

# **PLAN DE TRABAJO**

## **I. PLAN DE TRABAJO**

### **1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR**

Según el Programa Mundial de Alimentos (PMA), casi todos los países del mundo cuentan con programas nacionales de alimentación escolar. Estos atienden a unos 368 millones de niños en total y representan una inversión de hasta US\$75 000 millones.

En América Latina, 85 millones de niños se benefician con los programas de alimentación escolar, a los que se reconoce cada vez más ampliamente como las iniciativas de protección social más importantes de la región. A medida que estos programas cobran popularidad, los gobiernos deben detectar oportunidades para garantizar que resulten sostenibles y se los pueda ampliar.

En nuestro país, existe una larga experiencia de alimentación escolar, desde el 13 de diciembre de 1951, con el Decreto Supremo N° 2896, en las escuelas de las empresas mineras, ferroviarias e industriales.

El 20 de abril de 1994, se promulga la Ley N° 1551 de Participación Popular, en su artículo 14 establece las competencias municipales en materia de atención de los programas de alimentación complementaria incluyendo los desayunos escolares.

En 1999, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (MECD), elaboró la política y programa de alimentación escolar.

En el año 2000, se elaboró la Resolución Bi-ministerial 001/00 (Ministerios de Salud y Educación), complementada con la Resolución Bi-ministerial 001/01, aprueba la política de salud y alimentación escolar y las normas de salud y alimentación escolar, que define la política de alimentación escolar en el país.

La Resolución plantea la normativa y establece los procedimientos para la implementación de los programas de salud y de alimentación escolar.

El 2003 el Ministerio de Educación con apoyo del Programa Mundial de Alimentos (PMA), realiza el primer Diagnóstico de la Aplicación del Desayuno Escolar en Bolivia. El 2009 se realiza el segundo diagnóstico, cuyos principales aportes revelan la cobertura de la Alimentación Complementaria Escolar en el nivel municipal, los avances, limitaciones, la diversidad de criterios para su aplicación y los vacíos de información para la operativización, administración y gestión; aspectos que se busca ir superando sobre la base de experiencias y la elaboración de documentos guía que permitan a los gobiernos autónomos municipales, tener un marco de referencia para su accionar.

El 26 de junio de 2011, se promulga la Ley 144 de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria que en el artículo 20, inciso II, numeral 2 y 3 respectivamente señala: Ampliar la cobertura del Programa de Alimentación Complementaria Escolar en los niveles inicial, primario y secundario.

En octubre de 2014 se promulga el Decreto Supremo 2167 que aprueba la Política de Alimentación y Nutrición, la cual contempla el Programa de Alimentación Complementaria Escolar bajo responsabilidad del Ministerio de Educación y el Programa de Educación Alimentaria Nutricional, como responsabilidad del Ministerio de Educación y del Ministerio de Salud.

Asimismo, el 29 de diciembre de 2014 se aprueba la Ley 622 de Alimentación Escolar en el marco de la soberanía alimentaria y la economía plural, cuyo objeto es regular la alimentación complementaria escolar, distribuyendo responsabilidades a los diferentes niveles de gobierno, fomentando la economía social comunitaria a través de la compra de alimentos de proveedores locales.

En la actualidad Tarija se encuentra bajo este mismo modelo es por ello que cientos de unidades educativas en todos los municipios del departamento se benefician de esta ración de refrigerio denominado “Alimentación Complementaria Escolar”.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo se refiere a un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y distribución de sándwiches nutritivos y ecológicos para el desayuno escolar, distribuidos en el marco de la Alimentación Complementaria Escolar (A.C.E.), para las unidades educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija.

Esta idea nace porque actualmente las microempresas existentes no cumplen con la cuota nutricional indicada por los ministerios encargados por ello, esta ración de alimento se va a diferenciar de las demás porque recibirán un diferente tratamiento ya que serán altamente fortificadas con los tres macronutrientes esenciales para el ser humano (proteínas, carbohidratos y grasas) y se complementarán con los micronutrientes esenciales para la vida (vitaminas y minerales).

### **1.2.1. Justificación teórica**

Desarrollar el presente plan de negocios es de gran importancia debido a que nos permite identificar diferentes aspectos necesarios para determinar la viabilidad y factibilidad de la idea, entre esos aspectos podemos mencionar algunos como ser: identificación del mercado, necesidades a satisfacer, determinación de estrategias de marketing, diseño de procesos, determinación de la viabilidad financiera a través de diferentes indicadores como el valor actual neto y tasa interna de retorno solo por mencionar algunos.

### **1.2.2. Justificación práctica**

Con el presente plan de negocios se pretende crear una empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos para la Alimentación Complementaria Escolar, que cumpla con los estándares y cuota nutricional diaria para los niños, por esta razón, se los elaborará de manera más industrializada, modificando los insumos que entrarán en la preparación de nuestros alimentos haciendo que estos cumplan el requerimiento nutricional que exige tanto el ministerio de salud y el de

educación. Ya que actualmente las microempresas existentes no cumplen con dichos estándares.

### **1.2.3. Justificación social**

Seguir una buena alimentación es muy importante para todo el mundo, pero especialmente para los más pequeños de la casa. Una dieta equilibrada y un estilo de vida saludable harán que los más pequeños crezcan sanos, llenos de energía y con menor riesgo de sufrir obesidad y enfermedades relacionadas.

El porcentaje de excelentes alumnos en aquellos niños que siguen una dieta equilibrada es un 14% superior al de aquellos que no lo hacen. Además, se muestran significativamente más satisfechos con sus deberes, sus notas y al 84% de ellos no les cuesta ir a clase.

Llevar una dieta equilibrada es aquella que incluye el consumo de frutas y verduras frescas al menos una vez por semana, así como el de legumbres, proteínas y frutos secos. Además de utilizar el aceite de oliva como grasa habitual y de tener el agua como bebida principal. Si de alguna manera se comienza a modificar los hábitos alimenticios de los niños empezando por otorgar raciones de refrigerios distribuidas en horarios escolares, podemos hacer que estos en un futuro crezcan sanos, fuertes y con un grado de aprendizaje académico excelente.

## **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.3.1. Identificación del problema**

Actualmente, la dotación de refrigerios para las unidades educativas es de carácter obligatorio con el fin de que los estudiantes reciban aportes nutricionales para su crecimiento y mejorar el rendimiento escolar, sin embargo, nos dimos cuenta que la materia prima utilizada para la preparación de estos alimentos no es la correcta ya que el producto final no está cumpliendo con los aportes nutricionales necesarios.

También se pudo observar que existe una excesiva contaminación por los negocios del sector ya que utilizan materiales de plástico desechable, para distribuir sus productos, en promedio cada unidad educativa desecha quinientas bolsas al día y otros utensilios como ser cucharillas y envolturas de otros productos.

Así mismo, las microempresas que se dedican a esta actividad en el departamento de Tarija, no realizan estrategias de marketing para poder darse a conocer al mercado, así como para posicionar su marca, no cuentan con sitios web o redes sociales donde se pueda informar acerca de las opciones de los productos que ofrecen.

La mayoría de estas microempresas son unipersonales, muchas de ellas no tienen un organigrama, manual de funciones y contratos de trabajo formales ya que los mismos quedan en validez legal de un contrato verbal que puede generar conflictos debido a su dificultad a la hora de demostrar su existencia.

Muchos de los procesos de producción que se utilizan en los negocios existentes, son de carácter empírico, por ende, estos no quedan claros muchas veces y no se encuentran reflejados en documentación de la empresa.

Finalmente, el sector actual al que queremos ingresar no utilizan herramientas financieras para verificar la rentabilidad de su negocio y muchas veces contratan servicios externos para poder resolver dudas en materia legal.

### **1.3.2. Definición del problema**

Actualmente los productos ofertados por las microempresas existentes no cumplen con el valor nutricional y ecológico necesario, carecen de estrategias de marketing y su materia prima no es la adecuada para cumplir el requerimiento nutricional de los comensales.

#### **1.4. NECESIDADES INSATISFECHAS DEL MERCADO**

El segmento al cual está dirigido este plan de negocio son las unidades educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija, las cuales reciben por ley una ración de refrigerios (sándwiches, líquidos preparados con frutas, galletas, etc.) en el marco de la Alimentación Complementaria Escolar, por ende, es un sector altamente demandante y activo.

Si bien ya existen algunas pequeñas empresas que realizan este tipo de actividad, se pudo identificar algunas necesidades insatisfechas, como ser: la falta de aportes nutricionales que ofrecen los productos de estas empresas, puesto que no cumplen con el aporte calórico y nutritivo necesario para los comensales y que establece los ministerios de salud y educación, la materia prima que utilizan en algunos productos no son de origen boliviano lo cual constituye una contradicción a la Ley 622 de Alimentación Escolar, cuyo objetivo es fomentar la economía social comunitaria a través de la compra de alimentos de proveedores locales además de la falta de higiene y normas de inocuidad alimentaria al momento de la preparación y entrega de productos.

#### **1.5. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO**

La idea del presente plan de negocios es crear una empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos, fortalecidos con los macronutrientes y micronutrientes esenciales en una dieta equilibrada, balanceada y saludable, para ello se producirán panes fortalecidos con tres tipos de harina (trigo, coime y soya), y panes de harina integral. Para los rellenos se usará distintos tipos de vegetales, carne de origen animal y aditivos naturales. Y para su envoltura se utilizará servilletas de papel reciclable con el fin de reducir el uso de bolsas de plástico en la ciudad.

Estos productos serán distribuidos a las unidades educativas fiscales del área urbana, de la ciudad de Tarija como desayunos escolares en el marco de la Alimentación Complementaria Escolar.

## **1.6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

Los objetivos que se espera alcanzar con la elaboración del plan de negocio, para la producción de sándwiches nutritivos y ecológicos destinados a la Alimentación Complementaria Escolar, son:

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar la viabilidad técnica, de mercado y financiera de la idea de negocio correspondiente a la producción de sándwiches nutritivos y ecológicos para el desayuno escolar de unidades educativas fiscales del área urbana en la ciudad de Tarija.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- Identificar el proceso productivo y el requerimiento de materias primas adecuados para la elaboración de los desayunos escolares ecológicos y nutritivos a través de la formulación de un plan de producción.
- Definir una estructura organizacional mediante un plan de recursos humanos para poder identificar una jerarquía dentro de la empresa, puesto y su función respectiva
- Definir estrategias de publicidad a través del desarrollo de un plan de marketing para dar a conocer los productos que ofrece la empresa.
- Determinar la factibilidad económica de la empresa productora de desayunos escolares ecológicos y nutritivos, por medio de indicadores financieros.



## **1.7.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. Diseño metodológico**

En el presente plan de negocios, para la materia Taller de Profesionalización, se desarrollará una investigación cuantitativa de corte exploratorio que nos servirá para identificar el problema en el sector en el cual se pretende desarrollar la idea de negocio.

También se realizará una investigación de corte descriptivo, de variables independientes, para redactar los antecedentes, identificación y definición del problema.

Además, la redacción de este plan de negocio es descriptivo mediante el método deductivo.

### **1.7.2. Métodos, técnicas o instrumentos**

Los métodos que se utilizarán para el presente plan de negocios son el método deductivo y el sintético.

El método deductivo es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos).

Y el método sintético es un proceso analítico de razonamiento que busca reconstruir un suceso de forma resumida, valiéndose de los elementos más importantes que tuvieron lugar durante dicho suceso.

Las técnicas que se utilizarán para la recolección de información serán de acuerdo a la fuente:

Fuentes primarias: se utilizará la observación participativa, encuestas escritas, y entrevistas.

Fuentes secundarias: para ello se recurrirá al análisis de documentación, datos de internet, revistas y material bibliográfico en general.

Y los instrumentos a utilizar serán celulares para distribuir los cuestionarios de manera digital a la muestra a ser encuestada, grabadoras y cámaras fotográficas para registrar la información y libretas para apuntes necesarios.

### **1.7.3. Identificación de la población y el muestreo**

La población del objeto de estudio serán las unidades educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija correspondientes a los grados inicial, primaria y secundaria.

Para definir la muestra de la población con la que se va a trabajar se utilizará el muestreo aleatorio simple.

## **1.8. ALCANCE O DELIMITACIÓN**

### **1.8.1. Alcance teórico**

El presente plan de negocios corresponde a las áreas de marketing, producción, recursos humanos y finanzas, las mismas pertenecen al departamento de administración aplicada de la carrera de Administración de Empresas.

### **1.8.2. Alcance temporal**

El presente plan de negocios empezó a elaborarse en fecha 17 de febrero de 2020 y tendrá como fecha de finalización en agosto del mismo año. Además, se tomará en cuenta información histórica desde el 2015 sobre la Alimentación Complementaria Escolar (A.C.E.).

La proyección del mismo se realizará para cinco años tomando el 2021 como año cero, hasta el 2026, es decir se está considerando una proyección de cinco años.

### **1.8.3. Alcance espacial o geográfico**

El plan de negocio para la creación de una empresa productora de sándwiches ecológicos y nutritivos para el desayuno escolar, se llevará a cabo para el departamento de Tarija, zona urbana de la provincia Cercado.

# **MARCO TEÓRICO**

## **II. MARCO TEÓRICO: PLAN DE NEGOCIOS**

### **ASPECTOS GENERALES DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

#### **¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?**

El plan de negocio puede definirse como el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica. (Cabrerizo D., 2009).

Bajo tal percepción, se puede decir que el plan de negocios no es solo un documento formal que plantea una idea de negocio a desarrollar, sino que además se enfoca en todos los pasos y procesos que se deben seguir y realizar para llevar a cabo de manera exitosa la implementación de dicha idea, además se incluyen estrategias para el logro de los objetivos y el tiempo en el que se debe realizar.

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales. (Balanko-Dickson, 2007).

Según el autor (Balanko-Dickson, 2007): “Un plan de negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarlas, a través de aspectos de administración, mercadotecnia, operación y finanzas, con metas identificadas que se convierten en objetivos”. (pág.7).

Por lo tanto, podemos definir al plan de negocios como un documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito.

## **SECCIONES DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Según (Balanko-Dickson, 2007) son 10 las secciones que deben llevar todo plan de negocios las cuales son:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del negocio
3. Productos y servicios
4. Análisis de la industria
5. Análisis del mercado
6. Estrategia de marketing
7. Administración, operaciones y organización.
8. Plan de implementación
9. Plan de contingencia
10. Plan financiero

Estas secciones pueden variar de acuerdo al autor del plan de negocio, sin embargo, los puntos que se van a usar en este trabajo son, resumen ejecutivo, análisis del contexto, plan de marketing, plan de producción, plan organizacional y de recursos humanos y plan financiero.

### **Descripción del negocio**

Las empresas surgen a partir de la creación o innovación de un bien, de un producto o de un servicio.

La relación que existe entre el servicio y la empresa es el eje rector que sostiene a la idea de negocio.

El concepto se basa en los productos que ofrece y puede llegar a ofrecer la empresa para generar valor y atraer a los clientes. Esta idea consiste en crear sándwiches nutritivos y ecológicos que serán repartidos a los estudiantes de colegios en el marco de la Alimentación Complementaria Escolar.

La configuración de la empresa surge a partir de una comparación de los demás emprendimientos existentes con el objetivo de formar un concepto de negocio similar pero que se pudiera emprender con mayor calidad. Una vez que formada la idea se pretende para fomentar el crecimiento de la empresa, aumentar su valor y mejorar la oferta del producto.

### **Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Este modelo es el paradigma más completo que ha dominado el campo de la estrategia. El modelo hace depender la posición competitiva de la empresa no solo del precio o la cantidad de producción, sino de las cinco fuerzas que determinan su rentabilidad a largo plazo.

Se procederá a describir brevemente cada una de ellas a continuación:

#### **Rivalidad entre empresas existentes**

El grado de rivalidad en determinado sector de una industria, se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión, o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores, por lo que se pueden crear esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Es decir, las empresas son mutuamente dependientes y esto da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos o incrementos en el servicio al cliente o aumento en las garantías de los productos y servicios. Cuanto más concentrada sea la industria, más probable es que los competidores reconozcan su mutua interdependencia, y así restrinjan su rivalidad.

### **Amenaza de nuevos competidores**

La creación de nuevas empresas genera el deseo de obtener una participación en el mercado y recursos económicos. Esto puede obligar a los negocios a bajar sus precios o inflar los costos de los productos existentes, reduciendo así la rentabilidad.

El concepto clave al analizar en este punto son las limitaciones y las barreras de entrada que impiden el flujo de ingresos de algunas empresas a otras. Según (Porter, 1985) “las barreras de entrada existen cuando no es posible replicar o no es factible económicamente llegar a determinada posición”.

### **Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de los sustitutos se da en relación con el desempeño y el rango de precio de los diferentes tipos de productos o servicios a los que los clientes pueden acceder para satisfacer la misma necesidad. La forma gráfica que adquiere la amenaza es en forma de S ya que comienza lentamente y a un bajo costo, posteriormente toma fuerza mediante la aceptación y finalmente se nivela cuando casi todas las posibilidades económicas de sustitución han sido agotadas.

### **Poder de negociación de los clientes**

Según (Fred R., 2003) , cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria.

Describe la organización de los clientes y aspectos concernientes al producto como la cantidad de sustitutos, diferenciación y costo para el cliente. Permite a los consumidores apretar los márgenes de la industria al obligar a los competidores a reducir precios, o bien a incrementar el nivel de servicio ofrecido, sin recompensa a cambio. Probablemente las determinantes más importantes del poder del comprador son el tamaño y concentración de los clientes, por lo que, si hay pocos compradores, su poder de negociación es alto y viceversa.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Este análisis se centra en la concentración y el tamaño de los proveedores en relación con los participantes de la industria, así como en el grado de diferenciación entre los insumos suministrados.

Según (Fred R., 2003) , el poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

La habilidad de cobrarle a los consumidores precios distintos en relación con el valor creado, indica usualmente que el mercado se caracteriza por tener un alto poder del proveedor y un bajo poder del cliente. El poder del proveedor es el reflejo del poder del comprador.

### **Marketing**

(Kotler, 2006), en su libro Dirección de Marketing dice:

“Según una definición social, el marketing es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. En cuanto a una definición gerencial, el marketing a menudo se ha descrito como el arte de vender productos”.

Este concepto expresa dos aspectos importantes de marketing, el social y el gerencial, y esto se debe a que el marketing dejó de ser un sinónimo de estrategias de ventas, sino que va mucho más allá. También abarca el contexto en el que intervienen los actores de un determinado mercado, que va desde la creación del producto, su comercialización y la postventa, todo con la finalidad de satisfacer una necesidad determinada.



El propósito fundamental que tiene el marketing, como ciencia empresarial, es conocer y entender al cliente o consumidor de tal manera que el producto o servicio que ofrece la compañía se acople exactamente a sus necesidades, lo cual genera que se venda solo. Lo ideal sería que a través del marketing una empresa logre que el cliente esté listo para adquirir el producto.

Con la finalidad de llegar al mercado meta, los entendidos en marketing suelen emplear tres tipos de canales. En primer lugar, están los canales de comunicación, que entregan el mensaje a los compradores a través de revistas, diarios, televisión, correo, teléfono, internet, radio, carteles, volantes, etc.

También se utilizan canales de distribución, que sirven específicamente para exhibir o entregar el producto o servicio al cliente o usuario. Existen canales de distribución físicos en el caso de productos, y canales de distribución de servicios. Como ejemplo se pueden citar: locales, bodegas, vehículos de transporte, etc.

Las diversas estrategias que suelen utilizar los mercadólogos para obtener los resultados esperados del segmento de mercado al cual dirigen sus productos o servicios, son conocidas como mezcla de marketing. “La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.” (Kotler, 2006)

### **Recursos Humanos**

Según (Villalpando Flores, 2014), la administración de Recursos Humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización.

En términos simples, la administración de Recursos Humanos se enfoca en cuatro actividades:

- Obtener personas
- Prepararlas
- Estimularlas
- Conservarlas

### **Finanzas**

Según, (Cordoba Padilla, 2014), las finanzas son el área de la economía que tiene que ver con los recursos financieros de la empresa, y se centran en dos aspectos importantes: la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Las finanzas son entendidas también como el instrumento que facilita la determinación de la capacidad económica que tiene una empresa al momento de evaluar una idea de proyecto. Una herramienta contable muy importante en este caso sería la proyección financiera o flujo de caja ya que permitirá comprobar si la empresa posee los recursos para generar los ingresos esperados.

También se está relacionado directamente con la planeación financiera, ya que de la adecuada organización de los recursos económicos de la empresa o del proyecto de inversión, depende el nivel de rentabilidad que éste genere. Es por ello que se deben trazar objetivos y diseñar estrategias de negocios que permitan maximizar los ingresos y minimizar los gastos.

# **ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

### **III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO**

#### **3.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

En la actualidad los negocios se mueven dentro de un ambiente dinámico, en los cuales se presentan constantes cambios y novedades, los cuales pueden ser considerados armas de doble filo puesto que pueden ser generadores de oportunidades como así también de amenazas.

##### **3.1.1. Análisis del entorno mediato del negocio**

###### **3.1.1.1. Político y legal**

En el apartado político y legal analizamos la situación actual de Bolivia, los cambios de gobierno y leyes relacionadas al sector en el que se pretende implementar la idea de negocio.

Hoy en día, la situación política del país se encuentra representada por la inestabilidad después de haberse realizado las elecciones generales de Bolivia en fecha 20 de octubre de 2019, para elegir al presidente y vicepresidente del Estado Plurinacional, 130 diputados y 36 senadores para el período gubernamental 2020-2025.

Este proceso electoral se vio cuestionado por un gran sector de la población boliviana que acusó al entonces presidente Evo Morales de haber cometido un fraude electoral luego de que el Tribunal Supremo Electoral interrumpiera abruptamente la transmisión de resultados, debido a esto se realizaron diferentes tipos de protestas entre las que resalta un paro de 21 días, finalmente en fecha 10 de noviembre de 2019 el ex presidente Evo Morales renuncia a la presidencia del país.

En fecha 12 de noviembre del mismo año Jeanine Añez Chávez asume la presidencia del país de forma interina, antes de asumir la Presidencia de Bolivia, Añez ocupó el cargo de segunda vicepresidenta de la Cámara de Senadores de Bolivia.

Posteriormente, la Cámara de Diputados sancionó la noche del sábado 23 de noviembre de 2019, por unanimidad la ley que anula las elecciones del 20 de octubre y dio paso a la convocatoria a nuevas elecciones generales cuya fecha sería fijada por el nuevo Tribunal Supremo Electoral, dicha fecha según el T.S.E. era el 3 de mayo de 2020, sin embargo debido a la crisis en salud que se está dando en el mundo por la pandemia del coronavirus Covid-19, estas elecciones tuvieron que verse pospuestas hasta octubre del mismo año.

Por ende, actualmente Bolivia se encuentra con un gobierno transitorio de carácter interino, con unas elecciones generales pendientes a realizarse en 2020.

En el apartado legal, hoy en día se prioriza los derechos de todos los estudiantes considerándolos una parte de la población en la que se debe tomar mucha atención, mediante distintas leyes que favorecen a este sector entre las que resaltan las siguientes en orden jerárquico:

### **Constitución Política del Estado**

Artículo 16, I. “Toda persona tiene derecho al agua y a la alimentación”.

II. “El Estado tiene la obligación de garantizar la seguridad alimentaria, a través de una alimentación, sana, adecuada y suficiente para toda la población”.

Artículo 334.- “En el marco de las políticas sectoriales, el Estado protegerá y fomentará: Las micro y pequeñas empresas, así como las organizaciones económicas campesinas y las organizaciones o asociaciones de pequeños productores, quienes gozarán de preferencias en las compras del Estado”.

La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, es la norma suprema de ordenamiento jurídico, es así que la norma constitucional reconoce el derecho al agua y a la alimentación sana, adecuada y suficiente. Además, prevé el fomento a la micro y pequeña empresa y organizaciones económicas, a través del desarrollo sustentable, para ello los diferentes niveles de gobierno deben prever políticas públicas para dar cumplimiento a la Constitución Política del Estado.

**Ley N° 070 de Educación Avelino Siñani – Elizardo Pérez**

La Ley N° 070 establece el modelo educativo socio-comunitario productivo, e incorpora funciones para los niveles subnacionales, previendo que los gobiernos autónomos tanto departamentales, municipales y autonomías indígenas originarias apoyen programas educativos con recursos establecidos en las normas en actual vigencia como ser la alimentación complementaria escolar y compromete recursos mediante el Decreto Supremo 28421 y la Resolución Bi-ministerial 02/00 y 01/01.

**Ley N° 144, de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria**

La ley de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria tiene un objetivo certero al buscar aumentar la producción de alimentos a partir de la economía comunitaria, diversificar la dieta alimenticia y, a la vez, ayudar a combatir la extrema pobreza rural que está concentrada en la población indígena, para ello buscar crear conciencia en la población sobre la Educación Alimentaria Nutricional y su inserción en la currícula; asimismo, amplía la cobertura de la Alimentación Complementaria Escolar hasta el nivel secundario en concordancia con lo estipulado en la Constitución Política del Estado, y por último incorpora a las Organizaciones Económicas Comunitarias como proveedores de la Alimentación Complementaria Escolar.

**Decreto Supremo N° 28421.**

Este Decreto Supremo regula el Impuesto Directo a los hidrocarburos, asignándole recursos y competencia a los gobiernos Autónomos Municipales para la provisión de la Alimentación Complementaria Escolar.

**Decreto Supremo 0181.**

Esta norma Jurídica referente a las Normas NB-SABS regula las modalidades de los procesos de contratación, prevé que la Alimentación Complementaria Escolar debe ser provista con cereales de Producción Nacional de alto valor nutritivo y promueve la amplia participación de los productores locales.

**Decreto Supremo 25963.**

Esta norma Jurídica prevé la creación de un producto fortificado, señala que la Alimentación Complementaria Escolar debe contar con este producto enriquecido denominado Boliviarina.

**Resolución Bi-ministerial 02/00**

Aprueba la Política de salud y alimentación escolar y las normas, que define la política de alimentación escolar en el país. Dicha Resolución plantea la normativa y establece los procedimientos para la implementación de los programas de salud y de alimentación escolar. Asimismo, define objetivos nutricionales, educativos y de salud, establece una composición básica de la ración alimentaria para la alimentación escolar.

Por lo tanto, es el instrumento técnico, base para los gobiernos autónomos municipales en la provisión de alimentación escolar.

**Decreto Supremo 2167.**

Artículo 1. (Aprobación de la Política de Alimentación y Nutrición).

Que en su eje estratégico 4: Educación para la alimentación y nutrición, contempla el Programa Alimentación Complementaria Escolar (ACE), bajo responsabilidad del Ministerio de Educación.

El objetivo del programa es contribuir a mejorar el rendimiento escolar y el estado nutricional de las y los estudiantes de las Unidades Educativas y de convenio a través de una alimentación adecuada, saludable y culturalmente apropiada y dotada universalmente mediante la alimentación complementaria escolar.

### **Ley N° 622 Ley de Alimentación Escolar en el marco de la soberanía alimentaria y la economía plural**

El objetivo del programa es contribuir a mejorar el rendimiento escolar y el estado nutricional de las y los estudiantes de las Unidades Educativas y de convenio a través de una alimentación adecuada, saludable y culturalmente apropiada y dotada universalmente mediante la alimentación complementaria escolar.

Competencias desde el nivel central del estado

A) Formular, implementar y evaluar políticas, planes y programas nacionales sobre Alimentación Complementaria Escolar, de forma coordinada y concurrente con las entidades territoriales autónomas, priorizando a municipios vulnerables.

B) Formular normas técnicas que establezcan lineamientos y parámetros nutricionales de la ración alimentaria para la Alimentación Complementaria Escolar de las y los estudiantes de las unidades educativas del Sistema Educativo Plurinacional, en coordinación con las entidades territoriales autónomas.

### **Incremento salarial**

Teniendo en cuenta que en fecha 1 de mayo de 2019 el entonces presidente Evo Morales Ayma, promulgó el Decreto Supremo N° 3889, mismo que estableció el incremento salarial 2019 del 4% de forma lineal al haber básico de la escala salarial para la gestión 2019 y manteniéndose el 2020 para los distintos sectores en general.



**Tabla 1***Salario Mínimo Nacional*

Año	Salario Mensual	Normativa
2016	Bs. 1.805	D.S. N° 2748
2017	Bs. 2.000	D.S. N° 3161
2018	Bs. 2.060	D.S. N° 3544
2019	Bs. 2.122	D.S. N° 3889
2020	Bs. 2.122	D.S. N° 3889

*Fuente: Gaceta Oficial de Bolivia*

Por lo tanto, la empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos para el desayuno escolar, tomará en cuenta toda esta normativa para poder realizar las actividades y desenvolverse en el mercado de manera correcta y en cumplimiento con las leyes vigentes del país.

### **3.1.1.2. Económico**

Para analizar el sector económico se tomará en cuenta variables como el Producto Interno Bruto, con el fin de identificar la situación en la que se encuentra tanto el país como el departamento de Tarija.

#### **Producto Interno Bruto “PIB”**

Debido a los recientes acontecimientos como el cambio de gobierno por uno interino y en espera de nuevas elecciones generales además de la crisis en salud que se está dando a nivel mundial por el Covid-19, es difícil anticipar como cerrará el PIB este 2020.

El PIB de Bolivia se ha mantenido constante en los últimos años a excepción del 2019 que registró un porcentaje más bajo a diferencia de los años anteriores.

**Tabla 2***Bolivia: Crecimiento de Producto Interno Bruto (en términos de porcentaje)*

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Porcentaje	4,86%	4,26%	4,20%	4,22%	2,86%

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística***Producto Interno Bruto en Tarija**

La situación económica en el departamento de Tarija se aleja de los porcentajes que arroja el país, debido a que en los últimos cuatro años de manera consecutiva el PIB de Tarija arroja porcentajes negativos, según el último dato encontrado en el Instituto Nacional de Estadística la cifra con la que se cerró el 2019 fue de -5,97%.

**Tabla 3***Tarija: Producto Interno Bruto (en términos de porcentaje)*

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Porcentaje	-2,73%	-6,15%	-3,66%	-4,37%	-5,97%

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística***El desempleo en Tarija**

En el departamento de Tarija la crisis por falta de empleo es compleja en 2018 el desempleo se disparó entre 12 y 15% a causa del estancamiento de la economía, en comparación a otras regiones del país, con porcentajes negativos en los últimos cinco años.

De acuerdo a datos que tiene el Programa Ampliado de Empleo (PAE), Tarija ocupa uno de los primeros lugares donde no existen fuentes laborales, llegando el índice al 7%.

La disminución de los ingresos por regalías e IDH (Impuesto Directo a los Hidrocarburos) ha paralizado la inversión pública y su impacto colateral en otros sectores, como consecuencia de la volatilidad del precio del petróleo en el mercado internacional y los bajos volúmenes de exportación a los mercados de Brasil y Argentina.

El desempeño negativo de la economía tarijeña reflejada en los porcentajes del Producto Interno Bruto que se muestra cada año, afecta la generación de empleo reduciendo el poder adquisitivo y los ingresos de la población.

El plan general de empleo es una de las formas de ayuda y asesoramiento que se ofrece a los jóvenes que no cuentan con una fuente laboral estable, además que se coordina con los ministerios para encaminar este programa, se trabaja con diferentes rangos de edad y se firman convenios con empresarios como una forma de ayuda y así diversificar la economía, más aún cuando Tarija no está pasando por un buen momento.

### **3.1.1.3. Social**

En Bolivia, las unidades educativas han ido aumentando año tras año y muchas otras fueron refaccionadas, con el fin de brindar infraestructuras de calidad que ofrezcan a los estudiantes comodidad, cercanía y facilidad de acceso. En Bolivia hay 170.000 maestros y 2.876.000 estudiantes en todos los niveles. Santa Cruz cuenta con 850.000 alumnos y es la región con mayor población estudiantil.

Esta población estudiantil se encuentra entre los 5 y 18 años, sin tomar en cuenta a aquellas personas que optan por la educación nocturna que por diferentes motivos entre los que resaltan el trabajo diurno, hijos u otras responsabilidades optan por no acceder a los horarios convencionales.

En Tarija, así como en todo el país existen los tres niveles de educación, básica inicial, primaria y secundaria. Hasta la fecha se tienen habilitadas 173 unidades educativas tanto en el área urbana como rural, fiscales y privadas además de esto se encuentra planificado lo que será el desayuno escolar que en este año superará

los 20.000.000 de bolivianos que ser repartirán a una población de más de 65.000 estudiantes.

En lo que se refiere a unidades educativas fiscales del área urbana correspondientes a los niveles inicial, primaria y secundaria en el departamento de Tarija provincia Cercado el 2019 se cerró con la cifra de 97 establecimientos educativos.

#### **3.1.1.4. Tecnológico**

En la actualidad el factor tecnológico es de suma importancia para el funcionamiento de las empresas puesto que gracias a la tecnología se pueden acelerar procesos, mejorar la comunicación con los clientes, reducir costos y tiempos de preparación.

En Bolivia, el 91,16% del total de conexiones a Internet son establecidas a través de las tecnologías de acceso móvil 2.5G, 3G y 4G. Asimismo la tecnología de acceso fijo con más crecimiento fue la de acceso a través de redes con tecnología FTTx1, que experimentó un crecimiento de 162,2% en el periodo de diciembre de 2017 a septiembre de 2018.

Las conexiones del servicio de acceso a Internet a junio de 2018 alcanzaron a 7.138.696 conexiones. Ningún departamento en el país ha presentado disminuciones en la cantidad de conexiones en el periodo diciembre 2017 a junio 2018.

La tendencia de conexiones a internet en Bolivia en los últimos 10 años fue creciente, donde el incremento más relevante se suscitó entre 2017 y 2018.

Los reportes de ATT no cuantifican la cantidad de usuarios, sino la cantidad de conexiones que se tiene por cada tecnología de acceso.

En el reporte emitido por la ATT el crecimiento de Smartphones el 2018 asciende a 7.939.275 en dispositivos móviles inteligentes activos, impulsando el desarrollo de la revolución móvil y el servicio de acceso a internet.

Cabe recalcar que los Smartphones representan el 90% de las conexiones de internet en Bolivia, este aumento impulsa el crecimiento económico, la innovación y la inclusión digital.

Por lo tanto, el internet será de gran utilidad para el funcionamiento de las plataformas de difusión o redes sociales que se utilizarán para informar sobre los productos que se ofrece de esta manera se mejorará la comunicación y la relación con el cliente.

Además, en Bolivia se cuenta con empresas que ofertan electrodomésticos y maquinaria especial que se necesitará para el proceso productivo de la empresa como ser cocinas, hornos convectores, amasadoras y mezcladoras.

#### **3.1.1.5. Ambiental**

En cuanto al factor ambiental, la empresa no afectará de sobremanera en el medio ambiente ya que los procesos de producción son pequeños y no se utilizan materiales nocivos o que lleguen a contaminar.

Sin embargo, se debe tomar muy en cuenta las normas de higiene e inocuidad alimentaria con el fin de entregar productos de calidad y aptos para el consumo humano.

#### **3.1.2. Análisis del entorno inmediato del negocio**

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que permite analizar el nivel de la competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio.

##### **3.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores**

El sector en el que se pretende ingresar no está acaparado en su totalidad, si bien existen muchas microempresas que ofrecen productos para el desayuno escolar, muchas de estas no se diferencian la una de la otra debido a que ofrecen productos iguales y en muchos casos estas llegan a cerrarse en un corto lapso de tiempo.

Lo que diferenciará esta empresa de las demás, es el alto nivel nutritivo que tendrá cada pieza de alimento, además del ya tradicional pan integral se ofrecerá otra opción con diferentes tipos de harina, la presentación será en una envoltura ecológica y los trabajadores de la empresa serán quienes entreguen los sándwiches en manos de los alumnos, con el fin de evitar algún tipo de contaminación que se puede dar en los tiempos de espera como ser recreos y otros.

Los nuevos competidores pueden tratar de imitar nuestro producto una vez que la empresa de sándwiches tenga éxito en las unidades educativas de la ciudad, sin embargo, estos deben pasar por diferentes barreras de impedimento las cuales son:

### **Capital**

Tomando en cuenta que se pretende elaborar sándwiches de manera industrial, nutritiva y ecológica la inversión en maquinaria e infraestructura puede representar una barrera para los nuevos competidores que quieran imitar a la empresa.

### **Diferenciación**

La empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos tendrá una diferenciación marcada desde el inicio, los procesos de producción y la materia prima a utilizar serán factores clave para ello, además de la envoltura en material ecológico harán que los competidores deban pensar en nuevas alternativas para diferenciarse de esta empresa.

### **Economías de escala**

El hecho de producir a gran escala para muchos colegios permitirá abaratar costos en materia prima, por ende, las nuevas empresas correrán con esa desventaja ya que no podrán producir en grandes cantidades debido a que serán empresas nuevas y deberán ganarse a los clientes para poder utilizar la misma estrategia.

### **3.1.2.2. Amenaza de productos sustitutos**

En este caso al ser una empresa que se dedica exclusivamente a la entrega de sándwiches para el desayuno escolar a las unidades educativas fiscales de Tarija, los productos sustitutos podrían claramente ser ofrecidos por las mismas microempresas del sector, que ofrecen otras alternativas de refrigerios como ser lácteos, galletas, jugos, u otras preparaciones similares.

Sin embargo, en nuestro producto siempre estarán presentes los factores que harán la diferencia como ser el sabor, el valor nutricional y la envoltura ecológica.

### **3.1.2.3. Poder de negociación de los proveedores**

En cuanto a la negociación con los proveedores, en este apartado influye demasiado la Ley N° 622 de Alimentación Escolar cuyo objetivo es fomentar la economía social comunitaria a través de la compra de alimentos de proveedores locales, por ende, se va a trabajar con productores y asociaciones de la Secretaría de Desarrollo Productivo que ofrezcan sus productos en los diferentes mercados de la ciudad, entre los más se requieren son:

- ✓ Proveedores de harinas (integral, trigo, coime y soja).
- ✓ Proveedores de verduras como ser cebolla, perejil, lenteja, zanahoria, quinua, morrón.
- ✓ Proveedores de manteca y huevos.
- ✓ Proveedores de carne de vaca y pollo.
- ✓ Proveedores de azúcar, sal y especias necesarias.
- ✓ Proveedores de papel parafinado para la envoltura del producto.

Estos proveedores serán seleccionados según la calidad del producto, tiempo de entrega y precio.

#### **3.1.2.4. Poder de negociación de los clientes**

Para poder negociar con los clientes se llevarán muestras de nuestros productos es decir los sándwiches nutritivos y ecológicos, a cada una de las juntas escolares o encargados de la Alimentación Complementaria Escolar, pues ellos son los que deciden que productos se dotarán como desayuno escolar al estudiante.

#### **3.1.2.5. Rivalidad entre empresas existentes**

En Tarija, existen muchas empresas proveedoras de desayuno escolar a las unidades educativas, la mayoría de ellas son emprendimientos pequeños y unipersonales entre las que podemos mencionar las siguientes:

- ✓ DELIFRU
- ✓ NUTRIR
- ✓ TODO DULCE
- ✓ BELÉN
- ✓ MERIENDITA
- ✓ NUTRIVID
- ✓ SAMMY
- ✓ NUTRIFER
- ✓ LIBÉLULA
- ✓ RUBAL
- ✓ TOMY
- ✓ SHADAI
- ✓ FRUTILLITA
- ✓ JIREH



✓ MI PRIMER ALIMENTO

✓ NUTRE +

Sin embargo, en los menús de estas empresas predominan los lácteos, panadería como ser galletas y otros tipos de masas, líquidos como ser api, compotas y anchi. Por ende, la alternativa de sándwiches nutritivos será algo novedoso entre las opciones a elegir para incluir al menú del desayuno escolar.

### 3.1.3. Análisis F.O.D.A.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto nuevo e innovador en el sector de desayunos escolares.</li> <li>• Diferenciación por el uso de envases o envolturas ecológicas.</li> <li>• Proveedores locales y de fácil acceso.</li> <li>• Materia prima de alto nivel nutricional.</li> <li>• Ventas en grandes cantidades diarias, pues los sándwiches se entregarán a colegios con un alto número de estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta empresa se convertirá en una fuente de empleo para muchas personas.</li> <li>• Leyes y artículos de la Constitución Política del Estado que benefician a este tipo de empresas.</li> <li>• Tecnología de fácil acceso como el internet, mobiliario y electrodomésticos de uso industrial.</li> <li>• Pocas empresas que realicen sándwiches o productos similares para el desayuno escolar en el mercado tarijeño.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al no contar con un gobierno estable, puede haber ciertas modificaciones en la normativa legal por parte del siguiente gobierno.</li> <li>• Se debe trabajar con sumo cuidado e inocuidad porque al ser alimentos estos deben estar siempre en buen estado y no dañar la salud del comensal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad en la economía nacional debido al COVID-19, estamos frente a un escenario incierto por ende pueden formularse nuevas leyes que puedan perjudicarnos directa o indirectamente.</li> <li>• Al haber muchas empresas similares, están pueden llegar a imitarnos y modificar sus productos para adaptarse a lo que ofrece la competencia.</li> </ul>

## **3.2. NATURALEZA DEL NEGOCIO**

### **3.2.1. Descripción del producto o idea de negocio**

La idea que se presenta en este plan de negocios, consiste en un emprendimiento para la creación de una empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos para las unidades educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija.

Estos productos serán distribuidos a los alumnos como parte de su desayuno escolar o formalmente conocido como A.C.E. (Alimentación Complementaria Escolar), cada ración de estos sándwiches o refrigerios contarán con los tres macronutrientes esenciales para una dieta equilibrada en el ser humano es decir proteínas, hidratos de carbono y grasas saludables. También serán complementados con los micronutrientes es decir vitaminas y minerales.

La empresa contará con los servicios de entrega directa en manos del comensal, es decir no habrá intermediarios con el fin de garantizar que el producto no sufra de ningún tipo de alteración o manipulación que afecte negativamente al mismo.

La empresa contará con una amplia gama de sabores tanto en los panes como en los sabores de los sándwiches.

Opciones de sándwiches:

- Sándwich de carne y lenteja con pan integral.
- Sándwich de carne y quinua con pan integral.
- Sándwich de pollo y verduras con pan tres harinas (trigo, coime y soya).
- Sándwich de avena y pollo con pan tres harinas (trigo coime y soya).

Además, todos los productos serán elaborados cumpliendo todas las normas de higiene e inocuidad con el fin de entregar un producto sano y adecuado para su consumo. Para su presentación se utilizará una envoltura o servilleta ecológica con el fin de reducir la utilización del plástico, el cual representa uno de los materiales que más contaminan el medio ambiente.

### **3.2.2. Justificación de la empresa**

#### **3.2.2.1. Nombre de la empresa**

El nombre de la empresa será SABE RICO S.R.L., se eligió este nombre por las siguientes razones:

- Fácil pronunciación.
- Es fácil de recordar.
- Es corto y está relacionado con el sabor y exquisitez que es lo que quiere reflejar el producto.

#### **3.2.2.2. Tipo de empresa**

La empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos para el desayuno escolar en la ciudad de Tarija, se clasifica en el sector secundario con respecto a su actividad ya que será una empresa que transforma unos bienes en otros a través de un proceso productivo, la misma será registrada como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), considerando todo lo adscrito en referencia a este tipo de organización en el Código de Comercio Decreto de Ley N° 14379. *VER ANEXO N° 1*



### **3.2.3. Gestión empresarial**

#### **3.2.3.1. Visión, misión y valores de la empresa**

##### **VISIÓN**

“Dentro de cinco años, ser el principal referente en cuanto a la distribución de refrigerios para el desayuno escolar de las unidades educativas del departamento, fomentando la alimentación sana, rica, nutritiva y siendo amigables con el medio ambiente.”

##### **MISIÓN**

“Somos una empresa productora de sándwiches nutritivos para la Alimentación Complementaria Escolar de las unidades educativas, que busca satisfacer el paladar de los alumnos con productos elaborados con materia prima de calidad y normas de higiene estrictas”

##### **VALORES**

**RESPONSABILIDAD Y PUNTUALIDAD:** en la entrega de nuestros productos, cumpliendo fechas y horas en las que se nos solicita.

**RESPECTO:** se manejarán normas estrictas sobre el respeto tanto para los compañeros de trabajo como para los clientes.

**LEALTAD:** si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad.

**CALIDAD:** en la elaboración de los productos estos deben ser producidos con eficiencia y cumpliendo todas las normas para entregar un producto de calidad.

**TRABAJO EN EQUIPO:** esencial para el logro de los objetivos de la empresa.

**CALIDEZ:** para con nuestros clientes.

### 3.2.3.2. Objetivos estratégicos de la empresa

La empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos, estará en constante busca de los siguientes objetivos:

- Consolidar un equipo de trabajo capacitado y especializado para la elaboración, envoltura y entrega de los productos a los comensales.
- Desarrollar métodos de trabajo que permitan a futuro ampliar la gama de productos, crear sucursales y expandirnos a todos los territorios del departamento.
- Desarrollar una estrategia que permita abarcar a la mayor cantidad de unidades educativas posibles.

### 3.2.3.3. Ventajas competitivas

La empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos para el desayuno escolar, al ser una emprendimiento especializado y dirigido para unidades educativas se desarrollarán ventajas competitivas mediante una estrategia de enfoque, las cuales serán:

- ❖ Infraestructura de calidad, que permita la elaboración de los productos en menor tiempo posible y según lo requiera el cliente.
- ❖ Productos especializados para los clientes ya que se contará con una gran variedad de sándwiches.
- ❖ Equipos de última tecnología que permitan producir grandes cantidades del producto ya que al trabajar con unidades educativas los pedidos serán a gran escala.
- ❖ Página web, de interacción constante con los estudiantes y la juventud mediante cuestionarios rápidos con el fin de saber sus gustos para crear nuevos sabores en el futuro.
- ❖ Utilización de envolturas ecológicas con el fin de reducir el uso de plásticos como bolsas y platos desechables, de esta manera crear una cultura amigable con el medio ambiente.

# **PLAN DE MARKETING**



## **IV. PLAN DE MARKETING**

### **4.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

“La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”. (Malhotra, N. 2008)

A continuación, se procederá a realizar esta investigación para conocer la factibilidad y viabilidad de la idea de negocio.

#### **4.1.1. Proyecto de investigación de mercados**

##### **4.1.1.1. Problema de investigación de mercados**

En la actualidad, todas las unidades educativas fiscales del país y el departamento reciben por ley una ración de refrigerio denominada Alimentación Complementaria Escolar, que se define como la ración de alimentos sanos y nutritivos que las y los estudiantes reciben dentro de las Unidades Educativas, que complementa y no sustituye la alimentación del hogar y contribuye a satisfacer las recomendaciones diarias de energía y nutrientes, pudiendo ser desayuno, merienda y almuerzo escolar, según la jornada escolar de la Unidad Educativa.

Sin embargo, en los últimos años las empresas dedicadas a ofertar estos productos a las unidades educativas han ido siguiendo una tendencia de repetir los alimentos y no variarlos lo que en muchas veces ocasiona que el alumno termine desechando o regalando el producto. Además, estas empresas con el fin de abaratar costos están preparando productos que no llegan a cumplir la cuota de calorías necesarias que debe contener la ración de refrigerio y que por ley está establecida.

¿Debería introducirse los sándwiches ecológicos y nutritivos como una nueva alternativa para los estudiantes que reciben el desayuno escolar?

#### **4.1.1.2. Pregunta científica de investigación**

¿Qué factores serían los más relevantes al momento de la creación de un emprendimiento que ofrezca sándwiches nutritivos y ecológicos a las unidades educativas fiscales de la ciudad de Tarija?

#### **4.1.1.3. Planteamiento de la hipótesis**

La empresa productora de Sándwiches Nutritivos y Ecológicos tendrá aceptación en las unidades educativas si brinda un producto novedoso, variado y que cumpla con la cuota nutricional necesaria.

#### **4.1.1.4. Objetivos de la investigación de mercados**

##### **Objetivo general**

Determinar el grado de aceptación del mercado al cual nos dirigimos e identificar qué factores son de vital importancia para el cliente al momento de elegir una empresa proveedora de desayuno escolar a las unidades educativas.

##### **Objetivos específicos**

- Determinar si los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar de las unidades educativas aceptarían los productos de una nueva empresa.
- Determinar la frecuencia de adquisición del producto a ofertar.
- Identificar la cantidad de unidades educativas que estarían dispuestas a adquirir el producto para sus alumnos.
- Determinar el promedio de alumnos que hay en cada unidad educativa.
- Identificar gustos y preferencias respecto a las opciones de sándwiches que pretende ofrecer la empresa.

#### **4.1.1.5. Métodos y técnicas de investigación de mercados**

Las técnicas y métodos de investigación nos permitirán como investigadores resolver las interrogantes, sobre los objetivos general y específicos y la correcta verificación de la hipótesis, además nos permite la obtención de información primaria para su posterior análisis e interpretación con el fin de determinar la factibilidad y viabilidad de la idea de negocio en el mercado propuesta en este trabajo.

Para una investigación de tipo descriptiva los métodos más usados de manera general son la encuesta y la observación.

Según (Malhotra N., 2008) sostiene que, “el método de la encuesta es un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados”.

También según (Malhotra N., 2008), nos dice que, “la observación es el registro, en forma sistemática, de patrones conductuales de personas, objetos y sucesos a fin de obtener información sobre el fenómeno de interés”.

#### **4.1.2. Diseño de investigación**

Según (Malhotra N., 2008) “Un diseño de investigación es una estructura o plano para conducir un proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere a fin de estructurar o resolver los problemas de investigación”. Dicho esto, en este plan de negocio el diseño de investigación de utilizar será descriptiva.

#### **4.1.2.1. Recopilación de la información**

##### **4.1.2.1.1. Determinación de la población y el tamaño de la muestra**

###### **Población**

La población del objeto de estudio serán las unidades educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija correspondientes a los grados inicial, primaria y secundaria.

En el presente plan de negocios el total de la población es conocida, son 97 unidades educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija, este dato fue proporcionado por el Ministerio de Educación Deportes y Culturas. *VER ANEXO N° 2*

###### **Tamaño de la muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará el Muestreo Aleatorio Simple (MÁS.) ya que es el más adecuado para realizar el estudio.

Para el presente plan de negocios se realizará en primera instancia una prueba piloto con la que se pretende encontrar en nivel de aceptación del producto a ofertar es decir los sándwiches nutritivos y ecológicos para el desayuno escolar de las unidades educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija. *VER ANEXO N° 3*

Con la prueba piloto se pudo determinar el porcentaje de encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar de las unidades educativas sujetas a estudio que están dispuestas a adquirir el producto.

Del total de 10 personas encuestadas en la prueba piloto, 9 estarían dispuestas a adquirir el producto para el desayuno escolar de sus alumnos, por lo tanto, estos resultados equivalen a un 90% y el restante 10% corresponde a la respuesta negativa en una de las encuestas de la prueba piloto.

**DATOS:**

- n=10** Cantidad de padres de familia y profesores de unidades encargados del desayuno escolar de unidades educativas que fueron encuestados en la prueba piloto.
- a=9** Número de encuestados que estarían dispuestos a adquirir el producto.

**p= probabilidad de éxito**                      **p=a/n**

$$p=9/10=0,90*100=90\%$$

**q= probabilidad de fracaso**                      **q=1-p**

$$q=1-0,90=0,10*100=10\%$$

**Calculo del tamaño de la muestra total para conocer “n”**

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

**Donde:**

**N**= 97 Es el número de unidades educativas fiscales del área urbana. (profesores y padres de familia encargados del desayuno escolar)

**p**= 0,90

**q**= 0,10

**e**= 5% = 0.05

**1-e** = 95% = 0.95

**Z<sub>e/2</sub>**= 1.96

**Población sujeta a estudio**

**Probabilidad de éxito**

**Probabilidad de fracaso**

**Margen de error**

**Nivel de confianza**

**Valor de la abscisa (Tabla)**

**NOTA:** Si bien el producto final (los sándwiches nutritivos y ecológicos) serán consumidos por los alumnos de las unidades educativas, los que deciden finalmente que producto consumirán los estudiantes son los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar de cada unidad educativa que por lo general son padres de familia o profesores asignados, por tanto para el valor de “N” se tomará en cuenta a todas las unidades educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija y las encuestas se harán llegar a los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar de cada unidad educativa ya que el producto que vamos a ofrecer se encuentra aprobado para su oferta y consumo por el Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de Tarija y la Provincia Cercado en su “Listado de Productos de la Alimentación Complementaria Escolar Microempresas y Empresas” pagina 4. *VER ANEXO N° 4*

Pasamos a aplicar la fórmula para conocer el tamaño de la muestra “n” del total de la población sujeta a estudio.

$$n = \frac{(1,96)^2(97)(0,90)(0,10)}{(0,05)^2(97) + (1,96)^2(0,90)(0,10)} = 57,3 \cong 58$$

Después de aplicar la fórmula para el cálculo de la muestra los resultados indican que el tamaño de la muestra de la población a ser encuestada es de 58 unidades educativas, por ende, el cuestionario se debe hacer llegar para su llenado a 58 encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar de diferentes unidades educativas.

#### **4.1.2.1.2. Las encuestas**

El número total de encuestados fueron de 58 encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar de 58 unidades educativas diferentes, estas fueron elegidas de manera aleatoria del total de la población.

#### **4.1.2.1.3. El cuestionario**

El tipo de cuestionario utilizado fue Cuestionario en Línea, el cual se hizo llegar vía online a los encuestados.

El presente cuestionario fue redactado con preguntas estructuradas que tiene relación con los objetivos de investigación. Las preguntas redactadas son fáciles de comprender, de tal forma que los encuestados no tendrán ningún problema en responder las mismas. El cuestionario consta de 13 preguntas, el modelo es el siguiente. *VER ANEXO N° 5*

#### **4.1.2.2. Presentación y análisis de resultados**

Una vez que se procedió a recolectar la información y generación de resultados, se continuará con el correspondiente análisis e interpretación de datos de forma cualitativa y cuantitativa, la misma constará de tablas y gráficos estadísticos, los cuales presentan toda la información importante de la investigación.

El análisis y la elaboración de gráficos se realizó con el programa Microsoft Excel, los cuales se muestran a continuación:

## SEXO

**Tabla 4**

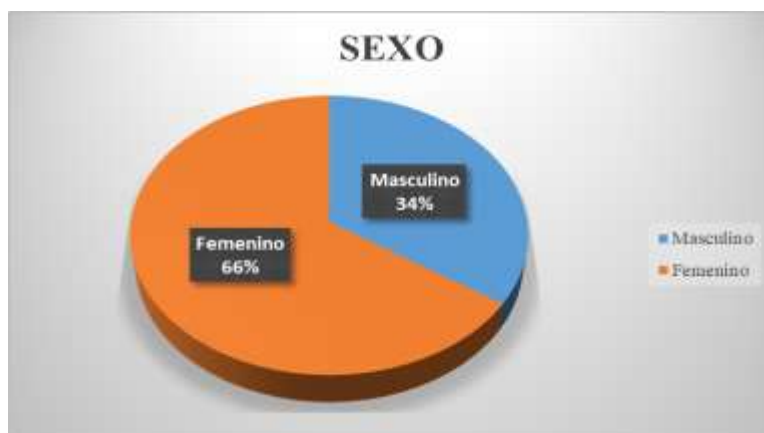
*Sexo*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	20	34%
Femenino	38	66%
Total	52	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 2**

*Sexo*



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis:**

Del total de los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar que fueron encuestados, el 66% son de sexo femenino y 34% de sexo masculino.



## ROL QUE DESEMPEÑA EN LA UNIDAD EDUCATIVA

**Tabla 5**

*Rol que Desempeña en la Unidad Educativa*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Padre de familia	35	60%
Profesor	23	40%
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 3**

*Rol que Desempeña en la Unidad Educativa*



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis:**

Del total de los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar que fueron encuestados, el 60% son padres de familia y el 40% son profesores del establecimiento educativo.

## CANTIDAD DE ALUMNOS POR UNIDAD EDUCATIVA

**Tabla 6**

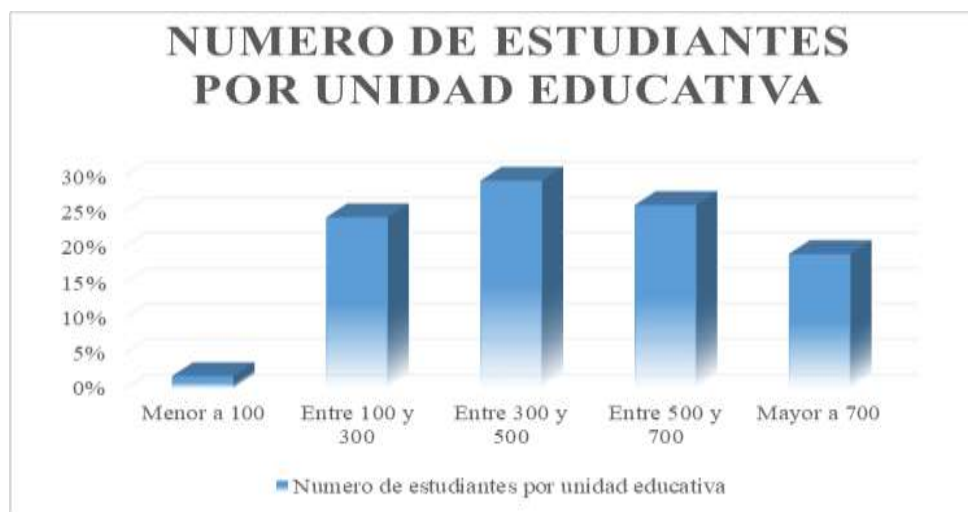
*Cantidad Promedio de Alumnos por Unidad Educativa*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Menor a 100	1	2%
Entre 100 y 300	14	24%
Entre 300 y 500	17	29%
Entre 500 y 700	15	26%
Mayor a 700	11	19%
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 4**

*Cantidad Promedio de Alumnos por Unidad Educativa*



*Fuente: Elaboración Propia*

### **Análisis:**

Del total de unidades educativas el 29% tiene entre 300 y 500 alumnos, el 26% entre 500 y 700, el 24% entre 100 y 300, el 19% más de 700 estudiantes y finalmente el 2% tienen menos de 100 alumnos.

**1. ¿Cree usted que es imprescindible que los niños y jóvenes en edad escolar deban consumir productos nutritivos o saludables?**

**Tabla 7**

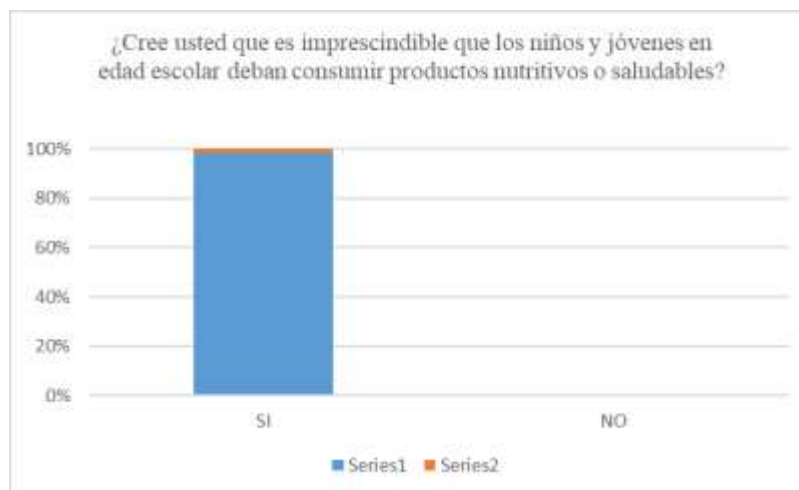
*Opinión Sobre el Consumo de Alimentos Nutritivos*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
SI	58	100%
NO	0	0
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 5**

*Opinión Sobre el Consumo de Alimentos Nutritivos*



Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:**

El 100% de los encuestados afirma que es imprescindible que los niños y jóvenes en edad escolar deban consumir alimentos nutritivos y saludables en su dieta diaria.

## 2. ¿Tiene conocimientos generales referentes a nutrición?

**Tabla 8**

*Porcentaje de Encuestados que tienen Conocimientos Generales de Nutrición*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
SI	28	48%
NO	30	52%
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 6**

*Porcentaje de Encuestados que tienen Conocimientos Generales de Nutrición*



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis:**

El 52% de la población encuestada no tienen conocimientos generales sobre nutrición y el restante 48% si los tienen.

3. ¿Considera que los productos que recibe actualmente para el desayuno escolar, cumplen con los estándares nutricionales adecuados para los estudiantes?

**Tabla 9**

*Porcentaje de Encuestados que Consideran que se Cumplen los Estándares Nutricionales*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	12%
NO	21	36%
No tienen conocimiento	30	52%
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 7**

*Porcentaje de Encuestados que Consideran que se Cumplen los Estándares Nutricionales*



Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:**

El 12% considera que sus productos actuales cumplen con los estándares nutricionales, el 36% opina lo contrario y el 52% restante no conoce sobre el tema.

4. **¿Considera importante que las empresas proveedoras de desayuno escolar deban capacitar a los encargados de las unidades educativas en temas de nutrición y alimentación?**

**Tabla 10**

*Porcentaje de Encuestados que Consideran Importante la Capacitación*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
SI	51	88%
NO	7	12%
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 8**

*Porcentaje de Encuestados que Consideran Importante la Capacitación*



*Fuente: Elaboración Propia*

**Análisis:**

El 88% de los encuestados consideran que es muy importante que se capacite a los encargados del desayuno escolar en temas de nutrición y el 12% restante opina lo contrario.

**5. Mencione el grado de importancia que tienen los siguientes alimentos en una dieta saludable de consumo diario.**

**Tabla 11**

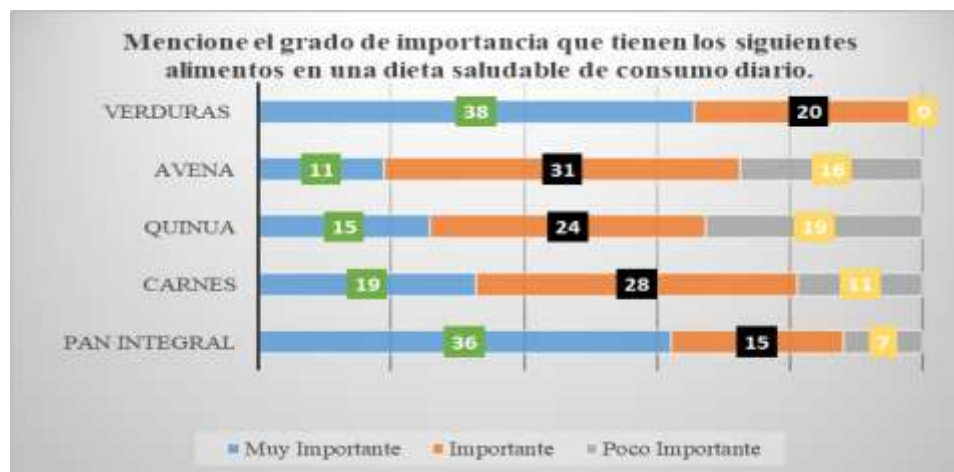
*Grado de Importancia de algunos Alimentos*

Válido	Pan Integral	%	Carnes	%	Quinoa	%	Avena	%	Verduras	%
Muy Importante	36	62%	19	33%	15	26%	11	19%	38	66%
Importante	15	26%	28	48%	24	41%	31	53%	20	34%
Poco Importante	7	12%	11	19%	19	33%	16	28%	0	0
Total	58	100%	58	100%	58	100%	58	100%	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 9**

*Grado de Importancia de Algunos Alimentos*



Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:**

Del total de encuestados afirman que es muy importante el consumo de pan integral y verduras con un 62% y 66% respectivamente, así también indican que es importante el consumo de carnes con un 48%, el 41% indican que la quinoa y 53% el consumo de avena.

**6. ¿Qué atributos considera de mayor importancia al momento de elegir una empresa proveedora de desayuno escolar/alimentación complementaria escolar?**

**Tabla 12**

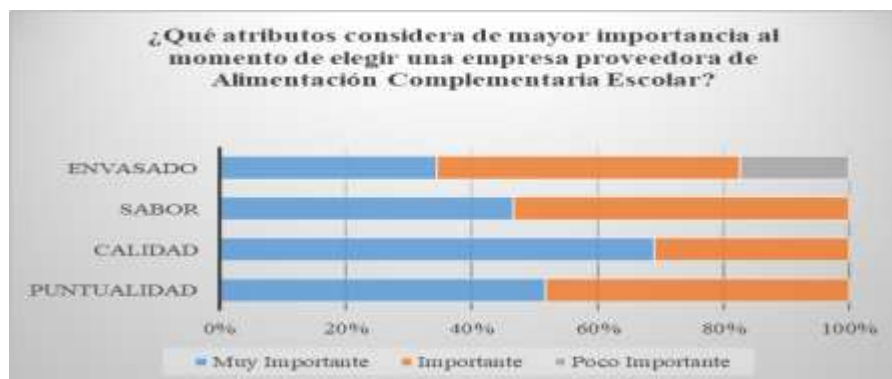
*Atributos de Mayor Importancia Al momento de Elegir Proveedores de Alimento*

Válido	Puntualidad	%	Accesibilidad	%	Sabor	%	Envasado	%
Muy Importante	30	52%	40	69%	27	47%	20	34%
Importante	28	48%	18	31%	31	53%	28	48%
Poco Importante	0	0	0	0	0	0	10	17%
Total	58	100%	58	100%	58	100%	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 10**

*Atributos de Mayor Importancia Al momento de Elegir Proveedores de Alimento*



Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:**

Del total de los encuestados un 52% indica que es muy importante la puntualidad, un 69% indican la accesibilidad del proveedor, un 53% considera importante el sabor y un 48% dice que es importante e envasado.



**7. ¿En el menú semanal de desayuno escolar/ alimentación complementaria escolar de su unidad educativa se encuentran productos como sándwiches o similares?**

**Tabla 13**

*Unidades Educativas que tienen Sándwiches o Productos Similares en su Menú*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	40%
NO	35	60%
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 11**

*Unidades Educativas que tienen Sándwiches o Productos Similares en su Menú*



Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:**

El 60% de los encargados de la Alimentación Complementaria Escolar, indica que en el menú semanal de su unidad educativa no cuentan con sándwiches o productos similares.

8. A usted como encargado de la alimentación complementaria escolar de su unidad educativa, ¿le gustaría incluir en su menú sándwiches nutritivos y con panes fortificados y envases ecológicos y reciclables?

**Tabla 14**

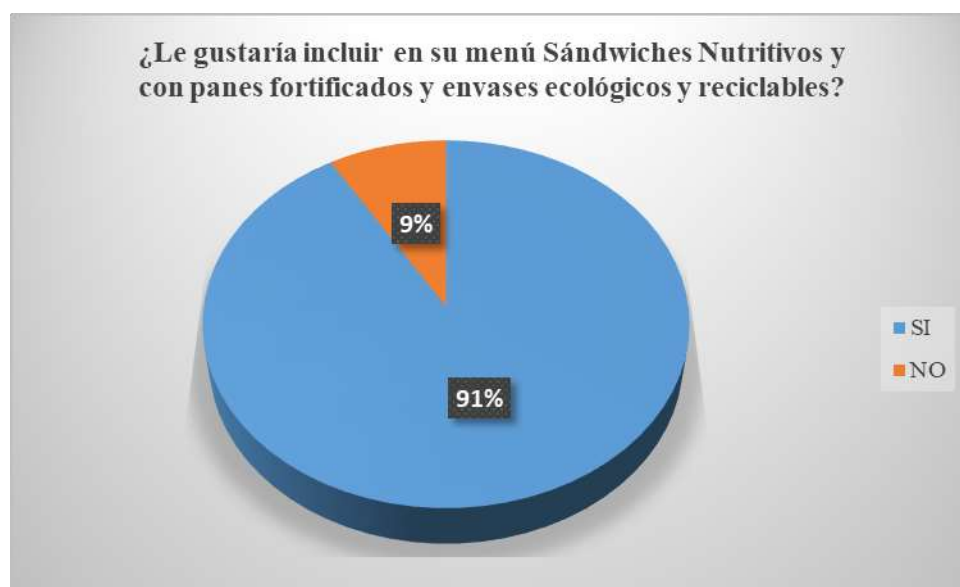
*Interesados en Adquirir los Sándwiches Nutritivos y Ecológicos*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
SI	53	91%
NO	5	9%
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 12**

*Interesados en Adquirir los Sándwiches Nutritivos y Ecológicos*



*Fuente: Elaboración Propia*

**Análisis:**

Del total de los encuestados un 91% de los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar está interesado en adquirir el producto para su unidad educativa, mientras que un 9% no muestra interés.

**9. ¿Con qué frecuencia semanal le gustaría adquirir los sándwiches nutritivos y ecológicos para el desayuno escolar/alimentación complementaria escolar de su unidad educativa?**

**Tabla 15**

*Frecuencia de Adquisición del Producto*

Válido	Frecuencia	Porcentaje
Dos veces al mes	15	26%
Una vez al mes	38	65%
Personas que no adquirirán los sándwiches	5	9%
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 13**

*Frecuencia de Adquisición del Producto*



Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:**

Del total de los encuestados un 26% está interesado en adquirir el producto para su unidad educativa dos veces por mes, un 65% una vez por mes y el 9% restante corresponde a aquellos encuestados que no están interesados en el producto.

**10. ¿Por cuál de las opciones de sándwiches que le ofrecemos a continuación usted se inclinaría más adquirir para los estudiantes de su unidad educativa?**

**Tabla 16**

*Opciones de Sándwiches Preferidos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Carne y lenteja	17	29%
Carne y quinua	12	21%
Pollo y verduras	17	29%
Avena y pollo	7	12%
Personas que no adquirirían los productos	5	9%
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 14**

*Opciones de Sándwiches Preferidos*



Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:**

Las opciones preferidas por los encuestados fueron carne y lenteja, pollo y verduras ambos con un 29%, el 21% prefiere carne y quinua, el 12% mostró inclinación por avena y pollo, finalmente el 9% restante corresponde a aquellos que no mostraron interés por el producto.

**11. ¿En qué tipo de pan fortificado le gustaría adquirir el sándwich para su unidad educativa?**

**Tabla 17**

*Opciones de Panes Preferidos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pan Integral	30	52%
Pan de zapallo	2	3%
Pan de coime, trigo y soya	21	36%
Personas que no adquirirán los sándwiches	5	9%
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 15**

*Opciones de Panes Preferidos*



Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:**

La opción de pan integral obtuvo mayor aceptación con un 52%, el pan de coime y trigo en segundo lugar con un 36%, en tercer lugar, el pan de zapallo con el 3% y finalmente el 9% restante corresponde a los encuestados que no mostraron interés por el producto.

## 12. ¿Cuán importante le parece la implementación de envases ecológicos y reciclables?

**Tabla 18**

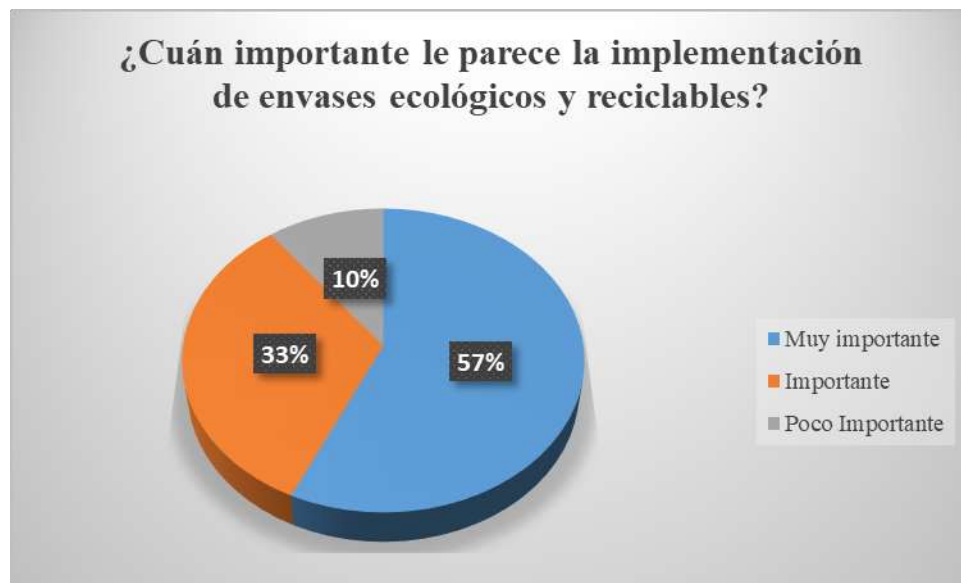
*Importancia de la Implementación de Envases Ecológicos y Reciclables*

Nivel de Importancia	Frecuencia	Porcentaje
Muy Importante	33	57%
Importante	19	33%
Muy Importante	6	10%
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 16**

*Importancia de la Implementación de Envases Ecológicos y Reciclables*



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis:**

El 57% indica que es muy importante la implementación de envases ecológicos y reciclables, un 33% lo considera importante y un 10% indican que es poco importante.

**13. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza para comunicarse con sus proveedores de desayuno escolar/alimentación complementaria escolar?**

**Tabla 19**

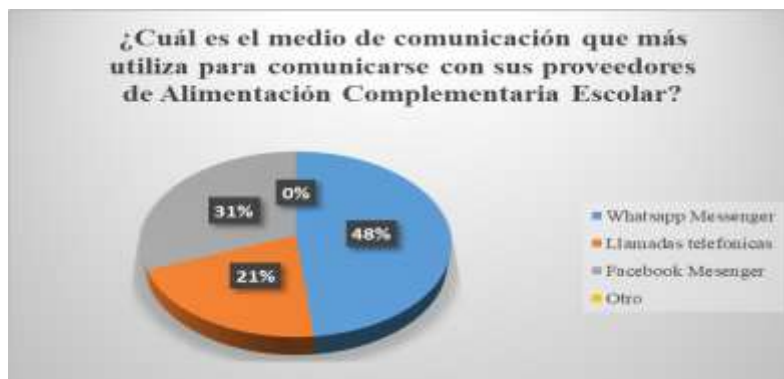
*Medios de Comunicación más Utilizados por los Encargados de la Alimentación Complementaria Escolar*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
WhatsApp Messenger	28	48%
Llamadas telefónicas	12	21%
Facebook Messenger	18	31%
Otro	0	0%
Total	58	100%

*Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 17**

*Medios de Comunicación más Utilizados por los Encargados de la Alimentación Complementaria Escolar*



Fuente: Elaboración Propia

**Análisis:**

El medio de comunicación más utilizado por los encargados de la Alimentación Complementaria Escolar de las unidades educativas es el WhatsApp Messenger con un 48%, el Facebook Messenger es utilizado por un 31% y el 21% restante utilizan llamadas telefónicas convencionales.

#### **4.1.3. Participación de la competencia en el mercado**

No se dispone del dato de las ventas totales del mercado ni de las ventas de la competencia, pero según la encuesta realizada el 40% de la muestra encuestada ya tiene en sus menús sándwiches o productos similares, dando como resultado que un 60% del mercado aún no está cubierto.

#### **4.1.4. Riesgos y oportunidades del mercado**

Los principales riesgos que enfrentaría la empresa están relacionados con la variación de precios que existen en la materia prima debido a las variaciones de oferta y demanda en el mercado de productos como ser harina y carnes, para ello la empresa deberá convertir este riesgo en una oportunidad aplicando herramientas de contingencia.

Por ejemplo, en periodos de mayor oferta de materia prima y precios más bajos se deberá comprar al por mayor aquella materia prima no perecedera y que se pueda mantener en almacenes para cuando se requiera posteriormente.



#### **4.1.5. Conclusiones de la investigación de mercados**

Una vez realizado el análisis y la interpretación de los datos obtenidos, se llega a las siguientes conclusiones:

La aceptación de los Sándwiches Nutritivos y Ecológicos por parte de los encargados de la alimentación Complementaria Escolar de las unidades educativas encuestadas es favorable ya que un 91% está dispuesto a adquirir el producto para ser repartido a los alumnos.

Además, se determinó que los padres de familia y profesores están conscientes de que los niños y jóvenes en edad escolar deben consumir alimentos nutritivos de forma diaria, entre los que más resaltan por su importancia son el pan integral, carnes y verduras en general. Así también indican que muchos de los productos que se ofrecen actualmente no cumplen con el aporte nutricional necesario y consideran importante que los encargados del desayuno escolar sean capacitados en temas de nutrición y alimentación.

Los datos obtenidos indicaron que el 29% de las unidades educativas tienen entre 300 y 500 alumnos, el 26% entre 500 y 700 y el 19% más de 700 alumnos. Además 12% de los encuestados está interesado en adquirir el producto dos veces por mes.

Se pudo identificar que las opciones preferidas para el producto son carne y lenteja, pollo y verduras y en cuanto a panes se refiere el pan integral y el de coime y trigo son los que más aceptación reciben. Por otro lado, el pan de zapallo solo fue aceptado por el 3% de la población encuestada por ende quedaría eliminado como alternativa.

Los encuestados resaltaron que los atributos que más valoran al momento de elegir una empresa proveedora de alimentos son la puntualidad y la calidad del producto.

El principal medio de comunicación que utilizan los encargados de la Alimentación Complementaria Escolar para comunicarse con las empresas proveedoras de alimentos es el WhatsApp Messenger y Facebook Messenger.

## **4.2. FUNCIÓN DEL MARKETING**

### **4.2.1. Objetivos de marketing**

- Conceptualizar el producto, demostrando que se satisfacen las necesidades de los encargados del desayuno escolar y de los estudiantes.
- Definir qué estrategias de producto se utilizarán para satisfacer todas las necesidades de los encargados y estudiantes que consumen el desayuno escolar.
- Determinar qué medios de difusión se utilizarán de manera intensiva para dar a conocer la empresa.
- Fidelización de los clientes logrando un grado de satisfacción óptimo.

### **4.2.2. Segmentos de mercado**

#### **4.2.2.1. Segmento geográfico**

“La segmentación geográfica requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas”. (Kotler, 2006)

El segmento geográfico del presente plan de negocio es la ciudad de Tarija-Provincia Cercado, unidades educativas fiscales del área urbana.

De este modo se decidió realizar el trabajo de campo con los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar de diferentes unidades educativas.

Se pretende la implementación de la empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos en una zona urbana de la ciudad de Tarija, considerando condiciones como la ubicación y cercanía con clientes y proveedores.

#### **4.2.2.2. Segmento demográfico**

“La segmentación demográfica divide el mercado en grupos con base a variables como edad, género, ocupación, ingresos” (Kotler, 2006).

Si bien el trabajo de campo se realizó con los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar, que ejercen el rol de padres y profesores, el producto final está destinado a los niños en edad escolar los cuales oscilan entre los 4 y 22 años.

#### **4.2.3. Marketing MIX**

##### **4.2.3.1. Producto**

Nuestro producto “Sándwiches Nutritivos y Ecológicos para el desayuno escolar”, perteneciente a la empresa SABE RICO S.R.L., es una nueva alternativa para los menús mensuales del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar de los estudiantes de las unidades educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija.

Las necesidades a satisfacer están orientadas a ofrecer un producto sano, nutritivo y ecológico a los estudiantes de distintas unidades educativas además de ofertar varias opciones del producto, pero todas con la misma cuota y aporte nutricional necesarios para los comensales.

#### **Alternativas de sándwiches que ofertará la empresa SABE RICO S.R.L.**

##### **Sándwich de Carne y Lenteja con Pan Integral**

Características:

Peso: 100 gr.

Base: Carne bovina y lenteja.

Otros ingredientes: Cebolla, perejil, sal, pimienta y aceite de oliva.

Pan: Integral.

**Sándwich de Carne y Quinoa con Pan Integral**

Características:

Peso: 100 gr.

Base: Carne bovina y quinoa.

Otros ingredientes: Cebolla, perejil, sal, pimienta y aceite de oliva.

Pan: Integral.

**Sándwich de Pollo y Verduras con Pan Tres Harinas (Trigo, coime y soya)**

Características:

Peso: 100 gr.

Base: Pollo

Otros ingredientes: quinoa, zanahoria, morrón, perejil, huevo sal, pimienta y aceite de oliva.

Pan: Tres harinas (trigo, coime y soya).

**Sándwich de Avena y Pollo con Pan Tres Harinas (Trigo, coime y soya)**

Características:

Peso: 100 gr.

Base: Carne de pollo y avena.

Otros ingredientes: morrón, perejil, huevo, sal, pimienta y aceite de oliva.

Pan: Tres harinas (trigo, coime y soya).

Todos los productos de la empresa serán cocidos al horno.

#### 4.2.3.2. Precio

El precio del producto ya está definido por el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, el cual es Bs 2.- por alumno, es decir el presupuesto diario que corresponde a cada alumno para su desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar es Bs 2.-.

Por ende, la empresa SABE RICO S.R.L. ofertará la unidad de sándwich nutritivo de 100gr. a Bs. 2.-.

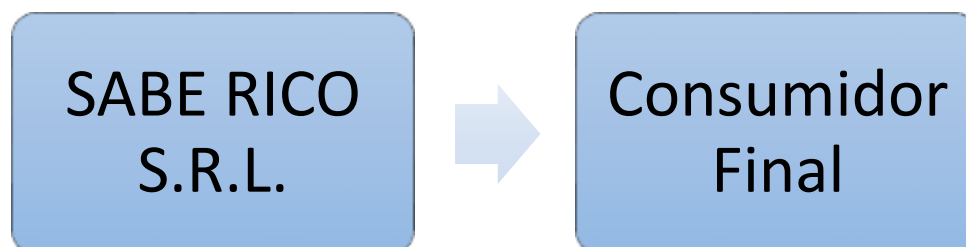
En base a este precio ya establecido por el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, la empresa debe trabajar para que ese monto de dinero cubra los costos incurridos en el proceso de producción tales como materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, los gastos administrativos, de ventas, finanzas y la utilidad correspondiente para la empresa.

#### 4.2.3.3. Plaza

El producto será distribuido de forma directa a los alumnos de las unidades educativas donde los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar soliciten.

#### **Figura 18**

*Distribución Directa*



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2.3.4. Promoción**

Para la correcta difusión y comunicación del producto que ofrece la empresa, se utilizarán dos tipos de estrategias promocionales que no solo permitan para dar a conocer la empresa y el producto como tal, sino también los atributos saludables que conllevan consumir los sándwiches de la empresa SABE RICO S.R.L.

Las cuales son:

- Uso intensivo de redes sociales.
- Marketing directo mediante el uso de folletos tanto físicos como digitales.

Todas estas estrategias y sus costos se detallarán más adelante en el apartado de estrategia publicitaria.

#### **4.2.4. Estrategias de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento estará en función de la calidad del producto y los beneficios que traen consigo la adquisición del mismo. Además, se considera necesario un nombre y logotipo atractivo que permitan posicionarse en la mente de los consumidores.

El nombre seleccionado es “SABE RICO”, un nombre fácil de recordar y que refleja un sabor exquisito del producto.

##### **4.2.4.1. Imagen de la empresa**

###### **Mediante el diseño de la marca, logotipo y slogan**

La marca abarca el posicionamiento, la mensajería y las comunicaciones, el diseño visual, el mercado objetivo, la voz, el marketing y las promociones, la presencia y la experiencia que cualquier persona tendrá en contacto con la empresa y el producto.

Para ello se trabajó en un logotipo y un slogan adecuados al producto y la empresa, el cual se muestra a continuación:

## Diseño del logotipo de la empresa

**Figura 19**

*Logotipo de la Empresa*



Fuente: Elaboración Propia

Para el diseño del logotipo de la empresa, lo que se hizo fue seguir las tendencias actuales en cuanto a logotipos empresariales, que es el uso del minimalismo el cual se puede definir en su concepto más general busca reducir a lo esencial un objeto o en nuestro caso, una marca. Se trata de despojar de todo elemento sobrante y conseguir con la mínima cantidad de imagen, transmitir la máxima información sobre la empresa que representa el logo.

Es por ello que en el logotipo resalta el nombre de la empresa y el producto, un sándwich.

En cuanto color se refiere se trabajó, con dos colores predominantes el verde y el naranja los cuales tienen un significado que reflejar en el ámbito de la publicidad y el marketing, llamado atracción cromática.

**Verde:** El verde tiene un efecto armonizador o de balance, es muy estable. Es apropiado para diseños relacionados con nutrición, estabilidad, ecología, salud y naturaleza.

**Naranja:** El naranja combina la energía del rojo con la felicidad del amarillo. Se le asocia a la alegría, el sol brillante y el trópico. Representa el entusiasmo, la felicidad, la atracción, la creatividad, la determinación, el éxito, el ánimo y el estímulo.

Es un color muy caliente, por lo que produce sensación de calor. Sin embargo, el naranja no es un color agresivo como el rojo., se asocia a la alimentación sana y al estímulo del apetito. Es muy adecuado para promocionar productos alimenticios y juguetes.

### **Diseño del Slogan de la empresa**

#### **Figura 20**

*Slogan de la Empresa*



Fuente: Elaboración Propia

El slogan fue redactado de manera corta y sencilla, “Nutritivo para vos”, expresa de forma clara lo que quiere ofrecer el producto, es decir algo nutritivo para el que lo consume. Este será el slogan con el que empezará a trabajar la empresa, sin embargo, con el transcurso del tiempo el mismo puede evolucionar y ser modificado para adaptarse a las nuevas tendencias.



#### **4.2.4.2. Marketing electrónico**

El marketing electrónico engloba todas aquellas acciones y estrategias publicitarias o comerciales que se ejecutan en los medios y canales de internet. Este fenómeno viene aplicándose desde los años 90 como una forma de trasladar las técnicas de marketing offline al universo digital, es por ello que la empresa también implementará estas estrategias con el fin de dar a conocer la empresa y sus productos.

Según los datos obtenidos en la encuesta los medios que más utilizan los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar de las unidades educativas es el WhatsApp Messenger y Facebook Messenger, es por ello que se hará énfasis en esas aplicaciones, paralelamente se trabajará en una página web de fácil acceso interactiva e informativa.

#### **Redes Sociales**

##### **WhatsApp Messenger**

El número de celular de la empresa estará vinculado a una cuenta de WhatsApp de tipo empresarial, la cual servirá de contacto directo con los encargados del desayuno escolar de las unidades educativas. *VER ANEXO N° 6.*

##### **Facebook Messenger**

La cuenta de la empresa SABE RICO Oficial, será el nombre de la página con la que se trabajará en la aplicación Facebook Messenger, será una plataforma didáctica, que servirá como medio de información de fácil acceso, con el fin de mejorar la relación empresa cliente.

Además, se pagará a la aplicación para que publicite la página dos veces al mes con el fin de generar un mayor alcance, el costo de publicidad diaria en Facebook es de Bs. 7.- *VER ANEXO N° 7.*

## Página Web

Paralelamente a las redes sociales mencionadas anteriormente, la empresa contará con una página web, en donde se podrá encontrar contenido referente a salud, nutrición, juegos didácticos, educación, información y videos interactivos.

**Figura 21**

*Interfaz de la Página Web de la Empresa*



Fuente: Elaboración Propia

## Marketing Directo

Un representante de la empresa, realizará visitas constantes a los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar de las unidades educativas con el fin de informar acerca del producto, realizar charlas, capacitar a los encargados del desayuno escolar sobre temas de nutrición y ofrecer material promocional como ser dípticos que contengan información de la empresa y sus productos, tarjetas de presentación y flyers complementarios.

Además, en las unidades educativas donde ya se adquieran los productos de la empresa, el representante realizará entrevistas con los encargados y los estudiantes con el fin de realizar el control de calidad respectivo, en cuanto a higiene e inocuidad alimentaria se refiere.

**Figura 22**

*Díptico Informativo de los Productos*

**SABE RICO**  
Nutritivo para usted!

**OPCIONES A ELEGIR!**

**CARNE CON LENTEJA**  
Base: Carne y lenteja  
Además: cebolla, perejil, sal y pimienta.  
Peso: 40 gr.  
Precio: 2hs

**CARNE CON QUINUA**  
Base: Carne y Quinua  
Además: cebolla, perejil, sal y pimienta.  
Peso: 40gr.  
Precio: 2hs

**POLLO CON VERDURAS**  
Base: Pollo con verduras  
Además: verduras, huevo, sal y pimienta.  
Peso: 50gr.  
Precio: 2hs

**AVENA CON POLLO**  
Base: Avena y pollo.  
Además: marrón, perejil.  
Avena, sal y pimienta.  
Peso: 40gr.  
Precio: 2hs.

Fuente: Elaboración Propia

## Implementación de Códigos QR

Un código QR es un código de barras bidimensional cuadrada que puede almacenar los datos codificados. La mayoría del tiempo los datos es un enlace a un sitio web, numero de telefónico, cuenta bancaria y aplicaciones.

Hoy en día, los códigos QR se pueden ver en folletos, carteles, revistas, etc. Se puede detectar fácilmente estos códigos de barras de dos dimensiones al alrededor. Los códigos QR permiten interactuar con el mundo a través del Smartphone.

Específicamente, un QR Code extiende los datos a disposición de cualquier objeto físico y crean una medida digital para las operaciones de marketing. Esta tecnología permite y acelera el uso de servicios web para móviles: se trata de una herramienta digital muy creativa.

Es por esta razón que la empresa SABE RICO implementará el código QR en todo el material promocional de la empresa, como ser dípticos, tarjetas de presentación, folletos, etc. *VER ANEXO N° 8*

### Figura 23

*Tarjeta de Presentación de la Empresa con Código QR*



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.2.4.3. Estrategia de promoción de ventas**

Las estrategias de promoción de ventas según (Kotler, 2006) son “los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio”.

Para ello la empresa SABE RICO implementará la siguiente estrategia promocional:

- Si bien el Gobierno Municipal Autónomo de Tarija otorga un presupuesto de Bs. 2.- para el desayuno escolar de cada alumno, el profesor de turno no está incluido en el mismo, por lo tanto, la empresa otorgará un sándwich gratis a cada profesor de la unidad educativa donde soliciten la entrega del producto.

#### **4.2.4.4. Estrategia publicitaria**

Mediante las estrategias publicitarias se pretende, dar a conocer las características y virtudes tanto tangibles como intangibles del producto, con la finalidad de generar una imagen tentativa del producto.

- Redes Sociales. - Plataformas de auge masivo en los últimos años, que permiten la fácil interacción con los clientes. Las que utilizará la empresa son: Facebook Messenger, WhatsApp, pagina web en línea y una cuenta de Instagram para generar mayor alcance.
- Marketing Directo. - El encargado de publicidad y marketing de la empresa realizará visitas a los encargados del de desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar, con la intención de dar a conocer la empresa y su producto, otorgando dípticos, menús y muestras gratis del producto.

- Se realizarán ferias en las unidades educativas y también la empresa participará de exposiciones organizadas por el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija como la “Feria Educativa Saludable “que se realiza cada gestión, con el fin de mostrar los beneficios de consumir el producto y hacer degustar los sándwiches a los encargados del desayuno escolar, padres de familia, profesores y alumnos, con la intención de mostrar que sus hijos están consumiendo un producto nutritivo y de calidad.

#### **Figura 24**

*Feria Educativa Productiva Organizada por el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija*



Fuente: Gobierno Autónomo Municipal de Tarija

#### **4.2.5. Estrategias de crecimiento**

La principal estrategia que utilizará la empresa para sus primeros años es la estrategia intensiva de penetración de mercados, para ello es muy importante las visitas que realizará el representante de la empresa a los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar de las diferentes unidades educativas que pretende abarcar los productos de la empresa.

Una imagen cordial, confortable y un control de calidad de los productos permitirán una correcta penetración de mercado.

En el futuro, también se podrían implementar estrategias intensivas de desarrollo de productos y desarrollo de mercado con el fin de ampliar la gama de productos y llegar a más mercados.

#### **4.2.6. Determinación de la tasa de crecimiento de la demanda**

Para determinar la tasa de crecimiento de la demanda se tomó en cuenta los datos estadísticos del Ministerio de Educación de Deportes, obteniendo datos estimados del número de unidades educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija desde el año 2015 al 2019.

Se elabora una tabla resumen de los totales por año mostrado a continuación.

**Tabla 20**

*Informe Estadístico Gestión 2015-2019*

Unidades Educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija	
Año	Cantidad
2015	87
2016	87
2017	90
2018	93
2019	97

*Fuente: Elaboración propia en base a datos  
obtenidos del Ministerio de Educación y Deportes*

A continuación, se determina la tasa promedio de crecimiento de las unidades educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de crecimiento promedio} \quad r = (5\sqrt{97/87}) - 1 = 2,11\%$$

La tasa de crecimiento promedio de las unidades educativas fiscales en los últimos 5 años fue del 2,11%.

#### 4.2.7. Plan y estrategia de ventas para la introducción al mercado

Una vez conocida la tasa de crecimiento, se proyectará para los siguientes años:

**Tabla 21**

*Total, de Unidades Educativas que Requerirán el Producto*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Total, de la población 100%	97	99	101	103	105	107	109	111
Unidades educativas que no quieren el producto 9%	8	9	9	9	9	10	10	10
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>90</b>	<b>92</b>	<b>94</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>99</b>	<b>101</b>

*Fuente: Elaboración Propia*



Posteriormente se calculará la demanda en términos de alumnado, tomando en cuenta los datos que se obtuvieron en la encuesta realizada a los encargados del desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar.

**Tabla 22**

*Cantidad Promedio de Alumnos de Unidades Educativas Fiscales del Área Urbana*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Total, Número de estudiantes de unidades educativas sujetas a estudio  100%	44152	45062	45972	46882	47792	48702	49612	50522
Total, número de estudiantes de unidades educativas que no quieren el producto  9%	3974	4056	4138	4220	4302	4383	4465	4547
Total	40178	41006	41834	42662	43490	44319	45147	45975

*Fuente: Elaboración Propia*

En la Tabla 22 podemos apreciar la cantidad promedio de estudiantes inscritos en unidades educativas fiscales del área urbana perteneciente a los niveles inicial, primaria y secundaria.

Finalmente tomando en cuenta la frecuencia de consumo mensual con la que las unidades educativas adquirirán por los sándwiches y multiplicado por los diez meses de actividad académica o calendario escolar, se calculará la demanda total por año de los sándwiches nutritivos y ecológicos.

A continuación, se mostrará la demanda total por año del producto:

**Tabla 23**

*Tabla de Demanda*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Total demanda de sándwiches por mes	51658	52722	53786	54850	55914	56978	58042	59106
Total Demanda de sándwiches por año	516578	527220	537860	548500	559140	569780	580420	591060

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **4.2.8. Estrategias de marketing ecológico y social**

Las personas cada vez están más comprometidas con el medio ambiente, por eso las estrategias de marketing ecológico cada vez tienen más peso en todo tipo de negocios.

El marketing ecológico o marketing verde es una forma de promocionar productos y servicios mientras se contribuye a la preservación de nuestros recursos naturales y la protección del medio ambiente.

Su objetivo principal es proteger los recursos materiales no renovables y en mayor o menor medida, dar a conocer el compromiso ecológico de la marca.

Adoptar este tipo de medidas supone sin duda un mayor desembolso, pero acaba siendo rentable porque la demanda de soluciones ecológicas está aumentando a pasos agigantados.

Por este motivo, la empresa hará uso de las tres R de la ecología las cuales son:

- Reducir.
- Reutilizar.
- Reciclar.

## Reducir

Para ello la empresa reemplazará los envases o bolsas plásticas convencionales por envolturas de papel parafinado, esto con el fin de reducir el consumo de plásticos ya que estos son más contaminantes y tienen un tiempo de degradación mucho más largo que el papel, aproximadamente 400 años es el lapso en el que el plástico tarda en descomponerse.

### Figura 25

*Envolturas Ecológicas y Reciclables*



Fuente: Elaboración Propia

## Reutilizar

Darle una segunda vida a un producto, bien reparándolos para su mismo uso o bien dándole un uso diferente, disminuye el volumen de basura y residuos y se reduce su impacto en el medio ambiente (y también ayuda a nuestro bolsillo), es por ello que la empresa instalará en las unidades educativas que soliciten los sándwiches, basureros especiales y móviles que solo se utilizarán para depositar las envolturas del producto para que así la empresa SABE RICO, proceda a recogerlos y vender este material e empresas recicladoras.

**Figura 26**

*Basureros Movable de la Empresa*



Fuente: Elaboración Propia

Estos basureros serán colocados un día antes por el personal de la empresa en las unidades educativas que soliciten el producto, al finalizar la jornada los mismos serán recogidos por el mismo personal para su correcta desinfección.

### **Reciclar**

Consiste en realizar una correcta gestión de residuos que permita obtener nuevos productos. Así se evita el daño medioambiental que supone su eliminación y se reduce el consumo de nuevas materias primas, es por ello que la empresa venderá las envolturas de los productos que regresen a empresas recicladoras y un porcentaje del dinero que se pueda recuperar con esa estrategia se reinvertirá en la empresa y el resto se donará a grupos ecológicos encargados de la plantación de árboles y reforestación.

#### 4.2.9. Presupuesto de marketing

**Tabla 24**

*Presupuesto de Marketing*

Elemento	Especificaciones	Cantidad	Precio Unitario	Precio/Mes	Precio/Año
Facebook	Publicidad pagada para generar mayor alcance de la página.	2 veces por mes	Bs. 7	Bs. 14	Bs.- 140
Material impreso	Dípticos, flyers informativos y tarjetas de presentación	Pack de 60 unidades mensuales	Bs. 2.50	Bs. 150	Bs. 1500
Viáticos	Gastos en transporte para el responsable de las visitas a las unidades educativas.	Diez veces al mes	Bs. 6	Bs. 60	Bs. 600
Papel parafinado	Papel ecológico para la envoltura del producto	50000 unidades por mes	Bs. 0.15	Bs. 8400	Bs. 84000
Basureros	Basureros movibles	20 unidades por año	Bs. 55	Bs. 2750	Bs. 2750
<b>Total</b>					<b>Bs. 88990</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

*Nota: Se trabajó tomando en cuenta 10 meses por año, ya que es el número de meses en el que las unidades educativas se encuentran activas.*

El presupuesto total para ejecutar el presente plan de marketing es de Bs. 88990. Debido a que la inversión más significativa está en las estrategias de marketing electrónico y la de marketing ecológico, las cuales serán de vital importancia para informar acerca del producto, poder captar clientes y proyectar los atributos que quiere reflejar la empresa es decir un producto sano, nutritivo y amigable con el medio ambiente.

# **PLAN DE PRODUCCIÓN**



## **V. PLAN DE PRODUCCIÓN**

### **5.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

- Determinar los procesos de producción ideales para ofrecer un producto de calidad de manera eficiente.
- Determinar la capacidad instalada de la empresa.
- Determinar los costos de producción y la inversión.

### **5.2.INGENIERÍA DEL PRODUCTO**

Los aspectos relacionados con la ingeniería del producto son probablemente los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de costos e inversión que deberán efectuarse si se implementa el proyecto, de aquí la importancia de estudiar con especial énfasis la valoración económica de todas sus variables técnicas. El estudio de ingeniería del producto debe llegar a determinar la función óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado.

SABE RICO S.R.L. es una empresa dedicada a la producción de sándwiches nutritivos y ecológicos para de desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar de las unidades educativas fiscales del área urbana de la ciudad de Tarija.

En el proceso de producción se incorpora insumos naturales de la más alta calidad que contienen propiedades nutritivas que ayudan al cuidado de la salud de los niños y jóvenes en edad escolar otorgándoles todos los macronutrientes (proteínas, carbohidratos, grasas saludables) y micronutrientes (vitaminas y minerales) en un solo producto con el fin de mejorar su salud, crecimiento y rendimiento académico.

El producto será presentado en envolturas de papel parafinado con un peso de 100 gramos.

**Tabla 25***Productos de la Empresa*

Producto “Sándwiches”	Peso Neto
Carne y lenteja con pan integral	100gr.
Carne y quinua con pan integral	100gr.
Pollo y verduras con pan tres harinas	100gr.
Avena y pollo con pan tres harinas	100gr.

*Fuente: Elaboración Propia*

### 5.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Los procesos que se llevarán a cabo en la empresa dependen en gran medida de la elección del cliente, si bien los procesos productivos llegan a ser similares, tienen ciertas variaciones que si bien pueden ser mínimas es necesario detallarlas.

Para un correcto entendimiento a continuación se detallarán los procesos adecuados que se llevarán a cabo en:

- Elaboración de sándwich de carne y lenteja.
- Elaboración de sándwich de carne y quinua.
- Elaboración de sándwich de pollo y verduras.
- Elaboración de sándwich de avena y pollo.
- Elaboración de pan integral.
- Elaboración de pan tres harinas (trigo coime y soya).
- Ensamblado y envoltura del producto final.

**Higiene y desinfección previa**

Antes de realizar cualquier proceso de producción sin importar de que tipo sea, se debe realizar una correcta higiene y desinfección para ello se deberá hacer lo siguiente:

- Desinfectar el área de trabajo con una solución de cloro y agua, por 1 litro de agua 0.5% de cloro o solución DG6.
- Colocarse la indumentaria de trabajo (mandil o chaqueta, gorro o cofia, zapatos adecuados y barbijo).
- Higiene de manos, para ello procedemos a arremangarse las manos hasta los codos y enjuagarse por 20 segundos en solución jabonosa, cepillado de uñas, enjuagar con agua tibia y secar con una toalla limpia.

*VER ANEXO N°9*

## **Proceso de elaboración de sándwich de carne y lenteja**

### **1. Selección de la materia prima**

#### **Carne de res**

- Debe ser magra, estar fresca y sin excesos de grasa.

#### **Lenteja**

- La lenteja tiene que ser sana, de madurez apropiada que no contengan residuos.
- Lenteja seca y limpia.
- Producto natural sin preservativos y/o aditivos.

#### **Cebolla**

- El bulbo debe estar entero, sano y limpio de aspecto fresco, exento de humedad exterior anormal.
- Sin olores y sabores extraños.

#### **Perejil, huevo, aceite de oliva, sal y pimienta.**

### **2. Lavar y limpiar la materia prima**

- Lavar bien la lenteja y desechar cualquier residuo que se encuentre en esta.
- Lavar los vegetales, limpiarlos y secarlos.

### **3. Elaboración del mise en place**

- Remojar la lenteja por 1 hora.
- Cocinar la lenteja en olla de presión por 20 minutos a fuego medio.
- Cortar en brunoise la cebolla y el perejil.

- Elaboración del sándwich.
- Molienda de la lenteja.
- Mezclado y homogenizado de todos los ingredientes (carne lenteja, cebolla, perejil sal y pimienta).
- Pesar 60 gr. de masa y realizar una bolita.
- Moldear y cortarla con un cortador para carne de hamburguesa.

#### **5. Cocción y retiro**

- Colocar las bolitas moldeadas de la preparación en una bandeja previamente engrasada con aceite de oliva.
- Llevar a un horno pre calentado a 200° y cocinar 10 minutos por lado.
- Retirar y reservar para su posterior ensamblado.

## **Proceso de elaboración de sándwich de carne y quinua**

### **1. Selección de la materia prima**

#### **Carne de res**

- Debe ser magra, estar fresca y sin excesos de grasa.

#### **Quinua**

- Debe ser fresca y sin residuos.

#### **Cebolla**

- El bulbo debe estar entero, sano y limpio de aspecto fresco, exento de humedad exterior anormal.
- Sin olores y sabores extraños.

#### **Perejil, huevo, aceite de oliva, sal y pimienta.**

### **2. Lavar y limpiar la materia prima**

- Lavar bien la quinua varias veces hasta retirar todos los residuos, este proceso se realiza con el fin de quitar el sabor amargo.
- Lavar los vegetales, limpiarlos y secarlos.

### **3. Elaboración del mise en place**

- Cocinar la quinua en agua hasta que aumente su tamaño, retirar y dejar enfriar.
- Cortar en brunoise la cebolla y el perejil.

#### **4. Elaboración del sándwich**

- Mesclar la carne, la quinua y los demás ingredientes en el bowl y amasar de forma suave.
- Pesar 60 gr. de masa y realizar una bolita.
- Moldear y cortarla con un cortador para carne de hamburguesa.

#### **5. Cocción y retiro**

- Colocar las bolitas moldeadas de la preparación en una bandeja previamente engrasada con aceite de oliva.
- Llevar a un horno pre cocido a 200° y cocinar 10 minutos por lado.
- Retirar y reservar para su posterior ensamblado.

## **Proceso de elaboración de sándwich de pollo y verduras**

### **1. Selección de la materia prima**

#### **Carne de pollo**

- Debe ser magra, estar fresca y sin excesos de grasa de preferencia utilizar pechuga y piernas.

#### **Quinoa**

- Debe ser fresca y sin residuos.

#### **Zanahoria, Morrón, aceite de oliva, sal y pimienta.**

### **2. Lavar y limpiar la materia prima**

- Lavar bien la quinoa varias veces hasta retirar todos los residuos, este proceso se realiza con el fin de quitar el sabor amargo.
- Lavar los vegetales, limpiarlos y secarlos.

### **3. Elaboración del mise en place**

- Cocinar la quinoa en agua hasta que aumente su tamaño, retirar y dejar enfriar.
- Cortar en brunoise la zanahoria y el Morrón.
- Cocinar la carne de pollo en agua y desmenuzar.
- Cocinar en agua todas las verduras.

### **4. Elaboración del sándwich**

- Mezclar todos los ingredientes en un bowl y amasar de forma suave.
- Pesar 60 gr. de masa y realizar una bolita.
- Moldear y cortarla con un cortador para carne de hamburguesa.



## **5. Cocción y retiro**

- Colocar las bolitas moldeadas de la preparación en una bandeja previamente engrasada con aceite de oliva.
- Llevar a un horno pre cocido a 200° y cocinar 5 minutos por lado.
- Retirar y reservar para su posterior ensamblado.

## **Proceso de elaboración de sándwich de avena y pollo**

### **1. Selección de la materia prima**

#### **Carne de pollo**

- Debe ser magra, estar fresca y sin excesos de grasa de preferencia utilizar pechuga y piernas.

#### **Avena**

- Debe ser fresca y sin residuos.

#### **Morrón, perejil, huevo, aceite de oliva, sal y pimienta.**

### **2. Lavar y limpiar la materia prima**

- Lavar los vegetales, limpiarlos y secarlos.

### **3. Elaboración del mise en place**

- Cocinar la avena en agua hasta que aumente su tamaño, retirar y dejar enfriar.
- Cortar en brunoise el morrón y el perejil.
- Cocinar la carne de pollo en agua y desmenuzar.

#### **4. Elaboración del sándwich**

- Mesclar todos los ingredientes en un bowl y amasar de forma suave.
- Pesar 60 gr. de masa y realizar una bolita.
- Moldear y cortarla con un cortador para carne de hamburguesa.

#### **5. Cocción y retiro**

- Colocar las bolitas moldeadas de la preparación en una bandeja previamente engrasada con aceite de oliva.
- Llevar a un horno pre cocido a 200° y cocinar 5 minutos por lado.
- Retirar y reservar para su posterior ensamblado.

### **Proceso de elaboración de pan integral**

#### **1. Selección de la materia prima**

- Harina integral, levadura, azúcar, manteca, agua sal y aceite.

#### **2. Elaboración del mise en place**

- Activar la levadura, para ello mezclar la misma con agua, azúcar y dejar reposar.

#### **3. Mesclado de amasado**

- Mesclar todos los ingredientes secos con la levadura.
- Amasar por 10 minutos de forma suave.

#### **4. Cocción y retiro**

- Dividir en bolitas de 40gr. cada una.
- Colocar en una bandeja previamente engrasada.

- Llevar a un horno pre cocido a 300° por 20 minutos.
- Retirar y reservar para su posterior ensamblado.

### **Proceso de elaboración de pan tres harinas (trigo coime y soya)**

#### **1. Selección de la materia prima**

- Harina de trigo, coime y soya, levadura, azúcar, manteca, huevo, agua sal y aceite.

#### **2. Elaboración del mise en place**

- Activar la levadura, para ello mezclar la misma con agua, azúcar y dejar reposar.

#### **3. Mesclado de amasado**

- Mezclar todos los ingredientes secos con la levadura.
- Amasar por 10 minutos de forma suave.

#### **4. Cocción y retiro**

- Dividir en bolitas de 40gr. cada una.
- Colocar en una bandeja previamente engrasada.
- Llevar a un horno pre cocido a 300° por 20 minutos.
- Retirar y reservar para su posterior ensamblado.

### 5.3.1. Tipo de proceso

El tipo de producción que empleará la empresa SABE RICO es el de producción por lotes que se caracteriza por fabricar un volumen pequeño de una gran variedad de productos, los cuales son bastante uniformes entre sí y hay una relación bastante estrecha y ligada entre las distintas tareas a realizar.

Este tipo de proceso productivo se adecúa a la empresa ya que los productos uniformes entre si serian la variedad de sándwich que se ofrecerá al cliente es decir los estudiantes de las unidades educativas.

### 5.3.2. Flujograma del proceso

A continuación, se muestra los flujogramas de los procesos productivos de la empresa:

**Figura 27**

*Proceso Productivo de los Sándwiches*



Fuente: Elaboración Propia

**Figura 28**

*Proceso de Elaboración del Pan*



Fuente: Elaboración Propia

**Figura 29**

*Proceso de Ensamblado y Envoltura*



Fuente: Elaboración Propia

## 5.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

### 5.4.1. Requerimiento de equipos y maquinarias

Se determinará los requerimientos necesarios en equipos de computación, maquinarias, herramientas, muebles y enseres además de otros que se consideren necesarios para el óptimo funcionamiento del proceso de producción de la empresa.

**Tabla 26**

*Requerimiento de Equipo de Computación* (VIDA ÚTIL DE 4 AÑOS)

CUADRO DE REQUERIMIENTOS DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y DIGITALIZACIÓN (EN BS.)			
Material y equipo	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Equipo de computación	1	3800	3800
Impresora	1	450	450
<b>TOTAL</b>			<b>4250</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 27***Requerimiento de Equipos y Maquinaria* (VIDA ÚTIL DE 8 AÑOS)

CUADRO DE REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA Y EQUIPO (EN BS)			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Horno Turbo Convector	2	4350	8700
Freezer Horizontal	1	4000	4000
Divisora de Masa	1	3000	3000
Cocina	1	500	500
Amasadora G PANIZ	1	2000	2000
Campana de aire	1	270	270
Balanza Grande	1	300	300
Balanza de precisión	1	70	70
<b>TOTAL</b>			<b>18840</b>

*Fuente: Elaboración Propia***Tabla 28***Requerimiento de Herramientas* (VIDA ÚTIL DE 4 AÑOS)

CUADRO DE REQUERIMIENTO DE HERRAMIENTAS (EN BS)			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Ollas de aluminio	2	200	400
Cucharones	3	80	240
Cuchillos	4	15	60
Peladores	4	7	28
Tablas de cortar	4	30	120
Tapers	70	45	3150
Baldes	4	20	80
Bandejas de Cocción	32	20	640
<b>TOTAL</b>			<b>4178</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 29***Requerimiento de Muebles y Enseres* (VIDA ÚTIL DE 10 AÑOS)

CUADRO DE REQUERIMIENTO DE MUEBLES Y ENSERES (EN BS)			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Estantes de Hierro	2	250	500
Taburetes	4	150	600
Mesa de trabajo	2	1000	2000
Carro enfriador de bandejas	1	120	120
Escritorio	1	450	450
Gavetero	1	400	400
<b>TOTAL</b>			<b>4070</b>

*Fuente: Elaboración Propia*



## 5.5. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES

### 5.5.1. Necesidad de materia prima

Para producir mensualmente 54.850 unidades de sándwiches se necesita una producción diaria de 2743 sándwiches.

Tomando en cuenta que solo se producirán 20 días al mes ya que solo se otorga el desayuno escolar a las unidades educativas los días lunes, martes, miércoles, jueves y viernes.

**Tabla 30**

*Requerimiento Diario Para Producir Sándwiches de Carne y Lenteja*

INSUMOS REQUERIDOS EN EL DÍA PARA PRODUCIR 2800 UNIDADES DE SÁNDWICH DE CARNE Y LENTEJA DE 60gr. CON PAN INTEGRAL DE 40gr.				
Insumos	Cantidad requerida	Unidad de medida	Costo Unitario (en Bs.)	Costo Total (en Bs.)
Carne bovina	26,90	Kilogramo	32	860,80
Lenteja	80,70	Kilogramo	15	1210,50
Cebolla	10,76	Kilogramo	1,66	17,86
Perejil	54	Mazos	1	54
Huevo	215	Unidad	0,50	107,50
Sal	1,07	Kilogramo	0,66	0,77
Pimienta	539	Gramo	0,02	11,80
Aceite de oliva	1	Litro	30	30
Harina integral	65	Kilogramo	3,91	254,15
Levadura	1,30	Kilogramo	60	78
Sal	650	Gramo	0,00066	0,42
Azúcar	260	Gramo	0,0039	1,01
Aceite de girasol	260	Mililitros	0,012	3,12
Manteca	910	Gramos	0,012	10,92
<b>COSTO TOTAL DE M.P.D.</b>				<b>2640,85</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 31***Requerimiento Diario Para Producir Sándwiches de Carne y Quinua*

INSUMOS REQUERIDOS EN EL DÍA PARA PRODUCIR 2800 UNIDADES DE SÁNDWICH DE CARNE Y QUINUA DE 60gr. CON PAN INTEGRAL DE 40gr.				
Insumos	Cantidad requerida	Unidad de medida	Costo Unitario (en Bs)	Costo Total (en Bs)
Carne bovina	26,90	Kilogramo	32	860,80
Quinua	80,70	Kilogramo	16	1291,20
Cebolla	10,76	Kilogramo	1,66	17,86
Perejil	54	Mazos	1	54
Huevo	53	Unidad	0,50	26,50
Sal	1,07	Kilogramo	0,66	0,77
Pimienta	539	Gramo	0,02	11,80
Aceite de oliva	1	Litro	30	30
Harina integral	65	Kilogramo	3,91	254,15
Levadura	1,30	Kilogramo	60	78
Sal	650	Gramo	0,00066	0,42
Azúcar	260	Gramo	0,0039	1,01
Aceite de girasol	260	Mililitros	0,012	3,12
Manteca	910	Gramos	0,012	10,92
COSTO TOTAL DE M.P.D.				2622,55

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 32***Requerimiento Diario Para Producir Sándwiches de Pollo y Verduras*

INSUMOS REQUERIDOS EN EL DÍA PARA PRODUCIR 2800 UNIDADES DE SÁNDWICH DE POLLO Y VERDURAS DE 60gr. CON PAN TRIPLE HARINA DE 40gr.				
Insumos	Cantidad requerida	Unidad de medida	Costo Unitario (en Bs)	Costo Total (en Bs)
Carne de pollo	51,80	Kilogramo	15	777
Quinoa	58,30	Kilogramo	16	932,80
Zanahoria	51,80	Kilogramo	2	103,60
Morrón	312	Unidades	0,83	258,96
Perejil	103,60	Mazos	1	103,60
Huevo	155	Unidad	0,50	77,50
Sal	2	Kilogramo	0,66	1,32
Pimienta	1,03	Kilogramo	20	20,60
Aceite de girasol	1,1	Litros	12	13,2
Harina de trigo	57,2	Kilogramo	3,70	211,64
Harina de coime	3,90	Kilogramo	4,50	17,55
Harina de soya	3,90	Kilogramo	6,50	25,35
Levadura	1,30	Kilogramo	60	78
Sal	650	Gramo	0,00066	0,42
Azúcar	260	Gramo	0,0039	1,01
Aceite de girasol	260	Mililitros	0,012	3,12
Agua				
Manteca	910	Gramos	0,012	10,92
<b>COSTO TOTAL DE M.P.D.</b>				<b>2652,82</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 33***Requerimiento Diario Para Producir Sándwiches de Avena y Pollo*

INSUMOS REQUERIDOS EN EL DÍA PARA PRODUCIR 2800 UNIDADES DE SÁNDWICH DE AVENA Y POLLO DE 60gr. CON PAN TRIPLE HARINA DE 40gr.				
Insumos	Cantidad requerida	Unidad de medida	Costo Unitario (en Bs)	Costo Total (en Bs)
Carne de pollo	68,3	Kilogramo	15	1024,50
Avena	77,7	Kilogramo	10,20	792,54
Morrón	312	Unidades	0,83	258,96
Perejil	103,60	Mazos	1	103,60
Huevo	155	Unidad	0,50	77,50
Sal	2	Kilogramo	0,66	1,32
Pimienta	1,03	Kilogramo	20	20,60
Aceite de girasol	1,1	Litros	12	13,2
Harina de trigo	57,2	Kilogramo	3,70	211,64
Harina de coime	3,90	Kilogramo	4,50	17,55
Harina de soya	3,90	Kilogramo	6,50	25,35
Levadura	1,30	Kilogramo	60	78
Sal	650	Gramo	0,00066	0,42
Azúcar	260	Gramo	0,0039	1,01
Aceite	260	Mililitros	0,012	3,12
Agua				
Manteca	910	Gramos	0,012	10,92
<b>COSTO TOTAL DE M.P.D.</b>				<b>2640,23</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En promedio, al día se necesita de Bs. 2639.- para comprar la materia prima necesaria para producir 2800 sándwiches.

Además, se necesita Bs. 420 para la compra de papel parafinado para la envoltura del producto.

### 5.5.2. Proveedores negociables

Los proveedores de la materia prima necesaria para la producción de los sándwiches nutritivos deben ser de origen boliviano así lo indica la Ley N° 622 de Alimentación Escolar cuyo objetivo es fomentar la economía social comunitaria a través de la compra de alimentos de proveedores locales, por ende, se va a trabajar con productores que ofrezcan sus productos en los diferentes mercados de la ciudad, además se trabajará de la mano con la Secretaria de Desarrollo Económico y Productivo del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija quienes son encargados de gestionar contactos de las diferentes Asociaciones Productivas de Alimentos del Departamento.

**Tabla 34**

*Proveedores de Materia Prima*

Descripción	Posibles Proveedores
Verduras en general (cebolla, perejil, zanahoria, Morrón)	Asociación de Agricultores de Tarija
Harina de trigo, integral, coime y soya.	Mercado La Loma
Huevo	Avícola Rolon
Avena, quinua, lenteja	Asociación de Productores de Semillas y Legumbres
Sal, pimienta, manteca	Mercado La Loma
Aceites	FINO BOLIVIA
Azúcar	Ingenios Azucareros de Bolivia
Papel parafinado	Empresa Imagine

*Fuente: Elaboración Propia*

### **5.5.3. Sistema de compras**

Para la compra de la materia prima se tomará en cuenta su tiempo de vida.

- Productos perecederos; aquellos que tienen una vida útil reducida, es decir su duración en buen estado es muy corta. La compra de estos productos como lo es las verduras en general, carnes, huevo, manteca y otros, se realizarán con un día de anticipación, para ello se realizarán contratos con los proveedores en donde se especifique los días de entrega, precios y traslado. El pago se realizará 50% al momento de la firma del contrato y el 50% al finalizar el mes.
- Productos no perecederos; aquellos productos que tienen una vida útil mayor, en este caso estos productos como ser especias, harinas, aceite, azúcar, sal, y otros. Se comprarán 2 veces al mes es decir cada 15 días los proveedores deberán entregar a la empresa la cantidad de materia prima solicitada para 10 días de producción, estos detalles estarán especificados en el contrato previamente consensuado por ambas partes, el pago también se realizará 50% al momento de la firma del contrato y el restante al finalizar el mes.

### **5.6. CAPACIDAD PRODUCTIVA**

Tomando en cuenta una producción continua de ocho horas ininterrumpidas la maquinaria y el equipo de la empresa tiene la capacidad de producir 6720 unidades de sándwiches.

**Tabla 35***Capacidad Productiva*

Capacidad	Instalada	Utilizada
Sin considerar interrupciones	6720	42%
Tomando en cuenta interrupciones reales	4480	65%

*Fuente: Elaboración Propia*

### 5.7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Debemos considerar que la localización se debe realizar tomando en cuenta una infinidad de factores y con la aplicación de algún método en específico. En este caso vemos conveniente y adecuado el método PUNTAJE PONDERADO, para ello dicha identificación de factores y alternativas se detallan a continuación:

#### ALTERNATIVAS

- ✓ Barrio Los Chapacos
- ✓ Barrio SENAC

#### FACTORES

- Proximidad al cliente 10%
- Disponibilidad de servicios básicos 25%
- Costo de alquiler 15%
- Distribución del lugar 15%
- Tamaño adecuado para el proceso de producción 15%
- Rutas de traslado 10%
- Cercanía con proveedores 10%

**Tabla 36***Método Puntaje Ponderado*

FACTORES	A1		A2		
	Wj	Puntos	Puntos	Wj*Puntos	
Proximidad al cliente	10%	50	50	5	5
Disponibilidad de servicios básicos	25%	70	30	17.5	7.5
Costo de alquiler	15%	40	70	6	10.5
Distribución del lugar	15%	70	30	10.5	4.5
Tamaño adecuado para el proceso de producción	15%	60	40	9	6
Rutas de traslado	10%	55	45	5.5	4.5
Cercanía con proveedores	10%	50	30	5	3
<b>TOTAL</b>				<b>58.5</b>	<b>41</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En conclusión, según el método aplicado la mejor localización para la empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos para el desayuno escolar es en el barrio Los Chapacos, donde se cuenta con una infraestructura en alquiler de 147 metros cuadrados con una distribución adecuada de planta para el proceso de producción.



## 5.8. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS

### Diseño

El diseño de planta y oficina ya está predefinido ya que la infraestructura que la empresa alquilará está construida en un terreno de 147 metros cuadrados, la misma cuenta con distribuciones que la empresa adecuará para el desarrollo de las actividades empresariales.

### Distribución de Planta

#### Figura 30

#### *Distribución de Planta*



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se detallará la distribución de las instalaciones de la empresa:

### **Cocina**

La cocina será la instalación principal ya que es en ella donde se realiza el 100% del proceso productivo, la misma tendrá una superficie de 7,05 por 6,53 metros haciendo un total de 46 metros cuadrados

### **Figura 31**

#### *Cocina*



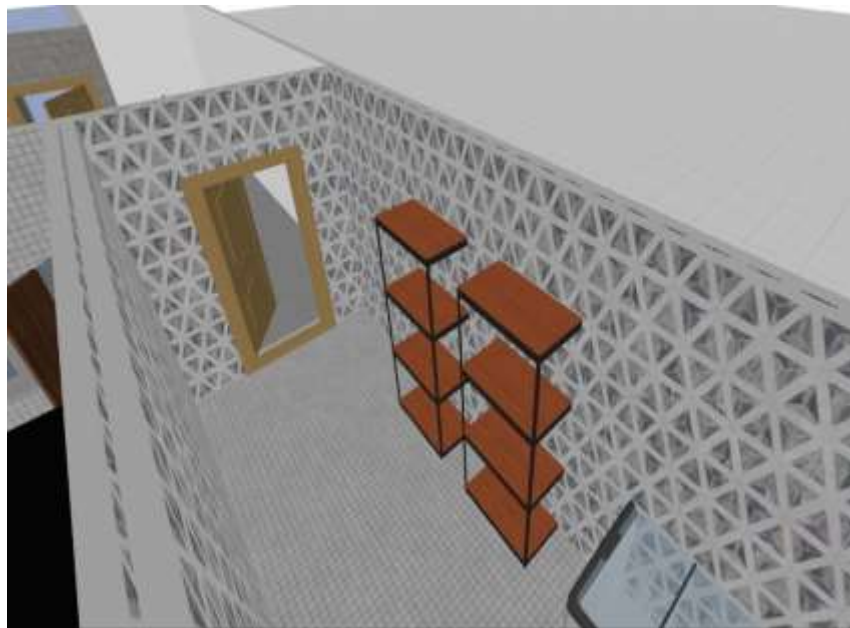
Fuente: Elaboración Propia

### **Almacén**

El almacén será de vital importancia para el resguardo y mantenimiento de la materia prima no perecedera para ello esta distribución se ubica al lado de la cocina para un fácil acceso y tiene una superficie de 6,53 por 2,52 metros haciendo un total de 16,5 metros cuadrados.

*Figura 32*

*Almacén*



Fuente: Elaboración Propia

## Oficina

La oficina es un ambiente destinado a la actividad burocrática de la empresa, este ambiente tiene una superficie de 5 por 3 metros haciendo un total de 15 metros cuadrados.

**Figura 33**

*Oficina*



Fuente: Elaboración Propia

## Baño

El baño es un ambiente destinado a la higiene y desinfección de los trabajadores de la empresa este ambiente tiene una superficie de 2,4 por 3 metros haciendo un total de 7,2 metros cuadrados.

**Figura 34**

*Baño*



Fuente: Elaboración Propia

### **Estacionamiento o área de carga**

El estacionamiento o área de carga se encuentra ubicado al lado de la cocina, esta área es muy importante para el traslado de los productos al vehículo y posterior transporte y distribución a las unidades educativas.

**Figura 35**

*Área de Estacionamiento o Carga*



Fuente: Elaboración Propia

### **5.9. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

La higiene y seguridad industrial son los conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores con el motivo de su actividad laboral.

Para ello la empresa estará dotada de extintores, botiquín y los empleados deben portar siempre su uniforme, además se realizarán cursos de capacitación en primeros auxilios y accidentes laborales.

## 5.10. CONTROL DE CALIDAD

Para que el control de calidad sea óptimo, la empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos realizará las siguientes actividades:

**Las pruebas:** son controles que se realizan al principio, en la mitad y al final de los procesos para asegurarse de que los estándares de calidad se mantengan en toda la línea de producción. Si los especialistas detectan algún problema, en cualquier etapa de las pruebas, se reporta al equipo de producción para poder solventarlo.

**El monitoreo:** se trata de realizar pruebas de manera regular, archivando los resultados históricos. ¿Para qué te sirven los históricos? pues para determinar si la calidad ha disminuido o se ha mantenido. En el caso de que la calidad se mantenga, entonces se puede reducir la cantidad de pruebas en ese proceso. Si, por el contrario, se observa que la calidad ha disminuido, entonces la cantidad de pruebas debe aumentar hasta corregir los errores.

**La auditoría:** se trata de realizar una especie de diagnóstico de procesos que no se le aplique control de calidad. Cuando se realiza la auditoría se cuenta con una información de referencia para empezar a aplicar las pruebas y el monitoreo posterior.

**Reportes:** cada acción de control de calidad debe ser reportado. Son las únicas referencias que tienes para comparar los resultados obtenidos y determinar si las herramientas de calidad que estás aplicando tienen o no el impacto que se espera.

Cada una de las actividades mencionadas serán realizadas por el gerente general de la empresa con el fin de mantener los estándares de calidad del producto y que este brinde plena satisfacción a los clientes o en este caso a los comensales.

**PLAN  
ORGANIZACIONAL Y  
DE RECURSOS  
HUMANOS**

## **VI. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

### **6.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

- Describir y especificar el capital humano necesario para la empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos para el desayuno escolar.
- Definir de manera precisa las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados de la empresa mediante la creación de un manual de funciones.

### **6.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL**

#### **Niveles Jerárquicos**

Se ha constituido una estructura organizativa funcional, cada área de la organización cumple con ciertas funciones. La empresa estará estructurada en tres niveles jerárquicos de autoridad y decisión.

#### **Nivel estratégico**

Este primer nivel estará conformado por el gerente general, el mismo tendrá un nivel de responsabilidad alto y tomará decisiones estratégicas.

#### **Nivel táctico o intermedio**

El nivel intermedio estará conformado por el jefe de producción que se encargará de la logística y producción adecuada de los productos de la empresa.

#### **Nivel operativo**

En este último nivel se encuentra todo el personal operativo de planta como ser operarios, repartidores, chofer y personal de limpieza.



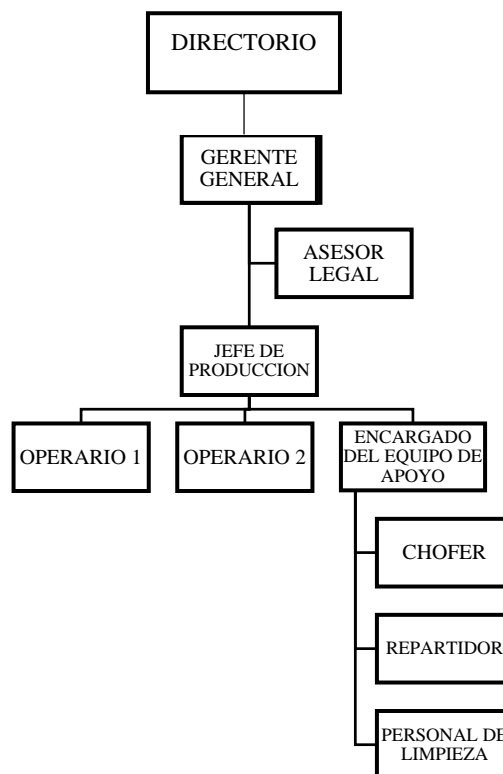
### 6.2.1. Estructura organizacional

Una estructura organizacional según (Koontz, 2012)“debe diseñarse para especificar quien realizará las tareas y quien será responsable de los resultados”.

A través del organigrama, el cual es la representación sintética de la estructura organizacional, se muestra en forma diagramática sus unidades organizacionales sus relaciones, los canales de autoridad formal y los niveles jerárquicos que la constituirán.

**Figura 36**

*Organigrama*



Fuente: Elaboración Propia

### **6.2.2. Descripción de puestos o manual de funciones**

El Manual de Funciones constituye el documento formal que compila las diferentes descripciones de puestos de trabajo establecidos en el organigrama, con el fin de que cada miembro conozca claramente sus funciones y responsabilidades.

Los beneficios de contar con un manual de funciones son varias, pero podemos mencionar las siguientes:

- Presenta de manera clara y objetiva la estructura jerárquica de la empresa.
- Satisface las necesidades de información requerida respecto al propio cargo para desempeñarse en él de manera eficiente.

#### **Directorio**

Está compuesto por los socios de la compañía que conforman La Junta General de Socios o Directorio y son responsables de la planificación, normativa y toma de decisiones.

- Cuidar los intereses de la empresa.
- Asegurar el cumplimiento de la misión de la empresa.
- Velar por el desarrollo de las personas que se relacionan con la empresa.
- Apoyar y supervisar al gerente en sus decisiones importantes.

#### **Requisitos**


El directorio estará conformado por los dueños de la empresa los cuales serán afectados por cualquier decisión que se tome en la misma.

## Gerente General

	<b>EMPRESA PRODUCTORA DE SÁNDWICHES NUTRITIVOS Y ECOLÓGICOS “SABE RICO S.R.L.” MANUAL DE FUNCIONES</b>		Página 1 de 7	
			Versión: 01	
			Emisión 2020	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre del cargo</b>		Gerente general		
<b>Categoría</b>		Estratégico		
<b>Número de Empleos</b>		1		
<b>II. RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>				
<b>Jefe Inmediato</b>	0	Jefe de Producción		
<b>Subordinados Directos</b>	1			
<b>III. REQUISITOS</b>				
<b>Requisitos de Formación</b>		Licenciatura en Administración de Empresas		
<b>Requisitos de Experiencia</b>		<b>General</b>	4 Años	
		<b>Específica</b>	2 Años	
<b>IV. OBJETIVO PRINCIPAL</b>				
Dirigir, coordinar y supervisar, las actividades de la empresa y velar por la correcta y eficiente marcha de la misma.				
<b>IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>				
<b>Descripción de las funciones:</b>				
Formular los planes y programas que debe cumplir la empresa.				
Seleccionar, contratar y remover al personal de la empresa.				
Coordinar los programas de capacitación del personal.				
Dirigir las campañas publicitarias para que la empresa sea reconocida.				
Administrar de forma eficiente y efectiva los recursos de la empresa.				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>


*Fuente: Elaboración Propia*

## Jefe de Producción

	<b>EMPRESA PRODUCTORA DE SÁNDWICHES NUTRITIVOS Y ECOLÓGICOS “SABE RICO S.R.L.” MANUAL DE FUNCIONES</b>		Página 2 de 7
			Versión: 01
			Emisión 2020
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Nombre del cargo</b>		Jefe de Producción	
<b>Categoría</b>		Táctico	
<b>Número de Empleos</b>		1	
<b>II. RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>			
<b>Jefe Inmediato</b>	1	Gerente General	
<b>Subordinados Directos</b>	3	Operario 1, operario 2, encargado del equipo de apoyo	
<b>III. REQUISITOS</b>			
<b>Requisitos de Formación</b>		Licenciatura en Ingeniería de Alimentos Tener conocimientos en cursos de cocina Conocimiento en control de inventarios	
<b>Requisitos de Experiencia</b>		<b>General</b>	2Años
		<b>Específica</b>	1Año
<b>IV. OBJETIVO PRINCIPAL</b>			
Hacer que los procesos de producción sean eficaces y eficientes, controlando los inventarios y la calidad de la materia prima, para ofrecer un producto terminado que cumpla con las necesidades de los clientes.			
<b>IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>			
<b>Descripción de las funciones:</b>			
Determinar y coordinar con el gerente general los insumos necesarios para la producción diaria y mensual.			
Registrar las salidas y entradas de existencias.			
Asegurar que el personal cumpla con las obligaciones como por ejemplo portar el uniforme correctamente antes de ingresar al proceso de producción.			
Verificar que los utensilios sean desinfectados antes de ser utilizados, para así garantizar la inocuidad de los sándwiches.			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

## Operario


	<b>EMPRESA PRODUCTORA DE SÁNDWICHES NUTRITIVOS Y ECOLÓGICOS “SABE RICO S.R.L. MANUAL DE FUNCIONES</b>		Página 3 de 7
			Versión: 01
			Emisión 2020
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
<b>Nombre del cargo</b>	Operario (Cocinero)		
<b>Categoría</b>	Operativo		
<b>Número de Empleos</b>	2		
<b>II. RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>			
<b>Jefe Inmediato</b>	1	Jefe de Producción	
<b>Subordinados Directos</b>	0		
<b>III. REQUISITOS</b>			
<b>Requisitos de Formación</b>	Chef Profesional con título en provisión nacional Certificados de cursos en panadería y sándwiches		
<b>Requisitos de Experiencia</b>	<b>General</b>	1 Año	
	<b>Específica</b>	0 Años	
<b>IV. OBJETIVO PRINCIPAL</b>			
Trabajar en equipo con el fin de crear un producto delicioso y que cumpla con las normas de calidad para deleitar a nuestros comensales.			
<b>IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>			
<b>Descripción de las funciones:</b>			
Desinfectar correctamente los utensilios y la materia prima para su uso.			
Elaborar los panes y sándwiches con las medidas necesarias para llegar al peso indicado.			
Envolver los sándwiches y colocar en los tappers para su transporte.			
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	

Fuente: Elaboración Propia

## Encargado del equipo de apoyo

	<b>EMPRESA PRODUCTORA DE SÁNDWICHES NUTRITIVOS Y ECOLÓGICOS “SABE RICO S.R.L. MANUAL DE FUNCIONES</b>		Página 4 de 7	
			Versión: 01	
			Emisión 2020	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre del cargo</b>		Encargado del equipo de apoyo		
<b>Categoría</b>		Operativo		
<b>Número de Empleos</b>		1		
<b>II. RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>				
<b>Jefe Inmediato</b>	1	Jefe de Producción		
<b>Subordinados Directos</b>	2	Chofer, repartidor		
<b>III. REQUISITOS</b>				
<b>Requisitos de Formación</b>		Título bachiller		
<b>Requisitos de Experiencia</b>		<b>General</b>	1Año	
		<b>Específica</b>	1Año	
<b>IV. OBJETIVO PRINCIPAL</b>				
Coordinar y gestionar con sus subordinados la entrega del producto a las unidades educativas.				
<b>IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>				
<b>Descripción de las funciones:</b>				
Gestionar con el chofer y el repartidor el cronograma de entregas del día.				
Colaborar con el repartidor en la entrega de los productos.				
Colocar y recoger los basureros móviles de las unidades educativas.				
Vender las envolturas recolectadas a empresas de reciclaje.				
Gestionar la compra de los materiales de limpieza y uniformes.				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>

## Chofer

	<b>EMPRESA PRODUCTORA DE SÁNDWICHES NUTRITIVOS Y ECOLÓGICOS “SABE RICO S.R.L.” MANUAL DE FUNCIONES</b>		Página 5 de 7	
			Versión: 01	
			Emisión 2020	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre del cargo</b>		Chofer		
<b>Categoría</b>		Operativo		
<b>Número de Empleos</b>		1		
<b>II. RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>				
<b>Jefe Inmediato</b>	1	Encargado del equipo de apoyo		
<b>Subordinados Directos</b>	0			
<b>III. REQUISITOS</b>				
<b>Requisitos de Formación</b>		Título bachiller Licencia de conducir		
<b>Otros Requisitos</b>		Contar con un vehículo amplio “Trufi”		
<b>Requisitos de Experiencia</b>		<b>General</b>	0 Años	
		<b>Específica</b>	0 Años	
<b>IV. OBJETIVO PRINCIPAL</b>				
Transportar de manera eficiente los productos de la empresa hacia las unidades educativas.				
<b>IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>				
<b>Descripción de las funciones:</b>				
Puntualidad y tener en óptimas condiciones el vehículo para el transporte de los productos y la compra de la materia prima.				
Colaborar con el repartidor en la entrega de los productos.				
Cumplir con las normas de higiene para evitar contaminar el producto.				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>

## Repartidor

	<b>EMPRESA PRODUCTORA DE SÁNDWICHES NUTRITIVOS Y ECOLÓGICOS “SABE RICO S.R.L. MANUAL DE FUNCIONES</b>		Página 6 de 7	
			Versión: 01	
			Emisión 2020	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre del cargo</b>		Repartidor		
<b>Categoría</b>		Operativo		
<b>Número de Empleos</b>		1		
<b>II. RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>				
<b>Jefe Inmediato</b>	1	Encargado del equipo de apoyo		
<b>Subordinados Directos</b>	0			
<b>III. REQUISITOS</b>				
<b>Requisitos de Formación</b>	Título bachiller			
<b>Requisitos de Experiencia</b>	<b>General</b>	1Años		
	<b>Específica</b>	1Años		
<b>IV. OBJETIVO PRINCIPAL</b>				
Colocar el producto en el vehículo para su transporte y entrega a las unidades educativas.				
<b>IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>				
<b>Descripción de las funciones:</b>				
Puntualidad y agilidad al momento de repartir los productos a los respectivos cursos de las unidades educativas.				
Cumplir con las normas de higiene necesarias para evitar contaminar el producto.				
Recoger los tappers de la empresa una vez finalizada la jornada laboral.				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>

*Fuente: Elaboración Propia*



## Personal de limpieza

	<b>EMPRESA PRODUCTORA DE SÁNDWICHES NUTRITIVOS Y ECOLÓGICOS "SABE RICO S.R.L. MANUAL DE FUNCIONES</b>		<b>Página 7 de 7</b>	
			<b>Versión: 01</b>	
			<b>Emisión 2020</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>				
<b>Nombre del cargo</b>		Personal de limpieza		
<b>Categoría</b>		Operativo		
<b>Número de Empleos</b>		1		
<b>II. RELACIÓN DE AUTORIDAD</b>				
<b>Jefe Inmediato</b>	1	Encargado del equipo de apoyo		
<b>Subordinados Directos</b>	0			
<b>III. REQUISITOS</b>				
<b>Requisitos de Formación</b>	Título bachiller			
<b>Requisitos de Experiencia</b>	<b>General</b>	1Años		
	<b>Específica</b>	1Años		
<b>IV. OBJETIVO PRINCIPAL</b>				
Mantener limpias y desinfectadas las instalaciones de la empresa, así como los utensilios y equipos				
<b>IV. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO</b>				
<b>Descripción de las funciones:</b>				
Realizar la correcta desinfección y limpieza de los utensilios utilizados.				
Mantener limpios los equipos y maquinaria.				
Desinfectar correctamente los pisos de todas las instalaciones de la empresa al finalizar la jornada laboral				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### **6.2.3. Proceso de integración de personal**

El procedimiento para el reclutamiento y selección de personal de la empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos para el desayuno escolar “SABE RICO”, se basará en el perfil de los puestos.

#### **Reclutamiento**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

##### **Identificación del personal**

- El proceso de reclutamiento de personal inicia al identificar un cargo disponible.
- Elaboración de una convocatoria de requerimiento de personal.
- Elaboración del formato de solicitud de empleo que deben presentar los ofertantes de trabajo.

##### **Búsqueda del personal**

- La convocatoria de anuncio y el formato de la solicitud de empleo se realizará a través de medios masivos de comunicación como ser redes sociales.

##### **Recepción de la documentación del personal**

- Tomando como referencia la solicitud de empleo y la autenticidad de sus datos, se clasificará la documentación de los postulantes que cumplan con los requerimientos específicos de cada cargo, los cuales se direccionarán en la etapa de selección de personal.

## **Selección**

La selección es el proceso que, partiendo del reclutamiento, elige, filtra y decide aquel o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de ajustarse a las necesidades del puesto.

### **Entrevista**

- Se realizará una entrevista para evaluar al candidato para determinar si este se ajusta al cargo.

### **Prueba de competencias**

- Se escogerán las pruebas que sean pertinentes para evaluar competencias que sean requeridas en el perfil del cargo vacante.
- Se exigirá un examen médico que certifique información respecto al estado de salud.

### **Aceptación y contratación**

- Después de realizar los anteriores pasos, se escoge y acepta al candidato que haya desempeñado de la mejor manera las pruebas impuestas y se procederá a la firma de contrato.
- Toda la documentación quedará archivada.

## **Capacitación**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

### **Necesidad de capacitación**

- De manera preventiva de acuerdo a estrategias de la empresa.

### **Selección del personal**

- Personal que será capacitado.

### **Implementación o acción**

- Herramientas metodológicas para ejecutar la capacitación.

### **Evaluación y control**

- Evaluar los conocimientos aprendidos.

Todo el personal integrante de la empresa, además de recibir capacitaciones específicas para su cargo de acuerdo al proceso identificado anteriormente, será capacitado en primeros auxilios como una medida preventiva de intervención en casos de urgencia.

## **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

### **Actividad**

- Diseñar el formato de evaluación de desempeño para cada cargo.
- Aplicación del formato de evaluación de desempeño y retroalimentación por ejemplo el Método de Escalas Graficas *VER ANEXO N°10*

### **Responsable**

- El gerente de la empresa o cargo superior directo.

### **Descripción**

- El formato de evaluación de desempeño toma en cuenta las competencias generales y específicas para cada cargo.
- Cada 6 meses se aplicarán los formatos de evaluación y se realizarán reuniones con el personal evaluado que permitan suministrar resultados.

A partir de los resultados obtenidos se asignará incentivos a los que mostraron mejor desempeño.

### 6.3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

#### 6.3.1. Escala salarial

Es una escala que muestra las tasas de remuneración de los empleados que trabajan en cada nivel de la organización.

**Tabla 37**

#### *Escala Salarial*

Nº	NÓMINA DE LOS CARGOS		DESCRIPCIÓN	HORAS	TOTAL HRS. AL DÍA
1	Gerente General	1	Tiempo Completo	8hrs.	8hrs.
2	Jefe de Producción	1	Tiempo Completo	8hrs.	8hrs.
3	Operario	2	Tiempo Completo	8hrs.	8hrs.
4	Encargado del Equipo de Apoyo	1	Tiempo Completo	8hrs.	8hrs.
5	Chofer	1	Tiempo Completo	8hrs.	8hrs.
6	Repartidor	1	Tiempo Completo	8hrs.	8hrs.
7	Personal de Limpieza	1	Medio Tiempo	4hrs.	4hrs.

*Fuente: Elaboración Propia*

El total de cargos de la empresa son 8 los cuales estarán ocupados por 8 trabajadores que serán pagados directamente por la gerencia general según sus horas de trabajo y tipo de contrato.

También se requiere de un asesor legal, este será de carácter externo y solo se contratará en ocasiones necesarias y el pago será por servicio prestado.

8	Asesor legal	1	Por servicio		
---	--------------	---	--------------	--	--

### 6.3.2. Presupuesto de la mano de obra o planilla de sueldos y salarios

**Tabla 38**

*Planilla de Sueldos y Salarios*

<b>PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS</b>					
<b>EXPRESADO EN Bs.</b>					
<b>N°</b>	<b>CARGO</b>	<b>HABER BÁSICO</b>	<b>APORTE PATRONAL 16.71%</b>	<b>TOTAL PLANILLA MENSUAL</b>	<b>TOTAL PLANILLA ANUAL</b>
1	Gerente General	3,000	501.3	3,501	42012
2	Jefe de Producción	2,500	417.75	2,918	35016
3	Operario	2,300	384,33	2,684	32208
4	Operario	2,300	384,33	2,684	32208
5	Encargado del Eq. De Apoyo	2,200	367,62	2,567	30804
6	Chofer	2,200	367,62	2,567	30804
7	Repartidor	2,200	367,62	2,567	30804
8	Personal de Limpieza	1,100		1,100	13200
<b>TOTAL</b>		<b>17,800</b>	<b>2790,15</b>	<b>20552</b>	<b>247,056</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>APORTES PATRONALES</b>	
Caja de Salud	10%
A.P. Riesgo Profesional Largo Plazo	1.71%
Aporte Patronal Solidario	3%
Aporte Pro Vivienda	2%
<b>TOTAL</b>	<b>16.71%</b>

El presupuesto anual para el asesor legal será de Bs. 600 es decir de Bs. 50 por mes.

## **6.4. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN**

### **6.4.1. Obligaciones fiscales**

El camino de la formalidad consiste en realizar todo lo establecido por las leyes de nuestro país y así realizar las actividades con total legalidad, cumpliendo una serie de pasos en seis instituciones de acuerdo a la constitución legal de la empresa.

#### **6.4.1.1. Requisitos para registrarse como una S.R.L.**

La Sociedad de Responsabilidad Limitada, es aquella cuyo capital está integrado por cuotas de capital no representadas por títulos negociables, cuyo giro se efectúa bajo una razón social o denominación, seguido del Aditamento “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, o su abreviatura “S.R.L.”, o, la palabra “Limitada” o la abreviatura “Ltda.”, en las que la responsabilidad de los socios se limita a su aporte societario. Para inscribirla, debe cumplir los siguientes requisitos:

#### **Requisitos**

- Formulario N° 0020 de solicitud de Matrícula de Comercio con carácter de declaración jurada, debidamente llenado y firmado por el representante legal.
- Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que interviene, acompañando la respectiva solvencia profesional original otorgada por el Colegio de Contadores o Auditores.
- Testimonio de escritura pública de constitución social, en original o fotocopia legalizada legible. El mencionado instrumento debe contener los aspectos previstos en el Art. 127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario respectivo establecidas en el mismo cuerpo normativo.
- Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional que contenga las partes pertinentes referidas como ser:



- Testimonio de poder del representante legal original o fotocopia legalizada legible, para el caso en el que la escritura pública de constitución no determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea.

#### **6.4.1.2.Alcaldía Municipal**

Se obtendrá la Licencia de Funcionamiento por parte del Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, para operar legalmente en el municipio de la Ciudad de Tarija.

Para obtener la Licencia de Funcionamiento, determina los requisitos siguientes.

- Formulario para Inspección, (Declaración Jurada).
- Fotocopia de Cédula de Identidad, del propietario y/o responsable legal.
- Fotocopia del NIT.
- Fotocopia del Balance de Apertura.
- Testimonio de constitución de sociedad (Personas Jurídicas).
- Registro en FUNDEMPRESA (Empresas Unipersonales y Jurídicas).
- Fotocopia de Poder Notariado para el responsable legal (Personas Jurídicas).
- Certificado Sanitario – SEDES (solo para venta de alimentos).

### **6.4.1.3. Servicio de Impuestos Nacionales**

Una vez protocolizado el documento de constitución de la empresa, se procederá a registrar la empresa en el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), obteniéndose de esta manera el NIT dentro del régimen general.

**Requisitos Personas Jurídicas** (Sociedades, Asociaciones Cooperativas, ONG y otros)

- Escritura de Constitución de Sociedad, Ley, Decreto, Resolución o Contrato, según corresponda.
- Fuente de mandato del Representante Legal (Poder, Acta de Directorio, Estatuto o Contrato) y Documento de Identidad vigente.
- Facturas o pre facturas de consumo de energía eléctrica que acrediten el número de medidor del domicilio habitual del representante legal, domicilio fiscal y sucursales (si corresponde) donde desarrolla su actividad económica.

### **6.4.1.4. Fundeempresas**

Encargado del control de homonimia y del registro

- Formulario N°0020 de solicitud de matrícula de comercio con carácter de declaración jurada, debidamente llenado y formado por el representante legal.
- Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que interviene acompañando la respectiva solvencia profesional original otorgada por el colegio de contadores y auditores.
- Testimonio de escritura pública de constitución social, en original o fotocopia legalizada legible.
- Publicación de testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional.

- Testimonio de poder de representante legal original o fotocopia legalizada legible.

#### **6.4.1.5. Administradora de Fondo de Pensiones**

La Administradora de Fondo de Pensiones (AFP) también serán objeto de registro, y tanto la empresa como los empleados de la misma serán registrados para ir aportando de forma mensual, las cuotas para la jubilación de sus miembros.

#### **Requisitos**

- Fotocopia del documento de identidad que acredite la identidad del Afiliado que contenga los datos y firma del representante de la AFP.
- Al momento del Registro, es obligación de la AFP, llenar y firmar de manera conjunta con el Afiliado el Formulario de Declaración de Derechohabientes.

#### **6.4.1.6. Ministerio de Trabajo**

Posteriormente, se aplicará el Registro Obligatorio del Empleador en el Ministerio de Trabajo, afiliando a los empleados que formen parte estable de la planilla, para garantizar los derechos y deberes de cada uno de ellos dentro de la Ley General del Trabajo, según normas del país.

Con el registro en todas estas entidades, la empresa, se hallará lista para realizar sus operaciones, teniendo una base legal completa

#### **Requisitos**

- Formulario Registro Obligatorio de Empleadores (ROE). Llenado y firmado por el representante legal de la institución (un original y dos copias).
- Depósito de 145 Bs a la cuenta Banco Unión N° 1-6036425.

- El Empleador y/o Empresa de Bolivia inscritos en el mencionado Registro, deberá presentar obligatoriamente el trámite de Visado de Planillas Trimestrales de Sueldos y Salarios.

Con los requisitos apersonarse a Ventanilla Única en cualquier oficina Departamental o Regional del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social para finalizar el trámite. Las empresas bolivianas cuentan con 3 meses desde su inicio de actividades para su inscripción sin multas.

#### **6.4.1.7. Caja Nacional de Salud**

Se registrará la empresa como Empleador, en la Caja Nacional de Salud (CNS), para hallarse registrada dentro del seguro social obligatorio, se inscribirá a cada uno de los colaboradores y dependientes en la misma, para que gocen del seguro de salud.

#### **Requisitos para empresas**

- Form. AVC-01 (solo firma y sello empleador).
- Form. AVC-02 (Vacío).
- Form. RCI-1A (solo firma y número cédula identidad).
- Solicitud dirigida al JEFE DEPTO. NAL. AFILIACIÓN.
- Fotocopia C.I. del responsable o Representantes Legal.
- Fotocopia NIT.
- Fotocopia balance de Apertura aprobado y firmado por el SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTOS INTERNOS.
- Planilla de haberes original y tres copias (sellado y firmado).
- Nómina del personal con fecha de nacimiento.
- Croquis de ubicación de la Empresa.

- Examen Pre – Ocupacional (100.- Bs. por trabajador) se debe efectuar el depósito en la ventanilla 4 (división de tesorería).

#### **Requisitos para afiliación del trabajador**

- Formulario Avc-04 “Sellado y firmado por la empresa”.
- Formulario Avc-05 (no llenar).
- Fotocopia cédula de identidad del trabajador.
- Certificado de nacimiento (original y computarizado) o libreta de servicio militar.
- Última Papeleta de pago o planilla de sueldos sellado por cotizaciones.

#### **6.4.1.8. Otros**

#### **Requisitos para la provisión de Alimentación Complementaria Escolar a Microempresas y/o empresas**

Para poder trabajar legalmente como una empresa proveedora de desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar se deben presentar los siguientes requisitos al Gobierno Autónomo Municipal de Tarija.

#### **Requisitos**

- Carta de solicitud de entrega de la Alimentación Complementaria Escolar para la gestión dirigida al H.A.M. Lic. Rodrigo Paz Pereira.
- Recabar el listado de productos para la elaboración del menú de la H.A.M. Unidad de la Alimentación Complementaria Escolar y adjuntar en los requisitos con el nombre de la microempresa y/o empresa.
- Fotocopia de carnet de identidad del propietario de la microempresa-empresa.
- Datos personales del propietario de la microempresa-empresa.
- Nombre y apellido completo.
- Teléfonos fijo y celular.

- Dirección del domicilio donde se elabora el producto.
- Croquis de la vivienda.
- Listado y fotocopias de carnets de identidad de las personas que trabajaran en la microempresa-empresa.
- Realizar análisis microbiológico y otros necesarios en el laboratorio CEANID de la UAJMS del producto elaborado.
- Fotocopia del NIT.
- Fotocopia de factura con el sello de identificación de la microempresa-empresa.
- Certificado sanitario.
- Carnet sanitario del propietario y de todo el personal que trabaja en la microempresa-empresa (incluye el que transporta el alimento).
- Certificado del SEDES (como proveedor de la Alimentación Escolar).
- Certificado de la intendencia.
- Licencia de funcionamiento.
- Certificados de capacitación en elaboración de productos alimenticios.
- Certificados de inocuidad alimentaria-manipulación y transporte.
- Una fotografía del representante de la microempresa-empresa 4x4 fondo rojo.
- Fotografías del ambiente de trabajo.
- Fotografías de los uniformes.
- Fotografías y datos del transporte que utilizará (datos personales del chofer).

### 6.4.2. Presupuesto de gastos de organización

El registro y afiliación a estas instituciones tienen ciertos costos que se deben considerar:

**Tabla 39**

*Presupuesto de Gastos de Organización*

N°	DETALLE	COSTO (en Bs.)
1	Registro de una S.R.L.	455
2	Registro Fundempresa	136,50
3	Registro en SIN	
4	Registro en la Alcaldía	600
5	Registro Caja Nacional de Salud	800
6	Afiliación Fondo de Pensiones	
7	Registro en el Ministerio de Trabajo	145
8	Registro como proveedor de Alimentación Complementaria Escolar	500
TOTAL		2636,50

*Fuente: Elaboración Propia*

# **PLAN FINANCIERO**



## **VII. PLAN FINANCIERO**

El plan financiero es la parte más importante del plan de negocio. Pues en él se escoge toda la información desarrollada y cuantificada en unidades monetarias de cada uno de los planes de las áreas funcionales de la empresa anteriormente desarrollados, para determinar la viabilidad de la idea de negocio.

### **7.1. OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA**

- Realizar proyecciones de los costos anuales.
- Determinar los ingresos a percibir con el proyecto en los próximos cinco años.
- Determinar los flujos de caja para los años 2021-2026.
- Determinar el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

### **7.2. Inversiones y financiamiento**

#### **7.2.1. Estructura de inversión y financiamiento**

Para poder llevar acabo el presente plan de negocio se debe conocer su viabilidad, si será rentable, el estudio se realiza para los 5 primeros años de la empresa.

Para determinar el total de recursos a ser invertidos para que el negocio comience a funcionar, se debe sumar los activos fijos, la inversión pre operativa o diferida y el capital de trabajo.

##### **7.2.1.1. Inversión fija**

La inversión en activos fijos es necesaria para el funcionamiento de la empresa se los detalló anteriormente en el plan de operaciones, son los siguientes:

**Tabla 40***Inversión Fija*

N°	DETALLE	TOTAL (en Bs.)
1	Inversión en maquinaria y equipo	18840
2	Inversión en Herramientas	4178
3	Inversión en Equipo de Computación	4250
4	Inversión en Muebles y Enseres	4070
Total Inversión Fija		31338

*Fuente: Elaboración Fuente*

**7.2.1.2. Inversión diferida**

La inversión diferida son todos aquellos gastos que la empresa realizará para funcionar legalmente.

**Tabla 41***Inversión Diferida*

N°	DETALLE	COSTO (en Bs.)
1	Gastos Organizacionales	2636,50
Total inversión diferida		2636,50

*Fuente: Elaboración Propia*

**7.3. Determinación de costos**

La determinación adecuada de los costos tanto fijos como variables es determinante en un plan de negocio, ya que el coste es el gasto económico que representa la producción. Estos serán detallados a continuación:

**7.3.1. Costos fijos**

Todos aquellos montos fijos, que se mantienen estables durante un período de tiempo determinado, son indispensables para la producción.

Los costos fijos de la empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos serán detallados a continuación:

**Tabla 42**

*Costos Fijos*

Descripción	Total Anual (en Bs)
M.O. (Sueldos y Salarios)	247056
<b>Total Costo Fijo</b>	<b>247056</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

**7.3.2. Costos variables**

Los costos variables tienen relación con los niveles de actividad que la empresa tendrá, es decir, a mayor producción mayores serán los costos variables requeridos.

Los costos variables para el primer año de funcionamiento de la empresa se detallan a continuación:

**Tabla 43**

*Costos Variables*

Descripción	Costo Mes (en Bs.)	Costo Total/Año (en Bs)
Alquiler (luz, agua y gas)	17000	20400
Mantenimiento (Cada 4 meses)	100	1200
Botiquín	40	480
Material de limpieza	200	2400
Uniformes (cada tres meses)	300	3600
Marketing y publicidad	416	4992
Asesor legal	50	600
<b>Total</b>		<b>33672</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### 7.3.3. Capital de trabajo

Contempla los recursos necesarios para atender las operaciones y producción de los productos a ofrecerse, es necesario un monto de dinero destinado a cubrir los costos y gastos, antes de recibir los ingresos por la venta de los productos; dichos recursos contemplan gastos administrativos y de producción, además de los costos fijos y variables necesarios, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 44**

*Capital de Trabajo*

Determinación del capital de trabajo		
Detalle	Medida	Total/Año (en Bs)
Costos Fijos y Variables	Año	280728
Gastos Varios (Materia Prima)	Año	404331
Total capital de trabajo		6850559

*Fuente: Elaboración Propia*

### Determinación de los ingresos proyectados

La determinación de los ingresos proyectados estará en función de la demanda y del precio por unidad del producto.

De acuerdo a la demanda anual de la Tabla 23 multiplicado por Bs. 2.- que es el precio de la unidad del producto tenemos los siguientes ingresos por año:

**Tabla 45**

*Total, Ingresos*

2021	2022	2023	2024	2025	2026
1.075.720	1.097.000	1.118.280	1.139.560	1.160.840	1.182.120

*Fuente: Elaboración Propia*

Con los datos obtenidos se determinará la factibilidad económica de la presente idea de negocio.

#### **7.4. Fuente de financiamiento**

La empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos para el desayuno escolar “SABE RICO S.R.L.” estará financiado en un 100% por la inversión de los socios del proyecto, quienes invertirán Bs. 719033 para la puesta en marcha del proyecto.

#### **7.5. Break Even o punto de equilibrio**

El punto de equilibrio económico también conocido como break even, teóricamente es la situación donde un negocio está en un punto muerto, es decir, que está vendiendo el mínimo de unidades o servicios que debe vender para mantenerse a flote en el negocio, lo que significa que básicamente no tiene pérdidas, pero tampoco está generando ganancias.

Básicamente, es una situación en la que el negocio no tiene rentabilidad; aunque no es una mala situación. Por lo regular, las empresas luego de superar las pérdidas de los primeros meses entran en este estado. Cuando esta situación surge es imprescindible hacer un mayor número de ventas para sacar el negocio de ese punto muerto.

En este caso para que la empresa deba salir de este punto debe vender más 491092 unidades de producto.

### 7.6. Balance de apertura

El balance de apertura expresa la situación en la que se encuentra la empresa “SABE RICO S.R.L.” al inicio de cada ciclo contable para ver cuál es el estado financiero y la situación patrimonial al inicio de cada gestión.

A continuación, se presenta el Balance de Apertura de la empresa “SABE RICO S.R.L.”

**Tabla 46**

*Balance de Apertura*

“SABE RICO S.R.L.”			
BALANCE DE APERTURA			
Practicado al 2 de enero de 2021			
(En Bolivianos)			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>CIRCULANTE</b>	-
Caja	Bs. 685059	<b>NO CIRCULANTE</b>	-
<b>NO CIRCULANTE</b>		<b>PATRIMONIO</b>	Bs. 719033
<b>FIJO</b>		<b>CAPITAL SOCIAL</b>	
Muebles y enseres	Bs. 4070		
Equipo de computación	Bs. 4250		
Maquinaria y equipo	Bs. 18840		
Herramientas	Bs. 4178		
<b>INTANGIBLES</b>			
Otros activos	Bs. 2636		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>Bs. 719033</b>	<b>TOTAL PASIVO Y P.</b>	<b>Bs. 719033</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

### 7.7. FLUJOS DE CAJA PARA UNA VIDA ÚTIL DE CINCO AÑOS

El flujo de caja expone la liquidez o iliquidez (capacidad de pago) del proyecto, es decir, si se tiene o no dinero en efectivo para cubrir las obligaciones monetarias y obtener utilidades.

El flujo de caja de la empresa se muestra a continuación en la página 152 del presente documento.

Además, se debe aclarar que todo activo fijo está sujeto a depreciación anual, la cual se muestra a continuación:

**Tabla 47**

*Depreciación Anual*

Bienes	%	DEP/AÑO (en Bs.)
Muebles y enseres	10	407
Equipo de computación	25	1063
Maquinaria y equipo	12,50	2355
Herramientas	25	1045
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL</b>		<b>4869</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 48***Flujo Económico*

<b>FLUJO ECONOMICO EMPRESA PRODUCTORA DE SANDWICHES NUTRITIVOS Y ECOLOGICOS "SABERICO S.R.L."</b>						
<b>GESTION 2021-2026</b>						
<b>Expresado en Bolivianos</b>						
	<b>AÑO "CERO"</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A: INGRESOS EFECTIVOS:</b>	<b>0</b>	<b>1117587,823</b>	<b>1141168,926</b>	<b>1165247,591</b>	<b>1189834,315</b>	<b>1909098,569</b>
(+) Ventas		1117587,823	1141168,926	1165247,591	1189834,315	1214939,819
(+) Valor Residual						9100
(+) Capital de Operaciones						685058,75
<b>B: EGRESOS EFECTIVOS:</b>		<b>1012594,998</b>	<b>1029543,916</b>	<b>1046850,456</b>	<b>1064522,164</b>	<b>1256106,432</b>
(-) Inversión Fija	31338					
(-) Inversión Diferida	2636					
(-) Capital de Operaciones	685058,75					
(-) Costos Variables		698492,3896	713230,579	728279,7443	743646,4469	759337,3869
UTILIDAD BRUTA		419095,4338	427938,3474	436967,8466	446187,8681	1149761,182
(-) Costos Fijos		280728	280728	280728	280728	280728
UTILIDAD ANTES DE INT.E IMP. (U.A.II.)		138367,4338	147210,3474	156239,8466	165459,8681	869033,1821
(-) Costos Financieros		0	0	0	0	0
(-) Depreciaciones		4869	4869	4869	4869	4869
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		133498,4338	142341,3474	151370,8466	160590,8681	864164,1821
(-) Impuestos de Ley	0,25	33374,60844	35585,33686	37842,71164	40147,71703	216041,0455
UTILIDAD NETA		100123,8253	106756,0106	113528,1349	120443,1511	648123,1366
(+) Depreciación		4869	4869	4869	4869	4869
(-) Amortización Préstamo		0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO (A-B)</b>	<b>-719032,75</b>	<b>104992,8253</b>	<b>111625,0106</b>	<b>118397,1349</b>	<b>125312,1511</b>	<b>652992,1366</b>
Flujo de Caja Acumulado		104992,8253	216617,8359	335014,9708	460327,1219	1113319,259



### **Análisis del flujo económico**

El flujo de caja económico muestra que la empresa productora de sándwiches nutritivos y ecológicos “SABE RICO S.R.L.” presenta ganancias desde el primer año con más de Bs. 104992, Bs. 111625, Bs. 118397, Bs. 125312 y Bs. 652992, respectivamente a lo largo de la proyección del proyecto.

Al ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada no se considera el FINANCIAMIENTO BANCARIO debido a que la inversión será mediante socios, quienes aportaran el total de la inversión. La repartición de los dividendos estará sujeta al aporte de los socios.

## **7.8. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO**

### **7.8.1. Valor Actual Neto**

El VAN es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, determina si el proyecto es viable. Una manera de establecer el VAN es mediante la siguiente fórmula:

$$VAN = -D_0 + \frac{FC_1}{(1+k)^1} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \frac{FC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FC_j}{(1+k)^j} + \dots + \frac{FC_n}{(1+k)^n} > 0$$

$$VAN = \text{Bs. } 271084$$

El VAN del presente proyecto es positivo, lo cual indica que el proyecto es aceptable, representa la rentabilidad que va a obtener el proyecto en el futuro.

### 7.8.2. La Tasa Interna de Retorno

La TIR determina la tasa de rentabilidad o el porcentaje de beneficio que ofrece una inversión. Una manera de establecer una TIR es mediante la siguiente fórmula:

$$TIR = I(\text{menor}) + (I \text{ mayor} - I \text{ menor} / VAN \text{ Imayor} - VAN \text{ Imenor}) * VAN \text{ Imenor}$$

$$TIR = 11,92\%$$

La TIR del proyecto es mayor a la tasa de descuento o costo de capital, es decir, nos conviene invertir en el proyecto donde obtendremos una tasa de rentabilidad del 11,92%.

### 7.8.3. B/C

El índice beneficio/costo (B/C), también conocido como relación beneficio/costo compara directamente, como su nombre lo indica, los beneficios y los costos de un proyecto para definir su viabilidad.

Para calcular la relación B/C se halla primero la suma de todos los beneficios descontados, traídos al presente, y se divide sobre la suma de los costos también descontados.

En este proyecto el beneficio/costo es de 1,38.

### 7.8.4. PRI

El período de recuperación de la inversión (PRI) es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente. Puede revelarnos con precisión, en años, meses y días, la fecha en la cual será cubierta la inversión inicial.

Para calcular el PRI se usa la siguiente fórmula:

$$PRI = a + (b - c)/d$$

En este proyecto la inversión total del proyecto será recuperada en 4 años, 8 meses, 24 días de vida del mismo, lo cual lo convierte en algo rentable e ideal para inversión.

### 7.8.5. DIVIDENDOS

El dividendo es la parte de los beneficios de la empresa que se entrega a sus accionistas en concepto de retribución al inversor. Es decir, por cada acción que posea un accionista, tendrá derecho al pago de un dividendo.

En este proyecto el dividendo mensual en caso de ser 2 socios es de Bs. 4375.

**Tabla 49**

*Resumen Indicadores Financieros*

VAN	271084
TIR	11,92%
B/C	1,38
PRI	4 años, 8 meses, 24 días
DIVIDENDOS	4375

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **Recomendaciones para el inversionista**

- Si el Valor Actual Neto (VAN) es mayor a “0” quiere decir que el proyecto es rentable, en este caso el resultado obtenido es de 271084 lo cual indicaría que el proyecto es rentable y se acepta invertir en el mismo.
- La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa anual que mide los rendimientos generados por la inversión en un lapso de tiempo, en este caso se obtiene una TIR positiva del 11,92%, indicando que el proyecto es rentable.
- La relación Beneficio Costo (B/N) es mayor a 1 por lo tanto podemos decir que la idea de negocio será rentable ya que por cada boliviano invertido se obtiene 0,38 bolivianos.
- El Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) es mayor a 3 años por lo cual el inversionista no le convendría invertir.

- Como el dividendo mensual en el primer año es mayor al salario mínimo nacional (Bs. 2122.-), es recomendable invertir ya que los dividendos son de Bs. 4375.

## VIII. CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIO

El proyecto se concibe como algo innovador, ya que en la actualidad si bien hay empresas que se dedican a la provisión y entrega de desayuno escolar o Alimentación Complementaria Escolar, no hay una que produzca exclusivamente sándwiches de manera nutritiva combinando diferentes tipos de harinas, carnes y verduras.

En el análisis del contexto realizado se pudo determinar que este entorno es apto para este tipo de proyectos ya que las leyes del Estado Nacional fomentan la sana alimentación en el marco de la Alimentación Complementaria Escolar para las unidades educativas.

La investigación de mercado arrojó que la aceptación de los sándwiches nutritivos y ecológicos es favorable ya que el 91% de los encargados del desayuno escolar están dispuestos a adquirir el producto para sus unidades educativas.

En el plan de marketing se consideró utilizar diferentes estrategias de comunicación con el cliente, así como estrategias de concientización ambiental o marketing verde.

Se determinó los procesos productivos de cada una de las alternativas de sándwiches que se ofrecerán, así como las necesidades de materia prima.

Una adecuada distribución de planta permitirá que se logren los objetivos de producción de manera eficiente.

Se contará con 8 personas en la empresa, es decir el personal está compuesto por gerente general, jefe de producción, dos operarios, un encargado del equipo de apoyo, un chofer, un repartidor y un encargado de limpieza. Debido a que es un emprendimiento pequeño se estableció que es lo ideal para que la empresa no tenga gastos excesivos y con el tiempo llegar a contratar más personas según el crecimiento de la empresa.

En el plan financiero se determinó todos los costos e inversiones necesarias para el proyecto, además se realizó las proyecciones de los ingresos según la demanda, para determinar con el flujo de caja cuanto serán los beneficios del proyecto y si este es rentable en el tiempo, a través de los indicadores financieros como el VAN y el TIR los cuales arrojaron resultados favorables y positivos indicando que es rentable invertir en este plan de negocio.

## **IX. RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIO**

Se recomienda poner en práctica este plan de negocios donde se incluyen a detalle los cuatro planes que toda empresa debería tener, plan de marketing, de producción, de recursos humanos y financiero.

En todo momento hacer prevalecer la calidad, higiene e inocuidad del producto.

Durante el funcionamiento del negocio se debe tomar en cuenta los cambios del entorno y actualizar constantemente la información contenida en el plan de negocio, con la finalidad de que la empresa pueda afrontar futuros riesgos o ver futuras oportunidades.

Implementar en el futuro nuevas estrategias de crecimiento como ser estrategias intensivas de desarrollo de producto y desarrollo de mercado con el fin de ingresar a nuevos mercados o mantenerse en el mismo, pero desarrollando nuevos productos.

Se recomienda no depender de un solo proveedor ya que se pueden presentar diversos problemas y generar atrasos en el proceso de producción.

Contar con mano de obra certificada en el proceso de elaboración de los sándwiches, con el fin de garantizar el perfecto desarrollo de mismo, de igual forma promover la capacitación en el área de producción.

Llevar una adecuada planeación de la producción que permita utilizar de forma correcta cada insumo, cumpliendo con los parámetros establecidos de calidad.

Establecer frecuentemente mejoras continuas y estrategias de planificación que lleven día a día al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

Por último, se recomienda que cada año se realicen las actualizaciones o ajustes correspondientes al presente plan si así lo requieren.