

# **CAPÍTULO I**

## **PLAN DE TRABAJO**

## 1. ANTECEDENTES

Durante los últimos años, la economía tarijeña depende de los hidrocarburos siendo su principal actividad económica y representando más del 40 por ciento del PIB departamental, desde hace más de una década. Los años 2014, 2015 y 2016 el producto nacional se desaceleró con tasas de 5.5 por ciento, 4.9 por ciento y 4.3 por ciento respectivamente. En el caso de Tarija el año 2015 creció en 5 por ciento, pero tanto 2015 como 2016 decrecieron con tasas de -2.7 por ciento y -6.2 por ciento respectivamente. (Anexo 1)

Ese decrecimiento, como era de esperarse, se reflejó en un ingreso per cápita inferior. El ascenso hasta el año 2014 fue importante llegando a los 8,691 dólares, superior al promedio nacional de 3,116 dólares. Pero la caída de la economía en 2015 y 2016 hizo que su ingreso per cápita bajara hasta 5,033 dólares es decir que entre 2014 y 2016 su reducción fue de 42.1 por ciento. (Anexo 2).

Por sector económico se observa que en 2016 las industrias manufactureras fueron las que lograron la mayor tasa de crecimiento respecto a 2015, registrando un 10.7 por ciento, gracias a los alimentos. En segundo lugar, se encuentra la electricidad, gas y agua con un 4.3 por ciento de crecimiento y en tercer lugar los servicios de la administración pública con 3.8 por ciento. (Anexo 3)

Por otro lado el crecimiento de la población Tarijeña va en aumento (Anexo 4) lo cual hace que las necesidades aumenten, tanto básicas como secundarias, los estilos de vida cambien; sin embargo a pesar de la crisis que atraviesa Tarija actualmente la población sigue considerando que es el lugar ideal para envejecer o para pasar los mejores años de infancia, una ciudad añorada por quienes la dejan con la esperanza de regresar, la calidad de vida sin los excesos de las ciudades grandes y el mundo moderno hacen de nuestro nivel de vida envidiable y atrayente para muchos.

Conservar estas cualidades es imprescindible, sin embargo como toda ciudad en crecimiento deben concurrir algunas condiciones para mantener y mejorar la calidad de vida, teniendo como reto mantener las características de antaño y encarar la nueva Tarija moderna; abriendo las puertas al futuro combinando con la identidad propia. Todo ello reflejado en mejor calidad en la atención de la salud, una educación apta para competir con las exigencias mundiales, apertura y acceso a la tecnología, oportunidades de trabajo,

protección de nuestro medio ambiente entre otros tópicos, no perder la Tarija que añoramos pero proyectarnos con urgencia de cubrir las necesidades básicas pareciera ser la bandera de la nueva era que podría coincidir con la elección de nuevas autoridades. A pesar de la difícil situación económica que afronta Tarija, existen puertas aun que están abiertas al desarrollo que permitirán que se planten alternativas para generar fuentes de empleo mediante la creación de empresas, las cuales aporten con el desarrollo del país. (Anexo 5)

### **1.1. NATURALEZA O DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

El plan encuentra aplicación en una característica distintiva basada en la producción de helados personalizados y la adquisición de calidad de la materia prima, como rasgo de diferenciación, con la tentativa de influir en los hábitos de consumo de la población, ofreciendo un producto competitivo en términos de precio, con valor agregado.

Una heladería artesanal es un negocio que se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad y para lograr esto utiliza materias primas frescas, evitando la utilización de saborizantes, colorantes y conservantes.

Con este plan de negocios, se pretende ampliar la oferta del mercado de helados artesanales en la ciudad de Tarija, introduciendo un producto que resulta ser innovador y diferente para el paladar de los posibles clientes potenciales, que brinda la oportunidad de consumir helados hechos al gusto del cliente y postres artesanales, elaborado a partir de productos naturales y de calidad. Estos helados y postres, se podrán degustar en diferentes sabores a base de ingredientes y frutas naturales.

Tarija es una de las ciudades de Bolivia, donde emprender un negocio como una heladería artesanal resulta interesante por ser una ciudad donde prevalece un clima agradable, en el cual los ciudadanos pueden apetecerles un helado o un postre en cualquier época del año. Sin embargo, a pesar de que existen muchas heladerías en Tarija (anexo 9), son escasas las heladerías donde se ofrezcan helados personalizados. Los helados artesanales cada vez ganan más espacio, ya que de una forma u otra no tienen tantos ingredientes procesados, Muchas personas se niegan o tienen miedo a tomar helado porque creen que engorda, la composición del helado por contener proteínas y grasas saturadas siempre fue señalada y acusada como una causa de obesidad, empero en la correcta medida, este alimento no causará mayores repercusiones en el peso corporal.

El helado es casero o artesanal no proviene de las grandes marcas con procesos industrializados, lo que lo convierte en un alimento beneficioso, siempre que sepamos mantenernos en unos márgenes de moderación frente a su consumo y sepamos de qué ingredientes están hechos.

Por lo antes señalado, es necesario realizar un trabajo de investigación que pretende enfocarse en plan para la creación de una heladería artesanal innovadora de producción propia y con materias primas 100% naturales que ofrezca a los Tarijeños una variedad de sabores, orientando todos los esfuerzos en cautivar al consumidor para hacer crecer y desarrollar el negocio. Que brinde un ambiente muy agradable y armonioso a través de elementos como la decoración, el orden los aromas o la música determinan la atmósfera y afectan a la percepción que los clientes tienen en los establecimientos. Además, es un factor que afecta al comportamiento de compra, por eso es muy importante actuar sobre estos estímulos, con la mayor capacidad de influir en la satisfacción de la clientela, en las ventas y en la rentabilidad. Debido a que existen diversos tipos de compra (Merchandising visual- La ambientación en las tiendas detallistas), lo cual tiene relación con el grado de necesidad que, sentida por el cliente, respecto de un producto en un momento dado, además de la posibilidad de comprar y la decisión firme de compra, respecto de una referencia que implica a un producto, marca o tamaño.

Por esta razón, radica la necesidad de hacer esta investigación, la cual arrojará gran cantidad de información e indicadores que ayudarán a establecer criterios para evaluar la situación real económica-financiera.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En la ciudad de Tarija dado el crecimiento de la población de los últimos años, demanda la creación de establecimientos diferentes con productos y servicios innovadores y que ofrezcan postres nuevos y exquisitos al paladar, acompañado de un excelente servicio en la atención tanto para los habitantes de la ciudad como para los visitantes (Anexo 6).

Dar la oportunidad de ofrecer a los habitantes de la ciudad, a los turistas regulares y ocasionales que lo visitan, una alternativa diferente de disfrutar un servicio de heladería, y postretería con recetas diferentes e innovadoras. También ser un punto de encuentro de jóvenes y niños que buscan junto a la degustación del paladar, un sitio con ambiente cálido. Uno de los factores diferenciadores del proyecto con respecto a la competencia es la

realización de helados hechos al gusto del cliente y postres innovadores, con decoración de acuerdo a las exigencias, con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes.

Obtener un crecimiento económico para la población, ser generadores de empleo brindando así un reconocimiento turístico y desarrollo económico de la ciudad.

En este, el sector educativo tiene un amplio desarrollo y población vinculada, siendo a su vez generador de empleo; actualmente cuenta con 817 establecimientos de educación (oficial y privada) (Anexo 7.1), con ocupación de 6.343 educadores en nivel inicial, primaria y secundaria (Anexo 7) la cual es un potencial de mercado para el sector de alimentos en esta ciudad.

Según el ministerio de economía y finanzas ha contribuido a que se hayan creado durante los últimos once años, 12.229 nuevas empresas, producto del crecimiento económico sostenido que mantiene Bolivia, (Anexo 8) que le ha de permitir recursos económicos suficientes para su propia dinámica económica.

Este plan de negocios termina siendo un proyecto amigable con el medio ambiente al no usar procesos industriales, e interesado por la buena alimentación de los habitantes de la ciudad de Tarija.

Finalmente, la elaboración de este trabajo representará un aporte significativo para futuros tesis, ofreciéndoles herramientas y modelos para aquéllos que desean promover iniciativas empresariales o sociales, de manera que controlen la incertidumbre que rodea a los nuevos proyectos y tengan más posibilidades de tener éxito. Ya que se necesitan más empresas y empresarios que con sus iniciativas fortalezcan las bases morales y económicas para este país.

### **1.3. NOMBRE DE LA EMPRESA**

**FRUTTYCREAM**

### **1.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **1.4.1. Tipo de empresa**

Según su actividad la heladería será una Empresa Industrial o Productiva que se dedican a generar un producto transformando la materia prima.

Estará constituida como una empresa Unipersonal

#### **1.4.2. Ubicación de la empresa**

La heladería tendrá sus instalaciones en la ciudad de Tarija provincia Cercado.

#### **1.5. OPORTUNIDADES QUE SE PRETENDEN APROVECHAR**

El análisis de las fuerzas competitivas de los helados artesanales nos da un nivel alto de competitividad en términos generales. El mercado de hoy exige alimentos más saludables, de mejor sabor y por otra parte la degustación de nuevos sabores y experiencias. En vista del crecimiento de la población de los últimos años y el cambio en los estilos de vida de las personas en consumir alimentos sanos y balanceados, se abre una nueva ola de consumidores ávidos de probar nuevas combinaciones, sabores, esto demanda la creación de establecimientos diferentes con productos innovadores y saludables que ofrezcan postres nuevos, sin exceso de conservantes y exquisitos al paladar, acompañado de un excelente servicio en la atención tanto para los habitantes de la ciudad como para los visitantes. En vista de lo ya planteado anteriormente, existen oportunidades de mercado para la puesta en marcha de una heladería personalizada en la ciudad de Tarija.

#### **1.6. PROBLEMA O NECESIDAD INSATISFECHA QUE SE PRETENDE ATENDER**

La alimentación es una de las acciones de mayor importancia que afecta el bienestar de las personas de modo considerable, hoy en día es notable el interés por el consumo de comida saludable y balanceada. Estas preferencias alimenticias constituyen un amplio segmento mercado, el cual demanda una gran variedad de productos equilibrados en azúcares, grasas, sin exceso de conservantes y aditivos. Dentro de estas preferencias los consumidores comienzan a culturizarse en materia de helados y ya no se conforman con un producto industrializado, sino que buscan un producto saludable con buen sabor, que sea novedoso, y que brinde nuevas experiencias en el consumo. Y es eso por lo que se caracteriza este producto.

Es así como sea observado que el cliente actual, necesita que le ofrezcan productos balanceados, innovadores, para ello el mercado debe diversificarse y ampliar la oferta de este tipo de productos. Tarija a pesar de que cuenta con muchas heladerías artesanales, son pocos los lugares donde pueda satisfacer la necesidad de consumir helados con una alternativa diferente (helados personalizados).

### **1.6.1. Determinación del producto (idea) de la empresa**

El producto que se ofrecerá a la población tarijeña es: Helados artesanales personalizados, su elaboración se lleva a cabo con ingredientes naturales que el cliente puede elegir en ese mismo momento como ser frutas frescas, acompañado con chocolates, dulce de leche, crema de leche. Las bases del helado serán bolas de helado de crema que varían según el gusto del cliente (Anexo 10). Una vez elegidos los ingredientes, se los echan y trituran en la plancha de hielo.

La plancha de hielo es una máquina que se conoce como 'Anti Griddle' o plancha para congelar y que se mantiene a una temperatura de entre 30° y 40° grados bajo cero. Lo de 'freírlos' es un término que se usa coloquialmente porque lo cierto es que la mezcla se congela en el momento en que toma contacto con el hielo para luego conseguir que el producto final tenga la textura, el sabor y la calidad adecuados. El helado se servirá, en copa, crepe, o cucurucho.

Este es un producto de consumo directo, debido a que el cliente lo compra en el punto de venta e inmediatamente lo consume.

### **1.6.2. Identificación y definición del mercado objetivo**

La determinación del mercado objetivo se hizo con base en dos elementos: un diagnóstico estratégico y la investigación de mercado.

La segmentación se hizo con base en variables demográficas y socio-económicas; teniendo en cuenta que dichos segmentos pudieran medirse, diferenciarse, ser rentables y accesibles. De acuerdo a Klainer, los segmentos deben ser: medibles, para tener la capacidad de medir las características y tamaño del mismo; diferenciables, para que se puedan distinguir claramente, así como sus reacciones ante la misma estrategia de mercadotecnia; rentables, que brinden la posibilidad de obtener ganancias; y accesibles, que con los recursos disponibles se puede llegar al segmento a un costo razonable.

Dentro de las variables demográficas, se consideró sexo, distribución regional de la población y edad; y en lo que respecta a las socio-económicas, se tomó el ingreso como criterio de segmentación.

A continuación, se detalla la definición de los segmentos en función de las variables mencionadas:

- **Sexo**

En función del sexo, la población de Tarija está distribuida casi por igual entre ambos sexos (48,8 % Masculino y 51,2 % Femenino), por lo que es posible que la asistencia a la heladería venga dada por una población casi equitativa de los diferentes sexos. (Anexo 12)

- **Geografía**

El mercado objetivo en términos geográficos quedó delimitado principalmente por todas las bondades que tiene la ciudad de Tarija como ser la actividad económica y facilidades de comunicación vial, así como muchos centros comerciales, y más de 29 agencias bancarias que hay en la ciudad (Anexo13), en su jurisdicción lo convierte en un área prospecto para localizar el negocio. Es importante añadir que el resto de las ciudades influyen por su cercanía y ayudan a incrementar el volumen de actividad.

- **Edad**

En función a la edad se definieron seis segmentos; utilizando como base los segmentos explicados por Hernando Reales, en su trabajo titulado “Segmentación del Mercado y Estrategias relacionadas con el mercado meta” (www.gestiopolis.com, 2006).

- **Mercado infantil:** conformado por el grupo de niños con edad comprendida entre 5 y 14 años; este grupo a pesar de no tener directamente el poder adquisitivo, influyen en la decisión de compra de los padres pues ellos son quiénes pueden satisfacerles sus placeres
- **Mercado Jóvenes:** conformado por el grupo con edad comprendida entre 15 y 19 años; caracterizado por su interés en el cuidado personal, imagen, moda y marcas. Los que están en etapa universitaria manejan su propio presupuesto y tienen poder de decisión directo en la compra.
- **Mercado Adultos Jóvenes:** grupo con edad comprendida entre 20 y 39 años; caracterizados por ser independientes, están comenzando sus

carreras, formando familia, gastan dinero, tienen el poder de compra y la calidad es uno de los criterios fundamentales en la decisión de la compra.

- **Mercado Adultos:** grupo con edad comprendida entre 40 y 65 años; es un mercado maduro y prometedor en términos económicos, sus miembros en su mayoría no tienen carga familiar dependiente y tienen poder de compra. Son menos sensibles a la moda.

La selección del objetivo dentro de la variable edad se hizo en función la alta composición de jóvenes en la población (Anexo 14), futura rentabilidad, posibilidad de competir y satisfacer necesidades con la oferta de productos asociada a la iniciativa empresarial.

Por otro lado, los helados tampoco deberían ser un alimento asociado de forma mayoritaria a un público infantil o juvenil. Por sus características, son susceptibles de consumo a cualquier edad. Posiblemente las preferencias sí pueden ser diferentes entre jóvenes y mayores.

No obstante, existiría un elemento común a la hora de comer un helado que atenuaría algunas de las diferencias propias de cada grupo.

- **Estrato social**

- **Clase A y B (alta o casi alta):** son los grandes empresarios y altos ejecutivos. Son el 11% de la población aproximadamente.
- **Clase C (Media-alta y clase media):** cubren todos sus gastos, tienen vivienda propia, pero no gran holgura “extra” económica. En esta clase se pueden incluir algunos con características de clase B. Son 35% de la población aproximadamente.
- **Clase D (Media baja -incluye la pobreza moderada):** pueden cubrir sus necesidades básicas de alimentación, vivienda y otros, pero con gran esfuerzo y deficiencias. Se incluyen a los dueños de los abastos al pie de los barrios. Son el 38% de la población.
- **Clase E (Pobre):** son el 16% de la población. Ingresos menores a 2 salarios mínimos.

En base a esta información se considerará a la población con clase alta, clase media alta y clase media ya que son consumidores que tienen la disposición de pagar por el producto.

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para una empresa productora de helados personalizados, que se constituya en una alternativa diferente y de consumo saludable, con materia prima de calidad, sin exceso de conservantes aditivos y así con ello satisfacer las necesidades de las personas de la ciudad de Tarija.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

- Establecer el Plan de Marketing que le permita penetrar con éxito los segmentos de mercado potenciales para una heladería y postretería en la ciudad de Tarija cubriendo las necesidades de los consumidores.
- Diseñar la estructura organizacional y los principales procesos y procedimientos generales que deberán tener en cuenta para la adecuada creación y el funcionamiento de una heladería y postretería en la ciudad de Tarija
- Definir la estructura financiera presupuesto de la inversión y posible retorno de utilidad, que proyecte un comportamiento del proyecto a futuro, para así ver si este es viable.

## **1.8. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO**

- El producto se elaborará con materia prima fresca y se realizará todo el procedimiento de manera artesanal.
- El conocimiento de contar con recetas nuevas para el mercado actual que reducen significativamente el exceso de conservantes aditivos.
- El producto será elaborado al gusto del cliente, con las frutas y dulces que prefiera, tales como chocolates, dulce de leche, gomitas, m & m's, cereales.
- El producto (helado artesanal personalizado) cuenta con ingredientes naturales y no así tanto con ingredientes procesados, convirtiéndolo en un alimento beneficioso, siempre que se mantenga en los márgenes de moderación.

## **1.9. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL**

El comercio y los consumidores de helado en Bolivia son sumamente diversos y, si a eso se le suman las estacionalidades variadas entre oriente, centro y occidente, resulta una matriz sumamente compleja que pocas empresas han logrado entender. El consumidor boliviano de a poco ha dejado de ser un comprador que sólo busca bajos precios y grandes cantidades; al contrario, quiere mejores productos y tiene capacidad de pagarlos.

Ese elemento ha animado a las empresas de alimentos establecidas en el país a hacer importantes inversiones en sus líneas de helados. De hecho, en los últimos meses, firmas como PIL, han decidido ingresar a este mercado y otras marcas, como la cruceña Cabrera han incrementado variedades y cantidad de producción. Sin embargo, no sólo las empresas locales apuestan por este mercado, sino que firmas internacionales de trayectoria reconocida como la argentina Arcor han logrado un sitio en la preferencia de los clientes. Estudios de mercado realizados por las empresas estiman que el negocio de helados en Bolivia en 2014 alcanzó las 5.000 toneladas, mientras que hace diez años se hablaba de 3.500 toneladas. A pesar de que estos indicadores muestran un ascenso prometedor, Bolivia todavía está lejos de los estándares de consumo per cápita de los países vecinos, y aún más lejos de las tasas de crecimiento de otros países.

### **1.9.1 Clientes**

En el mundo de la heladería existen varios tipos de consumidores donde los estilos, actitudes, expresiones, preferencias, lugares que frecuentan y hobbies se agrupan en armonía, determinando un estilo de vida que nos ubica dentro de un perfil del consumidor.

Desde hace años, el consumo de alimentos saludables ha dejado de ser una simple moda. Debido, en buena parte, a que el mercado de hoy exige una comida más sana, de mejor sabor y por otra parte la degustación de nuevos sabores y experiencias.

Es por ello que el perfil del consumidor al que va dirigido este plan de negocio, se divide en dos, en primer lugar, las personas que les gusta el consumo clásico de helados, es decir, las que tienen su compromiso con los productos saludables como parte de su estilo de vida, y, en segundo lugar, a los nuevos consumidores, que son

aquellos que buscan innovación y nuevas experiencias en sabor, que comparten sus gustos con familia, amigos.

### **1.9.2. Competidores**

El sector de los helados artesanales es un sector competitivo que admite nuevos competidores (debido al alto crecimiento de consumo en heladerías y porque la mayoría de nuevas marcas de este segmento han tenido éxito) (Anexo 9)

Las ubicaciones de las tiendas son un factor clave.

### **1.9.3. Proveedores**

Las relaciones con los proveedores no son a largo plazo, por lo que en general no existen condiciones de obtener un trato favorable (descuentos, créditos o prioridad)

### **1.9.4. Sustitutos**

Existe facilidad de cambio del comprador hacia productos sustitutos tales como jugos, raspadillos, smoothies y yogurt.

## **1.10. FODA (Anexo 11)**

## **1.11. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.11.1. Tipo de investigación**

Se llevó a cabo una investigación exploratoria que nos permitió realizar un diagnóstico general de los factores que más influyen en el sector de las heladerías a través de la información secundaria de las empresas y entidades públicas.

Más adelante se trabajará con un estudio descriptivo lo cual permitirá describir las características más importantes de los grupos de clientes, su percepción del producto y sus preferencias. Como lo afirma el autor Salkind 1998, es en donde: “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”, dado que la población se determina por medio de recolección de datos, la cual pretende determinar si la idea de negocio es viable para el desarrollo del estudio.

Naresh K. Malhotra (2008), afirma que “Los estudios descriptivos tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características del



**CAPÍTULO II**  
**ÁREA DE MARKETING**

## ÁREA DE MARKETING

### 2.1. OBJETIVOS DE MARKETING

- **Corto plazo**
  - Competir en el mercado de helados artesanales en la ciudad de Tarija, alcanzando niveles de venta de 6720 unidades (100 g cada uno) al mes.
  - Participación del 5.7% del mercado potencial en la ciudad de Tarija
- **Mediano plazo**
  - Incrementar las ventas en un 5% cada año
  - Posicionar el producto en el mercado objetivo con la marca “FRUTTYCREAM” dentro del primer año
- **Largo plazo**
  - Permanecer en el mercado e inaugurar sucursales en otras ciudades de Tarija, alcanzando ventas de 16800 unidades (100gr cada uno) al mes.

### 2.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

El segmento de mercado el cual va dirigido nuestro nuevo producto está basado en parámetros demográficos y psicográficos.

#### 2.2.1. Segmentación Demográfica

El producto está dirigido a hombres y mujeres de 15 a 30 años de edad, de clase social media, media alta y alta, del departamento de Tarija.

#### 2.2.2. Segmentación Psicográfica

Se tomara en cuenta aquellas personas que tengan un estilo de vida saludable.

### 2.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 2.3.1. Tamaño de mercado

Según la tasa de crecimiento de 0.62% del 2017, la población del mercado al 2018 que se dirigirá la empresa asciende a 102327 personas (Anexo 14)

### 2.3.2. Demanda potencial

**CUADRO N°1**

Años	Edad	Si consumen helados	Preferencia por los helados artesanales	Precio 10 a 12bs	Si consumirían helado personalizado
<b>Crecimiento por año</b>	<b>En la ciudad de Tarija</b>				
0.62%	15-30	94%	70%	39%	<u>66%</u>
2018	102327	96187	67331	26259	<u>17331</u>
2019	102961	96783	67748	26422	<u>17438</u>
2020	103600	97384	68169	26586	<u>17547</u>
2021	104242	97987	68591	26751	<u>17655</u>
2022	104888	98595	69016	26916	<u>17765</u>

De estas 17331 personas que son nuestra demanda potencial se pretende cubrir cerca de un 5.7%

### 2.3.3. Consumo aparente

**CUADRO N° 2**  
**CONSUMO APARENTE SEMANAL (2018)**

Si consumirían helados personalizados	Consumo promedio	Consumo total
7972	1 vez a la semana	7972
6413	2 veces a la semana	12826
2946	3 veces a la semana	8838
<u>17331</u>	<b>TOTAL</b>	<b>29636</b>
<b>Porciones individuales</b>		

**CUADRO N° 3**

<b>CONSUMO APARENTE ANUAL (2018)</b>	
<b>Consumo aparente semanal</b>	29,636
<b>Consumo aparente mensual (4)</b>	118,544
<b>Consumo aparente anual (12)</b>	1,422,528

Elaboración propia—Datos de la encuesta

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

Existen alrededor de 7 heladerías artesanales registradas en la ciudad de Tarija (Anexo 9), según datos de la H.A.M. de las cuales cinco se encuentran ubicadas en los sitios más importantes de la ciudad.

## **2.4. ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.4.1. Definición del problema**

Las heladerías artesanales del medio, actualmente no consideran las nuevas tendencias alimenticias, lo que impide la satisfacción plena de necesidades de los consumidores.

### **2.4.2. Formulación del problema**

¿Qué factores se deben considerar para satisfacer las necesidades de los consumidores en cuanto a las nuevas tendencias alimenticias?

### **2.4.3. Problema de investigación de mercado**

Determinar las principales características que influyen en el comportamiento de compra de los consumidores, con respecto a las nuevas tendencias alimenticias.

### **2.4.4. Preguntas de investigación**

- ¿Qué características personales y psicológicas influyen en el momento de la compra?
- ¿De qué manera influyen las nuevas tendencias de alimentos de consumir productos más saludables al momento de la compra?
- ¿Qué características considera importante el consumidor a la hora de realizar sus compras en una heladería en particular?
- ¿Qué características personales y psicográficas tiene el mercado objeto de estudio?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por productos más saludables?

### **2.4.5. Hipótesis**

- H1: Los factores personales como la edad, la situación económica y los estilos de vida, más los factores psicológicos como la motivación y la percepción son las características más relevantes que influyen en el momento de la compra.

- H2: El conocimiento cada vez mayor del propio estado de salud lleva a los consumidores a gestionar su estado y apostar por una dieta personalizada, donde buscarán ingredientes, productos y combinaciones de alimentos que brinden beneficios nutricionales, físicos y emocionales que mejoren sus prioridades de autocuidado.
- H3: La calidad de los productos, la diversificación de los mismos son las principales características que el cliente toma en cuenta al elegir una heladería en particular
- H4: La edad, la ocupación más la clase social son las características personales y psicográficas que fueron tomadas en cuenta para el mercado objeto de estudio.

#### **2.4.6. Objetivo general**

Determinar las características principales que influyen en los consumidores al momento de la compra del nuevo producto “Helados personalizados” en la ciudad de Tarija.

#### **2.4.7. Objetivos específicos**

- Determinar características personales y psicológicas que influyen en el momento de la compra
- Determinar el rango de precio que están dispuestos a pagar por adquirir el nuevo producto considerando sus beneficios y ventajas.
- Determinar de qué manera influyen los nuevos estilos alimenticios de consumir productos más saludables al momento de elegir una heladería en particular
- Determinar qué tan importante es para el cliente la calidad y la diversificación de los ingredientes empleados en la elaboración de helados.
- Determinar características personales y psicográficas que fueron tomadas en cuenta para el mercado objeto de estudio

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

Para realizar la siguiente investigación de mercados se utilizarán los métodos de investigación exploratoria y descriptiva.

#### **2.4.8.1. La investigación exploratoria**

Permitirá identificar y conocer cuáles son las aptitudes de las personas frente al nuevo producto, analizar la oferta de la competencia y la demanda del cliente para la introducción del nuevo producto.

Se recolectara la información mediante:

- **Datos secundarios**, se recurrirá a instituciones públicas y privadas para recabar información de fuentes confiables como ser el INE, periódicos, revistas, libros e internet.

#### **2.4.8.2. La investigación descriptiva**

Permitirá medir o describir las características del mercado, ya que nos servirá para conocer las preferencias e intenciones de compra del nuevo producto en el mercado, también ayudara a conocer actitudes o comportamientos que puedan tener los posibles clientes hacia el producto.

Las técnicas que se aplicara para la recolección de datos:

- **La encuesta (cuestionario personal).**- Se utilizara para obtener información primaria a cerca de la población mediante el uso del cuestionario para una muestra representativa de la población a través de una técnica de muestreo.
- **Observación.**- Se realizara una observación directa, que permitirá conocer el comportamiento del consumidor de forma más detallada a la hora de adquirir el producto en los distintos puntos de venta.

#### **2.4.9. Determinación de la población**

El segmento de la población al cual se aplicara la encuesta son personas comprendidas entre los 15 a 30 años de edad que viven en la ciudad de Tarija

El total de la población asciende a 102327 personas.

#### **2.4.10. Determinación de la muestra**

- e → Error
- P → Probabilidad de éxito
- Q → Probabilidad de fracaso
- (1-E) → Nivel de confianza
- N → Total de la población
- Z → Sigma

### Tabulación de la encuesta piloto

**Pregunta 3:** Es la que se tomó en cuenta para realizar el mismo **¿Estaría usted de acuerdo en la implementación de un nuevo negocio que elabore helados personalizados?** (al gusto del cliente)

<i>OPCIONES</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
<i>SI</i>	<i>44</i>	<i>88%</i>
<i>NO</i>	<i>6</i>	<i>12%</i>
<i>TOTAL</i>	<i>50</i>	<i>100%</i>

La encuesta piloto se la realizo a 50 personas aleatoriamente en la zona urbana de la ciudad de Tarija

**P=** El 88% de la población encuestada está de acuerdo con la implementación de un nuevo negocio que elabore helados personalizados.

**Q=** El 12% de la población encuestada no está de acuerdo con la implementación de un nuevo negocio que elabore helados personalizados.

#### DATOS

N= 102327

e= 0,05

P= 0,88

$$Q= 0,12$$

$$Z =1.96$$

Reemplazando datos:

$$n_0 = \frac{((Z_{(1-E)})^2 \times N \times P \times Q)}{e^2 \times N + (Z_{(1-E)})^2 \times P \times Q}$$

$$Ho= 162.01$$

Con la población conocida reduciremos nuestra muestra por la siguiente estandarización

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n= 161.75$$

El tamaño de la muestra definitiva más representativa de la población es de 161 personas, a quienes se aplicara la encuesta.

#### **2.4.11. El cuestionario**

El 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 entrevistados de cualquier nivel de educación no tengas ningún problema para responder las mismas. El cuestionario consta de 15 preguntas. (Anexo 15)

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

Para el presente proyecto de investigación de mercados, una vez recolectada la información y generación de resultados se procederá a realizar el análisis e interpretación de resultados de forma cuantitativa. (Anexo 16)

### 2.4.13. Conclusiones de la investigación de mercado

Después de realizar el análisis e interpretación de los datos se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El 38% de la población compran helado por razones de entretenimiento y al 36% de la población, lo que les motiva a consumir un helado son momentos especiales con amigos y familiares (gráficos 4 y 12). Según el estudio realizado son varios los factores que influyen en la compra del producto tales son los personales como los estilos de vida, actualmente las personas eligen productos más saludables y nutritivos. Los nutrientes de los helados tienen un efecto fisiológico beneficioso para el organismo. Tomar un helado se rige por la motivación provocada tanto por necesidades fisiológicas como subjetivas. El aprendizaje permite asociar el consumo de helados con determinadas situaciones placenteras.
- El 20% de la población considera que un atributo como ser el de la calidad es un factor importante a la hora de consumir un helado, seguido por el valor nutricional que es el 18%. El 40% de la población considera que los aditivos son dañinos para la salud. El 32% de la población considera que los helados son productos saludables. El 38% de la población encuestada les gustaría que el nuevo helado a ofrecer tenga en sus ingredientes insumos naturales sin conservantes. El 70% prefieren helados artesanales. La tendencia sobre el cuidado de la salud y el cuerpo va creciendo en la ciudad de Tarija, esto hace que las personas se informen y tomen conciencia de lo que consumen. Hoy prefieren productos naturales sin conservantes, que no sean dañinos para la salud y que aporten con beneficios nutricionales. (gráficos 6, 8, 9, 14)
- Las principales características que el cliente toma en cuenta al elegir una heladería en particular son la calidad del producto con un 20% seguido por el valor nutricional con un 18% y por último el precio del producto con un 16%. Dichos aspectos se deben tomar en cuenta en el marketing publicitario resaltando los atributos del producto. (gráfica 6 )

- Según los resultados de la investigación el mercado objeto de estudio estará dirigido a hombres y mujeres de entre 15 a 30 años de edad que conforman aproximadamente el 90% de la población, con ingresos desde 1500 bs a 5000 bs. (gráfica 15)
- El precio que estarían dispuestos a pagar por un helado personalizado considerando todos sus beneficios y ventajas es de 14 bs con un 35%. (gráfica 13.1.1)

## **2.5.MARKETING MIX**

### **2.5.1. Producto**

El producto a ofertar son helados personalizados, elaborados con leche, también posee exclusivamente materias primas naturales y frescas, las cuales no son procesadas como frutas. Además, se efectúa sólo bajo procesos naturales (lavado, pelado, exprimido) en la sala de elaboración; en donde tiene un delicado proceso de elaboración en el que se controlan las diferentes etapas para conseguir que el producto final tenga la textura, el sabor y la calidad adecuados.

Este es un producto de consumo directo, debido a que el cliente lo compra en el punto de venta e inmediatamente lo consume.

#### **2.5.1.1. Marca**

El nombre de la marca FRUTTYCREAM, se propone por la autora del proyecto, debido a que son dos palabras, por un lado CREAM que significa crema, además es completamente artesanal, y se produce diariamente en pequeñas cantidades, referido a la parte cremosa de los helados. Los ingredientes deben ser naturales y frescos con base en lácteos, mezcla de azúcares para una sana metabolización, frutas frescas y secas, chocolate y huevos que favorecen un sabor agradable para una sana digestión y por el otro FRUTTY (referido al otro ingrediente que compone esta clase de helados que es la pulpa de fruta fresca y natural).

Es importante resaltar que los colores, sabores y estructura en el helado artesanal son dados por sus ingredientes y no por aditivos sintéticos. La estructura particular y estable del helado artesanal es

netamente cremosa, lisa sin grumos ni arenillas, persistente y fundible sólo en la boca

#### 2.5.1.2. Logo



#### 2.5.1.3. Slogan

ATREVIETE AL CAMBIO

#### 2.5.1.4. Presentaciones

El producto FRUTTYCREAM, se introducirán en el mercado en las siguientes presentaciones y características:

- **Cono:** Hecho de galleta, chocolate y vainilla.
- **Vaso:** vaso de plástico con impresión del logo y slogan.

#### 2.5.1.5. Etiquetas

Cada producto llevara su propia etiqueta, colorida y llamativa, distinta a las expuestas en otras marcas, con novedosos diseños que atrapan al consumidor desde el principio

### 2.5.2. Precio

Para establecer el precio del producto, se realizó un análisis de la capacidad adquisitiva de la población objetiva, el precio de los competidores en el mercado y la investigación de mercados. El precio que se determinó para el producto es de 14bs por unidad; los consumidores están dispuestos a pagar este precio de acuerdo a la investigación realizada. (Anexo 18, 19 y 20)

- **Precio de la competencia**

El precio de la competencia directa esta entre los 12 y 18 bs.

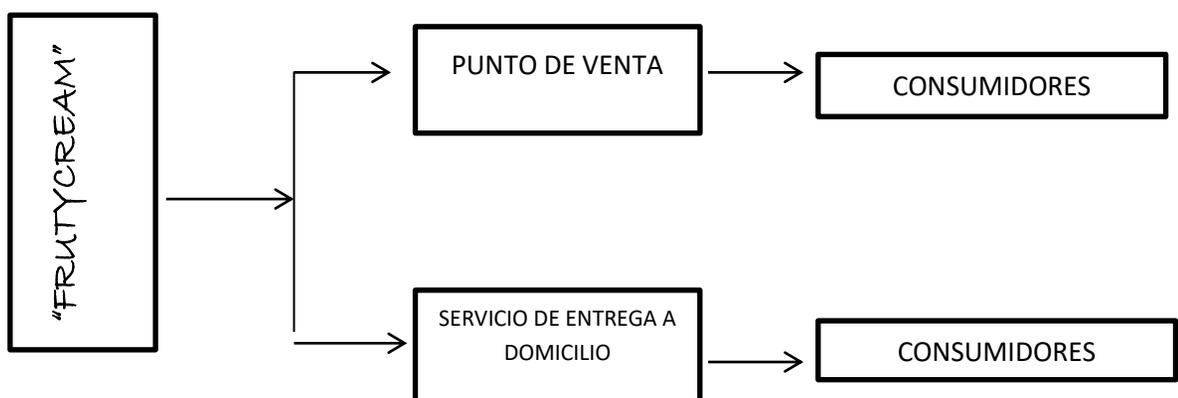
- **Costos a cubrir**

La empresa tomara en cuenta el costo desde el proceso de elaboración hasta la venta del producto, y así mediante un análisis poder determinar un margen de ganancia para la empresa.

### 2.5.3. Plaza

El producto será distribuido de forma directa a nuestros consumidores, a través de nuestro local de venta y servicio de entrega a domicilio; debido a que se trata de un producto de consumo inmediato y se debe reducir el tiempo de entrega al mínimo.

Esto también permite estar en contacto con nuestros consumidores y dar a conocer las promociones de venta y recibir sugerencias e inquietudes.



### 2.5.4. Promoción

Para dar a conocer a "FRUTTYCREAM" se realizara publicidad y promociones de venta de manera continua resaltando las características de nuestro punto de venta, el producto y el servicio. Lo que se busca es crear una

imagen empresarial “Ser una empresa de helados que nos preocupamos por las necesidades y salud de nuestros consumidores”.

#### 2.5.4.1.Publicidad

- **Televisión**

El canal televisivo seleccionado por su mayor audiencia será la red UNITEL. Los pases televisivos publicitarios será en el programa LA REVISTA que tiene una elevada audiencia.

- **Radio**

La radio seleccionada es FIDES TARIJA en uno de los programas de mayor audiencia, como es el programa REVENTÓN, en el siguiente cuadro se detalla los pases y el costo de la emisora.

**CUADRO N° 4**

<b>RADIO</b>	<b>PROGRAMA</b>	<b>HORA</b>	<b>DURACION POR PASE</b>	<b>N° DE PASES POR DIA</b>	<b>PASES POR MES</b>	<b>COSTO MENSUAL</b>
FIDES	REVENTÓN	14:00 a 18:00	30 seg.	1	20	700
<b>COSTO TOTAL</b>					<b>MENSUAL</b>	<b>700</b>

- **Internet**

En la actualidad el uso de internet se volvió muy popular, en especial en las redes sociales como, Facebook, la cual sirve como una herramienta de publicidad para dar a conocer e incentivar la compra del nuevo producto. Este medio ofrece posibilidades de interacción y por otra parte implica un costo bajo. Por esta razón se creara una cuenta de Facebook con el nombre de la marca **“FRUTTYCREAM”**.

#### 2.5.4.2.Promoción de ventas

En cuanto a las promociones se realizara los siguientes estímulos:

- Premios: Se colocaran una vez cada dos semanas al azar entradas para conciertos, partidos, fiestas, etc. en uno de los empaques.
- Días festivos: se realizara en los siguientes eventos del año.

- Día de los enamorados.- En el cual podrían degustar nuestros helados pero al dos por uno.
- Día de la madre.- A todas las madres que vengan acompañadas, no pagaran ese día por el menú de helados.
- Día de la amistad, estudiante, primavera.- descuento del 7% de los helados si es que llevan a más de dos personas, durante esos tres días.

## **2.6. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **2.6.1. Estrategias de diferenciación**

La empresa aplicara una estrategia competitiva diferenciada que se basara en la capacitación permanente del recurso humano de la misma, incentivando a los trabajadores en sus distintas actividades que realicen, además se estará siempre a la vanguardia de la competencia, a través de las investigaciones. Con esta estrategia se pretende retener y fidelizar a los clientes, haciendo que el producto sea percibido como único en el mercado en cuanto a calidad y sabor.

### **2.6.2. Estrategias de posicionamiento**

El tipo de posicionamiento que la empresa seguirá será en base a los beneficios que tiene el producto para los clientes:

Se ofrecerá un producto con ingredientes naturales sin ser muy procesados, saludables a base fruta natural. El posicionamiento que se pretende conseguir en el mercado, tomará en cuenta los aspectos de salud y todas las actividades de marketing de la empresa FRUTTYCREAM, puesto que actualmente la competencia tiene productos con muchos más químicos, saborizantes y colorantes, mientras que nuestro producto resulta ser natural, delicioso y saludable.

**CUADRO N° 5  
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

<b>Producto</b>	<b>Público objetivo</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Slogan</b>
"FRUTTYCREAM" Helados personalizados	Consumidores de helados de clase media y media alta de 15 a 30 años de edad que se preocupan por el cuidado de su salud y el cuerpo	Un producto sin aditivos ni conservantes	"ATREVETE AL CAMBIO"

Elaboración propia-Formato estrategia para posicionar la oferta de marketing de Malhotra

**2.7. RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO**

<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto número de competidores</li> <li>• Gran diversidad de productos que oferta el mercado de los helados</li> <li>• El aspecto climatológico influye directamente en el precio de la materia prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación al ofrecer un producto</li> <li>• Alta publicidad para que la penetración del mercado sea rápida</li> <li>• Negociación con algunos proveedores para que nos den prioridad en caso de contingencias</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El aumento de la cultura del cuidado de la salud y el cuerpo</li> <li>• Los consumidores no son leales a la marca</li> <li>• El helado personalizado es innovador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el consumo de nuestro producto mediante promociones de venta</li> <li>• Capacitación del personal para entregar un producto de calidad y orientarnos hacia la atención del cliente</li> </ul>

Elaboración propia – Datos análisis del entorno

**2.8.PLAN DE VENTAS**

Según la información de la demanda proyectada para el primer año es de 1.415,108 unidades, por lo cual se fijó un objetivo de abarcar únicamente el 5.7% de la demanda potencial lo que equivaldría en ventas 80640 unidades para el primer año.

**CUADRO N° 6**

<b>PLAN DE VENTAS ANUAL</b>					
<b>Años</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Demanda (u.)</b>	80640	84672	88906	93351	98019
<b>Precio (bs)</b>	14	14	14	14	14
<b>Ingresos (bs)</b>	<b>1128960</b>	<b>1185408</b>	<b>1244678</b>	<b>1306912</b>	<b>1372258</b>

Elaboración propia-análisis de la demanda y costos de producción

**2.9.PRESUPUESTO GENERAL DE MARKETING**

**CUADRO N° 7  
PRESUPUESTO DE MARKETING**

<b>Medio</b>	<b>Especificación</b>	<b>Precio Mes</b>	<b>Veces al año</b>	<b>Año 1</b>
Publicidad por televisión	Spot publicitario por 30 segundos, dos pases al día	2300bs	5	11500bs
Radio	1 pase por día en los horarios de 14:00 na 16:00.	700bs	4	2800bs
Página web	Publicidad en internet	100bs	3	600bs
<b>TOTAL EN bs</b>		<b>3100bs</b>	<b>12</b>	<b>37200bs</b>

**CAPÍTULO III**  
**ÁREA DE PRODUCCIÓN**

## **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

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

- Asegurar un producto de calidad mediante un equipo de trabajo capacitado y tecnología adecuada.
- Buscar la eficiencia en la producción por medio del uso adecuado de la maquinaria que permita disminuir los costos.
- Elaborar los Helados personalizados cumpliendo con todas las normas de higiene y salud del producto.

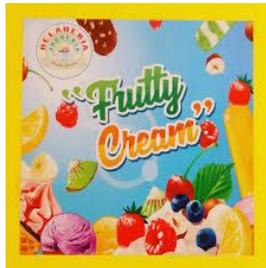
### **3.2. INGENIERÍA DEL PRODUCTO**

Los aspectos relacionados con la ingeniería del proyecto son probablemente los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos e inversiones que deberán efectuarse si se implementa el proyecto; de aquí la importancia de estudiar con especial énfasis la valorización económica de todas sus variables técnicas. El estudio de ingeniería del proyecto 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.

“Fruttycream.”, producirá helados artesanales en presentación de cono y vaso, utilizando como materia prima leche, huevo, azúcar morena, mantequilla, pulpa de fruta para la crema base y después algunas golosinas y chocolate.

Es importante recalcar que para su elaboración se emplean únicamente productos frescos y, al contrario de los helados industriales, no se utilizan saborizantes, colorantes, ni conservantes. Tienen mucho menos aire incorporado y un aspecto muy cremoso. Su precio es considerablemente mayor que el del helado industrial, debido a la calidad y cantidad de los productos empleados, además de su producción a pequeña escala.

### 3.2.1. Descripción del producto



# Fruttycream

## CUCURUCHO

<b>Peso</b>	100 gramos	
<b>Crema</b>	Global	
<b>Cucurucho</b>	Unidad	
<b>Fruta</b>	Endulzada con Azúcar morena, con una variedad de sabores como: mandarina, manzana, mango, fresa, frutos rojos, mora, uva, limoncillo, piña y otros.	



# Fruttycream

## VASO

<b>Peso</b>	100 gramos	
<b>Crema</b>	Global	
<b>Vasito plástico</b>	Unidad	
<b>Cucharilla</b>	Unidad	
<b>Fruta</b>	Global	

Cada uno de los productos producidos presentados tendrá un empaque individual con el respectivo logotipo de la empresa y su almacenamiento se hará con todas las normas sanitarias exigidas por la ley

### **3.2.2. Materiales consumidos pero no incorporados.**

Dentro de esta categoría se encuentran materiales que como su nombre lo indica participan en el proceso pero no forman parte del producto final.

**Energía eléctrica.** Para el funcionamiento de los diferentes equipos que actúan en el proceso, la empresa SETAR (Servicios eléctricos Tarija) proveerá a la planta de procesamiento la energía necesaria para su adecuado funcionamiento.

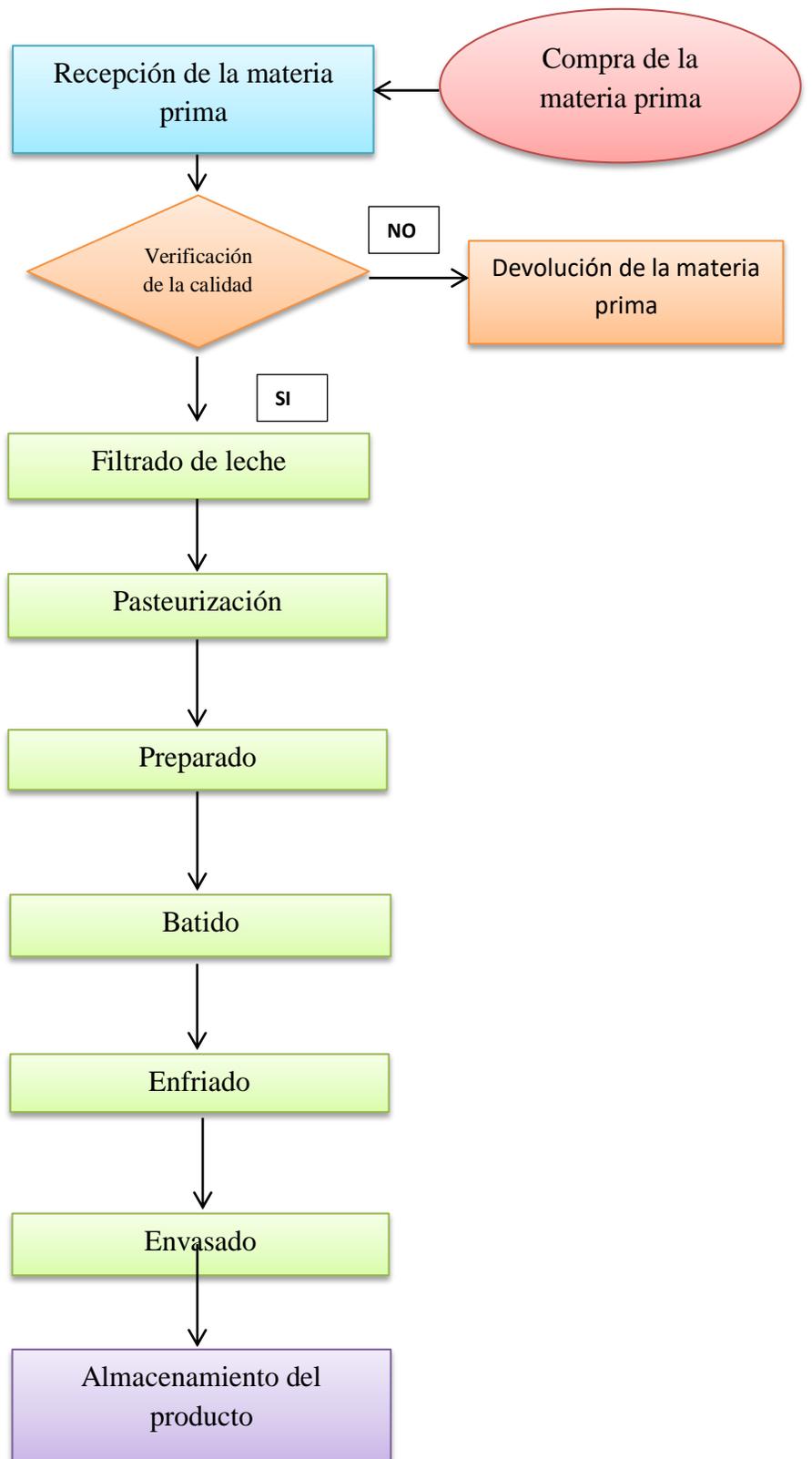
**Agua.** Suministrada por la empresa Cosaalt (Cooperativa de agua y alcantarillado de Tarija).

### **3.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**

La empresa Fruttycream busca ofrecer al mercado un producto alternativo de alimentación para las personas como ser helados artesanales personalizados.

Se entiende por proceso producción a la transformación de los insumos y materias primas, que realizara el aparato productivo hasta conseguir el consumo final.

## Flujograma del proceso



- **Compra de la materia prima**

La compra de la materia prima será en cantidades proporcionales a la venta con unos cuantos días de anticipación por el personal encargado.

- **Recepción de la materia prima**

Consiste en recibir la materia prima de los proveedores de acuerdo a las especificaciones entregadas en la orden de compra emitida por la empresa.

- **Verificación de la calidad**

Se realizara el control de calidad con el fin de conocer las condiciones en las que llega la materia prima, además de las observaciones físicas de las mismas para determinar el estado de la materia prima.

- **Devolución de la materia prima**

En caso de que la materia prima no se encuentre en el estado óptimo para elaborar el producto se devolverá la misma a los proveedores correspondientes para que se realice la respectiva reposición.

- **Filtrado de leche**

Por medio de filtros se retiran de la leche las impurezas gruesas como pelos, paja, estiércol. La filtración de la leche se acostumbra a hacer siempre que se cargue a un recipiente o se desplace a otro.

- **Pasteurización**

Se somete a la leche a una temperatura aproximada de 80 grados durante un corto periodo de tiempo, enfriándolo después rápidamente, con el fin de destruir los microorganismos.

- **Preparado**

Este proceso consiste en una vez hervida la leche posteriormente dejarla enfriar y poner en recipientes las cantidades necesarias que se utilizaran para hacer el helado.

- **Batido**

Se Licua la leche con los huevos y la mantequilla, agregando poco a poco el azúcar hasta formar una textura cremosa y luego se agrega la pulpa de fruta.

- **Enfriado**

Posteriormente se pone en recipiente para llevarlos al congelador durante 24 horas hasta que el helado tome cuerpo y textura.

- **Envasado**

Luego se coloca en cada recipiente de 5 kg del exhibidor de helados cada uno con sus respectivos.

- **Almacenamiento del producto final**

El producto sobrante será transportado al lugar donde será almacenado el mismo que debe estar limpio, fresco y seco con suficiente ventilación para garantizar su conservación hasta el momento de su compra.

### 3.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

El siguiente cuadro se desglosa la maquinaria y equipos requeridos para una eficiente producción, siendo estos los factores más importantes de la empresa.

**CUADRO N° 8  
MAQUINARIA Y EQUIPO**

<b>Maquinaria y Equipos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio (Bs)</b>	<b>Total (Bs)</b>
<b>Licadora industrial de 10 litros</b>	4	3178	12712
<b>Freezer</b>	1	5500	5500
<b>Nevera</b>	1	15000	15000
<b>Plancha para helados</b>	2	14.942	29884
<b>Exhibidor de helados</b>	1	15950	15950
<b>TOTAL</b>			<b><u>79046</u></b>

**CUADRO N° 9**  
**PROVEEDORES DE MAQUINARIA Y EQUIPO**

Item	Descripción	Especificaciones	Posibles proveedores
1	Licuada industrial	Licuada Marca Walmex con capacidad de 10 litros	Importaciones Yuli Comercial Bolívar
2	Freezer	Freezer marca Cónsul capacidad de 530 litros	Comercial Bolívar Centro Lequi
3	Nevera	Nevera exhibidor con Frio seco marca Lequi, doble puerta	Comercial Bolívar Centro Lequi Importaciones Yuli
4	Plancha para helados	Plancha doble, una plancha Toppins	Icepar Importaciones Yuli Comercial Bolívar
5	Exhibidor de helados	12 cubetas de 5kg, vidrio curvo, marca Walmex	Walmex Icepar Importaciones Yuli

**3.5. EQUIPO E INSTALACIONES**

Además requerirá muebles, equipo de computación y otros, el costo total de los mismos también es descrito en los siguientes cuadros:

**CUADRO N° 10**  
**MUEBLES Y ENSERES**

Item	Descripción	Unidades	Costo Unitario (Bs)	Costo total (Bs)
1	Mesas para 4 lugares	2	500	1000
2	Mesas para 2 lugares	3	325	975
3	Sillas	20	300	6000
4	Sillas para oficina	2	349	698
5	Estante de madera	1	1329	1329
6	Escritorio	1	1590	1590
7	Mueble para computadora	1	1428	1428
<b>TOTAL</b>				<b><u>13020</u></b>

**CUADRO N° 11**  
**EQUIPO DE COMPUTACIÓN**

<b>Item</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo total</b>
1	Equipo de computación	1	2600 Bs	<u><b>2600 Bs</b></u>

**3.6. MATERIA PRIMA**

A continuación se hace un análisis detallado de la materia prima que se utilizará en cada una de los productos fabricados, con el fin de establecer el costo por unidad de producto.

La principal materia prima para la elaboración de los helados es la crema base la cual se prepara utilizando leche, pulpa de fruta, azúcar morena, mantequilla, huevo para la crema base. Utilizando esta crema base, cada uno puede modificarla para crear diferentes helados que ya incorporando fruta y algunas golosinas y chocolate.

**3.6.1. Necesidad de materia prima**

Diariamente para producir 24 Kg de helado se necesita de las siguientes cantidades de materia prima:

**CUADRO N° 12**

<b>24 kg (Día)</b>			
<b>Insumos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo (Bs)</b>	<b>P/CT (Bs)</b>
<b>Leche</b>	6 Lt.	5	30
<b>Huevos</b>	4 docenas	7	28
<b>Mantequilla sin sal</b>	4,8 kg	12	57,6
<b>Azúcar morena</b>	3,12 kg	5	15,6
<b>TOTAL</b>			<u><b>131,20</b></u>

**CUADRO N° 13**

<b>24 Kg (Día)</b>			
<b>Insumos</b>	<b>Cantidad (kg)</b>	<b>Costo (Bs)</b>	<b>P/CT (Bs)</b>
Papaya	2,88	7	20,16
Manzana Verde	4,8	14	67,2
Frutilla	2,64	24	63,36
Manzana roja	4,8	14	67,2
Kiwi	3,6	25	90
Durazno	4,8	15	72
Frambuesa	2,64	25	66
Mora	2,64	23	60,72
Piña	2,64	12	31,68
Sandía	3,6	12	43,2
Uva	2,4	15	36
Banana	3,6	8	28,8
<b>TOTAL</b>			<b><u>646,32</u></b>

**CUADRO N° 14**

<b>24 Kg (Día)</b>			
<b>Insumos</b>	<b>Cantidad (u.)</b>	<b>Costo (Bs)</b>	<b>P/CT (Bs)</b>
Vasitos	240	0,31	74,4
Cucurucho	240	0,5	120
Etiqueta impresa	240	0,4	96
<b>TOTAL</b>			<b><u>290,4</u></b>

**CUADRO N° 15**

<b>24 Kg (Día)</b>			
<b>Insumos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo (Bs)</b>	<b>P/CT (Bs)</b>
Golosinas	2 kg	60	120
Chocolate	2 kg	50	100
Servilletas	240 u.	0,03	7,2
Cucharitas de helado	240 u.	0,1	24
<b>TOTAL</b>			<b><u>251,2</u></b>

### 3.6.2. Proveedores negociables

La empresa Fruttycream realizara una negociación con los proveedores de la materia prima que se encuentran disponibles en los diferentes lugares

**CUADRO N° 16**  
**PROVEEDORES NEGOCIABLES**

<b>Item</b>	<b>Descripción</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Posibles proveedores</b>
1	Leche	Leche de vaca de botellas de dos litros.	Mercado Campesino
2	Azúcar Morena	Tiene un contenido calórico ligeramente inferior por peso que el de azúcar blanco gracias a la presencia de agua	Mercado Campesino
3	Mantequilla	Mantequilla sin sal	
4	Fruta	De toda Variedad Frescas y de calidad	Mercado Campesino
5	Huevo	Contiene el doble de vitaminas A, D, y E, además de yodo que un huevo normal.	Avícola Rolón

### 3.7. CAPACIDAD INSTALADA

El nivel máximo de producción que puede llegar a tener la empresa en cuanto a la maquinaria y mano de obra directa es de: (Anexo 27, 28)

**CUADRO N° 17**

<b>PRODUCCIÓN DIARIA</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Capacidad Instalada</b>					
Maquinaria	60 Kg				
Mano de Obra Directa	50 Kg				
<b>Capacidad Utilizada</b>					
Maquinaria	40%	42%	44%	46%	49%
Mano de Obra Directa	48%	50%	53%	56%	58%

Fuente: Elaboración propia

### 3.8. MANEJO DE INVENTARIOS

En cuanto a producto este no se guarda en inventario, por tratarse de un producto elaborado de manera natural con insumos frescos. Solo se contara con un inventario de los siguientes insumos que no son altamente perecederos mediante el método primero en entrar primero en salir PEPS:

**CUADRO N ° 18**

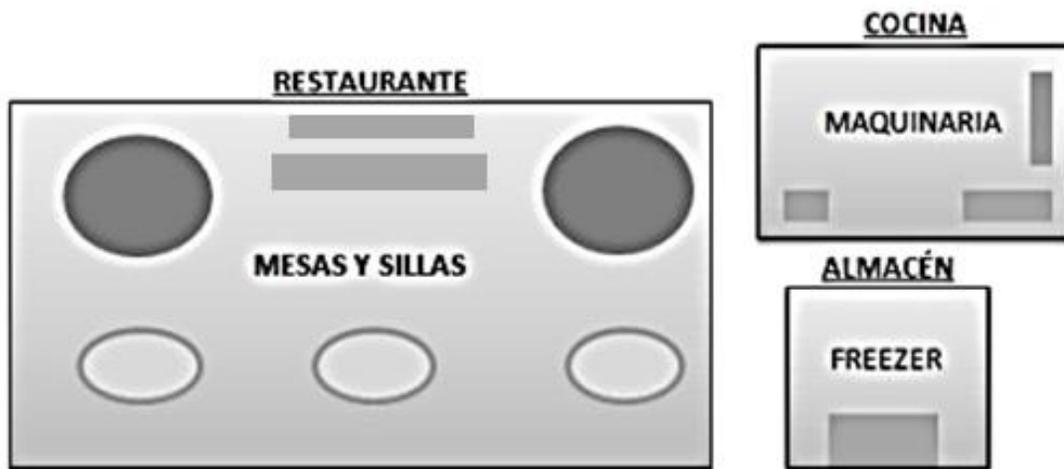
<b>ALMACÉN</b>	
<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>
Leche	Azúcar
Huevo	Golosinas
Mantequilla	Chocolate
Fruta	Vasitos
Cucurucho	Cucharillas
-----	Servilletas

### 3.9. DISEÑO, DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS

#### 3.9.1. Distribución de las oficinas



#### 3.9.2. Distribución de la planta



La empresa cuenta con:

- Departamento de producción
  - Cocina y Almacén

### 3.10. MANO DE OBRA REQUERIDA

La mano de obra directa requerida para llevar a cabo el emprendimiento se describe en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 19**

<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>		
<b>Cargo</b>	<b>N° de Personal</b>	<b>Descripción</b>
Jefe de producción	1	Tiempo completo
Operario	1	Tiempo completo
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>PERSONAS</b>

Fuente: Elaboración propia

**CAPÍTULO IV**  
**ÁREA DE ORGANIZACIÓN**

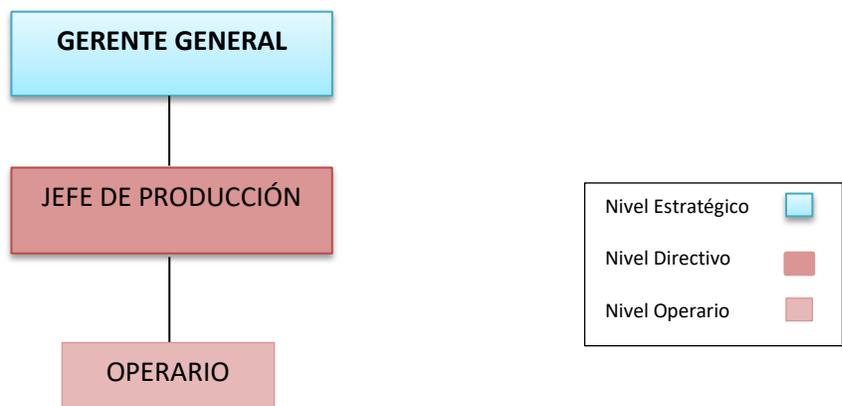
## ÁREA DE ORGANIZACIÓN

### 4.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN

- Establecer una adecuada distribución de responsabilidades y actividades, de modo que se facilite el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- Desarrollar un personal comprometido con la empresa, para que “FRUTTYCREAM” pueda lograr sus objetivos, alcanzando así alta productividad y competitividad.
- Evitar la confusión de funciones en los puestos de trabajo

### 4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La siguiente estructura organizacional muestra una departamentalización funcional de acuerdo a las necesidades de la empresa.



### 4.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO

Se describe a continuación las funciones por puesto de acuerdo al organigrama de la empresa por niveles jerárquicos:

- **Nivel estratégico**
  - **Gerencia General**
    - Orientar la dirección de la empresa en sus diferentes áreas.
    - Definir y planear las metas y objetivos de la empresa.

- Dirigir las campañas publicitarias para que la empresa sea reconocida como una empresa de marca
  - Analizar las ventas de la empresa, situación del mercado.
  - Elaborar la publicidad y promociones de venta de la empresa.
  - Registrar el libro diario las nuevas cuentas e introducir ingresos y egresos que se hayan realizado en el día.
  - Asesorar en la toma de decisiones económicas.
  - Otros.
- **Nivel Directivo**
    - **Jefe del Departamento de Producción**
      - Determinar y coordinar con el Gerente General los insumos necesarios para la producción diaria.
      - Registrar las salidas y entradas de existencias.
      - Recabar información e informar sobre el estado de la materia prima y demás insumos
      - Evaluar el desempeño del personal en el trabajo.
      - Evaluar el estado y el avance de la jornada en base a los informes emitidos por los subordinados directos.
      - Otros.
  - **Nivel Operativo**
    - **Operario**
      - Se encarga de ejecutar los pedidos de nuestros clientes.
      - Se debe asegurar de que el producto sea de calidad y si no informarlo y desecharlo.
      - Hacer llegar los reclamos y sugerencias de nuestros consumidores.
      - Otros.

#### **4.4. CAPTACION DE PERSONAL**

Para contar con un personal competitivo se procederá a su:

##### **4.4.1. Reclutamiento**

Se comunicara a los aspirantes Jóvenes entre los 18 a 30 años de edad durante un mes mediante unos anuncios en la radio (bolsita de trabajo). Y mediante una

entrevista una prueba de capacidad y de conocimiento se elige a los aspirantes más indicados para ocupar un cargo.

#### 4.4.2. Contratación

Esta Fase es netamente formal, aquí se le informara sobre el sueldo, prestaciones sociales, duración del contrato, luego se le presentara a sus jefes y compañeros de trabajo, y se le señalara el lugar físico y jerárquico que ocupa dentro de la organización

#### 4.4.3. Inducción

Se orientará, ubicará y supervisará al nuevo personal, este programa se lleva a cabo durante un mes, en el cual se capacitara al personal, todo esto es muy importante realizarlo porque ayudara al nuevo trabajador a su adaptación en la empresa.

#### 4.5. DESARROLLO DE PERSONAL

Se planea implementar un sistema de recompensas a los empleados que equivale a un 3% de su sueldo por la puntualidad (llegar a tiempo no más de 10 minutos de retraso) y la calidad (se determinara de acuerdo a las actividades de cada empleado).

#### 4.6. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

En general se pagara sueldos a los empleados de acuerdo a las prestaciones de la ley vigente (A.F.P. y C.N.S.). Todo esto en busca de lograr un clima organizacional de respeto y motivación para el buen funcionamiento de la empresa, que se describirá en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 20**

<b>PLANILLA DE SUELDOS MENSUAL</b>					
<b>Cargo</b>	<b>Haber Básico (Bs)</b>	<b>Total Ganado (Bs)</b>	<b>Descuentos Laborales</b>		<b>Líquido Pagable (Bs)</b>
			<b>C.N.S</b>	<b>A.F.P.</b>	
			<b>10%</b>	<b>12,71%</b>	
<b>Gerente General</b>	3500	3500	350	445	2705
<b>Jefe de Producción</b>	2600	2600	260	330	2010
<b>Operario</b>	2065	2065	206	262	1597
<b>TOTAL</b>	<b>8165</b>	<b>8165</b>	<b>816</b>	<b>1037</b>	<b><u>6312</u></b>

## 4.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Se utilizara el siguiente método de evaluación de desempeño con orientación al pasado de Idalberto Chiavennato:

### Método de Escalas Gráficas

Este método evalúa el desempeño del personal mediante factores previamente definidos y graduados. Cada uno de los factores se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta un óptimo o excelente. Cada criterio de evaluación tiene una puntuación sobre 20 puntos, que va de asignación de 4, 8, 12, 16 y 20 puntos. Sumados los 5 criterios dan una puntuación de 100 puntos.

**CUADRO N° 21**

<b>MÉTODO DE LAS ESCALAS GRÁFICAS</b>					
<b>Insatisfactorio</b>	<b>Escaso</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>	<b>Puntuación</b>
<b>1. CALIDAD:</b> Considere la precisión y esmero en el trabajo					
<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	
Comete errores frecuentemente. Rendimiento inaceptable.	Casos de falta de cuidado y errores	Rendimiento satisfactorio. Requiere de una supervisión normal.	Regularmente por encima de la media.	Trabajo extremadamente preciso. No requiere supervisión.	
<b>2. CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO:</b> Considere el conocimiento del puesto y as habilidades empleadas para hacer el trabajo					
<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	
Conocimiento inadecuado del trabajo	No comprende algunas de sus obligaciones.	Conocimiento suficiente y habilidad para realizar las tareas.	Buen conocimiento del puesto. Trabajo de forma habilidosa.	Conocimiento absoluto del puesto de trabajo. Aplica un alto grado de habilidad.	
<b>3. INICIATIVA:</b> Considere la capacidad de iniciar y llevar a la práctica acciones efectivas.					
<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	
Incapaz de hacer frente a situaciones no rutinarias	Necesita una orientación rigurosa en la mayoría de los temas no rutinarios.	Aborda con efectividad las situaciones poco comunes, y ocasionalmente requiere ayuda.	Persona con iniciativa, muestra buen juicio en las situaciones no rutinarias.	Pone en práctica situaciones efectivas y en situaciones no rutinarias efectivas sin ayuda.	
<b>4. COOPERACIÓN:</b> Considere la actitud hacia el trabajo y la capacidad de llevarse bien.					
<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	
No observa las normas de la empresa	Tiene dificultad para cooperar y llevarse bien con algunas personas	Generalmente cooperativo. Muestra un interés activo con el trabajo.	Coopera por encima de la media.	Coopera constantemente. Asume la responsabilidad de buen grado	

5. ASISTENCIA: Considere la asistencia y puntualidad					
4	8	12	16	20	
Ausencia y retrasos sin justificar	Ausencia en varias ocasiones, normalmente justifica los retrasos	Asistencia satisfactoria. Siempre justifica los retrasos.	Un buen expediente de asistencia y puntualidad.	No ha tenido ausencias ni a llegado tarde durante el último año.	
<b>TOTAL PUNTUACIÓN</b>					

#### 4.8. RELACIONES DE TRABAJO

Las relaciones de trabajo se desarrollarán en un clima laboral de comunicación y de aprendizaje, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales sin descuidar los personales. A través de una relación entre empleador y empleado de respeto, y reconociendo todos sus derechos.

#### 4.9. CULTURA ORGANIZACIONAL

El Gerencia se encargará de fomentar y apoyar al personal de la empresa, a que sientan que las metas, objetivos y creencias de la organización sean suyas también. Nuestra cultura subjetiva está dada por:

- **Valores compartidos: Servicio.-** El espíritu de servicio en los integrantes de la organización es la base fundamental para dar una atención especializada a nuestros clientes que llene todas sus expectativas y cumpla sus necesidades.
- **Imagen compartida:** Empresa de alta calidad y responsable.

#### 4.10. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

##### 4.10.1. Requisitos para la apertura de una empresa en Bolivia

###### PRIMER PASO:

- Elija el tipo societario

###### SEGUNDO PASO:

- Elija correctamente la razón social o denominación de su empresa

###### TERCER PASO:

- Realice el trámite de Control de Homonimia

Usted deberá verificar la disponibilidad de una razón social o denominación que utilizará su empresa, mediante el Control de Homonimia.

Requisitos:

➤ Formulario N° 0010 de solicitud de Control de Homonimia debidamente llenado y firmado por el cliente.

Plazo del trámite:

➤ Un día hábil, computable a partir del día hábil siguiente al ingreso del trámite ante el Registro de Comercio.

#### CUARTO PASO:

- Declare de la manera correcta el objetivo social de su empresa

➤ La actividad económica correcta

➤ La identificación de los principales productos y/o servicios en orden de importancia

#### QUINTO PASO:

- Inscripción de la empresa UNIPERSONAL en el Registro de Comercio de Bolivia

La empresa unipersonal o comerciante individual es la persona natural que ejerce el comercio en forma individual y por cuenta propia, haciendo de esta una actividad económica habitual. Para inscribirla, debe cumplir los siguientes requisitos:

➤ Formulario N° 0020 de solicitud de Matrícula de Comercio con carácter de declaración jurada, debidamente llenado y firmado por el comerciante individual (propietario) o representante legal de la empresa.

➤ Si el capital inicial es de Bs 27.736 o mayor, presentar el balance de apertura firmado por el comerciante individual (propietario) o el representante legal y el profesional que interviene, acompañando la

respectiva solvencia profesional original otorgada por el Colegio de Contadores o Auditores. Si el capital inicial es menor a Bs. 27.736 no tiene la obligatoriedad de presentar el balance de apertura.

➤ Cédula de identidad original del comerciante individual o propietario (únicamente para verificación) y fotocopia simple de la misma firmada por el titular. En caso de no presentar la cédula de identidad original, debe presentar fotocopia legalizada de la misma emitida por el Departamento de Identificación de la Policía Nacional. Si el comerciante individual o propietario es extranjero debe presentar el documento original que acredite su radicatoria en el país (únicamente para verificación), debiendo constar en el mismo alternativamente: Visa de objeto determinado, permanencia temporal de un año, permanencia temporal de dos años, visa múltiple o permanencia indefinida, acompañando una fotocopia simple de dicho documento firmada por el titular. En su caso puede también presentar certificación original o fotocopia legalizada extendida por el Servicio Nacional de Migración SENAMIG.

➤ En caso de tener representante legal, se debe adjuntar el Testimonio de Poder correspondiente en original o fotocopia legalizada, debiendo obviarse el requisito exigido en el punto 3.

Luego ir a:

#### ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE PENSIONES – AFP Y A HAM:

- Registra en el Seguro Social Obligatorio de largo plazo – SSO
- El principal objetivo es incrementar el nivel de ahorro del país, de acuerdo a las leyes vigentes, todas las empresas están obligadas a registrarse ante las AFP's. Actualmente existen dos AFP's vigentes. (BBVA PREVISIÓN AFP S.A. y FUTURO DE BOLIVIA S.A. AFP) A continuación le presentamos los requisitos para cada una de ellas.
- Registro de empresas  
Se debe llenar el Formulario de Inscripción del Empleador, el mismo que adquiere la calidad de Declaración Jurada del Representante Legal

o Máxima Autoridad Ejecutiva, quien libre y expresamente declara que son válidos los datos consignados en dicho Formulario al momento de su suscripción, para ello debe adjuntar lo siguientes requisitos:

- Fotocopia simple del NIT (Número de Identificación Tributaria)
- Fotocopia simple Documento de Identidad del Representante Legal.
- Fotocopia del Testimonio de Poder del Representante Legal (si corresponde).

- Sobre la Afiliación:

Es de carácter permanente, sea que el Afiliado se mantenga o no trabajando en relación de dependencia laboral, ejerza una o varias actividades simultáneamente y tenga varios o ningún Empleador.

- Registro de personas

El registro es la concreción de la afiliación, la misma que se da una vez que el afiliado procede al llenado y firma del Formulario de Registro y se obtiene un Número Único Asignado (NUA) por parte de la AFP. Todas las personas con relación de dependencia laboral deben registrarse de manera obligatoria a una de las AFP, subsistiendo su derecho a cambiar posteriormente de manera voluntaria de AFP, de acuerdo al reglamento. Todo Empleador tiene la obligación de registrar a sus dependientes.

- 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.

- Licencia de funcionamiento

- Para obtener la autorización mediante la Licencia de F-401

· Funcionamiento Municipal, de conformidad a la declaración jurada

Requisitos (En el caso de Gobierno Municipal de La Paz):

- Para actividades económicas en general
- **Personas Naturales**
  - Fólder con sujetador que contenga la siguiente documentación
  - Declaración jurada F-401 en caso de no contar con PMC;
  - F-402 si contara con PMC (recabar y llenar en plataforma de atención al contribuyente).
  - Original y fotocopia de la cédula de identidad del titular
  - Fotocopia de factura de luz (anverso y reverso), que acredite la dirección del domicilio de la actividad económica
  - Fotocopia del NIT y certificado de inscripción (si tiene).
  - Croquis de ubicación de la actividad económica y superficie de distribución de los ambientes, expresados en mts<sup>2</sup>
  - Para actividades que cuentan con una superficie mayor a 150 mts<sup>2</sup>. deberá presentar plano elaborado por un arquitecto.

**Para Personas Jurídicas agregar lo siguiente:**

- Original y fotocopia de la cédula de identidad del apoderado o representante legal
- Fotocopia de testimonio de constitución de sociedad
- Original y fotocopia del poder notariado del representante legal (actualizado).

CAJA NACIONAL DE SALUD

- Afilia al empleador y al trabajador a la Caja Nacional de Salud para que su personal acuda en caso de enfermedades y accidentes comunes que no necesariamente tienen relación con la actividad laboral ni las condiciones de trabajo.

Requisitos para empresas

- Form. AVC-01 (Vacio)
- Form. AVC-02 (Vacio)
- Form. RCI-1A (Vacio)
- Solicitud dirigida al JEFE DEPTO.NAL. AFILIACION
- Fotocopia C:I: del responsable o Representantes Legal
- Fotocopia NIT.
- Balance de Apertura aprobado y firmado por el SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTOS INTERNOS (fotocopia)
- Planilla de haberes original y tres copias (sellado y firmado)
- Nomina 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

### SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTOS NACIONALES

- Inscribe al Padrón Nacional de Contribuyentes para la obtención del NIT que es el número de identificación tributaria

#### **Requisitos para régimen general**

##### Requisitos para personas naturales

- Documento de Identidad. En original y fotocopia

- Original y fotocopia de Facturas o prefecturas de consumo de Energía eléctrica del domicilio donde desarrolla su actividad económica y del domicilio habitual
- 4. Croquis del Domicilio Fiscal y Domicilio Habitual.
- 5) Título Académico o en Provisión Nacional, a nivel técnico o profesional, cuando corresponda.

Requisitos para 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 prefecturas 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.

**CAPÍTULO V**  
**ÁREA FINANCIERA**

## ÁREA FINANCIERA

### 5.1. OBJETIVOS DEL ÁREA CONTABLE

- **Objetivos a corto plazo**

Determinar el flujo de efectivo para iniciar operaciones de producción. Determinar costos y gastos variables y fijos, así como el capital necesario a aportar. Establecer las entradas y salidas de efectivo, evaluar el proyecto con los indicadores financieros propuestos.

- **Objetivos a mediano plazo**

Realizar proyecciones de flujo de efectivo, así como estados financieros (estado de resultados, flujo de efectivo y balance general). Evaluar la operación con los mismos indicadores.

- **Objetivos a largo plazo**

Dar continuidad a los sistemas financieros y elaborar proyecciones de flujo de efectivo y estados financieros. Continuar la evaluación de los indicadores. Altas utilidades.

### 5.2. SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA

#### 5.2.1. Contabilidad de la empresa

Se implementará un sistema de contabilidad establecido por los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) para empresas Unipersonales.

#### 5.2.2. Catálogo de cuentas

Este sistema ordenado contiene todas las cuentas de acuerdo a su nombre y códigos asignados, que la empresa podría utilizar en la contabilidad. Las principales cuentas se agrupan en el siguiente listado:

## **PLAN DE CUENTAS**

### **1. ACTIVO**

#### **1.1. ACTIVO CIRCULANTE O CORRIENTE**

##### **1.1.1. Activo disponible**

1.1.1.1. Caja

1.1.1.2. Caja chica

1.1.1.3. banco

##### **1.1.2. INVERSIONES A CORTO PLAZO**

1.1.2.1. Inversiones en bonos

1.1.2.2. Depósito a plazo fijo

1.1.2.3. Depósito en caja de ahorro

##### **1.1.3. Activo Exigible**

1.1.3.1. Cuentas por cobrar

1.1.3.2. Documentos por cobrar

1.1.3.3. Documentos en cobranza

1.1.3.4. Documentos vencidos

1.1.3.5. Documentos en ejecución

1.1.3.6. Intereses por cobrar

1.1.3.7. Crédito Fiscal IVA

1.1.3.8. Anticipo a proveedores

1.1.3.9. Deudores varios

##### **1.1.4. Activo Realizable**

1.1.4.1. Inventario

1.1.4.2. Inventario inicial

1.1.4.3. Inventario final

1.1.4.4. Inventario de productos defectuosos

1.1.4.5. Inventario suministros de oficina

1.1.4.6. Mercaderías en transito

##### **1.1.5. Activo Diferido**

1.1.5.1. Seguros pagados por adelantado

1.1.5.2. Anticipo a empleados

- 1.1.5.3. Alquileres pagados por adelantado
- 1.1.5.4. Intereses pagados por adelantado
- 1.1.5.5. I.T. anticipados
- 1.1.5.6. Publicidad y propaganda pagada por adelantado

## **1.2. ACTIVO NO CIRCULANTE O CORRIENTE**

### **1.2.1. Activo Fijo Tangible**

- 1.2.1.1. Terreno
- 1.2.1.2. Muebles y enseres
- 1.2.1.3. Maquinaria y equipo
- 1.2.1.4. Vehículo
- 1.2.1.5. Equipo de computación
- 1.2.1.6. Obras en construcción
- 1.2.1.7. Edificio

### **1.2.2. Activo Fijo Intangible**

- 1.2.2.1. Crédito mercantil
- 1.2.2.2. Marcas de fabrica
- 1.2.2.3. Paquetes de computación

### **1.2.3. Otros Activos**

- 1.2.3.1. Documentos por cobrar a largo plazo
- 1.2.3.2. Inversiones en bonos a largo plazo

## **2. PASIVO**

### **2.1. PASIVO CIRCULANTE O CORRIENTE**

- 2.1.1. Cuentas por pagar
- 2.1.2. Documentos por pagar
- 2.1.3. Debito Fiscal IVA
- 2.1.4. I.T por pagar
- 2.1.5. I.U.E. por pagar
- 2.1.6. Intereses por pagar
- 2.1.7. Sueldos y salarios por pagar
- 2.1.8. Alquileres por pagar
- 2.1.9. Publicidad y propaganda por pagar

2.1.10. Intereses bancarios por pagar

2.1.11. Anticipos de clientes

## **2.2. PASIVO NO CIRCULANTE O CORRIENTE**

2.2.1. Préstamo bancario

2.2.2. Previsión para beneficios sociales

## **2.3. CUENTAS DE CONTROL DE ACTIVO**

2.3.1. Previsión para cuentas malas

2.3.2. Depreciación acumulada de Muebles y Enseres

2.3.3. Depreciación acumulada Maquinaria y Equipo

2.3.4. Depreciación acumulada Equipo de Computación

2.3.5. Depreciación acumulada Vehículo

2.3.6. Depreciación acumulada Edificio

2.3.7. Amortización Crédito Mercantil

## **3. CAPITAL CONTABLE**

3.1. Capital social

3.2. Reserva legal

3.3. Reserva para revaluó técnico

3.4. Ajuste legal del patrimonio

3.5. Utilidad neta de la gestión

3.6. Pérdida de la gestión

3.7. Utilidades no distribuidas

## **4. INGRESOS**

### **4.1. INGRESOS ORDINALES U OPERACIONALES**

4.1.1. Ventas

4.1.2. Ventas de productos defectuosos

4.1.3. Descuentos sobre compras

4.1.4. Devoluciones y bonificaciones sobre compras

### **4.2. INGRESOS NO ORDINARIOS**

4.2.1. Ventas de desperdicios

4.2.2. Intereses ganados

4.2.3. Ajuste por inflación y tenencia de bienes (saldo acreedor)

## **5. EGRESOS**

### **5.1. EGRESOS ORDINARIOS U OPERACIONALES**

- 5.1.1.** Compras
- 5.1.2.** Fletes y acarreos
- 5.1.3.** Descuento sobre ventas
- 5.1.4.** Devoluciones y bonificaciones sobre ventas
- 5.1.5.** Sueldos y salarios
- 5.1.6.** Aporte patronal
- 5.1.7.** Alquileres pagados
- 5.1.8.** Seguros pagados
- 5.1.9.** Impuesto a las transacciones
- 5.1.10.** Impuesto municipal a las transferencias
- 5.1.11.** Impuesto a las utilidades de la empresa
- 5.1.12.** Publicidad y propaganda
- 5.1.13.** Gastos generales
- 5.1.14.** Repuestos y accesorios
- 5.1.15.** Aguinaldo anual
- 5.1.16.** Beneficios sociales
- 5.1.17.** Lubricantes y combustibles
- 5.1.18.** Impuestos y patentes municipales
- 5.1.19.** Perdidas en cuentas malas
- 5.1.20.** Depreciación en Muebles y Enseres
- 5.1.21.** Depreciación Maquinaria y Equipo
- 5.1.22.** Depreciación Equipo de Computación
- 5.1.23.** Depreciación Vehículo
- 5.1.24.** Amortización crédito mercantil
- 5.1.25.** Indemnizaciones
- 5.1.26.** Faltante en caja
- 5.1.27.** Reparación y mantenimiento de activo fijo

## **5.2. EGRESOS NO ORDINARIOS**

**5.2.1.** Intereses pagados

**5.2.2.** Intereses bancarios

**5.2.3.** Comisiones pagadas

**5.2.4.** Gastos varios

**5.2.5.** Ajuste por inflación y tenencia de bienes (saldo deudor)

### 5.3. FLUJO DE EFECTIVO

#### 5.3.1. Costos y gastos anuales. Detalle

(Anexo 18) (Anexo 19) (Anexo 23)

**CUADRO N°22**

<b>COSTOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>660388</b>	<b>693407</b>	<b>728078</b>	<b>764481</b>	<b>802706</b>
Leche	10080	10584	11113	11669	12252
XCHuevos	9408	9878	10372	10891	11435
Mantequilla	19354	20321	21337	22404	23524
Pulpa de Fruta	217164	228022	239423	251394	263964
Fruta	217164	228022	239423	251394	263964
Azúcar Morena	5242	5504	5779	6068	6371
Empaque	97574	102453	107576	112955	118602
Otros	84403	88623	93055	97707	102593
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>77885</b>	<b>77885</b>	<b>77885</b>	<b>77885</b>	<b>77885</b>
Sueldos	55920	55920	55920	55920	55920
Aporte a la C.N.S	9672	9672	9672	9672	9672
Aporte a las A.F.P	12293	12293	12293	12293	12293
<b>CIF</b>	<b>37200</b>	<b>37200</b>	<b>37200</b>	<b>37200</b>	<b>37200</b>
Agua	1800	1800	1800	1800	1800
Energía Eléctrica	3000	3000	3000	3000	3000
Gas	2400	2400	2400	2400	2400
Alquiler	30000	30000	30000	30000	30000

**CUADRO N° 23**

<b>GASTOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b><u>Gasto de Administración</u></b>	<b>104186</b>	<b>104186</b>	<b>104186</b>	<b>104186</b>	<b>104186</b>
Sueldos	73200	73200	73200	73200	73200
Dep. Muebles y enseres	5635	5635	5635	5635	5635
Dep. Equipo de computación	7800	7800	7800	7800	7800
Suministros de oficina	1200	1200	1200	1200	1200
Aporte a C.N.S.	7200	7200	7200	7200	7200
Aporte a A.F.P.	9151	9151	9151	9151	9151
<b><u>Gasto de Ventas</u></b>	<b>83939</b>	<b>83939</b>	<b>83939</b>	<b>83939</b>	<b>83939</b>
Sueldos	24720	24720	24720	24720	24720
Publicidad y promoción	37200	37200	37200	37200	37200
Dep. Muebles y enseres	15205	15205	15205	15205	15205
Suministros de oficina	1200	1200	1200	1200	1200
Aporte a C.N.S.	3142	3142	3142	3142	3142
Aporte a A.F.P.	2472	2472	2472	2472	2472
<b><u>Gastos Financieros</u></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b><u>Otros gastos</u></b>	<b>92648</b>	<b>90474</b>	<b>95450</b>	<b>106675</b>	<b>106162</b>
Pago IVA	58779	54912	58110	67468	64994
Pago IT	33869	35562	37340	39207	41168

**5.3.2. Capital Social**

El capital comprende el 100% de aporte propio, se tomó la decisión de no recurrir a financiamiento externo para no asumir un mayor riesgo sobre pasivos. (Capital de trabajo, Anexo 25)

**CUADRO N° 24**

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>MONTO (Bs)</b>
Maquinaria y Equipo	79046
Muebles y Enseres	13020
Equipo de Computación	2600
<b><u>Capital de trabajo</u></b>	<b>80300</b>
<b>TOTAL</b>	<b><u>174966</u></b>

### 5.3.3. Entradas

**CUADRO N° 25**

<b>ENTRADAS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Venta del Producto</b>	1128960	1185408	1244678	1306912	1372258
<b>Venta de Activos</b>	0	0	0	0	0

### 5.3.4. Salidas

**CUADRO N° 26**

<b>COSTOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>					
<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>660388</b>	<b>693407</b>	<b>728078</b>	<b>764481</b>	<b>802706</b>
Leche	10080	10584	11113	11669	12252
Huevos	9408	9878	10372	10891	11435
Mantequilla	19354	20321	21337	22404	23524
Pulpa de Fruta	217164	228022	239423	251394	263964
Fruta	217164	228022	239423	251394	263964
Azúcar Morena	5242	5504	5779	6068	6371
Empaque	97574	102453	107576	112955	118602
Otros	84403	88623	93055	97707	102593
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>77885</b>	<b>77885</b>	<b>77885</b>	<b>77885</b>	<b>77885</b>
Sueldos	55920	55920	55920	55920	55920
Aporte a la C.N.S	9672	9672	9672	9672	9672
Aporte a las A.F.P	12293	12293	12293	12293	12293
<b>CIF</b>	<b>37200</b>	<b>37200</b>	<b>37200</b>	<b>37200</b>	<b>37200</b>
Agua	1800	1800	1800	1800	1800
Energía Eléctrica	3000	3000	3000	3000	3000
Gas	2400	2400	2400	2400	2400
Alquiler	30000	30000	30000	30000	30000
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>					
<b>Gasto de Administración</b>	<b>104186</b>	<b>104186</b>	<b>104186</b>	<b>104186</b>	<b>104186</b>
Sueldos	73200	73200	73200	73200	73200

Dep. Muebles y enseres	5635	5635	5635	5635	5635
Dep. Equipo de computación	7800	7800	7800	7800	7800
Suministros de oficina	1200	1200	1200	1200	1200
Aporte a C.N.S.	7200	7200	7200	7200	7200
Aporte a A.F.P.	9151	9151	9151	9151	9151
<b><u>Gasto de Ventas</u></b>	<b>83939</b>	<b>83939</b>	<b>83939</b>	<b>83939</b>	<b>83939</b>
Sueldos	24720	24720	24720	24720	24720
Publicidad y promoción	37200	37200	37200	37200	37200
Dep. Muebles y enseres	15205	15205	15205	15205	15205
Suministros de oficina	1200	1200	1200	1200	1200
Aporte a C.N.S.	3142	3142	3142	3142	3142
Aporte a A.F.P.	2472	2472	2472	2472	2472
<b><u>Gastos Financieros</u></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b><u>Otros gastos</u></b>	<b>92648</b>	<b>90474</b>	<b>95450</b>	<b>106675</b>	<b>106162</b>
Pago IVA	58779	54912	58110	61468	64994
Pago IT	33869	35562	37340	39207	41168

**CUADRO N° 27**

**5.3.5. Proyección del Flujo de Efectivo**

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>						
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>INGRESOS</b>		<b>1128960</b>	<b>1185408</b>	<b>1244678</b>	<b>1306912</b>	<b>1372258</b>
VENTA DEL PRODUCTO		1128960	1185408	1244678	1306912	1372258
VENTA DE ACTIVOS		0	0	0	0	0
<b>EGRESOS</b>		<b>-1068079</b>	<b>-1098924</b>	<b>-1138571</b>	<b>-1180199</b>	<b>-1223911</b>
COSTO VARIABLE		-660388	-693407	-728078	-764481	-802706
COSTO FIJO		-303210	-303210	-303210	-303210	-303210
(-)DEPRECIACIÓN		-11833	-11833	-11833	-11833	-11833
(-)VALOR EN LIBROS		0	0	0	0	0
PAGO DE IVA		-58779	-54912	-58110	-61468	-64994
PAGO IT		-33869	-35562	-37340	-39207	-41168
<b>U.A.I.</b>		<b>60881</b>	<b>86484</b>	<b>106107</b>	<b>126713</b>	<b>148347</b>
<b>I.U.E (25%)</b>		<b>-15220</b>	<b>-21621</b>	<b>-26527</b>	<b>-31678</b>	<b>-37087</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>45661</b>	<b>64863</b>	<b>79580</b>	<b>95035</b>	<b>111260</b>
(+) DEPRECIACIÓN		11833	11833	11833	11833	11833
(+)VALOR EN LIBROS		0	0	0	0	0
(-) INVERSIÓN						
MAQUINARIA Y EQUIPO	-79046					
MUEBLES Y ENSERES	-13020					
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	-2600				-2600	
CAPITAL DE TRABAJO	-80300	-2752	-2889	-3034	-3185	92160
(+)VALOR DE DESECHO						39102
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-174966</b>	<b>54742</b>	<b>73807</b>	<b>88379</b>	<b>101083</b>	<b>254355</b>

### **5.3.6. Especificaciones para la elaboración del flujo de caja**

- Detalle de los costos (Anexo 18)
- Detalle de los gastos (Anexo 19)
- Determinación del Precio de Factura (Anexo 20)
- Determinación del Punto de Equilibrio (Anexo 21)
- Determinación de los Costos según su Viabilidad (Anexo 22)
- Determinación del IVA (Anexo 23)
- Determinación de la Inversión (Anexo 24)
- Determinación del Capital de Trabajo (Anexo 25)
- Determinación del Valor de Desecho (Anexo 26)

## 5.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

### 5.4.1. Estado de Resultados

CUADRO N° 28

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>1128960</b>	<b>1185408</b>	<b>1244678</b>	<b>1306912</b>	<b>1372258</b>
VENTA DEL PRODUCTO	1128960	1185408	1244678	1306912	1372258
VENTA DE ACTIVOS	0	0	0	0	0
<b>EGRESOS</b>	<b>-1056246</b>	<b>-1087091</b>	<b>-1126738</b>	<b>-1168366</b>	<b>-1212078</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>-775473</b>	<b>-808492</b>	<b>-843163</b>	<b>-879566</b>	<b>-917791</b>
MATERIA PRIMA	-660388	-693407	-728078	-764481	-802706
MANO DE OBRA	-77885	-77885	-77885	-77885	-77885
CIF	-37200	-37200	-37200	-37200	-37200
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>353487</b>	<b>376916</b>	<b>401515</b>	<b>427346</b>	<b>454467</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>-280773</b>	<b>-278599</b>	<b>-283575</b>	<b>-288800</b>	<b>-294287</b>
<b>GASTOS DE ADM</b>	<b>-104186</b>	<b>-104186</b>	<b>-104186</b>	<b>-104186</b>	<b>-104186</b>
Sueldos	-73200	-73200	-73200	-73200	-73200
Dep. Muebles y enseres	-5635	-5635	-5635	-5635	-5635
Dep. Equipo de computación	-7800	-7800	-7800	-7800	-7800
Suministros de oficina	-1200	-1200	-1200	-1200	-1200
Aporte a C.N.S.	-7200	-7200	-7200	-7200	-7200
Aporte a A.F.P.	-9151	-9151	-9151	-9151	-9151
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>-83939</b>	<b>-83939</b>	<b>-83939</b>	<b>-83939</b>	<b>-83939</b>
Sueldos	-24720	-24720	-24720	-24720	-24720
Publicidad y promoción	-37200	-37200	-37200	-37200	-37200
Dep. Muebles y enseres	-15205	-15205	-15205	-15205	-15205
Suministros de oficina	-1200	-1200	-1200	-1200	-1200
Aporte a C.N.S.	-3142	-3142	-3142	-3142	-3142
Aporte a A.F.P.	-2472	-2472	-2472	-2472	-2472
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>-92648</b>	<b>-90474</b>	<b>-95450</b>	<b>-100675</b>	<b>-106162</b>
Pago IVA	-58779	-54912	-58110	-61468	-64994
Pago IT	-33869	-35562	-37340	-39207	-41168
<b>U.A.I.</b>	<b>72714</b>	<b>98317</b>	<b>117940</b>	<b>138546</b>	<b>160180</b>
<b>I.U.E (25%)</b>	<b>-18179</b>	<b>-24579</b>	<b>-29485</b>	<b>-34637</b>	<b>-40045</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>54536</b>	<b>73738</b>	<b>88455</b>	<b>103910</b>	<b>120135</b>

## 5.4.2. Balance general

### FRUTTYCREAM

#### BALANCE DE APERTURA

PRACTICADO AL 12 DE NOVIEMBRE DEL 2018

(EN BOLIVIANOS)

#### ACTIVO

##### Activo Corriente

Caja 80300,00 Bs

##### Activo Fijo Tangible

Muebles y Enseres 13020,00 Bs

Equipo de Computación 2600,00 Bs

Maquinaria y Equipo 79046,00 Bs 94666,00 Bs

**TOTAL ACTIVO** **174966,00 Bs**

#### PASIVO Y PATRIMONIO

##### PASIVO

##### PATRIMONIO

##### CAPITAL CONTABLE

Bejarano García Rudy Mariana s/cta. Capital 174966,00 Bs

##### **Total Patrimonio**

174966,00 Bs

**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**

**174966,00 Bs**

### 5.4.3. Indicadores Financieros

- **Análisis de Sensibilidad**

La sensibilidad de la decisión optima adoptada en base a:

- **Valor Actual Neto (VAN)**

Se determina mediante la actualización de los flujos de caja proyectada. La tasa que se utilizará, es la tasa de interés pasiva, de esta manera se podrá tener una referencia de cuánto, más o menos, pudiera esperar de dicha inversión, pero más aún ponderar el riesgo. El Banco Central de Bolivia pone a disposición las diferentes tasas y sus porcentajes.

I= Inversión= 174966 Bs

k= Tasa de descuento = 9%

t= Tiempo

$$VAN = -I + \sum_{i=1}^n \frac{FC_n}{(1+k)^t}$$

$$VAN = 242545.74 \text{ Bs}$$

Dado que el resultado del VAN es mayor a cero, este indicador nos muestra que el negocio es rentable, es decir de que se podrán cubrir los costos de operación obtener utilidades, la empresa obtendrá un monto adicional de Bs. 242545.74.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Este indicador señala la rentabilidad promedio anual que genera el capital invertido en el negocio.

$$TIR = \frac{-1 + FC_1 + FC_2 + FC_3 \dots \dots + FC_n}{FC_1 + FC_2 + FC_3 \dots \dots + FC_n}$$

$$TIR = 0.189 = 18.9\%$$

- **Periodo de Recuperación**

Es el tiempo en que tarda recuperar la Inversión

$PR = \text{Recuperación total} + \frac{\text{Costo no recuperado al primer año de la recuperación}}{\text{Flujo de Caja del año a la recuperación Total}}$
---

**PR = 3 años**

El resultado nos muestra que la Inversión inicial podrá ser recuperada en el tercer año.

- **Ratios Financieros**

- **Rentabilidad sobre las Inversiones**

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

**ROE = 31%**

El resultado nos muestra que la Inversión tuvo una Rentabilidad del 31 %

- **Relación beneficio Costo (B/C)**

$$\text{B/C} = \frac{\sum \frac{\text{Ingresos}}{(1+i)^5}}{\sum \frac{\text{Costos}}{(1+i)^5}}$$

**BC = 2.38 Bs**

El resultado es mayor a uno, por lo que este indicador nos muestra que el negocio será rentable, ya que por cada 1 Bs que invertirá el inversionista obtendrá 2.38 Bs.

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 6.1. CONCLUSIONES

- El proyecto se concibe como algo innovador, ya que en la actualidad son escasas las heladerías personalizadas en la región una empresa productora de helados artesanales hechos al gusto del cliente, siendo FRUTTYCREAM la pionera a nivel local.
- FRUTTYCREAM, incursionará en el mercado de manera contundente con productos notoriamente diferenciados a los ofrecidos por la competencia formal, al ser innovadores por sus formas, gramajes, presentaciones y sabores.
- La empresa hará frente a la competencia brindando productos a buenos precios, muy similares a los ofrecidos por este segmento, y acordes con los requerimientos de los consumidores, resaltando mediante las estrategias de mercado en todo momento los estrictos parámetros de calidad con los que fueron elaborados y las diferentes ventajas de consumirlos.
- El Plan de Negocios que se plantea en el trabajo de tesis permite pronosticar de manera más certera el éxito de FRUTTYCREAM ya que identifica las fortalezas y debilidades del proyecto.
- Es una herramienta a partir de la cual el inversionista puede hacerse de una idea muy clara de la empresa en general. Abarca aspectos fundamentales como la parte mercadotécnica, operativa, administrativa y financiera.
- En la parte de la mercadotecnia destaca la importancia de la investigación de mercado, a partir de la cual se construye el resto del plan de negocios. La mezcla de mercadotecnia permite al inversionista entender las características del producto y cómo llegará al consumidor.
- Para el caso de este trabajo la elaboración de este plan fue un reto por la poca información que existe respecto al mercado del helado. Sin embargo, sin importar la cantidad de información con la que se cuente, siempre es necesario suponer escenarios futuros.
- Teniendo como base el análisis de la parte operativa, administrativa, financiera y de mercadotecnia es posible determinar la viabilidad del proyecto. Para el caso de la fabricación de helados artesanales personalizados, concluyendo que en los cuatro aspectos el proyecto es viable y atractivo.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

En base a los resultados obtenidos se recomienda lo siguiente:

- Implementar este plan de negocios que consiste en la elaboración de helados artesanales personalizados en la ciudad de Tarija, porque los resultados muestran que es viable, económica y financieramente posible la ejecución del negocio.
- Se recomienda invertir en el negocio, ya que el mismo generará mayores ingresos que colocando el dinero en alguna entidad financiera y de esta manera generar fuentes de empleo apoyando el desarrollo económico y social de la provincia Cercado.
- Durante el funcionamiento del negocio se debe tomar en cuenta los cambios del entorno y actualizar constantemente la información contenida en el documento del plan de negocio, con la finalidad de que la empresa pueda afrontar futuros riesgos o ver futuras oportunidades.
- Por último se recomienda realizar una investigación de mercados al iniciar el tercer año de ejecución del negocio, para ver la factibilidad de implementar un nuevo producto y así extender la línea de productos para la empresa.