

# **CAPÍTULO I**

## **PERFIL**

## **1.1.-ANTECEDENTES**

En Bolivia, la producción de helados comenzó a partir del siglo XX, cuando estos eran elaborados artesanalmente en temporada de invierno, por el congelamiento que se producía, en esa temporada se recolectaba el hielo para elaborar los helados.

Según información recabada por el INE (Anexo 1), en el año 2001, la producción de helados en Bolivia alcanzo 2.556.933 Kg, en la gestión 2006 sufrió un descenso en 2.311.314 Kg, sin embargo en el periodo de 2003 a 2004, creció en un 64.68% aproximadamente, alcanzando a 4.210.802 Kg.

En una entrevista realizada por el diario la razón (anexo 2), indica que el consumo per cápita de helado en Bolivia es de al menos 2,5 litros por año, informó el director ejecutivo de la Compañía de Alimentos Delizia, Felipe Vera.

Por otra parte el diario correo del sur (Anexo 3), señala que en un simposio de lácteos realizada en la ciudad de Santa Cruz, se informó a la población que el consumo per cápita de leche en el país se encuentra en aumento de ser 42 litros persona al años en la gestión 2012 a 61.8 litros en la gestión 2017 y se espera que estas cifras sigan en aumento.

### **HELADOS EN LA CIUDAD DE TARIJA.**

La cultura de helados en la ciudad de Tarija se remonta al año 1972, a través de una entrevista realizada por el periódico la voz de Tarija (anexo 4), se pudo constatar que la empresa más antigua en la ciudad de Tarija que elabora helados artesanales es la heladería Gloria, la cual inició su comercialización desde 6 de diciembre de 1972.

Según información del INE (anexo 7), la variación de precios del producto helado, el código de identificación es el 118050201, en la ciudad de Tarija tuvo una variación del 0,0011 en la gestión 2018 y una variación del 0,00023 hasta julio del año 2019.

En la ciudad de Tarija, a partir de información recabada de FUNDEMPRESA el número de empresas reconocidas son 27 (anexo 5), de las cuales en la actualidad (anexo 6), el 52% cuentan con licencia actualizada y el 48% aun no actualizan su licencia de funcionamiento.

## 1.2.-JUSTIFICACION

El presente plan de negocios tiene como fin proporcionar beneficios nutricionales a través de la elaboración de helados hechos con leche de cabra.

Donde se aplicará los conocimientos adquiridos durante el periodo de estudio de la carrera de administración de empresas, como ser: Recursos Humanos, Producción, Marketing y Finanzas.

El Ministerio de Economía y Finanzas, en el marco del Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP), fomenta el desarrollo de nuevas sociedades privadas debido al continuo dinamismo de la demanda interna y el clima económico favorable del país producto de la estabilidad macroeconómica.

Durante el primer trimestre de 2019 (enero-marzo) la creación de nuevas empresas tuvo un comportamiento positivo alcanzando un total acumulado de 345 nuevas unidades económicas –situándose entre los sectores con mayor número de nuevas inscripciones–, lo cual equivale aproximadamente a la apertura de 4 nuevos emprendimientos por día a nivel nacional.

Tarija es una de las ciudades de Bolivia, donde emprender un negocio como una heladería artesanal resulta interesante por ser una ciudad donde prevalece un clima agradable, en el cual los ciudadanos pueden apetecerles un helado en cualquier época del año.

A pesar de que existen muchas heladerías en Tarija (anexo 5), nuestro producto se elaborara con leche de cabra, brindando a la población un producto alternativo para las personas con intolerancia a la lactosa, convirtiéndose nuestro producto en un bien que puede ser distintivo a lo que normalmente se consume en el mercado local.

Convirtiéndonos en la primera empresa que se dedique **a la elaboración y/o comercialización de helados de cabra**, lo cual permitirá que las personas con intolerancia a la lactosa, puedan consumir adecuadamente las vitaminas y proteínas necesarias para su desarrollo.

En relación a la oportunidad de elaborar helados en base a la leche de cabra se puede indicar que en la actualidad en el departamento de Tarija el instituto nacional de estadísticas-ministerio de desarrollo rural y tierras (anexo 8), indica que el porcentaje de caprinos en la ciudad de Tarija es de 301.330 cabezas, lo cual es indicador que nos permite tener un margen significativo, para analizar la posibilidad de invertir en la elaboración de helados artesanales en base a la leche de este animal.

Según información del periódico el país (anexo 9), en la comunidad de San Lorenzo, en el año 2015 se creó el primer centro de caprinos del departamento de Tarija, el cual cuenta con alrededor de 50 cabras y 2 machos de raza ANGLONUVIA como ejemplares con el objetivo de ampliar la ganadería caprina en la provincia Méndez del departamento de Tarija.

Según información recabada del periódico ABC color (anexo 10), la producción promedio de una cabra es de 3 a 4 litros por día, se recomienda para tener buena producción de leche de cabra, ordeñe dos veces al día, con espera en el ordeño de 10 a 12 horas.

### **1.3.-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1.-IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

La leche es un alimento muy importante para las personas, porque aporta muchos nutrientes como ser: hidrato de carbono y grasas, además de agua y minerales: calcio, fosforo, magnesio, zinc, potasio, hierro y yodo. Es rica en proteínas y azúcares importantes para el organismo. Entre las proteínas destacan la caseína, diversas seroglobulinas y albuminas.

Sin embargo, el problema del consumo de la leche de vaca radica en que el 75% de la población mundial es incapaz de digerir la lactosa, el principal azúcar presente en la leche. Aunque la intolerancia a la lactosa puede ser temporal, por ejemplo, asociada a enfermedades del intestino delgado, en la mayoría de los casos es de origen genético y por tanto irreversible.

Esta patología se debe principalmente a que la leche de vaca contiene un elevado número de caseína y suero, lo cual si no es detectado a tiempo puede llevar a complicaciones como alergia a otros alimentos como los huevos la soja, el maní e incluso la carne vacuna.

### **1.3.2.-NECESIDADES INSATISFECHAS**

La organización mundial de salud recomienda ingerir 160 litros per cápita anual y destaca en la actualidad que el consumo de leche en Bolivia es uno de los más bajos de Latinoamérica con consumo de 62 litros de leche por persona al año.

Según la FAO, el consumo de leche de vaca aporta al 23% de las recomendaciones dietética diarias de calcio, además aporta el 12% de la recomendación de zinc y el 33% del fosforo.

Sin embargo, existen muchas personas que no pueden consumir este producto, debido a que contiene un elevado número de caseína y suero, las cuales provocan una mala digestión a su organismo.

En la ciudad de Tarija no existen establecimientos que se preocupen por esta situación y se dediquen a la elaboración y/o comercialización de productos con leche deslactosada o que utilicen un producto alternativo como la leche de cabra.

Debido a esta necesidad, se propone la creación de una empresa para elaborar helados con la leche de cabra, ya que esta materia prima, posee las siguientes características distintivas: es más fácil de digerir que la leche de vaca, además de contener un bajo aporte calórico debido a la cantidad de hidratos de carbono y grasas que contiene, y es una fuente excelente de proteínas y amino ácidos esenciales. Es rica en calcio y muchas vitaminas como: A, D, B1, B2 y B12.

Se espera que las personas que antes no consumían helados, consuman el nuevo producto ya que este a diferencia del helado común hecho con leche de vaca, tiene menor cantidad de lactosa lo cual permite una mejor digestión y brinda las vitaminas necesarias a las personas.

En conclusión, podemos mencionar que los helados elaborados con leche de cabra pueden ser una alternativa para consumidores de todas las edades cuando se oferten con mejores características a los que existen actualmente en el mercado, en relación a sus valores nutrimentales, funcionales y sensoriales.

### **1.3.3.-FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Sera viable la creación de una heladería artesanal con leche de cabra en la ciudad de Tarija, como una alternativa para las personas con intolerancia a la lactosa?

## **1.4.-OBJETIVOS**

### **1.4.1.-OBJETIVO GENERAL**

Analizar la viabilidad, técnica, económica, financiera para la implementación de una heladería artesanal con leche de cabra, en la ciudad de Tarija. Como una alternativa para las personas con intolerancia a la lactosa

### **1.4.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- **Analizar el contexto** donde se establecerá el negocio para detectar las oportunidades y amenazas potenciales.
- Realizar una **investigación de mercado** que permita conocer las necesidades y preferencias de los clientes.
- Elaborar los elementos necesarios para comprender la **naturaleza del negocio**.
- Desarrollar un **plan de operaciones** para un adecuado funcionamiento de producción.
- Elaborar un **plan de marketing** que permita realizar una adecuada comercialización.
- Diseñar un **plan organizacional** que permita un adecuado desempeño laboral.
- Elaborar un **plan financiero** que permita tener una versión cuantificada del negocio.

## **1.5.-METODOLOGIA**

### **1.5.1.-TIPO DE INVESTIGACIÓN**

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

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

Naresh K. Malhotra (2008), afirma que “Los estudios descriptivos tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características del mercado o su funcionamiento, determina como se perciben las características del producto”

### **1.5.2.-METODO DE INVESTIGACIÓN**

En este trabajo se utilizara el método de la encuesta y de la observación teniendo en cuenta que en el método de observación la investigadora obtendrá información para la puesta en marcha de una Heladería en Tarija y así lograr los objetivos propuestos.

Naresh K. Malhotra (2008) afirma que “Implica registrar los patrones de conducta de personas, objetos y sucesos de una forma sistemática para obtener información sobre el fenómeno de interés. El observador no se comunica con las personas que observa ni las interroga. Además, la observación se llevará a cabo en un ambiente natural o en uno artificial”. Así la información se puede registrar conforme ocurren los sucesos o a partir de registros de eventos pasados.

En el método de la encuesta se podrán obtener datos primarios cuantitativos en la investigación descriptiva.

Para el desarrollo del presente plan de negocios se tomará en cuenta el libro, “COMO PREPARAR UN PLAN DE NEGOCIOS EXITOSO” según Greg Balanko-Dickson, el cual indica que para hacer el plan de negocio para empresas pequeñas y medianas (pymes) se debe tomar en cuenta el análisis de la industria, estrategia de marketing, plan de operaciones y plan financiero. Sin dejar de lado contemplar nuestro recurso humano.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1.- DEFINICIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Existen muchas definiciones de un plan de negocios, pero finalmente todos los autores coinciden en que un plan de negocios es un documento que permite conocer la información necesaria para analizar, evaluar un proyecto y ponerlo en marcha, así como para buscar financiamiento de los inversionistas.

El plan de negocios o también plan económico y financiero es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz.

Debe entenderse como un estudio de que una parte influye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, el plan desarrollado por la empresa, para incursionar en el mercado con un producto o servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar en nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente. (Borello, 2001).

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales. El plan de negocios contiene tanto objetivos estratégicos como tácticos y puede ser informal o formal. (Greg Balanko, 2017).

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. (Weinberger Villarán, 2009).

Bóveda, Oviedo, & Yakusik S, (2015), indica que un plan de negocio “Es un documento donde el emprendedor detalla sistemáticamente las informaciones del emprendimiento a realizar como ser:

- ◆ El proceso de generación de ideas.
- ◆ La captación y análisis de la información.
- ◆ Evaluación de la oportunidad y los riesgos.
- ◆ Toma de decisión sobre la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento.
- ◆ Cambio de planes en empresas constituidas.

## **2.2.- IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIOS**

El plan de negocios es fundamental a nivel interno, de una manera que primero sea una guía desde la idea inicial hasta la puesta en marcha el proyecto, ya un todavía la sirva para contratar las previsiones que refleja, con los datos reales que se hayan dado al comienzo de actividades, pudiendo de este último análisis dar valiosas conclusiones para el futuro de las empresas.

Sin embargo, el plan de negocios no es menos importante de cara exterior ya que será nuestra mejor tarjeta de prestación a la hora de interesar por nuestro proyecto a futuros socios institucionales financieras y administraciones capacidad como emprendedor.

El plan de negocios es una herramienta de diseño. Esto significa que a través del plan de negocios el emprendedor va dando forma mental a su empresa antes de darle “forma real”. En lugar de tener todo en mente, los detalles, las ideas y los números empiezan a tomar forma en un documento escrito. En el plan se pueden hacer supuestos, simulaciones, etc.

Sabiendo que es una herramienta de reflexión al disponer de un plan de negocios ayuda mucho a reflexionar sobre el impacto de estas novedades en el negocio. Dado que en el plan se expresan las previsiones de cómo debe evolucionar el negocio, al poco tiempo podrá ver como varia la realidad sobre la previsto, analizar las posibles causas y poder tomar decisiones oportunas. Además, antes de emprender la aventura, usted habrá tenido que justificar con bastante detalle de donde va a salir esos millones en ventas, en que se va a gastar el presupuesto disponible, sobre todo la rentabilidad de la empresa.

### 2.3.- BENÉFICOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Dentro de los más importantes son los siguientes:

- ◆ Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- ◆ Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y por ende reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- ◆ Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta, y fundamentada.
- ◆ Facilita la determinación de la factibilidad mercadológica, técnica y económica del proyecto.

### 2.4.- ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

La interacción anticipada de los elementos que constituyen la empresa son los que deben incluirse, con el detalle que requiere un plan de negocio. Sin constituir una enumeración tasita y completa.

Finch, (2002), dice que los elementos recomendados a incluir son los siguientes:

- ◆ **Empresa:** Orígenes de la empresa, objetivos, filosofías, características, computación y organización de los recursos humanos y recursos físicos.
- ◆ **Producto o servicio:** Los productos o servicios y sus características, estrategias, precios y ventas y costos.
- ◆ **Mercado:** Determinación del mercado objetivo, distribución, logísticas y análisis de la competencia.
- ◆ **Mercadeo:** Plan de mercadeo (comunicación con el mercado objetivo). Mezcla de promoción: campaña de ventas, campaña de publicidad, etc
- ◆ **Plan financiero:** Objetivos de venta, costos y gastos y utilidades esperadas.

## 2.5.- FASES DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Borello, (2001) identifica tres grandes fases con las que debería contar cualquier plan de negocios.

### ◆ Fase de factibilidad económica

En esta fase los empresarios deberán centrarse en algunos cálculos económicos que les permita obtener un escenario del proyecto, determinado así su viabilidad económica. Términos como inversiones, costos e ingresos esperados entran inmediatamente en juego: en definitiva, se comparan en el tiempo las cifras más importantes, como costos y rendimiento, para establecer si el proyecto es económicamente atractivo.

### ◆ Fase de Factibilidad Económico – Financiera (Plan Económico – Financiero)

La recolección de los datos mencionados en el punto precedente, permite evaluar también los flujos financieros más importantes, tanto de entrada como en salida, con el fin de dar de inmediato una idea de los recursos indispensables para el inicio de la inversión. Se entra en la fase de determinación de la factibilidad financiera para establecer si el proyecto, además de ser económicamente viable, es también financieramente sostenible a partir de las fuentes de crédito con las cuales realmente contarse.

Esta fase como la anterior, requiere desde un nivel de profundidad en los cálculos, hasta ala simple determinación de los principales conceptos, incluso a nivel agregado, tanto de entrada como de salida. Una vez obtenido un resultado positivo, tanto económico como financiero, se pasa a un análisis más detallado, que no se limita a los cálculos, si no que se extiende al estudio del mercado y la competencia.

### ◆ Fase operativa (plan operativo)

Superada también esta fase, el escenario ya se ha completado y se hace necesario evaluar el acceso a las posibles fuentes de financiación. Una vez efectuado el análisis de todos los factores e identificado el servicio, es importante asegurar los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. En otras palabras, no debe invertirse en una iniciativa sin que previamente se cuente con una absoluta disponibilidad.

## **2.6.- ¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE NEGOCIOS?**

Sirve para elaborar un plan de negocio detallado que proporciona una oportunidad para moldear una poderosa estrategia de desarrollo de negocios:

1. Obtener financiamiento para empezar un negocio.
2. Obtener financiamiento para ampliar su negocio
3. Ser más organizado y aumentar sus probabilidades de éxito.
4. Identificar el valor de su negocio y preparar un plan para vender su negocio.
5. Elaborar un plan para comprar un negocio.
6. Crear un plan de sucesión administrativa para facilitar su retiro.
7. Revitalizar su negocio e identificar nuevos mercados y oportunidades de negocio.
8. Reorganizar para permitirse más tiempo lejos del negocio
9. Elaborar un plan financiero para mejorar la rentabilidad.
10. Reducir su margen de error y aumentar la rentabilidad a través de la rigurosa administración del personal y de los recursos. Así como apalancar las condiciones de mercado.
11. Clarificar meta, objetivos y estrategias de una sociedad o corporación con múltiples directores.
12. Mejorar la eficacia y la administración de las operaciones.

## 2.7.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En esta parte el emprendedor primordialmente debe comenzar con la misión y visión de la empresa, además de una descripción del negocio, su naturaleza, etc. También deberá desarrollar y definir brevemente cuales son los productos o servicios que su empresa ofertará en el mercado.

- ◆ **Misión:** la misión de una empresa se considera como la razón de ser de la empresa, el significado de la empresa para con sus clientes, debemos considerar las siguientes preguntas antes de formular la misión de la empresa:
  - ❖ ¿Cuál es nuestro negocio?
  - ❖ ¿Quién es el cliente?
  - ❖ ¿Cuál es el valor ofrecido?
  - ❖ ¿Dónde quiere llegar nuestro negocio?
- ◆ **Visión:** la visión es la meta máxima, es aquel sueño que uno presente llegar debiendo superar las barreras que hacen de este sueño imposible, debemos considerar lo siguiente.
  - ❖ **Idea central:** Es el propósito central de la empresa, se deben considerar los valores fundamentales en los cuales se constituye la empresa.
  - ❖ **Futuro visualizado:** es la meta audaz a alcanzar. Esto servirá para plantear los objetivos los cuales deben estar de acuerdo al fin o fines que persigue la meta.
- ◆ **Descripción de la empresa:** Se debe indicar que tipo de negocio es, cual es la escritura legal de la empresa y a qué sector o industria pertenece.

Necesidades que cubre, descripción del tipo de necesidades que se pretende satisfacer con el producto y/o servicio. Además del mercado al que va dirigido, público objetivo al que se orienta la oferta, segmento de mercado donde se va a competir.

## **2.8.- ESTUDIO DE MERCADO**

El mercado consiste en un grupo de consumidores que quieren comprar productos o servicios que satisfacen una necesidad o deseo. El mercado de un producto puede consistir en niños, jóvenes, adultos, padres, ancianos o empresas con determinadas características.

Según el lugar donde habiten u operen puede definirse geográficamente.

El estudio de mercado tiene como propósito demostrar la posibilidad de participación de un producto o servicio en el mercado actual, y busca:

- Definir el tamaño total del mercado.
- Estimar el volumen o cantidad del bien o servicio que se comercializará.
- Definir el segmento de mercado al cual se enfocará la empresa.
- Identificar la competencia tanto directa como indirecta.
- Identificar a los principales proveedores.

Según el objetivo del estudio de mercado se deberá establecer las diferentes opciones para la obtención de información. Es importante agotar primeramente las informaciones existentes antes de recurrir a la búsqueda de informaciones primarias. Algunas de las herramientas más utilizadas son las siguientes: observaciones, encuestas, focus groups, entrevistas, comprador misterioso y otros.

### **2.8.1.- ANÁLISIS DEL MERCADO**

Otro componente esencial antes de lanzar un nuevo producto al mercado o al abrir una nueva empresa, conocer las características y profundidad del mercado.

Por esto que Naresh K, (2004) define a la investigación de mercado como: “La identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”.

### **2.8.2.- BENEFICIO DEL ANÁLISIS DE MERCADO**

El análisis del mercado proporciona el conocimiento de la estructura y el tamaño del mercado, así como la información concerniente al ambiente que influye en él.

### **2.9.- MARKETING**

“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. (Philip, 2012)

“El marketing es un proceso social que está orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones para la creación e intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”. (Jean, 1987)

#### **2.9.1.- MARKETING MIX**

Es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta.

#### **2.9.2.- LAS CUATRO P'S**

##### **Producto**

Philip & Armstrong, (2012) en su libro fundamento de marketing, define el como” cualquier cosa que se puede ofrecer a la atención de un mercado para su adquisición, utilizando o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. El concepto del producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta”.

##### **Precio**

El precio es una de los variables más importantes en la estrategia comercial ya que determina las ventas en la empresa. Para la fijación de precio en la compañía influyen factores internos como condiciones comerciales externas.

## **Plaza**

Un producto no resulta muy útil para un cliente si este no puede obtenerlo cuando y donde lo necesita. En consecuencia, en el sector plaza, debemos examinar donde, cuando y por quien en venta los bienes y servicios.

Las funciones que cumplen un sistema de distribución son la distribución física de los bienes, el servicio posterior a la venta, la transmisión de datos informativos a los productores, la negociación para el comprador, la promoción y los riesgos que corren.

## **Promoción**

La promoción es la comunicación entre el vendedor y consumidor, con el objeto de modificar las actitudes y el comportamiento; tiene como objetivo dar a conocer nuestro producto al cliente potencial, explicar sus ventas.

## **2.10.- PRODUCCIÓN**

La producción es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores estos productos pueden ser bienes y/o servicios.

### **2.10.1.- PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Es necesario conocer el proceso de producción independientemente de lo que se va a producir. El proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En él se conjuntan la maquinaria, la materia prima y el recurso humano necesarios para realizar el proceso. El proceso de producción debe quedar establecido en forma clara, de modo que permita a los trabajadores obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios.

Un proceso de producción se establece siguiendo el procedimiento:

- ◆ Determinar todas las actividades requeridas para la producir un bien o prestar un servicio.
- ◆ Organizar las actividades de manera secuencial
- ◆ Establecer los tiempos requeridos para llevar acabo cada actividad.

## **2.11.- RECURSOS HUMANOS**

Contar con recursos humanos adecuados permitirá a la empresa adquirir consenso interno a fin de que toda organización sea motivada por los mismos objetivos de la empresa.

Otro aspecto importante es la motivación que se le da al personal de forma adecuada, esto es para que el personal de la empresa pueda compartir la filosofía, la visión estratégica y la dirección de la organización.

### **2.11.1.- ROL DE UN ADMINISTRADOR**

El rol de un administrador es proporcionar liderazgo, mantener la organización enfocada en los objetivos centrales y evitar que las distracciones diluyan la fortaleza de la empresa o reduzca el impulso.

La planeación le permite pensar acerca de los detalles de su operación y como todos necesitan trabajar juntos para formar una entidad viable, en marcha y sana.

La planeación de negocio refleja las prácticas que los buenos administradores utilizan en un proceso de evaluación en curso. Ellos recolectan información, identifican los recursos que se necesitan, fijan las metas del negocio y dan a luz un proyecto original para lograrlas.

### **2.11.2.- LA ESTRUCTURA**

Antonio, (2001) En la planificación reviste una particular importancia la organización de la estructura de la empresa y en su interior, la de los recursos humanos.

Contrariamente a lo que se piensa con frecuencia, los éxitos se constituyen ante todo con las personas y solo secundariamente con ideas.

Gomes Ceja, (1994) Los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo, que se establecen deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales.

En definitiva, las organizaciones pueden concebirse en términos de tres subsistemas verticales:

- ◆ Nivel estratégico
- ◆ Nivel ejecutivo
- ◆ Nivel operativo

### **2.11.3.- ORGANIGRAMA**

Un organigrama es un modelo que muestra, entre otras cosas la forma en que se han guardado las tareas, actividades o funciones en una empresa. Muestra las tareas, departamentos o subsistemas de una empresa.

Donde diseñar un organigrama permite evidenciar no solo eventuales incoherentes organizacionales, como la duplicación de los roles o funciones, si no también hacer comprender como esta organizada la empresa a un grupo de interés externo.

### **2.12.- ANÁLISIS FINANCIERO-ECONÓMICO**

La planeación financiera es sin lugar a dudas una de las herramientas de éxito o fracaso de una empresa ya que a un en condiciones económicas buenas, muchas son las que llegan a la quiebra por falta de un manejo adecuado de los recursos, por cuanto la distribución eficiente de los recursos en una economía es fundamental para el crecimiento óptimo de la misma, mediante la efectiva obtención y asignación de los fondos.

La evaluación financiera y económica del proyecto integra los resultados de todos los otros componentes del estudio para permitir la determinación de su viabilidad. La profundidad con la que se analizan los factores que afectan los beneficios y costos del proyecto; y el grado de integración de los distintos componentes del estudio hacen que mayor la confiabilidad de los resultados de la evaluación del proyecto.

El objetivo del plan económico financiero es reflejar las inversiones previas necesarias para la puesta en marcha de la empresa, así como los recursos permanentes que se espera obtener y que debería cubrir las inversiones proyectadas.

### 2.12.1.- ANÁLISIS DE ÍNDICE FINANCIERO

#### ◆ Índice de liquidez

Los índices de liquidez miden la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a medida que se transforman en exigibles. Los índices de liquidez incluyen el índice de liquidez corriente y la razón de liquidez inmediata.

#### ◆ Índice de liquidez corriente

El índice de liquidez corriente es una forma de medir la liquidez de su negocio.

#### Cálculo

Los activos corrientes se dividen por los pasivos corrientes.

#### ◆ Razón de liquidez inmediata

Ésta es la razón entre todos los activos que son rápidamente convertibles en efectivo y todos los pasivos corrientes. Excluye específicamente al inventario.

#### Cálculo

Los activos corrientes menos el inventario se divide entre los pasivos corrientes.

#### ◆ Índices de seguridad

Los índices de seguridad indican la vulnerabilidad del negocio ante los riesgos. Por ello, son los índices que con mayor frecuencia utilizan los acreedores para determinar la capacidad del negocio para pagar los préstamos. Existen dos tipos de índices de seguridad que debe incluir en su plan de negocios.

#### ◆ Índice de deuda a capital contable

El índice de deuda a capital contable señala la relación entre el capital invertido por los propietarios y los fondos provistos por los prestamistas.

#### Cálculo

Los pasivos totales se dividen entre el capital contable total (los préstamos a accionistas son considerados capital contable).

#### ◆ **Razón de cobertura de intereses y capital de una deuda**

La razón de cobertura de intereses y capital de una deuda indica en qué medida su flujo de caja cubre la deuda y la capacidad del negocio para incurrir en deudas adicionales.

#### **Cálculo**

Las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA, por sus siglas en inglés) se divide entre la porción actual de deuda + interés.

### **2.12.2.- EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA: VAN y TIR**

#### **Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo el proyecto es viable.

Basta con hallar VAN de un proyecto de inversión para saber si dicho proyecto es viable o no. el VAN también nos permite determinar cuál proyecto es más rentable entre varias opciones de inversión, incluso si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de lo vendido.

#### **Tasa Interna de Retorno TIR**

La TIR representa aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor actual neto del proyecto de negocio, muestra al inversionista la tasa de interés máxima a la que se debe contraer préstamos, sin que ocurra en futuros fracasos financieros. Para lograr esto, se busca una tasa que aplicada al flujo de caja hace que el VAN sea igual a cero ( $VAN=0$ ). El proyecto del negocio se acepta cuando la  $TIR >$  Tasa de actualización (costo capital).

Entonces para hallar la TIR se necesita:

- ◆ Tamaño de inversión
- ◆ Flujo de caja neto proyectado.

# **CAPÍTULO III**

## **ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

### **3.1.- INTRODUCCIÓN**

La empresa como sistema abierto está sujeta condicionada por el contexto externo e interno que influye decisivamente en su supervivencia y crecimiento de la misma y cuya influencia es continua e inevitable.

Por lo que el análisis del contexto permitirá comprender si el entorno es propicio o adverso para la creación de una heladería artesanal con leche de cabra en la ciudad de Tarija.

### **3.2.- OBJETIVOS**

#### **3.2.1.-OBJETIVO GENERAL**

Analizar el contexto donde se establecerá el negocio para detectar las oportunidades y amenazas potenciales.

#### **3.2.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Análisis del entorno mediato del negocio
- Análisis del entorno externo
- Análisis del entorno inmediato del negocio
- Evaluación de las fuerzas de PORTER

### **3.3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO**

Es importante tomar en cuenta los constantes cambios ya que es de suma importancia prestar atención no solo a los aspectos internos de una empresa sino también a los aspectos y factores externos.

A través del análisis PEST del entorno Político, Económico, Social, y Tecnológico que consiste en detectar, evaluar los aspectos que podrían beneficiar o perjudicar, también nos permitirá detectar las oportunidades y amenazas de manera que se pueda formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para reducir las amenazas.

### 3.3.1.- AMBIENTE POLÍTICO-LEGAL

El Estado influye en nuestro plan de negocios mediante el cobro de impuestos y documentos para la puesta marcha del emprendimiento. También asegura el cumplimiento de las responsabilidades tanto de la empresa para con el trabajador como viceversa, y así mismo la legislación exige que el cumplimiento de los beneficios, pensiones y seguros de los trabajadores, como con varios aspectos tales como la responsabilidad social que debe cumplir la empresa en nuestro país y ciudad.

Mediante el gabinete de ministros se aprobó, a principios de junio, el decreto Supremo N°0162 que dispone la "Bolivianización de los Créditos" vía Banco de Desarrollo Productivo (B.D.P.) para los micro, pequeños, medianos y grandes productores a través de entidades financieras autorizadas como Prodem, Fortaleza, Fie, quienes otorgan créditos en bolivianos, con tasa de interés más baja de entre 8% y 9% y a un plazo de 10 años a diferencia de los actuales que solo dan créditos a cuatro a cinco años, según información del ministro de Economía y Finanzas Publicas.

Por otra parte, podemos indicar que LEY N° 947 tiene por objeto potenciar, fortalecer y desarrollar a las Micro y Pequeñas Empresas, orientadas a mejorar la calidad de vida y el Vivir Bien.

Los principios que orientan la presente Ley, son:

- **Celeridad.** Los procesos deben dotar al trámite la máxima rapidez posible, a fin de alcanzar una decisión en tiempo razonable, sin que ello vulnere los procedimientos.
- **Equidad.** Establece que en lo que respecta a disposiciones en temas de desarrollo productivo.
- **Inclusión.** Permite a todas las personas que tienen iniciativas emprendedoras, conformar una Micro y Pequeña Empresa.
- **Proporcionalidad.** Establecimiento de cuotas, tasas o tarifas progresivas que se aplican en función de la capacidad de generación de utilidades y/o salario.
- **Simplicidad.** Los procedimientos administrativos que involucren a las Micro y Pequeñas Empresas, y en general las micro

Sin embargo, no se puede dejar de lado el pago de impuestos (IVA, IT, IUE), que actualmente son aspectos desfavorables para una empresa que se está incursionando en el medio.

### **3.3.2.- AMBIENTE ECONÓMICO**

Es fundamental el análisis del factor económico ya que en cierta manera determina un escenario particular de la situación económica de nuestro país y a nivel departamental en este caso se analizarán las variables más relevantes, las cuales son:

**Producto Interno Bruto (PIB)** El Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia registró una variación positiva de 4,20%, durante el período acumulado entre enero y diciembre del 2017 con respecto a enero - diciembre 2016, 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%. Por otro lado, la única actividad que registró variación negativa fue Extracción de Minas y Canteras 0,61%.

Con relación a la participación de las Actividades Económicas en el PIB, la actividad de Servicios de la Administración Pública registró la mayor participación, con 15,41%, seguida de Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca con 11,59% e Industrias Manufactureras con 10,49%.

Por Tipo de Gasto, el crecimiento de los distintos componentes del PIB en el 2017 registró los siguientes resultados en relación al 2016: el Gasto de Consumo Final de la Administración Pública creció en 4,94%; el Gasto de Consumo Final de los Hogares (ISFLSH) en 4,73%; y la Formación Bruta de Capital Fijo en 11,77%. El componente del Gasto que registró variación negativa fue Exportaciones de Bienes y Servicios en 4,97%.

## **Salario Mínimo Nacional**

En fecha 1 de mayo de 2019 el Presidente Evo Morales Ayma, promulgó el Decreto Supremo N° 3888, mismo que estableció el incremento salarial 2019 del 4% de forma lineal al haber básico de la escala salarial para la gestión 2019 para los sectores del Magisterio, Fuerzas Armadas, Policía Nacional, para los profesionales y trabajadores en salud y para el sector privado en general. Asimismo, este Decreto Supremo, determinó el salario mínimo nacional para la gestión 2019 por un monto de Bs 2.122.-. Dentro de las disposiciones finales del Decreto Supremo N° 3888 también se establece su efecto retroactivo, por lo que dicho incremento debía ser cancelado desde el 1 de enero de 2019, debiendo ser el mismo efectivizado hasta el 31 de mayo de 2019. Sin embargo la Disposición Final Sexta del mismo Decreto señala que tanto el incremento salarial para el sector privado como la aplicación del Salario Mínimo Nacional deben ser reglamentados por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.

Es en este sentido, que en fecha 13 de mayo de 2019, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social a través de la Resolución Ministerial N° 425/19 reglamentó la aplicación del incremento salarial 2019 para el sector privado y la aplicación del incremento del salario mínimo nacional, estableciendo ciertos lineamientos. Es así, que para poder entender de una mejor manera esta reglamentación, realizaremos la explicación de los lineamientos más importantes a través de la formulación de preguntas y respuestas de la siguiente manera:

### **¿Cuál es el Salario Mínimo Nacional 2019 y a qué trabajadores se aplica?**

El Artículo 7 del Decreto Supremo N° 3888, estableció para la gestión 2019, el Salario Mínimo Nacional de Bs 2.122.- (Dos mil ciento veintidós 00/100 Bolivianos). En relación al salario mínimo establecido para la gestión 2018 de Bs 2.060.-, es importante señalar que existiría un incremento del 3%, el cual será controlado y supervisado por el Ministerio de Trabajo Empleo y Previsión Social.

En relación a su aplicación, cabe resaltar que este nuevo salario mínimo nacional, deberá ser aplicado a todo trabajador o trabajadora de forma obligatoria, que a través de cualquier modalidad de contrato, tenga una relación laboral de dependencia y subordinación, trabajando por cuenta ajena a través del desempeño de funciones físicas o intelectuales.

## **¿Cuál deberá ser el porcentaje de incremento al haber básico 2019 para el sector privado?**

El Decreto Supremo N° 3888 y la Resolución Ministerial 425/19 establece para el sector privado el incremento del 4% a la remuneración básica percibida en la gestión 2018, sin embargo, genera a este sector, la posibilidad de que a través de las negociaciones con sus trabajadores puedan fijar un porcentaje mayor, por lo que el 4% no sería un porcentaje limitativo para el incremento a este sector, teniendo la exigencia principal de que el incremento no sea menor al porcentaje de 4% establecido.

### **Inflación**

El Banco Central de Bolivia (BCB) revisó la perspectiva de inflación y la redujo de 4% a 3,5% hasta fin de año. La estimación del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) fue ratificada, de acuerdo a la proyección inicial, y se sitúa en 4,5%.

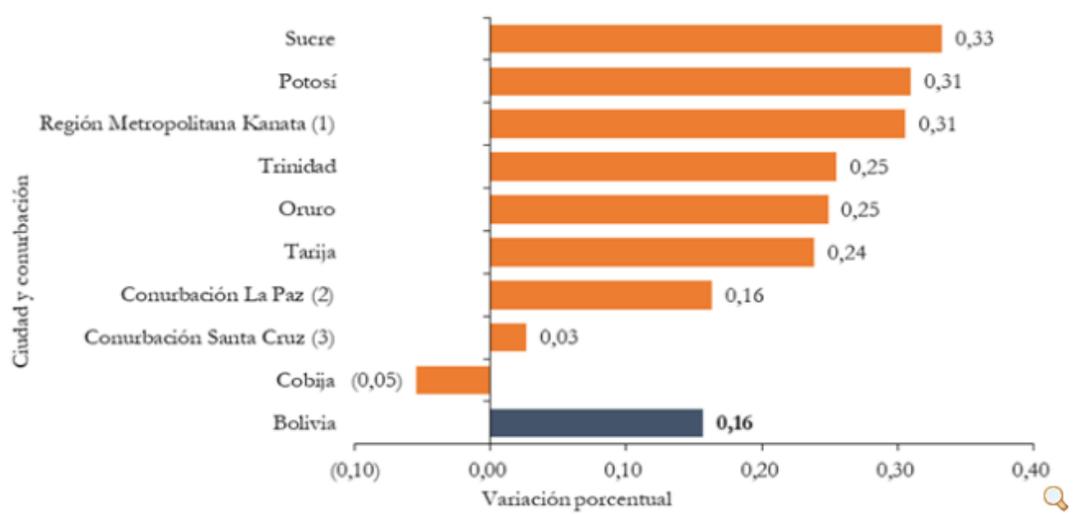
“El Banco Central ha revisado a la baja la inflación a una tasa de 3,5%, entre 2,5% y 4%, esa es nuestra nueva estimación de inflación que vamos a tener a fines de este año, mientras que el crecimiento de la actividad económica se va situar alrededor de la proyección original (4,5%)”, informó este miércoles el asesor principal de Política Monetaria del BCB, Raúl Mendoza.

Los organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) sitúan a Bolivia con una tasa promedio del 4% a pesar de las revisiones que realizaron y consideran que será el país que más va a crecer en América del Sur durante este año.

El año pasado, Bolivia registró la inflación más baja desde 2009, con el 1,51%.

El Programa Fiscal Financiero 2019, suscrito entre el Ministerio de Economía y del Banco Central de Bolivia (BCB), el 25 de febrero de este año, proyectó un crecimiento económico de 4,5% y una inflación del 4% para este año.

**Ilustración 1: Variación porcentual de precios**



Datos obtenidos fuente: Propia

### **Empleo y desempleo**

Bolivia registra la menor tasa de desempleo de la región en el área urbana, en la que los demás países están por encima del 6 %, según datos del Instituto Nacional de Estadística.

Bolivia registra la menor tasa de desempleo de Latinoamérica con un 4,48 %, con la mayor población desocupada entre los jóvenes, según datos expuestos hoy en un informe oficial.

Por su parte, el director Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE), Santiago Fajart, recalcó que Bolivia registra la menor tasa de desempleo de la región en el área urbana, en la que los demás países están por encima del 6 %. Las tasas de desempleo más altas registradas en 2017 se produjeron en Brasil con el 11,8 %, Colombia con 9,6 %, Uruguay 7,6 % y Argentina 7,2 %, según datos expuestos por Fajart.

### 3.3.3.- AMBIENTE SOCIAL

El ambiente social se analizó los siguientes aspectos:

#### **Conflictividad**

Respecto a la conflictividad, "El gobierno del Presidente Evo Morales resulta ser el que tiene un promedio mayor de conflictos en los últimos 42 años". Bolivia es un país muy conflictivo y "Tarija se ha constituido en el cuarto departamento de mayor conflictividad con un índice de 12% a nivel nacional y una de las principales razones para que Tarija se haya vuelto conflictiva es por la mala administración del poder político y económico en el departamento.

#### **Crecimiento Demográfico**

Con una población en constante crecimiento, destacamos que Tarija ocupa el sexto lugar a nivel nacional en cuanto a la cantidad de habitantes, con una población estimada de 563.342 habitantes para el año 2018, representa el 4,98% de la población nacional.

*Tabla 1: Crecimiento demográfico en Bolivia*

<b>Departamento</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Santa Cruz</b>	2.931.260	3.004.951	3.151.676	3.151.676	3.224.662
<b>La Paz</b>	2.802.719	2.822.090	2.842.031	2.862.504	2.883.494
<b>Cochabamba</b>	1.860.816	1.888.069	1.915.621	1.943.429	1.971.523
<b>Potosí</b>	860.600	867.217	873.901	880.651	887.497
<b>Chuquisaca</b>	606.132	611.068	616.073	621.148	626.318
<b>Tarija</b>	523.459	533.429	543.405	553.373	563.342
<b>Oruro</b>	513.511	519.548	525.675	531.890	538.199
<b>Beni</b>	443.390	449.697	455.928	462.081	468.180
<b>Pando</b>	123.954	128.944	133.966	139.018	144.099
<b>Bolivia</b>	10.665.841	10.825.013	10.985.059	11.145.770	11.307.314

Datos obtenidos fuente: INE

La evolución poblacional en el departamento, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) tuvo un crecimiento promedio de 1,85% año a año de 2014 a 2018; es decir, que el número promedio en que la población aumenta cada año es de 9.971 personas, en base a este comportamiento podemos predecir que para el 2019 Tarija cuente con una población de 573 mil y el 2020 supere los 583 mil.

**Tabla 2: Crecimiento demográfico del Departamento de Tarija**

<b>Provincia</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Cercado</b>	226.245	233.079	239.996	246.989	254.048
<b>Gran Chaco</b>	159.047	161.547	163.966	166.307	168.572
<b>Aniceto Arce</b>	56.414	56.810	57.223	57.641	58.079
<b>Méndez</b>	37.141	37.250	37.351	37.452	37.538
<b>O' Connor</b>	23.330	23.463	23.599	23.729	23.857
<b>Tarija</b>	523.459	533.429	543.405	553.373	563.342

Datos obtenidos fuente: INE

### **Socio cultura**

Según el estudio realizado por la empresa dedicada a la investigación de mercados y especializada en conocimiento de los hábitos de consumo dentro de los hogares, el consumidor en Bolivia es más cauto, busca los mejores precios y también es más exigente por la amplia oferta de productos.

Asimismo, el estudio constató que el consumidor en Bolivia es diverso y racional y se encuentra generando nuevos mecanismos de compra en el país. Al respecto, entender los hábitos de consumo y la forma de compra en las diferentes regiones, es clave para impulsar el desarrollo de las empresas.

Por departamentos, la investigación estableció que existen tres tipos de consumidores: el consumidor ahorrador y leal a las marcas, el que tiene mayor peso en el consumo y los consumidores mantienen sus compras por canales tradicionales.

### **3.3.4.- AMBIENTE TECNOLÓGICO**

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son incuestionables ya que forman parte del desarrollo, la tecnología nos proporciona información, herramientas y canales de comunicación y es cambiante por los continuos avances científicos.

El ambiente tecnológico va evolucionando constantemente, constituyéndose en una variable fundamental que determina el éxito o fracaso de toda empresa.

### 3.4.- ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

A través del análisis de la situación actual se puede obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones.

Se llegó a las siguientes conclusiones en cuanto a las oportunidades y riesgo que implica dicho negocio.

*Tabla 3: Análisis del entorno externo*

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>RIESGO</b>
<b>ENTORNO EXTERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El decreto Supremo N°0162 apoya la "Bolivianización de los Créditos</li><li>• La ley N° 947 potencia y fortalece el desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas</li><li>• El Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia registró una variación positiva de 4,20%.</li><li>• La perspectiva de inflación y la redujo de 4% a 3,5% hasta fin de año</li><li>• Tarija ocupa el sexto lugar a nivel nacional en cuanto a la cantidad de habitantes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El Decreto Supremo N° 3888, estableció el incremento salarial 2019 del 4% de forma lineal.</li><li>• El gobierno del Presidente Evo Morales resulta ser el que tiene un promedio mayor de conflictos en los últimos 42 años.</li></ul>

Datos obtenidos fuente: Propia

### **3.5.- ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO**

El análisis del entorno inmediato (fuerzas Competitivas de PORTER) se refiere al estudio de las fuerzas más cercanas e importantes a la empresa que afectan a su capacidad para servir a los clientes, es así que analizaremos cada uno de estos factores que contiene el análisis del contexto inmediato a continuación.

#### **3.5.1. BARRERAS DE ENTRADA**

Las barreras de entrada para las nuevas empresas de productos y servicios en la ciudad de Tarija son medias.

Algunas de las barreras de entradas sirven para evitar la vulnerabilidad de los sectores que son: Curva de experiencia, Acceso a canales de distribución e identificación de marca.

Se dice que, si en un sector entran nuevas empresas, la competencia aumentara y provocara una baja rentabilidad y si la empresa desea mantenerse en el mercado deberá realizar gastos adicionales

#### **3.5.2. GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES**

En nuestro medio existen pequeñas empresas que producen y comercializan helados artesanales, quienes en un futuro podrían industrializarlos, ofreciendo al mercado un producto sustituto con materia prima similar a la nuestra.

Las barreras de entradas en la ciudad de Tarija son medias, porque para incursionar en este tipo de emprendimiento se requiere una suma importante de capital fijo, cumplir con los aspectos legales de constitución, tener los patentes y licencias correspondientes para la producción.

## DIFERENCIAS DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA

*Tabla 4: Diferencia de precios de la competencia*

<b>PRODUCTOS</b>	<b>PRECIOS (BS)</b>
<b>BARQUILLO / VASITO</b>	<b>3.00</b>
<b>SIMPLES</b>	<b>3.50</b>
	<b>4.00</b>
<b>BARQUILLO / VASITO</b>	<b>6.00</b>
<b>DOBLES</b>	<b>7.00</b>
	<b>8.00</b>
<b>BARQUILLO / VASITO</b>	<b>9.00</b>
<b>TRIPLE</b>	<b>10.50</b>
	<b>12.00</b>
	<b>4.00</b>
<b>CORNETO / CANASTILLA</b>	<b>4.50</b>
<b>SIMPLES</b>	<b>5.00</b>
	<b>7.00</b>
<b>CORNETO / CANASTILLA</b>	<b>8.00</b>
<b>DOBLES</b>	<b>9.00</b>
	<b>10.00</b>
<b>CORNETO / CANASTILLA</b>	<b>11.50</b>
<b>TRIPLE</b>	<b>13.00</b>
	<b>28.00</b>
<b>POTE FAMILIAR</b>	<b>29.00</b>
<b>1/2 KG</b>	<b>30.00</b>
	<b>56.00</b>
<b>POTE FAMILIAR</b>	<b>58.00</b>
<b>1 KG</b>	<b>60.00</b>

Datos obtenidos fuente: Propia

## **COMPETIDORES POTENCIALES**

La competencia potencial en la producción de helados, está dada por aquellos proveedores de materia prima y que en cualquier momento pueden integrarse hacia adelante, elaborando estos mismos productos como otros.

Por otra parte, se consideran competidores potenciales a cualquier persona que cuente con capital suficiente para implementar una empresa de heladería ya que la materia prima está al alcance de cualquier persona

### **3.5.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores son aquellos organismos que proporcionan insumos a la industria, como materia prima, materiales, servicios y mano de obra.

El poder de negociación de éstos se refiere a la capacidad que tienen para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la producción

## **PROVEEDORES DE LA MATERIA PRIMA "LECHE DE CABRA"**

En el departamento de Tarija hay más de 301.000 cabezas de ganado caprino, las familias que se encargan de la cría de estos animales, se convertirán en potenciales proveedores que comercializaran la leche de cabra a nuestra empresa.

Para la producción de los helados, la materia principal es la leche de las cabras, la cual tiene un costo de 5 Bs por litro, esta puede ser adquirida ha pedido mediante la realización de un contrato con los productores lecheros.

### **3.5.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Nuestro emprendimiento está dirigido para las personas de la ciudad de Tarija entre los 15 a 59 años de edad que cuenten con ingresos Media Alta; que quieran consumir un producto saludable y que contengan las vitaminas necesarias para su organismos.

Aprovechando la calidad de la materia prima existente en nuestro país; se pretende elaborar un producto atractivo al que enfocaremos todos nuestros esfuerzos y entusiasmo para satisfacer los deseos de nuestros clientes, y el irrefrenable caudal de la imaginación que aplicamos en el desarrollo de nuestros helados.

### 3.5.5. AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

#### PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son aquellos productos de diferentes empresas o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes.

Existe los productos sustitutos del helado tenemos los jugos, raspadillos, smoothies y yogurt.

### 3.6.- EVALUACIÓN DE LAS FUERZAS DE PORTER

Dedicadas a conocer en profundidad el entorno externo de las empresas y el grado de atractivo de un sector del mercado en particular.

*Tabla 5: Evaluación de las fuerzas de PORTER*

FUERZAS	EVALUACIONES		
	ALTA	MEDIA	BAJA
COMPETITIVAS			
BARRERAS DE ENTRADAS		X	
GRADO DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES		X	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		X	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES		X	
AMENAZAS DE INGRESOS DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		X	

Datos obtenidos fuente: Propia

### **3.7.- CONCLUSIONES:**

- En relación al entorno mediático del negocio se pudo determinar, que es importante tomar en cuenta los constantes cambios ya que es de suma importancia prestar atención no solo a los aspectos internos de una empresa sino también a los aspectos y factores externos.
- En relación al análisis del entorno externo se pudo determinar que existe un apoyo para incentivar el fomento de las empresas, gracias a las condiciones de nuestro país.
- En relación al análisis del entorno inmediato del negocio, se puede indicar que las barreras de entrada al sector tienen un impacto relativamente medio, pues el emprendimiento pretende entrar en el mercado con un tipo de producto diferente, este aspecto es una fortaleza con que cuenta la empresa.
- En relación a la evaluación realizada se pudo determinar que los factores dan como resultado una ponderación mediata.

**CAPÍTULO IV**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

## **4.1.- INTRODUCCIÓN**

La investigación de mercados es la herramienta necesaria para la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas al marketing.

La investigación de mercados nos puede ayudar a la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o facilitar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida, ya que busca garantizar a la empresa, la adecuada orientación de sus acciones y estrategias, para satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener la posibilidad de generar productos con un ciclo de vida duradero que permita el éxito y avance de la empresa, además brinda a las compañías la posibilidad de aprender y conocer más sobre los actuales y potenciales clientes.

## **4.2.-PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **4.2.1.-DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

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

### **4.4.2.-FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

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

### **4.4.3.-PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

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

### **4.4.4.-PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Qué características personales y psicológicas influyen en el momento de la compra?
- ¿De qué manera influyen las nuevas tendencias de alimentos de consumir productos más saludables al momento de la compra?
- ¿Qué características considera importante el consumidor a la hora de realizar sus compras en una heladería en particular?

#### **4.4.5.-HIPÓTESIS**

- H1: Los factores personales como la edad, la situación económica y los estilos de vida, más los factores psicológicos como la motivación y la percepción son las características más relevantes que influyen en el momento de la compra.
- H2: El conocimiento cada vez mayor del propio estado de salud lleva a los consumidores a gestionar su estado y apostar por una dieta personalizada, donde buscarán ingredientes, productos y combinaciones de alimentos que brinden beneficios nutricionales, físicos y emocionales que mejoren sus prioridades de autocuidado.
- H3: La calidad de los productos, la diversificación de los mismos son las principales características que el cliente toma en cuenta al elegir una heladería en particular

#### **4.3.-OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

##### **4.3.1.-OBJETIVO GENERAL**

Realizar una **investigación de mercado** que permita conocer las necesidades y preferencias de los clientes.

##### **4.3.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar características personales y psicológicas que influyen en el momento de la compra.
- Determinar el rango de precio que están dispuestos a pagar por adquirir el nuevo producto considerando sus beneficios y ventajas.
- Determinar de qué manera influyen los nuevos estilos alimenticios de consumir productos más saludables al momento de elegir una heladería en particular
- Determinar el lugar de venta para el consumo de los helados.

#### **4.4.-METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo del presente trabajo se empleó los siguientes tipos de investigación: Exploratoria, descriptiva y concluyente.

##### **INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA:**

Primeramente, se identificó las necesidades: mediante la información secundaria, y observación directa que permitió identificar y definir con más precisión el problema de investigación.

Para el análisis del contexto, se aplicó el método deductivo, que posibilitará ir de lo general a lo particular, facilitando entender la situación actual del entorno.

#### **INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA:**

La información fue recopilada mediante la aplicación del método de las encuestas que nos proporciona una información más precisa y clara; para identificar, analizar las características, preferencias del mercado objeto de estudio.

#### **INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE:**

Para reconocer algunas causas y desarrollar un planteamiento del problema más acorde a la realidad, ya que se buscó de manera formal descubrir y probar la hipótesis, analizar la información hallada para que pueda ser cuánticamente verificable.

#### **4.4.1.-FUENTES DE INFORMACIÓN**

##### **4.4.1.1.-FUENTE DE INFORMACIÓN PRIMARIA**

Para la recopilación de la información primaria se recurrió al método de la encuesta y el llenado de cuestionarios.

##### **4.4.1.2.-MÉTODO DE ENCUESTA**

Es una técnica de observación social, que consiste en la recolección sistematizada de la información referida a un asunto concreto previamente elegido, a través de opiniones y juicios valiosos, que, en calidad de respuestas orales, escritas o conductuales, emiten un grupo escogido de personas relacionadas de alguna manera con la realidad a investigar.

##### **4.4.1.3.-CUESTIONARIO**

Es una técnica de la encuesta que consiste en recabar información escrita sobre un determinado asunto de personas escogidas que de alguna manera se hallan relacionadas con el tema concreto de estudio.

#### **4.4.2. FUENTE DE INFORMACIÓN SECUNDARIA**

Dentro de la investigación de mercado se recurrió a la información secundaria de fuentes confiables como: libros, INE, tesis, periódicos, internet y otros

#### 4.5.-DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra tomamos en cuenta a la población del área urbana de la ciudad de Cercado-Tarija en el año 2018, según el INE es de 254.048 habitantes.

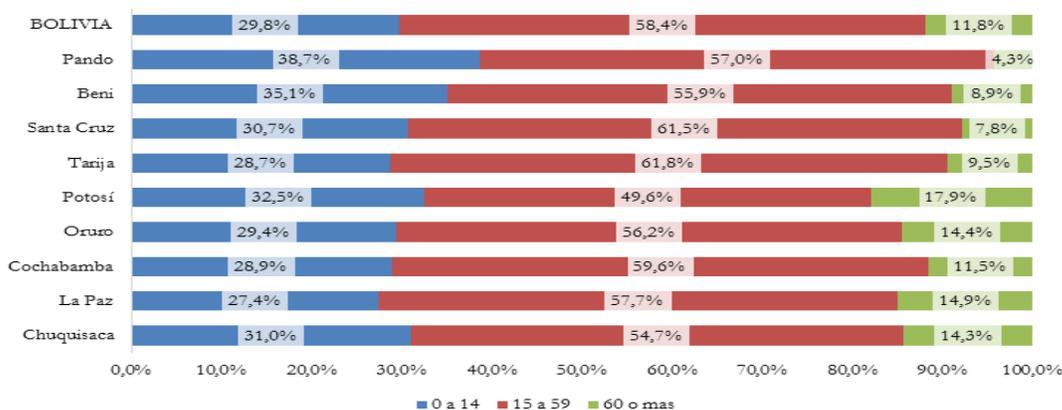
**Tabla 6: Crecimiento demográfico del Departamento de Tarija**

Provincia	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Cercado</b>	226.245	233.079	239.996	246.989	254.048
<b>Gran Chaco</b>	159.047	161.547	163.966	166.307	168.572
<b>Aniceto Arce</b>	56.414	56.810	57.223	57.641	58.079
<b>Méndez</b>	37.141	37.250	37.351	37.452	37.538
<b>O' Connor</b>	23.330	23.463	23.599	23.729	23.857
<b>Tarija</b>	523.459	533.429	543.405	553.373	563.342

Datos obtenidos fuente: INE

De los cuales para el presente trabajo tomara en cuenta a personas de la ciudad de Tarija entre 15 y 59 años de edad, según datos del INE indica que la población joven de Tarija es de alrededor del 61.8%

**Ilustración 2: Porcentaje de población por edades**



Datos obtenidos fuente: INE

#### Realizando los cálculos:

$$Poblacion = Habitantes\ de\ mercado \times Porcentaje\ de\ habitantes\ jovenes$$

$$Poblacion = 254.048 \times 61.8\% = 157.001,664 = 157.002$$

De los mismos se determinó que la población a tomar en cuenta en el presente trabajo es de 157.002 habitantes.

#### 4.5.1.-SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO A UTILIZAR

Utilizamos la técnica de muestreo probabilístico, específicamente el Muestreo Aleatorio Simple donde cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de selección.

#### 4.5.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el cálculo de la muestra provisional como definitiva se utilizó los siguientes datos los cuales serán reemplazados en la fórmula de la muestra "n" provisional y definitiva:

Dónde:

N= Total de la Población urbana de Cercado (157.002 habitantes).

Z=Valor de la abscisa visto en la distribución normal, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza del (90% - 1.65)

e= error Permitido (5%)

p=Probabilidad de éxito

q=Probabilidad de fracaso

n= Tamaño de la muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

#### 4.5.3.-CÁLCULO DE LA MUESTRA

Se tomó un error del 5% para la determinación de la muestra con un nivel de confianza del 90%, debido a que con este error se delimito un tamaño de muestra razonable para la recopilación de la información; así también se consideró el 50% para el éxito y el 50% para el fracaso que puede tener el futuro emprendimiento.

#### *Ilustración 3: Calculo de la muestra*

Calcula el tamaño de la muestra

Tamaño de la población 157.002

Nivel de confianza (%) 90

Margen de error (%) 5

Tamaño de la muestra

**269**

Datos obtenidos fuente: Propia

Con los datos obtenidos se pudo determinar que la cantidad de encuestas a realizar será a 269 habitantes de la provincia cercado de la ciudad de Tarija

#### **4.5.4.-DISEÑO DE CUESTIONARIO**

Para el diseño del cuestionario tomamos en cuenta los siguientes aspectos:

- Estará claramente definidos en función a los objetivos de la investigación.
- Saber escoger cuidadosamente a las personas a encuestar

El modelo de cuestionario tiene 13 preguntas de tipo cerradas con varias alternativas para marcar como se muestra en el cuestionario. (VER ANEXO 11).

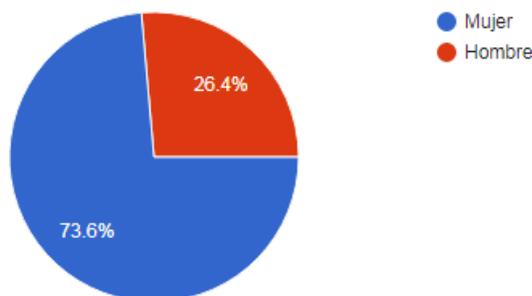
#### **4.5.5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Se llevó adelante el trabajo de campo con la muestra definitiva de 269 posibles consumidores de la ciudad de Tarija donde se recabo la información para el futuro emprendimiento

Una vez realizada las encuestas y tabuladas las mismas, se procedió a analizar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación de mercados mediante tablas y gráficos, cuyo resultado de la averiguación se detallan a continuación:

##### **4.5.5.1.-EN RELACIÓN CON EL SEXO DE LOS ENCUESTADOS**

*Ilustración 4: Sexo de los encuestados*

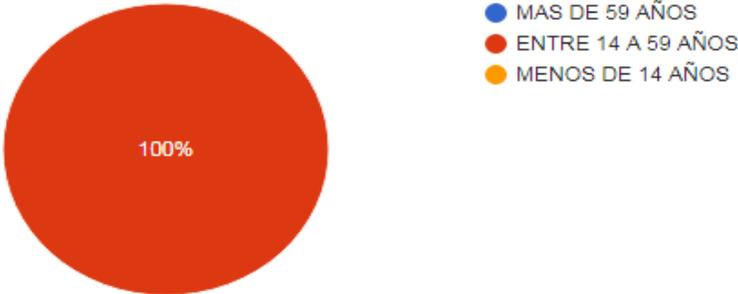


Datos obtenidos fuente: Propia

Se pudo desminar que la mayor cantidad de personas dispuesta a contestar la encuesta son las mujeres con un 73.6% y solo un 26.4% por parte de los hombres.

**4.5.5.2.-EN RELACIÓN CON LA PREGUNTA SOBRE LA EDAD DE LOS ENCUESTADOS**

*Ilustración 5: Edad de los encuestados*

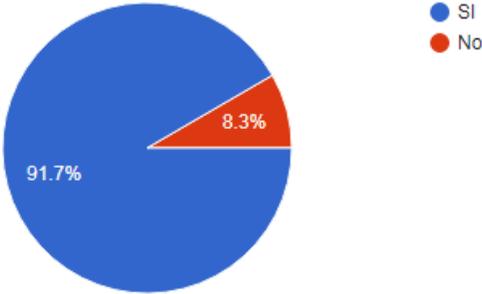


Datos obtenidos fuente: Propia

De todas las personas que fueron encuestadas el 100% indica que tiene entre 14 a 59 años de edad, lo cual indica que nuestra población objetivo son personas jóvenes.

**4.5.5.3.-EN RELACIÓN A LA PREGUNTA SI CONSUME HELADOS ARTESANALES**

*Ilustración 6: Consumo de helados artesanales*

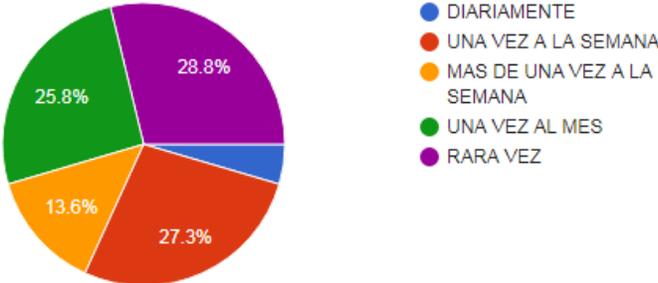


Datos obtenidos fuente: Propia

Se obtuvo que el 91.7% de los encuestados consume helados artesanales, mientras que solo el 8.3% de los encuestados indica que no consume los helados artesanales.

**4.5.5.4.-EN RELACIÓN A LA PREGUNTA SOBRE LA FRECUENCIA DEL CONSUMO DE LOS HELADOS ARTESANALES**

*Ilustración 7: Frecuentica de consumo de helados*

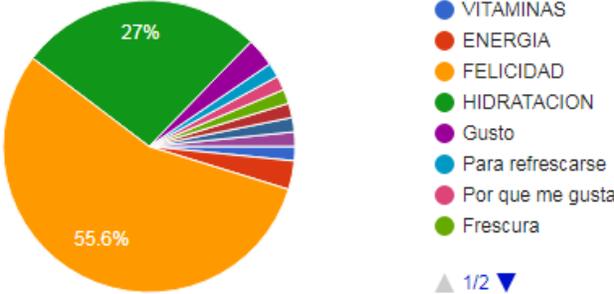


Datos obtenidos fuente: Propia

Se pudo determinar que de todos los encuestados, un 28.8% consume los helados rara vez, un 27.3% consume una vez a la semana, un 25.8 una vez al mes, un 13.6% más de una vez a la semana y el restante consume diariamente.

**4.5.5.5.-EN RELACIÓN A LA PREGUNTA PORQUE CONSUME LOS HELADOS**

*Ilustración 8: Razón por la cual consume los helados*

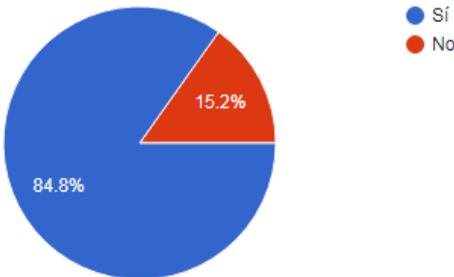


Datos obtenidos fuente: Propia

Se pudo determinar que los consumidores lo hacen en primer lugar para obtener felicidad, seguido por la hidratación, los otros factores no son representativos.

**4.5.5.6.-En relación con la pregunta si está dispuesto a consumir helados artesanales con leche de cabra**

*Ilustración 9: Consumiría helados de cabra*

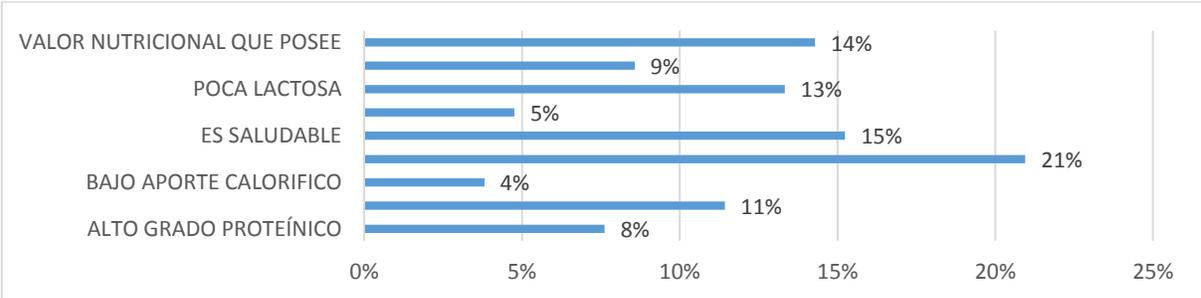


Datos obtenidos fuente: Propia

Se obtuvo que el 84.8% de los encuestados están dispuestos a consumir helados artesanales con leche de cabra, mientras que solo el 15.2% de los encuestados indica que no consumiría los mismos.

**4.5.5.7.-EN RELACIÓN A LA PREGUNTA QUE FACTORES TOMARÍA EN CUENTA PARA CONSUMIR HELADOS CON LECHE DE CABRA**

*Ilustración 10: Porque consumiría helados de cabra*

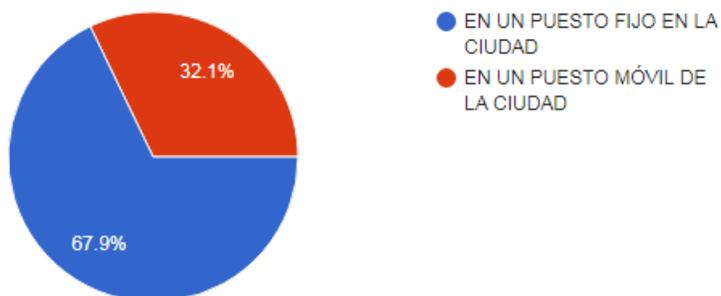


Datos obtenidos fuente: Propia

Se pudo determinar que el 21% toma en cuenta el buen sabor, el 15% que es saludable, el 14% toma en cuenta el valor nutricional, el 13% toma en cuenta la poca lactosa que tiene la leche de cabra, el 11% la baja cantidad de grasas, 9% por la cantidad de vitaminas, el 8% por la proteínas, 5% por la facilidad de digerir y el 4% bajo aporte calórico.

#### 4.5.5.8.-EN RELACIÓN A LA PREGUNTA DONDE CONSUMIR EL PRODUCTO

*Ilustración 11: Donde consumiría los helados*

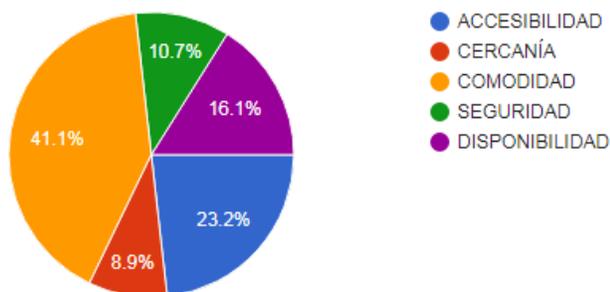


Datos obtenidos fuente: Propia

EL 67.9% de los encuestados indica que prefiere un puesto fijo para la venta del helado con leche de cabra y solo el 32.1% indica que prefiere un puesto móvil.

#### 4.5.5.9.-EN RELACIÓN A LA PREGUNTA DEL PORQUE COMPRARÍA DE ESOS LUGARES

*Ilustración 12: Características del lugar de venta*

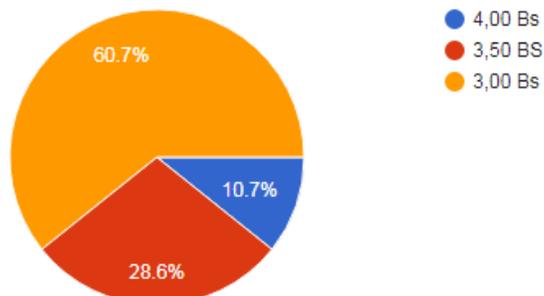


Datos obtenidos fuente: Propia

El 41.1% indica que lo haría por comodidad, el 23.2% lo haría por accesibilidad, el 16.1% por disponibilidad, el 10.7% por seguridad, y el 8.9% lo haría por cercanía.

#### 4.5.5.10.-EN RELACIÓN POR LA PREGUNTA DE CUANTOS ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR BARQUILLO/VASITO SIMPLE

*Ilustración 13: Precio a pagar por un helado barquillo/vasito*

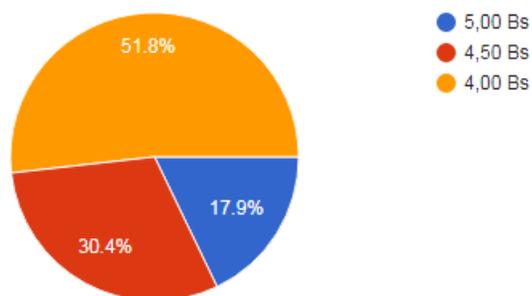


Datos obtenidos fuente: Propia

El 60.7% de los encuestados estaría dispuestos a pagar 3.00Bs, el 28.6% estaría dispuesto a pagar 3.50Bs y el 10.7% estaría dispuesto a pagar 4.00Bs.

#### 4.5.5.11.-EN RELACIÓN POR LA PREGUNTA DE CUANTOS ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR CORNETO/CANASTILLA SIMPLE

*Ilustración 14: Precio a pagar por un helado corneto/canastilla*

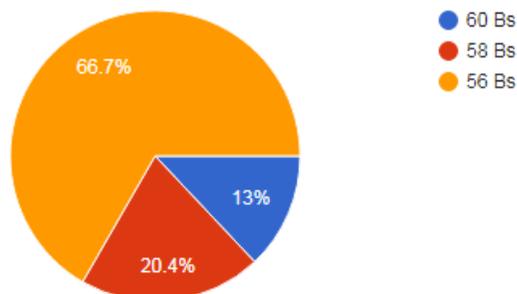


Datos obtenidos fuente: Propia

El 51.8% de los encuestados estaría dispuestos a pagar 4.00Bs, el 30.4% estaría dispuesto a pagar 4.50Bs y el 17.9% estaría dispuesto a pagar 5.00Bs.

#### 4.5.5.12.-EN RELACIÓN POR LA PREGUNTA DE CUANTOS ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR 1KG DE HELADO

*Ilustración 15: Precio a pagar por un helado kilogramo*

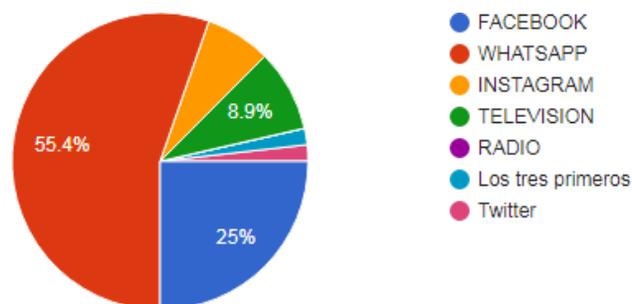


Datos obtenidos fuente: Propia

El 66.7% de los encuestados estaría dispuestos a pagar 56.00Bs, el 20.4% estaría dispuesto a pagar 58.00Bs y el 13% estaría dispuesto a pagar 60.00Bs.

#### 4.5.5.13.-EN RELACIÓN POR LA PREGUNTA CUÁL ES EL MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE MÁS UTILIZA

*Ilustración 16: Medio de comunicación que utiliza*



Datos obtenidos fuente: Propia

El medio de comunicación más usados son la red social WHATSAPP con un 55.4%, seguido por FACEBOOK con 25%, la televisión con 8.9% y las demás no son representativas.

#### **4.6.- CONCLUSIONES**

- En relación a las características personales y psicológicas se pudo determinar que nuestros consumidores serán personas entre los 14 a 59 años de edad, entre los actores que se destacan al momento de consumir los helas se tiene en primer lugar el buen sabor, en segundo lugar, que es un producto saludable en tercer lugar el valor nutricional que posee, en cuarto lugar, la poca lactosa que tiene, en quinto baja cantidad de grasas, en sexto por la cantidad de vitaminas, en séptimo alto grado de proteínas, en octavo fácil de digerir y en noveno bajo aporte calorífico.
- En relación al precio que estarían dispuestos a pagar nuestros consumidores se determine un precio de 3 Bs por unidad de 80 ml vendida.
- En relación al nuevo estilo de vida de los consumidores se pudo determinar que buscan productos saludables y con alto valor nutricional.
- En relación al punto de venta, los clientes buscan un lugar fijo en la ciudad, que se caracterice en primer lugar por brindar comodidad, en segundo lugar, accesibilidad, en tercer lugar, disponibilidad, en cuarto lugar, seguridad y quinto lugar cercanía.

**CAPÍTULO V**  
**NATURALEZA DEL NEGOCIO**

## **5.1.- INTRODUCCIÓN**

En esta sección debe proporcionar una descripción del negocio, este no es algo que debería tomarse a la ligera, sino todo lo contrario. Una correcta descripción de mi negocio puede atraer más clientes.

Muchas empresas enfocan la descripción del negocio en decir lo que ellos son, una buena descripción del negocio le deja saber a las personas si serían un cliente potencial para el negocio y que tipo de producto/servicio puede esperar.

## **5.2.-OBJETIVOS**

### **5.2.1.-OBJETIVO GENERAL**

Elaborar los elementos necesarios para comprender la **naturaleza del negocio**.

### **5.2.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir el producto o la idea del negocio
- Desarrollar la gestión empresarial necesaria para el negocio
- Determinar las ventajas competitivas del negocio

## **5.3.-DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O IDEA DEL NEGOCIO**

La idea de negocio surge después de analizar que existen cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, el creciente mercado prefiere optar por productos que contribuyan a una buena alimentación, por los altos índices de desnutrición y consumo de alimentos no adecuado.

Nuestros helados artesanales, tiene como materia prima principal la leche de cabra como rasgo de diferenciación, con la tentativa de influir en los hábitos de consumo de la población, ofreciendo un producto innovador. El mismo que se caracteriza por ofrecer productos de alta calidad y para lograr esto utiliza materias primas frescas, evitando la utilización de saborizantes, colorantes y conservantes.

Con nuestros productos pretendemos, ampliar la oferta del mercado de helados artesanales en la ciudad de Tarija, introduciendo un producto que resulta ser innovador y diferente para el paladar, brindando unos helados saludables a partir de productos naturales y de calidad.

### **5.3.1.-NOMBRE DE LA EMPRESA**

El nombre del futuro emprendimiento será "HELADERÍA LA CABRITA" donde encontrara helados a base de leche de cabra, la cual es muy nutritiva lo que la sociedad busca.

### **5.3.2.-TIPO DE EMPRESA**

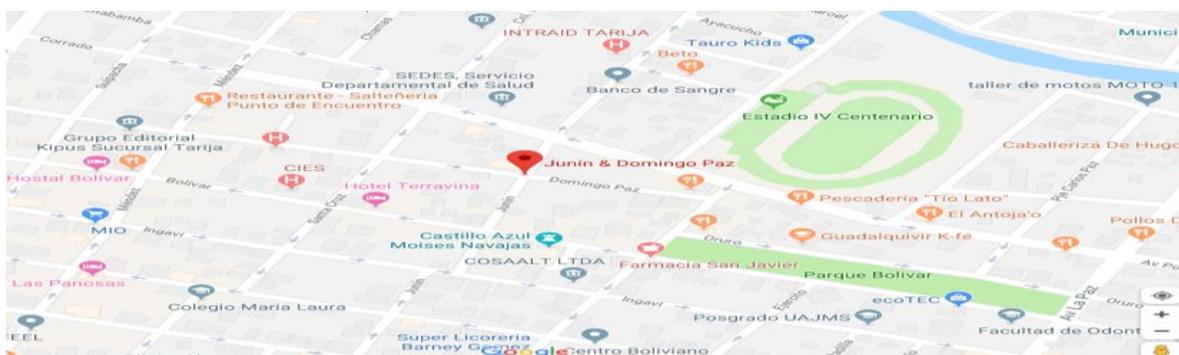
Según su forma Jurídica en base a sus características y beneficios será S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada), donde los socios; conforme establece el Art. 195 de Código de Comercio, el capital social es dividido en cuotas de igual valor, el cual debe pagarse en su integridad por todos los socios al momento de su constitución.

- Según su magnitud.- Microempresa
- Según su origen.-Financiamiento Propio
- Según su naturaleza.- Empresa Privada

### **5.3.3.-UBICACIÓN**

La instalación del futuro emprendimiento será en un puesto fijo como la mayoría de los encuestados prefiere (Anexo 11), se encontrará ubicada en la provincia Cercado del departamento de Tarija, más específicamente en la Av. Domingo Paz entre Junín y Santa Cruz, el alquiler del mismo es 3800 Bs.

#### ***Ilustración 17: Ubicación del emprendimiento***



Datos obtenidos fuente: Propia

## **5.4.-GESTIÓN EMPRESARIAL**

### **5.4.1.-MISIÓN.**

Buscamos cuidar la salud de nuestros consumidores ofreciéndoles variedad de helados al natural, ricos en vitaminas y bajos en calorías, comprometidos a dar un servicio de calidad con calidez.

### **5.4.2.-VISIÓN**

Ser la empresa líder en la producción de helados con leche de cabra, en el departamento Tarija, comprometidos a dar un servicio de calidad con calidez.

### **5.4.3.-VALORES**

Los valores dentro de la organización, serán los pilares fundamentales que nos guían en la consecución de nuestras metas y objetivos, que además nos ayudaran a crear un ambiente confortable o un buen clima organizacional tanto dentro y fuera de la empresa.

#### **5.4.3.1-CONFIANZA**

Sera nuestro valor más importante de la empresa, porque a través de la confianza que brindemos desde la elaboración y comercialización de nuestro producto, hacia nuestros clientes, también se dará la confianza necesaria en nuestro personal y proveedores, para que estos puedan gestionar, como tomar decisiones que ayuden al mejor desenvolvimiento de la empresa.

#### **5.4.3.2.-RESPONSABILIDAD**

Crear responsabilidad y cumplimiento que inspiren confiabilidad empresarial y satisfagan las necesidades del consumidor. Donde la puntualidad en la entrega y el proceso de elaboración se la haga de manera responsable.

#### **5.4.3.3.-COMPROMISO**

Empleo de medios y técnicas de almacenamiento adecuados, manteniendo la calidad de nuestro producto y la satisfacción de nuestros clientes.

También estará el compromiso con la sociedad de crear un nuevo futuro sano y saludable.

### **5.5.-VENTAJAS COMPETITIVAS**

La principal ventaja competitiva es la materia prima, ya que esta tiene aditivos para personas que son intolerantes a la lactosa, además de ser fácil de digerir, tiene excelentes proteínas y vitaminas como: A, D, B1, B2 y B12.

### **5.6.-CONCLUSIONES**

- El producto a elaborar es uno helado artesanal, que tiene como materia prima principal la leche de cabra como rasgo de diferenciación, con la tentativa de influir en los hábitos de consumo de la población, ofreciendo un producto innovador.
- El nombre del futuro emprendimiento será "HELADERÍA LA CABRITA", constituido como micro empresa, que se encontrará ubicado en la Av. Domingo Paz entre Junín y Santa Cruz
- Como ventaja competitiva tenemos los aditivos para las personas que son intolerantes a la lactosa.

**CAPÍTULO VI**  
**PLAN DE OPERACIONES**

## **6.1.- INTRODUCCIÓN**

El **Plan de Operaciones** resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.

## **6.2.-OBJETIVOS**

### **6.2.1.-OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un **plan de operaciones** para un adecuado funcionamiento de producción.

### **6.2.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir el producto
- Describir el proceso productivo
- Determinar los requisitos para la producción

## **6.3.-DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

### **6.3.1.-HELADO**

El helado es un alimento congelado que por lo general se hace de productos lácteos tales como leche o crema, a menudo en combinación con frutas u otros ingredientes y sabores.

Generalmente se endulza con azúcar, saborizantes, edulcorantes o miel. Típicamente se le añaden otros ingredientes tales como yemas de huevo, nueces, frutas, chocolate, galletas, frutos secos, yogur y sustancias que lo estabilizaban.

Nuestro producto será elaborado en base a la leche de cabra la cual a través de un proceso respectivo se obtendrá los helados.

El helado será vendido en de tres formas en un barquillo o canastita, en tres unidades simple, doble y triple, además de potes familiares.

## **6.4.-PROCESO DE PRODUCCIÓN**

### **6.4.1. TIPO DE PROCESO DE PRODUCCIÓN**

El tipo de proceso de producción para la elaboración de los helados será de producción continúa, ya que las materias primas se recibirán de los proveedores, luego pasarán por el proceso productivo siguiendo secuencialmente sus pasos, de tal modo que los materiales sean frescos y saludables.

## 6.5.-FLUJO DE PROCESO DE PRODUCCIÓN

### 6.5.1.-FORMAS PARA DIAGRAMA DE FLUJO BÁSICOS

Los diagramas de flujo usan formas especiales para representar diferentes tipos de acciones o pasos en un proceso. Estos son conocidos como símbolos de diagrama de flujo.

*Ilustración 18: Formas para diagramas de flujo*

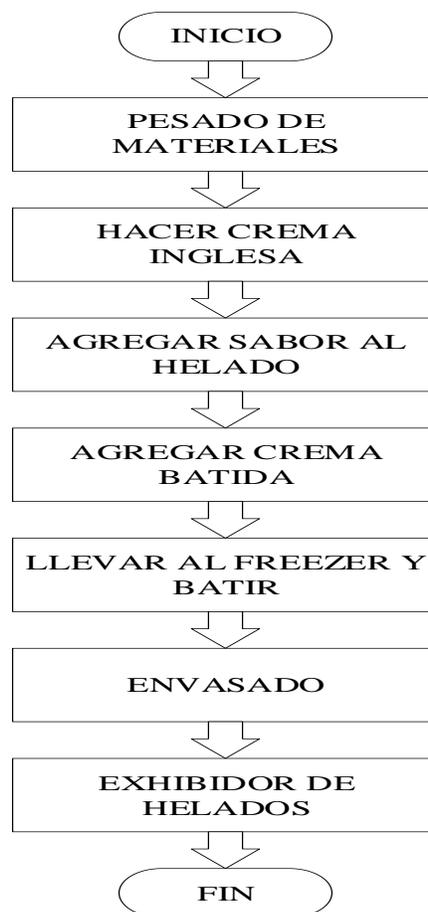


Datos obtenidos fuente: Propia

### 6.5.2.-FLUJO DE PROCESO DE PRODUCCIÓN DE HELADOS

A continuación se muestra el flujo de procesos para la elaboración de helados.

*Ilustración 19: Flujo de procesos de producción*



Datos obtenidos fuente: Propia

## **6.6.-DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Para la elaboración de los helados se utiliza como materia prima la leche de cabra.

El proceso de elaboración comprende las siguientes etapas como se describe a continuación.

### **6.6.1-PESADO DE MATERIALES**

Se deben pesar todos los ingredientes antes de comenzar con la elaboración del helado, se lo realiza para estar seguros de que no se ha omitido o duplicado algún ingrediente.

Todos los materiales deberán ser pesados utilizando una balanza de precisión.

#### ***Ilustración 20: Balanza de presión***



Datos obtenidos fuente: Propia

### **6.6.2.-HACER CREMA INGLESA**

En un recipiente poner 12 yemas de huevo y mezclar con 250gramos de azúcar, mezclar con un batidor.

#### ***Ilustración 21: Crema inglesa***



Datos obtenidos fuente: Propia

Posteriormente se añade 1 litro de leche de cabra tibia, sin dejar de mezclar y se vacía la mezcla en una olla, donde se pone a cocer a fuego lento e ir batiendo con una cuchara de madera.

*Ilustración 22: Preparación de la Crema inglesa*



Datos obtenidos fuente: Propia

Este proceso termina cuando la mezcla se espese, esto ocurre cuando la temperatura es alrededor de 80°C.

### **6.6.3.-AGREGAR EL SABOR DEL HELADO**

Con un colador retiramos algunos grumos que se producen en la preparación

*Ilustración 23: Colar la mezcla*



Datos obtenidos fuente: Propia

Después se añade el saborizante para el helado.

*Ilustración 24: Añadir saborizante*



Datos obtenidos fuente: Propia

#### **6.6.4.- AGREGAR LA CREMA BATIDA**

Se deja enfriar la preparación en temperatura ambiente, si lo desea se puede hacer un baño maría invertido (poner un recipiente abajo con hielo e ir mezclando la mezcla).

*Ilustración 25: Agregar crema batida*



Datos obtenidos fuente: Propia

Posteriormente para 1 litro de leche de cabra se añade 200 gramos de crema batida y se procede a mezclar hasta tener una mezcla uniforme.

*Ilustración 26: Mezclar la crema batida*



Datos obtenidos fuente: Propia

#### **6.6.5.-LLEVAR A LA HELADERA Y BATIR**

Una vez que se tenga la mezcla con la crema se procede a llevar a la heladera, cada hora se debe mezclar hasta que se existan cristales muy pequeños en la mezcla.

*Ilustración 27: Llevar mezcla a la heladera*



Datos obtenidos fuente: Propia

### **6.6.6.- ENVASADO**

Utilizaremos cubetas o contenedores aptos para uso alimentario, limpios y desinfectados.

#### ***Ilustración 28: Envasar la mezcla***



Datos obtenidos fuente: Propia

Taparemos el helado con un film de plástico, una tapa o algo que impida su contacto con el aire. Esto es importante porque el helado es un “absorbe olores” si no está tapado.

### **6.6.7.- EXHIBIDOR DE HELADOS**

Los helados destinados a la venta en vitrina de helados tienen normalmente una temperatura de  $-11^{\circ}\text{C}$ , pues esta es la temperatura en la superficie de las cubetas. Debemos ajustar la temperatura de la vitrina para conseguir esa temperatura de venta.

El helado que guardaremos debe tener una temperatura aproximada de  $-15^{\circ}\text{C}$ . Así evitaremos que el agua descongelada en las cubetas que están a  $-11^{\circ}\text{C}$  no se congele y nos produzca trocitos de hielo en el helado.

#### ***Ilustración 29: Exhibidor***



Datos obtenidos fuente: Propia

## 6.7.-REQUERIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN

A continuación, se detalla la tecnología necesaria, materia prima y insumos

### 6.7.1.-CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA A SER EMPLEADA

*Tabla 7: Materiales necesarios para la producción*

<b>MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO (BS)</b>	<b>TOTAL (BS)</b>
<b>CUCHARILLAS</b>	20	24	480
<b>VASOS</b>	20	120	2.400
<b>BATIDOR</b>	6	35	210
<b>OLLA</b>	6	100	600
<b>CUCHARA DE MADERA</b>	6	23	138
<b>COLADOR</b>	6	25	150
<b>TERMÓMETRO</b>	6	23	138
<b>HELADERA</b>	2	3.000	6.000
<b>COCINA</b>	2	8.000	16.000
<b>EXHIBIDOR DE HELADOS</b>	2	13.000	26.000
<b>BALANZA DE PRECISIÓN</b>	2	250	500
<b>ABRE LATAS</b>	2	25	50
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>	1	5.000	2.600
<b>IMPRESORA</b>	1	350	350
	<b>TOTAL</b>		<b>55.616</b>

Datos obtenidos fuente: Propia

## 6.7.2.-MUEBLES Y ENSERES

*Tabla 8: Muebles y enseres necesarios para la producción*

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO (BS)</b>	<b>TOTAL (BS)</b>
<b>SILLAS</b>	20	300	6.000
<b>MESAS PARA 2 LUGARES</b>	3	325	975
<b>MESAS PARA 4 LUGARES</b>	2	500	1.000
<b>SILLAS PARA OFICINA</b>	2	349	698
<b>ESTANTE E MADERA</b>	1	1.329	1.329
<b>ESCRITORIO</b>	1	1.590	1.590
<b>MUEBLE PARA COMPUTADORA</b>	1	1.428	1.428
<b>TOTAL</b>			13.020

Datos obtenidos fuente: Propia

### 6.7.2.-MATERIA PRIMA

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

Para producir 6 kg de helado se necesitará las siguientes cantidades de materia prima:

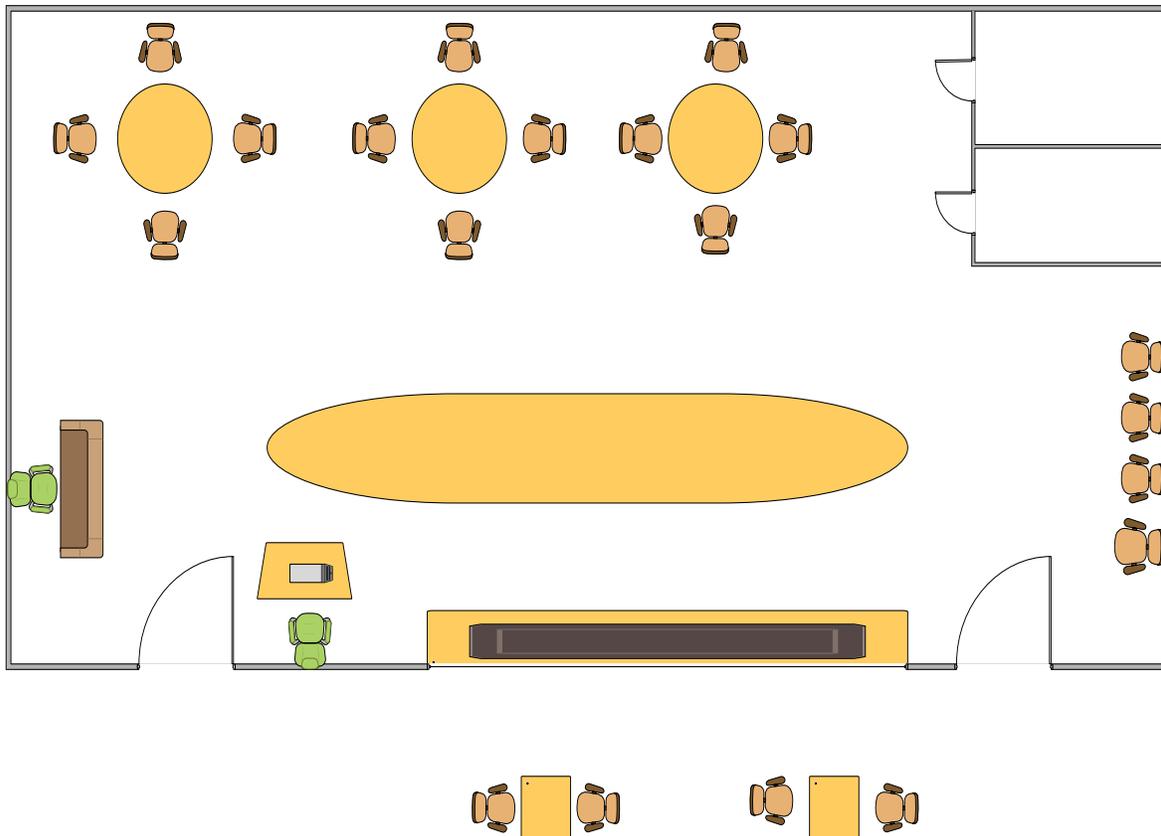
*Tabla 9: Insumos necesarios para la producción*

<b>INSUMOS</b>	<b>CANTIDAD 1KG HELADO</b>	<b>PRECIO (BS)</b>	<b>CANTIDAD 6KG HELADO</b>	<b>PRECIO (BS)</b>	<b>TOTAL (BS)</b>
<b>HUEVOS</b>	12 UNIDADES	9,00	72 UNIDADES	54,00	54,00
<b>AZÚCAR</b>	250 GRAMOS	1,25	1.500 GRAMOS	7,50	7,50
<b>LECHE DE CABRA</b>	1 LITROS	5,00	6 LITROS	30,00	30,00
<b>SABORIZANTE</b>	50 GRAMOS	2,00	300 GRAMOS	12,00	12,00
<b>CREMA BATIDA</b>	200 GRAMOS	7,00	1.200 GRAMOS	42,00	42,00
<b>ENVASES</b>	1 UNIDAD	2,00	6 UNIDADES	12,00	12,00
<b>TOTAL</b>					157,50

Datos obtenidos fuente: Propia

## 6.8.-DISTRIBUCION DE LA HELADERÍA

*Ilustración 30: Distribución de la heladería*



Fuente: Propia

## 6.9.-CONCLUSIONES

- Nuestro producto será elaborado en base a la leche de cabra la cual a través de un proceso respectivo se obtendrá los helados.
- El proceso productivo consiste en: pesar el material requerido, hacer una crema inglesa, agregar saborizantes naturales, añadir crema inglesa, llevar a la heladera, envasar y exhibir el producto.
- Los productos necesario para producir el productos son: huevos, azúcar, leche de cabra, saborizante, crema batida, envases

**CAPÍTULO VII**  
**PLAN DE MARKETING**

## **7.1 INTRODUCCIÓN**

Esta parte del plan de negocios es muy importante para la empresa por que ayudara a la optimización del producto, es una herramienta que nos sirve para prever cual será nuestro comportamiento comercial en la empresa durante un periodo de tiempo.

Por lo tanto, el plan de marketing, es una guía para nuestra comercialización que nos hará recorrer el camino necesario para la rentabilizar nuestros productos y para generar una imagen de nuestra empresa. Su finalidad es centramos en los intereses de nuestros clientes para ofrecerles los productos que más se adecue a sus gustos y deseos.

## **7.2 OBJETIVOS**

### **7.2.1.-OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un **plan de marketing** que permita realizar una adecuada comercialización.

### **7.2.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las necesidades que se pretende satisfacer
- Desarrollar estrategias que permitan obtener la fidelidad de nuestros clientes
- Analizar el marketing mix para nuestra empresa
- Determinar el presupuesto para ejecutar el plan de marketing.

## **7.3 NECESIDADES QUE SE PRETENDE SATISFACER**

En la ciudad de Tarija no existe una empresa que se dedique a la elaboración de helados con leche de cabra.

Por lo tanto, según la pirámide de Maslow, la necesidad más importante a satisfacer es la fisiología; que involucra satisfacer la alimentación y salud. En la ciudad en Tarija las personas poseen necesidades insatisfechas ya que algunas personas no consumen helados porque tiene mucha lactosa.

Nuestro emprendimiento pretende satisfacer la necesidad de nutrición, buen sabor y poca lactosa ya que las empresas actuales se dedican a la producción y comercialización de helados, se enfocan a la necesidad de afiliación.

## 7.4 ESTRATEGIA DE MARKETING

### 7.4.1 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN

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

### 7.4.2 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

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

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

## POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

**Tabla 10: Posicionamiento en el mercado**

MERCADO	Producto	Público objetivo	Beneficios	Slogan
	"HELADERÍA LA CABRITA" Helados artesanales con leche de cabra	Nuestra población son personas jóvenes de 14 a 59 años de edad.	Un producto con leche de cabra, poca lactosa, buen sabor, saludable.	"LA SALUD TIENEN BUEN SABOR"

Fuente: Propia

## 7.5 MARKETING MIX

### 7.5 .1 PRODUCTO

El producto a ofertar son helados artesanales con leche de cabra, tendrán las siguientes características:

- Peso unitario de cada helado es de 80 ml.
- Sera vendido en diversos sabores como: vainilla, chocolate, frutilla, mora, crema de leche, maracuyá, coco, entre otros.
- En tres presentaciones: barquillo, canastilla y kilogramos.

#### 7.5.1.1 MARCA

El nombre de la marca "LA CABRITA", se propone por los autores del proyecto, ya que la materia prima a utilizar ser la leche de cabra, la cual es muy nutritiva lo que la sociedad actual está buscando.

Es importante resaltar los colores, sabores y estructura en el helado artesanal. La estructura particular y estable del helado artesanal es netamente cremosa, lisa sin grumos ni arenillas, persistente y fundible sólo en la boca.

#### *Ilustración 31: Logo*



Fuente: Propia

*Ilustración 32: Slogan*



Fuente: Propia

### **7.5.1.2 PRESENTACIONES**

El producto de la "HELADERÍA LA CABRITA", se introducirán en el mercado en las siguientes presentaciones y características:

- BARQUILLO: hecho de galleta, chocolate, vainilla y diferentes sabores.
- CANASTILLA SIMPLE: canastilla de galleta, chocolate y diferentes sabores.

*Ilustración 33: Presentación de productos*



Fuente: Propia

### 7.5.1.3 ETIQUETAS

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

*Ilustración 34: Etiqueta*



Fuente: Propia

### 7.5.2 PRECIO

Para establecer el precio del producto, se realizó un análisis de la capacidad adquisitiva de la población objetiva, el precio de los competidores en el mercado y la investigación de mercados. El precio que se determinó es el siguiente:

*Tabla 11: Precios de venta por barquillo/vasito*

PRODUCTOS	Precios
<b>BARQUILLO / VASITO</b>	
<b>SIMPLES</b>	<b>3.00 Bs</b>
<b>DOBLE</b>	<b>6.00 Bs</b>
<b>TRIPLE</b>	<b>9.00 Bs</b>
<b>CORNETO / CANASTILLA</b>	
<b>SIMPLES</b>	<b>3.00 Bs</b>
<b>DOBLE</b>	<b>6.00 Bs</b>
<b>TRIPLE</b>	<b>9.00 Bs</b>

Fuente: Propia

El precio de la competencia directa esta entre:

**Tabla 12: Precio de venta por barquillo / vasito de la competencia**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>Precios</b>
<b>BARQUILLO / VASITO</b>	<b>3.00 Bs</b>
<b>SIMPLES</b>	<b>3.50 Bs</b>
	<b>4.00 Bs</b>
<b>CORNETO / CANASTILLA</b>	<b>4.00 Bs</b>
<b>SIMPLES</b>	<b>4.50 Bs</b>
	<b>5.00 Bs</b>

Fuente: Propia

### **Costos a cubrir**

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

### **7.5.3 PLAZA**

El producto será distribuido de forma directa a nuestros consumidores, a través de nuestro local de venta. Esto también permite estar en contacto con nuestros consumidores y dar a conocer las promociones de venta y recibir sugerencias e inquietudes.

En este caso solo tendremos un canal directo y nuestro único punto de venta que se encontrará en la Av. Domingo Paz entre Junín y Santa Cruz donde se venderá el producto.

**Ilustración 35: Plaza**



Fuente: Propia

## 7.5.4 PROMOCIÓN

Para dar a conocer a "HELADERÍA LA CABRITA" se realizará publicidad y promociones de venta de manera continua resaltando las características de nuestro punto de venta, el producto y el servicio. Lo que se busca es crear una imagen empresarial "Ser una empresa de helados que nos preocupamos por las necesidades y salud de nuestros consumidores".

### 7.5.4.1 PUBLICIDAD

#### Televisión

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

#### Internet

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

#### *Ilustración 36: Publicidad*



Fuente: Propia

### 7.5.4.2. PROMOCIÓN DE VENTAS

En cuanto a las promociones se realizará los siguientes estímulos:

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

### 7.6 PRESUPUESTO GENERAL DE MARKETING

*Tabla 13: Presupuesto de Marketing*

<b>PRESUPUESTO DE MARKETING</b>				
<b>(Bolivianos/año)</b>				
<b>Medio</b>	<b>Especificación</b>	<b>Precio Mes</b>	<b>Veces al año</b>	<b>Año 1</b>
	Spot			
Publicidad por televisión	publicitario por 30 segundos, tres pases al día	2300 bs	4	9200 bs
	Publicidad en internet			
Internet	(1500MGB)	100 bs	8	800 bs
<b>TOTAL EN BS</b>				<b>10.000 bs</b>

**Fuente:** Propia

## **7.7. CONCLUSIONES**

- Las necesidades que se busca satisfacer, es de alimentación y salud, por lo cual se brindara a la sociedad un producto con adictivos naturales que permitan satisfacer con las exigencias del mercado.
- La empresa aplicara una estrategia competitiva diferenciada que se basará en la capacitación permanente del recurso humano de la misma, incentivando a los trabajadores en sus distintas actividades que realicen, además se estará siempre a la vanguardia de la competencia, a través de las investigaciones.
- El producto a ofertar son helados artesanales con leche de cabra, la marca de nuestra empresa es “LA CABRITA”, se introducirán en el mercado barquillos y canastillas, el precio será de 3 Bs, se promocionar por las redes sociales y televisión.
- El presupuesto requerido para ejecutar el plan de marketing será de 10.000 Bs anuales.

**CAPÍTULO VIII**  
**PLAN ORGANIZACIONAL**

## 8.1.- INTRODUCCION

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

## 8.2.-OBJETIVOS

### 8.2.1.-OBJETIVO GENERAL

Diseñar un **plan organizacional** que permita un adecuado desempeño laboral.

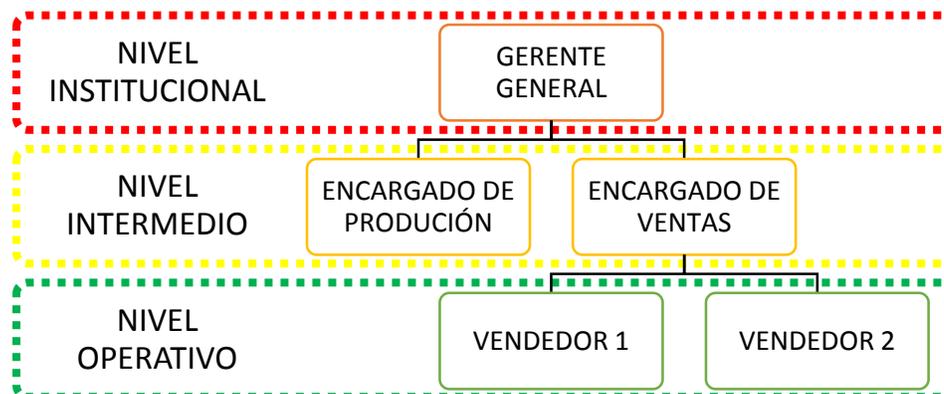
### 8.2.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar una estructura organizacional adecuada para el negocio.
- Elaborar un manual de funciones para los puestos del negocio.
- Elaborar la escala salarial
- Marco legal de la organización

## 8.3.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

*Ilustración 37: Estructura organizacional*



**Fuente:** Propia

La organización es administrada en tres niveles: el institucional, el intermedio y el operativo. Veamos cada uno:

### **8.3.1.-NIVEL INSTITUCIONAL**

Este nivel, también llamado estratégico, es el más alto de la organización. En él se definen los objetivos organizacionales y se analizan y toman las principales decisiones estratégicas. Es predominantemente extravertido, pues se mantiene en contacto con el entorno. Afronta la incertidumbre, pues no tiene poder ni control sobre el ambiente y tampoco puede prever con suficiente precisión lo que ocurrirá. La percepción del entorno es eminentemente subjetiva; ello explica por qué el nivel institucional toma decisiones con base en su percepción del entorno.

### **8.3.2.-NIVEL INTERMEDIO**

Este nivel, también llamado táctico o gerencial, es el mediador porque está entre dos elementos completamente diferentes, uno (el nivel institucional) sujeto a la incertidumbre, el riesgo y un entorno externo cambiante y complejo, y otro (el nivel operativo) orientado a la certidumbre y la lógica, encargado de la programación y la ejecución de tareas bien definidas y delimitadas. El nivel intermedio amortigua los impactos y la incertidumbre que provienen del nivel institucional, los absorbe y los canaliza para transmitir al nivel operativo los programas y procedimientos de trabajo que éste deberá seguir para ejecutar las tareas básicas de la organización con eficiencia.

### **8.3.3.-NIVEL OPERATIVO**

Este nivel, también llamado técnico o núcleo técnico, se encuentra en las áreas inferiores de la organización. Abarca la ejecución diaria y eficiente de las tareas de la organización y se orienta casi exclusivamente a las exigencias impuestas por la naturaleza de las actividades, a los materiales que serán procesados y a la cooperación entre personas para llevar a cabo los trabajos. Es el nivel en el cual se ejecutan las operaciones. Incluye el trabajo básico relacionado directamente con la elaboración de los productos o servicios de la empresa.

#### **8.4.-MANUAL DE FUNCIONES**

La necesidad de contar con un manual de funciones en la organización es imperativa para el adecuado funcionamiento. Este instrumento permite una mejor coordinación de tareas, contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Es por esa razón que se realizó el manual de funciones para nuestra empresa la cual se puede apreciar en el Anexo 12 del presente documento.

#### **8.5.-SELECCIÓN DE PERSONAL**

Chiavenato (2006), indica que la selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que genera la plaza vacante, es por esta razón que en el Anexo 13 se describe el proceso que se debe realizar.

## 8.6.- ESCALA SALARIAL DE LA EMPRESA

En general se pagará sueldos a los empleados de acuerdo a las prestaciones de la ley vigente (A.F.P. y C.N.S.).

*Tabla 14: Escala salarial de la empresa*

<b>CARGO</b>	<b>HABER BÁSICO (BS)</b>	<b>C.N.S</b>	<b>A.F.P.</b>	<b>LÍQUIDO PAGABLE (BS)</b>
	<b>PORCENTAJE</b>	<b>10%</b>	<b>12,71%</b>	
<b>GERENTE</b>	2.334,00	233,40	296,65	1.803,95
<b>ENCARGADOS PRODUCCIÓN</b>	2.122,00	212,20	269,71	1.640,09
<b>ENCARGADOS VENTAS</b>	2.122,00	212,20	269,71	1.640,09
<b>VENDEDOR 1</b>	1.061,00	106,10	134,85	820,05
<b>VENDEDOR 2</b>	1.061,00	106,10	134,85	820,05
<b>TOTAL</b>	<b>8.700,00</b>	<b>870,00</b>	<b>1.105,77</b>	<b>6.724,23</b>
	<b>GASTO ANUAL</b>			104.400,00

**Fuente:** Elaboración propia

## 8.7.-MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

Es una obligación cumplir con las normativas legales para el funcionamiento legal de la empresa es por tal efecto que se investigó todos los pasos necesarios que se deben realizar en el Anexo 14 del presente documento.

## 8.8. CONCLUSIONES

- Se elaboró la estructura de la empresa, donde se determinó que es necesario 5 funcionarios para un adecuado funcionamiento de la misma.
- Se elaboró el manual de fusiones donde se describe el nivel de cada cargo, las responsabilidades y actividades que debe realizar.
- Se elaboró la escala salarial de la empresa, la cual permitirá conocer el costo de los servicios necesarios a cancelar a los empleados.
- Se investigó acerca de la normativa legal que debe cumplir la organización

# **CAPÍTULO IX**

## **PLAN FINANCIERO**

## 9.1.- INTRODUCCION

El plan financiero es una herramienta que permite a emprendedores y empresarios tener versión cuantificada de su idea negocio, trazar objetivos, encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad y generar credibilidad ante los inversionistas.

## 9.2.- OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA

### 9.2.1.- OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan financiero que permita tener una versión cuantificada del negocio

### 9.2.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la inversión inicial para el emprendimiento.
- Desarrollar los estados financieros para el presente emprendimiento.
- Analizar los indicadores de evaluación del negocio para identificar la rentabilidad del presente emprendimiento de manera que contribuye en la toma de decisiones financieras.

## 9.3.- INVERSIÓN INICIAL

Con la información recopilada, se pudo determinar las inversiones necesarias que garanticen el normal funcionamiento del proyecto. Los valores presentados son reales o muy aproximados a los reales ya que se ha investigado al respecto con proveedores locales.

*Tabla 15: Muebles y enseres*

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>Sillas</b>	20	300	6.000
<b>Mesas para 2 lugares</b>	3	325	975
<b>Mesas para 4 lugares</b>	2	500	1.000
<b>Sillas para oficina</b>	2	349	698
<b>Estante e madera</b>	1	1.329	1.329
<b>Escritorio</b>	1	1.590	1.590
<b>Mueble para computadora</b>	1	1.428	1.428
<b>TOTAL</b>			13.020,00

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 16: Maquinaria y herramientas**

<b>MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS</b>			
<b>MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
Cucharillas	20	24	480
Vasos	20	120	2.400
Batidor	6	35	210
Olla	6	100	600
Cuchara de madera	6	23	138
Colador	6	25	150
Termómetro	6	23	138
Heladera	2	3.000	6.000
Cocina	2	8.000	16.000
Exhibidor de helados	2	13.000	26.000
Balanza de precisión	2	250	500
Abre latas	2	25	50
Equipo de computación	1	5.000	2.600
Impresora	1	350	350
<b>TOTAL</b>			<b>55.616,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 17: Capital de trabajo**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Capital de trabajo	PRECIO TOTAL
Costo de producción	39.057,56
Gastos de venta	833,33
<b>TOTAL</b>	<b>39.890,90</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Del monto calculado para la inversión el financiamiento se ha previsto de la siguiente manera:

**Tabla 18: Fuentes de financiamiento**

<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>		
TOTAL INVERSIÓN	108.526,90	100%
Capital propio	21.705,38	20%
Crédito	86.821,52	80%

**Fuente:** Elaboración propia

## 9.4.- ESTADOS FINANCIEROS

### 9.4.1.- BALANCE INICIAL

*Ilustración 38: Balance inicial*

BALANCE INICIAL  
PRACTICADO AL 01 DE ENERO DE 2020  
(EN BOLIVIANOS)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		<u>PASIVOS CORRIENTES</u>	
caja	43.690,90	alquileres por pagar	3.800,00
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		<u>PASIVOS NO CORRIENTES</u>	
maquinaria y equipos	55.616,00	préstamos bancarios	86.821,52
muebles y enseres	13.020,00	<u>CAPITAL</u>	
		Rubén Darío Sossa Sánchez	10.852,69
		Janeth Jesica Vargas Mamani	10.852,69
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	112.326,90	<u>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</u>	112.326,90

**Fuente:** Elaboración propia

#### 9.4.2.- AMORTIZACIÓN

*Tabla 19: Amortización*

<b>PRÉSTAMO</b>	<b>86.821,52</b>
<b>AMORTIZACIÓN</b>	1.447,03
<b>TASA</b>	12%
<b>PERIODOS</b>	60,00

<b>PERIODO</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>AMORTIZACION</b>	<b>INTERES</b>	<b>CUOTA</b>	<b>SALDO</b>
<b>0</b>					86.821,52
<b>1</b>	70.904,24	17.364,30	113.562,54	130.926,85	69.457,21
<b>2</b>	53.539,94	17.364,30	88.557,95	105.922,25	52.092,91
<b>3</b>	36.175,63	17.364,30	63.553,35	80.917,65	34.728,61
<b>4</b>	18.811,33	17.364,30	38.548,75	55.913,06	17.364,30
<b>5</b>	1.447,03	17.364,30	13.544,16	30.908,46	(0,00)
<b>TOTAL</b>		86.821,52	317.766,75		

Fuente: Elaboración propia

#### 9.4.3.- DEPRECIACIÓN

*Tabla 20: Depreciación maquinaria y equipos*

<b>Periodo</b>	<b>Depreciación (10%)</b>	<b>Valor actual</b>
<b>0</b>		55.616,00
<b>1</b>	5.561,60	50.054,40
<b>2</b>	5.561,60	44.492,80
<b>3</b>	5.561,60	38.931,20
<b>4</b>	5.561,60	33.369,60
<b>5</b>	5.561,60	27.808,00
<b>6</b>	5.561,60	22.246,40
<b>7</b>	5.561,60	16.684,80
<b>8</b>	5.561,60	11.123,20
<b>9</b>	5.561,60	5.561,60
<b>10</b>	5.561,60	0,00

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 21: Depreciación muebles y enseres*

<b>Periodo</b>	<b>Depreciación (10%)</b>	<b>Valor actual</b>
<b>0</b>		13.020,00
<b>1</b>	1.302,00	11.718,00
<b>2</b>	1.302,00	10.416,00
<b>3</b>	1.302,00	9.114,00
<b>4</b>	1.302,00	7.812,00
<b>5</b>	1.302,00	6.510,00
<b>6</b>	1.302,00	5.208,00
<b>7</b>	1.302,00	3.906,00
<b>8</b>	1.302,00	2.604,00
<b>9</b>	1.302,00	1.302,00
<b>10</b>	1.302,00	-

**Fuente:** Elaboración propia

#### **9.4.4.- PROYECCIÓN DE COSTOS**

En cuanto a la proyección de costos los hemos realizado de acuerdo a una investigación sobre costos reales de mercado de esta manera podemos proyectar de una manera muy conveniente en el futuro.

**Tabla 22: Proyección de costos**

<b>Periodo</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Materia prima</b>						
<b>Ingredientes y materiales</b>	378.000,00	393.120,00	408.844,80	425.198,59	442.206,54	459.894,80
<b>Total</b>	378.000,00	393.120,00	408.844,80	425.198,59	442.206,54	459.894,80
<b>Mano de obra</b>						
<b>Sueldos y salarios</b>	80.690,76	83.918,39	87.275,13	90.766,13	94.396,78	98.172,65
<b>Total</b>	80.690,76	83.918,39	87.275,13	90.766,13	94.396,78	98.172,65
<b>Costos indirectos</b>						
<b>Total</b>	10.000,00	10.400,00	10.816,00	11.248,64	11.698,59	12.166,53
<b>Total costo de producción anual</b>	468.690,76	487.438,39	506.935,93	527.213,36	548.301,90	570.233,97

**Fuente:** Elaboración propia

### 9.4.5.- PROYECCIÓN DE VENTAS

Planteamos 3 escenarios manteniendo el mismo precio de venta pero variando la cuota de mercado que aspiramos a atender siendo el escenario 1 con un 2.22% del mercado mensual, escenario 2 con 2.17% del mercado mensual y escenario 3 con 2.12% del mercado mensual.

#### 9.4.5.1.- ESCENARIO 1 – PROYECCIÓN DE VENTAS

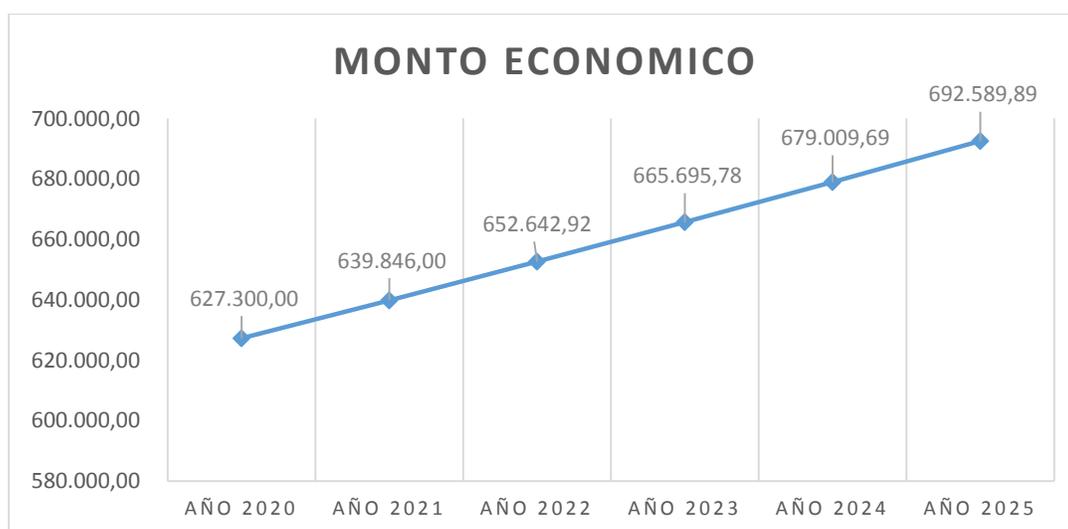
*Tabla 23: Escenario 1 – proyección de ventas*

<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>3,00</b>
<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>	2%
<b>CONSUMIDORES DE HELADO</b>	157.002,00
<b>CONSUMIDORES A CAPTAR POR SEMANA 2,22 %</b>	3.485,00
<b>CONSUMO PROMEDIO SEMANA</b>	1,00
<b>CONSUMO ESTIMADO DIARIO</b>	498,00
<b>CONSUMO ESTIMADO SEMANA</b>	3.485,00
<b>CONSUMO ESTIMADO MES</b>	17.425,00
<b>CONSUMO ESTIMADO AÑO</b>	209.100,00

Concepto	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>Cantidad</b>	209.100,00	213.282,00	217.547,64	221.898,59	226.336,56	230.863,30
<b>Monto económico</b>	627.300,00	639.846,00	652.642,92	665.695,78	679.009,69	692.589,89

**Fuente:** Elaboración propia

*Ilustración 39: Escenario 1 – proyección de ventas*



**Fuente:** Elaboración propia

### 9.4.5.2.- ESCENARIO 2 – PROYECCIÓN DE VENTAS

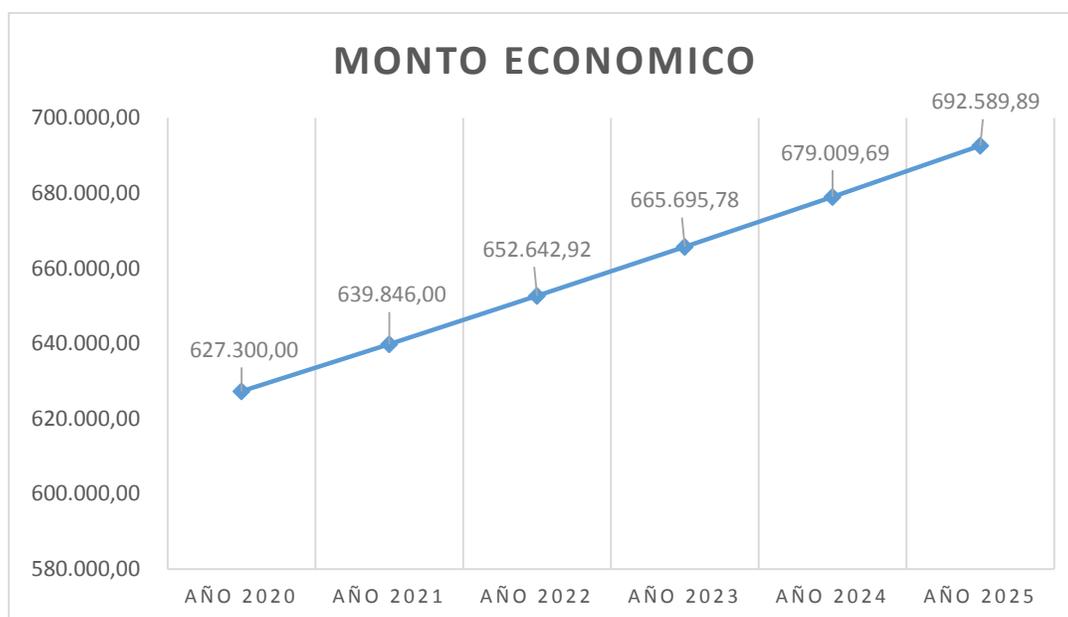
**Tabla 24: Escenario 2 – proyección de ventas**

<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>3,00</b>
<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>	<b>2%</b>
<b>CONSUMIDORES DE HELADO</b>	<b>157.002,00</b>
<b>CONSUMIDORES A CAPTAR POR SEMANA 2,17 %</b>	<b>3.406,00</b>
<b>CONSUMO PROMEDIO SEMANA</b>	<b>1,00</b>
<b>CONSUMO ESTIMADO DIARIO</b>	<b>487,00</b>
<b>CONSUMO ESTIMADO SEMANA</b>	<b>3.406,00</b>
<b>CONSUMO ESTIMADO MES</b>	<b>17.030,00</b>
<b>CONSUMO ESTIMADO AÑO</b>	<b>204.360,00</b>

Concepto	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>Cantidad</b>	204.360,00	208.447,20	212.616,14	216.868,47	221.205,84	225.629,95
<b>Monto económico</b>	613.080,00	625.341,60	637.848,43	650.605,40	663.617,51	676.889,86

**Fuente:** Elaboración propia

**Ilustración 40: Escenario 2 – proyección de ventas**



**Fuente:** Elaboración propia

### 9.4.5.3.- ESCENARIO 3 – PROYECCIÓN DE VENTAS

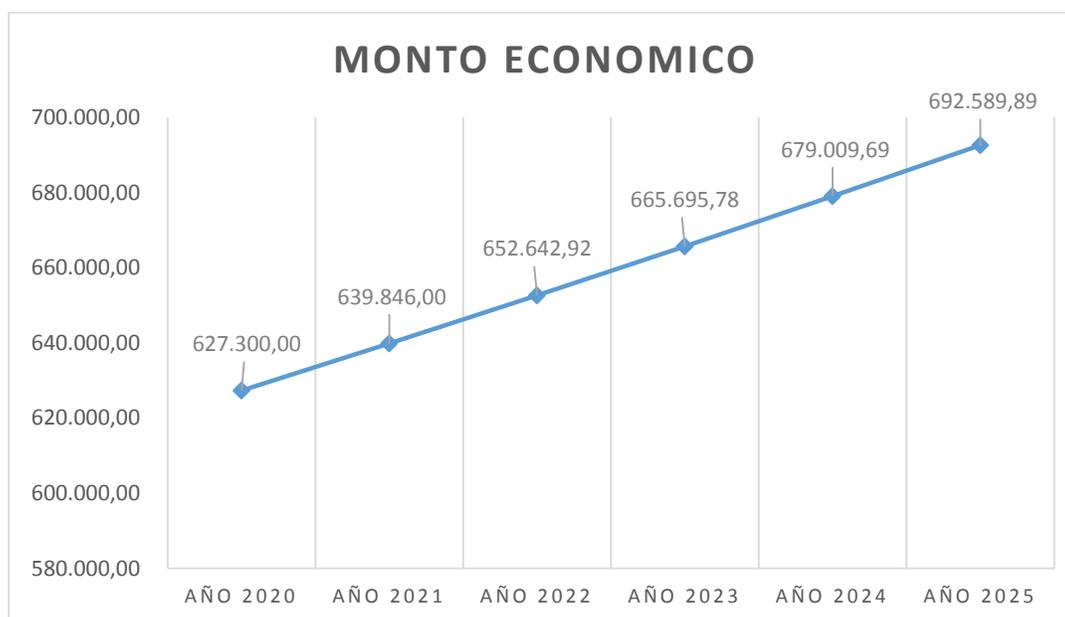
Tabla 25: Escenario 3 – proyección de ventas

<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>3,00</b>
<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>	<b>2%</b>
<b>CONSUMIDORES DE HELADO</b>	<b>157.002,00</b>
<b>CONSUMIDORES A CAPTAR POR SEMANA 2,12 %</b>	<b>3.328,00</b>
<b>CONSUMO PROMEDIO SEMANA</b>	<b>1,00</b>
<b>CONSUMO ESTIMADO DIARIO</b>	<b>476,00</b>
<b>CONSUMO ESTIMADO SEMANA</b>	<b>3.328,00</b>
<b>CONSUMO ESTIMADO MES</b>	<b>16.640,00</b>
<b>CONSUMO ESTIMADO AÑO</b>	<b>199.680,00</b>

Concepto	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>Cantidad</b>	199.680,00	203.673,60	207.747,07	211.902,01	216.140,05	220.462,85
<b>Monto económico</b>	599.040,00	611.020,80	623.241,22	635.706,04	648.420,16	661.388,56

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 41: Escenario 3 – proyección de ventas



Fuente: Elaboración propia

### 9.4.6.- FLUJO DE CAJA

Planteamos 3 escenarios que nos permitirá comprender las condiciones necesarias para conocer las condiciones para que el emprendimiento tenga éxito, estos escenarios fueron realizados en base a la proyección de venta y resultados de la TIR de los escenarios.

#### 9.4.6.1.- ESCENARIO 1- FLUJO DE CAJA

**Tabla 26: Escenario 1 – Flujo de caja**

PERIODO	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		<b>627.300,00</b>	<b>639.846,00</b>	<b>652.642,92</b>	<b>665.695,78</b>	<b>679.009,69</b>
unidades vendidas		209.100,00	213.282,00	217.547,64	221.898,59	226.336,56
precio de venta		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
ventas		627.300,00	639.846,00	652.642,92	665.695,78	679.009,69
<b>EGRESOS</b>		<b>644.716,90</b>	<b>638.459,94</b>	<b>632.952,88</b>	<b>628.225,72</b>	<b>624.309,65</b>
materia prima		378.000,00	393.120,00	408.844,80	425.198,59	442.206,54
mano de obra		80.690,76	83.918,39	87.275,13	90.766,13	94.396,78
costos indirectos		10.000,00	10.400,00	10.816,00	11.248,64	11.698,59
alquileres por pagar		45.600,00	45.600,00	45.600,00	45.600,00	45.600,00
gastos de publicidad		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>depreciación</b>		<b>6.863,60</b>	<b>6.863,60</b>	<b>6.863,60</b>	<b>6.863,60</b>	<b>6.863,60</b>
depreciación maquinaria y equipos		5.561,60	5.561,60	5.561,60	5.561,60	5.561,60
depreciación muebles y enseres		1.302,00	1.302,00	1.302,00	1.302,00	1.302,00
costo de financiamiento activos fijos		113.562,54	88.557,95	63.553,35	38.548,75	13.544,16
<b>UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>(17.416,90)</b>	<b>1.386,06</b>	<b>19.690,04</b>	<b>37.470,06</b>	<b>54.700,04</b>
IUE (25%)		0,00	346,52	4.922,51	9.367,52	13.675,01
<b>UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>(17.416,90)</b>	<b>1.039,55</b>	<b>14.767,53</b>	<b>28.102,55</b>	<b>41.025,03</b>
depreciación		6.863,60	6.863,60	6.863,60	6.863,60	6.863,60
inversión activos fijos		(68.636,00)				
inversión activos fijos maquinaria y equipos		(55.616,00)				
inversión activos fijos muebles y enseres		(13.020,00)				
préstamo activos fijos		86.821,52				
amortización activos fijos		(17.364,30)	(17.364,30)	(17.364,30)	(17.364,30)	(17.364,30)
inversión capital de trabajo		(43.690,90)				
valor residual						34.318,00
valor residual maquinaria y equipos						27.808,00
valor residual muebles y enseres						6.510,00
recuperación capital de trabajo						43.690,90
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>		<b>(25.505,38)</b>	<b>(27.917,61)</b>	<b>(9.461,16)</b>	<b>4.266,83</b>	<b>17.601,84</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La TIR es un indicador financiero que representa aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor actual neto del proyecto de negocio, muestra al inversionista la tasa de interés máxima a la que se debe contraer préstamos, sin que ocurra en futuros fracasos financieros.

Para lograr esto, se busca una tasa que aplicada al flujo de caja hace que el VAN sea igual a cero (VAN=0). El proyecto del negocio se acepta cuando la TIR > Tasa de actualización (costo capital).

Para este escenario la tasa TIR es del 19,59%

### 9.4.6.2.- ESCENARIO 2– FLUJO DE CAJA

**Tabla 27: Escenario 2 – Flujo de caja**

PERIODO	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		613.080,00	625.341,60	637.848,43	650.605,40	663.617,51
unidades vendidas		204.360,00	208.447,20	212.616,14	216.868,47	221.205,84
precio de venta		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
ventas		613.080,00	625.341,60	637.848,43	650.605,40	663.617,51
<b>EGRESOS</b>		644.716,90	638.459,94	632.952,88	628.225,72	624.309,65
materia prima		378.000,00	393.120,00	408.844,80	425.198,59	442.206,54
mano de obra		80.690,76	83.918,39	87.275,13	90.766,13	94.396,78
costos indirectos		10.000,00	10.400,00	10.816,00	11.248,64	11.698,59
alquileres por pagar		45.600,00	45.600,00	45.600,00	45.600,00	45.600,00
gastos de publicidad		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
depreciación		6.863,60	6.863,60	6.863,60	6.863,60	6.863,60
depreciación maquinaria y equipos		5.561,60	5.561,60	5.561,60	5.561,60	5.561,60
depreciación muebles y enseres		1.302,00	1.302,00	1.302,00	1.302,00	1.302,00
costo de financiamiento activos fijos		113.562,54	88.557,95	63.553,35	38.548,75	13.544,16
<b>UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS</b>		(31.636,90)	(13.118,34)	4.895,56	22.379,68	39.307,85
IUE (25%)		0,00	0,00	1.223,89	5.594,92	9.826,96
<b>UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS</b>		(31.636,90)	(13.118,34)	3.671,67	16.784,76	29.480,89
depreciación		6.863,60	6.863,60	6.863,60	6.863,60	6.863,60
inversión activos fijos	(68.636,00)					
inversión activos fijos maquinaria y equipos	(55.616,00)					
inversión activos fijos muebles y enseres	(13.020,00)					
préstamo activos fijos	86.821,52					
amortización activos fijos		(17.364,30)	(17.364,30)	(17.364,30)	(17.364,30)	(17.364,30)
inversión capital de trabajo	(43.690,90)					
valor residual						34.318,00
valor residual maquinaria y equipos						27.808,00
valor residual muebles y enseres						6.510,00
recuperación capital de trabajo						43.690,90
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	(25.505,38)	(42.137,61)	(23.619,04)	(6.829,04)	6.284,06	96.989,08

**Fuente:** Elaboración propia

La TIR es un indicador financiero que representa aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor actual neto del proyecto de negocio, muestra al inversionista la tasa de interés máxima a la que se debe contraer préstamos, sin que ocurra en futuros fracasos financieros.

Para lograr esto, se busca una tasa que aplicada al flujo de caja hace que el VAN sea igual a cero (VAN=0). El proyecto del negocio se acepta cuando la TIR > Tasa de actualización (costo capital).

Para este escenario la tasa TIR es del 1,35%

### 9.4.6.3.- ESCENARIO 3– FLUJO DE CAJA

**Tabla 28: Escenario 2 – Flujo de caja**

PERIODO	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		599.040,00	611.020,80	623.241,22	635.706,04	648.420,16
unidades vendidas		199.680,00	203.673,60	207.747,07	211.902,01	216.140,05
precio de venta		3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
ventas		599.040,00	611.020,80	623.241,22	635.706,04	648.420,16
<b>EGRESOS</b>		644.716,90	638.459,94	632.952,88	628.225,72	624.309,65
materia prima		378.000,00	393.120,00	408.844,80	425.198,59	442.206,54
mano de obra		80.690,76	83.918,39	87.275,13	90.766,13	94.396,78
costos indirectos		10.000,00	10.400,00	10.816,00	11.248,64	11.698,59
alquileres por pagar		45.600,00	45.600,00	45.600,00	45.600,00	45.600,00
gastos de publicidad		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
depreciación		6.863,60	6.863,60	6.863,60	6.863,60	6.863,60
depreciación maquinaria y equipos		5.561,60	5.561,60	5.561,60	5.561,60	5.561,60
depreciación muebles y enseres		1.302,00	1.302,00	1.302,00	1.302,00	1.302,00
costo de financiamiento activos fijos		113.562,54	88.557,95	63.553,35	38.548,75	13.544,16
<b>UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS</b>		(45.676,90)	(27.439,14)	(9.711,66)	7.480,32	24.110,51
IUE (25%)		0,00	0,00	0,00	1.870,08	6.027,63
<b>UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS</b>		(45.676,90)	(27.439,14)	(9.711,66)	5.610,24	18.082,88
depreciación		6.863,60	6.863,60	6.863,60	6.863,60	6.863,60
inversión activos fijos	(68.636,00)					
inversión activos fijos maquinaria y equipos	(55.616,00)					
inversión activos fijos muebles y enseres	(13.020,00)					
préstamo activos fijos	86.821,52					
amortización activos fijos		(17.364,30)	(17.364,30)	(17.364,30)	(17.364,30)	(17.364,30)
inversión capital de trabajo	(43.690,90)					
valor residual						34.318,00
valor residual maquinaria y equipos						27.808,00
valor residual muebles y enseres						6.510,00
recuperación capital de trabajo						43.690,90
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	(25.505,38)	(56.177,61)	(37.939,84)	(20.212,36)	(4.890,46)	85.591,07

**Fuente:** Elaboración propia

La TIR es un indicador financiero que representa aquella tasa porcentual que reduce a cero el valor actual neto del proyecto de negocio, muestra al inversionista la tasa de interés máxima a la que se debe contraer préstamos, sin que ocurra en futuros fracasos financieros.

Para lograr esto, se busca una tasa que aplicada al flujo de caja hace que el VAN sea igual a cero (VAN=0). El proyecto del negocio se acepta cuando la TIR > Tasa de actualización (costo capital).

Para este escenario la tasa TIR es del -14,12%

## 9.5.- CONCLUSIONES

- La inversión inicial para el presente emprendimiento es de alrededor de 112.326,90 Bs.
- Se realizó los siguientes estados financieros: balance inicial, amortización, proyección de costos, proyección de ventas y flujo de caja en relación a tres escenarios posibles.
- Para el primer escenario se debe vender más de 498 helados día, con un peso de 80ml de esta manera el valor del TIR del presente escenario será del 19,593%, lo cual nos indica que existe un margen considerable para obtener ganancias en 5 años plazo.
- Para el segundo escenario se debe vender más de 487 helados día, con un peso de 80ml de esta manera el valor del TIR del presente escenario será del 1,355%, lo cual nos indica que existe la posibilidad de obtener ganancias en 5 años plazo.
- Para el tercer escenario se debe vender más de 476 helados día, con un peso de 80ml de esta manera el valor del TIR del presente escenario será del -14,126%, lo cual nos indica que no existe la posibilidad de obtener ganancias en 5 años plazo.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES**

Después de haber analizado analizar la viabilidad técnica, económica, financiera para la implementación de una heladería artesanal con leche de cabra, en la ciudad de Tarija. Se puede concluir que:

- El presente plan de negocios es viable técnicamente, por que existen tantos los insumos necesarios, como la maquinaria y personal para la elaboración del bien.
- El presente plan de negocios es viable económicamente, por que el contexto colabora a las micro y medianas empresas con financiamiento económico.
- El presente plan de negocio es viable financieramente, siempre y cuando se venda mas de 204.360 helados al año.

## **RECOMENDACIONES**

- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores, intermediarios y clientes, con el propósito de incrementar la visibilidad, llegar a un mayor número de clientes potenciales y construir rápidamente confianza y credibilidad.
- Al ser aplicado este documento se aconseja hacer una actualización permanente con el propósito de adecuarlo a los cambios del entorno y preparado para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado.
- Hacer que los estudiantes de cuarto año de la carrera tengan la obligación de asistir a las defensas para mejorar cada vez más los trabajos, buscando la mejora continua propuesta por Eduardo Deming (1996).