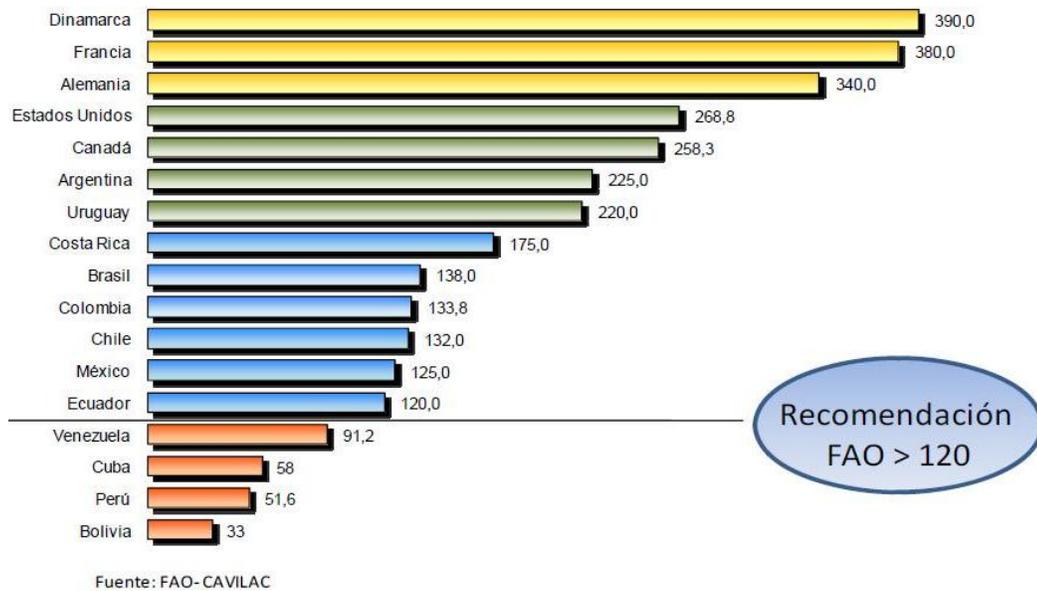


Gráfico 2. 9Consumo per cápita de leche. Fuente: Informe la Industria Lechera 2008.

**Consumo per cápita de productos lácteos
Comparado con otras Naciones
Litros/persona/Año 2008**



Recomendación
FAO > 120

Gráfico 2. 10Consumo per cápita de lácteos en el mundo. Fuente: Informe la Industria Lechera 2008.

Los niveles de consumo per cápita de lácteos ubicaron a Venezuela en el 2008 por debajo de los niveles recomendados por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), lo cual representa una alerta en términos de nutrición para el país.

El último ajuste de precios de quesos se otorgó en diciembre 2011, de acuerdo a la Gaceta Oficial Nro. 39818 (Indepabis, 2012), colocando los precios como se muestra en la Tabla 2.7.

Producto	Presentación	PMVP Bs.	PMVP+IVA Bs.
Queso Amarillo	1 Kg	48,08	53.85 Bs.
Queso Blanco Duro en todas sus Presentaciones y Denominaciones (Se Excluye Queso de Año)	1 Kg	31,96.	No aplica IVA
Queso Blanco Pasteurizado Empacado al vacío en todas sus Modalidades y Denominaciones Comerciales	1 Kg	36,20	No aplica IVA
Queso Blanco Semiduro en todas sus Modalidades y Denominaciones Comerciales (Se Excluye: Guayanes, Telita, de Mano y Mozarela)	1 Kg	27,20	No aplica IVA
Queso Dambo	1 Kg	52,65	58,97
Queso Edam	1 Kg	52,89	59,24
Queso Fundido	1 Kg	55,25	61,88
Queso Fymbo	1 Kg	51,08	57,21
Queso Gouda	1 Kg	48,60	54,43
Queso Munster	1 Kg	51,45	57,62

Tabla 2. 7 Precios Regulados Quesos Diciembre 2011. Fuente: Indepabis, 2012

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En correspondencia a los objetivos planteados en el presente estudio referente a la investigación de mercado para el desarrollo de un producto dedicado al mercado de las mayorías en Caracas-Venezuela, la presente investigación según el origen o fuente de información es Básicamente de Campo ya que requiere la recolección de datos directamente de la realidad objeto del estudio. Tal como lo considera Sabino (1992) cuando indica que “los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo correcto del investigador y su equipo” (p.89)

Para la realización de esta investigación se utiliza como fuentes de información tanto datos primarios como secundarios:

- Primarios: Recopilación de información a través de encuestas aplicadas a una muestra determinada y entrevistas a expertos.
- Secundarios: Trabajos de Investigación locales y foráneos sobre el mercado de las mayorías y desarrollo de modelos de negocio.

3.2 NIVEL, CARÁCTER O ALCANCE

El estudio propuesto requiere el entendimiento detallado de las necesidades actuales del mercado de las mayorías dentro de la categoría de

quesos por lo que se infiere que el diseño de la investigación es descriptivo. Según Balestrini (2006), “Los estudios descriptivos, infieren la descripción con mayor precisión... aquellas investigaciones en las que destacan en el contenido de sus objetivos, la descripción de las características de una determinada comunidad o situación, denominados estudios descriptivos, requerirán un esquema de investigación con o sin hipótesis iniciales relativas a la naturaleza del hecho estudiado, que dé cuenta con gran precisión de los resultados obtenidos, minimizando las inclinaciones y aumentando el grado de fiabilidad” (p.6).

3.3 DISEÑO

Durante el desarrollo de la investigación no se intentará controlar ni manipular las variables objeto del estudio dado que, al hacerlo, se restaríamos aplicabilidad a los resultados del presente estudio. Sin embargo, será necesario hacer inferencias de las relaciones entre ellas en función de los objetivos planteados, pero sin intervenir dichas variables. Según Kerlinger (1983), estas son las características que tipifican a la investigación de diseño no experimental de tipo descriptivo. Es decir, la investigación tendrá un diseño No Experimental, tal como señala Hernandez Sampieri (1998) “Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos... no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio”.

En el proceso de investigación no será necesario establecer el comportamiento de alguna variable en el tiempo. Por el contrario, se evaluarán las variables en un solo momento lo cual se encuentra alineado a los objetivos del proyecto. De allí que, de acuerdo al citado autor se puede concluir que esta investigación No Experimental será de tipo transaccional: “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y

analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRAS

Para Balestrini (2006), la población es “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características”, y tal como lo indica Mendenhall (1990) la misma debe tener límites puesto que la define como “conjunto de personas que habitan la tierra o un territorio definido por los límites administrativos, políticos o geográficos”.

En la presente investigación la población está constituida por personas quienes son las que principalmente compran los productos lácteos y lo usan en casa. Sin embargo, esta clasificación es considerada muy genérica por lo que es necesario definir la muestra. Según Hernández Sampieri (1998) “la muestra suele ser definida como un subgrupo de la población. Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población. Muchos investigadores no describen lo suficiente las características de la población o asumen que la muestra representa automáticamente a la población”

Por ello, nuestra muestra poblacional comprende a las personas de niveles socioeconómicos D y E dentro del área metropolitana de Caracas.

Del mismo modo, la muestra a seleccionar para la investigación será una muestra probabilística, la cual es definida por Hernández Sampieri (1998) como aquella en donde “todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos”.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula, que según López Casuso (2006) es apropiada para el cálculo del tamaño (n) de muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

n= Tamaño de muestra

N= Tamaño de la población.

El último censo de Venezuela disponible es el de 2001, ya que los datos del censo del 2011 estarán disponibles a finales del 2012. Sin embargo, en base a la información otorgada en rueda de prensa por el INE (2012), es posible realizar ciertas estimaciones para determinar el tamaño de la población del Área Metropolitana de Caracas.

Los datos disponibles sobre la población son:

Área Metropolitana de Caracas	Censo 2001	Censo 2011
Mun. Libertador (Dtto. Capital)	1.836.286	1.933.186
Mun. Baruta	260.853	
Mun. Chacao	64.629	
Mun. Sucre	546.766	
Mun. El Hatillo	54.225	
TOTAL	2.762.759	

Tabla 3. 1 Población del Área Metropolitana de Caracas. Fuente: INE 2012

Igualmente, el INE adelantó que la tasa de crecimiento interanual se ubicó en 1,6%. Aplicando esta tasa al resto de municipio podemos obtener una población 2011 más cercana a la realidad.

Área Metropolitana de Caracas	Censo 2001	Censo 2011
Mun. Libertador (Dtto. Capital)	1.836.286	1.933.186

Mun. Baruta	260.853	305.726
Mun. Chacao	64.629	75.747
Mun. Sucre	546.766	640.824
Mun. El Hatillo	54.225	63.553
TOTAL	2.762.759	3.019.036

Tabla 3. 2Población del Área Metropolitana de Caracas con una estimación del censo 2011.
Fuente: Propia

Asumiendo el número anterior y utilizando como dato que el 80% pertenece a los NSE D-E, podemos concluir que la población de la presente investigación es de **2.415.229** personas de NSE D-E, habitantes del área metropolitana de Caracas. Como el tamaño de la población es mayor a 50.000 se considera población infinita, por lo que, de acuerdo a la fórmula inicial, n tiende a ser igual a n' .

Continuando con las otras variables de la fórmula inicial. El cálculo de n' se realiza de acuerdo a la siguiente fórmula, considerando que la varianza es desconocida:

$$n' = \frac{Z^2}{4 * E^2}$$

Z = Nivel de confianza en una distribución normal. Para la presente investigación, utilizaremos la confianza del 95% que da como resultado que $Z=1,96$

E = Error muestral y se utilizará un valor del 10%

$$n' = \frac{(1,96)^2}{4 * (0,1)^2} = 96$$

Aplicando el cálculo anterior, la muestra (n) será de **96** personas niveles socioeconómicos D y E del área metropolitana de Caracas.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Como señala Miriam Balestrini (2006) “A este nivel de desarrollo del proyecto de investigación, se debe señalar y precisar, de manera clara, y desde la perspectiva metodológica, cuales son aquellos métodos y técnicas de recolección de información, considerando las particularidades y límites de cada uno de estos...”. Considerando los objetivos definidos en el presente estudio donde se plantea la determinación del grado de aceptación y preferencia dentro del mercado de las mayorías de la propuesta, la técnica escogida será la encuesta, la cual consiste en: “requerir información a un grupo social de personas acerca de los problemas de estudio, para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que correspondan a los datos escogidos” (Sabino, 1992).

El instrumento de recolección de datos a utilizar es el cuestionario. De acuerdo a Hernández Sampieri (1998) “Un Cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables”. El cuestionario utilizará principalmente preguntas abiertas considerando que no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas y es necesario profundizar en sus opiniones para medir el potencial del producto a desarrollar.

El instrumento que se utilizará para la recolección de datos será sometido a una validación mediante el juicio de expertos (Profesionales en el área de Investigación de Mercado).

Así mismo, como sugiere Ruiz Olabuenaga (1996) “La entrevista nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador quien, lejos de suponer que conoce, a través de su comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a preguntárselo a los interesados, de tal modo que éstos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de su significado”, se utilizarán entrevistas a profundidad a 3 productores de

quesos que permitirán guiar cualitativamente la investigación antes de proceder con las encuestas.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos referenciados en el capítulo anterior. El método para el análisis de las entrevistas a expertos se hará bajo el esquema univariado, donde se analizará cada variable por separado. En relación a las encuestas, el análisis y presentación de resultados se realizará en función de responder a las interrogantes de la investigación y se mostrarán los resultados de manera que puedan ser interpretados y aplicados para la toma de decisiones del presente trabajo.

4.1. ENTREVISTAS A EXPERTOS

Para la presente investigación se realizó un cuestionario de preguntas abiertas a 3 empresas productoras de quesos en Venezuela con el fin de entender la situación actual de la industria, las oportunidades de crecimiento y las principales barreras que limitan su expansión. Lo anterior permitirá contar con la visión de la industria sobre la disponibilidad, calidad, procesos y transporte de quesos. Los entrevistados fueron:

- Gerardo Méndez, propietario Finca Las Palmeras
- Enmanuel Montiel, propietario Finca La Trinidad
- Florencia Calderón y Juan González, Finca La Milagrosa

Los resultados se muestran en los cuadros a continuación:

4.1.1 Descripción de la empresa

Finca Las Palmera	Finca La Trinidad	Finca La Milagrosa
50 hectáreas, 103 cabezas de ganado, 4 empleados (1 cocinera y 3 obreros)	80 cabezas de ganado y 3 obreros	20 cabezas de ganado y 2 personas fijas.

Tabla 4. 1Entrevista a expertos: Descripción de la empresa. Fuente: Propia

4.1.2 Tipos de quesos que producen

Finca Las Palmera	Finca La Trinidad	Finca La Milagrosa
Cuajada Andina (Blanco Blando)	Queso de Matera (Blanco Semi Duro)	Queso Semiduro, De Año (duro) y Requesón

Tabla 4. 2 Entrevista a expertos: Tipo de quesos que producen. Fuente: Propia

4.1.3 ¿Qué procesos se realizan en la empresa?

Finca Las Palmera	Finca La Trinidad	Finca La Milagrosa
Producción de leche, producción de queso y venta de ganado	Producción de leche, producción de queso, venta de ganado	Producción de leche y producción de queso

Tabla 4. 3 Entrevista a expertos: ¿Qué procesos realizan en la empresa?. Fuente: Propia

4.1.4 Descripción del proceso de producción de queso

Finca Las Palmera	Finca La Trinidad	Finca La Milagrosa
<ul style="list-style-type: none"> • Ordeño • Colado • Verter en batea de cuajar • Agregar cuajo • Remover leche • Reposo por 2 horas • Corte con cuchillo en cuadros • Se retira el suero • Remojo en salmuera • Verter en molde para escurrir por un día 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordeño • Se añade cuajo • Reposo de 15 a 20mins • Se corta en cuadros • Se agrega la salmuera • Se retira el suero con la salmuera • Se traslada a los moldes • Presión para sacar todo el suero 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordeño manual • Se cuaja la leche • Se retira el suero • Se corta en cuadros • Remojo en Salmuera (20 ó 30 mins) • Se prensa para retirar la sal • Reposo por un día • Para el queso De Año, al final se lava con ácido bórico y se aplica la mezcla de margarina con borra de café.

Tabla 4. 4 Entrevista a expertos: Descripción del proceso de producción de queso. Fuente: Propia

4.1.5 ¿Cómo evaluaría el proceso de obtención de leche?

Finca Las Palmera	Finca La Trinidad	Finca La Milagrosa
Complicado porque necesita mucha experiencia o procesos mecánicos	Complicado porque necesita mucha experiencia	Sencillo si se tiene experiencia. Lo más complicado es la obtención de leche.

Tabla 4. 5 Entrevista a expertos: ¿Cómo evaluaría el proceso de obtención de leche?. Fuente: Propia

4.1.6 Rentabilidad del negocio

Finca Las Palmera	Finca La Trinidad	Finca La Milagrosa
La producción de quesos es lo más rentable por la demanda.	Relativamente rentable, aunque el encontrar personal es tan complicado que puede impactar la rentabilidad	No muy buena debido a la situación del país

Tabla 4. 6Entrevista a expertos: Rentabilidad del negocio. Fuente: Propia

4.1.7 Influencia de los precios regulados en el negocio

Finca Las Palmera	Finca La Trinidad	Finca La Milagrosa
La influencia es alta por lo que es muy difícil respetarlos. Solo en leche se gasta Bs. 31,50 para hacer 1kg de queso lo que nos pone ya en el precio regulado	Afecta en mayor medida cuando el volumen de producción no es alto.	La influencia es alta ya que la materia prima no está regulada

Tabla 4. 7Entrevista a expertos: Influencia de los precios regulados en el negocio. Fuente: Propia

4.1.8 Aspectos negativos que impactan la operatividad del negocio

Finca Las Palmera	Finca La Trinidad	Finca La Milagrosa
<ul style="list-style-type: none"> • Producción de leche • Escasez de mano de obra calificada • Fallas eléctricas • Permisología • La importación por parte del gobierno de quesos y productos lácteos 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos meteorológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de producción • Negatividad del INTI para otorgar permisos de venta y prestamos • Altos costos mano de obra • Inseguridad • Problemas de electricidad

Tabla 4. 8 Entrevista a expertos: Aspectos negativos que impactan la operatividad del negocio. Fuente: Propia

4.1.9 Oportunidades del negocio

Finca Las Palmera	Finca La Trinidad	Finca La Milagrosa
Seguir produciendo alimentos. Conseguir asistencia técnica y financiamiento económico de maquinarias y equipos.	Mayor cantidad de tierras para aumentar la rotación y mejorar la calidad de producción de leche	Préstamos para ampliar la cantidad de animales y obtención equipos

Tabla 4. 9 Entrevista a expertos: Oportunidades del negocio. Fuente: Propia

4.1.10 ¿Considera que la demanda de queso está satisfecha?

Finca Las Palmera	Finca La Trinidad	Finca La Milagrosa
No, la producción en el país es baja.	No	No, debido a que no hay suficiente producción e inversión

Tabla 4. 10Entrevista a expertos: ¿Considera que la demanda de queso está satisfecha?. Fuente: Propia

4.1.11 ¿Qué sector poblacional está siendo más impactado?

Finca Las Palmera	Finca La Trinidad	Finca La Milagrosa
Personas con bajo poder adquisitivo	Las clases media y baja	El segmento de bajos recursos porque los precios están altos

Tabla 4. 11Entrevista a expertos: ¿Qué sector poblacional está siendo más impactado?. Fuente: Propia

4.1.12 ¿Cómo se puede mejorar la oferta de quesos bajo la situación actual?

Finca Las Palmera	Finca La Trinidad	Finca La Milagrosa
Abaratamiento del costo de materias primas a través de subsidios que permitan mejorar los costos del producto	Mejor acceso a créditos para maquinarias y mejoramiento de las tierras que permitan aumentar el volumen para disminuir el impacto de costos fijos.	Mejorar acceso a créditos, la viabilidad, seguridad, los permisos del INTI, eliminar expropiaciones y vigilar precios de materias primas si se mantiene la regulación de precios

Tabla 4. 12 Entrevista a expertos: ¿Cómo se puede mejorar la oferta de quesos bajo la situación actual?. Fuente: Propia

4.2. ENCUESTAS A CONSUMIDORES DE QUESOS

De la encuesta realizada a 96 personas consumidoras de quesos en la base de la pirámide del área metropolitana de Caracas, específicamente en las zonas de 23 de Enero, Catia, San Agustín, La Vega y Antimano, se obtuvieron los siguientes resultados:

La mayoría (67%) de los encuestados consume la categoría de quesos con una frecuencia mayor de 3 veces a la semana (Gráfico 4.1) y, de acuerdo al gráfico 4.2, su consumo es variado entre las 4 categorías disponibles en el país, resaltando con poca ventaja el queso Blanco Industrial (Mozzarella, Búfala, tipo Paisa).

¿Con que frecuencia consumen quesos usted y/o su familia?

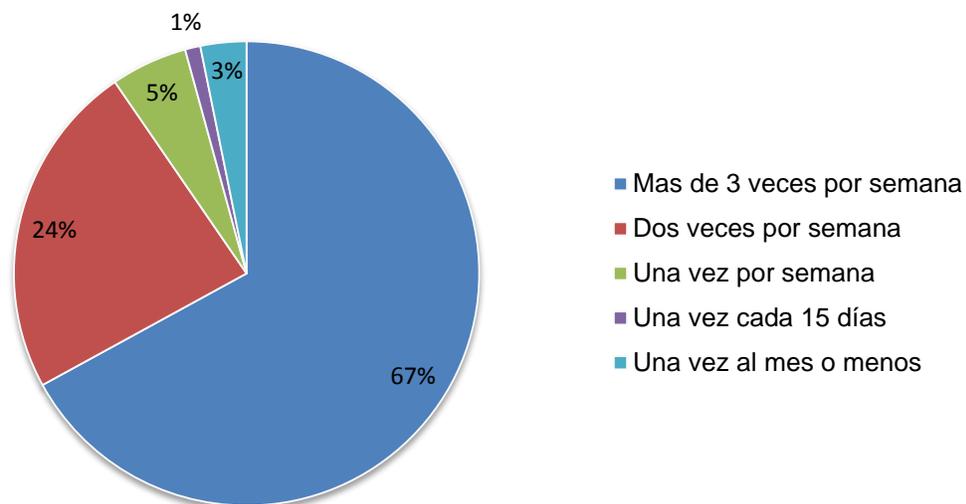


Gráfico 4. 1 ¿Con que frecuencia consume quesos usted y/o su familia?. Fuente: Propia

¿Qué tipo de queso consume mayoritariamente? (Selección múltiple)

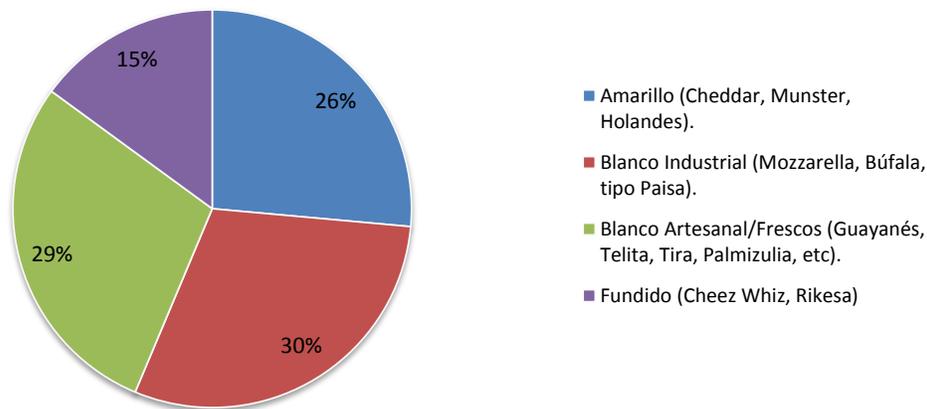


Gráfico 4. 2 ¿Qué tipo de queso consume mayoritariamente?. Fuente: Propia

Para ahondar sobre el proceso de compra de la categoría se preguntó sobre la frecuencia y los lugares de compra. Como lo muestra el Gráfico 4.3, la frecuencia de compra es mayoritariamente semanal ya que 90% de los encuestados indicaron que normalmente, casi siempre o siempre compran la categoría de queso semanal. El lugar de compra es normalmente en Supermercados (39%), seguido de cerca pero con mayor fidelidad (40% TTB vs Supermercados con 29% TTB) por Mercado cercanos o Municipales y, en tercer lugar se encuentran los Abastos y/o Bodegas con 27% TTB. Es importante resaltar que esta categoría no se suele comprar a cualquier persona/entidad ni a personas naturales o poco organizadas como Buhoneros o Vecinos.

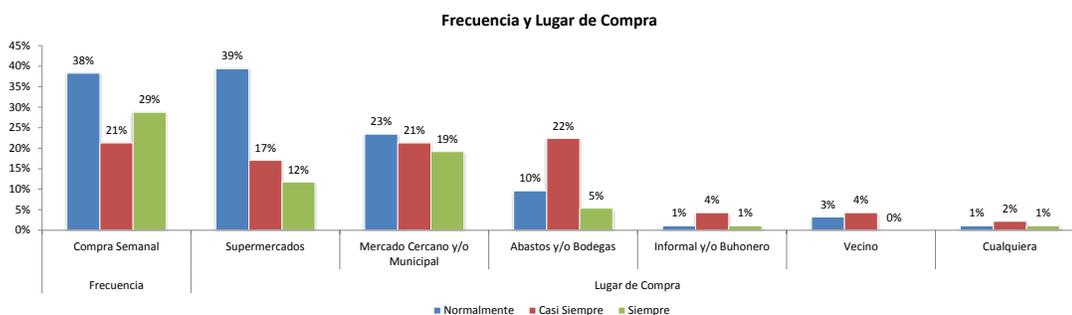


Gráfico 4. 3 Frecuencia y Lugar de Compra de la categoría de quesos. Fuente: Propia

Para este análisis y para facilitar la comprensión de los resultados, se considerarán los resultados que indiquen satisfacción como Top Two Boxes (TTB) y las que indiquen insatisfacción como Bottom Two Boxes (BTB). La columna que indique ni acuerdo ni desacuerdo se interpretará apropiadamente de acuerdo a cada interrogante.

En relación al grado de satisfacción general de los consumidores sobre cada categoría de quesos, el Gráfico 4.4 muestra como la mayoría se consideran satisfechos con todos los tipos de queso. Sin embargo, el mayor grado de insatisfacción lo presentan las categorías de quesos amarillos (30% BTB) y quesos artesanales (27% BTB).

Satisfacción General

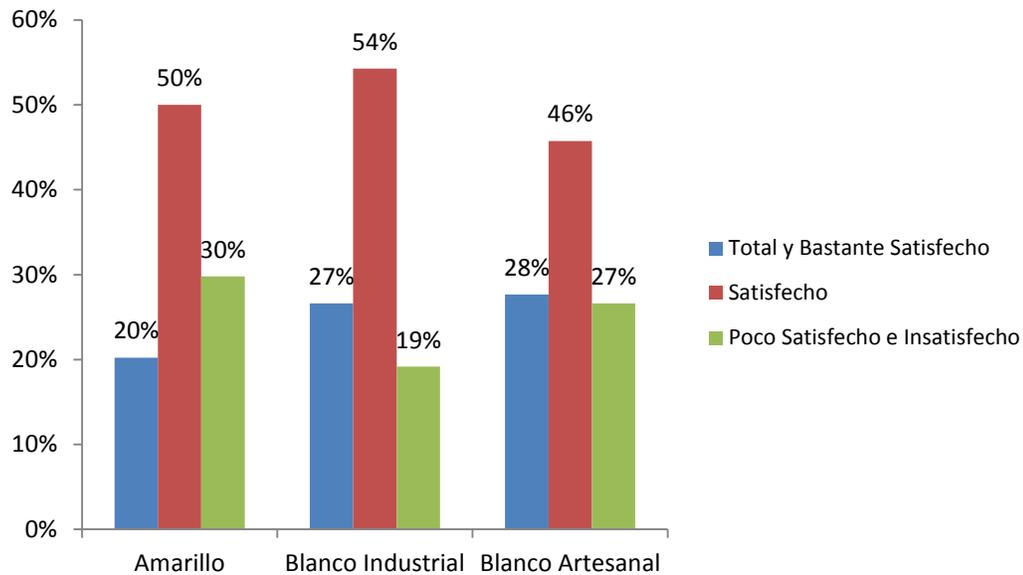


Gráfico 4. 4Grado de Satisfacción General de la categoría de quesos. Fuente: Propia

Para lograr identificar las necesidades insatisfechas en cada segmento de queso, se realizaron varias preguntas en relación a las variables claves identificadas en el Marco Teórico.

En relación al segmento de quesos amarillos mostrado en el Gráfico 4.5, el consumidor expresa una preferencia sobre este segmento ya que opinaron en un 35% (TTB) gustarle más el Queso Amarillo vs cualquier otro queso. En términos de disponibilidad, la mayoría de los consumidores considera que es fácil conseguir el producto y que siempre encuentra lo que busca. Sin embargo, la variedad de la oferta es un área de mejora.

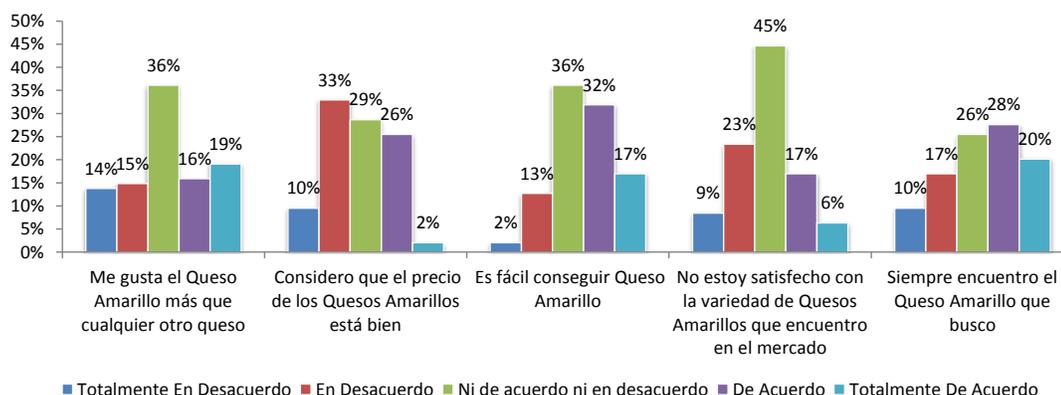


Gráfico 4.5 Resultado encuesta mercado de quesos amarillos. Fuente: Propia

De acuerdo a la encuesta, la mayor oportunidad se encuentra en el precio de la categoría ya que 43% (BTB) considera que el precio de los quesos amarillos no están adecuados.

En el Gráfico 4.6 se observa como la gran mayoría de los encuestados indicaron que les gusta más el queso blanco industrial que cualquier otro (TTB 47%). En relación a los precios, el 43% de los encuestados indicó que estaba justo en el nivel que está dispuesto a pagar. El caso de la disponibilidad y variedad de producto presenta una tendencia favorable de satisfacción hacia el consumidor.

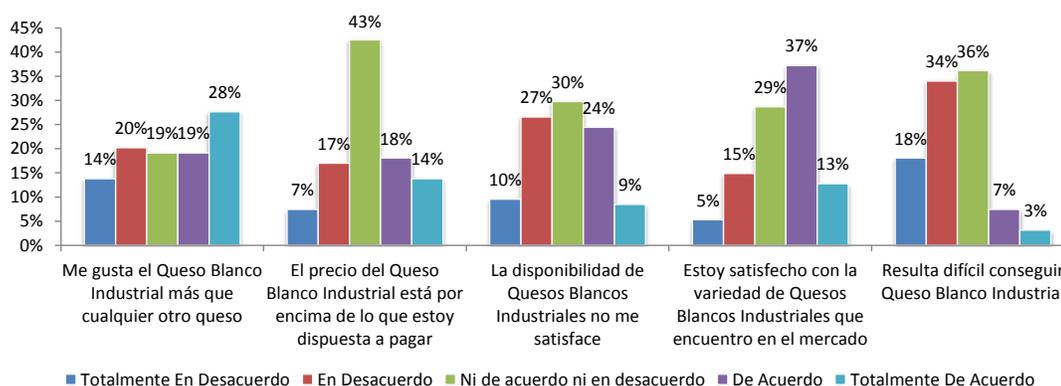


Gráfico 4.6 Resultado encuesta mercado de quesos blancos industriales. Fuente: Propia

En relación a los quesos blancos artesanales, no consiguen superar en gusto a los quesos amarillos, más si existe una mayor preferencia de los quesos blancos artesanales sobre los industriales. La disponibilidad del producto es una variable que genera insatisfacción ya que 34% TTB de los encuestados indicaron que resulta difícil conseguir queso blanco artesanal. Los consumidores revelan estar satisfechos con la variedad de productos existentes con 33% TTB. Sin embargo, el precio genera insatisfacción ya que 44% BTB manifestó que este valor se encuentra por encima de lo que están dispuestos a pagar.

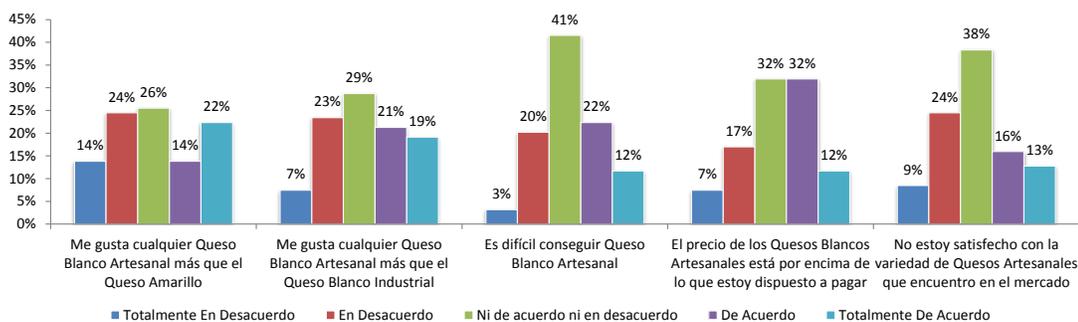


Gráfico 4.7 Resultado encuesta mercado de quesos blancos artesanales. Fuente: Propia

Lo anterior se puede corroborar en el Gráfico 4.8 donde 64% de los encuestados (TTB) indican que de haber una mejor disponibilidad de quesos blancos artesanales incrementarían la compra de este segmento. Adicionalmente revelan con un 53% TTB que este segmento es de los más caros del mercado de quesos.

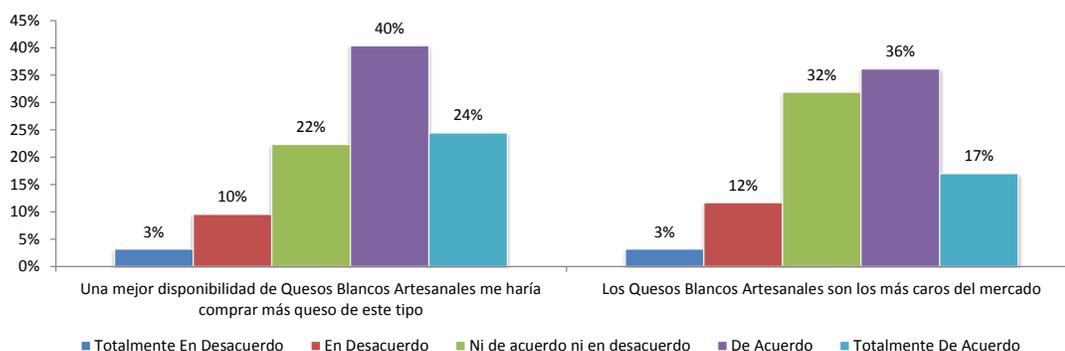


Gráfico 4. 8 Resultado encuesta mercado de quesos blancos artesanales. Fuente: Propia

Finalmente, se puede evidenciar la apertura que existe en los NSE D,E para emprender un nuevo negocio dentro de su propia comunidad relacionado a la producción de queso blanco artesanal (40% TTB).

	TTB
Siempre estoy buscando cualquier fuente de ingresos adicionales para mi hogar	83%
Prefiero los trabajos que pueda hacer en mi casa	36%
Si recibo cualquier ayuda o incentivo de terceros, podría montar mi negocio	71%
No conozco cómo producir un Queso Blanco Artesanal	76%
Estoy dispuesto a aprender a producir Queso Blanco Artesanal para mi comunidad	40%
Me siento más seguro de iniciar un negocio formal si recibo ayuda de cualquier institución pública o privada	74%

Tabla 4. 13 Resultado encuesta mercado de quesos blancos artesanales. Fuente: Propia

CAPITULO V

LA PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO

5.1. LA PROPUESTA DE NEGOCIO

El mercado lácteo en Venezuela se encuentra restringido por regulaciones de precio e importaciones a dólar preferencial que limitan su desarrollo endógeno y que, adicionalmente, mantiene una constante presión hacia el alza de precios.

De acuerdo a los resultados de la encuesta a consumidores de quesos, estos presentan mayores insatisfacciones hacia la oferta de queso blanco artesanal por su disponibilidad y alto precio. Lo cual, a su vez, representa una gran oportunidad de crecimiento en volumen para este segmento.

Por otro lado, los resultados no muestran una inconformidad sobre la calidad o sabor de ninguno de los quesos, por lo que el desarrollo de una nueva receta solo sería necesario en caso de que represente la única solución para la mejora de precios y disponibilidad. Esta opción resultaría de alto riesgo considerando que la base de la pirámide es muy exigente en término de sabor, calidad y marca.

Al ser el precio un factor crítico dentro del sector de la base de la pirámide y a sabiendas que bajar el precio implicaría un merma importante en rentabilidad para las empresas del sector que ya están siendo impactadas por las restricciones del país, es posible aplicar los aprendizajes de otras experiencias sobre negocios en la base de la pirámide.

Partiendo de lo anterior, la producción de queso blanco artesanal es

menos compleja comparado con los otros quesos por lo abre la posibilidad de integrar a la base de la pirámide dentro de la cadena de valor para aminorar costos fijos y traer otras ventajas diferenciadoras al producto. Adicionalmente, de esta formase estaría contribuyendo a la mejora de calidad de vida y la inclusión social de la base de la pirámide.

Por todo lo anterior, se plantea el lanzamiento de una red de microempresas de producción de queso blanco artesanal localizada en zonas populares de alta concentración poblacional y manejadas por miembros del mismo sector. Dicha red comercializará quesos blancos artesanales bajo la marca “Queso Popular”.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, la propuesta tendrá un buen grado de aceptación en el consumidor al mejorar el precio y la disponibilidad de los quesos artesanales, mientras se mantengan unos altos estándares de calidad incluyendo la frescura como un atributo fundamental. Desde el punto de vista del productor, el venezolano se caracteriza por su impulso al emprendimiento, lo cual se confirmó en los resultados de la encuesta. Y por último, a un 32% de los encuestados (TTB) le gustaría que un vecino preparara el queso blanco artesanal (Gráfico 5.1).

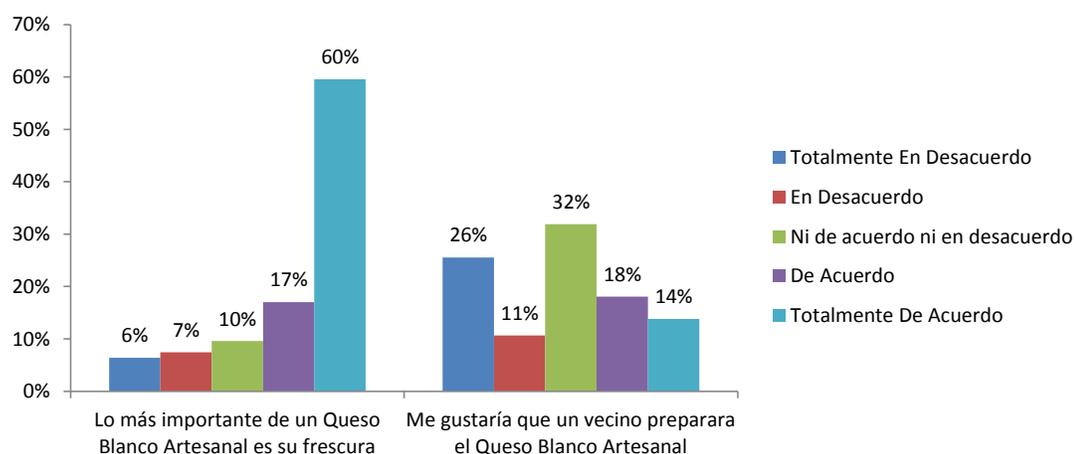


Gráfico 5. 1 Resultados encuesta sobre frescura y preparación por un vecino. Fuente: Propia

Cada microempresa debe formarse como una empresa mixta entre Productor de Leche/Distribuidor y el (los) empresario(s) de la comunidad para asegurar una relación ganar-ganar en donde el productor o distribuidor de leche garantice una venta segura y un ingreso adicional considerando que el precio de la leche está regulado. Por su parte, el empresario de la comunidad asegura la entrega en calidad y a tiempo de la leche en una nueva ruta urbana.

Para asegurar que el modelo tenga éxito y que sea replicable en varias barriadas de la Zona Metropolitana de Caracas, se sugiere la creación de una fundación sin fines de lucro bajo el nombre “Fundación Queso Popular” que puede estar adscrita a CAVILAC, a la alcaldía o al Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT) de forma que maneje la información de productores y distribuidores de leche cercanos a zonas populares y que estén interesados en el modelo de negocio. Así mismo, serviría de puente para los empresarios de zonas populares que estén interesados.

A su vez, la Fundación Quesos Populares debe brindar servicios de asesoramiento sobre Know How de quesos, equipos necesarios, infraestructura, socios, proveedores, financiamiento, finanzas y contabilidad.

Para el financiamiento, se pueden utilizar propuesta orientadas a la base de la pirámide como los Bancos de Desarrollos tipo Bangente o Banca Comunitaria Banesco, que ofrecen las opciones de microcréditos que están diseñados en función de lo ciclos de negocio.

5.2. PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO

En este segmento se desarrolla todo el análisis Interno y Externo de una microempresa de Queso Popular para definir los objetivos estratégicos y el plan de acción en aras de capitalizar la oportunidad de mercado.

5.2.1. Definición del mercado

- Competidores Directos:

Quesos blancos artesanales producidos por pequeños o medianos productores en el interior del país y distribuidos a supermercados, mercados locales, abastos y bodegas. El segmento es muy tradicional, casi un commodity, ya que no existen marcas ni diferenciadores en el punto de venta.

- Competidores Indirectos (Productos Sustitutos):

Quesos amarillos y blancos industriales producidos por medianos y grandes empresarios y distribuidos a supermercados, mercados locales, abastos y bodegas. Los mayores competidores locales son Paise y Torondoy, así como los distribuidores que importan queso a dólar preferencial (mayoritariamente amarillo).

En la Tabla 5.1 a continuación se puede apreciar una valoración de cada competidor en función de las 4P de mercadeo.

	Precio	Producto	Promoción	Plaza
Otros Quesos Blancos Artesanales (Competidores Directos)	Elevado según la percepción del consumidor.	Buena percepción en relación a sabor y variedad.	Ninguna	Grandes problemas de disponibilidad.
Quesos Blancos Industriales	Competitivo.	Buena percepción de sabor aunque con oportunidades en variedad.	Ninguna	Buena disponibilidad.
Quesos Amarillos	Competitivo.	Buena percepción de sabor y variedad.	Ninguna.	Buena disponibilidad aunque con poca consistencia de marcas y tipos.

Tabla 5. 1Evaluación de la competencia en función de las 4P de Mercadeo. Fuente: Propia

5.2.2. Matriz de análisis de necesidades:

En función a los resultados de las encuestas a los consumidores de quesos y de las entrevistas a expertos, así como de otros estudios sobre la base de la pirámide, se procedió a realizar un exhaustivo análisis de las necesidades de los sectores de bajos recursos sobre el segmento de quesos blancos artesanales, detectando las que se representan en la Figura. 5.1.

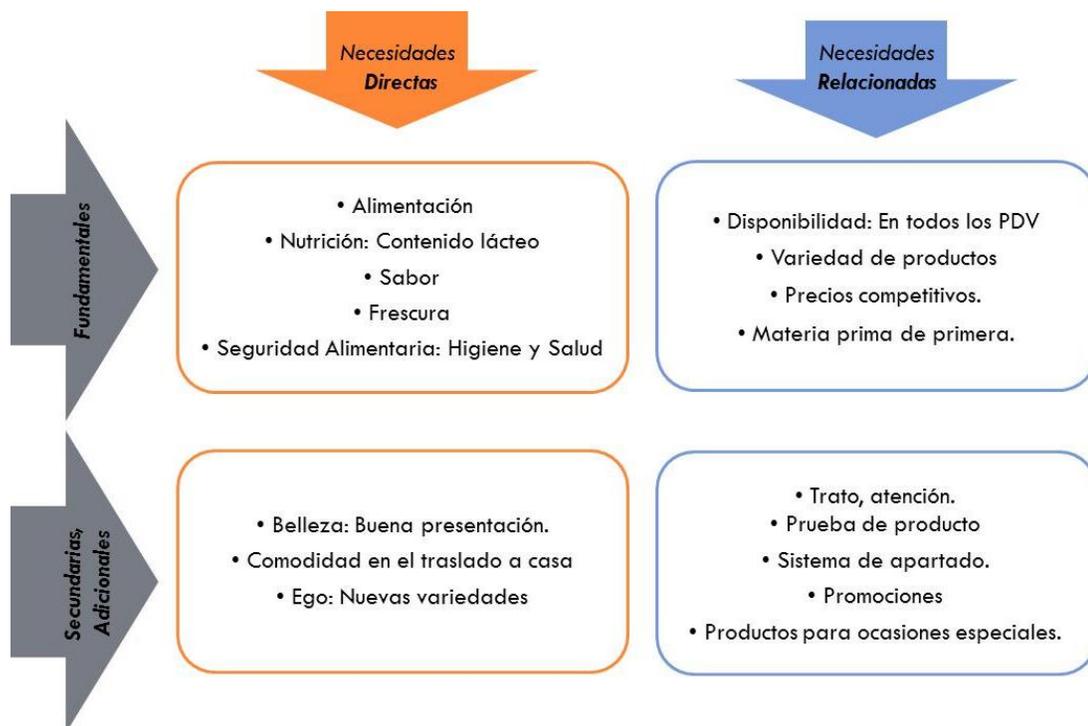


Figura 5. 1 Resultado encuesta mercado de quesos blancos artesanales. Fuente: Propia

5.2.3 Mapa de Utilidad

En el siguiente Mapa de Utilidad (Tabla 5.2) se evaluaron las necesidades en cada fase dentro de la experiencia de los compradores y usuarios quesos. Se encontró que hay algunas que no suelen ser satisfechas por el común de las empresas dentro de la categoría y sin embargo se asocian al rango de necesidades básicas y relacionadas evaluadas

anteriormente. Estas necesidades no satisfechas se resaltan a continuación en color azul.

	Pre-compra y compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Productividad del cliente	<input checked="" type="checkbox"/> Disponibilidad <input checked="" type="checkbox"/> Variedad de producto <input checked="" type="checkbox"/> Precio apropiado	<input checked="" type="checkbox"/> Rapidez	<input checked="" type="checkbox"/> Frescura <input checked="" type="checkbox"/> Buen sabor	<input checked="" type="checkbox"/> Venta de otros productos		
Simplicidad	<input checked="" type="checkbox"/> Listado de precios <input checked="" type="checkbox"/> Pesaje	<input checked="" type="checkbox"/> Facilidad de transporte	<input checked="" type="checkbox"/> Versatilidad de uso			
Eliminación de molestias, conveniencia	<input checked="" type="checkbox"/> Corto tiempo de espera <input checked="" type="checkbox"/> Higiene	<input checked="" type="checkbox"/> Hermeticidad	<input checked="" type="checkbox"/> Pre-cortado			
Riesgo	<input checked="" type="checkbox"/> Prueba de producto (muestra) <input checked="" type="checkbox"/> Seguridad	<input checked="" type="checkbox"/> Pérdida	<input checked="" type="checkbox"/> Higiene <input checked="" type="checkbox"/> Garantía			
Diversión, imagen y ego	<input checked="" type="checkbox"/> Nuevas variedades					
Impacto social y ambiental	<input checked="" type="checkbox"/> Beneficios para la comunidad					

Tabla 5. 2Impacto de Utilidad compradores y consumidores. Fuente: Propia

5.2.3 Propuesta de Valor:

Formulada por W. Chan Kim en su libro " La estrategia del océano azul", esta tesis plantea cómo el uso de formas competitivas sanas a través del establecimiento, definición y desarrollo de diferenciadores permiten desarrollar la sustentabilidad en el corto, mediano y largo plazo. Los "Océanos Azules" representan todas aquellas posibilidades y oportunidades no exploradas donde la empresa encontrará nuevas aéreas de crecimiento, mercados y mayor rentabilidad. Una vez que la organización se encuentra en este océano azul la competencia se torna irrelevante debido a que ha alcanzado un puesto líder en el mercado, sector o target en que se desenvuelve y puede centrarse en fortalecer y mantener su posición.

Para construir la curva de valor de Quesos Populares, en base al estudio de necesidades desarrollado, se buscaron aquellos elementos

importantes para el mercado y aquellos que presentan mayores insatisfacciones.

Las variables que se consideran claves para el éxito en el mercado de quesos en Venezuela enfocado al segmento de la base de la pirámide son:

V1-Precio

V2-Disponibilidad

V3-Sabor

V4-Higiene/Salubridad

V5-Frescura

V6-Variedad

V7-Confiability

V8-Producido por la comunidad

En el Gráfico 5.2 se observa la curva de valor planificada para Quesos Populares formada por la valoración deseada de cada una de las variables anteriores. Así mismo, se construyeron las curvas de valor para su competencia directa (Otros quesos blancos artesanales) y para su competencia indirecta o productos sustitutos (Quesos amarillos y Quesos blancos industriales). Las grandes diferencias entre las tres curvas y en donde Quesos Populares se afianzará para su entrada en el mercado son: precio (por debajo de otros quesos blancos artesanales aunque no se estima que sean menores a los precios industriales), disponibilidad en las zonas de alta concentración poblacional, frescura y el hecho de que va a estar producido por la misma comunidad.

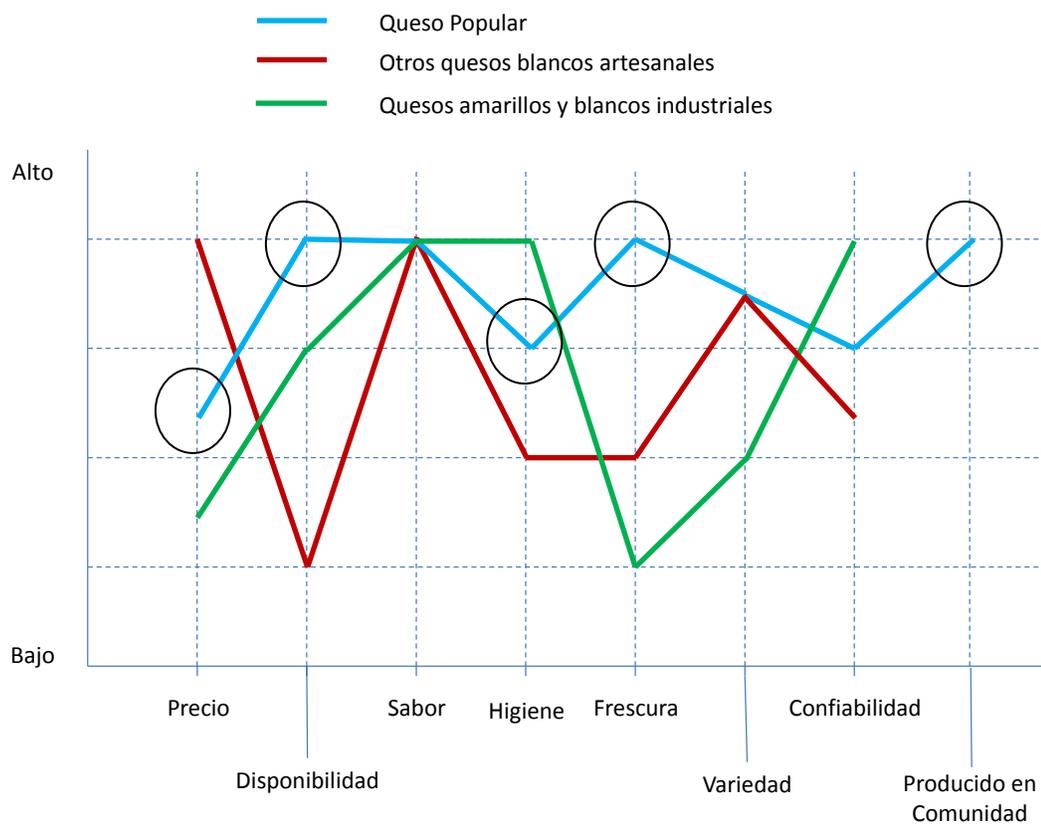


Gráfico 5. 2Curvas de Valor Queso Popular vs la competencia. Fuente: Propia

Al evaluar en detalle el impacto que tiene cada variable en el valor del consumidor, costos, inversión y sostenibilidad, de acuerdo a los resultados de las encuestas (ver Tabla 5.3), podemos concluir que para los consumidores el precio, disponibilidad, sabor y frescura tienen un gran valor, lo que servirá para darle entrada a la marca Quesos Populares en el mercado. Por otro lado, los mayores diferenciadores o ventajas distintivas a mediano y largo plazo serán la Confiabilidad y estar Producido por la Comunidad. Teniendo este último un gran impacto igualmente en costos e inversión.

	Precio	Disponibilidad	Sabor	Higiene	Frescura	Variedad	Confiabilidad	Producido en Comunidad
Impacto en el valor a clientes	A	A	A	M	A	M	M	M
Impacto en costos	B	B	M	M	M	M	M	A
Impacto en la inversión en tangibles	M	M	B	M	M	B	B	A
Dificultad para copiar - Sostenibilidad	B	B	B	B	M	B	A	A

A: Alto; M: Medio; B: Bajo

Tabla 5. 3Impacto de cada variable en valor, costos, inversión y sostenibilidad. Fuente: Propia

5.2.4 Cadena de Valor:

En función de adecuar la estructura del negocio a la propuesta de valor resultante del análisis anterior, se desarrolló la cadena de valor de la empresa en función de hacer posible que toda la compañía trabaje orientada a la generación de los valores diferenciales que habíamos seleccionado: precio, disponibilidad, higiene, frescura y pertenencia a la comunidad. Es por esto que en la cadena se recomienda incluir procesos para asegurar la disponibilidad oportuna y de calidad de leche, mantener unos procesos de higiene y reducción de costos y destacar bajo el mercadeo la marca local.

a) Logística Interna o de Entrada:

Este cuadrante está dedicado a la compra de materiales y en este caso el más crítico es la leche porque no existen canales desarrollados de distribución de leche cruda al área metropolitana de caracas. Es por ello que cobra mucha importancia la asociación con distribuidores de este material que deben garantizar la calidad del insumo a través de una correcta refrigeración del mismo. Adicionalmente, se deben comprar el resto de los materiales que principalmente son Cuajo y Sal Iodada.

b) Operaciones o Producción:

La operación engloba todas las actividades relacionadas a la producción de los diversos quesos blancos artesanales. De acuerdo a las entrevistas a expertos, el proceso de producción genérico se puede esquematizar de la siguiente forma:

- Lavar todos los utensilios con detergente apto para el contacto con alimentos, lavar con agua potable y sumergir para desinfectar en agua con cloro (10ml de cloro por 10 litros de agua).
- Filtrar la leche a través de un colador de tela.
- Calentar la leche a 68°C por 15 mins para lograr una especie de pasteurización. La leche debe estar conservada por debajo de los 7°C por un período máximo de 24 horas.
- Esperar a que la temperatura caiga a 36°C, agregar Cloruro de Calcio para lograr una cuajada firme y coherente al reponer en la leche fresca los iones libres de calcio destruidos durante la pasteurización.
- Agregar el cuajo, mezclar bien y dejar reposar por al menos unos 25mins para asegurar una buena coagulación
- Cortar la “cuajada” usando la lira. Si no tiene lira puede usar un cuchillo de hoja larga y hacer un corte vertical cada 2cm y otro perpendicular al interior cada 2 cm. El momento de cortar la cuajada es cuando la consistencia de la leche adquiere una apariencia similar a la del flan (no hay separación de suero visible).
- Mezclar suavemente mientras se eleva la temperatura hasta los 40°C.
- Colar la mezcla en un tamiz o colador hasta perder todo el suero
- Moldear
- Sacar los quesos del molde y ponerlos en salmuera a 7-8°C durante 1 hora. La salmuera tiene que enfriarse antes de poner los quesos.
- Retirar de la salmuera y enfriar

En esta sección es importante mantener los mejores estándares para asegurar higiene, salubridad y sabor.

c) Logística Externa o Salida

En el modelo de negocio de Queso Popular, la logística de salida corresponde a los pasos para exhibirlo correctamente en las neveras. Es importante mantener la calidad y salubridad del producto, así como una buena variedad.

d) Mercadeo o Ventas

Consiste básicamente en el proceso de toma de pedidos y cobranza en el local. Es importante garantizar el correcto empaque del producto para su posterior transporte de manos del consumidor. Desde el punto de vista de mercadeo, al ser una pequeña empresa que no cuenta con muchos recursos, es importante hacer una pequeña campaña focalizada en la marca Queso Popular que se trabajará en forma cónsona con las otras microempresas ubicadas en diversas zonas populares.

e) Servicios Relacionados

Es importante poder ofrecer un servicio al cliente para lograr canalizar cualquier queja/reclamo u oportunidad de crecimiento. Igualmente, es posible expandir los servicios de venta hacia la venta por encargo y para ocasiones especiales cuando sea requerido.

f) Procesos de Apoyo

Por ser una empresa de dimensiones pequeñas, la infraestructura estará dividida en Gerencia, encargado de todas las actividades administrativas, compras y RRHH; Ventas, enfocado en la exhibición, cobranza y servicio al cliente; y Operaciones, dedicado a la producción y mantenimiento.

El área de operaciones debe contar con la mejor tecnología para los fines de la empresa, así como la aplicación de procesos de aprendizaje y mejora continua para minimizar costos.

Es medular contar con el apoyo continuo de la Fundación Queso Popular para el Know How del proceso productivo y equipos, financiamiento y proceso tercerizados como contabilidad y finanzas. Así mismo, serán los responsables de los lineamientos para el manejo de la marca Queso Popular.

En resumen, la cadena de valor de Queso Popular se esquematiza en la Figura 5.2.

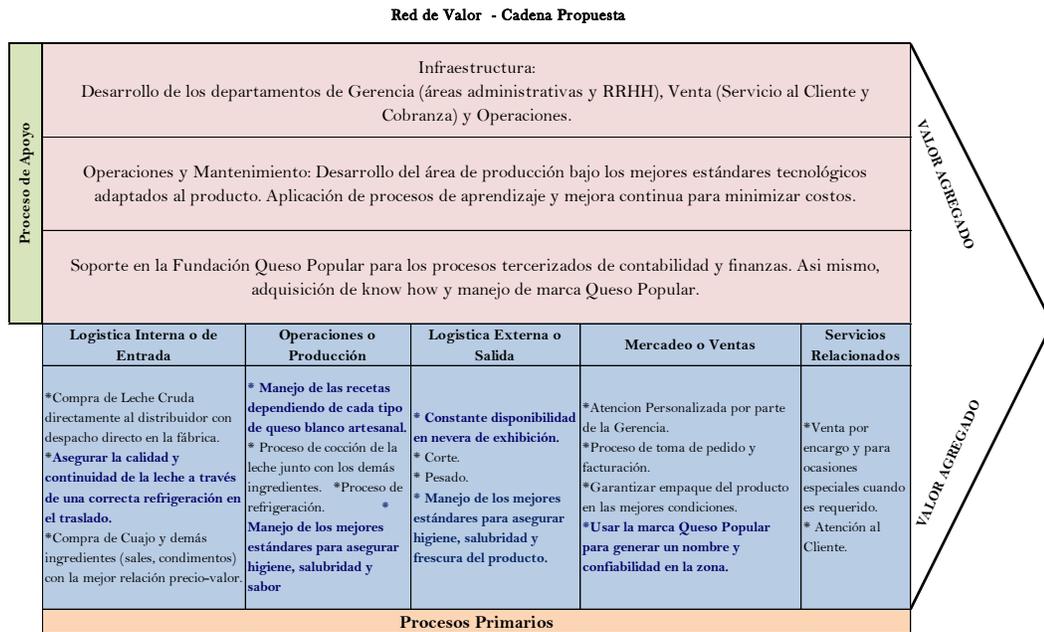


Figura 5. 2Cadena de Valor de Queso Popular. Fuente: Propia

5.2.5 Estructura de Costos, Ganancias y Pérdidas

Para la estimación de costos mensual se tomaron las siguientes premisas:

- Producción diaria de 30 kilos de queso (15 barras) para un total de producción mensual de 600 kilos (20 días hábiles promedio)
- 2 trabajadores directos en cocina a sueldo mínimo más beneficios
- 2 trabajadores indirectos: uno en venta y otro gerencial (uno de los socios)
- Pago a inversionistas mensual de Bs. 1500 c/u (2 inversionistas)

	Unitario	Volumen Mensual	Total
Venta Bs.	90,0	600,0	54.000,0
Costos Directos			28.179,0
Leche Kg	3,6	3.000,0	10.800,0
Cuajo ml	0,2	12.000,0	2.160,0
Salmuera Kg	0,0	10.500,0	157,5
Empaque Kg	6,0	600,0	3.600,0
Otros			1.672,0
Mano de Obra			6.790,0
Alquiler			3.000,0
Gastos Administrativos			10.233,9
Rentabilidad			15.586,8
Pago Inversionistas			3.000,0
Pago Deuda Inversión			12.586,8

Tabla 5. 4Estado de Ganancias y Pérdidas mensual Queso Popular. Fuente: Propia

De acuerdo a Aniquesos (El Universal, 2013), a pesar de que los precios de los quesos están congelados por más de 16 meses, los consumidores llegan a pagar hasta más de 100 bolívares por kilo para adquirir estos productos, lo cual resalta la necesidad de aumentar los precios regulados ya que el consumidor está dispuestos a pagar más por estos

productos. Haciendo una revisión de precios entre varios puntos de venta en la zona metropolitana, el precio actual de queso blanco artesanal se ubica entre Bs. 110 y 130.

Para el estado de ganancias y pérdidas reflejado en la Tabla 5.4 se seleccionó un precio por kilo de venta del queso blanco artesanal en Bs. 90, lo representa una reducción de 20% a 40% en precio y, además, lo vuelve competitivo vs los otros quesos sustitutos (amarillo y blanco industrial).

Para el cálculo de la inversión, se tomaron como referencia los precios internacionales de los utensilios comunes para la preparación de 30 kilos de queso diario. Como lo muestra la Tabla 5.5, la inversión ronda los Bs. 142.000 y, de acuerdo al estado de ganancias y pérdidas, el pago de inversión permitirá el retorno en máximo 2 años estimando el pago de intereses.

	Costo Bs.
Olla de acero inoxidable x 10 litros 250	4.606,0
Termómetro quesero de vidrio 40	737,0
Colador con filtro de lienzo 35	645,0
Agitador 60	1.106,0
Moldes 30-200	1.843,0
Lira 70	1.290,0
Varios 100	1.843,0
Cocina	20.000,0
Nevera	50.000,0
Acondicionamiento Local	60.000,0
TOTAL	142.069,0

Tabla 5. 5Inversión estimada para una microempresa Queso Popular. Fuente: Propia.

5.2.6 Fortalezas y Debilidades de la empresa:

a) Fortalezas:

En función a la comparación de las curvas de valor de la empresa en relación a la competencia, las verdaderas fortalezas son:

- Ubicado dentro de la comunidad
- Dueños pertenecen y conocen a la comunidad
- Mejor precio comparado con el mercado de quesos artesanales

b) Debilidades:

- Poca experiencia de los dueños
- Negocio nuevo en la zona
- Venta fuera del punto de compra frecuente
- Producto/Marca no conocido
- Compromiso de los socios

A continuación se procederá a evaluar cuáles son las verdaderas debilidades a través del análisis de las ventajas comparativas y competitivas.

Para la evaluación de las ventajas comparativas vs los competidores se utiliza una escala del -1 al 1, en donde -1 es estar en desventaja y 1 es estar en ventaja. En el caso de la evaluación de las competencias distintivas en el mercado, se considera 1 si es distintiva y 0 de no serlo.

Debilidades	Ventajas Comparativas	Competencias Distintivas
Poca experiencia de los dueños	-1	0
Negocio nuevo en la zona	-1	1
Venta fuera del punto de compra frecuente	-1	1
Producto/Marca no conocido	0	0
Compromiso de los nuevos socios	-1	0

Tabla 5. 6 Análisis de las ventas comparativas y competencias distintivas para las debilidades.
Fuente: Propia

De la Tabla 5.6 se resume que:

- Las Verdaderas Debilidades son:
 - Negocio nuevo en la zona
 - Venta fuera del punto de compra natural
- Las ciertas Debilidades son:
 - Poca experiencia de los dueños
 - Producto/Marca no conocido
 - Compromiso de los nuevos socios

5.2.7 Visión y Misión:

a) ¿Qué queremos ser?

Ser preferidos y reconocidos como una organización dedicada a mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad al proveer la mejor nutrición, salud y bienestar que ofrecen nuestros quesos artesanales.

b) ¿Cómo lo vamos a hacer?

Ofrecer consistentemente quesos artesanales de excelente sabor, calidad y al mejor precio, estando siempre cerca de nuestra comunidad y adaptándonos para satisfacer sus necesidades.

5.2.8 Mapa Estratégico:

Para la definición de los objetivos estratégicos en esta etapa de lanzamiento del negocio, en la Figura 5.3 se desarrolló el mapa estratégico a partir de 4 perspectivas básicas en la empresa: Financiera, Clientes y Terceros, Procesos Internos y Desarrollo de la organización.

Los temas estratégicos o estrategias se definieron en base al análisis de la diversificación y estrategias competitivas en búsqueda de la diferenciación y la satisfacción de necesidades de los consumidores. De allí surgieron los objetivos medulares enfocados a cada tema:

- Maximizar la eficiencia y control de costos en los procesos internos
- Desarrollar relaciones ganar-ganar con proveedores.
- Mantener una estrategia de precios competitivos
- Asegurar higiene y el mejor sabor.
- Asegurar la mejor atención a la comunidad
- Desarrollar mecanismos de promoción y ventas

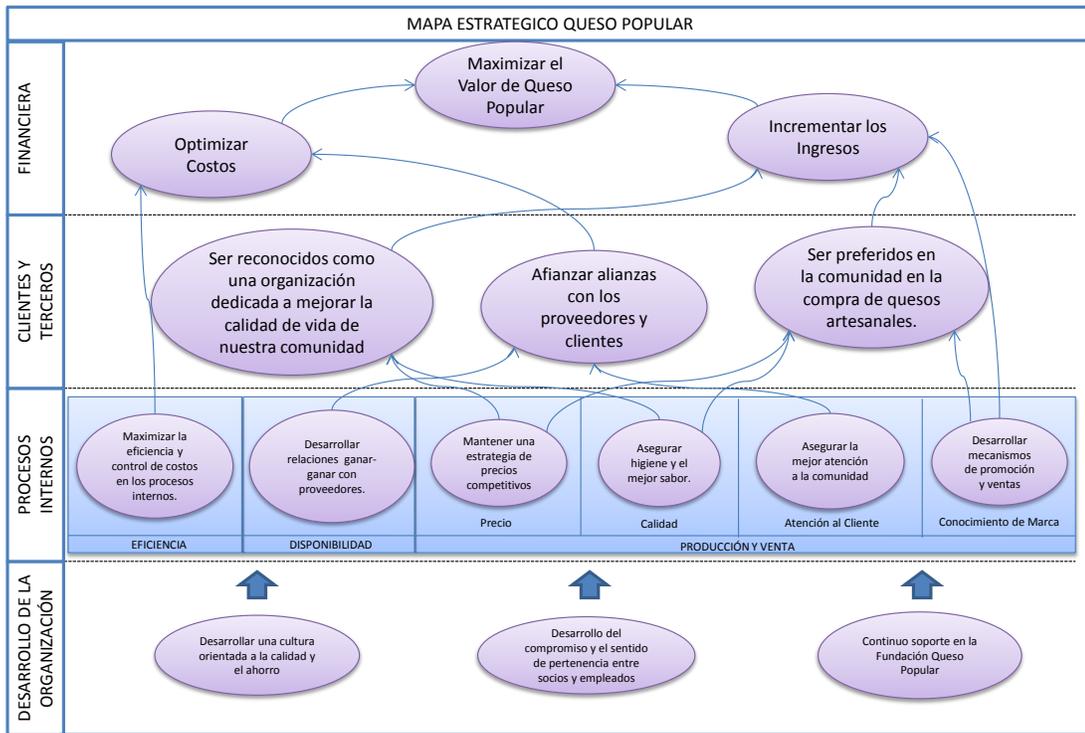


Figura 5. 3 Mapa Estratégico de Queso Popular. Fuente: Propia.

5.2.9 Análisis del Entorno:

La estrategia no se limita a establecer el éxito, qué se quiere alcanzar, sino que debe señalar los lineamientos de acción que permitirán materializar los resultados deseados. La función operativa de toda estrategia determina las acciones a ejecutar, los recursos y actores necesarios, las metas a cumplir, todo esto considerando un tiempo y lugar determinados.

Antes de trazar los planes de acción se hace fundamental considerar el contexto que la enmarca: es responsabilidad de la estrategia alinear a la empresa con su entorno.

Para el análisis del entorno específico de la empresa: el de su Sector Industrial, hemos utilizado el “modelo de las 5 fuerzas” desarrollado por Michael Porter. Queso Popular pertenece al mercado de quesos artesanales, actúa en un mercado que tiende a ser un oligopolio y se estima que el escenario del entorno se mantenga igual al actual al menos en el corto plazo.

a) Amenaza de ingreso y salida de competidores:

Se considera que tiene **las barreras para la entrada y salida de competidores son bajas**, considerando la comparación entre los aspectos que facilitan y obstruyen el movimiento de competidores (Tabla 5.7).

Aunque ciertos aspectos no lo hacen atractivo:	Hay factores que facilitan el ingreso y salida:
<ul style="list-style-type: none"> • Es considerado un negocio complejo considerando las restricciones gubernamentales. • Requiere conocimiento especializado. • Complejo acceso a materias primas. • No existe una cadena de distribución organizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inversión necesaria puede ser relativamente baja. • Puede representar una vía alterna de salir de la regulación para productores de leche. • Baja especialización o diferenciación de los productos. • No requiere fuerza de venta especializada y tiene relativamente pocos requerimientos de instalación. • Baja organización del sector. • Los quesos blancos artesanales pertenecen al segmento que no cuenta con precios regulados.

Tabla 5. 7 Análisis de las barreras de entrada/salida de competidores. Fuente: Propia

b) Poder de negociación de proveedores:

En base al balance de la Tabla 5.8, se considera que tienen un **poder medio de negociación**.

Aunque tienen a su favor:	La industria tiene a su favor:
<ul style="list-style-type: none">• Son relativamente pocos.• No se manejan sustitutos para los suministros.• Existe posibilidad de integración aguas abajo.	<ul style="list-style-type: none">• Es relativamente bajo el costo de cambiar de proveedor.• Bajo grado de organización.• Los factores productivos no son diferenciados o especializados y no tienen impacto sobre la competitividad.• Es posible integrar a los proveedores para beneficiarlos considerando que la mayoría de los precios de los proveedores están regulados.• Algunos materiales pueden ser producidos por la misma industria.

Tabla 5. 8Análisis del poder de negociación de proveedores. Fuente: Propia

c) Poder de negociación de clientes/consumidores:

Se considera que el **poder de negociación de clientes/consumidores es bajo** por el análisis que se muestra en la Tabla 5.9.

Aunque tienen a su favor:	La industria tiene a su favor:
<ul style="list-style-type: none"> • Es fácil cambiar de proveedor. • Buen manejo del Word of Mouth en la base de la pirámide. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe poca disponibilidad del producto. • La venta está dispersa en muchos consumidores. • La calidad y sabor son factores importantes para el consumidor. • Consumidores poco organizados e informados, y sin grandes habilidades negociadoras.

Tabla 5. 9 Análisis del poder de negociación de clientes/consumidores. Fuente: Propia

d) Amenaza de los Productos Sustitutos:

Aunque tienen a su favor:	La industria tiene a su favor:
<ul style="list-style-type: none"> • Fabricación industrial que le permite manejar mayor volumen. • Algunos productos son importados a dólar preferencial que permite una mayor rentabilidad. • Alto grado de higiene y confiabilidad en las marcas por parte de los consumidores. • Sus sabores son también preferidos por los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene mayor rentabilidad. • Producto es buscado por el consumidor. • Es un producto tradicional perteneciente a la cultura venezolana y valorado por el consumidor. • Son considerados más naturales. • Fácil preparación

Tabla 5. 10 Análisis del poder de amenaza de productos sustitutos. Fuente: Propia

Como definimos anteriormente, los principales productos sustitutos del sector son los quesos amarillos y blancos industriales y se consideran que tienen un **alto poder de amenaza** (ver Tabla 5.10).

e) Rivalidad de la competencia:

Aunque existen varias industrias de diversos tamaños, la capacidad de crecimiento está limitada por tope de utilización de líneas y poca disposición a invertir por las restricciones del mercado. Como consecuencia, la demanda no está siendo satisfecha. Por todo lo anterior, se considera que la competitividad en el sector es baja.

La Figura 5.4 resume la evaluación del entorno industrial:



Figura 5. 4 Las cinco fuerzas de Porter del mercado de quesos blancos artesanales. Fuente: Propia.

5.2.10 Oportunidades y Amenazas:

En función al análisis del entorno considerando un escenario en el medio plazo donde las condiciones económicas, tecnológicas, políticas y sociales no varíen significativamente dentro del ámbito nacional, se levantaron las siguientes amenazas y oportunidades:

a) Oportunidades

- Disminución de la cantidad de competidores agravará los problemas de disponibilidad del mercado
- Crece el valor por lo tradicional y lo local
- Apoyo en la Fundación Queso Popular
- Continuará apoyo de entes gubernamentales a organizaciones orientadas a cubrir necesidades de las comunidades de bajos recursos

b) Amenazas

- Caída de la renta per cápita por situación económica del país
- Carencia de mano de obra calificada
- Escasez de proveedores
- Incremento de la inflación y costo de materiales

5.2.11 Análisis DOFA

Uniando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se levantó el cuadro DOFA (Tabla 5.11) de donde surgen las iniciativas que sugieren implementarse para la apertura de Queso Popular en una comunidad.

	FORTALEZA	DEBILIDAD	AMENAZA
	F1- Ubicado dentro de la comunidad. F2- Dueños pertenecen y conocen la comunidad. F3- Mejor precio comparado con el mercado de quesos artesanales.	D1- Poca o ninguna experiencia de los dueños D2- Negocio nuevo en la zona D3- Ventas fuera del punto de compra natural del mercado D4- Producto/Marca no conocido D5- Compromiso de los socios	A1- Caída de la renta per cápita e incremento de la inflación por situación económica del país A2- Carencia de mano de obra calificada A3- Escasez de proveedores A4- Inseguridad
OPORTUNIDADES	O1- Disminución de la cantidad de competidores agravará los problemas de disponibilidad del mercado. O2- Crece el valor por lo tradicional y lo local O3- Apoyo en la Fundación Queso Popular O4- Continuará apoyo de los entes gubernamentales a organizaciones orientadas a cubrir necesidades de las comunidades de bajos recursos	Mantener un plan de producción dedicado a mantener variedad y disponibilidad en las tiendas (F1,O1) Desarrollar planes y promociones ajustados a las necesidades de la comunidad: apartado, ocasiones especiales (O2,F2) Buscar financiamiento para los planes que requieran inversión (F2,O4)	Plan de Fidelización (D4,O2) Desarrollar un plan de mercadeo de bajos recursos apalancado en la pertenencia a la comunidad y lo tradicional del producto (D2, D4, O2,O3) Continua asesoría sobre procesos, recetas y manejo del negocio (D1, D5, O3)
AMENAZAS	A1- Caída de la renta per cápita por situación económica del país A2- Carencia de mano de obra calificada A3- Escasez de proveedores A4- Incremento de la inflación y costo de materiales	Desarrollar un estudio informal y permanente de precios de la competencia en el mercado (A1,F3) Contratar personal de la comunidad (F1, A2) Implementar una metodología de estricto control de costos y eficiencias (F3,A4)	Expandir la venta del producto hacia los mercados municipales cercanos en la comunidad (D3,A1) Entrenamiento del personal en procesos y manejo higiénico del producto (D1,A2) Desarrollo modelo de competencias y plan de incentivos (D2,A2) Plan de Relaciones Públicas (D1,D5, A1, A3)
DEBILIDADES	D1- Poca o ninguna experiencia de los dueños D2- Negocio nuevo en la zona D3- Ventas fuera del punto de compra natural del mercado D4- Producto/Marca no conocido D5- Compromiso de los socios	Hacer un plan de comunicación boca a boca entre vecinos para dar a conocer el nuevo negocio (D2,F1,F2)	

Tabla 5. 11 Análisis DOFA para el lanzamiento de Queso Popular en una comunidad. Fuente: Propia

5.2.12 Plan de Acción e Iniciativas

Una vez levantado el análisis estratégico interno y externo, así como los objetivos, es necesario establecer con claridad los planes de acción que derivan de las iniciativas de la matriz DOFA, y que son necesarios para garantizar la consistencia en la ejecución con aras de alcanzar la Misión y Visión de la empresa. En la Tabla 5.12 se muestra el resumen de los lineamientos estratégicos que nos servirán de base para establecer cada plan de acción.

Visión	Ser preferidos y reconocidos como una organización dedicada a mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad al proveer la mejor nutrición, salud y bienestar que ofrecen nuestros quesos artesanales.
Misión	Ofrecer consistentemente quesos artesanales de excelente sabor, calidad y al mejor precio, estando siempre cerca de nuestra comunidad y adaptándonos para satisfacer sus necesidades.
Estrategia de diferenciación a través de:	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos. • Mejor disponibilidad en la zona. • La mayor frescura. • Producción dentro de la comunidad.

Tabla 5. 12 Lineamientos estratégicos para Quesos Populares. Fuente: Propia

En función al mapa estratégico establecido en la Figura 5.3, junto a las líneas de acciones o iniciativas que surgieron del análisis DOFA (Tabla 5.11), se pueden establecer las acciones que en específico deben ser desarrolladas para alcanzar los objetivos estratégicos.

a) Acciones técnicas para el Desarrollo de la Organización:

Objetivo Estratégico	Iniciativa DOFA	Plan de Acción	Indicador de Resultado
Desarrollar una cultura orientada a la calidad y el ahorro	Entrenamiento del personal en procesos y manejo higiénico del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar plan de entrenamiento con la asesoría de la Fundación Queso Popular • Ejecución del plan a todos el equipo de Queso Popular 	% de personal entrenado
Desarrollo del compromiso y del sentido de pertenencia entre socios y empleados	Desarrollo del modelo de competencia y plan de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la oportunidad de otorgar un plan de bono por resultados o por mostrar un comportamiento adecuado. • Dueños deben incentivar el buen comportamiento de su personal a través de modelar las competencias deseadas. 	Orgullo por trabajar en Quesos Populares
Continuo soporte en la Fundación Queso Popular	Continua asesoría sobre procesos, recetas y manejo del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones semanales con representantes de la Fundación 	% Asistencia a reuniones % Ejecución de acuerdos

Tabla 5. 13 Acciones técnicas para el Desarrollo de la Organización. Fuente: Propia

b) Acciones técnicas para los Procesos Internos:

Objetivo Estratégico	Iniciativa DOFA	Plan de Acción	Indicador de Resultado
Maximizar la eficiencia y control de costos en los procesos internos	Implementar una metodología de estricto control de costos y eficiencias	<ul style="list-style-type: none"> Definir los puntos clave de control de costos y los estándares de operatividad para evitar desperdicios y bajas eficiencias que incidirán en el costo del producto. Ejemplo: tiempos de producción, consumo estándar de materiales, manejo de inventario para evitar mermas, control de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantenimiento y/o reducción del indicador Costo por kilogramo vendido Mantenimiento y/o reducción del tiempo de producción por kilogramo Exactitud en el control de inventarios
Desarrollar acciones ganar-ganar con proveedores	Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores para garantizar disponibilidad de materias primas	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar mediante una matriz de riesgo/criticidad, las materias primas más sensibles que deben establecer negociaciones especiales con proveedores Definir, dependiendo del caso, la propuesta de negocio para el socio en función de garantizar disponibilidad y precio Al ser la leche, la materia prima más crítica del proceso, se recomienda incluir al distribuidor o productor de leche dentro de la sociedad de la empresa con el objetivo de beneficiar sus ganancias. 	<ul style="list-style-type: none"> Correcto inventario y despacho a tiempo de materias primas claves

Tabla 5. 14 Acciones técnicas para los Procesos Internos (Eficiencia y Disponibilidad). Fuente: Propia

Objetivo Estratégico	Iniciativa DOFA	Plan de Acción	Indicador de Resultado
Mantener una estrategia de precios competitivos	Desarrollar un estudio informal y permanente de precios de la competencia en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer fechas mensuales de investigación de precios de quesos en los mercados ubicados dentro de la comunidad • Establecer planes de acción en caso de que la diferencia de precios varíe significativamente a lo propuesto en el presente trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de fecha • Revisión de costos y precios con los resultados obtenidos
Asegurar higiene y el mejor sabor	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar financiamiento para la inversión en maquinaria • Entrenamiento al personal en procesos y manejo higiénico del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • En base a la asesoría con Fundación Queso Popular, definir las maquinarias e instrumentos indispensables para mantener una alta calidad y buscar financiamiento dentro de la Banca de Desarrollo. • Asegurar la aplicación de los entrenamientos en planta 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de crédito • Pago a tiempo del crédito • Cumplimiento de las medidas de control de higiene indicadas durante el entrenamiento. • Ninguna quejas de consumidores
Asegurar la mejor atención a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes y promociones ajustados a las necesidades de la comunidad • Mantener un plan de producción dedicado a mantener variedad y disponibilidad en las tiendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de pre-orden con entrega en fechas de quincena o pago de utilidades • Desarrollo de productos específicos para ocasiones especiales: quesos aliñados, porciones más grandes, etc. • En el mediano plazo, realizar entregas a domicilio. • Garantizar la mayor variedad de quesos sin sacrificar frescura 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena satisfacción del cliente en encuestas realizadas dentro de la comunidad

Tabla 5. 15 Acciones técnicas para los Procesos Internos (Producción y Venta). Fuente: Propia

Objetivo Estratégico	Iniciativa DOFA	Plan de Acción	Indicador de Resultado
Desarrollar mecanismos de promoción y venta (conocimiento de marca)	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un plan de mercadeo de bajos recursos apalancado en la pertenencia a la comunidad y lo tradicional del producto Hacer un plan de comunicación boca a boca entre vecinos para dar a conocer el nuevo negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un logo y la fachada apropiada del negocio (Figura 5.5) Hacer un plan de degustación puerta a puerta con los mismo empleados del negocio, que brinde un espacio para explicar la razón de ser del negocio y su ubicación Hacer volantes en imprentas del estado para repartir en lugares de alto tránsito de la zona como paradas de metro y/o autobuses. Hacer una promoción de entrega de un queso de prueba al llevar el volante. Utilizar las radios locales o dirigentes vecinales para dar a conocer el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> % de personas que llevan el volante Con conocidos de la comunidad, medir el % de gente que resulta expuesta al plan.
	<ul style="list-style-type: none"> Expandir la venta del producto hacia los mercados municipales cercanos a la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer la venta de los productos a todos los vendedores de queso de los mercados municipales cercanos Expandir el proceso de venta a todos los restaurantes y/o similares que utilicen este producto como parte de su materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> % de nuevos cliente vs clientes visitados

Tabla 5. 16 Acciones técnicas para los Procesos Internos (Producción y Venta). Fuente: Propia



Figura 5. 5 Propuesta logo Queso Popular San Agustín. Fuente: Propia

c) Acciones técnicas para Clientes y Terceros:

Objetivo Estratégico	Iniciativa DOFA	Plan de Acción	Indicador de Resultado
Ser reconocidos como una organización dedicada a mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad	Contratar personal de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> En la búsqueda de personal, colocar como requisito indispensable que viva en la comunidad 	100% del personal debe vivir en la comunidad
Afianzar alianzas con los proveedores y clientes	Plan de relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> Los socios deben frecuentar a los proveedores y clientes para entender oportunidades y áreas de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> Frecuencia de comunicación con clientes y proveedores Ejecución del plan de mejora identificado
Ser preferidos en la comunidad para la compra de quesos artesanales	Plan de Fidelización	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar, en el mediano plazo, plan de cuponera con premios asociados 	<ul style="list-style-type: none"> %Participación de clientes en el plan Disminución de la participación de mercado de otras marcas

Tabla 5. 17 Acciones técnicas para Clientes y Terceros. Fuente: Propia

d) Acciones técnicas Financieras

Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado
Optimizar Costos	Disminución del indicador: $(\text{Costos fijos} + \text{Costos variable}) / \text{Cantidad de unidades producidas}$
Incrementar Ingresos	Incremento del indicador: $\text{Valor Real Total Ingresos (n+1)} / \text{Total de Ingresos(n)}$

Tabla 5. 18 Acciones técnicas Financieras. Fuente: Propia

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Esta investigación propone un producto de la categoría de quesos dedicado a la base de la pirámide junto a una propuesta de modelo de negocio viable para solucionar las necesidades de los consumidores de niveles socioeconómicos D y E en el área metropolitana de Caracas, trayendo como beneficios la mejora en el bienestar de la comunidad tanto para los consumidores como para el emprendedor. Una vez culminado el proyecto, se presentan a continuación las conclusiones más importantes extraídas de dicha investigación:

- En Venezuela, el 77,9% de la población se encuentra categorizada como base de la pirámide (NSE D y E), de los cuales solo 42,4% presenta ingresos mayores a la canasta básica. Dentro de su presupuesto, el mayor gasto, entre 40% y 45%, lo tienen asignado a la alimentación.
- El consumo de productos lácteos es vital dentro de una dieta balanceada por sus aportes en proteínas, vitaminas y minerales. Sin embargo, el consumo per cápita de productos lácteos ha venido en franco decrecimiento en las últimas décadas pasando de 140 litros/persona/año en los 80's a un promedio de 80 litros/persona/año, lo que nos ubica por debajo de la recomendación de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (120 litros/persona/año).

- A partir del 2005 el gobierno inició la regulación de precios de la leche a puerta de corral lo que generó un fuerte desabastecimiento en la comercialización del producto por la falta de incentivo al productor y empezó a impactar la disponibilidad de quesos. La regulación de precios de quesos inició en el 2007 con algunos quesos blancos artesanales (duro y semiduro) y blancos pasteurizados y luego continuó con los amarillos.
- Estando la categoría de quesos tan inmersa en la cultura venezolana, por una revisión del precio controlado en el 2008, se observó un crecimiento en volumen de la categoría en +20%. Sin embargo, para el 2010 inició su caída y desde esos momentos los precios han sido ajustados muy ocasionalmente, lo cual ha venido causando una situación de desabastecimiento consistente hasta la actualidad.
- Al revisar los resultados de las encuestas a consumidores de quesos en la base de la pirámide se pudo observar que la mayoría de los encuestados tiene una alta frecuencia de consumo de la categoría (más de 3 veces por semana) y su consumo es variado entre todos los tipos de quesos. La compra de la categoría es mayoritariamente semanal en supermercados, mercados cercanos o mercados municipales.
- A pesar de que los encuestados presentan un alto grado de satisfacción con la categoría, al ahondar un poco en cada segmento, las mayores insatisfacciones las presentan con los quesos blancos artesanales por su disponibilidad ya que 33% de los encuestados indicaron que resulta difícil conseguirlo y por su precio ya que 44% manifestó que este valor se encontraba por encima de lo que están dispuestos a pagar. La solución de estos factores incidirán directamente en el volumen de ventas ya que 64% de los encuestados afirmaron incrementar la compra de haber una mejor disponibilidad.

- El sabor y/o gusto de cada uno de los segmentos de quesos parece estar satisfecho ya que no existe una preferencia marcada por ninguno.
- Al evaluar la motivación al emprendimiento en la base de la pirámide en Venezuela, se puede evidenciar la apertura que existe de iniciar un nuevo negocio en la comunidad, incluso si este es de producción de queso blanco artesanal (40% TTB) a pesar de que 76% desconoce cómo producir este producto.
- Considerando todos los aspectos anteriores se propuso el lanzamiento de una red de microempresas de producción de queso blanco artesanal, bajo la marca Queso Popular, localizada en zonas populares de alta concentración poblacional, siendo dueños uno o varios miembros de la misma comunidad.
- Para cada microempresa de producción de queso blanco artesanal, de acuerdo a los resultados de la encuesta, tener un mejor precio que los otros quesos, mejorar la disponibilidad, tener alta higiene y frescura y ser producido por la comunidad son las variables que van a mejorar el valor de la empresa considerando las curvas de valor de la competencia directa (otros quesos blancos artesanales) e indirecta (quesos blancos industriales y amarillos).
- Al analizar la parte financiera, la inversión se estima sea de Bs. 142.000 en base a los implementos necesarios para la preparación de 30 kilos de queso al día. Con este volumen, el estado mensual de ganancias y pérdidas permite tener un retorno de inversión en aproximadamente 2 años, a un precio por kilo de Bs. 90 lo cual representa una reducción entre 20% y 40% del precio actual del mercado.
- A través del Balance Scorecard se identificaron los temas estratégicos de una microempresa de producción de queso blanco artesanal Queso Popular, tales como: eficiencia, disponibilidad, precio, calidad,

atención al cliente y conocimiento de marca. Los cuales, llevaran a maximizar el valor de Queso Popular.

- Para alcanzar la Visión de Queso Popular, que es ser preferidos y reconocidos como una organización dedicada a mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad al proveer la mejor nutrición, salud y bienestar que ofrecen nuestros quesos artesanales, se plantearon una serie de iniciativas que surgieron del análisis interno-externo y con los cual se puedan alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el Balance Scorecard.
- Una de las iniciativas más importantes es el armar alianzas estratégicas con proveedores, en este caso principalmente de leche, formando incluso empresas mixtas con ellos para asegurar entregas de la leche con calidad y a tiempo, así como, permitir al productor tener un ingreso adicional fuera de la regulación al hacer una ruta de distribución fuera de lo usual.
- Por la poca experiencia de los dueños y en función de esparcir la propuesta de negocio, se propuso la creación de la Fundación Queso Popular con el objetivo de proporcionar el KnowHow, facilitar entrenamientos y financiamiento (contacto con Banca de Desarrollo).
- Se cumplieron el objetivo general y los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.
- El proyecto aporta toda la información necesaria para iniciar su desarrollo, ejecución y evaluación en una prueba piloto.
- El proyecto de investigación aportó grandes ideas y ayudó a romper paradigmas sobre el diseño de productos y modelos de negocio diseñados para la base de la pirámide, el cual es tan necesario para países en vías de desarrollo.

6.2 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de recomendaciones que complementan las conclusiones del presente proyecto de investigación:

- De la mano de Cavilac, del MPPAT o de cualquier organismo interesado, iniciar la ejecución de una prueba piloto para medir los resultados, capturar aprendizajes y poder expandir la idea a otras zonas y/o migrarla a otras categorías.
- Para el desarrollo de la propuesta se estimó que el esquema de regulaciones y restricciones a los que están sometidos los mercados lácteos y queseros se mantendría al menos en el mediano plazo por lo complicado que resultaría desarticularlo en corto tiempo. Sin embargo, queda demostrado que este esquema no resulta beneficioso para la base de la pirámide puesto que es uno de los principales causantes del desabastecimiento por la falta de incentivo al productor. Es por ello que se recomienda realizar un análisis externo adicional a largo plazo suponiendo la liberación del mercado en aras de garantizar la existencia de Queso Popular.
- La propuesta también resulta beneficiosa para empresas privadas del ramo lácteo, tal como lo indica Prahalad en su libro *La Fortuna en La Base de la Pirámide*, que quieran ampliar sus volúmenes en segmentos populares haciendo el papel de la fundación o del productor/distribuidor de leche para todas las microempresas Queso Popular que se desarrollen en el país. Es necesaria que la visión no solo sea de generar rentabilidad sino también la de ayudar a la sociedad a mejorar su nutrición, alcanzando al menos la recomendación del FAO sobre la ingesta de productos lácteos per cápita.

- Al implementar este modelo, es necesario revisar si existe alguna situación especial dentro de cada zona popular que requiera ser incluida dentro del análisis del entorno.
- Al implementar este proyecto es necesario colocar metas a numérica a cada indicador de resultados de forma que se puedan alcanzar los objetivos planteados.
- La situación que presenta el mercado de quesos puede ser fácil de identificar en cualquier otro mercado en Venezuela y representa una invitación para diseñar ideas para la base de la pirámide libre de paradigmas y con el objetivo de beneficiar a la comunidad, así como, aprovechar una oportunidad de venta para las empresas.
- Es relevante internalizar que el desarrollo del país y de sus pobladores no está en manos del gobierno de turno sino de cada uno de nosotros con las acciones que podamos efectuar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Actualidad 24. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://www.actualidad-24.com/2010/06/tipos-de-empresas-en-venezuela.html>
- Asociación Nacional de Industriales de Quesos (2008). *Datos Aniquesos 2007-2008*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.innovaven.org/quepasa/agrosec3.pdf>. [Consulta: 2012, Enero 19]
- Betancourt, José. (2006). *Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma*. Editado por Eumed.net.
- Balestrini Acuña, Miriam. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. BL consultores Asociados, Venezuela.
- Cámara Venezolana de Industrias Lácteas (2008). *Informe La Industria Lechera 2008*. [Documento en línea]. Disponible: http://www.cavilac.org/Informacion/Documentos/Octubre_2009/InformeLaIndustriaLecheraenVenezuela2008.pdf [Consulta: 2012, Enero 19]
- Cedeño, Luis. (2007). *Captar clientes en la base de la pirámide social: estrategia de comunicación para clientes móviles, pertenecientes al nivel socioeconómico D y E en una empresa de telecomunicaciones, caso grupo Telefónica-Movistar*. Tesis de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Cocina.lapipadelindio.com (2012). *Tipos de quesos madurados, blandos, semiblandos y duros*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://cocina.lapipadelindio.com/gastronomia/tipos-quesos-madurados-blandos-duros>
- Contreras, Hernán. (2010). *Curso de Política de Empresas*. Materia correspondiente al Postgrado de Administración de Empresas de la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Cyr, Linda A. (2007). *Creating a Business Plan*. Harvard Business School Publishing Corporation.

- Datanálisis (2009). *Estudio – Segmentación para Estratificar la Población por Nivel Socio-Económico*. Información disponible en el Programa Atendiendo el Mercado de las Mayorías – KRAFT. Curso dictado en el IESA.
- D’Urso, C. (2009). *Qué es un Modelo de Negocio? La Fuente de tu competitividad*. [Artículo disponible en línea]. Disponible: <http://manuelgross.bligoo.com/que-es-un-modelo-de-negocio-la-fuente-de-tu-competitividad>
- Economista 24 (2008). *Desaparecerán quesos amarillos por regulación excesiva*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://economia.noticias24.com/noticia/83/>
- El Nacional (2010). *Importaciones excesivas ponen en riesgo producción de quesos*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.guia.com.ve/noti/60795/importaciones-excesivas-ponen-en-riesgo-produccion-de-queso>
- El Universal (2013). *Aniquesos resalta altos precios del queso blanco*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://deportes.eluniversal.com/economia/130405/aniquesos-resalta-altos-precios-del-queso-blanco>
- El Universal (2011). *Producción de quesos disminuyó 8,35% durante 2010*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.consumid.org/detalle/14807/produccion-de-quesos-disminuyo-835-durante-2010>
- Fonseca, V (2010). *Negocios con la base de la pirámide* [Trabajo en línea]. Trabajo de grado de maestría publicado, Universidad Argentina de la Empresa. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/master-in-business-administration/master-in-business-administration.pdf>
- Freud, Sigmund (1940). *Compendio del psicoanálisis*. OC, T. III, BN, Madrid, 1981.

- Gross, M. (2009). *¿Qué es un modelo de negocio?. La fuente de tu competitividad*. [Documento en línea]. Disponible: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/634585/Que-es-un-Modelo-de-Negocio-La-fuente-de-tu-competitividad.html>.
- Hernandez Sampieri, Roberto. (1998). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill, México.
- Hernandez, Katuska (2011). *Rezago en los precios de quesos alcanza 70%*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://vprimero.blogspot.com/2011/07/rezago-en-los-precios-de-quesos-alcanza.html>
- Indepabis (2012). *Precios Regulados: Cesta Básica*. [Información disponible en línea]. Disponible en: <http://indepabis.gob.ve/precios-regulados/cesta-basica>
- INE (2012). *Venezuela deja su huella en la historia censal de América Latina INE da a conocer los Primeros Resultados del Censo 2011*. [Artículo disponible en línea]. Disponible: http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=423%3Aine-da-a-conocer-los-primeros-resultados-del-censo-2011&catid=121%3Acenso-2011&Itemid=7. [Consulta: 2012, Mayo]
- Informe RCR (2009). *Publicada en Gaceta Oficial Cuotas de Producción de alimentos regulados*. [Artículo en línea] Disponible en: http://informercr.blogspot.com/2009/03/lo-mas-importante_04.html
- Kerlinger, Fred. (1983). *Investigación del Comportamiento Técnicas Metodológicas*. Ed Interamericana, México.
- López Casuso, Rafael. *Cálculo de probabilidades e inferencia estadística con tópicos de econometría*. Publicaciones UCAB 2006.
- Maslow, Abraham (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review, 50, 370-396.
- Mendenhall(1990). *La Investigación y sus Métodos*. Barcelona Editorial Ontaro

- Ministerio del Poder Popular para la Alimentación. *Memoria y Cuenta 2010*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.derechos.org/ve/pw/wp-content/uploads/Min-Alimentaci%C3%B3n-20101.pdf>. [Consulta: 2012, Febrero 20]
- Mutis, J. (2008). *Innovación en modelos de negocio: La base de la pirámide como campo de experimentación*. [Revista en línea]. Universia Business Review. Disponible: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR0022008010.pdf
- Osterwalder, Alexander (2009). *How to Describe and Improve your Business Model to Complete Better?*. Amazon Edition. Arizona, USA.
- Porter, Michael E. (2000). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Cecsá.
- Porter, Michael E. (2000). *Estrategia Competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. Editorial Cecsá.
- Puente, R. y Esqueda, S. (2009). *Programa Atendiendo el Mercado de las Mayorías – KRAFT*. Curso dictado en el IESA.
- Prahalad, C. K. (2010). *The fortune at the bottom of the pyramid. Eradicating poverty through profits* [Libro en línea]. Pearson Education, Inc. Disponible: http://books.google.com/books?id=RPSG4JxAZzYC&printsec=frontcover&dq=2004+prahalad+fortune+bottom+pyramid&hl=es&ei=m4ICTvi9EoW2tgf_n7nZCA&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=2004%20prahalad%20fortune%20bottom%20pyramid&f=false.
- Reficco, E (2009). *Menos voluntarismo, más innovación* [Trabajo en línea]. Artículo perteneciente al INCAE Business Review. Disponible es: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1465902
- Ruiz Olabuenaga, J.I. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao, España.
- Sabino, Carlos (1992). *EL PROCESO DE INVESTIGACION*. Editorial Panapo. Caracas.

- Silva, Angel. (2008). *Plan de mercadeo para impulsar el relanzamiento de marca y productos de la franquicia heladera YogenFruz*. Tesis de Grado de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Tibbs, H. (2009). *Base of the pyramid food strategies* [Documento en línea]. Disponible: <http://www.hardintibbs.com/index.php/2009/05/base-of-the-pyramid-food-strategies/>
- Ultimas Noticias (2010). *Queso pasteurizado aumentó el doble*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.consumid.org/detalle/12541/queso-pasteurizado-aumento-el-doble>
- Zott, C. (2009). *Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio*. [Revista en línea]. Universia Business Review. Disponible: http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_23009108.pdf

ANEXOS

A.- Queso de Mano



El origen del queso de mano data aproximadamente desde el siglo XVI, donde la actividad pecuaria era una de las más importantes en Venezuela, especialmente en la región de los llanos. Lugar donde se ha elaborado desde entonces un extraordinario queso de mano, cuya fama ha trascendido en el tiempo, y llegado hasta nosotros. El queso de mano (Llamado así por el uso de las manos al momento de su elaboración), es un queso blanco fresco de pasta hilada obtenido del proceso de coagulación enzimática de la leche de vaca cruda, entera o descremada. El hilado característico en este tipo de queso es alcanzado a través del proceso de fermentación de la cuajada dulce hasta llegar a “cuajada a punto”, propiedad característica de los quesos de pasta hilada, que consiste en formar hilos al ser estirados cuando la cuajada a punto es cocinada en agua a 90°C. El producto obtenido es de textura suave y elástica, con presencia de capas o láminas fácilmente separables y su forma de conservación es sumergido en suero a temperatura ambiente

B.- Queso Guayanés



En el sur del país, concretamente en la ciudad de Upata, estado Bolívar, en la Guayana venezolana, se hace una versión semidura llamada Queso Guayanés, es similar al de mano, pero tienen más sal y un sabor más fuerte. Aunque el queso es originario de esa zona, actualmente se encuentra en toda Venezuela.

La mayor parte de la producción de Queso Guayanés se elabora de forma artesanal. Son pocas las industriales que se han animado a producirlo, de todas formas en Venezuela es fácil encontrarlo. Por lo general lo venden sin envasar y a temperatura ambiente, eso es señal que hay que consumirlo rápidamente, porque al hacer contacto con el frío cambia su carácter.

Se trata de un queso fresco de textura semidura, sin corteza, hecho con leche cruda, entera o parcialmente desnatada de vaca. De sabor suave lechoso y salado. Cuando está fresco es tan delicado que casi se puede untar.

Su sabor tímido pero firme es imposible de olvidar. Tanto es así que hoy día no hay un restaurante o arepera del país que no incluya en su menú al Queso Guayanés. Se puede conocer un país sentado a la mesa y probando los secretos culinarios que son tradición de los pueblos.

C.- Queso Palmita



Queso Palmita es una suave y acuoso, blanco fresco queso con grandes agujeros, producidos a partir de pasteurizada la leche. El queso Palmita se hace generalmente en grandes recipientes circulares de 6 pies de diámetro y cuatro pies de altura. Cada lote de queso Palmita puede variar en el sabor dependiendo de los ingredientes que se mezclan lentamente durante 2 a 3 días hasta que el queso se haya asentado. Luego los contenedores se fijan para un período adicional de 10 días hasta que la coagulación. Es imperativo que el queso alcance un nivel óptimo de salinidad. En otras palabras, el queso tiene un sabor muy salado a los recién llegados. Se empaquetan en cajas de madera prensada antes de su distribución. Una vez que el queso se envasa, debe ser vendido en dos o tres días debido a la transpiración del queso a partir de las cajas.

D.- Preguntas a Expertos:

Entrevistas con Expertos

Productores de Quesos

Nombre:	Empresa:
Cargo:	Ubicación:

Guía de Preguntas:

- Descripción general de su empresa (Activos, Animales y Personal)
- ¿Qué tipo de quesos se producen en su empresa?
- ¿Qué procesos (producción de leche o solo queso) se realizan en su empresa?
- ¿Podría describir el proceso de producción del queso?
- ¿De dónde obtiene la leche? (si aplica)
- ¿Cómo evaluaría el proceso de obtención de la leche? (complicado/sencillo, ¿xq?)
- ¿Cómo es la rentabilidad del negocio?
- ¿Los precios regulados lo afectan? ¿Cómo?
- ¿Cuáles considera son los aspectos negativos que impactan la operatividad de su negocio?
- ¿Cuáles considera son las oportunidades de su negocio y que necesita usted para aprovecharlo?
- ¿Usted considera que la demanda de queso en el país está satisfecha?
- ¿Qué sector poblacional se encuentra más afectado por la oferta de quesos?
- ¿Cuáles cree usted pueden ser las vías para mejorar la situación de oferta de queso, bajo las condiciones y restricciones actuales?

E.- Cuestionario a consumidores de la categoría de quesos

La presente investigación tiene por objetivo realizar un estudio para la Universidad Católica Andrés Bello. La información será utilizada únicamente para dicha investigación y resulta de carácter confidencial. Siéntase libre de responder puesto que cualquier respuesta es considerada correcta.

Parte I

A continuación se le presentan una serie de frases. Por favor seleccione con una Equis (X) aquella opción con la que se sienta más identificado. Sólo se permite escoger una alternativa por pregunta, a excepción de aquellas que indiquen lo contrario:

A. Con que frecuencia consume Quesos usted y/o su familia

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| 1. Más de 3 veces por semana | <input type="checkbox"/> |
| 2. Dos veces por semana | <input type="checkbox"/> |
| 3. 1 vez por semana | <input type="checkbox"/> |
| 4. 1 vez cada 15 días | <input type="checkbox"/> |
| 5. 1 vez al mes o menos | <input type="checkbox"/> |

B. ¿Qué tipo de queso consume mayoritariamente? (puede seleccionar múltiples opciones)

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Amarillo (Cheddar, Munster, Holandes). | <input type="checkbox"/> |
| 2. Blanco Industrial (Mozzarella, Búfala, tipo Paisa). | <input type="checkbox"/> |
| 3. Blanco Artesanal/Frescos (Guayanés, Telita, Tira, Palmizulia, etc). | <input type="checkbox"/> |
| 4. Fundido (Cheez Whiz, Rikesa) | <input type="checkbox"/> |

C. Pensando en general en la oferta de Quesos Amarillos en Venezuela, usted se siente:

<u>TOTALMENTE</u> <u>SATISFECHO</u>	<u>BASTANTE</u> <u>SATISFECHO</u>	<u>SATISFECHO</u>	<u>POCO</u> <u>SATISFECHO</u>	<u>INSATISFECHO</u>

D. Pensando en general en la oferta de Quesos Blancos Industriales en Venezuela, usted se siente:

<u>TOTALMENTE</u> <u>SATISFECHO</u>	<u>BASTANTE</u> <u>SATISFECHO</u>	<u>SATISFECHO</u>	<u>POCO</u> <u>SATISFECHO</u>	<u>INSATISFECHO</u>

E. Pensando en general en la oferta de Quesos Blancos Artesanales/Frescos en Venezuela, usted se siente:

<u>TOTALMENTE</u> <u>SATISFECHO</u>	<u>BASTANTE</u> <u>SATISFECHO</u>	<u>SATISFECHO</u>	<u>POCO</u> <u>SATISFECHO</u>	<u>INSATISFECHO</u>

Parte II

En una escala del 1 al 5, en donde 1 es NUNCA y 5 es SIEMPRE, por favor indique con qué frecuencia realiza cada una de las siguientes acciones. Las alternativas son:

<u>NUNCA</u>	<u>CASI NUNCA</u>	<u>NORMALMENTE</u>	<u>CASI SIEMPRE</u>	<u>SIEMPRE</u>
1	2	3	4	5

Nº	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
1	Yo soy quien realizo las compras del hogar	1	2	3	4	5
2	La compra de queso para mi hogar es semanal	1	2	3	4	5
3	Compro el Queso en una cadena de supermercados	1	2	3	4	5
4	Compro el Queso en un mercado cercano y/o municipal	1	2	3	4	5
5	Compro el Queso a un comerciante abastos y/o bodegas	1	2	3	4	5
6	Compro el Queso a un comerciante informal y/o buhonero	1	2	3	4	5
7	Compro el Queso a un vecino	1	2	3	4	5
8	Compro el Queso a cualquier persona/entidad que lo venda	1	2	3	4	5

Parte III

En una escala del 1 al 5, en donde 1 es TOTALMENTE EN DESACUERDO y 5 es TOTALMENTE DE ACUERDO, por favor indique su opinión en relación a las siguientes frases relacionadas con **Queso Amarillo**. Marque con un círculo el número apropiado, utilizando la escala que encontrará a continuación.

<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>	<u>EN DESACUERDO</u>	<u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u>	<u>DE ACUERDO</u>	<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>
1	2	3	4	5

Nº	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
1	Me gusta el Queso Amarillo más que cualquier otro queso	1	2	3	4	5
2	Es fácil conseguir Queso Amarillo	1	2	3	4	5
3	Considero que el precio de los Quesos Amarillos está bien	1	2	3	4	5
4	No estoy satisfecho con la variedad de Quesos Amarillos que encuentro en el mercado	1	2	3	4	5
5	Siempre encuentro el Queso Amarillo que busco	1	2	3	4	5

Parte IV

En una escala del 1 al 5, en donde 1 es TOTALMENTE EN DESACUERDO y 5 es TOTALMENTE DE ACUERDO, por favor indique su opinión en relación a las siguientes frases relacionadas con **Queso Blanco Industrial (Mozzarella, Búfala, tipo Paisa)**. Marque con un círculo el número apropiado.

<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>	<u>EN DESACUERDO</u>	<u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u>	<u>DE ACUERDO</u>	<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>
1	2	3	4	5

Nº	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
1	Me gusta el Queso Blanco más que cualquier otro queso	1	2	3	4	5
2	Resulta difícil conseguir Queso Blanco Industrial	1	2	3	4	5
3	El precio del Queso Blanco Industrial está por encima de lo que estoy dispuesta a pagar	1	2	3	4	5
4	Estoy satisfecho con la variedad de Quesos Blancos Industriales que encuentro en el mercado	1	2	3	4	5
5	La disponibilidad de Quesos Blancos Industriales no me satisface	1	2	3	4	5

Parte V

En una escala del 1 al 5, en donde 1 es TOTALMENTE DESACUERDO y 5 es TOTALMENTE ACUERDO, por favor indique su opinión en relación a las siguientes frases relacionadas con **Queso Blanco Artesanal**. Marque con un círculo el número apropiado, utilizando la misma escala que encontrara a continuación.

<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>	<u>EN DESACUERDO</u>	<u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u>	<u>DE ACUERDO</u>	<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>
1	2	3	4	5

Nº	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
1	Me gusta cualquier Queso Blanco Artesanal más que el Queso Amarillo	1	2	3	4	5
2	Me gusta cualquier Queso Blanco Artesanal más que el Queso Blanco Industrial	1	2	3	4	5
3	Lo más importante de un Queso Blanco Artesanal es su frescura	1	2	3	4	5
4	Es difícil conseguir Queso Blanco Artesanal	1	2	3	4	5
5	Estoy dispuesto a comprar el Queso Blanco a cualquier persona que lo venda	1	2	3	4	5
6	El precio de los Quesos Blancos Artesanales está por encima de lo que estoy dispuesto a pagar	1	2	3	4	5
7	No estoy satisfecho con la variedad de Quesos Artesanales que encuentro en el mercado	1	2	3	4	5
8	Una mejor disponibilidad de Quesos Blancos Artesanales me haría comprar más queso de este tipo	1	2	3	4	5
9	Puedo comer Queso Blanco Artesanal/Fresco todos los días	1	2	3	4	5
10	Los Quesos Blancos Artesanales son los más caros del mercado	1	2	3	4	5
11	Me gustaría que un vecino preparara el Queso Blanco Artesanal	1	2	3	4	5

Parte VI

En una escala del 1 al 5, en donde 1 es TOTALMENTE EN DESACUERDO y 5 es TOTALMENTE DE ACUERDO, por favor indique su opinión en relación a las siguientes frases. Marque con un círculo el número apropiado, utilizando la escala que encontrará a continuación.

<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>	<u>EN DESACUERDO</u>	<u>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</u>	<u>DE ACUERDO</u>	<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>
1	2	3	4	5

Nº	ENUNCIADOS	1	2	3	4	5
1	Siempre estoy buscando cualquier fuente de ingresos adicionales para mi hogar	1	2	3	4	5
2	Prefiero los trabajos que pueda hacer en mi casa	1	2	3	4	5
3	Si recibo cualquier ayuda o incentivo de terceros, podría montar mi negocio	1	2	3	4	5
4	No conozco cómo producir un Queso Blanco Artesanal	1	2	3	4	5
5	Estoy dispuesto a aprender a producir Queso Blanco Artesanal para mi comunidad	1	2	3	4	5
6	Me siento más seguro de iniciar un negocio formal si recibo ayuda de cualquier institución pública o privada	1	2	3	4	5

Parte V

Señale con una "X" los siguientes datos personales, en el espacio que se le indica

<table border="1"> <tr> <td colspan="2">1. SEXO</td> </tr> <tr> <td>Femenino</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Masculino</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1. SEXO		Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">2. EDAD</td> </tr> <tr> <td>18-24</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>25-30</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>31-40</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>41-60</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>60 en adelante</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	2. EDAD		18-24	<input type="checkbox"/>	25-30	<input type="checkbox"/>	31-40	<input type="checkbox"/>	41-60	<input type="checkbox"/>	60 en adelante	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">3. NIVEL DE INSTRUCCIÓN</td> </tr> <tr> <td>Primaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Técnica Superior</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Universitaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Postgrado</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	3. NIVEL DE INSTRUCCIÓN		Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Técnica Superior	<input type="checkbox"/>	Universitaria	<input type="checkbox"/>	Postgrado	<input type="checkbox"/>
1. SEXO																																
Femenino	<input type="checkbox"/>																															
Masculino	<input type="checkbox"/>																															
2. EDAD																																
18-24	<input type="checkbox"/>																															
25-30	<input type="checkbox"/>																															
31-40	<input type="checkbox"/>																															
41-60	<input type="checkbox"/>																															
60 en adelante	<input type="checkbox"/>																															
3. NIVEL DE INSTRUCCIÓN																																
Primaria	<input type="checkbox"/>																															
Secundaria	<input type="checkbox"/>																															
Técnica Superior	<input type="checkbox"/>																															
Universitaria	<input type="checkbox"/>																															
Postgrado	<input type="checkbox"/>																															
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">4. TRABAJA</td> </tr> <tr> <td>Si</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>No</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	4. TRABAJA		Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td colspan="3">5. Describa las características de su trabajo:</td> </tr> <tr> <td>Formal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Público</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>T. Completo</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Informal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Privado</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>T. Parcial</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		5. Describa las características de su trabajo:			Formal	<input type="checkbox"/>	Público	<input type="checkbox"/>	T. Completo	<input type="checkbox"/>	Informal	<input type="checkbox"/>	Privado	<input type="checkbox"/>	T. Parcial	<input type="checkbox"/>									
4. TRABAJA																																
Si	<input type="checkbox"/>																															
No	<input type="checkbox"/>																															
5. Describa las características de su trabajo:																																
Formal	<input type="checkbox"/>	Público	<input type="checkbox"/>	T. Completo	<input type="checkbox"/>																											
Informal	<input type="checkbox"/>	Privado	<input type="checkbox"/>	T. Parcial	<input type="checkbox"/>																											
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">6. ¿Cuántas personas viven en su hogar?</td> </tr> <tr> <td>Menos de 3</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>De 4-6</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>De 6-8</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mas de 8</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	6. ¿Cuántas personas viven en su hogar?		Menos de 3	<input type="checkbox"/>	De 4-6	<input type="checkbox"/>	De 6-8	<input type="checkbox"/>	Mas de 8	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">7. ¿Cuántos cuartos posee su casa?</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mas de 3</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	7. ¿Cuántos cuartos posee su casa?		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	Mas de 3	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr> <td colspan="2">8. ¿Cómo es el acceso a la puerta de su hogar?</td> </tr> <tr> <td>Por calle asfaltada</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Por callejón</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Por escaleras</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Por vía de tierra</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	8. ¿Cómo es el acceso a la puerta de su hogar?		Por calle asfaltada	<input type="checkbox"/>	Por callejón	<input type="checkbox"/>	Por escaleras	<input type="checkbox"/>	Por vía de tierra	<input type="checkbox"/>
6. ¿Cuántas personas viven en su hogar?																																
Menos de 3	<input type="checkbox"/>																															
De 4-6	<input type="checkbox"/>																															
De 6-8	<input type="checkbox"/>																															
Mas de 8	<input type="checkbox"/>																															
7. ¿Cuántos cuartos posee su casa?																																
1	<input type="checkbox"/>																															
2	<input type="checkbox"/>																															
3	<input type="checkbox"/>																															
Mas de 3	<input type="checkbox"/>																															
8. ¿Cómo es el acceso a la puerta de su hogar?																																
Por calle asfaltada	<input type="checkbox"/>																															
Por callejón	<input type="checkbox"/>																															
Por escaleras	<input type="checkbox"/>																															
Por vía de tierra	<input type="checkbox"/>																															

Parte VI

Señale la zona residencial en la que vive: _____

F.- Validación de Encuestas

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, VINCENTO RUGGIERO RUGGIERO, titular de la Cédula de Identidad
N° 6.059.534, de profesión Lic. Educación / Master en Ad. de Empresas
ejerciendo actualmente como Docente de Post-grado, en la
institución U.C.A.B. —

Por medio de la presente hago constar que he revisado y validado a fines de su aplicación, el
instrumento (cuestionario) para el trabajo especial de grado que lleva por título:

ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL PARA EL DESARROLLO
DE UN PRODUCTO DE LA CATEGORÍA DE QUESOS DIRIGIDO
A LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN EL ÁREA METROPOLITANA
DE CARACAS.

En Caracas, a los 14 días del mes de ABRIL de 2013

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Guillermo Huñoz R, titular de la Cédula de Identidad
N° 4825673, de profesión Iny: Industrial,
ejerciendo actualmente como Docente, en la
institución U-C.A.B.

Por medio de la presente hago constar que he revisado y validado a fines de su aplicación, el
instrumento (cuestionario) para el trabajo especial de grado que lleva por título:

ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL PARA EL DESARROLLO
DE UN PRODUCTO DE LA CATEGORÍA DE QUESOS DIRIGIDO
A LA BASE DE LA PIRÁMIDE EN EL ÁREA METROPOLITANA
DE CARACAS.

En Caracas, a los 10 días del mes de ABRIL de 2013