

CAPÍTULO I

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

A principios de los 70, los países más desarrollados comienzan a percibir los primeros síntomas de que algo no va bien en la producción agrícola, se pierde suelo y este es menos fértil, las plagas y las enfermedades son cada vez más difíciles de combatir, se comprueba que ciertas sustancias activas de productos fitosanitarios son un problema más que una solución y que el uso indiscriminado de estos y de los abonos de síntesis tiene graves efectos sobre el medio ambiente (García Quijano, 2013).

El incremento de enfermedades como la diabetes, hipertensión y cáncer se asocian a dietas poco saludables, ricos en grasa, carbohidratos con el consumo de productos cultivados a partir del uso de insecticidas, fertilizantes químicos, herbicidas, entre otros.

En Europa (Inglaterra), en 1930 Lady Eve Balfour y Sir Albert Howard determinan que es esencial observar los procesos productivos de la naturaleza y aprender de ella para favorecer la producción de alimentos.

En los años noventa se toma la iniciativa de una filosofía ecológica en la sociedad se da una mayor importancia a la implementación de la Política Agrícola Común (PAC) hay un mayor interés de los alimentos la protección de las prácticas y productos alimenticios tradicionales y la preservación de los recursos naturales.

En Bolivia el conocimiento de la sociedad acerca de alimentos orgánicos crece cada año y con ello una demanda de productos que cumplan con dos principales requisitos: que sean naturales y nutritivos.

En el departamento de Tarija, en el 2015, más de 20 comunidades de la provincia cercado con el apoyo de la fundación esperanza Bolivia participaron en el proyecto de producción de hortalizas, verduras, vallas, miel, yerbas aromáticas. (Diario, 2015)

En Tarija existen algunas instituciones públicas que promueven la producción orgánica como el Instituto de Investigación y Capacitación Campesina (IICCA), CONAPE, el consejo regional de abasto y mercadeo agropecuario (CRAMA).

A pesar del apoyo que brindan estas instituciones, los campesinos agricultores de las comunidades de Tarija, no tienen la capacidad de producir y comercializar productos orgánicos; a raíz de esto, se detectó la oportunidad de producir y comercializar hortalizas orgánicas en la ciudad de Tarija.

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. Justificación teórica

Actualmente, el plan de negocios sirve para desarrollar ideas de negocios y convertirlas en un proyecto empresarial detallado de lo que se pretende emprender, con la finalidad de proveer al empresario y/o emprendedor una herramienta de gestión empresarial que le permita alcanzar los objetivos con eficiencia, productividad y eficacia.

El plan de negocio: “Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad de mercado, técnica, económica y financiera, y desarrolla las estrategias y procedimientos necesarios para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto” (Zorita, 2015). Este documento es de gran importancia como instrumento que guía el análisis de los emprendimientos en la toma de decisiones estratégicas corporativas, como así también facilita las decisiones operativas.

La planificación es relevante para reducir la incertidumbre en el complejo mundo de los negocios, ya que nos proporciona la información necesaria para poder tener mayor certeza acerca del contexto al que la nueva empresa tendrá que enfrentarse.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al incidir sobre ésta de una determinada manera, se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha. (Velasco, 2007)

Es muy importante desarrollar un plan de negocios ya que además de conocer el entorno en el que se desenvolverá el emprendimiento, un plan de negocios proporciona al emprendedor un plan de marketing, de recursos humanos, de operaciones y de finanzas que le servirá de guía para la puesta en marcha de la nueva empresa (Borellio, 2000).

Un plan de negocios se emplea como hoja de ruta para: controlar la marcha de la empresa en su proceso de creación y crecimiento, definir indicadores y referencias para controlar y corregir desviaciones sobre lo previsto y dirigir la empresa una vez creada. También puede utilizarse para facilitar la comunicación con inversionistas potenciales, bancos o individuos que pueden decidir financiar el negocio.

Por las razones anteriormente, se considera que es necesario elaborar un plan de negocios para llevar a cabo cualquier emprendimiento, tomando en cuenta que éste ayudará a tener una visión clara del negocio que se quiere emprender y será una guía práctica para poner en marcha el emprendimiento.

1.2.2. Justificación práctica

En los últimos años, instituciones como el IICCA se enfocan en elaborar y ejecutar propuestas para el mejoramiento del sector agrícola con relación a la producción y comercialización de hortalizas orgánicas, frente a los resultados alcanzados, se detecta la necesidad de incorporar una herramienta gerencial como el plan de negocios que beneficie a los emprendedores y les ayude a identificar los segmentos de mercado, preferencia del mercado y rentabilidad de sus inversiones.

Jaime Gumiel (director del IICCA), indica que la producción orgánica no ha logrado aún la aceptación necesaria como para motivar a que los productores se animen a apostar por este tipo de producción. El IICCA introdujo en su propuesta la producción orgánica hace más de 20 años buscando productores agrícolas que deseen cambiar su modelo productivo, lograron la adhesión de familias en las diferentes comunidades, sin embargo, las dificultades surgen a la hora de introducir el producto al mercado ya que éstos tienen un precio alto y para el mercado el precio es una variable fundamental en la decisión de compra (Quiroga, 2016).

1.2.3. Justificación social

De un tiempo a esta parte, el sector agrícola se enfrentó a factores ambientales los cuales hacen que sea necesaria la utilización de químicos en su producción, sin tener en cuenta efectos secundarios (contaminación del medio ambiente y presencia de enfermedades). Ante esta situación, la sociedad se ve en la necesidad de introducir alimentos orgánicos a su dieta para mejorar su salud y ayudar a la protección del medio ambiente.

Además, José Soruco (ejecutivo de la central campesina de cercado), en una entrevista manifestó que hay zonas donde los agricultores son más dependientes de los químicos por que disminuye el riesgo de pérdida y aumenta el volumen y la cantidad lo que significa mejores ingresos para quienes se dedican a esa actividad (Escalante, 2017).

Resulta necesario llevar a cabo un emprendimiento de un plan de negocios para la producción y comercialización de hortalizas orgánicas que contribuya a disminuir el riesgo de pérdida en la producción sin el uso de fertilizantes y pesticidas químicos y a mejorar la salud de las personas.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1. Identificación del problema

Hoy en día las necesidades de salud, alimentación y protección del medio ambiente son cada vez más crecientes, a causa del uso de químicos en la producción de productos alimenticios los productores campesinos le dan poca importancia a la producción orgánica enfocándose más a la utilización de químicos para poder producir en grandes cantidades las hortalizas y así poder obtener mayores ingresos.

Los alimentos orgánicos son definidos como aquellos que están libres del uso de sustancias químicas convencionales, como pesticidas, herbicidas o fungicidas que se usan en la siembra de los alimentos; estos alimentos se obtienen a partir de cultivos caseros. Todo esto tiene como objetivo liberar al organismo de sustancias externas que hacen poco a poco este se vaya contaminando, generando varias enfermedades como el cáncer. Aunque no existen estudios que demuestren el impacto de los posibles residuos de plaguicidas en la salud humana, existe una creciente evidencia que relaciona la exposición a estos químicos con el aumento enfermedades como la diabetes, el cáncer y el alzhéimer (Flores, 2017).

A pesar de que existen instituciones como el IICCA, el CONAPE, y el CRAMA que impulsan la producción orgánica en las diversas comunidades; estas solo se enfocan en el proceso de producción. Sin embargo, surge un problema en las áreas de finanzas y marketing.

Una vez lograda la producción las dificultades surgen a la hora de poner el producto en el mercado a precios justos, ya que son productos que deberían tener un precio mayor al ser productos orgánicos; no ocurre así y para la gente el precio tiene mucha importancia aún. (Quiroga, 2016)

Los productores de hortalizas orgánicas no llegan a recuperar el total del capital invertido en la producción, ya que los productos no son muy aceptados por el mercado, lo que ocasiona que los productores no obtengan los beneficios esperados.

El 31 de enero de 2016, mediante el periódico EL PAIS, Jaime Gumiel, menciona que la producción ecológica no ha logrado aún la aceptación necesaria como para motivar que más y más productores se animen a apostar por este tipo de producción.

Esto muestra que, en el sector agrícola, existe claramente una falta de planificación para los agronegocios. Se observa que los productores que intentaron introducir estos productos en el mercado, no tenían definido el segmento de mercado al que se dirigía el producto, sus objetivos no estaban orientados al consumidor, el precio no fue fijado de manera adecuada, no hicieron una proyección de la demanda; se percibe que no se realizó un plan oportuno para iniciar la actividad económica con la producción agrícola orgánica.

1.3.2. Necesidad de mercado

Según la jerarquía de necesidades de Maslow, las necesidades se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide) de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. Las necesidades identificadas dentro de la pirámide de Maslow son: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de reconocimiento, necesidades de auto realización (López, 2001).

Por tanto, en el presente trabajo, las necesidades de mercado que nos lleva a desarrollar la idea de negocios pertenecen a las necesidades fisiológicas, ya que estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con la supervivencia, a partir de alimentos derivados de la agricultura.

Las necesidades que va a satisfacer la idea de negocio son: salud, alimentación y protección del medio ambiente.

1.3.3. Descripción general de la idea de negocio

La principal idea de negocio, que se pretende estudiar, está orientada a las hortalizas orgánicas, tales como la zanahoria, tomate y lechuga.

De acuerdo a la investigación de mercados, se determinaron las hortalizas que son más convenientes producir, y también se estableció el punto de venta para ofrecer los productos al consumidor final.

El probable mercado objetivo para la idea de negocio son las Familias de la ciudad de Tarija con ingresos medios y altos.

Por tanto, con esta idea se pretende crear una empresa que se dedique a la producción y comercialización de las hortalizas orgánicas más demandadas en la ciudad de Tarija.

1.3.4. Definición del problema

En el sector agrícola no existe una empresa formalmente establecida en Tarija que se dedique a la producción y comercialización de hortalizas orgánicas, además de que los productores del sector agrícola carecen de una planificación adecuada en el área de marketing, de recursos humanos, de finanzas y de operaciones; para satisfacer las necesidades de salud, alimentación y protección del medio ambiente.

1.3.5. Formulación del problema

¿Será viable un emprendimiento para la producción y comercialización de hortalizas orgánicas en la ciudad de Tarija?

1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para el emprendimiento de una empresa productora y comercializadora de hortalizas orgánicas, que determine la viabilidad técnica, de mercado, económica y financiera en la ciudad de Tarija.

1.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la industria para identificar los factores que influyen en el ambiente externo del sector agrícola.
- Desarrollar un plan de marketing para identificar los gustos, necesidades de los consumidores y las estrategias de marketing a emplear, a través de una investigación de mercados.
- Determinar un plan organizacional, que permita optimizar la búsqueda, selección del personal adecuado al cargo.
- Desarrollar un plan de operaciones para determinar la forma de administrar de manera efectiva y eficiente los recursos (mano de obra, materia prima y métodos).
- Establecer un plan financiero para estimar la inversión, los ingresos y costos, de esta manera determinar la viabilidad económica y financiera del emprendimiento.
- Identificar los factores críticos que permita anticiparse a los potenciales riesgos y planear como actuar cuando ocurran eventos específicos.

1.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio tiene los niveles de profundidad de tipo exploratorio y descriptivo.

La exploratoria nos permitió acercarnos al problema y aclarar la idea de negocio. “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objeto es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se han abordado antes” (Sampieri, 2006). Por tanto, el presente trabajo, tendrá un enfoque descriptivo.

Una investigación descriptiva que nos permitió examinar las características del problema. Hernández Sampieri, afirma que la investigación descriptiva: “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo de población” (Sampieri, 2006).

A través de los métodos empíricos, se utilizaron las técnicas de medición, observación y encuestas en la investigación de campo.

Con el método teórico, se aplicó el analítico, análogo, inductivo y deductivo en la revisión bibliográfica principalmente.

1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente plan de negocios se realizó en Bolivia, en el departamento de Tarija, provincia Cercado.

Se utilizó la administración aplicada, ya que se realizó en las cuatro áreas funcionales de la administración (Marketing, Recursos Humanos, Finanzas y Producción u Operaciones).

La información del presente trabajo, corresponde de la gestión 2013 hasta la gestión 2018.

La proyección para el plan de negocios es de 2019 (inicio de la actividad económica de la nueva empresa) hasta el 2024.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

El presente emprendimiento pertenece al sector agrícola, ya que su actividad principal es la producción y comercialización de hortalizas orgánicas, con la finalidad de satisfacer las necesidades de salud, alimentación y protección del medio ambiente de la ciudad de Tarija.

Los productos agrícolas en general son productos básicos de consumo diario.

Actualmente en la ciudad de Tarija, según el registro de Fundempresa, no existen ninguna empresa formalmente establecida que se dedique a la producción y/o comercialización de hortalizas, ya sea de manera convencional o de manera orgánica. Salvo que en Yacuiba existe una empresa unipersonal (NAYRA KARINA CASSAP URZAGASTE) que se dedica a cultivos en general, horticultura. (VER ANEXO N° 2)

Por lo tanto, la producción de las principales hortalizas en el sector agrícola de la ciudad de Tarija está compuesto por agricultores de las diferentes comunidades de Tarija, los mismos que ofrecen sus productos en mercados mayoristas para que posteriormente los comerciantes minoristas, se encarguen de la comercialización de los productos para que estos lleguen al consumidor final en los mercados de las diferentes zonas de la ciudad.

2.2. REGULACIONES GUBERNAMENTALES

Las principales normas vigentes identificadas a considerar en el sector agrícola son las siguientes:

- a. Ley 144, Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria
- b. Ley 3525, Producción Orgánica (21 de noviembre de 2006)

- c. Ley INRA
- d. Leyes Tributarias

a. Ley n° 144, ley de revolución productiva comunitaria agropecuaria.

Los artículos más relevantes para el presente plan de negocios son:

Artículo 2. (objeto). La presente Ley tiene por objeto normar el proceso de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria para la soberanía alimentaria, estableciendo las bases institucionales, políticas y mecanismos técnicos, tecnológicos y financieros de la producción, transformación y comercialización de productos agropecuarios y forestales, de las y los diferentes actores de la economía plural; priorizando la producción orgánica en armonía y equilibrio con las bondades de la madre tierra.

Artículo 4. (ámbito de aplicación). La presente Ley tiene como ámbito de aplicación a las entidades del nivel central del Estado, entidades territoriales autónomas, comunidades indígenas originario campesinas, comunidades interculturales y afro bolivianas; y a otras entidades públicas, privadas, mixtas, así como las y los productores individuales y colectivos, que directa o indirectamente intervienen o se relacionan con el desarrollo productivo, la seguridad y soberanía alimentaria.

b. Ley 3525, Producción Orgánica (21 de noviembre de 2006). Se analizan los artículos más importantes, que son los siguientes:

Artículo 1. (Objeto). La Ley 3525 tiene por objeto de: Regular, promover y fortalecer sosteniblemente el desarrollo de la Producción Agropecuaria y Forestal no Maderable Ecológica en Bolivia, la misma se basa en el principio que para la lucha contra el hambre en el mundo no solo basta producir más alimentos sino que estos sean de calidad, inocuos para la salud humana y biodiversidad, asimismo sean accesibles y estén al alcance de todos los seres humanos; y los procesos de producción, transformación,

industrialización y comercialización no deberán causar impacto negativo o dañar el medio ambiente.

Artículo 3. (Denominación de Productos Ecológicos). A efectos de la presente Ley, se especifica la denominación de productos ecológicos a los siguientes:

- a) Productos provenientes del aprovechamiento racional y sostenible de la actividad agrícola, pecuaria, de los recursos forestales no maderables, del medio de vida silvestre vegetal y animal, (especies domesticadas y sus parientes silvestres), transformados y no transformados, tipificados como agrícola, animal y forestal no maderable ecológicos.
- b) Productos agrícolas transformados y no transformados, tipificados como ecológicos.
- c) Los productos destinados a la alimentación humana, compuestos esencialmente por uno o más ingredientes de origen vegetal y/o animal, tipificados como ecológicos.
- d) Insumos destinados a la producción ecológica: semillas, abonos, bioplaguicidas, control de malezas y otros tipificados como ecológicos.

Artículo 24. (Fomento y Promoción) I. Se dispone que los Gobiernos Municipales y Prefecturas (Gobernaciones) Departamentales incorporen en sus Planes de Desarrollo Municipal y Departamental de Desarrollo Económico y Social, programas y/o proyectos de capacitación, difusión, promoción, investigación y/o desarrollo de la producción ecológica en base a la demanda o potencialidades productivos.

Es importante considerar esta ley como una oportunidad, ya que regula y promueve la producción ecológica en Bolivia, lo que es favorable para la creación del presente emprendimiento.

c. Ley INRA

La Ley del Servicio Nacional de Reforma Agraria tiene en su totalidad 87 artículos, pero en esta ocasión sólo analizaremos algunos de ellos, los más importantes.

El propósito y garantías de la Ley INRA son:

- Garantizar el derecho propietario sobre la tierra.
- Regular el saneamiento de la propiedad agraria.
- Planificar, organizar y consolidar la reforma agraria en el país.

Los objetivos de la Ley INRA son:

- Reconoce y garantiza la propiedad agraria privada, en las condiciones establecidas por las leyes agrarias.
- Garantiza la existencia del solar campesino, la pequeña propiedad, las propiedades comunarias, cooperativas y otras formas de propiedad privada. Reconoce los títulos de tierras comunitarias de origen que otorgan en favor de los pueblos y comunidades indígenas y originarias la propiedad colectiva sobre sus tierras, reconociéndoles el derecho a participar del uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables existentes en ellas.
- Garantiza el uso y aprovechamiento de los recursos naturales no renovables en tierras comunitarias de origen.
- Reconoce las tierras comunitarias de origen y las tierras comunales tituladas colectivamente, las mismas que no serán revertidas, enajenadas, gravadas, embargadas, ni adquiridas por prescripción.

La propiedad agraria se clasifica en:

- Solar campesino, que constituye el lugar de residencia del campesino; es inembargable.
- Pequeña propiedad, que es la fuente de recursos de subsistencia del titular y su familia; es inembargable.
- Empresa agropecuaria, que es la que corresponde a personas jurídicas, se explota con capital y personal suplementario; es transferible, hipotecable conforme a Ley Civil.

De acuerdo a esta ley, el presente emprendimiento corresponderá a ser una Empresa Agropecuaria (Agraria), ya que la empresa estará formalizada y pertenecerá al Régimen General.

d. Leyes tributarias

La nueva empresa pertenecerá al régimen general, por lo tanto, deberá cumplir con las siguientes obligaciones tributarias:

➤ **Impuesto al valor agregado (IVA)**

Las empresas cancelan mensualmente el impuesto al valor agregado que se paga por todas las ventas de los productos con una alícuota del 13%.

➤ **Impuesto a las transacciones (IT)**

Este es un impuesto que aplica a cualquier tipo de persona natural o jurídica que tiene ingresos. Grava el 3% de todo ingreso bruto, es decir, el ingreso sin ningún descuento. El Impuesto a las transacciones IT se lo puede compensar con el impuesto anual IUE (Impuesto a las Utilidades de las Empresas).

➤ **Impuesto sobre las utilidades de las empresas (IUE)**

Las empresas cumplen con las cancelaciones del impuesto que se paga por las ganancias obtenidas al cierre de cada gestión contable, cancelando una alícuota de 25% sobre las utilidades.

Régimen Agropecuario Unificado (RAU)

El Régimen Agropecuario Unificado, es un régimen especial de obligaciones tributarias, por medio del cual se liquidan y pagan en forma anual y simplificada los impuestos nacionales que corresponden al valor agregado (IVA), a las transacciones (IT), al régimen complementario del impuesto al valor agregado (RC-IVA) y sobre las utilidades de las empresas (IUE); por actividades agrícolas y pecuarias, así como por actividades de avicultura, apicultura, floricultura, cunicultura y piscicultura, de acuerdo al decreto supremo N° 24463.

Este impuesto se paga cada año en las entidades financieras habilitadas, hasta el 31 de octubre.

Pertenecen al RAU todas las personas naturales que realizan actividades agrícolas o pecuarias en terrenos cuya extensión esté comprendida dentro los límites establecidos para pertenecer a este régimen. También pertenecen a este régimen las personas naturales, cooperativas agropecuarias, sucesiones indivisas (pequeños propietarios) que estén dedicados parcial o totalmente a actividades de avicultura, apicultura, floricultura, cunicultura y piscicultura.

En el RAU se paga anualmente en función a la superficie de la propiedad utilizada en la actividad agrícola o pecuaria expresada en hectáreas, es decir, que se debe multiplicar la cantidad de hectáreas por la cuota fija, establecida anualmente según la categoría.

Las y los contribuyentes del RAU no pueden emitir facturas, notas fiscales o documentos equivalentes. Si su comprador necesitara algún comprobante de

parte suya, debe entregarle fotocopias de su certificado de inscripción y de su último formulario de pago; pero deberá exigir factura, nota fiscal o documento equivalente a sus proveedores del Régimen General, conservándola por el período de prescripción (cinco años), en el lugar de sus actividades.

La empresa no pertenecerá a este régimen debido a que la empresa llevará a cabo las actividades de producción y comercialización de hortalizas orgánicas, y le corresponderá pertenecer al régimen general, el cual emite factura.

e. Certificación orgánica Bio-latina

Esta certificación garantiza una producción ecológica acorde a la reglamentación internacional, mediante el Sistema de Certificación y Manejo de la Calidad. La prestación del servicio es llevada a cabo conforme al sistema de certificación y calidad de BIO LATINA, homogeneizado en toda Latinoamérica.

f. Norma BOLICERT de producción y manejo orgánico

BOLIVIANA DE CERTIFICACIÓN “BOLICERT”, es un organismo boliviano de certificación independiente y sin fines de lucro. Está registrado legalmente como persona jurídica sujeto a derechos y obligaciones, según legislación boliviana (RAP 287/96).

La Norma BOLICERT, toma como fuentes de referencia tanto para su elaboración como para sus revisiones; los requisitos establecidos en las normas internacionales para la producción y procesamiento de productos orgánicos (vegetales y animales) que fueron y serán adaptados constantemente, para el contexto donde opera BOLICERT. Considerando que la Certificación BOLICERT, opera en sujeción leal a las disposiciones de sus organismos acreditadores; el operador deberá cumplir con los requisitos obligatorios de las siguientes normas internacionales; según destino de su producción orgánica certificada por BOLICERT:

a) Reglamento 2092/91 y Reglamento 2491/2001 (Producción vegetal) y Reglamento 1804/1999 de la Unión Europea. (Producción pecuaria y apícola).

Es importante contar con estas normas de certificación de productos orgánicos, para poder garantizar que las hortalizas que va a producir la empresa serán orgánicas. Por lo tanto, toda empresa que pretenda producir y/o comercializar productos orgánicos deberá contar con estas certificaciones, caso contrario no será verídica la producción orgánica.

2.3. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

La producción agrícola industrial del país creció en 9,2% en promedio en el periodo 2014 a 2016, según datos del Instituto Nacional de Estadística-INE, gracias a la recuperación de los precios internacionales del aceite de soya, azúcar, girasol, sésamo entre otros productos que hicieron de esta actividad una de las más sobresalientes y sólidas.

2.4. CLIMA ECONÓMICO

En clima económico en Bolivia es estable, el Producto Interno Bruto (PIB) registró una variación positiva de 4,20%, durante el período acumulado entre enero y diciembre de 2017, con respecto a igual periodo del año anterior, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Las actividades económicas que destacan por su crecimiento en el 2017 fueron: agricultura, pecuaria, silvicultura, caza y pesca (7,60%); transporte, almacenamiento y comunicaciones (5,21%) y comercio (5,09%). La única actividad que registró variación negativa fue extracción de minas y canteras (0,61%).

En los últimos años, el comportamiento en la producción agrícola nacional se incrementó en más del 50% de los cuales, las oleaginosas y productos industriales ocupan un primer lugar (11.294.137 tn), un segundo lugar por la

producción de cereales (2.083.360 tn), en tercer lugar, los tubérculos y raíces (1.386.306 tn); y un cuarto lugar por la producción de frutales (1.054.134 tn). En cuanto a la superficie cultivada se ha tenido un incremento de más del 50% en el mismo periodo.

2.5. EL PAPEL DE LA TECNOLOGIA

En cuanto a la tecnología, se debe considerar el efecto del internet, ya que actualmente existen empresas que ofrecen sus productos a través de plataformas virtuales (Facebook y páginas web), con las cuales pueden realizar promociones y publicidad para llegar a mas consumidores.

Según la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT), el acceso a Internet en Bolivia el 2017 alcanzó a 8.817.749 de conexiones fijas y móviles.

El incremento del uso del internet y redes sociales, ha dado lugar a que las personas se mantengan más informadas acerca de los productos que existen en el mercado.

Además, en los últimos años, se puede observar un severo crecimiento del comercio electrónico, por lo que las empresas tienden a realizar negocios vía virtual con las cuales pueden llegar más fácilmente a una mayor cantidad de consumidores. Por lo tanto, las empresas deben actualizarse y utilizar las nuevas plataformas virtuales para poder competir de la mejor manera en un mercado dinámico y competitivo como el actual.

2.6. TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS

Los productos agrícolas en general son productos básicos de consumo diario, por lo que las personas que consumen productos agrícolas (hortalizas), son las personas común integrantes de una familia. La edad y el sexo no son factores que determinan el consumo, ya que las hortalizas son consumidas desde niños hombres y mujeres, hasta ancianos gracias a su aporte nutricional.

Por lo tanto, éstos productos son de consumo final e intermedio, ya que pueden ser utilizados para el consumo final, y también como insumo para otras empresas como los restaurantes.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE MERCADO

3.1. CONSUMIDORES

Los consumidores de las hortalizas, son todas las personas común integrantes de una familia, ya que las hortalizas son productos básicos de consumo diario o productos de consumo masivo que generalmente todas las personas tienen la necesidad de consumir.

Los productos de consumo masivo se definen como productos de alta demanda. Son aquellos productos requeridos por todos los estratos de la sociedad, lo cual motiva a la competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados. (Roca, 2016)

Entre las características principales de estos productos se destacan las siguientes:

- **Consumo inmediato:** Estos productos no suelen durar mucho tiempo en el hogar, por lo que deben ser consumidos en un periodo corto de tiempo.
- **Compra cotidiana:** Al ser productos de primera necesidad que se consumen rápidamente se adquieren por los consumidores de forma cotidiana.
- **Fáciles de encontrar:** Estos productos de consumo masivo se pueden encontrar en distintos sitios sin mayor dificultad.

- **Precio reducido:** La demanda de estos productos varía en función de los precios. Como hemos comentado, todos los estratos de la sociedad los consumen de modo que tienen un precio muy asequible.

Por lo tanto, las hortalizas son productos de consumo masivo, y, en consecuencia, los consumidores de estos productos son las personas de todos los estratos de la sociedad.

Sin embargo, para las hortalizas orgánicas existen segmentos específicos, ya que no todas las personas están en disposición de adquirir estos productos debido al precio elevado que tienen las hortalizas orgánicas en relación a las convencionales.

3.2. IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA

En la identificación de la competencia se consideró a la competencia directa e indirecta.

Los competidores directos, son aquellos que ofrecen al mercado al que nos dirigimos un producto o servicio con las mismas características que el nuestro, sea mejor o peor, para satisfacer una misma necesidad o un mismo deseo. Los competidores indirectos son todos aquellos que intervienen de forma lateral en el enfoque de mercado que tenemos planteado con nuestro producto o servicio, buscando satisfacer aquellas necesidades o deseos del público objetivo mediante algún producto o servicio sustitutivo perfecto (Torreblanca, 2014).

3.2.1. Competidores directos

Se consideran competidores directos, a todos aquellos que ofrezcan hortalizas orgánicas a los consumidores. De acuerdo a la investigación, se pudo identificar los siguientes competidores principales. (VER ANEXO N°3)

- John: es un productor de hortalizas orgánicas que cuenta con un puesto de venta en la ciudad de Tarija, ubicado en la calle sucre, entre bolívar e Ingavi.

- IICCA (Instituto de Investigación y Capacitación Campesina): es una Institución privada sin fines de lucro que apoya el desarrollo socio-económico de las comunidades campesinas más pobres del departamento de Tarija. Está ubicado en la calle Junín N° 1040 entre Av. Potosí y Ayacucho, comercializa una variedad de productos orgánicos (entre ellos hortalizas) los días miércoles y viernes.
- Feria villa Fátima: ésta feria se realiza los días sábados en la cual se ofrecen productos orgánicos, donde participan varios productores de hortalizas.
- Productores de comunidades campesinas: existen productores campesinos que ocasionalmente ofrecen hortalizas orgánicas en algunos mercados de la ciudad de Tarija.

3.2.2. Competidores indirectos

Los competidores indirectos son aquellos que ofrecen hortalizas convencionales u otros productos agrícolas que pueden sustituir el consumo de las hortalizas orgánicas. Entre los principales están:

- Mercado Campesino
- Mercado Central
- Mercado la Loma
- Mercado Molino
- Tiendas de barrio

Estos mercados ofrecen al público hortalizas que generalmente se producen de manera convencional, además de una gran variedad de productos agrícolas que son producidos por las diferentes comunidades de Tarija. También en algunos casos se comercializan productos de otros departamentos de Bolivia y/o países (Argentina y Perú).

Además de los mercados que se mencionaron, existen otros mercados con características similares, donde también se comercializan hortalizas.

3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.3.1. Fortalezas

Competencia directa

- La principal fortaleza de los productores de hortalizas orgánicas es que su producto se caracteriza por ser natural, lo cual es muy atractivo para las personas que se preocupan por la buena alimentación.

Competencia indirecta

Los competidores indirectos cuentan con las siguientes fortalezas:

- Los precios de sus productos son mucho más bajos que los de los competidores directos, que son los que producen y/o comercializan hortalizas orgánicas.
- Estos competidores al producir y/o comercializar hortalizas y demás productos con el uso de químicos, fertilizantes, pesticidas y otros; su producción es a mayor escala por lo que sus costos son más reducidos.

3.3.2. Debilidades

Competencia directa

Estos competidores que producen hortalizas orgánicas tienen las siguientes debilidades:

- Los costos de producción son muy elevados, ya que la producción es reducida y se requiere de mayor tiempo para la producción de los productos.
- La mayoría de estos competidores, no tienen bien en claro cuál es su mercado objetivo, por lo que no realizan esfuerzos de marketing para poder llegar de la mejor manera a los consumidores.

Competencia indirecta

Los competidores indirectos cuentan con las siguientes debilidades:

- Los productos que ofrecen no poseen elementos diferenciadores, ya que la mayoría poseen las mismas características.
- Estos competidores no llevan a cabo una planificación adecuada.
- Los precios de los productos son inestables, pueden variar mucho de una temporada a otra.

3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Según Malhotra, “la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (Malhotra, 1997).

Por lo tanto, se llevó a cabo una investigación de mercados para conocer los gustos y preferencias de los consumidores potenciales de hortalizas orgánicas, los cuales son las familias de ingresos medios y altos de la ciudad de Tarija.

3.4.1. Planteamiento del problema

Al indagar en el mercado de los productos agrícolas en la ciudad de Tarija, se pudo observar que en la producción de las hortalizas que se ofrecen en el mercado, intervienen cierta cantidad de químicos que alteran al producto ocasionando que estos tengan efectos secundarios que pueda dañar la salud de las personas. El uso de estos químicos (pesticidas y fertilizantes) en la producción de hortalizas incrementa los volúmenes de producción, pero contaminan los suelos y ocasionan daños a la salud.

Pese a esto, cuando se ofrecieron productos agrícolas orgánicos en el mercado, los productores afirmaron que la mayoría de los consumidores no estaban dispuestos a pagar un precio justo por estos productos.

El 31 de enero de 2016, mediante el periódico El País, Jaime Gumiel, responsable del IICCA, menciona que la producción ecológica no ha logrado aún la aceptación necesaria como para motivar que más y más productores se animen a apostar por este tipo de producción, las dificultades surgen a la hora de poner el producto en el mercado a precios justos, ya que al ser productos orgánicos deberían tener un precio mayor; no ocurre así y para la gente el precio aún tiene mucha importancia.

Por esta razón, los productores de hortalizas en Tarija, optan por producir de manera convencional utilizando químicos en la producción, descuidando la salud de las personas y contaminando los suelos.

Sin embargo, la producción de hortalizas orgánicas está presente en la ciudad de Tarija por parte de pequeños productores, del IICCA y del ingeniero John, el cual ya produce hace más de 40 años y la mayor cantidad de su producción lo destina para la exportación, ya que afirma que son muy pocas las personas que opta por consumir estos productos orgánicos (personas de la zona central), por lo que las ventas en el mercado local son muy reducidas.

Se pudo observar que los productores que intentan ofrecer hortalizas orgánicas al mercado de la ciudad de Tarija, no tienen definido cuál era su segmento de mercado, además de que la mayoría no realizan esfuerzos de marketing para dar a conocer sus productos, sus beneficios y sus ventajas. Lo cual muestra una carencia de planificación en el área de marketing.

Las necesidades a satisfacer son de salud, alimentación y protección del medio ambiente a través de hortalizas orgánicas, ya que éstas no contaminan el medio ambiente, ni dañan la salud de las personas.

Síntoma: Las hortalizas orgánicas no son muy consumidas por las personas de la ciudad de Tarija.

Causa: El precio elevado y el mercado al cual se dirigen éstos productos.

3.4.2. Formulación del problema

Problema gerencial

¿Qué acciones de mercadeo se deben tomar para que las hortalizas orgánicas sean más consumidas por el mercado y sean reconocidos como productos de calidad?

Problema de investigación de mercados

¿Qué factor del mercado objetivo influye en la decisión de compra?

3.4.3. Hipótesis

H1: El precio es el factor que más influye en la decisión de compra.

H2: La atención al cliente es el factor de mayor influencia en la decisión de compra.

3.4.4. Objetivos de investigación de mercados

3.4.4.1. Objetivo general

Identificar el grado de aceptación del producto y los factores que influyen en la decisión de compra del mercado potencial (familias de ingresos medios y altos de la ciudad de Tarija).

3.4.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar las hortalizas más consumidas por el mercado potencial.
- Identificar la preferencia del mercado potencial por las hortalizas orgánicas.
- Identificar los medios de comunicación más efectivos para llevar a cabo la publicidad de los productos.

- Identificar y analizar los canales de distribución que permitan llegar oportunamente al consumidor final.
- Descubrir el nivel de calidad de los productos de la competencia.

3.4.5. Métodos de investigación de campo

- Estadístico. Se utilizó para el cálculo de la muestra y el análisis de datos.
- Observación directa. Para la definición del problema.
- Encuestas (entrevistas y cuestionario). Se aplicaron este método y técnicas para la recopilación de datos.

3.4.6. Determinación de la población y el tamaño de la muestra

Puesto que los consumidores potenciales de las hortalizas orgánicas son las familias de ingresos medios y altos de la ciudad de Tarija, la población a considerar en la investigación de mercados son las personas de 20 años de edad o más de la zona central de la ciudad de Tarija.

Para el cálculo de la muestra se utilizaron los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), con el cual se pudo obtener una población de 18.611 del segmento de mercado. (VER ANEXO N°4)

Para el cálculo de la probabilidad de éxito se realizó una encuesta piloto, el cual se encuentra detallado en el (ANEXO N°5), con la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

$$P = 0,93$$

$$Q = 0,07$$

Cálculo de la muestra

En el cálculo de la muestra se tomaron los siguientes datos:

$$N = 18.611$$

$$P = 0,93$$

$$Q = 0,07$$

$$Z= 1,96$$

$$e = 0,05$$

$$n = \frac{z^2 * N * P * Q}{e^2(N - 1) + Z^2 * (P * Q)}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 18.611 * 0,93 * 0,07}{0,05^2(18.611 - 1) + 1.96^2 * (0,93 * 0,07)}$$

$$n = 100 \text{ encuestas}$$

En la presente investigación de mercados se elaboró un cuestionario que se utilizó para llevar a cabo la investigación de mercados a través de encuestas y entrevistas, que se emplearon a una muestra de 100 personas.

El cuestionario que se formuló para la recolección de información se encuentra en el ANEXO N°6.

3.4.7. Procesamiento de datos

La tabulación de datos se realizó en el software estadístico SPSS. La matriz de datos de la tabulación se encuentra en el ANEXO N° 7.

3.4.8. Análisis e interpretación de resultados

A continuación, se muestran las tablas con sus respectivos gráficos estadísticos que nos indican los resultados que se obtuvieron del cuestionario que se formuló para la recopilación de datos, a través de una encuesta que se realizó a una muestra de 100 personas del mercado potencial.

En las tablas se analizan e interpretan los resultados independientes de cada variable, y en los gráficos se analizan e interpretan la relación entre variables.

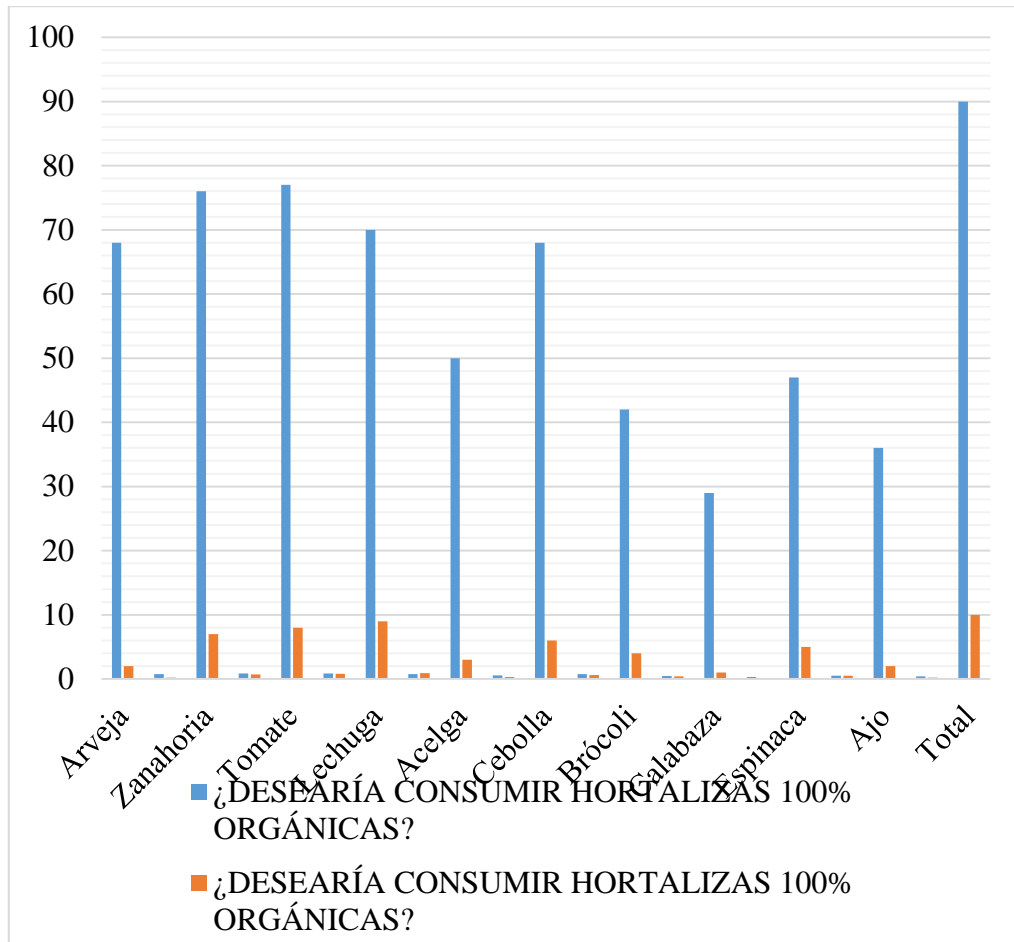
**TABLA N° 1 CONSUMO DE HORTALIZAS POR LAS PERSONAS QUE
DESEARÍAN CONSUMIR HORTALIZAS ORGÁNICAS**

HORTALIZAS QUE MAS CONSUME	¿DESEARÍA CONSUMIR HORTALIZAS 100% ORGÁNICAS?		Total
	Sí	No	
Arveja	68 76%	2 20%	70
Zanahoria	76 84%	7 70%	83
Tomate	77 86%	8 80%	85
Lechuga	70 78%	9 90%	79
Acelga	50 56%	3 30%	53
Cebolla	68 76%	6 60%	74
Brócoli	42 47%	4 40%	46
Calabaza	29 32%	1 10%	30
Espinaca	47 52%	5 50%	52
Ajo	36 40%	2 20%	38
Total	90	10	100

Fuente: elaboración propia

Según los resultados de la encuesta, se puede observar que, de las 100 personas encuestadas, el 90% afirmaron que sí desearían consumir hortalizas orgánicas y solo el 10% que no desearían consumir hortalizas orgánicas.

GRÁFICO N° 1 CONSUMO DE HORTALIZAS POR LAS PERSONAS QUE DESEARÍAN CONSUMIR HORTALIZAS ORGÁNICAS



Fuente: elaboración propia

Las hortalizas más consumidas por las 90 personas que respondieron que si desearían consumir hortalizas orgánicas son: zanahoria, tomate y lechuga.

TABLA N° 2 ASPECTOS QUE CONSIDERA PARA DECIDIR DE DONDE ADQUIRIR LOS PRODUCTOS EN RELACIÓN AL LUGAR FRECUENTE DE COMPRA

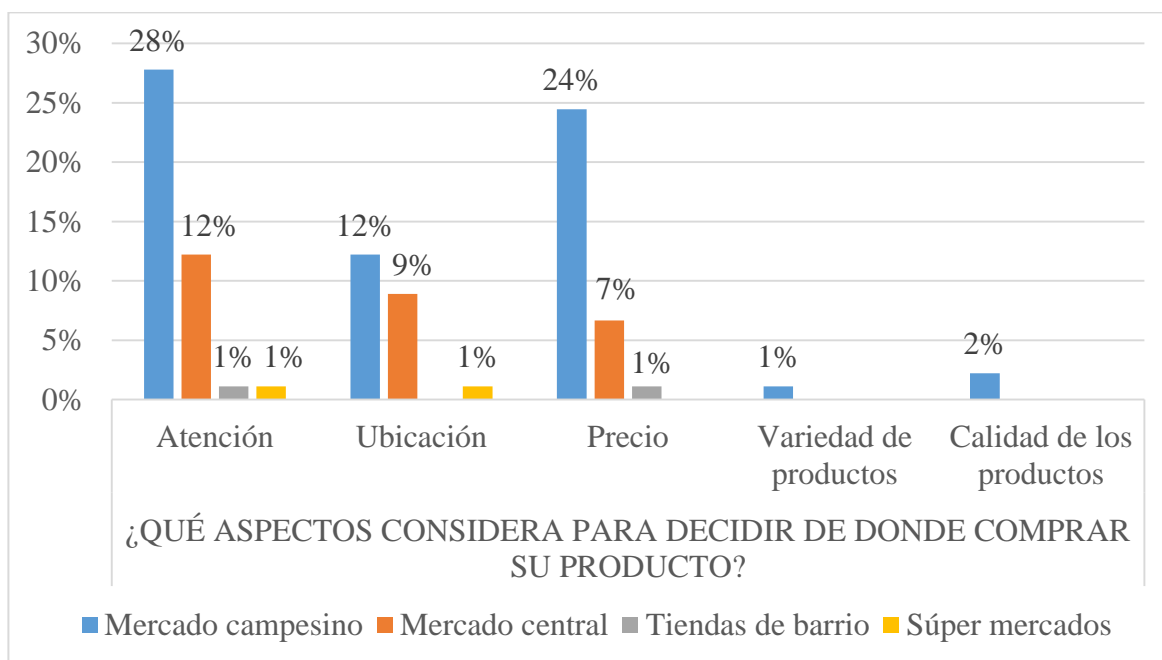
¿DE DÓNDE COMPRA CON MAYOR FRECUENCIA LAS HORTALIZAS?	¿QUÉ ASPECTOS CONSIDERA PARA DECIDIR DE DONDE COMPRAR SU PRODUCTO?					Total
	Atención	Ubicación	Precio	Variedad de productos	Calidad de los productos	
Mercado campesino	28%	12%	24%	1%	2%	68%
Mercado central	12%	9%	7%	0%	0%	28%
Tiendas de barrio	1%	0%	1%	0%	0%	2%
Súper mercados	1%	1%	0%	0%	0%	2%
Total	42%	22%	32%	1%	2%	100%

Fuente: elaboración propia

El aspecto más importante para los consumidores encuestados es la atención al cliente. El 42% de las personas que fueron encuestadas consideran que la atención es el aspecto más importante al momento de decidir de donde adquirir sus productos, el 32% considera más importante al precio, el 22% a la ubicación, el 2% a la calidad de los productos, y el 1% afirma que el aspecto más importante es la variedad de productos.

La gran mayoría de las personas encuestadas adquieren con mayor frecuencia las hortalizas que consumen del mercado campesino, siendo estos el 68% del total de encuestados, en segundo lugar, está el mercado central con un 28%, tiendas de barrio con 2%, y supermercados también con 2%.

GRÁFICO N° 2 ASPECTOS QUE CONSIDERA PARA DECIDIR DE DONDE ADQUIRIR LOS PRODUCTOS EN RELACIÓN AL LUGAR FRECUENTE DE COMPRA



Fuente: elaboración propia

Según los resultados de la encuesta, los lugares más frecuentes de compra son el mercado campesino y el mercado central, considerando como aspectos más importantes a la atención seguida de la ubicación y el precio.

El 28% de las personas compran con mayor frecuencia las hortalizas del mercado campesino y consideran que la atención es el aspecto más importante, el 24% considera que el precio es el aspecto más importante y adquieren sus productos del mercado campesino, el 12% compran del mercado campesino y toman en cuenta la ubicación; el 12% compra del mercado central y considera a la atención como aspecto más relevante, el 9% afirma que la ubicación es más importante y compran del mercado central, y un 7% compra del mercado central considerando que el precio es el aspecto más importante.

TABLA N° 3 CONSUMO DE HORTALIZAS ORGÁNICAS POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE CONSUMEN HORTALIZAS HABITUALMENTE

¿CONSUME HORTALIZAS HABITUALMENTE?	¿CONSUME HORTALIZAS ORGÁNICAS?		Total
	Sí	No	
Sí	45%	53%	98%
No	1%	1%	2%
Total	46%	54%	100%

Fuente: elaboración propia

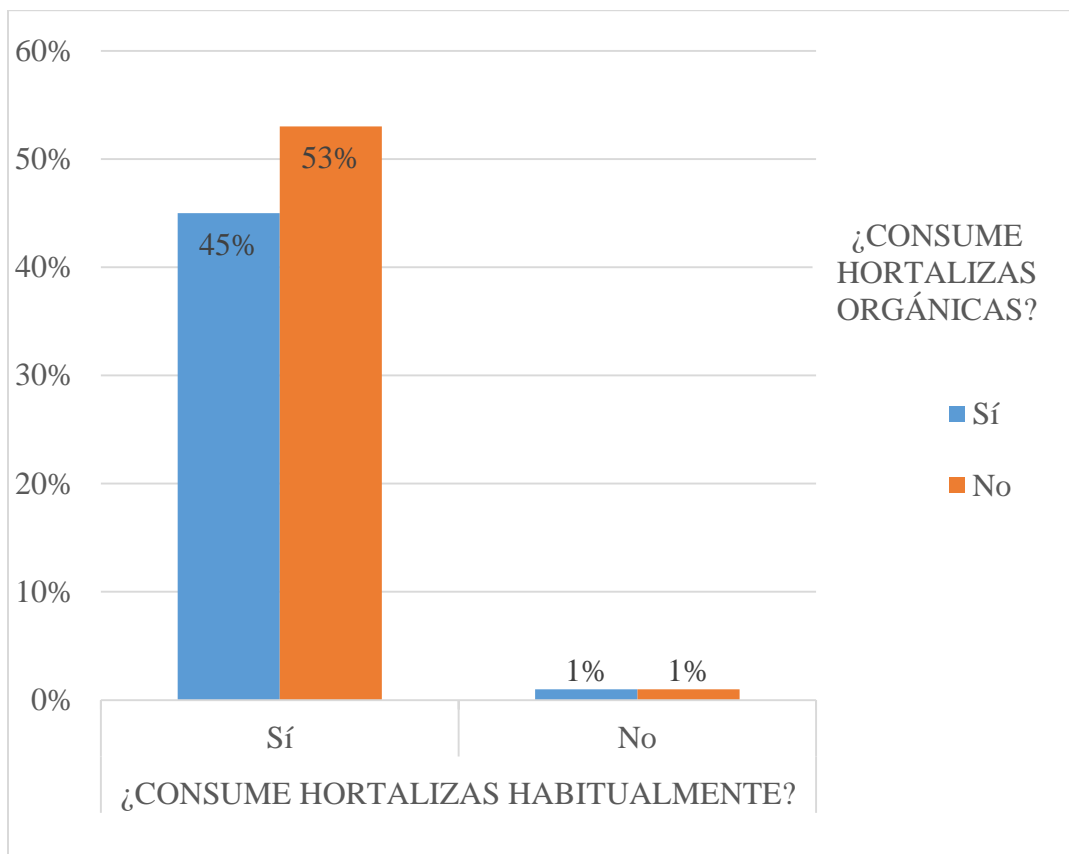
Como se puede observar en la tabla número tres, el 45% de encuestados que afirmaron consumir hortalizas, también consumen hortalizas orgánicas, y el 53% si consumen hortalizas, pero no consumen hortalizas orgánicas.

El 1% de las personas consume hortalizas orgánicas, pero no consumen hortalizas habitualmente. Y el 1% restante no consume hortalizas orgánicas y no consumen hortalizas habitualmente, sólo consume de manera ocasional.

Un total de 98% de las personas encuestadas consumen hortalizas habitualmente y tan solo el 2% no consumen hortalizas de manera habitual.

El 46% si consume hortalizas orgánicas y el 54% no consume hortalizas orgánicas.

GRÁFICO N° 3 CONSUMO DE HORTALIZAS ORGÁNICAS POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE CONSUMEN HORTALIZAS HABITUALMENTE



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico número tres, una amplia mayoría consumen hortalizas, sin embargo, solo el 45% consume hortalizas orgánicas, y el 53% consume hortalizas que fueron producidas de manera convencional.

TABLA N° 4 CALIDAD DE LAS HORTALIZAS Y LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE LAS HORTALIZAS

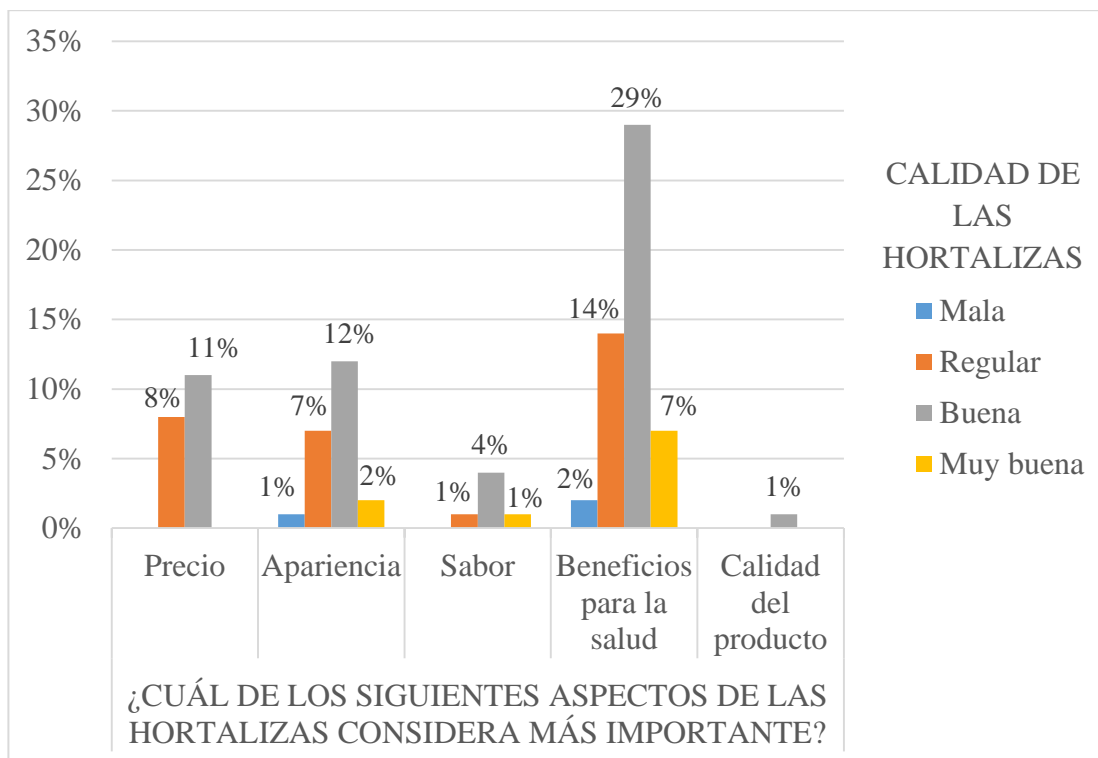
¿CÓMO CONSIDERA LA CALIDAD DE LAS HORTALIZAS QUE SE COMERCIALIZAN EN EL MERCADO?	¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DE LAS HORTALIZAS CONSIDERA MÁS IMPORTANTE?					Total
	Precio	Apariencia	Sabor	Beneficios para la salud	Calidad del producto	
Mala	0%	1%	0%	2%	0%	3%
Regular	8%	7%	1%	14%	0%	30%
Buena	11%	12%	4%	29%	1%	57%
Muy buena	0%	2%	1%	7%	0%	10%
Total	19%	22%	6%	52%	1%	100%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la investigación, la mayoría de los encuestados consideran que la calidad de las hortalizas que adquieren es buena, siendo éstos el 57%; el 30% califica la calidad de las hortalizas como regular, el 10% dice que es muy buena, y el 3% que es mala.

El 52% de las personas encuestadas consideran que los beneficios para la salud es el aspecto más importante de las hortalizas, el 22% dice que es la apariencia, el 19% que es el precio, el 6% el sabor, y el 1% la calidad del producto.

GRÁFICO N° 4 CALIDAD DE LAS HORTALIZAS EN RELACIÓN A LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE LAS HORTALIZAS



Fuente: elaboración propia

Según los resultados de la encuesta, el 29% de las personas consideran que la calidad de las hortalizas que se comercializan en el mercado es buena y que lo más importante de las hortalizas es el beneficio que éstas tienen para la salud. El 14% califica como regular a la calidad de las hortalizas ya mencionadas e indica que los beneficios para la salud es el aspecto más importante de las hortalizas. El 12% califica como buena y el aspecto más importante para estos es la apariencia del producto. Y solo el 11% cree que el precio es el aspecto más importante y afirma que la calidad es buena.

TABLA N° 5 MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE MÁS UTILIZA REPECTO DE SI ESTÁ O NO INFORMADO ACERCA DE LOS BENEFICIOS DE CONSUMIR HORTALIZAS ORGÁNICAS

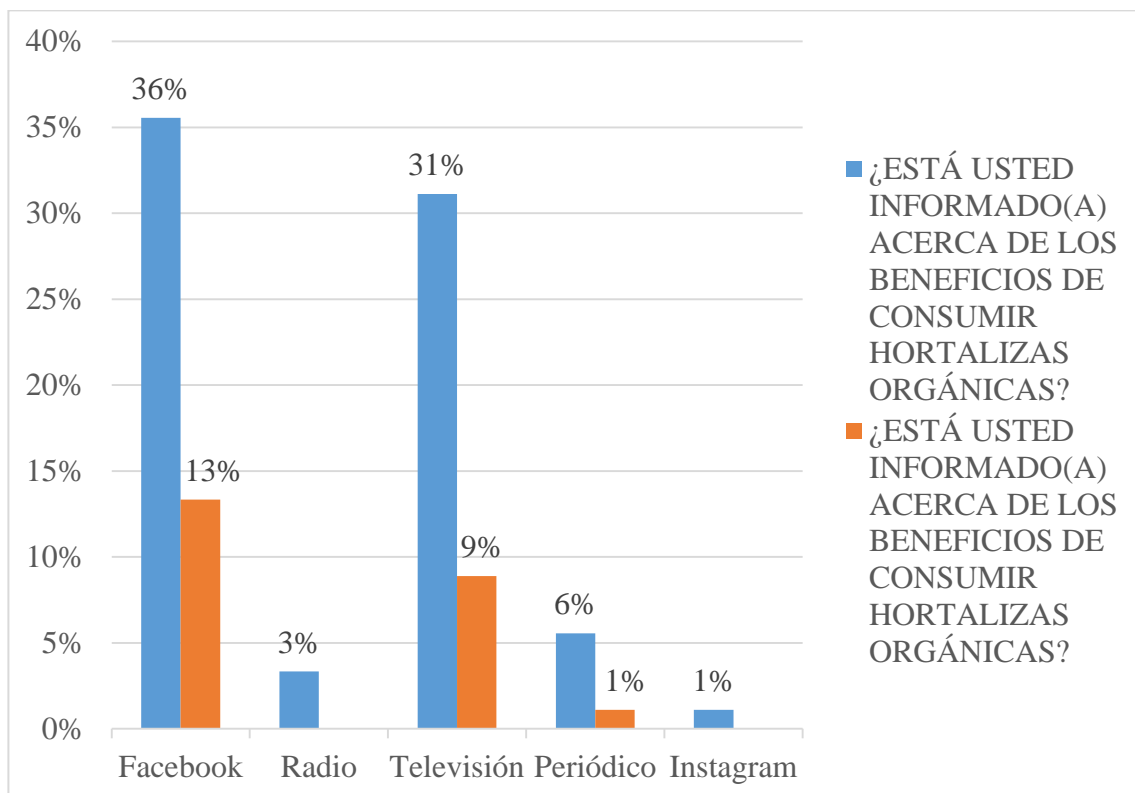
¿QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA?	¿ESTÁ USTED INFORMADO(A) ACERCA DE LOS BENEFICIOS DE CONSUMIR HORTALIZAS ORGÁNICAS?		Total
	Sí	No	
Facebook	36%	13%	49%
Radio	3%	0%	3%
Televisión	31%	9%	40%
Periódico	6%	1%	7%
Instagram	1%	0%	1%
Total	77%	23%	100%

Fuente: elaboración propia

Según la investigación de mercados, los medios de comunicación más utilizados por las personas encuestadas son el Facebook y la Televisión. El 49% utilizan con mayor frecuencia Facebook, el 40% utiliza más la televisión, el 7% prefiere utilizar el periódico, el 3% radio, y solo 1% Instagram.

El 77% de los encuestados afirmaron estar informados acerca de los beneficios de consumir hortalizas orgánicas, y el 23% restante indico que no están informados acerca de los beneficios de consumir hortalizas orgánicas.

**GRÁFICO N° 5 MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE MÁS UTILIZA
REPECTO DE SI ESTÁ O NO INFORMADO ACERCA DE LOS
BENEFICIOS DE LAS HORTALIZAS ORGÁNICAS**



Fuente: elaboración propia

El 36% del total de encuestados están informados acerca de los beneficios de consumir hortalizas orgánicas y éstos utilizan más frecuentemente Facebook, un 13% utiliza Facebook y no está informado de los beneficios de consumir hortalizas orgánicas, el 31% utiliza televisión y está informado acerca de los beneficios, el 9% utiliza televisión y no está informado, el 6% utiliza periódico y está informado, el 1% utiliza periódico y no está informado, el 3% utiliza radio y está informado, y el 1% utiliza con mayor frecuencia Instagram y está informado.

**TABLA N° 6 CONSUMO DE HORTALIZAS ORGÁNICAS Y DISPOSICION
A PAGAR UN 50% MÁS EN RELACIÓN A LAS HORTALIZAS
CONVENCIONALES**

¿CONSUME HORTALIZAS ORGÁNICAS?	¿ESTARÍA DISPUESTO(A) A PAGAR UN 50% MÁS POR HORTALIZAS ORGÁNICAS?		Total
	Sí	No	
Sí	38%	9%	47%
No	37%	17%	53%
Total	74%	26%	100%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 74% de los encuestados afirmaron que sí están dispuestos a pagar un 50% más por las hortalizas orgánicas en relación a los precios de las hortalizas convencionales, y el 26% indicaron que no están dispuestos a pagar un 50 % más por las hortalizas orgánicas.

**GRÁFICO N° 6 CONSUMO DE HORTALIZAS ORGÁNICAS Y
DISPOSICION A PAGAR UN 50% MÁS POR ESTAS HORTALIZAS**



Fuente: elaboración propia

El 37% de los encuestados no consumen hortalizas orgánicas, pero sin embargo están dispuestos a pagar un 50% más en relación al precio de las hortalizas convencionales por consumir hortalizas orgánicas. El 38% si consume hortalizas orgánicas y están dispuestos a pagar un 50 % más por estas hortalizas.

El 17% de los encuestados no consumen hortalizas orgánicas y no están dispuestos a pagar un 50% más por las hortalizas orgánicas.

**TABLA N° 7 CONOCIMIENTO DE PUNTOS DE VENTA DE HORTALIZAS
ORGÁNICAS**

LUGAR DONDE VENDEN HORTALIZAS ORGÁNICAS	¿CONOCE ALGÚN LUGAR DONDE SE VENDAN HORTALIZAS ORGÁNICAS?	
	Sí	No
John (calle sucre y bolívar)	18%	
IICCA	8%	
Ferías (villa Fátima y otros)	9%	
Mercados (campesino, central u otro)	7%	
Tiendas, puestos y otros puntos de venta	9%	
Total	51%	49%

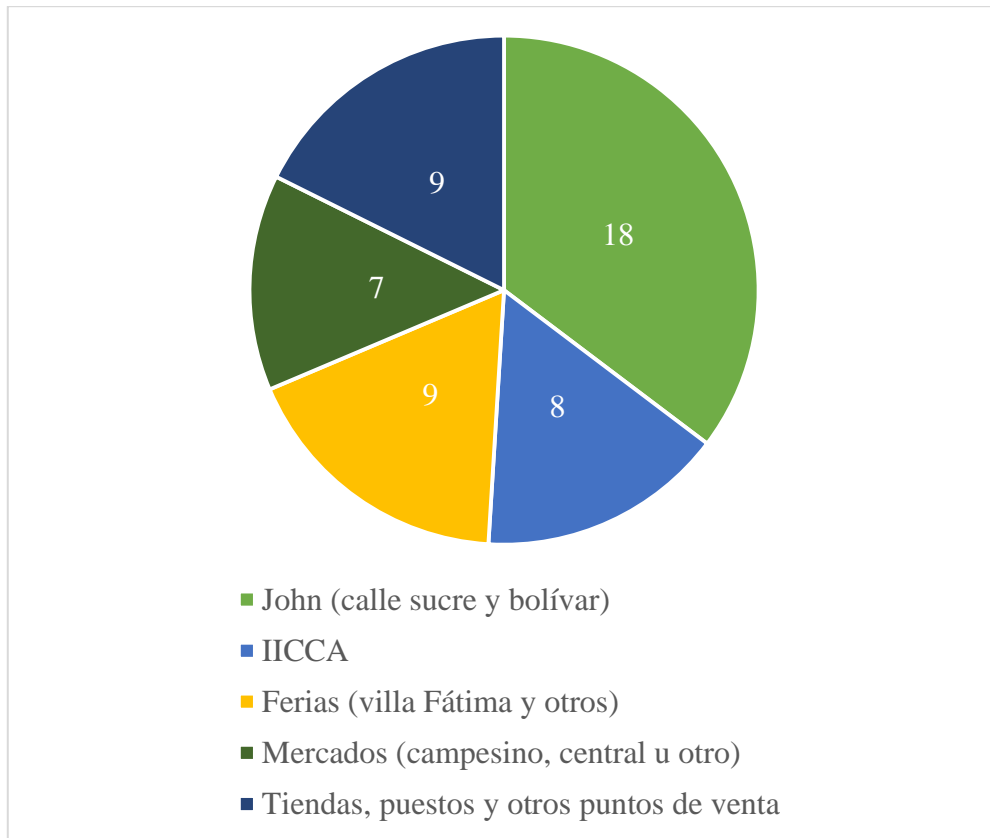
Fuente: elaboración propia

Los encuestados indicaron que conocen los siguientes puntos de venta en la ciudad de Tarija donde se comercializan hortalizas orgánicas:

El 18% indico que John (productor que tiene su puesto de venta en la calle sucre entre bolívar e ingavi) comercializa hortalizas orgánicas, el 8% mencionó que el Instituto de Investigación y Capacitación Campesina (IICCA) también vende hortalizas orgánicas, el 9% Ferías (villa Fátima y otros), el 7% mercados (campesino, central y otros), y un 9% tiendas, puestos y otros puntos de venta.

El 49% restante afirmo que no conoce ningún lugar donde se comercialicen hortalizas orgánicas.

**GRÁFICO N° 7 CONOCIMIENTO DE PUNTOS DE VENTA DE
HORTALIZAS ORGÁNICAS**



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico número siete, de las 51 personas que afirmaron conocer algún lugar donde se comercialicen hortalizas orgánicas, la mayoría indico que conocen al productor John.

3.4.9. Conclusiones de la investigación de mercados

Una vez realizado la recolección de información y llevado a cabo el análisis de dicha información, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Las hortalizas más consumidas por los consumidores potenciales son: zanahoria, tomate y lechuga. Por lo tanto, es conveniente llevar a cabo la producción y comercialización de estas hortalizas orgánicas.
- Los consumidores potenciales compran las hortalizas con mayor frecuencia del mercado campesino y del mercado central, considerando como aspectos más importantes a la atención y el precio. Debido a esto se debe establecer un punto de venta estratégico el cual cuente con una buena atención al cliente y considerando que los precios no deben ser muy elevados.
- Casi todos los consumidores potenciales encuestados afirmaron que consumen hortalizas habitualmente; pero la mayoría no consumen hortalizas orgánicas, sino que optan por consumir hortalizas convencionales.
- La calidad de las hortalizas que se comercializan en el mercado son calificadas como buena por los consumidores potenciales debido a los beneficios que estos productos tienen para salud. Por lo tanto, cuantos más beneficios para la salud tengan las hortalizas, son de más alta calidad para los consumidores potenciales.
- Los consumidores del mercado potencial que utilizan más frecuentemente Facebook y televisión, son los que se encuentran más informados acerca de los beneficios de consumir hortalizas orgánicas. Por lo tanto, estos son los medios de comunicación más efectivos con los que se puede llevar a cabo la publicidad de la empresa para dar a conocer los productos al mercado.
- Las hortalizas orgánicas pueden ser comercializadas con un precio un 50% mayor al de las hortalizas convencionales, ya que la mayor proporción de

encuestados afirmaron que sí están dispuestos a pagar un 50% más por las hortalizas orgánicas.

- Los consumidores potenciales encuestados, indicaron que conocen los siguientes puntos de venta en la ciudad de Tarija donde se comercializan hortalizas orgánicas:
 - John (productor que tiene su puesto de venta en la calle sucre entre bolívar e ingavi)
 - Instituto de Investigación y Capacitación Campesina (IICCA) que comercializa cierta variedad de productos orgánicos y entre ellos hortalizas.
 - Ferias que se realizan los sábados (villa Fátima y otros), en las que se comercializan productos agrícolas orgánicos.
 - Mercados (campesino, central y otros).
 - Tiendas, puestos y otros puntos de venta.

Todos estos productores y/o comercializadores son considerados como competidores directos y, fueron analizados en el análisis del mercado.

CAPÍTULO IV

PRODUCTOS Y SERVICIOS

4.1. PRODUCTOS

De acuerdo a la investigación de mercados los productos más convenientes para producir son los siguientes:

- **Zanahoria**

La zanahoria pertenece a la familia Umbelliferae. Zanahoria es el nombre común de una planta originaria de Eurasia y el norte de África y ampliamente distribuida por todas las regiones templadas del hemisferio norte; el nombre se aplica también a la raíz de la planta. La zanahoria es la raíz pivotante engrosada de la planta de color anaranjado. (T. Organicas de la granja intergral autosuficiente., 2004)

La zanahoria contiene una cantidad apreciable de hidratos de carbono y un alto contenido en fibra, el aspecto más destacable de este alimento desde el punto de vista nutricional es su contenido en vitamina A necesaria para el buen funcionamiento de la retina y especialmente para la visión nocturna o con poca luz y para el buen estado de la piel y mucosas. En la zanahoria, existe. Otras vitaminas presentes en cantidades más discretas son la vitamina C y la vitamina B6. También contienen pequeñas cantidades de minerales como hierro, yodo y potasio.

- **Tomate**

El tomate pertenece a la familia de la solanácea, la parte comestible del tomate es la fruta ya que sus hojas son toxicas.

Es el cultivo más consumido en el mundo y, por su alta calidad nutricional, constituye un gran aporte vitamínico para la población. Se consume fresco, industrializado y en seco. Por el alto contenido en vitaminas y minerales, y su atractivo sabor, es muy usado en la cocina, pero también se le atribuyen propiedades medicinales como digestivas, desinfectante y antiescorbútico. Contiene vitamina C, potasio, fibra y beta-caroteno, precursor de la vitamina A.

- **Lechuga**

La lechuga, es la planta más importante del grupo de las hortalizas de hoja, un vegetal de sabor suave, agradable y fresco, considerado no sólo un alimento completo, sino un eficiente aliado en el cuidado de la salud y lleno de vitaminas para nuestro cuerpo entre las vitaminas de la lechuga destaca la presencia de la vitamina A, del grupo B (B1, B2, B3, B9), C y E.

Posee minerales como el magnesio, potasio, calcio, sodio, hierro o selenio.

4.2. EQUIPO

La producción no se realizará con maquinaria, todo el proceso de producción será de forma manual y para esto se utilizará las siguientes herramientas (VER ANEXO N° 8):

Para el proceso de producción:

- Regaderas
- Azadones
- Palillas
- Rastrillos

Para traslado:

- Camioneta

4.3. CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN

De acuerdo a la investigación de mercados los productos más convenientes a producir para aumentar los ingresos son:

ARVEJA: pertenece a la familia papilionaceae, son ricas en proteínas y carbohidratos, bajos en grasa y constituyen una buena fuente de fibra, vitaminas A, B, C; cuando se consumen frescas o refrigeradas, suministran tiamina y hierro. El tiempo de producción de la arveja es de 80 a 120 días.

CEBOLLA: pertenece a la familia de crucífera, está compuesta principalmente por agua (89%), con 38 calorías por 100 gramos. Los carbohidratos (86%) son su nutriente más abundante, seguido de la fibra (1,6%), y apenas proporciona proteínas (1,2%) ni grasas (0,2%).

ACELGA. Es una hortaliza cuya parte comestible la constituyen las hojas, aunque también pueden consumirse los peciolo. El tiempo de producción requerido para esta hortaliza es de 60 a 90 días.

4.3.1. Costos de expansión

Los costos para la expansión de la empresa para producir los productos anteriormente mencionados son aproximadamente los siguientes:

TABLA N° 8 COSTOS DE EXPANSIÓN

Salario de operario	2.060 Bs
Agua	100 Bs
10 Cajones de madera	200 Bs
Semillas	200 Bs
Ampliación del invernadero	50.000 Bs
TOTAL	52.560 Bs

Fuente: elaboración propia

Se contratará un operario más para la producción de hortalizas el cual cumplirá con las mismas funciones de sus compañeros el cual recibirá el mismo salario por mes de 2.060.

Se estima que se incrementara 100 Bs más al costo que se paga por la utilización del agua.

Se necesitará aproximadamente 10 cajones de madera para almacenar estos productos.

Se comprará nuevas semillas las cuales se estima que tengan un costo de 200 Bs. de los tres tipos de hortalizas.

Para producir estas tres hortalizas más se requiere ampliar el invernadero con un costo estimado de 50.000 Bs.

Se pretende obtener un ingreso mensual de un 30% más de lo invertido, que cubra los costos de producción una vez cultivados los tres productos.

4.4. PERFIL DEL CLIENTE

- **Análisis del cliente**

Un cliente es toda persona física o jurídica que compra un producto o recibe un servicio y que mantiene una relación comercial con la empresa. (Relación Empresa-Cliente, 2000)

Las hortalizas son productos que están dirigidos a todas las personas, ya que son alimentos básicos; sin embargo, las hortalizas orgánicas poseen precios altos con relación a las hortalizas convencionales y no todas las personas lo pueden adquirir.

Por esta razón, los clientes para nuestra empresa, son las personas de ingresos medios y altos de la zona central de la de la ciudad de Tarija, las cuales están dispuestas a pagar un precio más elevado por hortalizas orgánicas, ya que conocen los beneficios que brindan estos productos y están dispuestos a llevar una buena alimentación.

- **Necesidades del cliente**

Según Schiffman, el comportamiento del consumidor se define como el comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan que satisfagan sus necesidades. El comportamiento del consumidor se enfoca en la manera en que los consumidores y las familias o los hogares toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo. Eso incluye lo que compran, por qué lo compran, cuándo, dónde, con qué frecuencia lo compran, con qué frecuencia lo utilizan, cómo lo evalúan después de la compra, el efecto de estas evaluaciones sobre compras futuras, y cómo lo desechar. (Schiffman, 2010, p. 5)

A largo del tiempo se incrementó el consumo por los alimentos alterados químicamente, frente a esto las enfermedades igual se incrementaron y la sociedad va tomando conciencia del daño que causan estos productos debido a esto se identificó la necesidad básica de alimentación y de salud las cuales nuestros productos satisfacen ya que son producidos naturalmente.

4.5. SERVICIOS BASICOS

Proveedores:

- **AGUA:** El agua que se utilizará para llevar a cabo la producción, provendrá de la represa Rumi Cancha; la cual, de acuerdo a una entrevista realizada al ingeniero Paul Andrade, actualmente cuenta con un avance del 60 % de la obra y se prevé que esté finalizada a finales del año 2019, donde sella cercado será una de las comunidades beneficiarias de esta represa. (VER ANEXO N° 9)
- **WIFI:** se utilizará el servicio por parte de la empresa Entel, con un costo de Bs 187 por mes. (VER ANEXO N°10)
- **LUZ:** la luz tiene un costo promedio de 100 Bs por mes, cuenta con la instalación correspondiente de sus medidores para los controles.

Punto de venta: El alquiler del punto de venta tendrá un costo de 2000 Bs por mes, el cual cubrirá el costo de los servicios básicos de luz, agua y aseo urbano.

CAPÍTULO V

DESCRIPCION DEL PRODUCTO O IDEA DEL NEGOCIO

La presente idea de negocio consiste en la creación de una empresa que se dedique a la producción y comercialización de hortalizas orgánicas más demandadas en la ciudad de Tarija.

La legislación vigente de la Comunidad Europea plantea los adjetivos ‘eco’ (ecológico), ‘bio’ (biológico) y orgánico como sinónimos: designan a aquellos productos que no han sido tratados con ningún tipo de pesticida o producto químico que no sea natural; que han sido cultivados respetando los ciclos propios de la naturaleza y que no son transgénicos o no han sido modificados genéticamente.

Para la producción de hortalizas orgánicas se pretende crear invernaderos los cuales comprenderán de tierra vegetal (rica en materia orgánica) y hacer uso de fertilizantes, pesticidas, fungicidas y herbicidas naturales, Para así sacar productos totalmente sanos al mercado; este tipo de producción brinda diversos beneficios nutricionales entre ellos mayores cantidades de vitaminas en los productos, tener hasta un 50% más de minerales y además este tipo de producción puede significar un cambio positivo en nuestro medio ambiente evitando dañar la tierra.

El probable mercado objetivo para esta idea de negocio son las familias de la ciudad de Tarija con ingresos medios y altos que se preocupan por la salud, nutrición de su hogar además busquen fomentar el cuidado del medio ambiente.

Tomando en cuenta que estos productos reducirán el riesgo en las personas de sufrir enfermedades como la diabetes, la obesidad, las enfermedades cardiovasculares y algunos tipos de cáncer, podrán mantener un balance

bioquímico de su cuerpo, y además beneficiarse de un sabor, color y aroma de mayor calidad.

Nombre de la empresa:

La empresa recibirá el nombre de “HORTALIZAS DEL SUR S.R.L.”

Ubicación:

La producción de las hortalizas orgánicas se llevará a cabo en la comunidad de Sella Cercado, debido a que ya se cuenta con terrenos en esta comunidad y estos son aptos para la producción de hortalizas (ANEXO N° 11).

El probable punto de venta de comercialización, se encontrará ubicado en la zona central de la ciudad de Tarija, en la calle Domingo Paz y Ballivian.

5.1. TIPO DE EMPRESA

Según su:

- **Magnitud**

Existen varios criterios para determinar la magnitud de una empresa entre ellos están lo económico, técnico, patrimonial, organizativo. En base al criterio organizativo (número de empleados), nuestra empresa resultaría ser una pequeña empresa ya que en Bolivia se considera pequeña empresa a toda aquella que cuenta con 5 a 15 empleados.

- **Forma jurídica**

La empresa se constituirá bajo una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L), ya que está conformada por dos socios y el capital de sus socios estará dividido en cuotas de igual valor.

5.2. GESTION EMPRESARIAL

5.2.1. Misión

“Somos una empresa tarijeña dedicada a la producción y comercialización de hortalizas orgánicas para satisfacer las necesidades de salud, alimentación y protección del medio ambiente, orientada hacia el mercado de personas de la zona central de la ciudad de Tarija”

5.2.2. Visión

“Ser una empresa reconocida en el mercado local y posteriormente a nivel nacional como líder en la producción y comercialización de alimentos orgánicos dirigiendo esfuerzos a ser más competitivos y ofrecer de la mejor manera nuestros productos al mercado”

5.2.3. Valores

- **Responsabilidad:** Se cumplirá con compromisos y obligaciones externas e internas de la organización.
- **Protección del medio ambiente:** Asumimos el compromiso de fomentar la protección del medio ambiente, a través de una producción sin la utilización de químicos que pongan en riesgo la salud humana, la vida silvestre y las características de la tierra, defendemos la diversidad ecológica.
- **Espíritu de equipo:** Somos una empresa que valora el aporte y sentimiento de cada uno de sus miembros de pertenecer a una misma entidad y de compartir un objetivo común.
- **Orientación al cliente:** Comprometidos a conseguir la satisfacción del cliente a base de nuestros productos de calidad y un servicio eficiente a cada uno de nuestros clientes.
- **Respeto:** Creemos que este valor es imprescindible para que promueva la paz y convivencia entre los miembros de la empresa y poder mantener buenas relaciones con los clientes.

5.2.4. Objetivos

- Lograr un rendimiento sobre el capital empleado del 30% o más.
- Mantener un flujo de caja positivo todos los años de proyección.
- Mantener precios fijos en los productos sin alterar la calidad de la producción.

CAPÍTULO VI

ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

Hortalizas del sur, enfocará sus esfuerzos de ventas y marketing en producir y comercializar las hortalizas más consumidas por el mercado potencial, que en base a los resultados de la investigación de mercados se seleccionó la zanahoria, el tomate y la lechuga.

El mercado potencial se constituye en el mercado meta de la empresa los cuales son: familias de ingresos medios y altos de la zona central de la ciudad de Tarija.

De acuerdo a la investigación de mercados, las variables a considerar para las estrategias de marketing son:

Ubicación: El punto de venta de la empresa para la comercialización de los productos estará ubicado cerca de los consumidores en la zona central de la ciudad de Tarija, el cual debe contar con una buena atención a los clientes, ya que este es el aspecto más importante para el mercado meta.

Calidad: De acuerdo a la investigación, la calidad de las hortalizas está determinada por los beneficios que tienen para la salud. Por lo tanto, nuestros productos serán considerados de calidad por el mercado meta, ya que, al ser hortalizas orgánicas, los beneficios que tienen para la salud son superiores al de las hortalizas que producen los de los principales competidores (mercado campesino y central).

Precio: El precio en este tipo de productos es inestable, pero según los resultados de la investigación de mercados, el precio de las hortalizas orgánicas puede ser comercializado siendo un 50% mayor al de las hortalizas convencionales.

Comunicación: Los medios de comunicación más efectivos para el mercado meta son Facebook y la televisión. Por lo tanto, la comunicación de los productos se efectuará a través de Facebook y televisión.

6.1. MEZCLA DE MARKETING

6.1.1. Producto

La estrategia a utilizarse con el producto se centra en la oportunidad de ocupar un segmento de mercado con un producto diferenciador que satisfaga plenamente las necesidades de salud, alimentación y protección del medio ambiente de las familias de ingresos medios y altos de la ciudad de Tarija.

Los productos a ser ofertados, son orgánicos, lo cual se traduce en la inexistencia de pesticidas, plaguicidas, herbicidas o abonos químicos que puedan traducirse en un fenómeno aditivo en los seres humanos que consuman hortalizas cultivadas con el uso de dichas sustancias, de ahí que puede afirmarse que los productos ofertados son 100% saludables, brindando una gran cantidad de beneficios para la salud.

Slogan: El eslogan para la presentación del producto es “Del huerto a tus manos”, es decir, se ofrecen productos frescos, naturales y saludables, de alta calidad por contar con grandes beneficios para la salud.

Logotipo de la empresa:



Empaque: El empaque para la comercialización de los productos al consumidor final será en bolsas de papel biodegradable las cuales se comprarán de la empresa LA PAPELERA y bolsas ecológicas de telas las cuales se comprará de la asociación Bolivia emprenden. Esto con el fin de contribuir a la protección del medio ambiente. (VER ANEXO N° 12)

6.1.2. Plaza

Estrategia de distribución: La estrategia utilizada es directa ya que se pretende llegar directamente al consumidor final sin intermediarios.

Punto de venta: El punto de venta para la comercialización de las hortalizas orgánicas se ubicará en la zona central de la ciudad de Tarija, en la calle Domingo Paz y Ballivian.

Estructura del canal de distribución: La estructura del canal de distribución será directo y corto, ya que la comercialización del producto será de manera directa al cliente, es decir, no se tendrá la intervención de intermediarios que ocasionen que el precio se incremente. La inexistencia de intermediarios crea un canal directo entre la empresa y el cliente.



Debido a que el canal de distribución es directo, sin intermediarios entre la empresa y los clientes o consumidores; los socios aportarán una camioneta que se destinará para trasladar los productos de sella hasta el punto de venta. Dicha camioneta tiene un valor aproximado de 10.000 dólares, equivalentes a 69.600 Bs.

6.1.3. Precio

El establecimiento del precio es un proceso que debe estar orientado hacia el cliente con el fin de generar valor para el mismo, el cual se detalla en el plan de operaciones y se determinó principalmente en función de los costos y considerando los precios de mercado.

Estrategia general de precio

La estrategia general de precio se establece en base al valor percibido por los consumidores, en este caso, al ser productos de origen orgánico, será percibido por el consumidor como un producto de mayor valor, ya que aporta una serie de beneficios para su salud, y puede pagar un precio mayor por un producto orgánico.

6.1.4. Promoción

Según la investigación de mercados los medios de comunicación más efectivos para comunicar los productos a los consumidores son el Facebook y la Televisión; por lo tanto, se utilizarán estos medios para comunicar los productos.

Para constituir el plan de promoción, se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

Publicidad: La publicidad se llevará a cabo a través de anuncios en la página de Facebook de la empresa y la televisión los cuales se transmitirán por el canal Unitel tres veces por mes (12:00pm), también se utilizarán volantes los cuales será repartidos el primer mes desde que la empresa esté en funcionamiento para captar el interés de los consumidores potenciales, destacando la calidad del producto orgánico, la atención y el precio.

Relaciones públicas: La empresa participara en las diferentes ferias agrícolas y/o agropecuarias que se realicen en la ciudad de Tarija, enfatizando la relación directa y constante con los consumidores de hortalizas orgánicas.

Marketing directo: A través del marketing directo se pretende realizar una promoción del producto, regular y continua. El medio que se utilizará será Facebook, ya que esta es la red social más utilizada por los consumidores, además de que el costo de utilizar este medio de comunicación es reducido y de fácil acceso. Se empleará para promocionar el producto de manera directa con los consumidores.

Fuerza de ventas: Se destaca la capacidad de la venta interna dado que el vendedor de la empresa será la principal vía de intercambio con los consumidores, estableciéndose un contacto directo y efectivo.

6.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento que se empleará en la nueva empresa “Hortalizas del sur”, será la diferenciación del producto (calidad del producto) y del servicio de atención al cliente; ya que, según la investigación de mercados, éstos son los aspectos más importantes para los clientes potenciales de la empresa.

Los productos se diferenciarán por ser orgánicos, naturales y saludables. Por lo cual “Hortalizas del sur” será reconocida por ofrecer hortalizas orgánicas de la más alta calidad en la ciudad de Tarija. Este posicionamiento se logrará a través de las estrategias de promoción ya mostrada anteriormente.

El empaque del producto para la comercialización, será en bolsas de papel biodegradable, y bolsas ecológicas de tela para evitar la contaminación; por lo que gracias a esto la empresa será reconocida por prestar mucha atención a la protección del medio ambiente.

Nuestros canales de distribución son más directos, rápidos, enfocándose en facilitar la compra de los productos por parte de los clientes. Por lo cual la empresa trabajará ofreciendo los productos en el punto de venta donde se establecerá una relación directa entre la empresa y el cliente.

6.3. PRESUPUESTO DE MARKETING Y VENTAS

TABLA N° 9 PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD

CANTIDAD POR MES	ACTIVIDAD	COSTO EN Bs.		
		UNITARIO	POR MES	POR AÑO
3	Anuncios publicitarios por T.V	200	600	7.200
1000	Volantes	0,375	375	375
TOTAL			975	7.575

Fuente: elaboración propia

El presupuesto de marketing que se requerirá para llevar a cabo la publicidad será de 7.575 Bs.

CAPÍTULO VII

OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN

7.1. SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente se cuenta con terrenos propios en la comunidad de sella cercado para llevar a cabo la producción de hortalizas orgánicas (Zanahoria, Tomate y Lechuga).

Las tierras de estas provincias son aptas para la producción de hortalizas ya se encuentran con menos contaminación de químicos y hace cinco años atrás las siembras que se realizaron en estos terrenos fueron con una mínima utilización de productos químicos y mucho abono orgánico (estiércol de cabras) lo cual estas tierras están cada vez más listas para poder tener una producción orgánica efectiva (VER ANEXO N° 13).

7.2. UBICACIÓN

La producción de hortalizas orgánicas se llevará a cabo en la comunidad de Sella Cercado la cual se encuentra a 15 kilómetros (a 20 min) del centro de la ciudad de Tarija.

Por lo cual, este lugar es de fácil acceso para el traslado de materiales, materia prima, para el personal y otros. De acuerdo a la distancia y facilidad de transporte se considera que los terrenos donde se va a producir son viables.

El terreno está valorado por unos 35 Bs el metro cuadrado, y para el presente plan de negocios se requieren 4.288 m². Por lo tanto, el terreno que se necesitará para la producción de hortalizas orgánicas está valorado por aproximadamente 148.193 Bs; el cual será aporte de los socios.

La comunidad de sella cercado cuenta con los servicios básico de luz y agua, el terreno cuenta con un depósito de agua con capacidad para disponer de 200.000 litros de agua, valorado en 69.600 Bs.

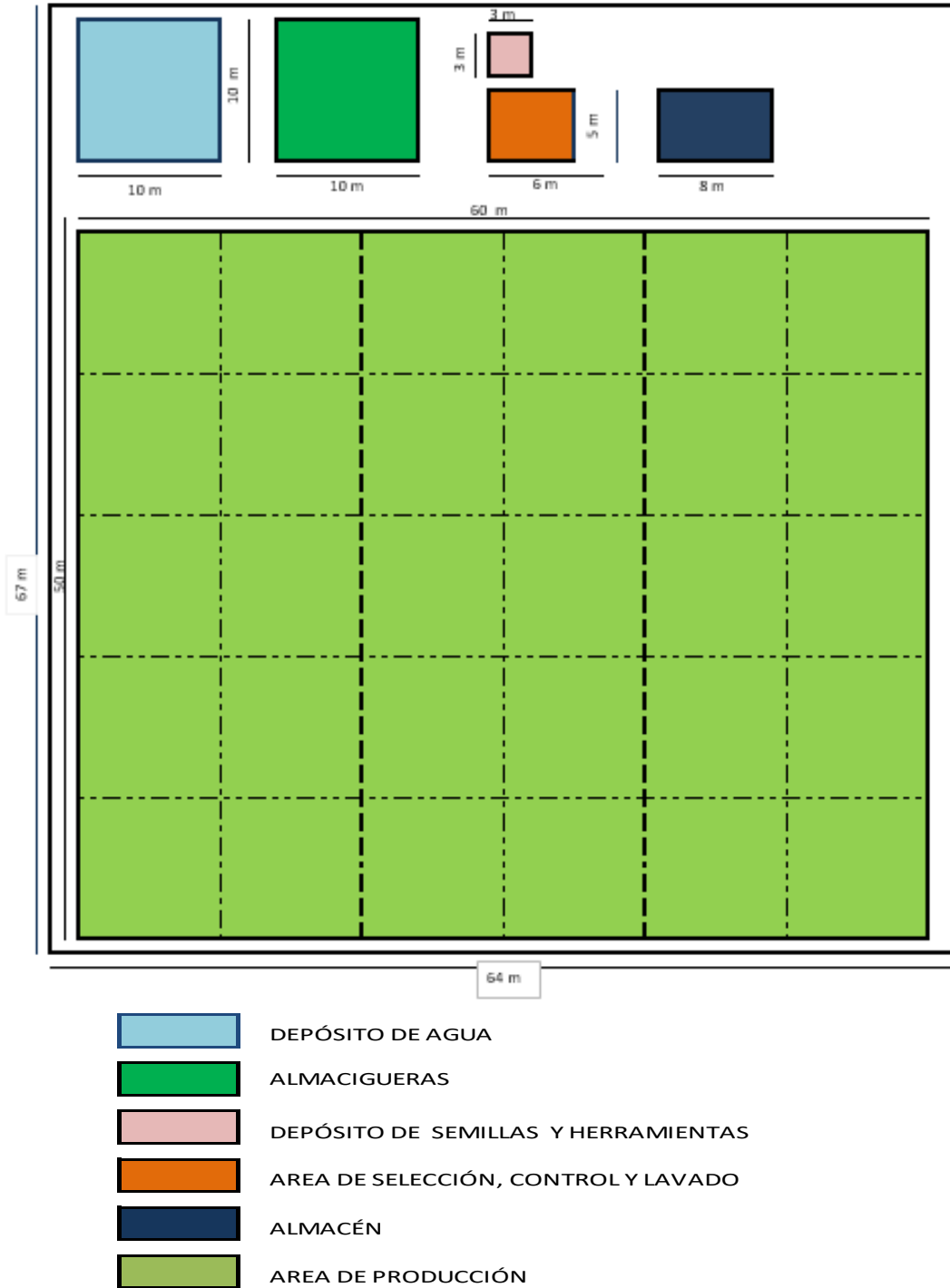
Además, como ya se mencionó anteriormente, en dicha comunidad se está realizando el proyecto de la represa Rumi Cancha la cual proveerá agua a varias comunidades, entre ellas la comunidad de sella cercado.

Observando que las tierras de la comunidad son aptas para la producción de hortalizas y con todas las ventajas de riego con las que contará, se considera viable para la producción.

A continuación, se puede observar la distribución de planta para la producción de hortalizas.

7.3. INSTALACIONES

GRÁFICO N° 8 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA



Fuente: elaboración propia

Las dimensiones de la planta serán de 67 metros de largo y 64 metros de ancho, la cual comprenderá de las siguientes áreas:

- **Área de producción:** Tendrá las dimensiones de 60x50 m, con un total de 3000 m², donde se encontrará el invernadero que estará dividido en 3 partes para los 3 tipos de hortalizas que se producirá. Estará construido a base de postes de madera dura de urundel y plástico polietileno para cubrir el invernadero.
- **Área de almacigueras:** Se destinará 100 m² para realizar el almacigo de tomate y lechuga. La almaciguera estará elaborada con malla que permita dar la sombra necesaria.
- **Depósito de herramientas y semillas:** Tiene un área de 9 m² y poseerá las condiciones para poder guardar las herramientas manuales y las respectivas semillas.
- **Depósito de agua:** Se dispone de 100 m² y se podrá almacenar el agua necesaria para distribuirla a los invernaderos y al lavado de las hortalizas.
- **Área de lavado control y selección:** Tiene un tamaño de 30 m², donde se realizará el lavado de las hortalizas y el respectivo control de las que estén listas para salir al mercado.
- **Área de almacén y despacho:** El cual tendrá un tamaño de 40 m², donde se podrán almacenar todas las hortalizas cosechadas hasta el momento de su traslado al punto de venta.

7.4. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

7.4.1. Desarrollo

Para el desarrollo del producto se debe realizar la recepción de semilla, la siembra de las hortalizas, la cosecha y la selección de las hortalizas que se ofrecerán al mercado.

Para llevar a cabo el desarrollo del producto se realiza los siguientes pasos:

- **Recepción de semillas.** Se recibe las semillas de zanahoria, tomate, arveja, cebolla y lechuga de los proveedores.
- **Almacenamiento.** Se recepcionará los insumos (semillas) verificando la calidad de los mismos se procede al almacenamiento de las materias primas.
- **Operaciones de siembra.** Se realizará una producción orgánica, sin defectos. la calidad de sus productos y de sus procesos desde la selección de las materias primas y la plantación de hortalizas hasta su respectiva cosecha, y teniendo en cuenta su posible plaga se reaccionará de manera oportuna con los respectivos remedios orgánicos.
- **Empaquetado.** Se realizará la selección de las hortalizas, para su posterior empaquetado en cajas y bolsas, Una vez empaquetados lo que sigue es distribuirlos a través de los vehículos hasta nuestro punto de venta.

7.4.2. Marketing y ventas

Entre las formas promocionales que se utilizará están:

- **Publicidad.** Se dará a conocer nuestros productos mediante mensajes publicitarios en la televisión y volantes.
- **Promoción de ventas.** A través de la participación en ferias (educativas, de salud y sociales) eventos, súper mercados, gimnasios entre otros.
- **Internet.** Para dar a conocer y promocionar nuestro producto utilizaremos y crearemos una página en Facebook, donde se informará acerca de los

productos de la empresa, promociones, publicidad y se realizarán anuncios por este medio.

7.4.3. Entrega y consumo

El producto final se trasladará al punto de venta en cajones de madera, los cuales se ubicarán en la cajonera para exhibir el producto.

El punto de venta contará con un vendedor(a), el cual se encargará de registrar las entradas y salidas de los productos.

7.4.4. Servicio al cliente y seguimiento

El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven, los clientes muy satisfechos transmiten su satisfacción a 3 o más personas. (Tigani, 2006)

Por lo cual el servicio que se brinde en el punto de venta será muy importante nuestros trabajadores se comprometerán a atender de la mejor manera al cliente, buscando lograr una fidelización.

Se realizará un seguimiento de la atención que se brinda en el punto de venta preguntando e investigando al cliente acerca del servicio recibido y de cómo le gustaría ser atendido.

7.5. GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

7.5.1. Desarrollo de almacigueras para lechuga y tomate

Según una entrevista realizada al Ingeniero agrónomo Pedro Tolaba (VER ANEXO N° 14) los procesos de producción para las almacigueras son los siguientes:

- 1. Adquisición de semillas:** se realiza la compra de las semillas de los proveedores ya seleccionados generalmente de las agroquímicas.
- 2. Preparación de almacigueras:** para la preparación de almacigueras se necesita terrenos francos ricos en materia orgánica, una vez identificado os

terrenos se preparará cinco almacigueras tipo bóveda cada una de 0,80 a 0,90 de ancho por 10 m de largo.

3. **Esterilización del suelo:** la esterilización se realiza con agua hervida o quemando maloja o restos de leña sobre el suelo para que se esterilice, una vez esterilizado el suelo se nivela el suelo de la almaciguera.
4. **Sembradío en almaciguera:** el cual se realiza en forma "el boleó" y se tapa con una porción de tierra que cubra aproximadamente de 1 a 2 cm de alto a la semilla, se coloca una porción de paja aproximadamente de 3 cm de largo.
5. **Riegos:** los riegos se realizan con regadera de acuerdo a los requerimientos del suelo de 2 a 3 días después de haber introducidos las semillas, una vez que germina la semilla se coloca un nailon protector tipo bóveda o malla media sombra.
6. **Germinación de semilla:** la germinación de semillas se puede observar a los 7 a 10 días indican que casi están listos para su trasplante.
7. **Trasplante de almaciguera al vivero:** cuando los platines adquieren de 2 a 3 hojitas aproximadamente de 15 a 20 días es momento de llevarlos al vivero. De los cuales se llevará en ciertas cantidades cada de 10 a 15 días para obtener una producción continua.

7.5.2. Proceso de producción de la zanahoria

Breve descripción del producto

Según el manual agropecuario la zanahoria pertenece a la familia Umbellífera, la parte comestible de esta planta es una raíz carnosa de color naranja o roja, tiene una longitud que puede variar de 15cm a 18cm.

1. **Preparación del suelo:** para la preparación del terreno se necesita 1 limo, 2 de tierra vegetal y 1 del mismo terreno para poder obtener un suelo franco.
2. **Control de temperatura:** para la producción de zanahoria es recomendable que el clima este a 23°C a 28°C.

3. **Apertura de surco e introducción de la semilla:** se realiza la apertura de los surcos con azadones a una distancia de 25 cm de surco a surco y de 5 A 8cm de planta a planta.
4. **Riego:** el terreno siempre debe estar en capacidad de riego con una humedad moderada, los riegos se realizan de acuerdo a la necesidad de campo generalmente de 2 veces por semana.
5. **Agregado de materia orgánica:** Para agregar la materia orgánica estiércol de chiva o cabra, se tiene que descomponer dicho abono, y para ello se tiene que amontonar y tapar con una capa de tierra durante un mes antes de agregar al vivero. El agregado de este estiércol al vivero, se lo realizara dos días antes del trasplante.
6. **Aplicación de pesticida:** se realizará con productos orgánicos, como el caldo burdeles, caldo sulfocalsico y otros que son totalmente orgánicos.
7. **Cosecha:** la cosecha se realizará de los 100 a 120 días de haber realizado el trasplante de los plantines. Para realizar la cosecha se debe regar unos tres días antes para que el terreno se encuentre en su capacidad de campo, de esta manera se facilitará el cavado con el azadón y arrancado de las plantas con la mano.
8. **Manejo de post cosecha:** una vez realizada la cosecha, se procede a trasladar el producto a un recipiente con agua para poder lavarle y posteriormente el colocarlo en cajas de madera.

7.5.3. Proceso de producción del Tomate

Breve descripción del producto:

Según el manual agropecuario el tomate pertenece a la familia solanaceae el fruto es una baya de forma y tamaño variable dependiendo del número de lóculos.

1. **Preparación del suelo de viveros:** los suelos más indicados son los aireados con buen drenaje interno y que tengan capacidad de mantener humedad, para la preparación del terreno se necesita 1 limo, 2 de tierra vegetal y 1 del mismo terreno para poder obtener un suelo franco.
2. **Control de temperatura:** el clima adecuado para la producción es de 15,5° C y 29,5° C. Las temperaturas bajas pueden causar un defecto que determina la calidad del tomate.
3. **Apertura de surco:** se realiza la apertura de los surcos con azadones a una distancia entre 15cm a 20 cm entre plantas y 60 cm entre surcos.
4. **Trasplante de plantines al vivero:** para trasplantar los platines se debe regar el terreno 3 a 4 días antes para que este en capacidad de campo, y para hacer el traslado de los platines se debe realizar el riego a las almacigueras un día antes.
5. **Riego:** el terreno siempre debe estar en capacidad de riego con una humedad moderada, los riegos se realizan de acuerdo a la necesidad de campo generalmente de 2 veces por semana.
6. **Agregado de materia orgánica:** se realizas a los 20 días después del trasplante para nutrir a planta.
7. **Aplicación de pesticida:** se realizará con productos funguicidas, pesticidas orgánicos, como el caldo burdeles, caldo sulfocalsico y otros que son totalmente orgánicos.

8. **Cosecha:** la cosecha se realizará a los 90 días de haber realizado el trasplante de los plantines. La parte superior tiene un diámetro de unos 4cm o 5 cm para realizar la cosecha se debe arrancar el tomate con la mano para evitar dañarlo.
9. **Almacenamiento:** se realiza la sección de los tomates y su respectivo almacenamiento en cajas de madera.

7.5.4. Proceso de producción de la Lechuga

Breve descripción del producto:


Según el manual agropecuario la lechuga Pertenece a la familia de compositae el origen de la lechuga es de así menor clasificada como una maleza. Posee una raíz principalmente de crecimiento rápido y puede llegar a una profundidad de 60 cm.


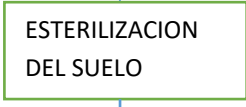
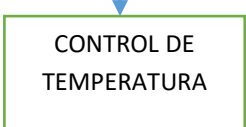
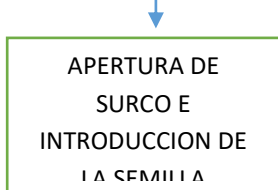


1. **Preparación del suelo:** se adapta a suelos arenosos y arcillosos sus suelos tienen que tener suficiente contenido de materia orgánica y buen drenaje.
2. **Control de temperatura:** el óptimo de temperatura para su mejor desarrollo va del 16°C a 22°C tiene grandes exigencias respecto a la luz, con la escasez de esta las hojas son delgadas y en ocasiones las cabezas se sueltan.
3. **Apertura de surco:** se realiza la apertura de los surcos con azadones a una distancia de 30 cm a 35 cm entre plantas y 25cm entre hileras.
4. **Trasplante de platines al vivero:** para trasplantar los platines se debe regar el terreno 3 a 4 días antes para que este en capacidad de campo, y para hacer el traslado de los platines se debe realizar el riego a las almacigueras un día antes.
5. **Riego:** el terreno siempre debe estar en capacidad de riego con una humedad moderada, los riegos se realizan de acuerdo a la necesidad de campo generalmente de 2 a 3 días.

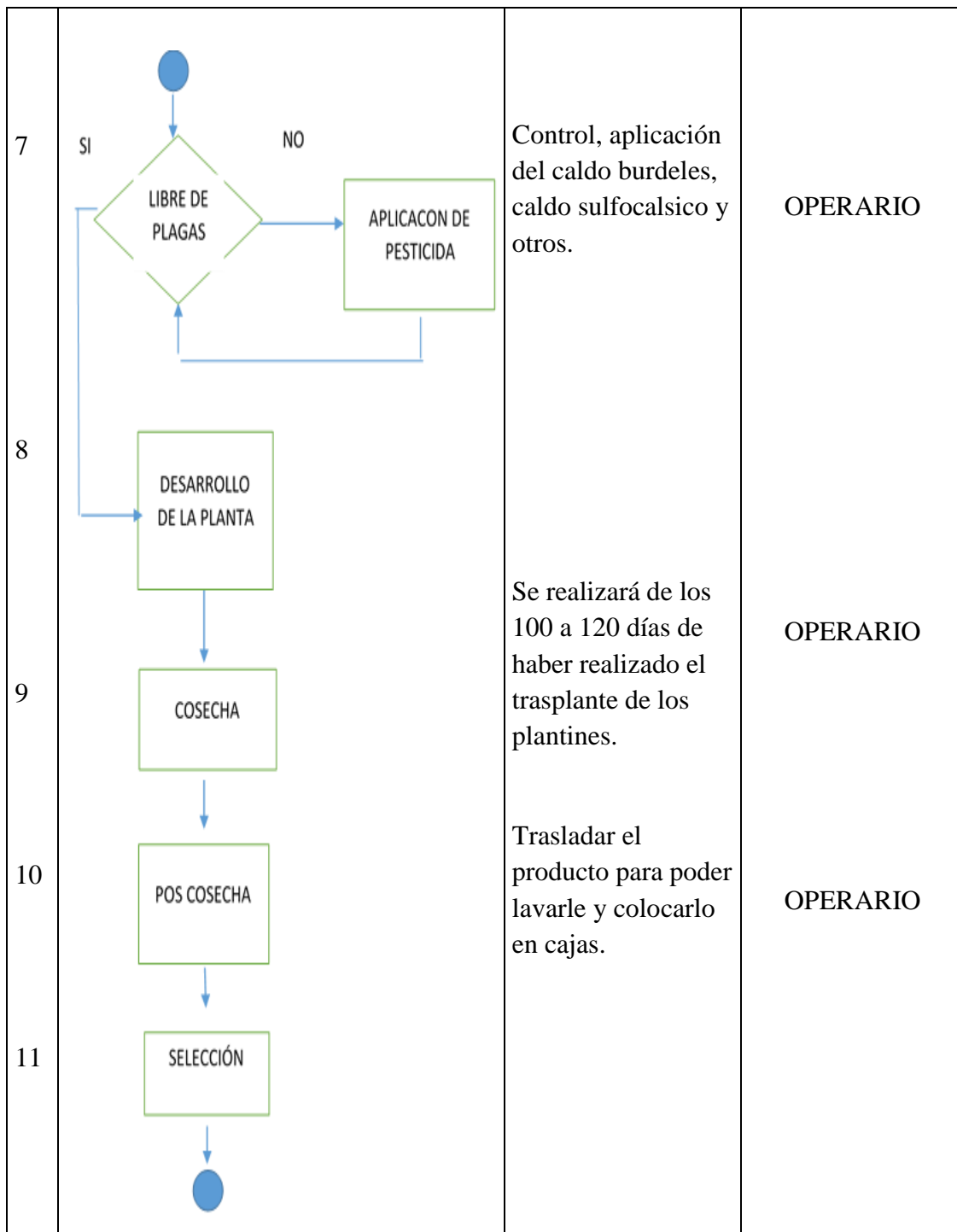
6. **Agregado de materia orgánica:** se realiza a los 20 días después del trasplante para nutrir a planta.
7. **Aplicación de pesticida:** se realizará con productos funguicidas, pesticidas orgánicos, como el caldo burdeles, caldo sulfocalsico y otros que son totalmente orgánicos.
8. **Cosecha:** el tiempo de la siembra a la cosecha puede estar entre 90 a 100 días, dependiendo de la variedad, se lo retira de la tierra posteriormente pasa al lavado y empaque.

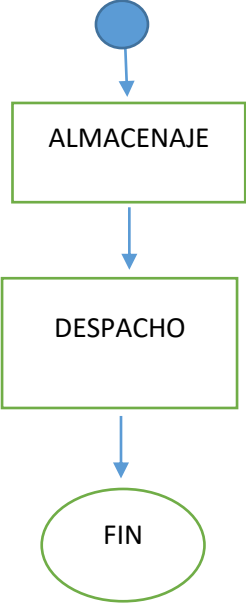
7.6. DIAGRAMAS DE FLUJO

GRÁFICO N° 9 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ZANAHORIA

	HORTALIZAS DEL SUR S.R.L.	N° DE DOCUMENTO: AP/0012/OPER/HSRL
NOMBRE DEL DOCUMENTO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA ZANAHORIA		
N°	DIAGRAMA DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE

1		Realiza la compra de las semillas de cultiagro.	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN
2		Se realiza la preparación del suelo hasta obtener un suelo franco.	OPERARIO
3		Control de temperatura a a 23°C a 28°C.	OPERARIO
4		Apertura con azadones a una distancia de 25 cm de surco a surco.	OPERARIO
5		Se realizan de acuerdo a la necesidad de campo generalmente de 2 a 3 días.	OPERARIO
6		El agregado de este estiércol al vivero, se lo realizara dos días antes del trasplante.	OPERARIO


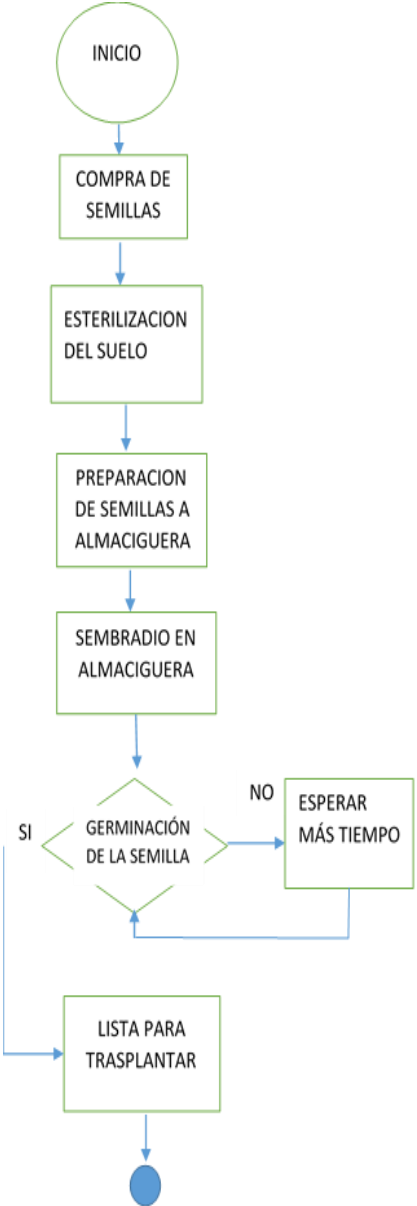


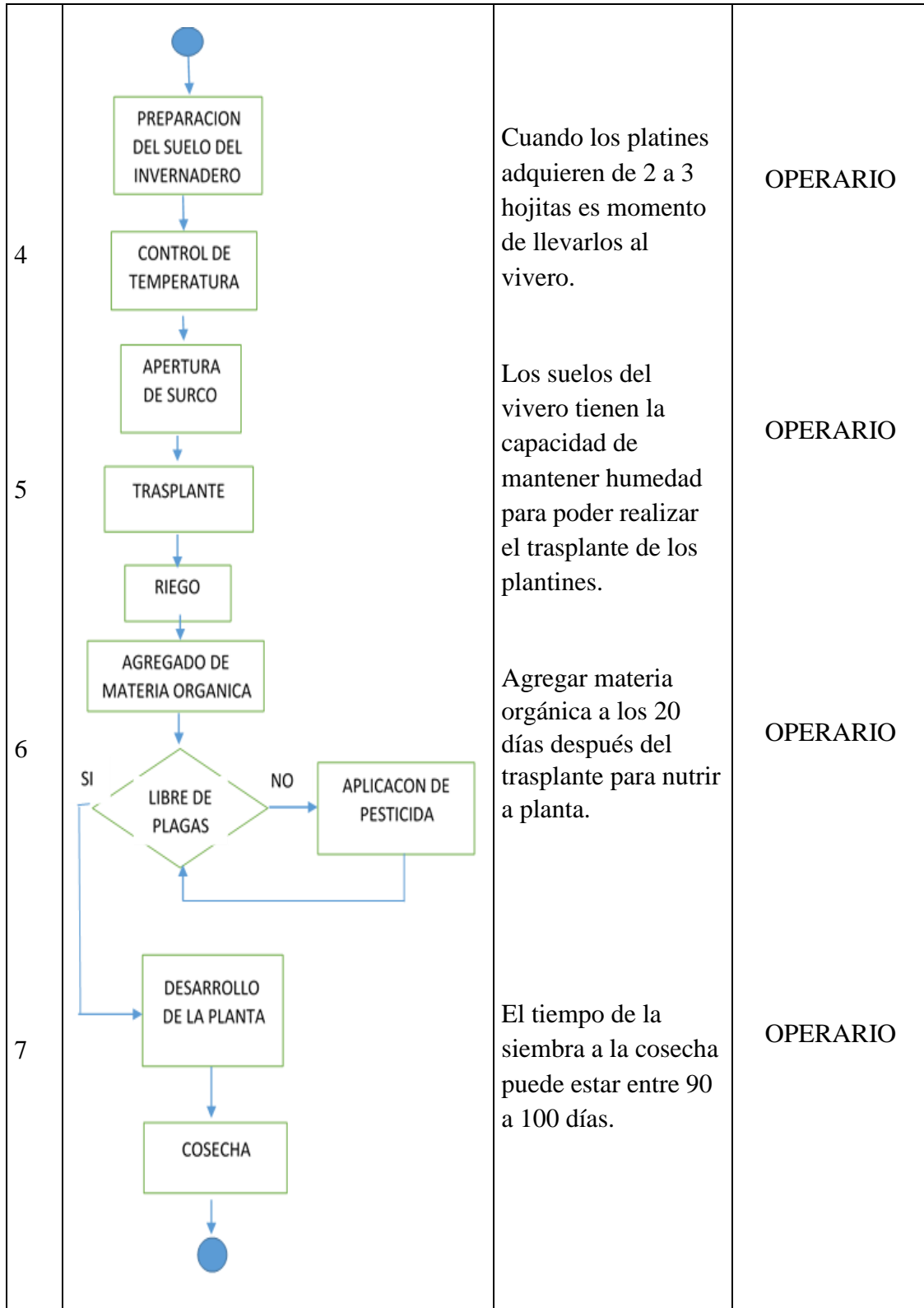
12	 <pre> graph TD Start(()) --> Almacenaje[ALMACENAJE] Almacenaje --> Despacho[DESPACHO] Despacho --> Fin((FIN)) </pre>	Una vez trasladado el producto al almacén se lo despachara al punto de venta.	ENCARGADO DE PRODUCCIÓN OPERARIOS
----	--	---	--

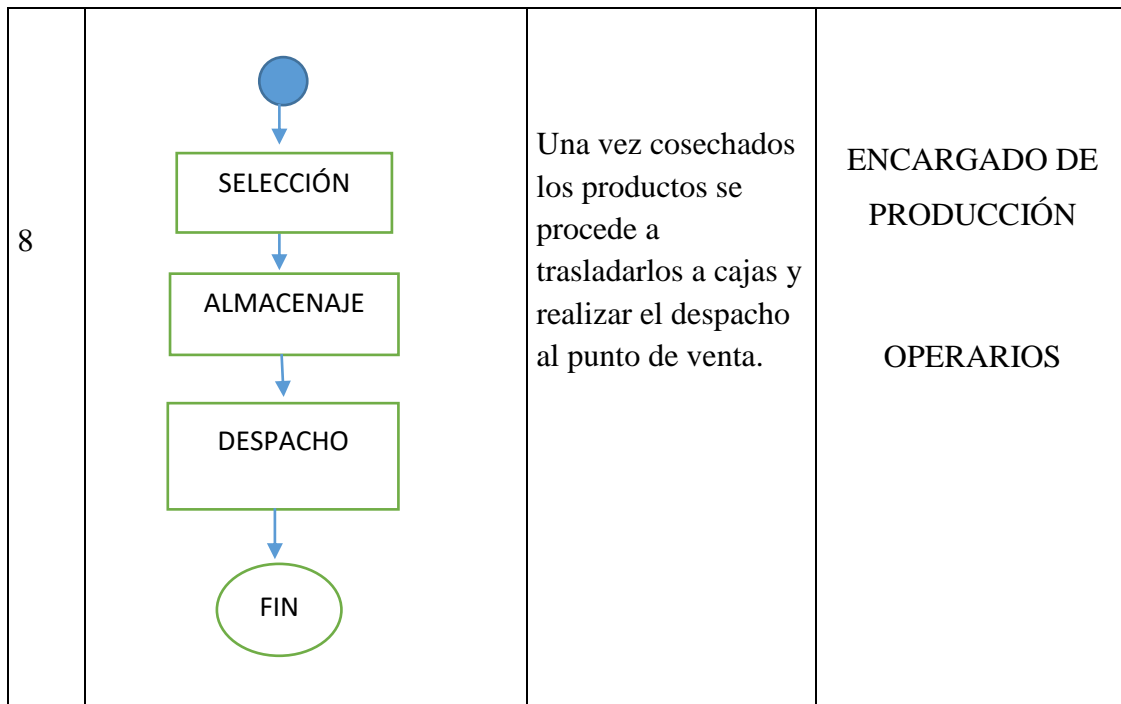
Fuente: elaboración propia

El proceso de producción de la zanahoria tendrá una duración entre 100 y 110 días que comprende desde la compra de la semilla hasta el almacenaje del producto.

**GRÁFICO N° 10 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE
PRODUCCION DE TOMATE Y LECHUGA**

	HORTALIZAS DEL SUR S.R.L.	N° DE DOCUMENTO: AP/0013/OPER/HSRL
NOMBRE DEL DOCUMENTO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA ZANAHORIA		
N°	DIAGRAMA DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	 <pre> graph TD INICIO((INICIO)) --> COMPRA[COMPRA DE SEMILLAS] COMPRA --> ESTERIL[ESTERILIZACION DEL SUELO] ESTERIL --> PREP[PREPARACION DE SEMILLAS A ALMACIGUERA] PREP --> SEMBRADIO[SEMBRADIO EN ALMACIGUERA] SEMBRADIO --> GERMINACION{GERMINACIÓN DE LA SEMILLA} GERMINACION -- SI --> LISTA[LISTA PARA TRASPLANTAR] GERMINACION -- NO --> ESPERAR[ESPERAR MÁS TIEMPO] ESPERAR --> GERMINACION LISTA --> FIN(()) </pre>	<p>Realiza la compra de las semillas de cultiagro.</p> <p>Se realiza la preparación del suelo hasta obtener un suelo franco.</p> <p>Preparar almacigueras de 0,80 a 0,90 de ancho por 10 m de largo.</p> <p>ENCARGADO DE PRODUCCIÓN</p> <p>OPERARIO</p> <p>OPERARIO</p>





Fuente: elaboración propia

El proceso de producción que comprende desde la compra de la semilla hasta la salida del producto al punto de venta tendrá una duración de:

- Tomate = 90 días.
- Lechuga = 95 días.

La elaboración de los diagramas se realizó bajo la normativa ASME.

7.7. COMPRAS

Se realizó las cotizaciones necesarias para identificar el proveedor con el cual se realizarán alianzas o relaciones exclusivas de compra.

Maquinaria y equipos

TABLA N° 10 ESTIMACIÓN DE COSTO DE HERRAMIENTAS Y MUEBLES

CANTIDAD	MAQUINARIA	COSTO EN Bs.	
		UNITARIO	TOTAL
2	Escritorios	500	1.000
3	Computadoras	3.000	9.000
20	Material de escritorio (lapiceras, ficheros, talonarios, etc.)		288,5
30	Cajones de madera	20	600
4	Palillas y rastrillos	35	140
4	Azadones (pequeños)	30	120
4	Regaderas	25	100
TOTALES			11.248,50

Fuente: elaboración propia

Para el equipamiento de la empresa se realizará la compra del Comercial DANNIS (ubicado en zona de la loma), de este comercial de adquirirá escritorios, computadoras. De la librería “PISCIS” se realizará las compras de material de escritorio para el área de administración, despacho y el punto de venta. (VER ANEXO N°15)

Para el área de producción se realizará las compras de la ferretería “PROGRESO” de las cuales se adquirirán los azadones, palas y regaderas. Así también, se comprará cajones de madera para la manipulación y el armado de la cajonera de las hortalizas en el punto de venta.

7.8. CAPACIDAD PRODUCTIVA

En la empresa el área de producción tiene un tamaño de 3000 m², tomando en cuenta que se debe cosechar constantemente, se vio por conveniente realizar la siembra cada diez días de las diferentes hortalizas; para lo cual se construirá un invernadero. (VER ANEXO N° 16)

TABLA N° 11 DETALLE DEL RENDIMIENTO DE CADA HORTALIZA EN EL INVERNADERO

Producto	Rend kg/ Hectárea	Rend/ m2	Rend/ Área	Rend/anual	Rend cada 10 días	Disp. diaria
Zanahoria	75.000	7,50	7.500	22.500	625	63
Lechuga	27.403	2,74	2.740	8.221	228	23
Tomate	102.289	10,23	10.229	30.687	852	85
Total					1.706	171

Fuente: elaboración propia

Los rendimientos que se muestran en la tabla n° 11, se calcularon en base a entrevistas realizada a algunos productores de las hortalizas que corresponden al presente plan de negocios y el manual agropecuario mencionado en el punto de descripción del producto.

**TABLA N° 12 ESTIMACIÓN DEL COSTO DE LAS SEMILLAS POR
SIEMBRA**

Cantidad/Siembra	Unidad	Semillas	c/u	CT/ Siembra	CT/Año
300	Gramos	Zanahoria	0,40	120	360
460	Gramos	Lechuga	0,45	207	621
200	Gramos	Tomate	1,20	240	720
TOTAL				567	1701

Fuente: elaboración propia

Para la adquisición de materia prima se pretende realizar convenios en la provincia Capinota la cual se encuentra en el departamento de Cochabamba ya que se considera el primer productor nacional de semillas “certificadas” debido a que desde el 2010 el 80% de su producción fue destinado a los valles de cinco departamentos entre ellos se encuentra Tarija y entre las semillas que ofrecen se encuentran las semillas de zanahoria, tomate y lechuga.

Por otra parte, se puede considerar la adquisición de semilla para la producción de hortalizas de: “CULTIAGRO” la cual se encuentra ubicada en la Av. Froilán Tejerina casi esquina Enrique Pantoja, debido a que sus precios son accesibles y las semillas son de buena calidad. (VER ANEXO N° 17)

7.9. SISTEMA DE PRODUCCIÓN

La propuesta de estructura del sistema de producción de las hortalizas será la siguiente:

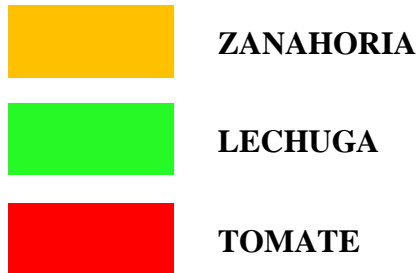
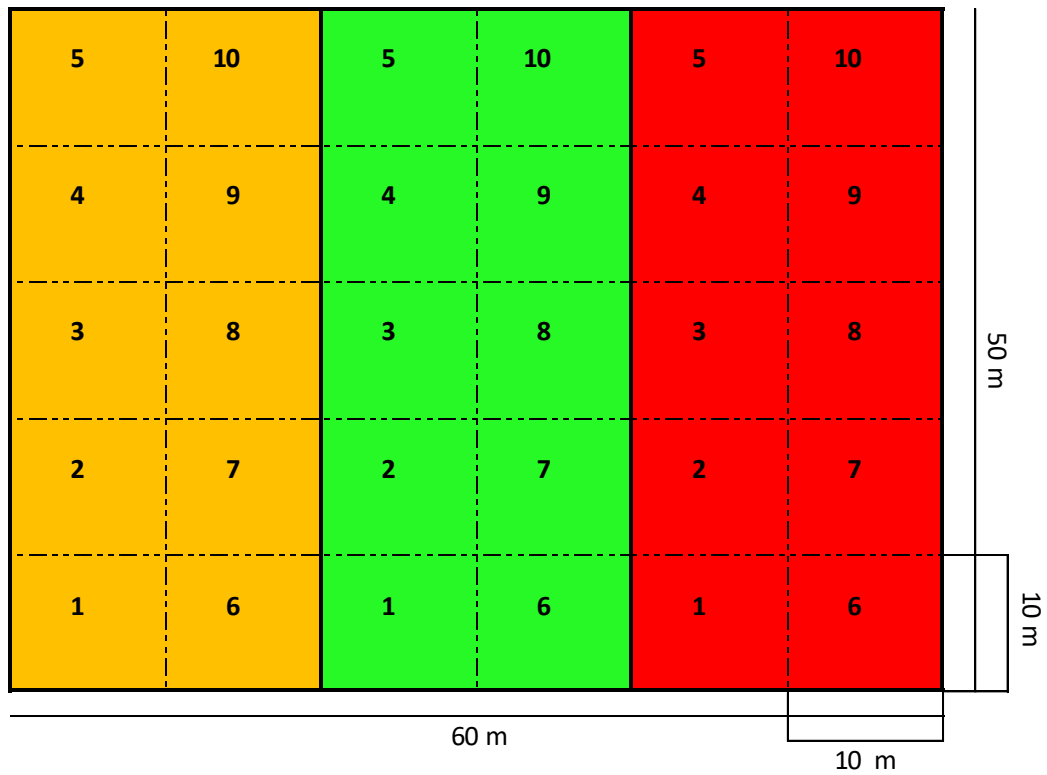


GRÁFICO N° 11 PRIMERA SIEMBRA: ENERO - ABRIL



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO N° 12 SEGUNDA SIEMBRA: MAYO – AGOSTO

5	10	5	10	5	10
4	9	4	9	4	9
3	8	3	8	3	8
2	7	2	7	2	7
1	6	1	6	1	6

Fuente: elaboración propia

GRÁFICO N° 13 TERCERA SIEMBRA: SEPTIEMBRE – DICIEMBRE

5	10	5	10	5	10
4	9	4	9	4	9
3	8	3	8	3	8
2	7	2	7	2	7
1	6	1	6	1	6

Fuente: elaboración propia

Los gráficos que se observan, representan el terreno empleado para la producción. La rotación de los cultivos se aprecia mediante la designación de colores a cada hortaliza, que se realizará tres veces por año, es decir que la siembra de las hortalizas se realizará cada cuatro meses.

El terreno del invernadero estará compuesto de tres partes, cada una con un área de 1.000 m², que a su vez cada parte estará subdividida en 10 partes iguales de 100 m².

En la subdivisión n° 1 de cada hortaliza se realizará la primera siembra, 10 días después se sembrará en la subdivisión n°2, 10 días después de sembrar la subdivisión n°2 se procederá a sembrar la subdivisión n° 3, y así sucesivamente hasta sembrar la subdivisión n°10.

Esta técnica nos permitirá cosechar las hortalizas cada 10 días aproximadamente, debido a que cuando se esté sembrando la subdivisión n°10, ya se pueda cosechar la subdivisión n°1.

7.10. ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO

Existen varios tipos de inventarios entre ellos está el inventario de productos terminados, los inventarios de productos en proceso y los inventarios de materia prima, los cuales brindan flexibilidad entre la producción y las ventas.

La rotación de los inventarios de productos terminados de la empresa será rápida, ya que, al ser productos agrícolas, son altamente perecederos. Por esta razón el método que se utilizará para el manejo del inventario de productos terminados será el método PEPS (los primeros en entrar son los primeros en salir).

7.10.1. Inventario de materia prima e insumos

En cuanto al inventario de materias primas se considera a las semillas y al abono que se utilizará para la fertilización de la tierra. Este inventario se manejará bajo el método PEPS.

Proveedores de la materia prima e insumos:

El proveedor de las semillas será CULTIAGRO), y los abonos fertilizantes (estiércol de chivo) se adquirirán de la comunidad de Yesera a un costo de 10 Bs. el quintal, y se requerirán 360 quintales por año. Por lo tanto, el costo para la adquisición del abono será de 3.600 Bs.

7.10.2. Inventario de productos terminados

Para el control del inventario de las hortalizas se utilizará el método PEPS. Este método se basa en que las primeras unidades al entrar al almacén serán las primeras en salir. Se utilizará este método debido a la poca duración de los productos. (VER ANEXO N° 18)

7.11. DISTRIBUCIÓN

Distribución de ventas

Se establecerá un punto de venta en el centro de la ciudad el cual contará con un vendedor, donde el vendedor se encargará de la recepción y entrega de los productos al cliente.

Precio del producto

De acuerdo a entrevistas realizadas a vendedores de hortalizas en el mercado campesino, se obtuvo información acerca de los precios de las hortalizas, los cuales varían de acuerdo a las temporadas. En los mercados de la ciudad de Tarija, generalmente las hortalizas se comercializan tomando como unidades de medida a la cuartilla, la arroba y el quintal principalmente; sin embargo, Hortalizas del Sur utilizará el kilo como unidad de medida para fijar el precio de los productos. En la tabla n° 13 se muestran los precios mínimos y máximos por kilo que pueden llegar a tener las hortalizas convencionales en el mercado.

TABLA N° 13 PRECIOS DE LAS HORTALIZAS EN EL MERCADO

HORTALIZAS	PRECIO EN BOLIVIANOS	
	PRECIO MÍNIMO	PRECIO MAXIMO
ZANAHORIA	2,00 Bs./kilo	6,00 Bs./kilo
TOMATE	2,00 Bs./kilo	7,00 Bs./kilo
LECHUGA	1,67 Bs./kilo	10 Bs./kg

Fuente: elaboración propia

7.12. SERVICIO AL CLIENTE

Según John Tschohl el servicio es intangible, la comunicación debe dramatizar el servicio de tal manera que se logre que sus beneficios se perciban de forma clara y real, ya que las expectativas de los clientes reciben una fuerte influencia por parte de todas las clases de impresiones que podrían percibir si se pierde el punto focal al que debe dirigirse. (Tschohl, 2002)

Por esta razón el personal del punto de venta estará capacitado para recibir al cliente de manera inmediata, causar una buena impresión y ofrecer los productos que el cliente necesita y ser transparente con los sentimientos de negociación.

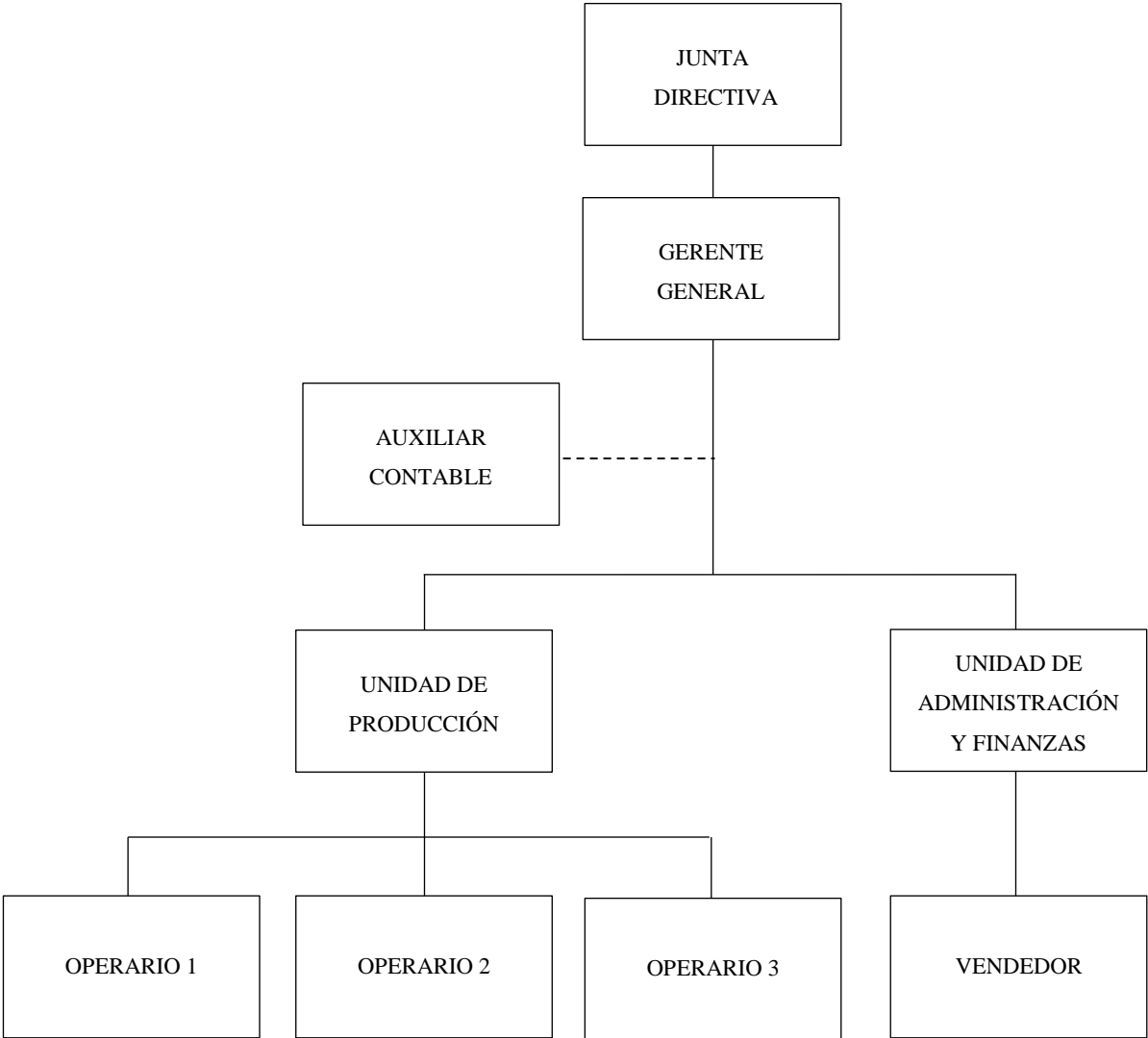
Control calidad del servicio

Para controlar la calidad del servicio, se realizarán pequeñas entrevistas a los clientes acerca del servicio que reciben, y de esta manera conocer el nivel de satisfacción de los clientes con respecto del servicio.

7.13. ADMINISTRACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

7.13.1. Organigrama

Para la representación gráfica de la estructura organizacional, se realizó un organigrama vertical, el cual muestra de manera gráfica la estructura de la empresa ramificada de arriba abajo.



7.13.2. Descripción de puestos

DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO HORTALIZAS DEL SUR S.R.L
DATOS DE IDENTIFICACIÓN <ul style="list-style-type: none">• TITULO DEL PUESTO: Junta Directiva• LOCALIZACIÓN: Área de producción sella cercado• PUESTO AL QUE SE REPORTA: Ninguno• PUESTOS QUE LE REPORTAN:<ul style="list-style-type: none">○ Gerente general○ Encargado de producción○ Encargado de administración y finanzas• N° DE PLAZAS: 2• HORARIO: 8:30 - 12:30
DESCRIPCIÓN GENÉRICA <ul style="list-style-type: none">• OBJETIVO DEL PUESTO:<ul style="list-style-type: none">○ supervisar las actividades realizadas por los responsables de cada área de los niveles estratégico y táctico.
FUNCIONES ESPECIFICAS: <ul style="list-style-type: none">• Tomar las decisiones estratégicas de la empresa.• Coordinar actividades con el nivel estratégico.

DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO
HORTALIZAS DEL SUR S.R.L

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- TITULO DEL PUESTO: Gerente General
- LOCALIZACIÓN: Oficinas de la empresa (Punto de venta)
- PUESTO AL QUE SE REPORTA:
 - Junta Directiva
- PUESTOS QUE LE REPORTAN:
 - Unidad de Producción
 - Unidad de Administración y finanzas
 - Auxiliar Contable
- N° DE PLAZAS: 1
- HORARIO: 8:30 – 12:30 ; 15:00 – 19:00

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- OBJETIVO DEL PUESTO: Planear, organizar, dirigir, controlar los recursos y funciones dentro de la empresa.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Establecer objetivos a corto y largo plazo para la empresa
- Realizar alianzas, acuerdos, establecer contratos con proveedores.
- Analizar la situación actual del mercado para hacer frente a los posibles cambios.
- Coordinar actividades y decisiones con los encargados de las diferentes áreas de la empresa.
- Decidir respecto a la contratación, selección, capacitación y ubicación del personal adecuado para cada cargo.
- Implementar estrategias de marketing, promociones de ventas, servicios y refacción.

- Analizar los problemas para aumentar la eficiencia de la operación y proponer soluciones rentables para la empresa.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

CONOCIMIENTOS:

- Estudios superiores universitarios en administración de empresas.

EXPERIENCIA:

- Tres años ejerciendo la profesión en puestos similares.

RESPONSABILIDADES:

- Es responsable de tomar las decisiones necesarias para mejorar las condiciones de la empresa.
- Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa, contratar el personal, fijar los precios, entre otros.
- Supervisar al personal que se encuentra bajo su mando.

HABILIDADES:

- Liderazgo: el gerente general debe ser capaz de influir positivamente en el personal a cargo, utilizando el carisma y seguridad al hablar con ellos, así también con una gran capacidad de guiar a las personas hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- Habilidades de comunicación: debe tener facilidad de expresión verbal, escrita y corporal, para poder negociar y comunicar con tacto a las personas, sus ideas, pensamientos y decisiones.
- Habilidades para resolver problemas: debe tener la capacidad de reaccionar positivamente a los cambios del entorno. También debe ser capaz de resolver conflictos internos de la empresa.
- Habilidades de trabajo bajo presión: debe de saber cómo gestionar el estrés y organizarse correctamente para cumplir con los objetivos de la empresa.

DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO HORTALIZAS DEL SUR S.R.L
<p>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • TITULO DEL PUESTO: Encargado de Producción • LOCALIZACIÓN: Área de producción (sella cercado) • PUESTO AL QUE SE REPORTA: Gerente General • PUESTOS QUE LE REPORTAN: Operarios • N° DE PLAZAS: 1 • HORARIO: 8:30 – 12:30 ; 15:00 – 19:00
<p>DESCRIPCIÓN GENÉRICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • OBJETIVO DEL PUESTO: asegurar el proceso de producción, coordinando con proveedores la entrega de materia prima y todo el desarrollo de los productos hasta almacenaje.
<p>FUNCIONES ESPECIFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con la gerencia para la selección del personal y adquisición de materiales. • Gestionar todas las actividades competentes para el desarrollo de todas las actividades de producción. • Establecer control de calidad en proceso de producción, vigilando que cumpla con la planificación prevista. • Velar por la seguridad del trabajador. • Planificar la producción y cosecha diaria de los productos. • Coordinar las actividades que deben realizar los operarios que están bajo su dirección. • Supervisar y designar actividades a los operarios. • llevar el registro y el control del inventario de activos institucionales y de

insumos para oficina.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

CONOCIMIENTOS:

- Estudios superiores universitarios en agronomía.
- Tener conocimientos generales de administración.

EXPERIENCIA:

- Deberá tener una experiencia laboral mínimo de tres años en agro negocios.

RESPONSABILIDADES:

- Supervisa todo el proceso de producción y calidad de productos.
- Es responsable de las existencias de materia prima, material de empaque y productos en proceso durante el desempeño de sus funciones.
- Emite informes, analiza resultados, genera reportes de producción que respalden la toma de decisiones.
- Establece controles de seguridad y determina parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y mantengan la seguridad del empleado.

HABILIDADES:

- Liderazgo: Debe ser capaz de dirigir el personal a cargo, utilizando la seguridad al hablar con ellos, así también con una gran capacidad de guiar a las personas hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- Habilidades de comunicación: debe tener facilidad de expresión verbal, escrita y corporal.

DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO

HORTALIZAS DEL SUR S.R.L

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- TITULO DEL PUESTO: Unidad de Administración y Finanzas
- LOCALIZACIÓN: Oficinas de la empresa (Punto de venta)
- PUESTO AL QUE SE REPORTA: Gerente General
- PUESTOS QUE LE REPORTAN: Vendedor
- N° DE PLAZAS: 1
- HORARIO: 8:30 – 12:30 ; 15:00 – 19:00

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- OBJETIVO DEL PUESTO: Vigilar y controlar el ejercicio del presupuesto, a través de los registros contables de la información recibida de las diferentes áreas de la empresa, con el objeto de cumplir con la normatividad vigente.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Reunir, registrar y analizar los datos financieros anteriores, actuales y a futuro, con el objetivo de realizar una planificación y favorecer la adecuada toma de decisiones.
- Registrar salidas y entradas de los productos.
- Conocer estudiar y seleccionar las opciones de financiamiento disponibles.
- Realizar seguimientos a los gastos de cada área.
- Evaluación de proveedores y posibilidades de inversión.
- Realizar arqueos de caja.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

CONOCIMIENTOS:

- Licenciatura en administración de empresas.
- Especialización en finanzas.

EXPERIENCIA:

- Deberá tener una experiencia de tres años en puestos similares.

RESPONSABILIDADES

- Responsable de que se mantenga actualizada toda la información financiera de la empresa.
- Responsable de que la función de Tesorería mantenga actualizada toda la información de egresos e ingresos en cuenta corriente, que a su vez permita generar todos los pagos manuales o electrónicos a proveedores, funcionarios e instituciones que aseguren la correcta operación de la empresa en términos de flujo financiero.
- Supervisar las actividades que realiza el vendedor.

HABILIDADES:

- Capacidad de comunicación: debe ser capaz de escuchar, observar, comprender y relacionar ideas con eficacia para ser capaces de diseñar estrategias.
- Flexibilidad: Poder adaptarse a los cambios rápidamente y saber trabajar en equipo.

DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO

HORTALIZAS DEL SUR S.R.L

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- TITULO DEL PUESTO: Auxiliar Contable
- LOCALIZACIÓN: Oficinas de la empresa (Punto de venta)
- PUESTO AL QUE SE REPORTA: Gerente General
- PUESTOS QUE LE REPORTAN: Ninguno
- N° DE PLAZAS: 1
- HORARIO: 8:30 – 12:30 ; 15:00 – 19:00

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- OBJETIVO DEL PUESTO: llevar a cabo la el manejo de la situación contable de la empresa.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Preparación de declaraciones fiscales.
- Proyección de estados financieros.
- Elaboración de informes contables. que son los registros detallados de todos los bienes muebles e inmuebles de la empresa.
- Conocer con exactitud cómo se encuentran las cuentas bancarias de la empresa y compararlas con el registro de cuentas por cobrar y por pagar de la propia empresa.
- La elaboración y control de las facturas, cumpliendo con las normativas institucionales y legales que apliquen.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

CONOCIMIENTOS:

- Licenciatura en contabilidad pública.
- Manejo de computadora.

EXPERIENCIA:

- Un año de experiencia en labores contables.

RESPONSABILIDADES:

- Por el manejo de documentos contables y negociables (cuentas, cheques, viáticos) y registros.
- Por registros, notas, elaboración de cheques.
- Por seguimiento de métodos y procedimientos de trabajo.

HABILIDADES:

- Realizar cálculos aritméticos.
- Efectuar registros de transacciones.
- Seguir instrucciones.
- Atender detalles en forma ordenada.

DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO
HORTALIZAS DEL SUR S.R.L

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- TITULO DEL PUESTO: Operario
- LOCALIZACIÓN: Área de producción (sella cercado)
- PUESTO AL QUE SE REPORTA: Unidad de Producción
- PUESTOS QUE LE REPORTAN: Ninguno
- N° DE PLAZAS: 3
- HORARIO: 7:00 – 12:30 ; 15:00 – 19:00

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- OBJETIVO DEL PUESTO: realizar todas las actividades de producción.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Preparar las semillas para la producción.
- Preparación del terreno del área de producción
- Preparación de pesticidas orgánicos.
- Encargarse del sistema de riego.
- Trasladar los productos al punto de venta.
- Encargarse del sistema de riego.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

CONOCIMIENTOS:

- Tener conocimientos básicos de agricultura.
- Título de bachiller en humanidades.

RESPONSABILIDADES:

- Realizar el proceso producido
- Control de plagas

HABILIDADES:

- Trabajo en equipo y colaboración: ser capaces de coordinar las actividades

que se realizan en el proceso de producción.

DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO

HORTALIZAS DEL SUR S.R.L

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- TITULO DEL PUESTO: Vendedor
- LOCALIZACIÓN: Oficinas de la empresa (Punto de venta)
- PUESTO AL QUE SE REPORTA: Unidad de Administración y Finanzas
- PUESTOS QUE LE REPORTAN: Ninguno
- N° DE PLAZAS: 1
- HORARIO: 8:30 – 12:30 ; 15:00 – 19:00

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

- OBJETIVO DEL PUESTO: realizar todas las actividades de comercialización en el punto de venta.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Recibir los productos en el punto de venta.
- Ordenar adecuadamente los productos,
- Recibir al cliente.
- Explicar beneficios de los productos.
- Despachar al cliente.
- Realizar planillas de registro de ventas.
- Mantener en orden y el sitio de trabajo, ante cualquier anomalía reportar a su inmediato superior.
- Mantener limpio y ordenado el punto de venta.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

CONOCIMIENTOS:

- Conocimientos a nivel técnico en el área de administración o contabilidad.

EXPERIENCIA:

- Un año mínimo de experiencia en ventas.

RESPONSABILIDADES:

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa comunicando oportunamente.
- Mantener los inventarios de los productos en el punto de venta.
- Retroalimentar a la empresa todo lo que suceda con el cliente.

HABILIDADES:

- Poder de convencimiento: Ser capaz de influir en las decisiones que tomen los clientes con relación a los productos.
- Actitud positiva: Deben ser entusiastas y flexibles.
- Carisma: Capaz de transmitir confianza y empatía con el cliente.

7.13.3. Reclutamiento y selección del personal

Según Bizagi Suite “El proceso de reclutamiento y selección de personal fue diseñado para encontrar el candidato ideal para ocupar un puesto, el proceso

se realiza cuando se realiza una solicitud de personal y termina cuando una persona es escogida” (Suite, 2014).

Por esta razón, la contratación del personal se llevará a cabo mediante un proceso minucioso.

En el proceso de selección estará a cargo de los socios de la empresa.

a. Medios de reclutamiento

Se realizarán avisos de convocatoria las redes sociales más utilizadas.

Ver propuesta de anuncio para el reclutamiento donde se muestra las características que se necesitan para ese cargo. (VER ANEXO N° 19)

b. Presentación de requisitos

Se presenta los requisitos de manera obligatoria por los postulantes de esta forma obtendremos información básica e importante al momento de evaluar al postulante.

Se realizará un análisis de sus hojas de vida seleccionando los mejores postulantes para realizar las entrevistas.

c. Entrevista personal

Según Luis Puchol una entrevista es una conversación entre un entrevistador y un entrevistado que tiene por objeto la búsqueda en común de la adecuación entre el perfil del puesto y el perfil del candidato.

Por esta razón consideramos a la entrevista, una valiosa arma para la selección de personal, ya que ayudará a completar la información del postulante.

d. Elección y contratación

Una vez realizada la entrevista se procederá a calificar el desempeño de cada postulante para asignarla la calificación correspondiente y elegir a la persona adecuada para que ocupe el puesto.

Las decisiones se tomarán basándose exclusivamente en la información obtenida de la entrevista y hoja de vida.

7.13.4. Asignación de salarios

Básicamente las técnicas de asignación salarial se pueden clasificar en tres:

- 1) Asignación con base en valor relativo de los cargos.
- 2) Asignación combinada: salario básico más una porción variable, esta asignación depende del tipo de trabajo.
- 3) Asignación por méritos: es la remuneración que se da por los logros obtenidos en el campo productivo o científico; esta asignación especial se otorga por los resultados obtenidos y que trascienden por su importancia (Gonzales, 2001).

Todo trabajador de la empresa Hortalizas del Sur S.R.L. trabajará ocho horas diarias, a excepción del vendedor, el cual trabajará los días jueves, viernes y sábado debido a que la empresa comercializará sus productos en esos tres días por semana.

La asignación de salarios se realizó en base a la técnica de asignación con base en valor relativo de los cargos (responsabilidades del cargo).

El detalle de la planilla de sueldos y salarios se encuentra en el ANEXO N° 20.

TABLA N° 14 ASIGNACIÓN DE SALARIOS

CARGO	SALARIO POR MES
Gerente general	4.000 Bs
Encargado de producción	3.000 Bs
Encarado de finanzas	3.000 Bs
Operario 1	2.060 Bs
Operario 2	2.060 Bs
Operario 3	2.060 Bs
Vendedor (a)	1.030 Bs

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO VIII

PLAN FINANCIERO

8.1. RESUMEN

El Plan Financiero se desarrolló con el fin de determinar la viabilidad del negocio, contando con información sobre la futura evolución financiera de la empresa.

Por lo tanto, en este plan se realizó un pronóstico de ventas, se realizaron los estados financieros más importantes, indicadores de evaluación financiera, se analizó el punto de equilibrio y se llevó a cabo un análisis de sensibilidad del precio. Con lo que se pudo demostrar que el presente emprendimiento es viable en los periodos de proyección del mismo, logrando recuperar la inversión inicial en menos de cinco años de actividad económica de la nueva empresa.

8.2. PRONÓSTICO DE VENTAS

El pronóstico de las ventas se realizó en base a los rendimientos anuales del terreno con respecto a cada una de las hortalizas.

TABLA N° 15 CANTIDAD PRODUCCIÓN ANUAL SEGÚN LOS RENDIMIENTOS

Producto	Producción del primer año en Kg.	%
Zanahoria	22.500	37%
Lechuga	8.221	13%
Tomate	30.687	50%
Total	61.408	100%

Fuente: elaboración propia

El 37% de la producción anual de hortalizas por parte de la nueva empresa (Hortalizas del sur), corresponde a zanahoria, el 13% a lechuga, y el 50% a tomate.

Para la proyección de la demanda (ventas), se consideró el incremento de la población en la ciudad de Tarija debido a que las hortalizas son productos de consumo masivo y generalmente todos los integrantes de las familias consumen estos productos.

Según el instituto nacional de estadística (INE), en la ciudad de Tarija se registró entre el año 2017 y 2018 una tasa de crecimiento de la población de 1,729 %. Por lo tanto, para el pronóstico de las ventas se considera una tasa de crecimiento de 2%. (VER ANEXO N° 21)

X = Producción inicial

Y = Producción final

r = Tasa de crecimiento

n = Tiempo de proyección

FÓRMULA DE ESTIMACIÓN COMPUESTA: $Y = X (1+r)^n$

X = 60.768

r = 2%

n = 1,2,3,4,5

TABLA N° 16 PROYECCIÓN DE VENTAS

Producto	Cantidad anual por producto				
	2020	2021	2022	2023	2024
Zanahoria	22.500	22.950	23.409	23.877	24.355
Lechuga	8.221	8.385	8.553	8.724	8.899
Tomate	30.687	31.301	31.927	32.565	33.217
Total	61.408	62.636	63.889	65.167	66.470

Fuente: elaboración propia

La tabla n° 17 muestra la proyección de las ventas en kilogramos de las hortalizas que comercializará la nueva empresa.

8.3. IDENTIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO DE ACTIVOS

TABLA N° 17 REQUERIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS

Activos Fijos	Cantidad (m2, unid. Físicas)	Valor unitario (Bs.)	TOTAL (BS.)
Terreno	4.288	35	148.193
Vehículo	1	69.600	69.600
Herramientas	1	360	360
Muebles y enseres	1	1.600	1.600
Equipo de Computación	3	3.000	9.000
Almacenes	1	41.860	41.860
Invernadero	1	160.000	160.000
Depósito de agua	1	69.600	69.600
Sistema de riego	1	4.000	4.000
TOTAL			504.213

Fuente: elaboración propia

Las herramientas, muebles y enseres, equipo de computación, invernadero y el sistema de riego; son activos fijos que se financiarán con préstamo (deuda a largo plazo). Los activos restantes corresponden al aporte de los socios.

TABLA N° 18 REQUERIMIENTO DE ACTIVOS CORRIENTES

Activos Corrientes	Cantidad	Valor unitario (Bs.)	TOTAL (BS.)
Activo Disponible:			
Caja	1	35.000	35.000
Activo Realizable:			
Semillas (inventario de materia Prima)	1	1.701	1.701
			36.701

Fuente: elaboración propia

Se contará con 35.000 Bs. en caja, disponibles para cubrir todo tipo de costos extraordinarios que se puedan presentar en el corto plazo y se tendrá a disposición un inventario de materia prima con un valor de 1701 Bs, los cuales serán aportados por los socios de la nueva empresa.

TABLA N° 19 REQUERIMIENTO DE ACTIVOS DIFERIDOS

Activos Intangibles	TOTAL (BS.)
Gastos de Constitución de la empresa	964
TOTAL	964

Fuente: elaboración propia

8.4. ESTRUCTURA DE COSTOS

A continuación, se muestran los costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación:

TABLA N° 20 MATERIA PRIMA (SEMILLAS)

Semillas	Cantidad (gramos)/año	Costos (Bs.)	
		c/u	CT/Año
Zanahoria	900	0,40	360
Lechuga	1.380	0,45	621
Tomate	600	1,20	720
Total			1.701

Fuente: elaboración propia

TABLA N° 21 MANO DE OBRA

N°	Puesto o cargo	Salario			
		Por mes	Por año		
1	Gerente General	4.000	56.000	Mano de Obra Indirecta (Costo Fijo)	168.840
2	Encargado (a) de producción	3.000	42.000		
3	Encargado (a) de administración finanzas	3.000	42.000		
4	Auxiliar Contable	1.030	14.420		
5	Vendedor (a)	1.030	14.420		
6	Operario 1	2.060	28.840	Mano de Obra Directa (Costo Variable)	86.520
7	Operario 2	2.060	28.840		
8	Operario 3	2.060	28.840		
	Total		255.360		

Fuente: elaboración propia

En el presente plan de negocios, se consideró que los operarios que se encargarán de la producción de las hortalizas, corresponden a la mano de obra directa, siendo parte del costo variable; y, el resto del personal pertenecen a la mano de obra indirecta, formando parte del costo fijo.

TABLA N° 22 COSTOS INDIRECTOS

CIF	Q, meses, veces/año	Costos (Bs.)	
		c/u	Total/año
Servicios:			
Agua	12	100	1.200
Luz	12	100	1.200
Internet (Entel)	12	187	2.244
Alquiler (Punto de venta)	12	2.000	24.000
Suministros de oficina (2 veces/año)	2	289	577
MKT, publicidad y promoción	1	7.575	7.575
Total de Depreciación anual	1	38.193	38.193
Abonos y Fertilizantes (quintales)	10	360	3.600
Fungicidas, insecticidas y pesticidas	1	3.000	36.000
Combustible	12	1.000	12.000
Certificación de producción ecológica	1	1.400	16.800
Total			135.389

Fuente: elaboración propia

Para realizar el cálculo del costo total unitario, se clasificaron a los costos presentados anteriormente en costos fijos y variables:

TABLA N° 23 COSTOS FIJOS

CF	TOTAL (Bs.)
Mano de obra Indirecta	168.840
Servicios	4.644
Alquiler (Punto de venta)	24.000
Suministros de oficina	577
MKT, publicidad y promoción	7.575
Depreciaciones	30.193
Combustible	12.000
Certificación de producción ecológica	16.800
TOTAL	250.209

Fuente: elaboración propia

TABLA N° 24 COSTOS VARIABLES

COSTOS VARIABLES	TOTAL/AÑO (Bs.)
Mano de Obra Directa	86.520
Abonos y Fertilizantes	3.600
Fungicidas, insecticidas y pesticidas	36.000
Semillas	1.701
TOTAL	127.821

Fuente: elaboración propia

Para determinar el Costo total unitario de cada producto, se prorrataron los costos fijos y variables en función a los rendimientos (producción) de cada hortaliza. El único costo que no se prorrateó fue el de las semillas, debido a que este costo es único para cada hortaliza. (VER ANEXO N° 22)

TABLA N° 25 COSTO TOTAL UNITARIO DE CADA PRODUCTO

Producto	Costo Total unitario por Kg. (Bs.)
Zanahoria	6,379161
Lechuga	6,438699
Tomate	6,386624

Fuente: elaboración propia

8.5. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

TABLA N° 26 COSTO Y PRECIO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS

Producto	Costo Total unitario por Kg. (Bs.)	Precio unitario por Kg. (Bs.)
Zanahoria	6,379161	8,00
Lechuga	6,438699	8,00
Tomate	6,386624	8,50

Fuente: elaboración propia

Los precios fueron determinados en función de los costos y considerando una utilidad que puede variar del 20 al 35% sobre el costo total.

8.6. ESTADOS FINANCIEROS

8.6.1. Balance de Apertura

TABLA N° 27 BALANCE DE APERTURA

HORTALIZAS DEL SUR S.R.L.

Practicado al lunes 10 de diciembre de 2018

(Expresado en Bs.)

ACTIVO			PASIVO		174.960
ACT CIRCULANTE			36.701	PASIVO NO	
Activo Disponible:			CIRCULANTE		
Caja	35.000	35.000	Crédito Bancario	174.960	
Activo Realizable:			PATRIMONIO		
Semillas	1.701	<u>1.701</u>	Capital Contable:		
ACT NO CIRCULANTE			505.177	Socio Segovia	183.459
Activo Fijo Tangible:			Socia Tolaba 183.459		
Terreno	148.193				
Vehículo	69.600				
Herramientas	360				
Muebles y enseres	1.600				
Equipo de Computación	9.000				
Almacenes	41.860				
Invernadero	160.000				
Depósito de agua	69.600				
Sistema de riego	4.000	504.213			
Activo Fijo Intangible:					
Gastos de Constitución	964	<u>964</u>			
TOTAL ACTIVO			541.878	TOTAL PASIVO + PAT.	541.878

Fuente: elaboración propia

TABLA N° 28 ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN

INVERSIONES	Monto	%
Deuda a largo plazo (préstamo)	174.960	32%
Aporte de socios:		
Socio Segovia	183.459	34%
Socia Tolaba	183.459	34%
Total	541.878	100%

Fuente: elaboración propia

8.6.2. Estado de Resultados

TABLA N° 29 ESTADO DE RESULTADOS (PARA 5 AÑOS)

HORTALIZAS DEL SUR S.R.L.					
PRACTICADO AL 10 DE DICIEMBRE DE 2018					
(Expresado en bolivianos)					
	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESO TOTAL					
Ventas	506.608	516.740	527.074	537.616	548.368
COSTO TOTAL					
Costo fijo	264.629	264.629	264.629	264.629	264.629
Costo variable	127.821	130.377	132.985	135.645	138.358
Gastos financieros	24.494	19.596	14.697	9.798	4.899
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS	89.663	102.138	114.764	127.545	140.483
IUE (25%)	22.416	25.534	28.691	31.886	35.121
UTILIDAD NETA	67.247	76.603	86.073	95.658	105.362

Fuente: elaboración propia

8.6.3. Flujo de Caja

TABLA N° 30 FLUJO DE CAJA (PARA 5 AÑOS)

EXPRESADO EN BOLIVIANOS

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos (+):						
Ventas		506.608	516.740	527.074	537.616	548.368
Egresos (-):						
Costos Variables		127.821	130.377	132.985	135.645	138.358
Costos Fijos		234.436	234.436	234.436	234.436	234.436
Adquisición de activos						9.360
IVA		38.769	50.227	51.232	52.256	52.085
IT		15.198	6.578	4.479	1.365	0
Interés del préstamo		24.494	19.596	14.697	9.798	4.899
Depreciaciones		30.193	30.193	30.193	30.193	30.193
Utilidad Antes de Impuesto		35.695	45.332	59.053	73.923	79.038
IUE (25%)		8.924	11.333	14.763	18.481	19.760
Utilidad Neta		26.772	33.999	44.290	55.442	59.279
Depreciaciones (+)		30.193	30.193	30.193	30.193	30.193
Inversión:						
Capital de Trabajo	-36.701	-35	-35	-36	-37	36.844
Activos e inversión inicial	-508.777					
Préstamo	174.960					
Amortización del préstamo		-34.992	-34.992	-34.992	-34.992	-34.992
Valor de desecho						362.608
FLUJO DE CAJA	-370.518	21.938	29.165	39.455	50.606	453.932

Fuente: elaboración propia

8.7. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Fórmula del punto de equilibrio

$$U = 0$$

$$I = CT$$

$$P*Q = CF + CV$$

$$Q = (CF + CV)/P$$

TABLA N° 31 PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA ZANAHORIA

Año	Q _e Zanahoria	Q _e Lechuga	Q _e Tomate
2020	17.941	6.617	23.057
2021	18.058	6.660	23.207
2022	18.177	6.705	23.360
2023	18.298	6.751	23.516
2024	18.421	6.797	23.675

Fuente: elaboración propia

La tabla n° 31, muestra la cantidad mínima de cada producto que se debe producir y vender durante los cinco años de proyección del plan de negocios, para que la utilidad de la empresa sea igual a cero.

8.8. INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA

La tasa de actualización que se consideró en el cálculo del VAN es de 6,96 %, la cual se determinó en base a la estructura de la inversión y tomando en cuenta la tasa activa y pasiva. (VER ANEXO N° 23)

$$VAN = -I + \sum \frac{FCn}{(1+k)^n}$$

$$TIR = -I + \sum \frac{F * Cn}{(1+r)^n}$$

VAN = Bs. 70.684

TIR = 11,307281%

Tanto el VAN como la TIR indican que es conveniente llevar a cabo el emprendimiento.

El VAN es mayor a cero, por lo tanto, conviene invertir.

Este resultado nos indica que la máxima tasa de interés a la que se debe contraer préstamos, sin que ocurran futuros fracasos financieros, es de 11,307281%.

Rentabilidad Neta del Proyecto (r-k)

R = 11,307281% - 6,96 %

R = 4,349360%

8.9. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

$$\text{PRd.} = \text{Año anterior a la recup. Total} + \frac{\text{Costo no recup. al inicio del año de la recup. Total}}{\text{Flujo de Caja durante el año de la recup. Total}}$$

Año	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	-370.518	21.938	29.165	39.455	50.606	453.932
Flujo de Caja Actualizado	-370.518	20.511	25.494	32.245	38.668	324.284
Flujo de Caja Act. Acumulado	-370.518	-350.008	-324.514	-292.269	-253.601	70.684

PERIODO DE RECUPERACIÓN = 4 años, 9 meses, 12 días

La inversión del presente plan de negocios se recuperará en un periodo de 4 años 9 meses y 12 días una vez ya iniciada la actividad económica de la nueva empresa.

8.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad, se tomó en cuenta el precio, ya que, de acuerdo a la investigación de mercados, esta es la variable más importante para los consumidores.

TABLA N° 32 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PRECIO

SENSIBILIDAD DEL PRECIO	FLUJO DE CAJA						VAN	TIR
	0	1	2	3	4	5		
Disminuyen en 1,50 bs	-370.518	-36.093	-44.534	-39.345	-30.676	372.319	-232.805	-7,637%
Disminuyen en 1 bs	-370.518	-16.749	-19.968	-13.078	-3.582	400.031	-131.279	-1,216%
Disminuyen en 0,50 bs	-370.518	2.594	4.599	13.188	23.512	427.743	-29.754	5,118%
Precios (7,5 ; 7,5 ; 8)	-370.518	21.938	29.165	39.455	50.606	453.932	70.684	11,307%
Incrementa en 0,50 bs	-370.518	41.281	53.731	63.658	72.891	475.618	162.543	16,968%
Incrementa en 1 bs	-370.518	60.625	74.969	84.502	94.152	497.304	247.964	22,229%
Incrementa en 1,50 bs	-370.518	79.968	95.404	105.345	115.412	518.989	332.684	27,442%

Fuente: elaboración propia

La tabla n° 31 muestra el análisis de sensibilidad del precio, en el cual se puede observar que si el precio disminuye en 0,50 Bs. del precio de venta, a partir de la disminución de esta cantidad del precio, el VAN es negativo.

CAPÍTULO IX

PLAN DE CONTIGENCIA

9.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Consideramos muy importante tomar en cuenta los siguientes riesgos:

a) Riesgos externos:

1. Riesgos laborales por paros cívicos, transporte y feriados; en cuanto a la gestión del tiempo programado en actividades, ya que puede retrasar la llegada de los productos al mercado.

Respuesta y recuperación:

- El gerente deberá mantenerse informado de todas las posibles medidas o acciones que van a tomar.
- Buscar otra forma de hacer llegar el producto, como ser un día antes realizar el traslado.

Proceso de evaluación de daños:

- Pérdida del producto debido a que las hortalizas son productos perecederos.
- Disminución de ventas.

Prevención:

Para evitar la pérdida del producto y la disminución de ventas se debe realizar lo siguiente:

- El gerente general debe estar actualizado con la situación del país y poder tomar acciones anticipadamente.
- Buscar otras rutas para hacer llegar el producto.

2. Cambios en los fenómenos climáticos

Respuesta:

Considerando que los fenómenos climáticos son riesgos incontrolables, se deberá estar alerta ante cualquier situación para evitarlos.

Evaluación de daños:

- Controlar y registrar los productos que fueron dañados y/o perdidos.

Plan de recuperación del desastre:

- Selección de hortalizas que se pueden recuperar a base de nutrientes.

Previsiones:

Para evitar dañar la producción de hortalizas se deberá:

- Adquirir un seguro contra daños climáticos.
- Analizar y estar pendientes de los cambios climáticos que se puedan presentar en el corto y largo plazo.
- Contar con un depósito de agua con la capacidad suficiente para el terreno.

b) Riesgos internos

1. Pérdida de proveedor de semillas que puede retrasar la producción.

Respuesta y recuperación:

- El encargado del área de operaciones deberá reportar inmediatamente a su superior.
- Analizar los posibles proveedores.
- Buscar nuevas alianzas.

Proceso de evaluación de daños:

De acuerdo a las cláusulas y acuerdos que se llegaron, se deberá aplicar las sanciones al proveedor de acuerdo a los daños causados como ser:

- Retraso en el proceso de germinación de las plantas.
- Disminución de la producción.

Prevención:

Para evitar retrasos en la producción con la pérdida del proveedor de semillas se tendrá que realizar lo siguiente:

- Implementar cláusulas en el contrato con el proveedor para que este informe con un plazo de días o meses antes de que ya no trabajará con la empresa.
- Contar con una cantidad extra de semillas para los casos de emergencia.
- Tener sugerencias de posibles proveedores de semillas.

2. Un nivel de ventas bajo, se debe realizar las siguientes acciones:

Respuesta y recuperación:

- Identificar el motivo de la reducción de ventas.
- Reunirse con el encargado de las áreas de marketing y producción para posibles soluciones.
- Solicitar informe del trabajo del vendedor.
- Analizar informe para implementar propuestas.
- Realizar publicidad o promociones.
- Producir otros tipos de hortalizas.

Proceso de evaluación de daños:

Se realizará un análisis de las pérdidas ocasionadas al no poder alcanzar el nivel de ventas esperado.

Recuperación del desastre:

- Seguimiento en la producción
- Seguimiento de la atención del cliente.

Prevención:

Para mantener nivel de ventas esperado se deberá realizar lo siguiente:

- Hacer conocer los productos mediante publicidad adecuada.
- Controlar la calidad de producción
- Utilizar el terreno sobrante para producir las demás hortalizas que se consumen.

CAPÍTULO X

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

10.1. IDEAS DE IMPLEMENTACIÓN

El siguiente cuadro detalla las tareas planificadas a llevar a cabo para la producción y comercialización de hortalizas orgánicas con sus respectivos responsables:

TABLA N° 33 IDEAS DE IMPLEMENTACIÓN

TAREA	DESCRIPCION	FECHA		ENCARGADOS
		INICIO	FIN	
Cotización y construcción de la empresa	Se realizará la cotización y construcción de las siguientes áreas: <ul style="list-style-type: none"> • Área de almacén y despacho • Construcción de invernaderos • Depósito de semillas y herramientas • Alquiler del punto de venta 	01/06//2019	01/08/2019	Ambos socios se encargarán de la cotización y constitución de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Segovia Garcea Fernando • Tolaba Ortega Karla Ximena
Formalización de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Registro en Fundempresa. • Registro en Impuestos Nacionales. • Obtención de licencia de funcionamiento. • Registro en caja nacional de salud. • Registro en 	30/11/2019	30/12//2019	Ambos socios realizaran toda la formalización de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Segovia Garcea Fernando • Tolaba Ortega Karla Ximena

	<p>administración de fondos de pensiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro en el ministerio de trabajo. 			
Contratación de Personal	<p>Para los siguientes cargos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad de producción • Unidad de finanzas • Unidad de marketing y ventas • Operario 1 • Operario 2 • Operario 3 • Limpieza • Distribuidor • chofer 	01/06//2019	31/12/2019	Para la contratación de personal se hará cargo el gerente de la empresa.
Proceso de producción	De los 3 tipos de hortalizas (siembra, cosecha, selección, almacenaje y despacho de los productos)	01/09/2019	-----	Encargado de producción
Estrategias de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños de anuncios publicitarios, volantes. • Planificación para la participación en ferias. • Búsqueda de alianzas con supermercados y restaurantes. 	01/01/2020	01/02/2020	Encargado de marketing
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Del nivel de ventas • De los costos de 	01/01/2020	-----	Encargado de finanzas

financiero	producción <ul style="list-style-type: none"> • Estado económico de la empresa 			
-------------------	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia

10.2. PROCESO PARA FORMALIZAR LA EMPRESA HUERTOS DEL SUR S.R.L.

10.2.1. Registro en Fundempresa

Para el registro en Fundempresa, en primer lugar, se debe proceder a reservar la razón social (nombre de la empresa) para que no exista la duplicidad de razón social de la empresa mediante el llenado del formulario virtual de solicitud de inscripción de carácter de declaración jurada. (VER ANEXO N° 24)

Posteriormente se debe acudir a un abogado para realizar el testimonio de escritura pública de constitución social, una vez realizado el testimonio y la legalización, se debe publicar el testimonio de constitución en la gaceta electrónica del registro de comercio.

Finalmente se debe obtener el testimonio de poder del representante legal originario adjunto con una fotocopia legalizada y apersonarse a las oficinas.

Los requisitos para el registro en Fundempresa se muestran en el ANEXO N° 25.

10.2.2. Registro en impuestos nacionales

Para obtener la Numeración de Identidad Tributaria se deberá apersonarse a las oficinas de impuestos nacionales con los requisitos (documentos originales) que se muestran en el ANEXO N° 26.

Posteriormente se debe solicitar y llenar el formulario MASI 001 para poder obtener el Número de Trámite.

Finalmente presentar los documentos originales adjunto al formulario MASI 001 en la oficina correspondiente.

10.2.3. Registro en la AFP

Para registrarse en la AFP (Previsión Bb v/o Futuro de Bolivia) como empresa se deberá acudir a las oficinas con los siguientes requisitos:

- Fotocopia de CI del representante legal.
- Fotocopia Certificado de inscripción al Nit.
- Fotocopia de poder.
- Fotocopia de Fundempresas (opcional)
- Sello de la empresa.

Posteriormente se deberá registrar a los empleados de la empresa los cuales lo pueden hacer de manera personal sólo con la presentación de su carnet.

10.2.4. 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:

- a. Solicitud dirigida al JEFE DEPTO. NAL. AFILIACIÓN.
- b. Fotocopia C.I. de los responsables.
- c. Fotocopia NIT.
- d. Balance de Apertura aprobado y firmado por el SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTOS INTERNOS (fotocopia).
- e. Planilla de haberes original y tres copias (selladas y firmadas).
- f. Nómina del personal con fecha de nacimiento.
- g. Croquis de ubicación de la Empresa.
- h. Examen Pre - Ocupaciona.

Requisitos para afiliación del trabajador:

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

10.2.5. Registro en la Alcaldía Municipal

Para poder obtener la licencia por parte de la alcaldía se procede a la inscripción municipal de la empresa en la cual se debe obtener los formularios presentando el número de NIT y el nombre que acompaña a este.

A continuación, se menciona los requisitos que se deberá presentar para realizar el registro

- Cedula de identidad, RUN o RIN y fotocopia.
- Fotocopia del NIT.
- Croquis de distribución de ambientes del local.
- Última factura de luz.
- Recabar y llenar el formulario único de licencias de funcionamiento(FULF)
- Recabar y llenar el formulario 401 en caso de no contar con el padrón Municipal del contribuyente
- Fotocopia del poder notarial y cedula de identidad de los representantes legales
- Fotocopia del testimonio de constitución de la empresa.

Una vez presentado todos los documentos los funcionarios proceden a realizar una inspección de la empresa para verificar su existencia física y que cumpla con la condiciones técnicas y ambientales.

10.2.6. Ministerio de Trabajo

El cual registra como empleador ante el MTEPS y obtener el Certificado de Inscripción en el Registro, Para que este autorizado y pueda hacer uso de la utilización del Libro de Asistencia y/o Sistema Alternativo de Control de Personal, así como la apertura del Libro de Accidentes.

1. Formulario Registro Obligatorio de Empleadores (ROE) llenado (3 Copias).
2. Depósito de 80 Bs a la cuenta número 501-5034475-3-17 del Banco de Crédito de Bolivia.
3. El Empleador y/o Empresa inscritos en el mencionado Registró, deberá presentar obligatoriamente el trámite de Visado de Planillas Trimestrales de Sueldos y Salarios.

10.2.7. Registro de certificadoras de producción ecológica

Requisitos Generales. (VER ANEXO N° 27)

1. Carta de solicitud de registro en el Sistema Nacional de Control de la Producción Ecológica del SENASAG.
2. **Formulario de registro de Organismo de certificación**, debidamente llenado.
3. Copia de la personalidad jurídica emitida en el país.
4. Cedula de identidad y poder del representante legal del organismo de certificación.
5. Fotocopia del NIT.
6. Fotocopia de la Licencia Municipal de Funcionamiento.
7. Documentación del Sistema de Calidad (Manual de Calidad, Manual de Procedimientos y Formularios).
8. Lista actualizada de inspectores acompañado de las hojas de vida.
9. Certificado en blanco vigente.

10. Lista de operadores y certificaciones emitidas (grupal, individual) de acuerdo a Formulario de Planilla de operadores.
11. Fotocopia del certificado de acreditación emitida por cualquier organismo de acreditación miembro del IAF (International Accreditation Forum); IOAS (International Organic Accreditation Service); ó la Autoridad Nacional Competente de otro país.
12. Fotocopia de certificación ISO Guía 17065.
13. Croquis de ubicación del domicilio legal en el país
14. Depósito bancario a la cuenta del SENASAG de acuerdo a las tasas aplicable.

10.3. GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Los gastos para la constitución de la empresa se detallan en el siguiente cuadro:

TABLA N° 34 PRESUPUESTO DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN

REGISTRO EN FUNDEMPRESAS	
REQUISITOS	COSTOS (BS)
Arancel S.R.L.	455
Testimonio de escritura pública	100
Publicación del testimonio de constitución	192
TOTAL	747
GOBIERNO MUNICIPAL	
Fotocopias	10
Poder notariado copia y original	80
TOTAL	90
CAJA NACIONAL DE SALUD	
Copia de CI de responsable	1
Fotocopia de NIT	1
Fotocopia de balance de apertura	2
3 copias de planillas de haberes	15
TOTAL	19
ADMINISTRACION DE FONDOS DE PENSIONES	
Fotocopia de NIT	1
Fotocopia de CI de propietarios	2
Fotocopia de testimonio	5
TOTAL	8
MINISTERIO DE TRABAJO	
3 copias de formulario ROE	20
Deposito al banco	80
TOTAL	100
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN	964

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES GENERALES

Con la elaboración del presente plan de negocios se llegó a las siguientes conclusiones:

- La producción y comercialización de hortalizas orgánicas en la ciudad de Tarija es viable; ya que los indicadores financieros indican que conviene invertir en el presente emprendimiento.
- Las hortalizas que se comercializarán en la ciudad de Tarija son: zanahoria, lechuga y tomate, las cuáles se determinaron en función de la investigación de mercados.
- La estrategia de marketing y ventas planteadas contribuirán de gran manera a que los productos del emprendimiento sean considerados de calidad por los consumidores.
- Se puede incrementar la capacidad de producción, ya que se cuenta con más dimensiones de terreno aptos para la producción agrícola orgánica.
- Debido a que los costos fijos de producción son elevados, para que el emprendimiento sea rentable; se debe tener una producción de zanahoria mayor a 17.162 Kg/año, una producción de lechuga mayor a 6.336 Kg/año y una producción de tomate mayor a 21.973 Kg/año; caso contrario con cantidades menores a estas el emprendimiento generara pérdidas.
- Considerando que los fenómenos climáticos son situaciones incontrolables, para enfrentarse a ellos lo único que se puede hacer, es estar alerta y tomar medidas preventivas para disminuir el riesgo de incurrir en grandes pérdidas en caso de que se presenten estos fenómenos climáticos.
- La producción de las hortalizas debe iniciar en el último trimestre del año 2019 para que de esta manera en enero de 2020 se pueda cosechar los productos y comercializarlos en el mercado.
- La instalación de la empresa se realizará en el transcurso del año 2019.
- El inicio de la actividad económica en el punto de venta será en enero del año 2020, esto debido a que se prevé que a mediados del año 2019 ya se contara con el agua que proviene de la represa Rumi Cancha para el riego de los cultivos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que a futuro se amplíe la capacidad productiva, para que de esta manera se produzca en mayores cantidades, ya que se aplica la economía de escala para la producción agrícola, y de esta manera se puede obtener mayor rentabilidad con este tipo de emprendimientos.
- Producir más tipos de hortalizas para poder ser más competitivo en el mercado, y contar con las hortalizas más demandadas por los consumidores.
- Se recomienda ser proveedor de restaurantes vegetarianos para incrementar las ventas en el futuro.
- Se recomienda analizar que otros tipos de sistemas de producción se pueden aplicar en el presente emprendimiento.
- Se recomienda analizar la conducta del consumidor en los primeros meses de funcionamiento de la empresa, para mejorar algunos aspectos que pudieron no haberse tomando en cuenta en el presente plan de negocios.