

# **PARTE I**

# PERFIL

## 1.1. ANTECEDENTES

La historia de la gastronomía va de la mano con la evolución de la humanidad, cada época deja registros de su forma de alimentarse y a su vez, de cómo se preparaban esos alimentos.

*“El tomate se empezó a utilizar como planta ornamental y más tarde como alimento. La tomatara es una planta de la familia de las solanáceas (Solanácea) originaria de América y cultivada en todo el mundo por su fruto comestible. Aunque el tomate sea originario de América, la historia de la salsa de tomate nace en España y luego llega a Italia, Francia y otros países. Después, esta salsa empezó a producirse de manera industrial en 1876 en los Estados Unidos, haciendo de ella un ingrediente básico para acompañar pastas y otro tipo de alimentos. En España, la producción industrial de tomate frito comenzó a mediados del siglo XX, momento en que se lanza al mercado la primera salsa con ese nombre”<sup>1</sup>*

El mercado potencial de las salsas son los restaurantes, cafeterías y establecimientos de comidas rápidas.

*“Son tres las salsas que se conocen como universales por su amplia presencia y utilización: la salsa de tomate, la bechamel o salsa blanca y la mayonesa”<sup>2</sup>*

Desde el origen de la salsa hasta la actualidad se ha trazado una gran trayectoria que nos ha permitido originar una diversidad de estos acompañantes en gran variedad de platos, que nos permiten disfrutar de la gastronomía de un modo único.

---

<sup>1</sup> Salsa de tomate: un éxito gastronómico, [Libro en línea]. <http://revista.consumer.es/web/es/20170401/pdf/alimentacion.pdf>

<sup>2</sup> Origen e historia de la salsa, [Página web en línea]. <https://comida.uncomo.com/articulo/origen-e-historia-de-la-salsa-44068.html?amp=1>

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Debido a actualmente la mayoría de las personas utilizan diversas salsas en sus preparaciones y éstas contienen una gran cantidad de azúcar, grasas y demás conservantes que con el pasar el tiempo esto hace daño a su salud, llegando a contraer diversas enfermedades entre éstas la diabetes, una vez contraída esta enfermedad estas personas obligatoriamente deben de seguir una dieta rigurosa, dejar de consumir productos que contengan alto nivel de azúcar y carbohidratos, ya que podría causar daños muchos más graves en su salud hasta incluso la muerte.

Debido a esta situación y de que no existe una empresa que satisfaga esta necesidad, se pretende realizar la elaboración de una salsa de tomate, dirigido a este segmento que está desatendido.

### **1.2.1. Justificación teórica**

Para llevar a cabo este emprendimiento se considera las áreas de la administración, el área de marketing se podrá identificar, el mercado meta, el cual se realizará un estudio para identificar las características que las personas exigen en un producto, en el área de producción se estimará la cantidad que se debe de producir para contar con la materia prima, de tal manera que el área financiera se deberá determinar el capital que se necesitará para el emprendimiento, que puede ser capital propio, o que pueden ser capital externo, es decir entidades financieras que proporcione el capital.

### **1.2.2. Justificación práctica**

Esta investigación se realizará porque se pudo evidenciar que en los últimos años la población diabética ha crecido, por lo tanto surge la oportunidad de ofrecer un producto saludable y nutritivo que le ayude a reducir los niveles de azúcar en la sangre, es por ello que el tomate resulta muy beneficioso para estas personas, gracias a su gran cantidad de vitaminas y nutrientes, aporta muchas cualidades, de las cuales cualquier persona que padezca esta enfermedad puede beneficiarse.

### **1.2.3. Justificación social**

El presente trabajo contribuirá a la salud de las personas que padecen diabetes, como también a las personas que deseen cuidar su salud, a su vez generar fuentes de empleo y lograr tanto el desarrollo regional y nacional del país.

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

Debido a la creciente población de diabéticos en la ciudad de Tarija, y al incremento de la demanda de productos y servicios especializados en este segmento de mercado, se ha encontrado la necesidad de realizar un estudio factible para la creación de una empresa que complete las necesidades alimenticias en cuanto a salsas de tomate se refiere, con el fin de garantizar total satisfacción del diabético ofreciéndole una salsa nutritiva y saludable.

La alimentación es una de las acciones de mayor importancia que afectan el bienestar de las personas de modo considerable, hoy en día es notable el interés por el consumo de comida saludable y nutritiva, en especial de las personas diabéticas, ya que estas deben llevar una dieta baja en azúcares, calorías, grasas, conservantes y aditivos. Una gran dificultad que experimentan las personas que padecen esta enfermedad son las escasas opciones con que cuentan para su alimentación, lo que les lleva a muchos de ellos a quebrar su dieta constantemente, generando mayores problemas en su salud.

### **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Es factible técnicamente, económicamente y financieramente crear una empresa productora y comercializadora de salsa de tomate para diabéticos en la Provincia Cercado del Departamento de Tarija?

#### **1.3.1. Necesidades insatisfechas**

Si bien en los diferentes mercados y supermercados de la ciudad se puede encontrar diversos productos hechos a base de tomate, en el departamento de Tarija no existen empresas que se dedique a este rubro de la producción de salsa de tomate para diabéticos, que apoyen a la salud de las personas que padecen de esta enfermedad o para aquellas que buscan cuidar su salud.

Lo que se pretende con esta idea es ofrecer a las personas un producto 100% garantizado en cuanto a inocuidad alimentaria, con un alto contenido nutricional, para que las personas cuiden su salud consumiendo una salsa que no solo les brindará un mejor sabor a sus preparaciones, sino que también contribuirá al cuidado de su salud. Y así de esta manera también satisfacer las tendencias actuales que existen en el mercado hacia lo saludable y nutritivo.

### **1.3.2. Identificación del mercado objetivo insatisfecho**

El segmento de mercado al cual se pretende satisfacer son las personas diabéticas con ingresos medios-altos de la ciudad de Tarija, los cuales requieren productos nutritivos y bajos en azúcares. La necesidad que se pretende satisfacer es ofrecer a las personas diabéticas una alternativa para el consumo de salsa de tomate garantizada en cuanto a inocuidad es decir un producto apto para el consumo no dañino a la salud, sino que aportará con propiedades que ayudarán a controlar los niveles de azúcar en la sangre de aquellas personas que padecen de diabetes en este caso la diabetes tipo 2.

### **1.3.3. Descripción general del satisfactor o idea de negocio**

La idea de producir esta salsa, consiste básicamente en la utilización de tomate como materia prima, ya que este fruto ayuda en la disminución de azúcar en la sangre. Por lo cual no se corre el riesgo de generar altas indeseadas en la curva de glucosa, esto es porque las azúcares en el tomate son muy pocas y bastantes solubles, en este sentido, la cantidad de fibras presentes en el tomate hacen un buen efecto para la regulación del azúcar.

### **1.3.4. Oportunidad de mercado**

La oportunidad de mercado que se identificó es debido al crecimiento de número de personas que padecen diabetes, *“según la información recopilada del Servicio Departamental de Salud (SEDES-TARIJA), el número de personas que padecen*

*diabetes en el año 2017 es de 14.306 personas y en el año 2018 es 14.880 de personas de la ciudad de Tarija*”<sup>3</sup>, lo que representa un segmento desatendido.

Dado la información recopilada, se puede observar que hay un crecimiento del 4% de personas que padecen diabetes a comparación de los dos últimos años, es por eso que se presenta la oportunidad de brindar un bien innovador, que permita a las personas diabéticas cuidar su salud.

#### **1.4.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Desarrollar un plan de negocios para determinar la factibilidad técnica, económica y financiera de una empresa productora y comercializadora de salsa de tomate para diabéticos en la ciudad Tarija.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar la factibilidad económica de producción de la salsa de tomate para personas diabéticas.
- Determinar el tamaño de la demanda a satisfacer en el departamento de Tarija (Bolivia).
- Determinar los canales de distribución adecuados
- Identificar qué factores son los de primordial importancia para el cliente al momento de efectuar una decisión de compra de las salsas de tomate.
- Determinar estrategias para ser competitivos en el mercado buscando diferenciación y posicionamiento.
- Determinar y establecer estrategias para la comercialización del producto.

---

<sup>3</sup> Entrevista Realizada a la encargada de Salud Renal y Enfermedades no Transmisibles, Doctora Elena María Orihuela Arrieta en SEDES- TARIJA.

- Seleccionar el personal adecuado y capacitado para la elaboración de la salsa de tomate.
- Realizar un plan financiero de la inversión a través de indicadores que permitan determinar la viabilidad del proyecto.

### **1.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Dadas las características del problema el tipo de estudio que se aplicará en la realización de la investigación que permitirá determinar la viabilidad tanto económica, como financiera de la producción y comercialización de la salsa de tomate para diabéticos en la ciudad de Tarija, se utilizará la metodología de la investigación con un enfoque mixto, es decir un enfoque cuantitativo y cualitativo (exploratorio y descriptivo) ya que se recopilará información sobre el comportamiento, tendencias y necesidades del mercado al cual se pretende satisfacer.

Se realizará la investigación exploratoria para identificar el problema y a través de un análisis, recopilación de información se realiza una investigación descriptiva, en el cual se analizará el problema para posteriormente darle una solución. Las fuentes que se utilizarán serán las siguientes:

**Fuentes primarias:** encuesta, entrevista, observación directa.

**Fuentes secundarias:** textos, documentos, revistas, internet y en general cualquier material bibliográfico que se considere útil en la realización del plan de negocio.

### **1.6. ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS**

Según autora Tercila Fernanda Moreno Castro:

1. Análisis del macro entorno
2. Análisis del micro entorno o análisis del sector industrial
3. Plan estratégico
4. Área de marketing
5. Área de producción
6. Área organizacional
7. Área financiera



## **1.7. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. Alcance teórico**

La idea de negocio contemplará las cuatro áreas importantes que forman parte de una empresa las cuales son: área de Producción, Marketing, Recursos Humanos y Finanzas.

### **1.7.2. Alcance espacial**

El plan de negocio de la producción y comercialización de salsa de tomate para diabéticos se llevará a cabo en la Provincia Cercado del departamento de Tarija.

### **1.7.3. Alcance temporal**

El presente plan de negocios se inició el 18 de febrero de 2019 y tendrá como fecha de finalización el 31 de mayo de 2019. Se recopilará y analizará información a través de los datos de los últimos 4 años.

# **PARTE II**

# **MARCO TEÓRICO**

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.”<sup>4</sup>

La administración es un proceso debido a que tiene una serie de pasos o etapas que ayuda en el cumplimiento de los objetivos de la empresa de manera eficiente y eficaz haciendo un uso adecuado de los recursos de manera que se logre integrar a la organización como un todo, en su concepto se puede precisar el proceso administrativo como la administración en acción, o como el conjunto de fases o etapas continuas a través de las que se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso sistémico. Donde grupos de personas necesitan trabajar juntos en equipo para el cumplimiento de metas y objetivos de la organización de manera eficaz.

### **ORGANIZACIÓN**

“Se define organización como un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado. En organizaciones lucrativas dicho valor agregado se traduce en utilidades; en organizaciones no lucrativas, como las caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades. Las universidades también crean valor agregado mediante la generación y difusión del conocimiento, y la prestación de servicios a la comunidad o sociedad”<sup>5</sup>

La organización implica trabajar con un grupo de personas que tengan un alto nivel de conocimiento, habilidades y competencia, las cuales a través de una estructura de funciones o puestos formalizados podrán llevar a cabo una serie de actividades y tareas, que ayuden a cumplir las metas y objetivos de la organización.

---

<sup>4</sup> Koontz, Harold: ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, pág. 4

<sup>5</sup> Koontz, Harold: ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, pág. 4

## **EMPRESA**

“Empresa es una organización destinada a la producción o comercialización de bienes y servicios. Su objetivo es el lucro. Existe cuatro categorías de empresas según el tipo de producción, agrícolas, industriales, comerciales y financieras, cada una de las cuales tiene su propio modo de funcionamiento”<sup>6</sup>

Una empresa es toda organización o institución dedicada a la realización de actividades o persecución de fines económicos o comerciales, que ayudan a satisfacer las necesidades de bienes o servicios del cliente, las cuales necesitan de personas que puedan trabajar de manera conjunta para alcanzar los objetivos de la empresa y así obtener un superávit, es decir que genere utilidades.

## **GERENTE**

“Responsable de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo”<sup>7</sup>

El gerente no solo es responsable de lo que hace en su cargo o posición dentro de la organización, sino que es responsable de los demás, guía a los trabajadores con conocimiento, los motiva e influye en ellos para que se involucren y sientan que son parte de los logros y objetivos de la empresa.

## **PLAN DE NEGOCIOS**

“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.

---

<sup>6</sup> Chiavenato, Idalberto: INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, pág. 40

<sup>7</sup> Koontz, Harold: ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, pág. 5

El plan de negocios contiene tanto objetivos estratégicos como tácticos, y puede ser informal o formal”<sup>8</sup>

Entonces un plan de negocio identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina su viabilidad tanto técnica y económica como financiera. A su vez un plan de negocio es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa

Al momento de emprender un negocio realizar un plan de negocios es muy importante, ya que nos sirve de guía para llevarlo a cabo, en él se describirán los planes, las estrategias y las tácticas, las cuales son de mucha utilidad para tomar decisiones, saber si es rentable o no el negocio. Es por ello que el plan de negociaciones servirá como instrumento de toma de decisiones, saber su trayectoria, rumbo en el largo plazo.

### **PARA QUE SIRVE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Las razones que justifican la confección de un plan de negocio son:<sup>9</sup>

- 1) Proporciona una evaluación real del potencial del negocio.
- 2) Identifica las variables críticas del negocio.
- 3) Determina las variables que requieren control permanente.
- 4) Sirve para evaluar distintos escenarios y distintas estrategias.
- 5) Permite reducir los riesgos del negocio.
- 6) Entrega un plan de acción para todas las áreas de la organización.

El plan de negocios sirve como una guía para llevar a cabo las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño. De este modo, nos permitirá identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa, para así evaluar su marcha y sus desviaciones de acuerdo lo planeado. Podemos decir que

---

<sup>8</sup> Dickson: COMO PREPARAR UN PLAN DE NEGOCIOS EXITOSO, pág. 6

<sup>9</sup> Moreno Castro Térciala Fernanda: EMPRENDIMIENTO Y PLAN DE NEGOCIO, pág. 18

un plan de negocios es una fuente valiosa de información para realizar presupuestos e informes. En general, la esencia de un plan de negocios es comunicar a todos los stakeholders (grupos de interés), sobre los atributos del producto o servicio, como también especificar los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario.

## **FASES DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Según el autor Antonio Borillo<sup>10</sup> identifica tres grandes fase con la que debería contar cualquier plan de negocio:

### **Fase de factibilidad económica**

En esta fase los empresarios deberán centrarse en algunos cálculos económicos que le permitan obtener escenario del proyecto determinado así su viabilidad económica términos como inversiones costos e ingresos esperados entran inmediatamente en juego: en definitiva, se compara en el tiempo la cifra más importante como costo y rendimiento, para establecer si el proyecto es económicamente atractivo.

### **Factibilidad económico-financiera**

La recolección de los datos mencionados en el punto precedente, permite evaluar también los flujos financieros más importantes, tanto de entrada como de 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 la cual es realmente se puede contar.

En esta fase, como la anterior, requiere desde un nivel de profundidad en los cálculos, hasta la simple determinación de los principios conceptos, incluso a nivel agregado,

---

<sup>10</sup> (Borello, Antonio) “el plan de negocios”; editorial Mc Graw Hill; Primera Edición, Pág. XII, XIII

tanto de entrada como de salida. Una vez obtenido un resultado positivo, tanto económico como financiero, se pasa un análisis más detallado, que no se limita a los cálculos, sino que se extiende al estudio de Mercado y la competencia.

### **Fase operativa**

Superada también está fácil, el escenario y ya se ha completado y se hace necesario evaluar el acceso de las posibles fuentes de financiamiento. Una vez efectuando 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 la absoluta disponibilidad de capital.

### **ANÁLISIS MERCADO**

Otro componente esencial antes de lanzar un nuevo producto al mercado o al abrir una nueva empresa, es conocer la característica y profundidad de Mercado.

Es por eso que mal Malhotra Narres define a la investigación de mercado como: “La identificación, recopilación, análisis 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.”<sup>11</sup>

Con la investigación de mercados recopilamos información de manera objetiva, realizamos un análisis de la situación, identificamos problemas y generamos estrategias, es decir soluciones para hacer frente a esos problemas y tomar decisiones

### **ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

“En el análisis del macroentorno estratégico en que se desenvolverá el proyecto participan factores externos, descritos como análisis PEST o PESTA en el cual se distinguen cinco factores externos que demarcan el accionar de un negocio: políticos,

---

<sup>11</sup> (Malhotra Narrez) Introducción a la investigación de mercados; 2º Edición; Capítulo 1



económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. El estudio de estas fuerzas permite reconocer las oportunidades y amenazas que puede esperar el nuevo emprendimiento”<sup>12</sup>

Para conocer los riesgos que implica crear una nueva empresa es que se realiza un análisis del entorno, el cual permite identificar amenazas que podrían actuar como barreras para el nuevo emprendimiento

### **PLAN ESTRATÉGICO**

“Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”<sup>13</sup>

El plan estratégico es un documento que nos guía y muestra lo que se espera del nuevo emprendimiento, lo que realizará la empresa para entrar en el mercado, especifica sus objetivos y donde quiere llegar en el futuro

### **MISIÓN**

“La misión o propósito identifica la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes”<sup>14</sup>

Entonces una misión describe la imagen que se quiere tener y a quién se espera servir, nos va a orientar durante toda la planificación y el funcionamiento de la empresa ya que se redacta estableciendo la actividad empresarial fundamental, el concepto de producto genérico que ofrece y el tipo de cliente al que se pretende atender.

---

<sup>12</sup> Moreno Castro Térciala Fernanda: EMPRENDIMIENTO Y PLAN DE NEGOCIO, pág. 44

<sup>13</sup> Moreno Castro Térciala Fernanda: EMPRENDIMIENTO Y PLAN DE NEGOCIO, pág. 94

<sup>14</sup> Libro: Koontz, Harold: ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, pág. 109

## **VISIÓN**

Es lo que se quiere hacer y adonde quiere llegar la organización en el futuro. La visión es una breve representación filosófica de cómo quiere ser la empresa y cómo desea ser percibida en un futuro por sus clientes, empleados, propietarios y cada uno de los entes económicos que la rodean.

## **POLÍTICA**

“Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones”<sup>15</sup> las políticas ayudan a solucionar problemas antes que se vuelvan serios.

Las políticas son interpretaciones debido a que está orientada a la toma de decisiones, la cual a través un plan general de acción guía a los miembros de una organización para alcanzar los objetivos. Es decir, la importancia que estas tiene en una empresa es que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad y guiar al personal en la realización de sus actividades.

## **DEFINICIÓN DE MARKETING**

“proceso por el cual la información acerca de un producto o servicio diseñado para satisfacer una necesidad real o no se comunica a aquellos que la requieren”<sup>16</sup>

La meta del marketing es siempre hacer que la gente considere seriamente los méritos de los productos o servicios ofertados. Con el marketing buscamos hacer conocer los atributos y beneficios del producto, definir estrategias que permitirán posicionarlo en la mente del consumidor.

---

<sup>15</sup> Libro: Koontz, Harold: ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, pág. 111

<sup>16</sup> Dickson: COMO PREPARAR UN PLAN DE NEGOCIOS EXITOSO, pág. 85

## **PLAN FINANCIERO**

“Un plan financiero sólido es un indicador clave de que el propietario del negocio es una persona equilibrada ya que demuestra que entiende los factores que contribuyen al éxito y al fracaso, la importancia de la administración financiera y las habilidades que se requieren para operar el negocio”<sup>17</sup>

Un plan financiero es una herramienta muy importante para poner en marcha un negocio, ya que nos muestra si el proyecto es viable o no económicamente. El plan financiero nos muestra los recursos financieros que se requieren para llevar a cabo la implementación de cualquier emprendimiento.

## **INOCUIDAD**

“La inocuidad de los alimentos engloba acciones encaminadas a garantizar la máxima seguridad posible de los alimentos. Las políticas y actividades que persiguen dicho fin deberán de abarcar toda la cadena alimenticia, desde la producción al consumo”<sup>18</sup>

La inocuidad alimentaria lo que busca es hacer que los productos sean de calidad, aptos para el consumo humano, es decir libre de contaminación y microorganismo que puedan afectar a la salud de las personas.

## **TOMATE**

“El tomate es la hortaliza de mayor importancia en el mundo. Se cultiva en todo el mundo, se consume de múltiples maneras, tanto en crudo como procesado para la industria. Hoy en día existen multitud de variedades, cultivadas durante todo el año, y

---

<sup>17</sup> Dickson: COMO PREPARAR UN PLAN DE NEGOCIOS EXITOSO, pág. 125

<sup>18</sup> Sitio web en línea: Organización Mundial de la Salud; [https://www.who.int/topics/food\\_safety/es/](https://www.who.int/topics/food_safety/es/)

con frutos de distintos tamaños, formas y colores. Además, es un alimento rico en fibra y bajo en calorías que aporta vitaminas y minerales”<sup>19</sup>

### **Principales beneficios del tomate**

Algunos beneficios del tomate son<sup>20</sup>:

- Ayuda a mantener una buena salud visual.
- Promueve una buena salud intestinal.
- Mantiene la hipertensión arterial baja y ejerce un efecto protector contra las enfermedades cardiovasculares.
- Ayuda a controlar la diabetes.
- Previene los cálculos biliares.
- Posee un gran número de antioxidantes, eficientes para combatir las diferentes formas del cáncer.
- Es una rica fuente de vitaminas y minerales.
- Promueve la salud del sistema nervioso.
- Ayuda a mantener la piel sana.
- Ayuda al mantenimiento de dientes, huesos y cabello sanos.
- Ocupa un lugar destacado en la preparación de productos contra el envejecimiento.

### **DIABETES TIPO 2**

También conocida como diabetes mellitus, se presenta cuando el páncreas no produce la suficiente cantidad de insulina y/o cuando el organismo no la utiliza correctamente.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Sitio web: <https://www.frutas-hortalizas.com/Hortalizas/Presentacion-Tomate.html>

<sup>20</sup> Sitio web: <https://www.primerahora.com/estilos-de-vida/salud/nota/losotrosusosdeltomate-1008444/>

<sup>21</sup> Información obtenida de SEDES Tarija

Existen alteraciones en el organismo como la obesidad, que ocasionan que la insulina no cumpla su función correctamente, lo que se llama “*resistencia a la insulina*”

### **¿QUÉ ES LA INSULINA?**

Es una hormona que permite que el azúcar (glucosa) que consumimos pase a las células del organismo, en donde se convierte en energía para que funcionen los músculos y los tejidos. Esto genera un aumento de azúcar en la sangre (hiperglucemia).

### **SINTOMAS**

- ✓ Sed anormal y sequedad de boca
- ✓ Apetito constante
- ✓ Falta de energía
- ✓ Micción frecuente
- ✓ Pérdida de peso

La glucosa -un tipo de azúcar- es la principal fuente de energía de las células que forman los músculos y otros tejidos.

- La glucosa proviene de dos fuentes principales: los alimentos y el hígado.
- El azúcar se absorbe en el torrente sanguíneo, en donde ingresa en las células con la ayuda de la insulina.
- El hígado genera y almacena glucosa.
- Cuando los niveles de glucosa son bajos, como cuando no has comido por un buen rato, el hígado convierte en glucosa el glucógeno almacenado para mantener el nivel de la glucosa en el intervalo normal.

En la diabetes tipo 2, este proceso no funciona bien. En lugar de pasar a tus células, el azúcar se acumula en tu torrente sanguíneo. A medida que se elevan los niveles de azúcar en sangre, las células beta que fabrican insulina en el páncreas liberan más insulina, pero, eventualmente, pierden su capacidad y no pueden fabricar insulina suficiente como para satisfacer las demandas del cuerpo.

# **PARTE III**

**CAPÍTULO I**  
**ANÁLISIS DEL**  
**MACROENTORNO**

## **ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

En el análisis del macro entorno se desarrollará el proyecto en el que intervienen factores externos, que se describen como análisis PESTA. En este análisis se distinguen cinco factores externos que son: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ambiental.

### **3.1. ANÁLISIS PESTA**

#### **3.1.1. Factor político**

Según el Doing Business del Banco Mundial, Bolivia retrocedió cinco peldaños y se ubica en el puesto 156 entre 190 países en el ranking de naciones donde hay mayores facilidades para realizar negocios, elaborado por el Banco Mundial (Doing Business 2019). En un anterior informe el país se encontraba en el puesto 152 y antes en el 149 y 147.<sup>22</sup>

El crédito y el ahorro en el sistema financiero aumentaron durante el año 2018, reflejando el continuo aporte de este sector a la economía. Los indicadores de solvencia y rentabilidad continuaron reflejando la solidez del sistema financiero. El crédito del sistema financiero al sector privado continuó con un significativo dinamismo, impulsado por la política monetaria expansiva, así como por las disposiciones de la Ley de Servicios Financieros, logrando registrar un flujo récord histórico, destacándose los créditos destinados al sector productivo. Lo cual se puede deducir que hay una mayor facilidad para obtener un crédito por lo tanto es una situación favorable para el emprendedor boliviano.

El estado plurinacional de Bolivia reconoce el derecho a la propiedad privada y garantiza el derecho a la libre asociación empresarial, el reconocimiento de la

---

<sup>22</sup> Banco Mundial. (2019). Indicador de facilidad de hacer negocio. [Página web en línea]. [https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?end=2018&locations=BO&start=2018&view=chart&year\\_low\\_desc=false](https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ?end=2018&locations=BO&start=2018&view=chart&year_low_desc=false)



personalidad jurídica de las asociaciones empresariales, así como las formas democráticas organizativas empresariales, de acuerdo con sus propios estatutos.

El estado plurinacional de Bolivia de acuerdo a su Constitución Política Del Estado (CPE) en el artículo 56, garantiza que, toda persona tiene derecho a la propiedad privada individual o colectiva, siempre que ésta cumpla una función social. Como también garantiza la propiedad privada siempre que el uso que se haga de ella no sea perjudicial al interés colectivo y el derecho a la sucesión hereditaria.

La empresa puede estar constituida por el mejor equipo de trabajadores, dirigida por un líder carismático, y tener las ideas o proyectos más innovadores, pero para ser competitiva en el mercado también debe ser reconocida institucionalmente y funcionar en el marco de las normas vigentes de Bolivia.

Para crear legalmente una empresa en Bolivia, debe ser reconocida por las siguientes instituciones:

❖ **FUNDEMPRESA**

Es Fundación sin fines de lucro responsable del Registro de Comercio de Bolivia, que apoya el desarrollo empresarial en Bolivia. Esta entidad le otorga la Matrícula de Comercio para contar con reconocimiento legal del Estado y desarrollar sus actividades empresariales.

La Matrícula de comercio debe actualizar su vigencia ante Fundempresa en forma anual por un nuevo período o gestión y modificar los datos pertinentes.

❖ **Servicio Nacional de Impuestos Nacionales**

Las personas que desarrollen emprendimientos económicos en Bolivia y haya inscrito sus empresas en el registro de Comercio de Bolivia, también deben inscribirse al Padrón Nacional de Contribuyentes para la obtención del NIT que es el número de identificación tributaria para poder funcionar legalmente.

❖ **Licencia de funcionamiento**

Antes de poner en marcha su micro, pequeña y gran empresa en Bolivia, también debe contar con una autorización de funcionamiento de parte de los gobiernos autónomos municipales al que corresponden.

El Gobierno Autónomo Municipal de Tarija autoriza la apertura de una actividad económica para: obtener la Licencia de Funcionamiento, determina los siguientes requisitos para la apertura y funcionamiento de comercio al por mayor y menor.<sup>23</sup>

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

#### ❖ **Pro Bolivia**

El Estado Plurinacional de Bolivia ha creado la entidad Pro Bolivia que además de impulsar el desarrollo empresarial en Bolivia tiene la función de registrar o acreditar a todas las unidades productivas de Bolivia.

#### ❖ **Caja Nacional de Salud**

La Caja Nacional de Salud (CNS), es una institución descentralizada de derecho público sin fines de lucro, con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio independiente, encargada de la gestión, aplicación y ejecución del régimen de Seguridad Social a corto plazo (Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales)

---

<sup>23</sup> Gobierno Municipal de Tarija. (2016). *Guía de Trámites de actividades Comerciales*. [página web en línea]. [https://www.tarija.bo/actividades\\_comerciales/](https://www.tarija.bo/actividades_comerciales/)

Una vez que las empresas bolivianas estén legalmente establecidas para su adecuado funcionamiento, es responsabilidad de los empleadores y trabajadores de las empresas de Bolivia deben afiliarse a la Caja Nacional de Salud CNS, para acceder a los servicios de salud en caso de enfermedades y accidentes comunes que no necesariamente tienen relación con la actividad laboral ni las condiciones de trabajo.

❖ **Administradoras de Fondos de Pensiones – AFP**

Las Administradoras de Fondos de Pensiones registra a las empresas en el Seguro Social Obligatorio de largo plazo – SSO para administrar los recursos de los trabajadores cuando los mismos lleguen a una edad avanzada, para el bienestar de sus empleados con pensiones justas y dignas.

❖ **Ministerio de Trabajo**

Todas las empresas de Bolivia, que cuenten con uno o más trabajadoras y/o trabajadores, deben inscribirse en el Registro Obligatorio de Empleadores a cargo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social

El Decreto Supremo N° 288, establece la obligatoriedad que tienen TODOS LOS EMPLEADORES de REGISTRARSE en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.

❖ **FADES**

Toda micro, pequeña y gran empresa de Bolivia inscrita en el registro de comercio también debe contar con su tarjeta empresarial para acceder a actividades comerciales para su beneficio. Acceder a las compras del estado y participar en licitaciones públicas, en la provisión de bienes y servicios al Estado. Es un requisito para participar en Ferias empresariales.

❖ **SENAVEX**

Toda empresa, unidad productiva y/o comercializadora que tenga el propósito de exportar legalmente sus productos al exterior debe realizar los trámites de registro y certificación ante la plataforma del Servicio Nacional de Verificación de Exportaciones SENAVEX.

### ❖ **SENAPI**

Todas las empresas de Bolivia antes de comenzar sus actividades deben también construir su imagen de marca para luego registrarla ante el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual SENAPI.

Muchos bolivianos que deciden emprender en un negocio propio, o empresarios que quieren desarrollar productos o servicios y desean posicionarlos en el mercado, no siempre toma en cuenta la importancia del registro de elementos como la marca, el nombre comercial, eslogan, un modelo de utilidad.

Al no registrar estos elementos, estas inversiones encuentran trabas en el mercado al enfrentarse a competidores que, de manera desleal, tratan de aprovecharse del nombre y de la reputación de la micro, pequeña o mediana empresa; o de la innovación de sus productos y/o servicios, apropiándose de ellos, y las empresas originariamente las propietarias no están preparadas para defenderse.

### **El modelo económico del estado plurinacional de Bolivia**

Se aclara que el modelo social, comunitario y productivo es parte de un proceso transitorio, hacia el cambio del modo de producción no capitalista, es decir hacia una Bolivia de Socialismo Comunitaria para Vivir Bien

Este modelo pretende: generar transformación productiva, modificar el modelo primario exportador, distribuir la riqueza en forma más equitativa en el sector manufacturero, industria, turismo y desarrollo agropecuario. En otras palabras, lo que se busca es liberar a Bolivia de la dependencia de la exportación de materias primas para abandonar el modelo primario exportador y construir una Bolivia productiva y con soberanía económica, basada en el éxito de la administración estatal de los recursos naturales.

En la producción del sector agropecuario se plantea la necesidad de garantizar la seguridad y soberanía alimentaria, con el fomento a la producción de alimentos naturales y ecológicos.

### **Ley general de los derechos de las usuarias y los usuarios y de las consumidoras y los consumidores.**

La presente Ley tiene por objeto regular los derechos y garantías de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores.

Los principios que rigen la protección y defensa de los derechos de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores son:

- Vivir Bien; busca satisfacer las necesidades en armonía con la naturaleza.
- Consumo Responsable y Sustentable; los hábitos de consumo procuran el uso de productos y servicios en armonía y equilibrio con la Madre Tierra.
- Protección; Se establecen mecanismos legales e institucionales destinados a garantizar el ejercicio de los derechos de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores.
- Integridad; Las relaciones de consumo se presumen fundadas en la licitud, honestidad y ética.

Las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores tienen derecho a recibir productos o servicios en condiciones de inocuidad en resguardo de su salud e integridad física.

Los proveedores están obligados a suministrar productos o servicios en condiciones de inocuidad, calidad y seguridad, siendo responsables en el ámbito penal, civil y administrativo sancionatorio, del riesgo o daño causados a la salud e integridad física de las usuarias y los usuarios, las consumidoras y los consumidores.

Se prohíbe la importación, distribución o comercialización de:

- ✓ Productos para su uso o consumo que estén con fecha expirada o pronta a expirar, de acuerdo a reglamentación emitida por la entidad competente.

Productos suspendidos, prohibidos o retirados en el país de origen por motivos de salud o riesgo a la integridad física.

### 3.1.2. Factor económico

Para realizar el análisis económico se describirá el comportamiento de los indicadores los cuales son: Producto Interno Bruto (PIB), Inflación, tipo de cambio. De los mismos, se puede inferir que existe un clima favorable para la implementación del negocio.

**Producto Interno Bruto (PIB)** es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. El PIB en últimos años creció notablemente, en comparación a los dos últimos años, según los indicadores en el 2017 fue de \$us 37.782 millones frente a \$us 40.800 millones del año 2018 y se espera superar los 44.000 millones en 2019, informó el viceministro de Presupuesto y Contabilidad Fiscal, Jaime Durán.<sup>24</sup>

Eso quiere decir que la situación económica de cada boliviano ha mejorado en 2018, en relación al 2017.

A continuación se muestra un cuadro del PIB de los años 2016-2018.

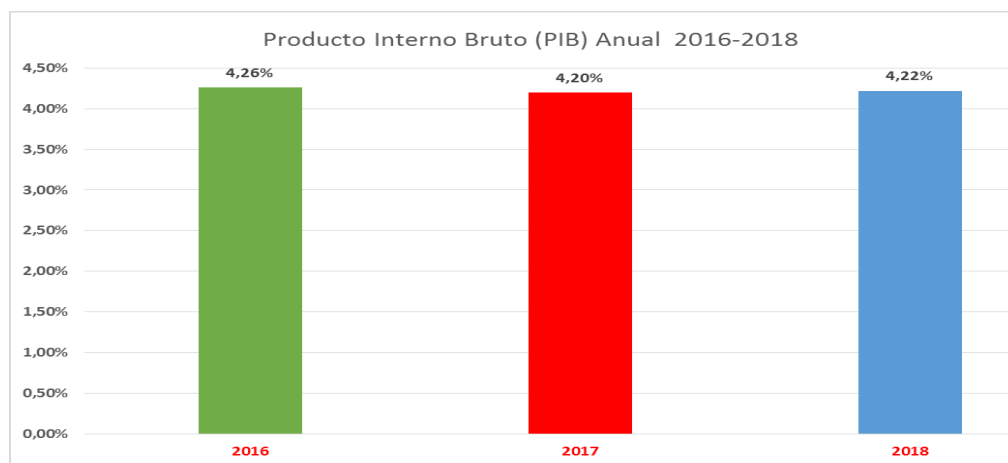


Figura 1. Producto Interno Bruto. (PIB) Anual 2016-2018

---

<sup>24</sup> El mundo. (2019). PIB nominal. [página web en línea]. <http://elmundo.com.bo/web2/index.php/noticias/index?id=bolivia-cerro-el-2018-con-un-pib-nominal-de-us-40-800-millones>

**Inflación** es una medida económica que indica el crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos dentro de una economía en un periodo determinado. Para su cuantificación se usa el "Índice de Precios al Consumo" (IPC). Bolivia cerró el año 2018 con una inflación de 1,5%, una de las más bajas registradas en la última década.<sup>25</sup>

**Tipo de cambio.** Es la cantidad de moneda nacional que se cambia por cada unidad de moneda extranjera, Cuando se pierde la estabilidad, ya sea a través de devaluaciones: mini, pequeñas o grandes, de pronto ese precio de referencia del dólar desestabiliza a las empresas.

Actualmente la tasa de cambio ha permanecido fija en lo que respecta el año. El Presidente del Banco Central de Bolivia, Pablo Ramos Sánchez, emitió una Nota de Prensa el 28 de febrero de 2019 asegurando *“la estabilidad del tipo de cambio del Boliviano (Bs) con relación al Dólar Estadounidense (USD) está garantizada para el presente año y respaldada por el nivel de las Reservas Internacionales Netas (RIN)”*<sup>26</sup>.

### 3.1.3. Factor Social

Según datos registrados en el INE, en el año 2018, Tarija cuenta con aproximadamente 563.000 habitantes, de los cuales 23.130 padecen diabetes, registrando un gran incremento a comparación del año 2017 que fueron de 22.280, según información recopilada del SEDES-Tarija.

---

<sup>25</sup> INE. (2018). Índice de Precio al Consumidor. [Página Web en línea]. <https://www.ine.gob.bo/index.php/prensa/notas-de-prensa/itemlist/category/188-enero-2019>

<sup>26</sup> Banco Central de Bolivia, [página Web en línea], [https://www.bcb.gob.bo/webdocs/10\\_notas\\_prensa/NP%2019%20-%20Estabilidad%20del%20Tipo%20de%20Cambio%20%282%29.pdf?fbclid=IwAR14t3SQEtXLJ9m1OPNitKtcmcySWiqlXCYh2TmyNPf-KmtYW-83LjOnGBo](https://www.bcb.gob.bo/webdocs/10_notas_prensa/NP%2019%20-%20Estabilidad%20del%20Tipo%20de%20Cambio%20%282%29.pdf?fbclid=IwAR14t3SQEtXLJ9m1OPNitKtcmcySWiqlXCYh2TmyNPf-KmtYW-83LjOnGBo).

Esto supone que cada año el número de personas que padecen de esta enfermedad aumenta considerablemente y resulta una buena oportunidad para sacar algún producto que puedan consumir estas personas, como es la salsa de tomate.

En cuanto a la movilidad laboral y social Para el cuarto trimestre de 2018, la tasa de desocupación urbana en Bolivia fue de 4,27%. Esta tasa fue registrada como una de las tasas más bajas de la región, ya que en el mismo periodo de 2017 llegó a 4,5%. Según esta información hay una gran cantidad de personas que cuentan con un empleo y el porcentaje de desempleo se redujo, haciendo que esto resulte algo positivo para la economía del país.

En cuanto al estilo de vida se podría decir que, los hábitos alimentarios y la comida chatarra está predominando. En los últimos 15 años se ha incrementado en un 180% a 200% el consumo de comida chatarra, el cual posee un alto contenido de azúcar, gaseosa, frituras con mucha grasa y sal principalmente.

Bolivia promulgó en 2016 la ley 775 de Promoción de Alimentación Saludable, para concienciar a la población sobre la importancia de los buenos hábitos alimenticios y reducir enfermedades como la diabetes, hipertensión, enfermedades cardiovasculares y algunos tipos de cáncer.

Esta ley también fomenta la actividad física; regula la publicidad de alimentos y bebidas no alcohólicas y del etiquetado, lo que le permite al consumidor identificar en sus envases y etiquetas a los alimentos que presenten alto contenido de sodio, azúcar, grasas saturadas y grasas trans. Fomenta el buen hábito de comer sano y evitar algunas enfermedades en las personas.

#### **3.1.4. Factor Tecnológico**

Bolivia es un país en desarrollo y si bien está atrasado en muchos aspectos, en el tema tecnológico está teniendo buenos avances. Internet está cambiando la vida de muchos y la llegada de los teléfonos móviles inteligentes facilitó la conexión a la red en muchas personas que antes no tenían ese servicio y en lugares que antes era impensable.



“De acuerdo a la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT), hasta el primer trimestre de este 2018 las conexiones a Internet en el país llegaron a 9.3 millones.”<sup>27</sup>

Hoy día, el entorno tecnológico es cada vez más importante para la empresa. Las nuevas tecnologías aportan nuevas oportunidades de las empresas para crear, vender y promocionar sus productos/servicios. Internet, por ejemplo, facilita a las empresas, comparar fácilmente los precios actuales de un producto o servicio con el precio de los competidores, así como comercializar y promocionar los suyos propios a través de incluso las redes sociales como el Facebook.

La tecnología aporta a mejoras en la productividad industrial, automatización, nuevos procesos de fabricación, nuevos productos y servicios, para poder investigar en otros mercados, etc.

### **3.1.5 Factor Ambiental**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es el resultado del compromiso por parte de las empresas para respetar el medio ambiente y fomentar prácticas de desarrollo sostenible. Gracias a este compromiso, las pequeñas y grandes empresas se comprometen a preservar las condiciones medioambientales y a llevar a cabo su actividad de forma responsable y sostenida. Un factor decisivo para la toma de iniciativas por parte de las compañías es la presión social, cada vez más concienciada con el impacto medioambiental. La sociedad valora positivamente acciones reconociéndolo con el consumo de sus productos.

---

<sup>27</sup>. Nueva Economía. (2019) EL impacto de la tecnología [página Web en línea]. <https://nuevaeconomia.com.bo/web/index.php/2018/07/23/el-impacto-de-la-tecnologia-en-bolivia/?fbclid=IwAR0Acr-24fDYvzwXmT-ciLIRykYnngK5HsGLxJU9droLqVjsmCXfDDZQuxM>

Por un lado sirven de “efecto llamada” para que otras empresas adopten el mismo compromiso. Por otro lado, al intentar mejorar su reputación, el cliente premia el esfuerzo por su compromiso medioambiental.

La RSE es un instrumento perfecto para impulsar el avance social, por el que las empresas que quieran realmente ser competitivas, deberán adoptar la excelencia tanto en lo que respecta a sus empleados como en lo concerniente al medio ambiente y al entorno.

El compromiso medioambiental es un elemento imprescindible para que las empresas innoven y se modernicen para conseguir una economía más competitiva y global, además de ser un vehículo social para el fomento de la dignidad en el trabajo y el desarrollo sostenible.

Todos somos conscientes de que para crear un modelo de sociedad sostenible, hay que incluir en ella a las empresas como agentes con capacidad para dar respuesta a las necesidades de la humanidad y avanzar en los proyectos sociales. Hoy en día las empresas son los principales impulsores de la economía, los elementos que alimentan al mercado y regulan el equilibrio entre la oferta y la demanda. Sin embargo, las empresas son mucho más que eso, no hay que olvidar que además del descomunal impacto social, laboral y económico que causan en la sociedad, también lo producen a nivel medioambiental. Por ello, es indispensable trazar una línea de actuaciones para la sostenibilidad del planeta.

# **CAPÍTULO II**

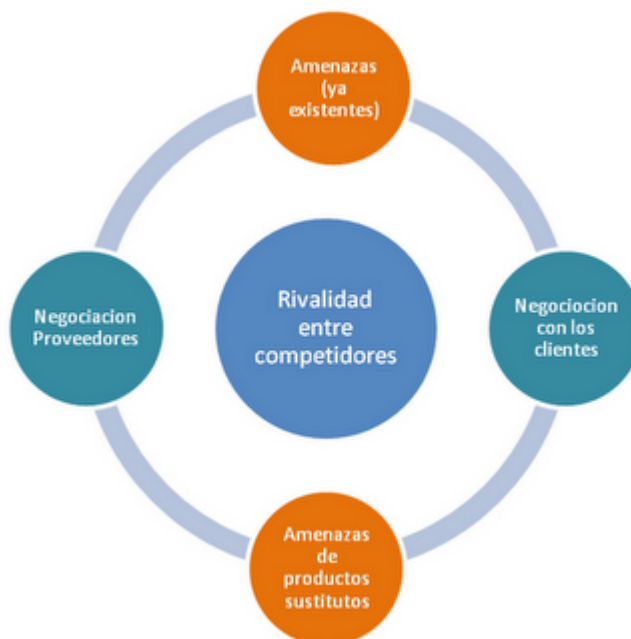
## **ANÁLISIS DEL**

### **MICROENTORNO**

## ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El microentorno influye directamente en la empresa. Está compuesto por los proveedores, intermediarios, clientes y competidores. A través del estudio de las cinco fuerzas de Porter un modelo comúnmente utilizado y de conocimiento general, se analizará los factores más determinantes que van a afectar a la empresa. Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto.

Estos factores se pueden resumir en: amenaza de nuevos competidores, capacidad negociadora de los proveedores, capacidad negociadora de los clientes, amenaza de sustitutos y rivalidad entre empresas.



*Figura 2. Las 5 Fuerzas de Michel Porter.*

### 4.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Para entrar al mercado en este caso es complicado ingresar a la industria ya que se necesita inversión significativa para competir, se necesita una buena estrategia de promoción publicidad calidad que atraiga los consumidores.

Para este tipo de amenaza se tienen en cuenta los tipos de barreras las cuales son: la economía de escalas, la diferenciación, intensidad de requerimiento de capital, grado de proteccionismo y el acceso a canales de distribución.

**Las economías de escala** en la producción de salsa de tomate para diabéticos presenta amenazas para el emprendimiento ya que actualmente existen competidores como lo son: industrias KRIS, industrias KRAL, que están ubicadas en Santa Cruz de la Sierra, y PIL ANDINA ubicada en Cochabamba, si bien estas empresas producen salsa de tomate, aun no se dedican a producir salsa de tomate para diabéticos, y estas al ver un posible competidor pueden reaccionar ante esta situación y llegar a producir salsa con características dirigidas a este segmento, entonces su producción llegaría a ser a gran escala es decir a un costo unitario más bajo, lo cual representaría una amenaza.

**La diferenciación del producto** es de gran importancia debido a que los consumidores distinguen un producto de otro; puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, sabor, calidad, etc.

En este caso el producto hace una gran diferencia al resto de los competidores en cuanto a calidad y alimentación, ya que resulta evidente que se trata de una salsa saludable con propiedades e ingredientes que ayudan al cuidado de la salud de las personas que padecen de diabetes, y esto hace que sea una salsa fuera de lo común, que impacte de tal manera que el precio quede en segundo plano y así crear una lealtad del consumidor hacia el producto.

**El requerimiento del capital** por ser una empresa nueva con iniciativa de fundar su propia empresa dedicada a la elaboración de salsa de tomate, se requerirá de recursos financieros para la implementación de infraestructura, compras de maquinaria y capital de trabajo. Entonces esto significa que será difícil entrar al mercado de producción de salsa de tomate ya que se requiere altos costos de capital.

Pero al mismo tiempo será favorable para la nueva empresa debido a que actuara como una barrera de entrada a futuros competidores ya que también les será difícil entrar en este sector.

## 4.2.CAPACIDAD NEGOCIADORA DE LOS PROVEEDORES

Para mantener el stock disponible es necesario realizar contratos a cierto plazo con grandes productores de tomate a fin de minimizar costos, los cuales serán los proveedores de materia prima principal y por lo tanto será bueno proveerse de muchos productores y no depender de uno en particular, es decir el poder de negociación será muy bajo.

En lo que respecta al poder de negociación con los proveedores de tomate, en este caso no es elevado ya que existen varios productores de tomate en zonas aledañas a la ciudad de Tarija, según el Instituto Nacional de Estadística en el departamento de Tarija en el año 2017 se ha producido 5782 toneladas.



Figura 3. Producción de Tomate en Tarija.

Razón por lo cual se puede argumentar que no se tendrá una fuerte dependencia de los proveedores de tomate ya que se produce gran cantidad de tomate y existen varios proveedores. En este caso hace que el mercado sea más atractivo y no sean los proveedores que impongan las condiciones.

### **4.3. CAPACIDAD NEGOCIADORA DE LOS CLIENTES**

El poder de negociación es equilibrado, ya que al ser una salsa saludable para personas diabéticas y teniendo en cuenta las nuevas tendencias nutricionales que presenta el mercado, los clientes de las salsas no se encuentran ubicados en todas las zonas, en todo el estrato económico, los clientes realizan un análisis de las diferentes opciones que existen en el mercado y acceden a la empresa en la cual sienten que tienen el producto con contenido saludable de mejor calidad, con mejor servicio y precio favorables.

### **4.4. AMENAZA DE SUSTITUTOS**

La amenaza de productos sustitutos en baja, puesto que en la ciudad de Tarija se ofrecen una gran variedad de productos como ser: mayonesa, ketchup, mostaza y otros que si bien son productos alimenticios, no pueden satisfacer una necesidad de consumo en personas diabéticos ya que no cumplen con las características exigibles en la dieta de las personas que padecen de esta enfermedad. En cuanto a salsa se refiere en el mercado existe una gran variedad, las cuales no tienen un sustituto directo.

Como se mencionó anteriormente la industria de las salsas de tomate se puede diferenciar por muchos aspectos, porque existen gran variedad de alimentos que se pueden hacer para elaborar salsas competitivas y no existe un sustituto sino muchas variedades de salsas, en muchos casos una salsa se puede remplazar determinando su uso, pero un sustituto directo no se encuentra en el mercado tarijeño, debido a que ninguna empresa produce salsas con características que ayuden a la salud de las personas que padecen de diabetes.

### **4.5. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS**

Si bien no existe una competencia directa, en el mercado se puede encontrar numerosas empresas dedicadas a la elaboración de salsas, el grado de diferenciación está dirigido en los ingredientes, los canales de distribución y sus proveedores donde se encontrarán las ventajas competitivas frente a los rivales, para establecer una diferenciación con nuestros competidores se establecen los siguientes parámetros:

- Aprovechamiento de las propiedades nutricionales, con características dirigidas al segmento de las personas diabéticas.
- Un producto con características notorias en sabor.
- Diferentes tipos de empaque y de tamaño.
- Precios accesibles.

Sin embargo, en el mercado tarijeño no existen muchos competidores que ofrezcan una salsa de tomate con similares características en el sector, al aumentar la creciente demanda por las alternativas saludables y las diferentes salsas que las empresas pueden ofrecer con distintos ingredientes apuntando al bienestar del consumidor.

Si bien no se encontrará una salsa con el mismo sabor y las mismas propiedades nutricionales en el mercado, la rivalidad entre los competidores es alta ya que existen salsas como la mayonesa, salsa de tomate o mostaza, etc.

Que compiten indirectamente contra el producto. Uno de los atributos más deseado por el consumidor diabético es que sea un producto apto para su consumo, como también que contenga un buen sabor y que posea propiedades nutricionales.

Los principales competidores son: industrias KRIS, industrias KRAL, que están ubicadas en Santa Cruz de la Sierra, PIL ANDINA ubicada en Cochabamba, DEL VALLE empresa ubicada en Cochabamba, entre otras.



# **PARTE III**

**CAPÍTULO III**  
**EL PLAN**  
**ESTRATÉGICO**

## EL PLAN ESTRATÉGICO

### 5.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Esta empresa forma parte de la industria alimenticia, ya que está orientada a la elaboración de salsa de tomate para personas diabéticas.

Según su finalidad es una organización con fines de lucro y según su forma jurídica es una Sociedad de Responsabilidad Limitada, donde los socios responden por el monto de soporte, y el capital social está dividido en cuotas de igual valor.

### 5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Entre las razones más importantes que motivan a la realización del plan de negocios es brindar a las personas diabéticas una salsa apta para su consumo, ya que es evidente que en el mercado las diversas salsas que ofrecen otras empresas no son aptas para el consumo de personas que padecen de diabetes es decir que sus propiedades e ingredientes que contiene son altos en azúcar, sal y demás ingredientes que son dañinos a la salud de la persona que padecen de esta enfermedad.

### 5.3. UBICACIÓN Y TAMAÑO

#### 5.3.1. Ubicación

Para determinar la localización de la empresa se procede a realizar un análisis de las distintas alternativas para elegir la mejor, con las mejores condiciones para el proceso productivo. El cual se muestra en el siguiente cuadro:

<b>Alternativa 1</b>	Comunidad Santa Ana la Vieja
<b>Alternativa 2</b>	Calle Juan Pablo II entre 6 de junio y Hermana Guillermina Bolzonella
<b>Alternativa 3</b>	Comunidad el Portillo

Para evaluar y decidir la mejor alternativa de localización se utilizará los siguientes criterios aplicables al negocio

N°	COEFICIENTE	N°	CRITERIO
0	No aplica	1	Muy desfavorable
1	Menos importante	2	Poco favorable
2	Importante	3	Favorable Medio
3	Muy importante	4	Favorable Alto
		5	Muy Favorable

### MATRIZ DE SELECCIÓN DE LA LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

COEFICIENTE	CRITERIO DE LOCALIZACIÓN	ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA 3	
3	Servicio Basicos Disponibles	2	6	5	15	3	9
2	Accesibilidad para el personal	3	6	4	8	3	6
2	Seguridad	3	6	4	8	4	8
3	Cercania con los proveedores de Materia Prima	5	15	2	6	4	12
3	Infraestructura	3	9	5	15	4	12
3	Cercania con los clientes e intermediarios	2	6	5	15	3	9
<b>Total</b>			48		67		56

Figura 4. Matriz de selección de la localización de la empresa.

Según los criterios evaluados la localización más favorable para la empresa, en donde se producirá la salsa de tomate, será en la calle Juan Pablo II, perteneciente a la ciudad de Tarija, se considera apropiado este lugar debido a las posibilidades de contar con servicios básicos (agua potable, electricidad, gas domiciliario), infraestructura, ya que estos son una parte fundamental para la producción de la salsa de tomate, además es

importante la accesibilidad para el personal y la cercanía con los clientes e intermediarios.

### **5.3.2. Tamaño**

Según la cantidad de empleados y capital que se requerirá para la puesta en marcha será considerada como una microempresa.

De acuerdo a la magnitud del personal la organización estará compuesta por 4 trabajadores (gerente General, Jefe de producción, operario y secretaria) y el capital de inversión requerido es de 56.584,63 Bs. Según estos datos es catalogada como Microempresa, en el Reglamento de Registro Y Acreditación de Unidades Productivas, en su Resolución Ministerial del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (MDPyEP/200/2009).

## **5.4. GESTIÓN EMPRESARIAL**

### **5.4.1. Misión**

Somos una empresa dedicada a la elaboración de salsa de tomate para personas diabéticas, elaborada a base de ingredientes naturales, que ayudan a controlar los niveles de azúcar en la sangre y así proveer al consumidor de una buena salud sin sacrificar un deleite al paladar. Nuestro producto es centrado en las personas que sufren de diabetes, pero es apto para todos

### **5.4.2. Visión**

Ser la mejor alternativa de salsa de tomate para nuestros clientes, ofreciendo calidad de nuestro producto para consumidores diabéticos y otros. Pensamos en el progreso de nuestros colaboradores, quienes se encuentran capacitados y conscientes en hacer lo mejor para su salud.

### **5.4.3. Valores**

- ❖ **Responsabilidad** este es el valor más resaltado, porque con la dedicación que cada empleado le pone de acuerdo a su función de trabajo, hace que la empresa crezca y se reconozca por su responsabilidad.

- ❖ **Honestidad** orientada tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.
- ❖ **Innovación.** Búsqueda permanente de mejores productos y servicios para los clientes, así como mejores oportunidades de crecimiento para la empresa.
- ❖ **Servicio.** Superar las expectativas de los clientes, en calidad y puntualidad, anticipándonos a sus necesidades y creando en ellos un clima de confianza y fidelidad de la empresa.
- ❖ **Trabajo en equipo.** Apoyamos la labor en conjunto, desarrollando nuestras tareas confiando en la labor de los demás miembros del grupo.
- ❖ **Responsabilidad Social** asumimos nuestro compromiso con la sociedad y de medio ambiente.
- ❖ **Puntualidad** en este caso se hace referencia a este valor para exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, por ejemplo, a la hora de realizar la entrega del producto.
- ❖ **Comunicación** se toma a la comunicación como un valor fundamental, se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.

#### 5.4.4. Políticas

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Brindar un producto que cumpla las exigencias de calidad para el consumidor.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los empleados deberán asistir a un curso de capacitación al momento de su contratación.
- Reconocimiento de los empleados de la empresa por buen desempeño.
- Realizar nuestro trabajo con el mayor respeto y ética posibles.
- Lograr satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en la calidad y entrega de nuestro producto.

- Establecer métodos de trabajo para motivar a todo el personal en la mejora continua de la calidad.

## **5.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

### **Objetivo General**

Desarrollar productos a base de tomate altamente competitivos en el mercado meta, dentro el área de las salsas, el cual es apto para personas diabéticas.

### **Objetivos Específicos**

- Incorporar en el proceso de producción materias primas e insumos que garanticen la calidad del producto.
- Buscar las mayores posibilidades para optimizar un precio accesible para los potenciales clientes.
- Mantener adecuados procesos y actividades productivas para afianzar la confianza y fidelidad de los clientes.

# **PARTE IV**



**CAPÍTULO IV**  
**ÁREA DE**  
**MARKETING**

## **ÁREA DE MARKETING**

### **6.1. OBJETIVOS DE MARKETING**

#### **6.1.1 Corto plazo**

Introducir nuestro producto al mercado y darlo a conocer, destacándonos por brindar un producto que este orientado al cuidado de la salud y además cuenten con las características que el mercado requiere, esperando vender los 6 primeros meses 2217 unidades de salsas de tomate de 400 ml. por mes. (Ver Anexo 2, Página 127).

#### **6.1.2 Mediano plazo**

Lograr incrementar las ventas en el segundo año en 3.49% respecto al primer año, porcentaje estimado en base al crecimiento promedio de la población diabética de los últimos 4 años. (Ver Anexo 3, página 128).

#### **6.1.3 Largo plazo**

Lograr un posicionamiento dominante en el mercado del departamento de Tarija elaborando y distribuyendo productos sanos, bajo en calorías que ayuden a cuidar la salud, un producto de excelente calidad con ingredientes estrictamente seleccionados.

### **6.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

La necesidad de destacar en el mercado y ganar territorio a los competidores, para ello es fundamental conocer dicho mercado en el que se opera, así como las necesidades del cliente. Para ello se van a utilizar los siguientes parámetros de segmentación:

#### **6.2.1 Segmentación Geográfica.**

Este producto, en primera instancia, solo se comercializará y distribuirá en la ciudad de Tarija, en la provincia Cercado. Se concentrará dicha comercialización en el área urbana.

#### **6.2.2 Segmentación Demográfica**

**Edad:** Está enfocado a personas que padecen diabetes en una edad de 15 años hacia adelante, significando que la población diabética en la ciudad de Tarija es numerosa.

Además, al padecer de esta enfermedad requieren de alimentos con ingredientes que no dañen su salud.

**Estrato socio-económico:** El producto está diseñado para ser adquirido por familias que sean de la clase media y clase alta.

En tal sentido, el producto posee un precio moderado, considerando la calidad nutricional que les brinda a sus consumidores. Sin embargo, está a disposición de cualquiera que tenga la capacidad monetaria para adquirir el producto.

### **6.2.3. Segmentación Psicográfica**

Se tomará en cuenta a aquellas personas que padecen de diabetes las cuales optan por un estilo de vida saludable, es decir adquieren aquellos productos que son aptos y recomendados para su consumo, con las características necesarias que podría consumir una persona que padece de esta enfermedad en su dieta diaria.

Actualmente, la mayoría de los individuos están tomando conciencia de que solamente a través del consumo de alimentos saludables se puede evitar contraer enfermedades, como la diabetes. Por dicha razón, buscan consumir alimentos que sean aptos en su dieta diaria, y no solo así las personas que padecen de esta enfermedad podrían consumir, sino también las demás que optarían por un estilo de vida saludable.

## **6.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

El presente proyecto de investigación de mercados tiene como fin proporcionar información objetiva acerca de la situación del sector, analizar e identificar cuáles son los principales factores que influyen no solo en la compra sino también en la percepción de los consumidores respecto a la imagen que tienen de las empresas de salsas establecidas en el mercado Tarijeño.

## **6.4. ESTUDIO DE MERCADO**

### **6.4.1. Definición del problema**

Analizando la situación actual de las empresas que producen salsa, se puede afirmar que estas presentan deficiencias (ya que son productos que no van de acuerdo a la

tendencia de cuidar la salud de personas diabéticas), como también la presentación de productos que brindan, debido a que estas tienen desconocimiento sobre las nuevas tendencias alimenticias, lo que impide la satisfacción plena de necesidades de los consumidores.

#### **6.4.2. Formulación del problema**

¿Qué factores se deben considerar para satisfacer las necesidades de los consumidores diabéticos, en cuanto a salsas se refiere, tomando en cuenta que su dieta y forma de alimentarse es estricta para evitar mayores daños a su salud?

#### **6.4.3. Problema de investigación de mercado**

Determinar las principales características que influyen en el comportamiento del consumidor diabético a la hora de adquirir la salsa de tomate, como también considerando lo apropiado que éste puede ser para su salud.

##### **6.4.3.1. Pregunta de investigación**

- ¿De qué manera influyen las tendencias sobre la forma de alimentarse de las personas diabéticas en el momento de adquirir una salsa de tomate?
- ¿Qué características considera importante el consumidor a la hora de realizar sus compras de una salsa en particular?
- ¿Cuáles son las características de la presentación del producto que considera que se debe encontrar en una salsa?

##### **6.4.4. Formulación de la hipótesis**

- H1: El segmento elegido aceptará el producto salsa de tomate para diabéticos por su alta calidad y ayudaría a las personas con diabetes a regular el nivel de azúcar en la sangre.
- H2: El precio del producto, sabor y marca son las principales características que el cliente toma en cuenta al momento de realizar una compra.

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

Para realizar la presente investigación de mercados se utilizan los métodos de investigación exploratoria y descriptiva.

#### **6.4.5.1. Investigación exploratoria**

Permite identificar y conocer cuáles son las actitudes de las personas frente al nuevo producto, analiza la demanda del cliente para introducir un nuevo producto.

Se recolectará la información mediante

- **Datos secundarios**, se recurrirá a instituciones pública para recabar información de fuentes confiables como ser el Instituto Nacional de Estadística (INE) y Servicio Departamental de Salud (SEDES).

#### **6.4.5.2. La investigación descriptiva**

Describe las características del mercado, ya que nos servirá para conocer la preferencia e intención de compra de nuevos productos en el mercado, también ayudará con las actitudes o comportamientos que pueden tener los posibles clientes hacia el producto.

Las Técnicas que se aplicará para recolección de datos son:

- **La encuesta**, se utilizará para obtener información primaria acerca de la población mediante el uso del cuestionario para una muestra representativa a través de una técnica de muestreo.
- **Observación**, se realizará una observación directa que permitirá conocer el comportamiento del consumidor de forma más detallada a la hora de adquirir un producto.

### **6.4.6. Determinación de la población**

El segmento de la población el cual se aplicará la encuesta son personas diabéticas que viven en la ciudad de Tarija. Actualmente el total de la población asciende a **14.880** personas que padecen de diabetes en la provincia Cercado del departamento de Tarija.

### 6.4.7. Determinación de la muestra

Se aplicará el Muestreo Aleatorio Simple (MAS) ya que es el más adecuado para realizar el estudio. Con un Nivel de confianza de 90% y un grado de error de 10% en la fórmula de la muestra.

Donde:

e= Error.

P= Probabilidad de Éxito.

Q= Probabilidad de Fracaso.

K= Constante que depende del nivel de confianza prefijado.

N= Total de población.

n=Tamaño de la muestra.

A continuación se muestra la fórmula que se utilizara para calcular el tamaño de la muestra.

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

Datos

e=0,10

P= 0,5

Q= 0,5

K= 1.64

N= 14880

n=?

Se procede a remplazar los datos a la fórmula para determinar el tamaño de la muestra representativa.

$$n = \frac{(1,64)^2(0,5)(0,5)(14880)}{(0,10)^2(14880 - 1) + (1,64)^2(0,5)(0,5)} = 66,94 \cong 67$$

El tamaño de la muestra definitiva más representativa de la población es de 67 personas diabéticas a las cuales se aplicará la encuesta.

#### 6.4.8. El cuestionario

El presente cuestionario fue redactado con preguntas estructuradas que tiene relación con los objetivos de investigación. Las preguntas redactadas son fáciles de comprender, de tal forma que los entrevistados no tengan ningún problema en responder las mismas. El cuestionario consta de 12 preguntas, el modelo es el siguiente:

#### ENCUESTA

N°....

*La presente encuesta tiene como objetivo recoger datos sobre el consumidor actual. Dichos datos serán analizados con la única finalidad de ser utilizados para la realización del trabajo de grado de la carrera de Administración de Empresas, de la “Universidad Autónoma Juan Misael Saracho”. En todo caso el cuestionario es completamente anónimo y los resultados del mismo no serán difundidos públicamente.*

**Marque en el recuadro que corresponda a su respuesta**

**1. Sexo.**

Masculino

Femenino

**2. ¿Qué edad tiene?**

15-30

31-60

61 a más

**3. ¿Usted es diabético?**

SÍ

NO

4. **¿Consumen usted alguna salsa de tomate?**

SÍ  NO

5. **¿Cuándo compra un alimento usted prefiere artesanal o industrial?**

Artesanal  Industrial

6. **¿Le gustaría a usted comprar una salsa de tomate que ayude a controlar los niveles de azúcar en la sangre y que no dañen su salud?**

SÍ  NO

7. **¿Con qué frecuencia compraría usted una Salsa de Tomate de 400 ml?**

2 a 5 veces por semana

1 vez por semana

1 vez cada 15 días

1 vez por mes

Ninguna

8. **Por favor califique cada uno de los elementos que valora a la hora de adquirir un producto, en base a la siguiente escala.**

	1 muy poco importante	2 poco importante	3 regular	4 importante	5 muy importante
Insumos de calidad y naturales					
Precio justo					
Información nutricional					
Buena presentación					
sabor					
marca					

9. **¿En qué presentación, considera que se debe encontrar la salsa?**

Frascos de vidrio

Latas de conserva

Envase de plástico



**10. ¿Cuál cree usted que debería ser un punto seguro de venta para la salsa de tomate?**

- En lugares donde ofrecen producto naturales
- En Supermercados
- Un establecimiento propio de la empresa

**11. A continuación, presentamos los siguientes medios de comunicación, marque con una X, solo una de las opciones de cada columna.**

TELEVISIÓN		PERIODICO		REDES SOCIALES		Radios	
Unitel	<input type="checkbox"/>	El País	<input type="checkbox"/>	Facebook	<input type="checkbox"/>	Fides	<input type="checkbox"/>
ATB	<input type="checkbox"/>	Andaluz	<input type="checkbox"/>	Whatsapp	<input type="checkbox"/>	Aclo Tarija	<input type="checkbox"/>
Red Uno	<input type="checkbox"/>	Nuevo Sur	<input type="checkbox"/>	Instagram	<input type="checkbox"/>	Guadalquivir	<input type="checkbox"/>
Bolivisión	<input type="checkbox"/>	El Nacional	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>	Ninguno	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>	ninguno	<input type="checkbox"/>				

**12. ¿Cuál es el ingreso promedio que usted gana mensualmente?**

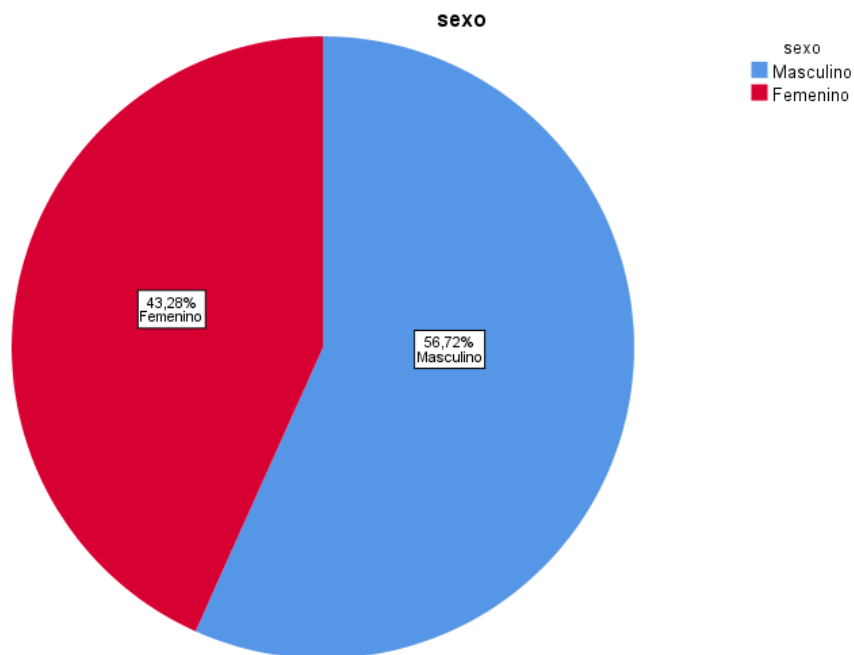
Ingreso mensual	Marque con una X su ingreso mensual
*menos de 2000 Bs	
De 2001 a 3000 Bs	
De 3001 a 4000 Bs	
De 4001 a 5000 Bs	
De 5001 o más	

**Gracias por su participación en el Estudio.**

### 6.4.9. Presentación y análisis de resultados

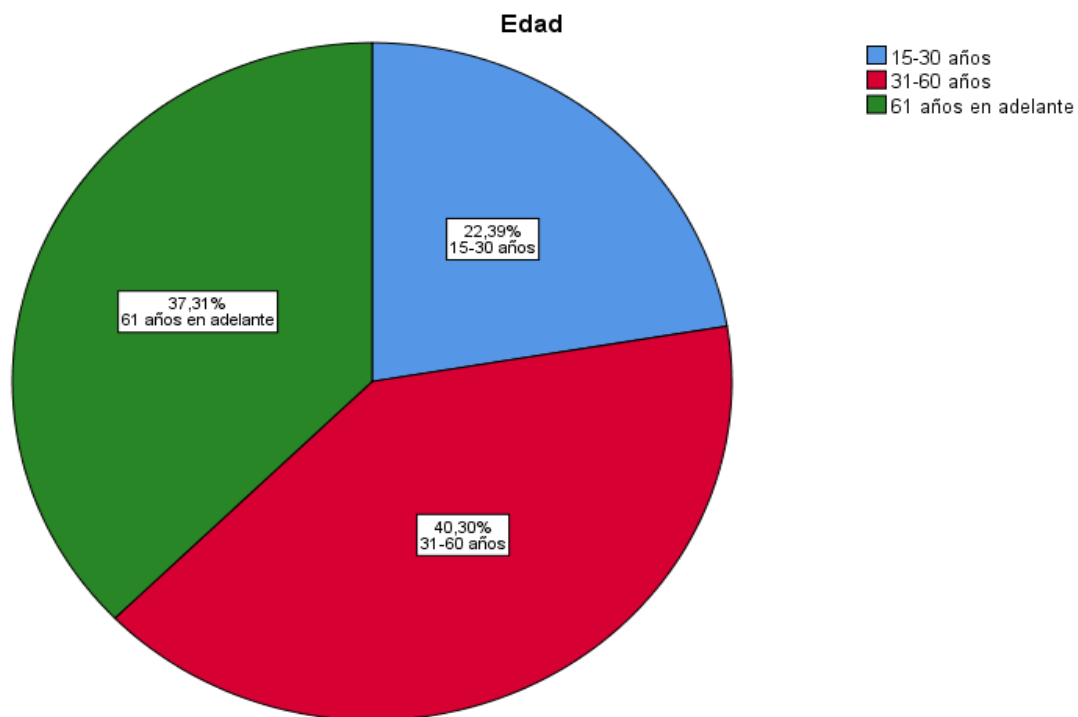
Una vez que se recolectó y generó la información, se procede a realizar el análisis e interpretación de resultados de forma cuantitativa para el presente proyecto.

		1. Sexo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	38	56,7	56,7	56,7
	Femenino	29	43,3	43,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



Según la información obtenida, aproximadamente el 43.28% fueron mujeres y un 56.72% hombres. Con esta información observamos que los hombres son más propensos a padecer de diabetes, pero no hay mucha diferencia en ese sentido, es por ello que el producto está dirigido tanto a hombres como a mujeres.

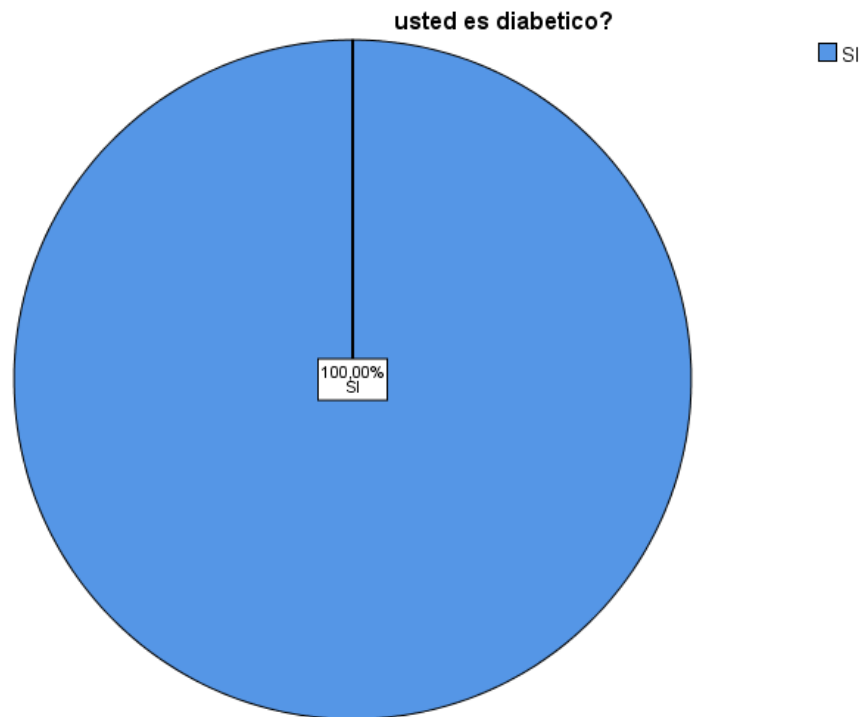
2. Edad					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	15-30 años	15	22,4	22,4	22,4
	31-60 años	27	40,3	40,3	62,7
	61 años en adelante	25	37,3	37,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



Según los datos obtenidos, la mayor parte de la población en estudio están entre las edades de 31 y 60 años que representa a un 40.30%, seguidamente las edades de 61 en adelante, con un 37.31%, lo que significa que el 77.61% de la población diabética tiene una edad mayor o igual a 30 años.

### 3. ¿Usted es diabético?

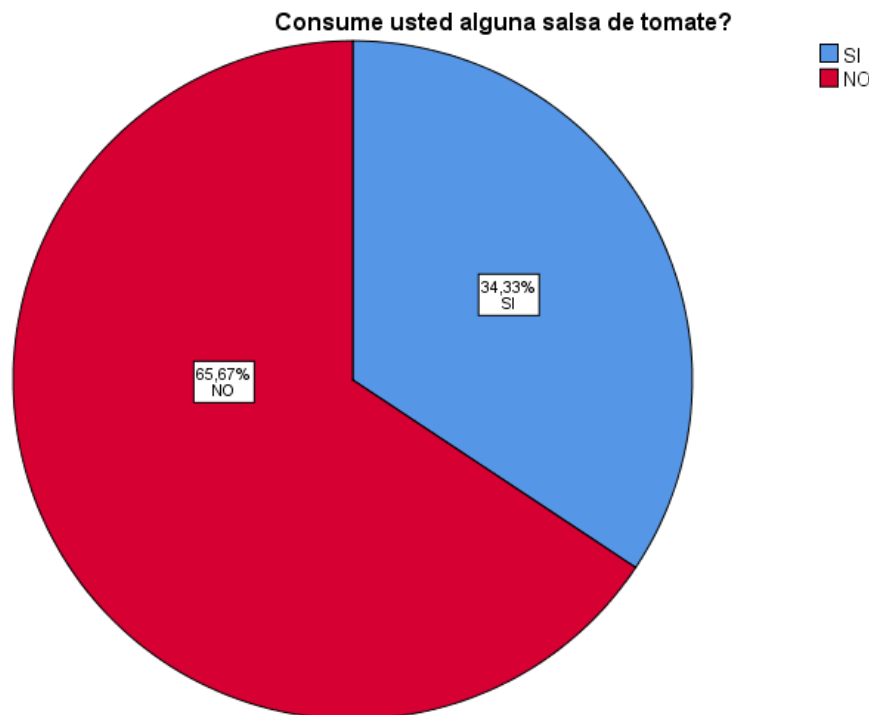
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	67	100,0	100,0	100,0



Para llevar a cabo el estudio de mercado se tomó como muestra a un 100% de personas diabéticas, debido a que el emprendimiento está dirigido específicamente a las personas que sufren de esta enfermedad. Es por ello que las encuestas fueron realizadas a estas personas, ya que ellos son los potenciales clientes, así de esta manera saber si el nuevo producto como es la salsa de tomate es aceptado por el cliente objetivo.

#### 4. ¿Consumen usted alguna salsa de tomate?

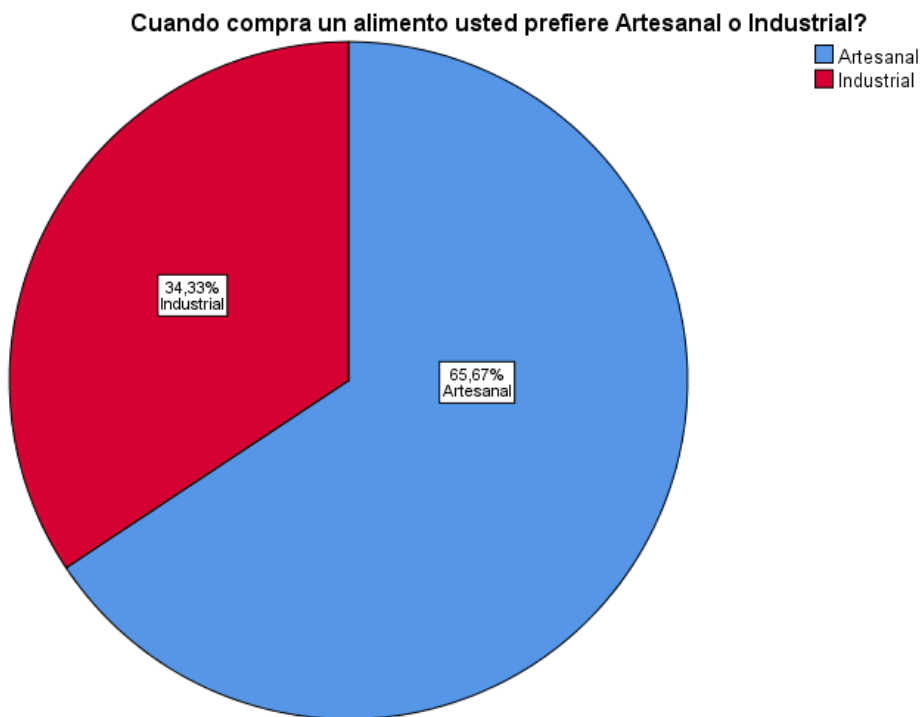
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	23	34,3	34,3	34,3
	NO	44	65,7	65,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



De acuerdo a la información obtenida, aproximadamente el 34.33% si consume algún tipo de salsa de tomate y 65.67% no la consume. Es decir que, la mayoría de la población diabética no consume salsa de tomate y esta tendencia es porque en la actualidad no existe una salsa de tomate con las características que requiere una persona diabética.

**5. ¿Cuándo compra un alimento usted prefiere Artesanal o Industrial?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Artesanal	44	65,7	65,7	65,7
	Industrial	23	34,3	34,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

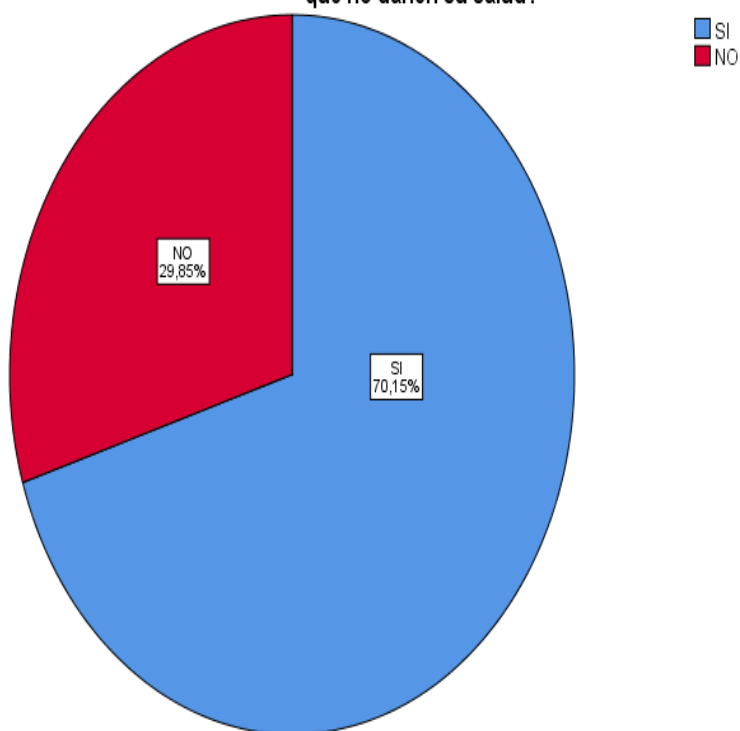


De acuerdo a la información obtenida del total de los encuestados, el 65.67% de las personas diabéticas, prefieren que al momento de comprar un determinado alimento sea elaborado de manera artesanal y un 34.33% lo prefieren de manera industrial. Lo que significa que hay una tendencia a que las personas prefieran que el producto sea elaborado de manera artesanal.

**6. ¿Le gustaría a usted comprar una salsa de tomate que ayude a controlar los niveles de azúcar en la sangre y que no dañen su salud?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SÍ	47	70,1	70,1	70,1
	NO	20	29,9	29,9	100,0
Total		67	100,0	100,0	

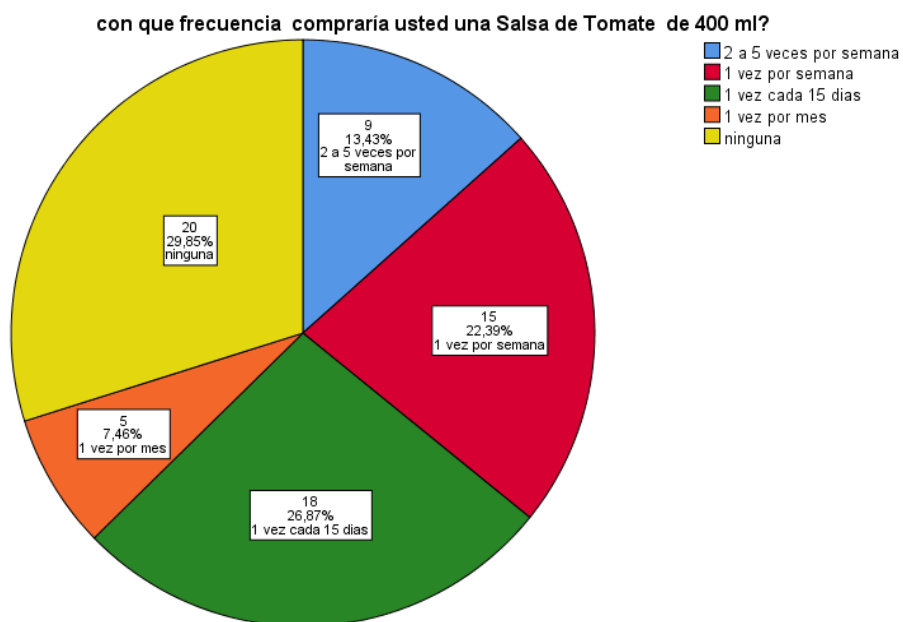
Le gustaría a usted comprar una salsa de tomate que ayude a controlar los niveles de azúcar en la sangre y que no dañen su salud?



De acuerdo a la información obtenida, el 70.15% de los encuestados dijeron que, sí estarían dispuestos a comprar una salsa de tomate que ayude a controlar los niveles de azúcar en la sangre y que al mismo tiempo sea saludable y por el contrario el 29.85% de las personas su respuesta fue que no lo consumiría. Y debido a esta situación de que un 70% sí aceptará el producto es que resulta atractivo este nuevo emprendimiento.

**7. ¿Con qué frecuencia usted estaría dispuesto a comprar usted una Salsa de Tomate de unos 400 ml?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2 a 5 veces por semana	9	13,4	13,4	13,4
	1 vez por semana	15	22,4	22,4	35,8
	1 vez cada 15 días	18	26,9	26,9	62,7
	1 vez por mes	5	7,5	7,5	70,1
	Ninguna	20	29,9	29,9	100,0
	Total		67	100,0	100,0



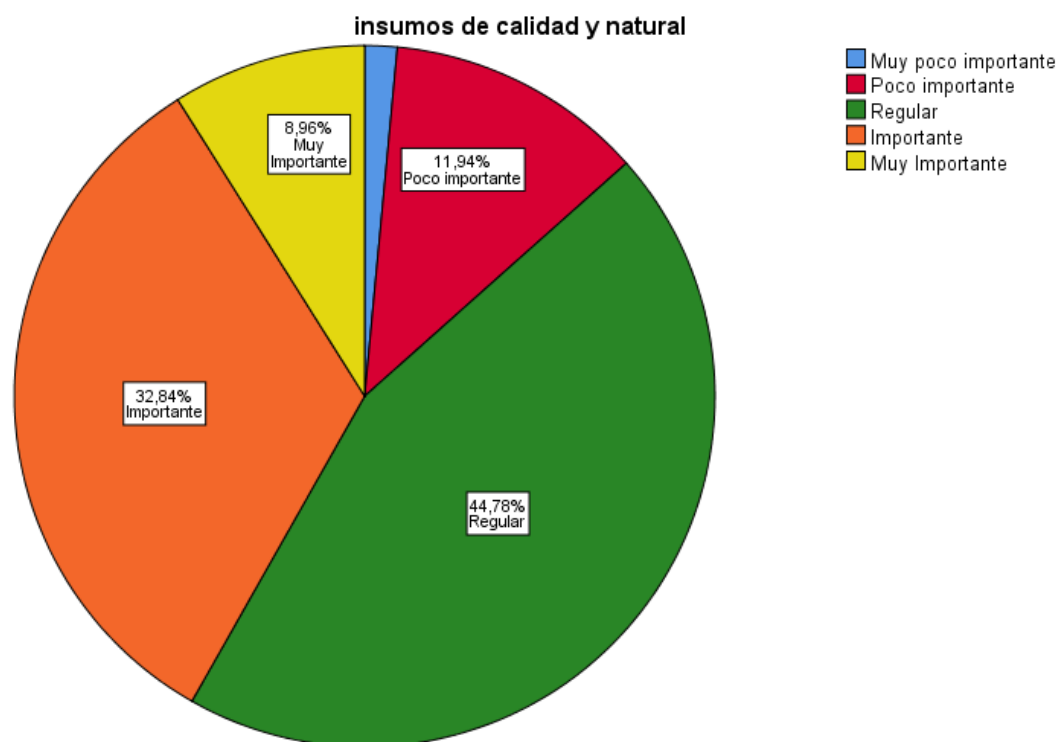
Según la información obtenida, el 26.87% de la población en estudio está dispuesto a comprar la salsa al menos 1 vez cada 15 días, el 22.39% una vez por semana, es decir que al hacer un análisis de las veces que una persona diabética podría comprar el producto, un 70.15% de estas personas llegaría a comprar la salsa de tomate al menos 1 vez cada 15 días. Y el restante 29.85 %, respondieron que de ninguna manera compraría la salsa de tomate. Lo que significa que hay un resultado favorable para el nuevo emprendimiento.



## 8. Elementos que las personas consideran importante a la hora de adquirir un producto.

### 8.1. Insumos de calidad y natural

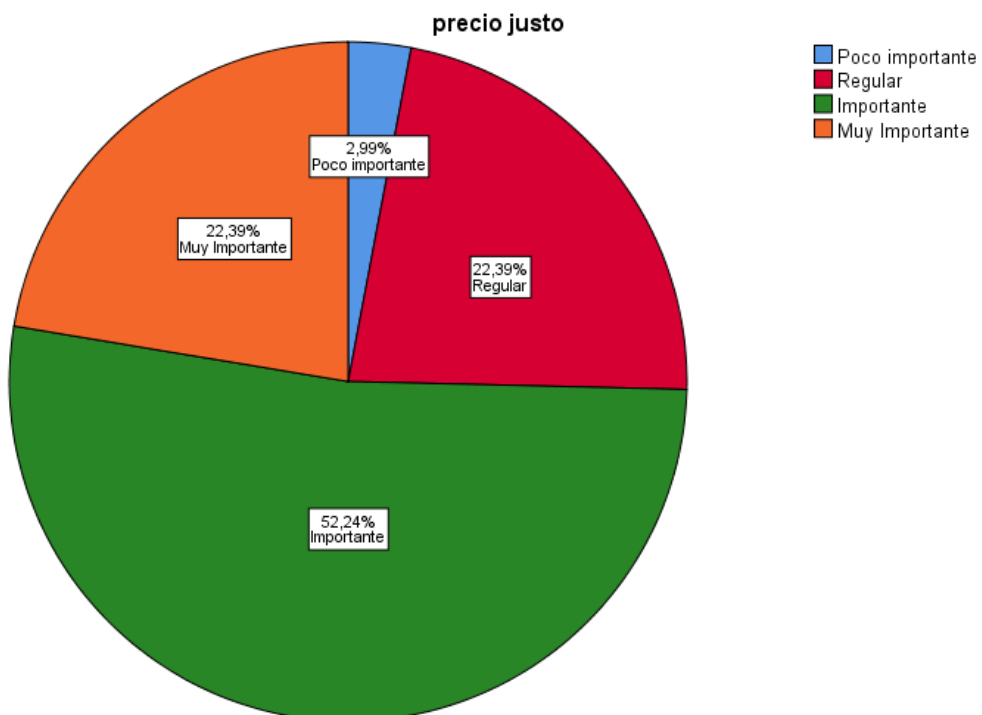
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco importante	1	1,5	1,5	1,5
	Poco importante	8	11,9	11,9	13,4
	Regular	30	44,8	44,8	58,2
	Importante	22	32,8	32,8	91,0
	Muy Importante	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



De acuerdo a la información obtenida a la hora de adquirir un producto, el 41.80% de los encuestados considera que, si es importante que los insumos sean de calidad y naturales, mientras que el 58.20% es decir más de la mitad de la población en estudio no toma mucho en cuenta si los insumos utilizados en el proceso de producción son naturales y de calidad.

## 8.2. precio justo

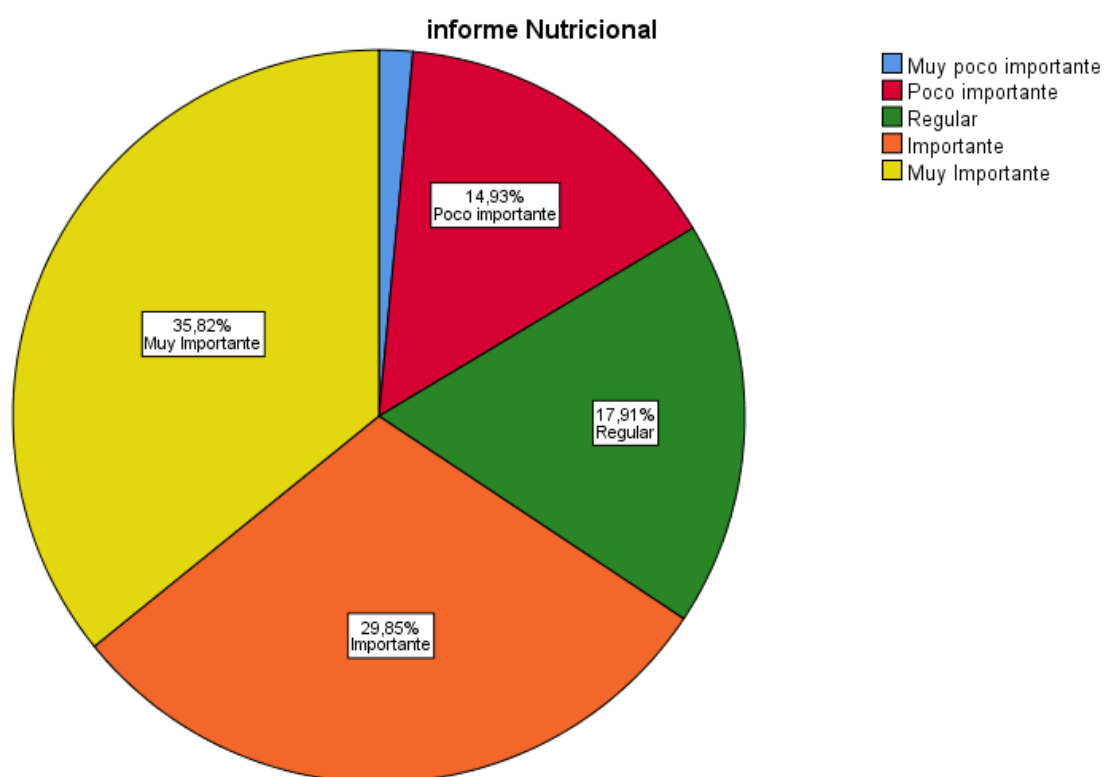
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco importante	2	3,0	3,0	3,0
	Regular	15	22,4	22,4	25,4
	Importante	35	52,2	52,2	77,6
	Muy Importante	15	22,4	22,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



El 52.24% de las personas consideran el precio como una variable importante a la hora de adquirir un determinado producto, lo que significa que se debe de ofrecer una salsa de tomate con un precio razonable.

### 8.3. informe Nutricional

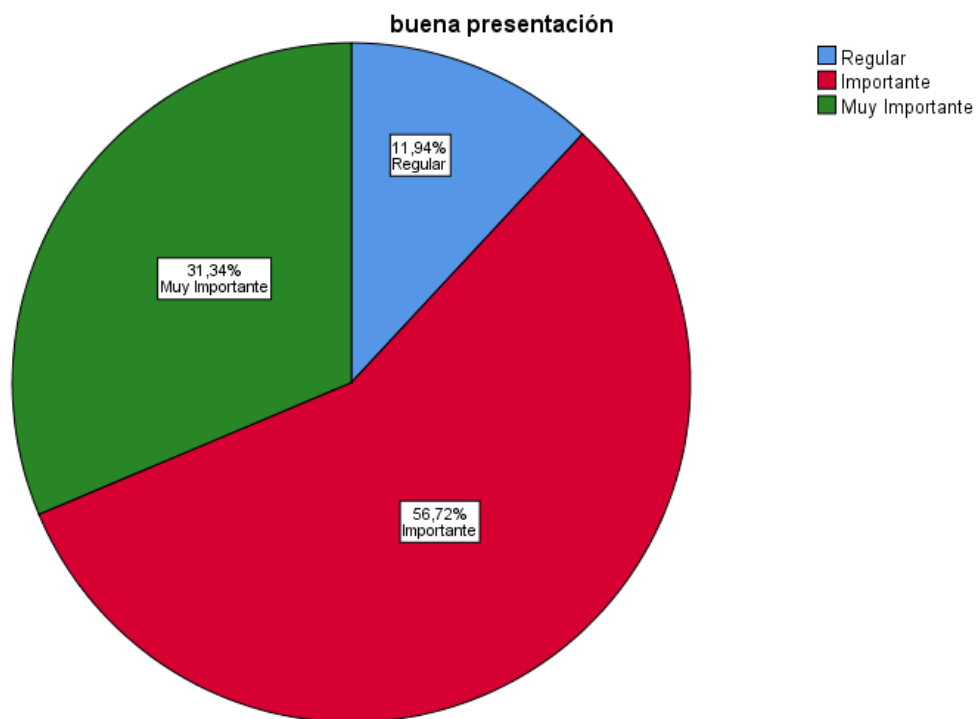
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco importante	1	1,5	1,5	1,5
	Poco importante	10	14,9	14,9	16,4
	Regular	12	17,9	17,9	34,3
	Importante	20	29,9	29,9	64,2
	Muy Importante	24	35,8	35,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



El 65.67% de la población en estudio, considera que el informe nutricional, es una variable importante al momento de comprar algún producto, mientras que el restante 34.33 % no lo considera importante.

#### 8.4. Buena presentación

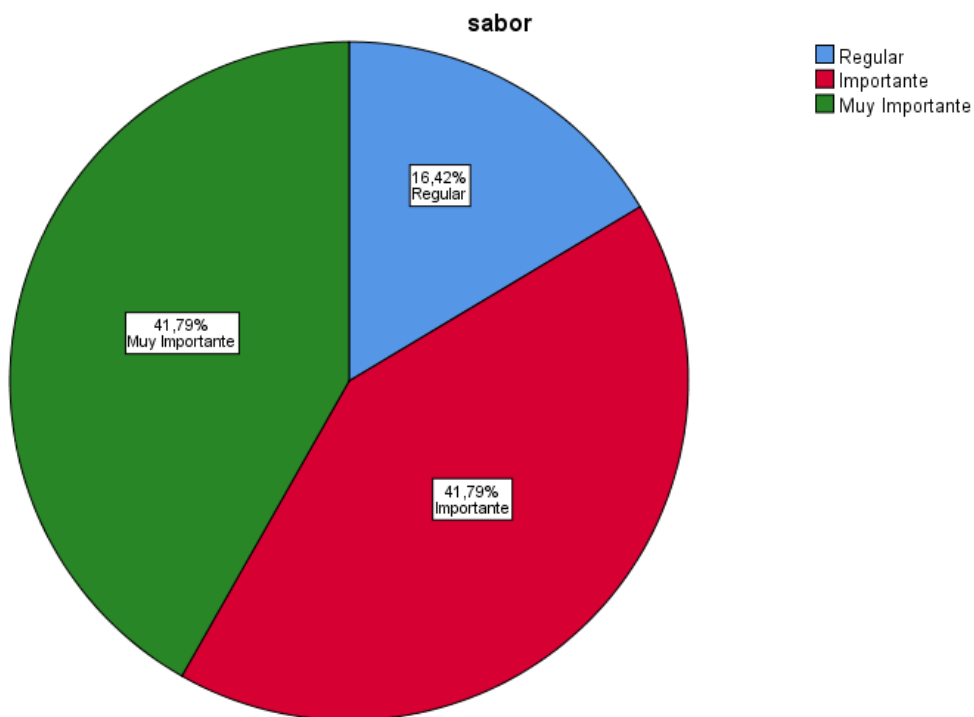
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	8	11,9	11,9	11,9
	Importante	38	56,7	56,7	68,7
	Muy Importante	21	31,3	31,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



Según la información obtenida, el 88% de las personas diabéticas considera que la buena presentación es importante a la hora de la compra de un producto. Y el 11% no lo considera importante. La empresa deberá tomar en cuenta este aspecto para lograr un mejor posicionamiento del producto, y así ser aceptado por el mercado.

### 8.5. sabor

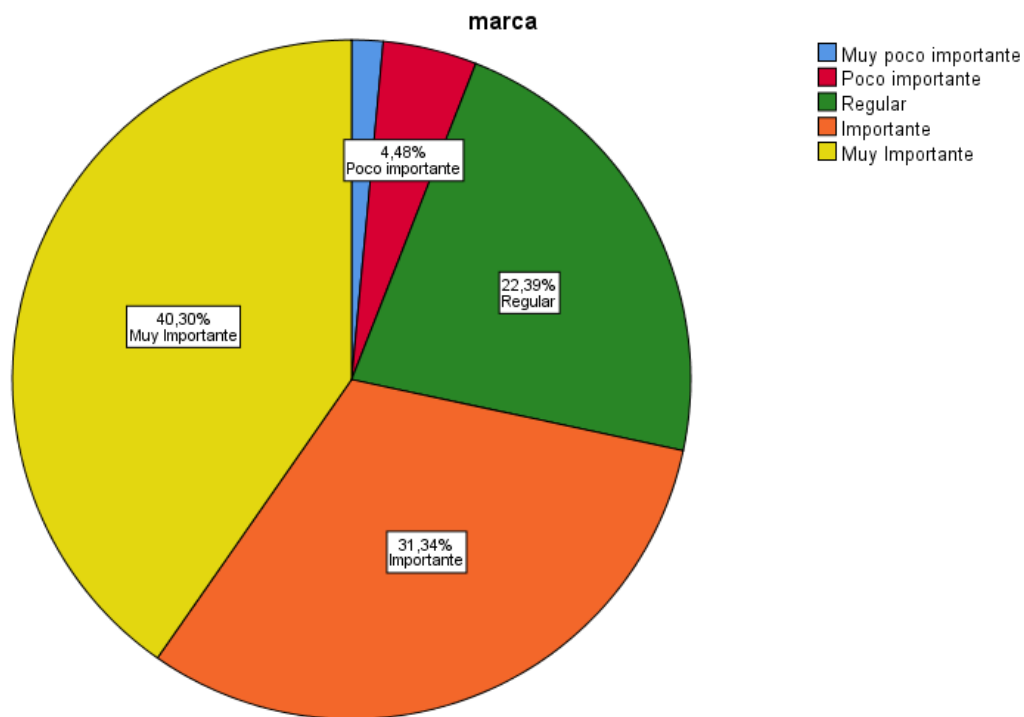
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	11	16,4	16,4	16,4
	Importante	28	41,8	41,8	58,2
	Muy Importante	28	41,8	41,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



Según la información obtenida, el 83,58% de las personas diabéticas, considera que el sabor es una variable muy importante que debe tener un determinado producto al momento de realizar sus compras. Lo que significa que nuestro producto deberá tener un buen sabor para que sea aceptado por el consumidor.

### 8.6. marca

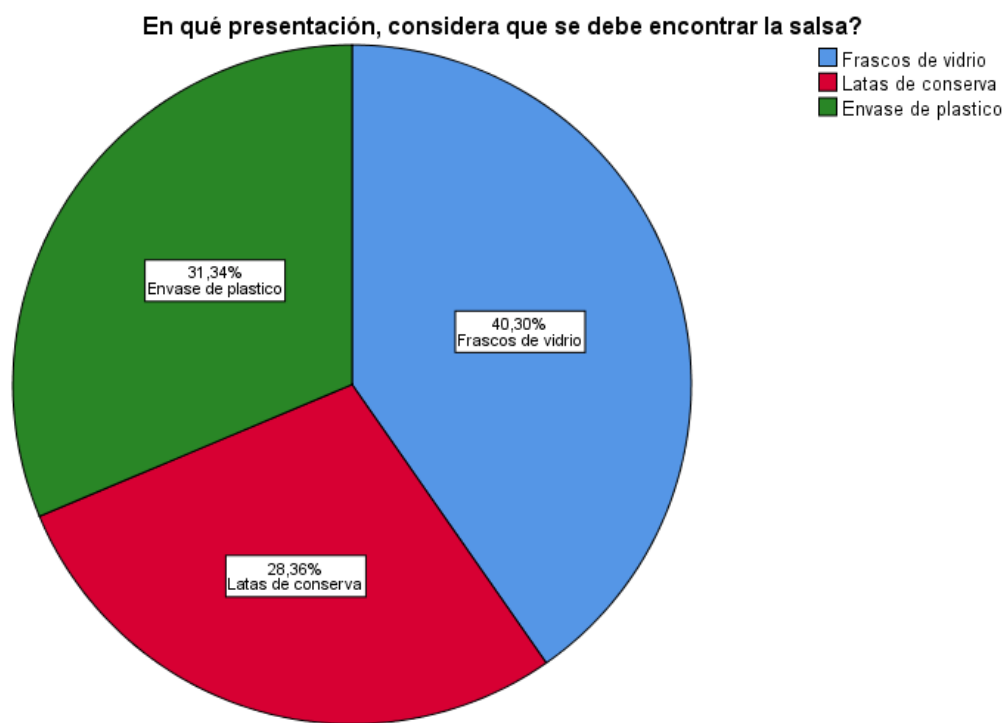
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco importante	1	1,5	1,5	1,5
	Poco importante	3	4,5	4,5	6,0
	Regular	15	22,4	22,4	28,4
	Importante	21	31,3	31,3	59,7
	Muy Importante	27	40,3	40,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



Según la información obtenida, el 71.64% de las personas consideran muy importante la marca del producto en el momento de la compra y el 28.36% muy poco lo toma en cuenta. Esto supone una amenaza para el emprendimiento ya que hay marcas bien posicionadas en la mente del consumidor lo que significa que, si alguna de estas saca un producto similar al que ofreceremos, las personas lo preferirían debido a que su marca es conocida.

### 8. ¿En qué presentación, considera que se debe encontrar la salsa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frascos de vidrio	27	40,3	40,3	40,3
	Latas de conserva	19	28,4	28,4	68,7
	Envase de plástico	21	31,3	31,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

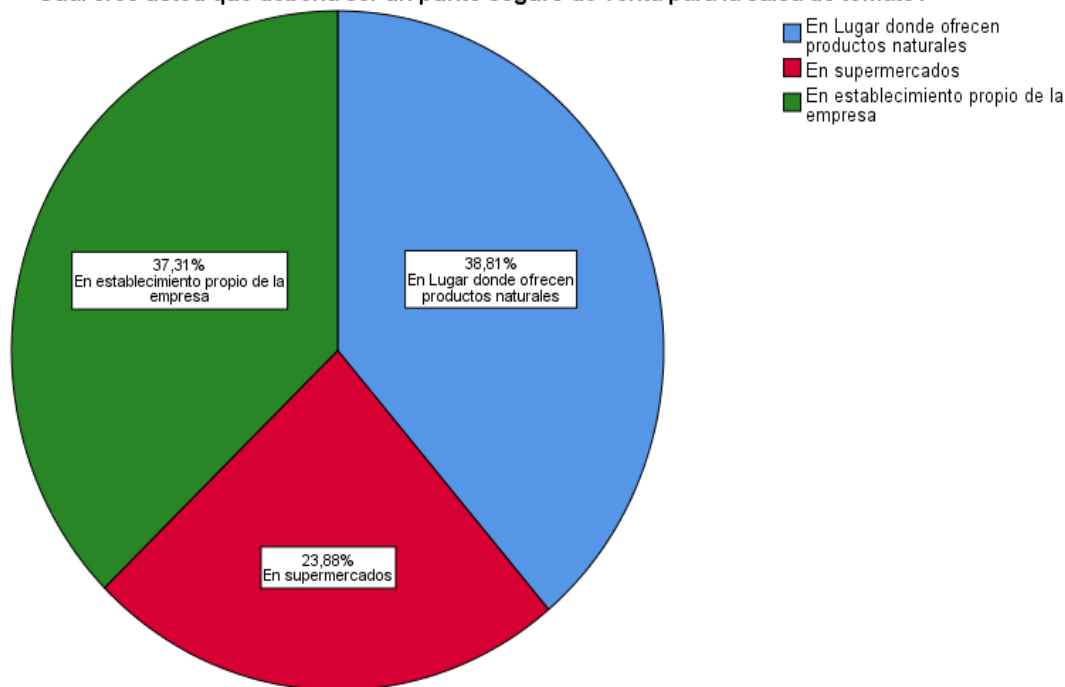


De acuerdo a la información obtenida, aproximadamente el 40.30% de las personas encuestadas consideran que un envase de vidrio es el más adecuado para la presentación del producto, mientras que el 31.34% cree que mejor sería en un envase de plástico y el 28.36% lo prefiere en latas. Lo que significa que el producto tendrá más aceptación por parte del consumidor si se encuentra en envases de vidrio.

**9. ¿Cuál cree usted que debería ser un punto seguro de venta para la salsa de tomate?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En Lugar donde ofrecen productos naturales	26	38,8	38,8	38,8
	En supermercados	16	23,9	23,9	62,7
	En establecimiento propio de la empresa	25	37,3	37,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

**Cual cree usted que debería ser un punto seguro de venta para la salsa de tomate?**



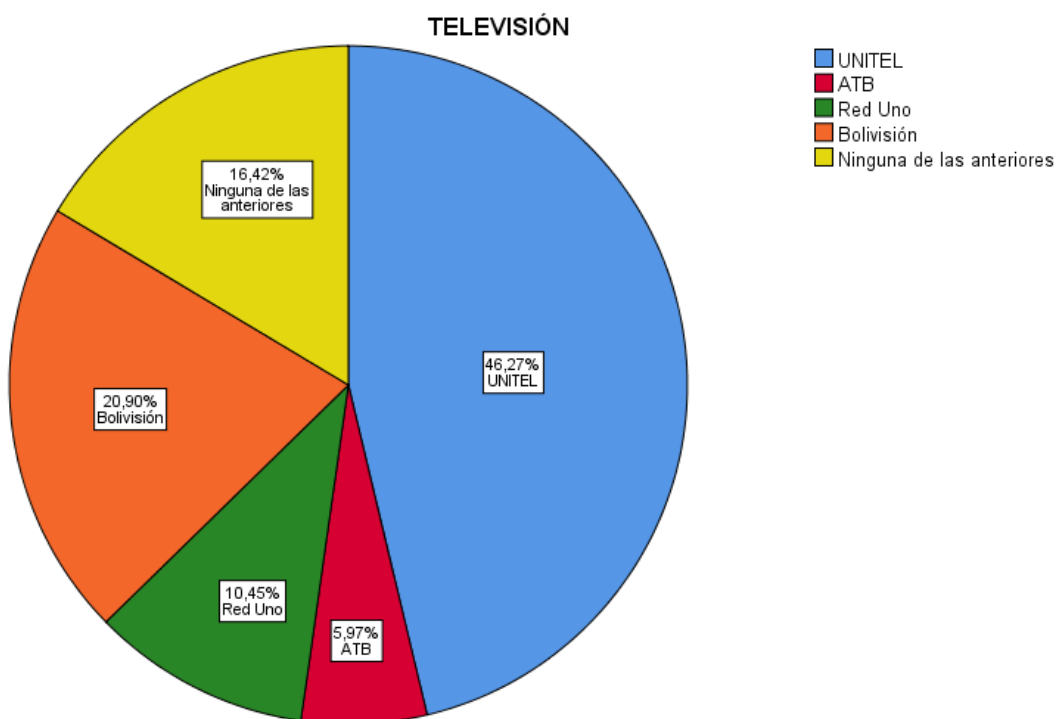
Según la información obtenida, el 38.81% de los encuestados aseguran que el punto más seguro para la venta de la salsa de tomate debería ser en un lugar donde venden productos naturales, el 37.21% cree que mejor es un establecimiento propio de la empresa y el 23.88% prefieren mejor encontrar el producto en un supermercado. Tomando en cuenta estos datos lo más conveniente para el emprendimiento sería que la salsa de tomate se encontrara a la venta en lugares donde ofrecen productos naturales.



## 10. Clasificación de los medios de comunicación más utilizados por los posible consumidores

### 10.1. TELEVISIÓN

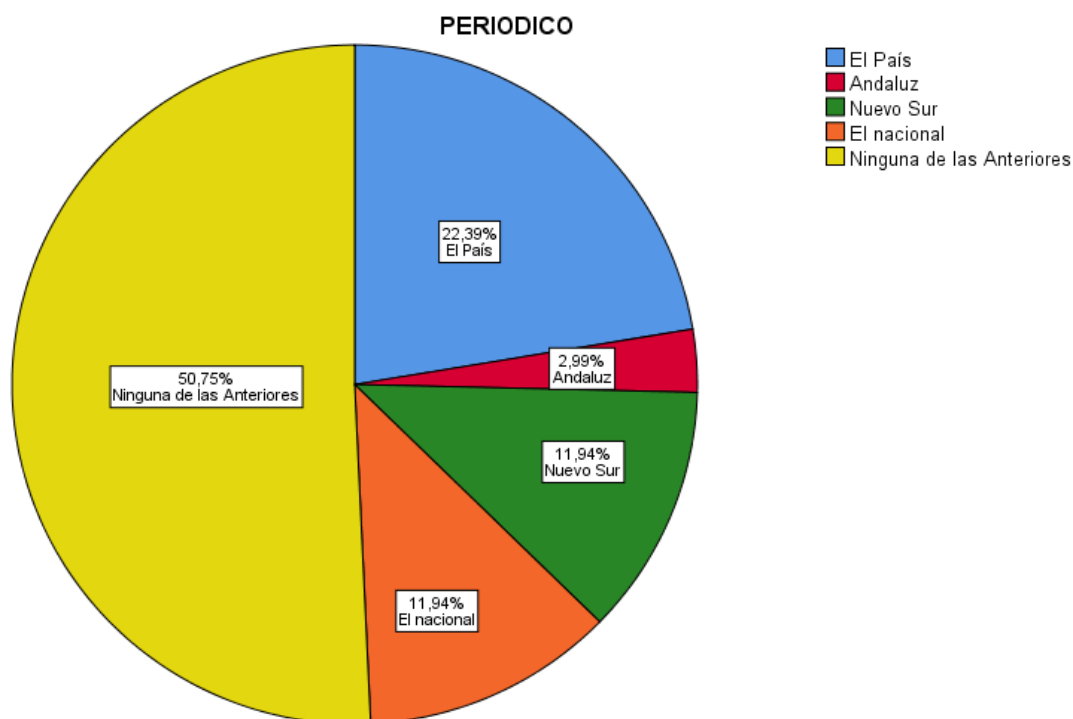
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	UNITEL	31	46,3	46,3	46,3
	ATB	4	6,0	6,0	52,2
	Red Uno	7	10,4	10,4	62,7
	Boliviación	14	20,9	20,9	83,6
	Ninguna de las anteriores	11	16,4	16,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



Según la información obtenida sobre los medios televisivos, el 46.27% la población sujeta a estudio ve el canal UNITEL, mientras que el 20.90% prefiere ver Boliviación. Por lo tanto, el canal UNITEL puede ser un potencial medio de comunicación para dar a conocer la salsa de tomate.

## 10.2. PERIÓDICO

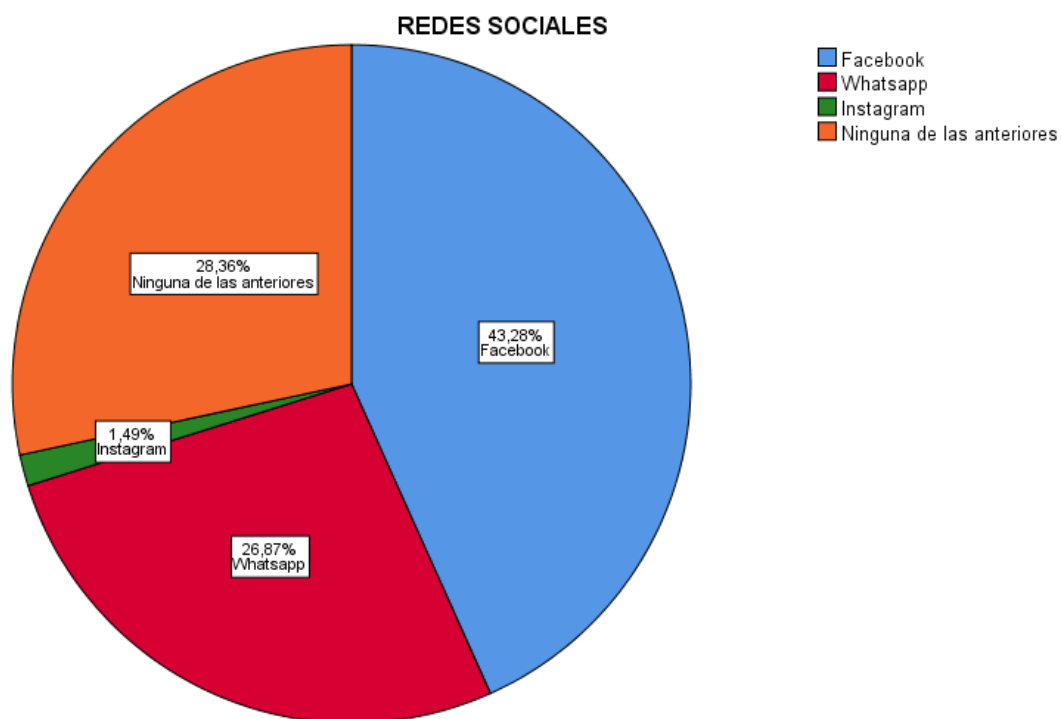
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	El País	15	22,4	22,4	22,4
	Andaluz	2	3,0	3,0	25,4
	Nuevo Sur	8	11,9	11,9	37,3
	El nacional	8	11,9	11,9	49,3
	Ninguna de las Anteriores	34	50,7	50,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



Con esta información podemos afirmar que más del 50% de las personas no leen ninguno de los periódicos mencionados. Todo esto nos hace pensar que las personas últimamente ya están perdiendo el hábito de leer periódicos. Por eso el periódico no es la mejor opción como medio de comunicación para hacer conocer nuestro producto.

### 10.3. REDES SOCIALES

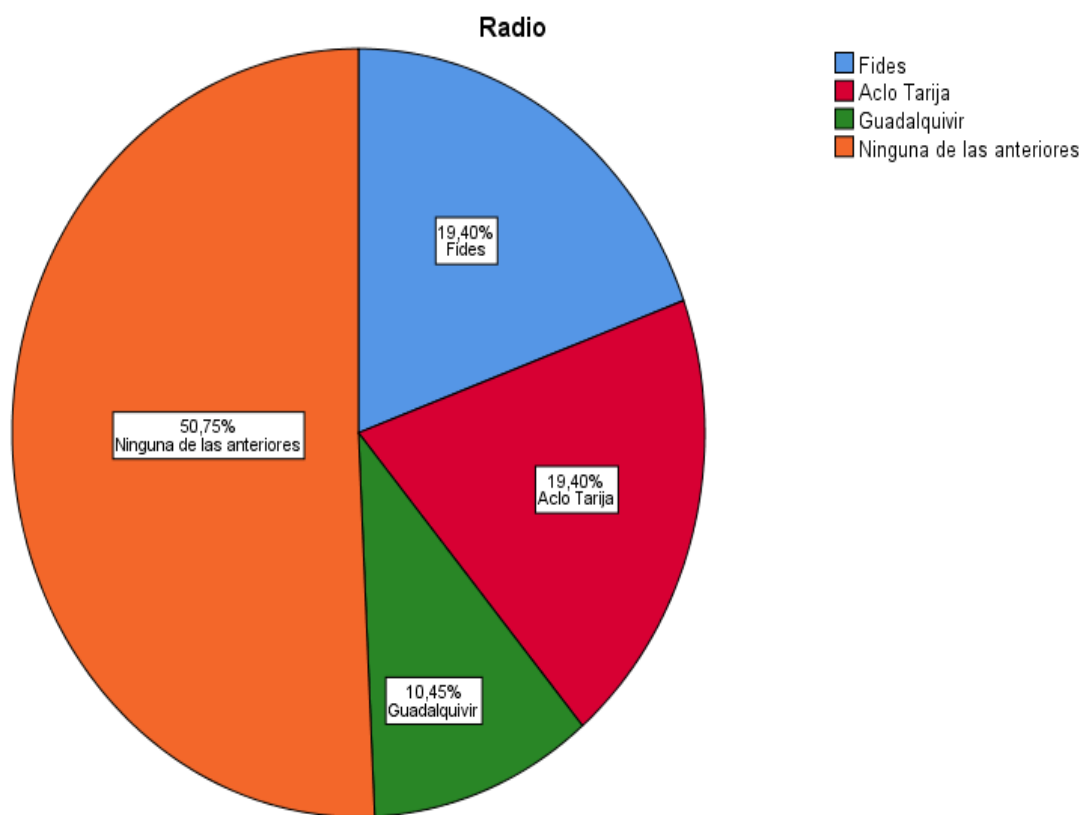
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Facebook	29	43,3	43,3	43,3
	Whatsapp	18	26,9	26,9	70,1
	Instagram	1	1,5	1,5	71,6
	Ninguna de las anteriores	19	28,4	28,4	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



Las redes sociales son los medios de comunicación más utilizados en la actualidad, el 43.26% de la población en estudio utilizan más el Facebook y el 26.87% utiliza el WhatsApp. Entonces realizando un análisis, las redes sociales como el Facebook y WhatsApp son potenciales medios de comunicación para realizar el posicionamiento de cualquier tipo de producto.

#### 10.4. Radio

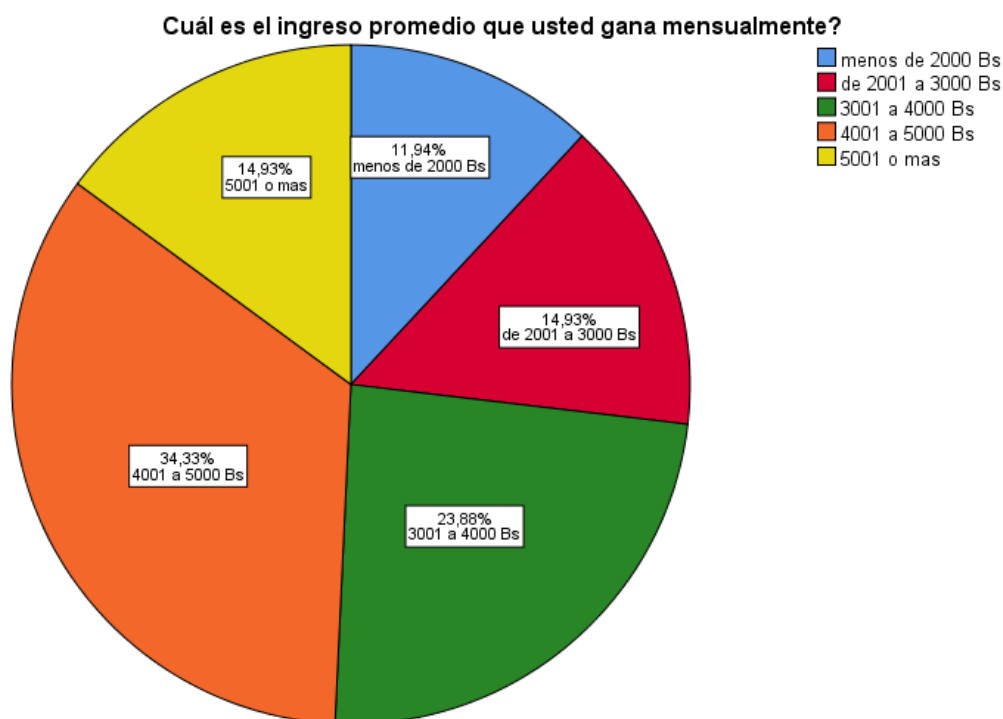
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Fides	13	19,4	19,4	19,4
	Aclo Tarija	13	19,4	19,4	38,8
	Guadalquivir	7	10,4	10,4	49,3
	Ninguna de las anteriores	34	50,7	50,7	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



En la actualidad más del 50% de las personas no utilizan la radio como medio de comunicación, es por ello que comunicar la existencia de un nuevo producto por este medio, no es el más conveniente para realizar el posicionamiento del producto.

### 11. ¿Cuál es el ingreso promedio que usted gana mensualmente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	menos de 2000 Bs	8	11,9	11,9	11,9
	de 2001 a 3000 Bs	10	14,9	14,9	26,9
	3001 a 4000 Bs	16	23,9	23,9	50,7
	4001 a 5000 Bs	23	34,3	34,3	85,1
	5001 o mas	10	14,9	14,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	



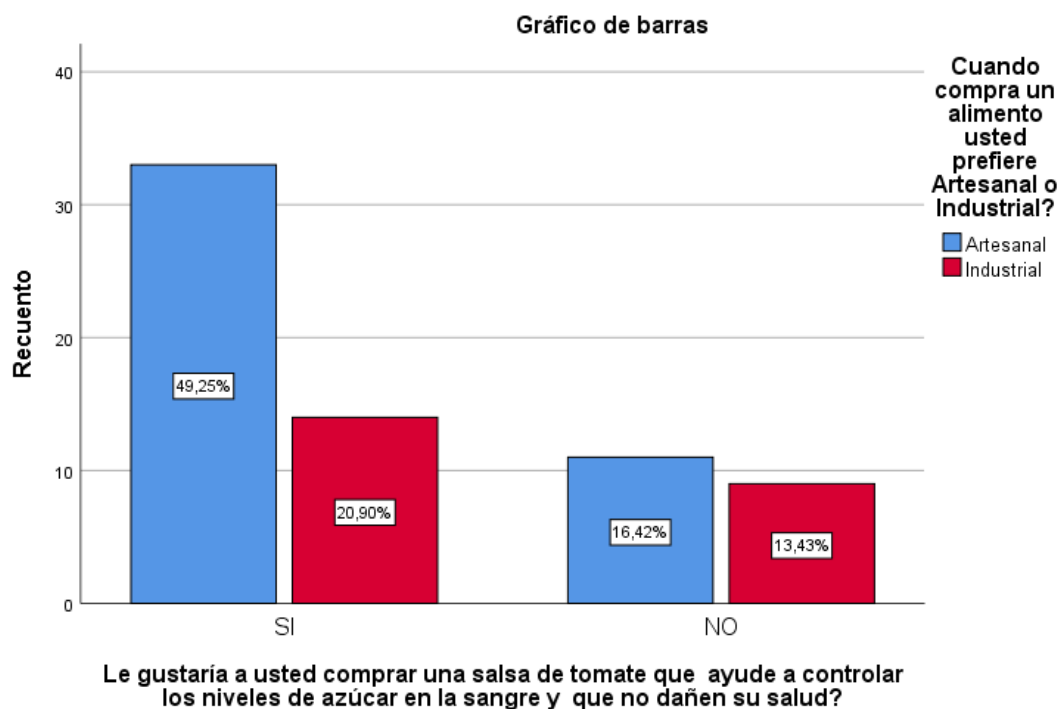
Según los resultados obtenidos de las encuestas, nos muestran que el 34.30% de la población tiene un sueldo aproximado de 4000 a 5000 bs mensual, el 23.90% de 3000 a 4000 bs y el 14.93% más de 5000 Bs mensual. Esto significa que el 73.13% de la población que padece de diabetes, tiene un sueldo mensual mayor a 3000 bs. Estos resultados son favorables para el emprendimiento ya que los futuros clientes están en la posibilidad de comprar una salsa de tomate.

Se procedió a realizar interpretaciones de la tabla cruzada.

**Tabla cruzada ¿Le gustaría a usted comprar una salsa de tomate que ayude a controlar los niveles de azúcar en la sangre y que no dañen su salud?\* ¿Cuándo compra un alimento usted prefiere Artesanal o Industrial?**

Recuento

		¿Cuándo compra un alimento usted prefiere Artesanal o Industrial?		Total
		Artesanal	Industrial	
¿Le gustaría a usted comprar una salsa de tomate que ayude a controlar los niveles de azúcar en la sangre y que no dañen su salud?	SÍ	33	14	47
	NO	11	9	20
Total		44	23	67

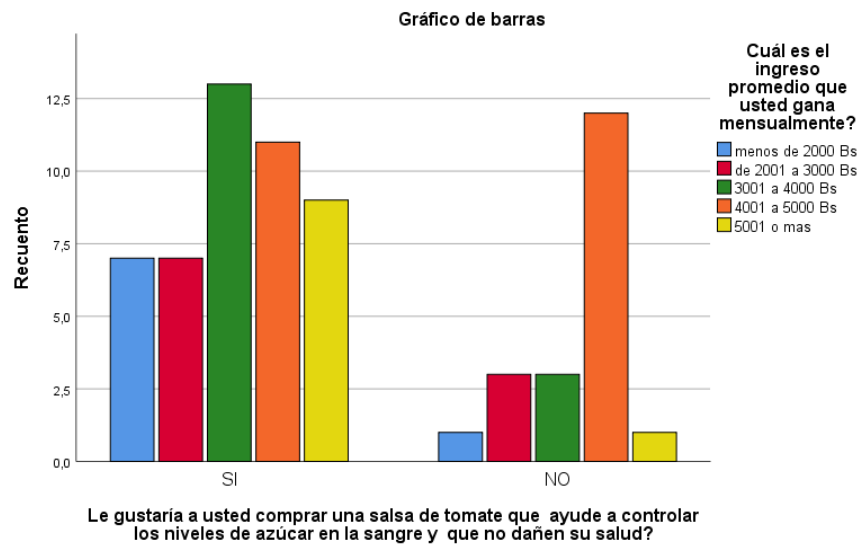


De acuerdo información obtenida de las personas encuestadas, se puede observar que el 49,25% de las personas diabéticas les gustaría consumir una salsa de tomate baja en azúcares y que al mismo tiempo prefieren que sea elaborado de manera artesanal.

**Tabla cruzada ¿Le gustaría a usted comprar una salsa de tomate que ayude a controlar los niveles de azúcar en la sangre y que no dañen su salud? ¿Cuál es el ingreso promedio que usted gana mensualmente?**

Recuento

		¿Cuál es el ingreso promedio que usted gana mensualmente?					Total
		menos de 2000 Bs	de 2001 a 3000 Bs	3001 a 4000 Bs	4001 a 5000 Bs	5001 o mas	
¿Le gustaría a usted comprar una salsa de tomate que ayude a controlar los niveles de azúcar en la sangre y que no dañen su salud?	SÍ	7	7	13	11	9	47
	NO	1	3	3	12	1	20
Total		8	10	16	23	10	67



El 49,25% de las personas diabéticas sujetas a estudios están dispuestas a consumir una salsa y tiene un ingreso mayor o igual 3000 Bs, lo cual quiere decir que estas personas tienen la posibilidad de comprar salsa de tomate.

#### **6.4.10. Conclusiones de la investigación de mercado**

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

- Según el estudio realizado a las personas con diabetes se pudo evidenciar que el 70% de los encuestados dijeron que si estarían dispuestos a comprar una salsa de tomate que ayude a controlar los niveles de azúcar en la sangre y que al mismo tiempo sea saludable, como también el 65% que estos prefieren que el producto sea elaborado de manera artesanal.
- En cuanto a la frecuencia de consumo el resultado es favorable ya que el 70% de la población diabética compraría una salsa de tomate al menos 1 vez cada 15 días, esto quiere decir que compraría el producto, 2 veces al mes.
- Los factores más importantes son el sabor y el precio, ya que tienen mayor influencia en el momento de la compra, lo que significa que actualmente los diabéticos buscan un producto accesible y que contenga un buen sabor.
- El 40% de los diabéticos considera que un envase de vidrio es el más adecuado para la presentación del producto.
- En cuanto a los medios de comunicación más utilizados, actualmente de la población que ve medios televisivos el 46% prefiere el canal Unitel, y de las personas que utilizan las Redes Sociales, el 43% utiliza el Facebook. Entonces realizando un análisis, el Facebook y la Red Unitel, son los potenciales medios de comunicación para realizar el posicionamiento del producto.
- El 73.13% de las personas diabéticas sujetas a estudio tienen un ingreso mayor o igual a 3000 Bs, lo cual quiere decir que las personas están en posibilidad de comprar el producto.



## **6.5. MARKETING MIX**

### **6.5.1. Producto**

Nuestro producto “salsa de tomate para diabéticos” es una nueva alternativa, pero con un gran valor agregado, porque está hecho con insumos de primer orden, frescos, y elaborado con estándares alta de calidad.

La necesidad que se pretende satisfacer con este producto es ofrecer a las personas diabéticas una alternativa para el consumo de salsa de tomate garantizada en cuanto a inocuidad es decir un producto apto para el consumo no dañino a la salud, sino que aportará con propiedades que ayudarán a controlar los niveles de azúcar en la sangre de aquellas personas que padecen de diabetes en este caso la diabetes tipo 2.

En este caso nuestro producto está enfocado a brindar satisfacción al cliente dado las tendencias en el mercado de productos alimenticios, que no solo buscan satisfacer las necesidades, sino también de incorporar una idea de salud a la misma vez.

#### **6.5.1.1. Característica del producto**

- Una salsa de tomate que posee propiedades que ayudan a controlar los niveles de azúcar en la sangre de las personas que tienen diabetes y de aquellas optan por un estilo de vida saludable.
- Altos valores nutricionales
- Sabor único de innovación
- Insumos frescos de la mejor calidad
- Envasado con altos estándares de calidad.

#### **6.5.1.2. Marca**

**La Exquisita Sauce**, es el nombre comercial bajo en el que se venderá el producto, con esta denominación se pretende lograr el reconocimiento y fidelidad de los consumidores, de esta manera llegar al cliente con nuevas ideas, sabores y presentaciones de los productos y así tener más aceptación por el consumidor.

### 6.5.1.3. Logo

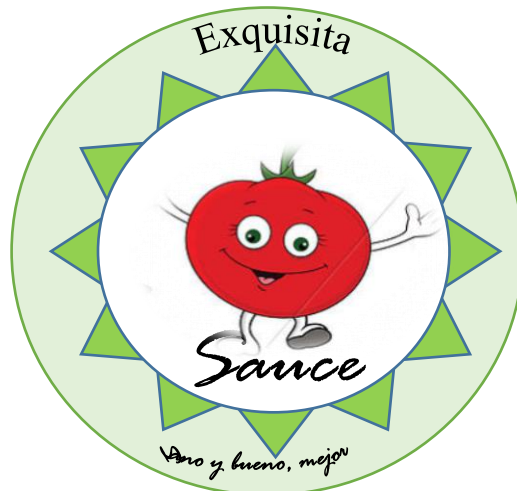


Figura 5. Logo de la empresa.

### 6.5.1.4. Slogan

La función principal del slogan será promover la compra del producto y motivar a los clientes potenciales a que se animen a consumir nuestros productos.

Como tal el slogan es “sano y bueno, mejor”

### 6.5.1.5. Presentaciones

El producto de salsa de tomate para diabéticos, se introducirán en el mercado en las siguiente presentación y característica

- Envase de vidrio: con un contenido de 400 ml



Figura 6. Envase del Producto

### 6.5.1.6. Etiqueta

El producto llevara su propia etiqueta de color verde llamativa, que forman parte del envase. El SENASAG en coordinación con los gobiernos municipales exige de manera obligatoria, que la etiqueta del producto contenga la siguiente información:

- Nombre del alimento.
- Naturaleza y condición física del alimento.
- Contenido neto del Alimento.
- Identificación del lote.
- Fecha de vencimiento.
- Instrucciones para su conservación.
- Nombre o razón social.
- Dirección de la empresa.
- Lugar y país de origen.
- Marca Registro sanitario SENASAG.
- Numero de NIT.

A continuación, se muestra la etiqueta del producto.



Figura 7. Etiqueta del producto.

### 6.5.2. Precio

Para establecer el precio de la salsa de tomate para personas diabéticas, se tomó en cuenta los costos desde el proceso de la elaboración hasta la venta del producto.

Se realizó un análisis de los costos incurridos en el proceso de producción tales como materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y los gastos administrativos, de ventas y finanzas, es decir que realizamos un análisis de todo lo que se requerirá para obtener el producto salsa de tomate.

Al realizar el estado de costos de producción se tomó en cuenta que se producirán 2217 unidades de salsa de tomate al mes, las cuales tendrán un contenido de 400 ml, del cual se obtuvo un costo total unitario de Bs 14,75, en el cual se pretende obtener una utilidad de 12% lo cual hace que el precio de venta unitario de la salsa de tomate asciende a Bs 16,52 y por último se llegó a determinar el precio facturado que la unidad de salsa de tomate Bs 19, este último es el precio facturado por unidad. (Ver Anexo 4, 5, 6, 7 y 8 en página 129, 131, 132 y 133).

### 6.5.3. Plaza

El producto será distribuido de forma Indirecta a nuestros consumidores, a través de tiendas que vendan productos naturales, como ser el “Todo Natural”.

El canal corto, estará constituido por el fabricante–detallista–consumidor. Este tipo de canal se dio, debido a que en la ciudad de Tarija existe un solo punto de venta donde se ofrecen una variedad de productos naturales y saludables, en el cual cuando una persona quiere ir a comprar algún producto natural prefieren ir a comprar en estos lugares.

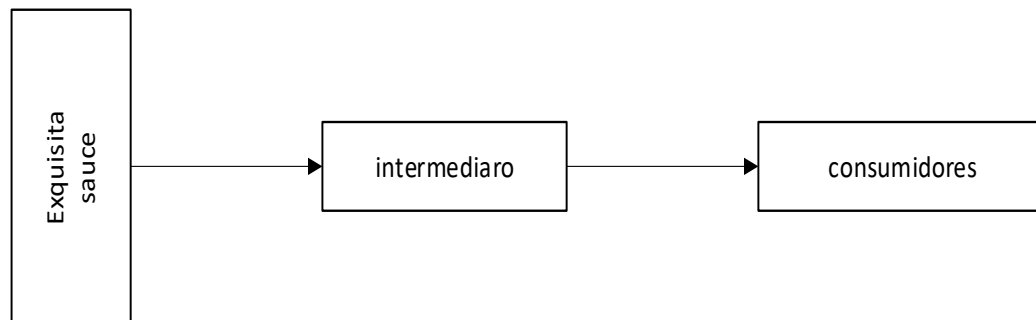


Figura 8. Canal de Distribución.

#### **6.5.4. Promoción**

Para dar a conocer a La Exquisita Sauce se realizará una publicidad de venta de manera continua, resaltando las características de nuestro producto. Lo que se busca es crear una imagen empresarial “ser una empresa de salsa de tomate que se preocupa por las necesidades y salud de nuestros consumidores”.

##### **6.5.4.1. Publicidad**

- **Redes sociales**

En la actualidad el uso de las redes sociales se volvió uno de los medios de comunicación más utilizados, entre estas tenemos al Facebook y el Whatsapp, las cuales sirven 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 bajo costo. Por esta razón se creará una cuenta de Facebook con el nombre de la marca.

Para proceder a realizar una publicidad en Facebook de nuestro producto, se siguen los siguientes pasos:

1. Crear una cuenta en Facebook con el nombre de la empresa, para posicionar el nombre de la marca en el consumidor.
2. Posteriormente en la cuenta Facebook ir a la pestaña crear en donde aparecerán diversas opciones.
3. Hacer clic en anuncios y elegir un objetivo; en este caso el objetivo será reconocimiento de marca.
4. Luego hacer clic en la opción crear cuenta publicitaria, continuar y describir al público al cual se quiere llegar, como ser la edad, el sexo, idioma, segmentación, ubicación y otros datos que se requieren para realizar una publicación.
5. El último paso es aceptar y listo ya está publicado el anuncio.

- **Televisión**

Este es otro de los medios de comunicación más utilizados por las personas, según las encuestas realizadas, el canal que se utilizará para dar a conocer el producto es la red UNITEL.

## **6.6. ESTRATEGIA DE MARKETING**

### **6.6.1. Estrategia de diferenciación**

La empresa aplicará una estrategia competitiva diferenciada que se basará en ofrecer un producto diferente a los demás que ya están en el mercado y que va dirigido en especial a personas diabéticas, con ingredientes adecuados en la dieta de nuestros consumidores, que además le ayudan a reducir los niveles de azúcar en la sangre. Otra diferenciación de la empresa es que, se realizará una capacitación al personal, para que puedan realizar su trabajo de una manera más eficiente y así incentivarlos a trabajar en equipo mejorando sus actividades durante el proceso de producción, para que de esta manera siempre estén a la vanguardia de la competencia. Porque el éxito de la empresa depende de todos los que trabajan en ella. Con esta estrategia se pretende retener y fidelizar a los clientes, haciendo que el producto sea percibido por los clientes como algo que no solo es de calidad, sino que es naturalmente saludable y de buen sabor.

### **6.6.2. Estrategia de Posicionamiento**

El tipo de posicionamiento que la empresa seguirá, será en base a los beneficios que tiene el producto para los clientes. Se ofrecerá un producto con ingredientes naturales, saludables a base de tomate. El posicionamiento que se pretende conseguir en el mercado, tomará en cuenta el aspecto salud y todas las actividades de marketing de la empresa, puesto que actualmente la competencia tiene productos que no son recomendables para el consumo en personas diabéticas, en comparación con nuestro producto que es natural, delicioso y saludable.

## POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Producto	Público objetivo	Beneficios	Slogan
“EXQUISITA SAUCE”  Salsa de tomate para diabéticos	Consumidores de clase media y alta de 15 años hacia adelante que padecen de diabetes, quieren consumir salsas pero debido a su enfermedad no pueden por que podrían más en riesgo su salud.	Un producto dirigido a personas diabéticas, con propiedades que ayude a controlar los niveles de azúcar en la sangre y que sean aptas en la dieta del consumidor	sano y bueno, mejor

CUADRO 1. Posicionamiento del mercado.

### 6.6.2. Plan de ventas

Según la información realizada a través del método ecuación de la recta se obtiene una demanda proyectada para el primer año de 133.045 unidades de salsa de tomate al año, por lo cual se fijó un objetivo de cubrir solo el 20% de la demanda, lo que equivaldría en ventas a 26.609 unidades de salsa de tomate para el año, para lo cual mensualmente se necesitaría producir 2217 unidades en el primer año de funcionamiento de la empresa. (Ver Anexo 2, página 127).

Cuadro de ventas anuales					
Años	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Demanda de Salsa de Tomate de 400MI</b>	26.609	27.538	28.499	29.493	30.523
<b>Precio Unitario (Bs)</b>	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00
<b>Ingreso Anual en Bs</b>	505.570	523.215	541.475	560.372	579.929

CUADRO 2. Ventas anuales

### 6.6.3 Presupuesto general de marketing

Medio	Especificaciones	Precio por mes	Precio por año
<b>Publicidad por facebook</b>	que tengan 15 años o mas de la ciudad de Tarija	2.000	24.000
<b>Publicidad por televisión</b>	Se realizarán spot publicitarios para dar a conocer el producto	1.500	18.000
Total en Bs		3.500	42.000

CUADRO 3. Presupuesto General de Marketing.



**CAPÍTULO V**  
**ÁREA DE**  
**PRODUCCIÓN**

## ÁREA DE PRODUCCIÓN

### 7.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Elaborar producto de Calidad, utilizando maquinaria, recursos humanos calificados que permita a las personas contar con productos saludables de acuerdo a sus necesidades.
- Alcanzar los niveles de producción que permita cubrir los costos de producción.

### 7.2. INGENIERÍA DEL PRODUCTO

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

Exquisita Sauce, producirá una salsa de tomate dirigida a personas diabéticas, pero esto no quiere decir que solo ellos pueden consumir, sino que también es apto para el consumo de cualquier persona que lo desee, ya que a diferencia de las demás salsas que existen el mercado, esta es mucho más saludable, ya que en su proceso de producción incorporamos insumos que contiene propiedades que ayudan al cuidado de la salud de las personas diabéticas. El producto será presentado en frascos de vidrio de 400 ml, la materia prima principal es el tomate, jengibre, stevia, aceite de oliva, apio, cebolla, ajo y demás especias que le dan un buen sabor a la salsa, tomando siempre en cuenta como una variable muy importante la Inocuidad alimentaria de la salsa, con un precio razonable.

**Envasado;** se coloca la salsa, en un envase de vidrio de 400 ml.

**Almacenamiento del producto final;** después del envasado todo el producto será llevado a almacén, el cual deberá ser limpio, fresco y seco con suficiente ventilación para garantizar su conservación hasta el momento de su compra.

### 7.2.1. Descripción del producto

La salsa de tomate es un producto elaborado a partir de tomates sanos, es decir de tomates que estén en buen estado y no en proceso de descomposición, este producto que se obtiene por evaporación parcial del agua contenida en la pulpa de tomate y adición de especias, vinagre, sal, stevia, y demás insumos que ayudan al cuidado de la salud de personas diabéticas. Esta mezcla de ingredientes tiene por objeto acompañar un plato, el cual guarda las propiedades organolépticas (sabor, textura, olor, color) del tomate y sus beneficios que estos aportan a la salud de las personas.



Figura 9. Producto Envasado y Etiquetado.

### 7.2.2. Materiales consumidos, pero no incorporados

Dentro de esta categoría se encuentra materiales que participan en el proceso productivo pero no forman parte del producto final y estos son:

- Gas propano: se utilizará para la evaporación del agua de la pulpa de tomate.
- Energía eléctrica. Para el funcionamiento de equipos como la licuadora de acero inoxidable, la empresa SETAR proveerá de energía necesaria.
- Agua. Suministrada por la empresa Cosaalt cooperativa de agua.

### **7.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**

La empresa Exquisita Sauce busca ofrecer un producto alternativo de alimentación saludable para las personas diabéticas. Se entiende por proceso productivo, a la transformación de los insumos y materias primas que se realizará hasta conseguir el producto final, a continuación se describe el proceso productivo.

#### **Recepción y pesado**

Consiste en cuantificar el tomate que entrará al proceso de preparación de salsa. La recepción se hará en recipientes adecuados y limpios, con la ayuda de balanza de piso

#### **Selección**

Se seleccionarán los tomates maduros, completamente rojos, con la pulpa firme y sin signos de podredumbre. Para la elaboración de la salsa no interesa el tamaño, ni la forma, pero si el color.

#### **Lavado**

Los tomates serán lavados con agua. Un buen lavado asegura la eliminación de la suciedad, restos de pesticidas y microorganismos superficiales.

#### **Pelado**

Poner a hervir agua, aplicamos un corte en cruz a los tomates sobre la parte inferior. Cuando el agua esté hirviendo, sumergimos los tomates y los mantenemos de 10 a 20 segundos, sacándolo con la ayuda de una pinza o espumadera. Nos ayudaremos entonces de un cuchillo para retirarla de manera fácil y sencilla.

#### **Extracción de la pulpa**

Se realizará la separación de la semilla y así obtener la pulpa del tomate para su posterior realización de la salsa.

**Triturado de los ingredientes** El tomate junto con la cebolla, el ajo, el morrón que antes fueron freídos con aceite de oliva y demás ingredientes como ser: las especias (canela, clavo de olor, pimienta molida), vinagre, jengibre, albahaca, laurel, romero,

orégano, apio finamente cortado y otros. Todos estos ingredientes exceptuando la stevia y la sal, serán llevados a la licuadora para su posterior obtención de la salsa.

### **Concentración**

Todos los ingredientes que fueron licuados anteriormente, serán llevados a una olla para que sean cocinados por un tiempo de 30 a 45 minutos, a una temperatura de 90-95°C, moviendo constantemente. El tiempo de cocción está determinado por la concentración final que se desee.

### **Envasado**

Se hace en frascos de vidrio que han sido previamente esterilizados. La salsa se chorrea a una temperatura mínima de 85°C, y para evitar que queden burbujas de aire en los envases se golpean suavemente en el fondo a medida que se van llenando. Se debe dejar un espacio sin llenar equivalente al 10% del volumen del envase. Por último, se ponen las tapas, sin cerrar completamente pero que tampoco queden sueltas.

### **Pasteurizado**

Se hace para eliminar los microorganismos que pudieran haber sobrevivido a las temperaturas del proceso y así garantizar la vida útil del producto. El pasteurizado se hace calentando los envases a 95° C por 10 minutos, contados a partir de que el agua comienza a hervir. Al finalizar el tratamiento se termina de cerrar las tapas.

### **Enfriado**

Los envases se enfrían a temperatura ambiente.

### **Etiquetado y almacenado**

Consiste en el pegado de etiquetas (con los requerimientos de la ley), luego se colocará el producto en cajas de cartón, y estas cajas serán almacenadas en un lugar fresco, seco y oscuro, hasta su distribución.

### 7.3.1. Diagrama de flujo del proceso.

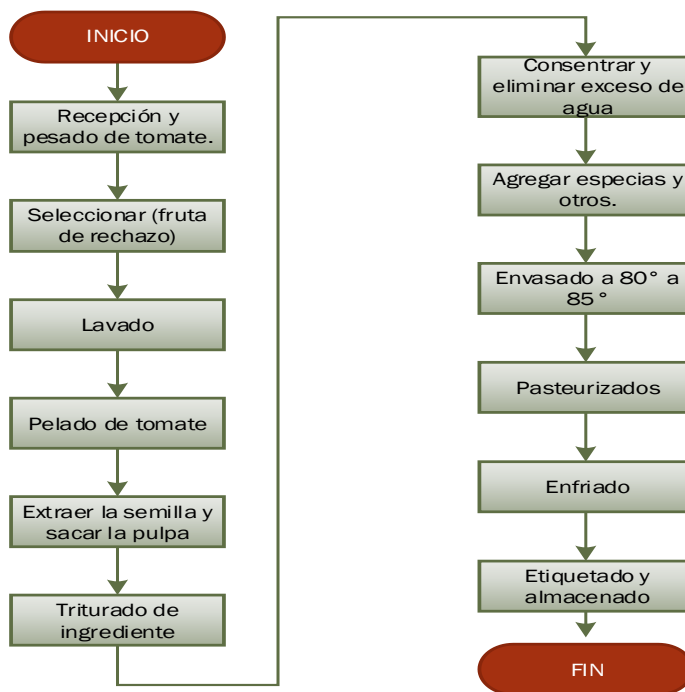


Figura 10. Flujograma de producción.

## 7.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

En el siguiente cuadro se desglosa la maquinaria y equipos que se requerirán para llevar a cabo un eficiente proceso de producción, siendo estos los factores más importantes de la empresa.

Maquinaria y Equipos			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Marmita	1	Bs. 6.890,00	Bs. 6.890,00
Licadora industrial	1	Bs. 2.573,00	Bs. 2.573,00
Mesa industrial	1	Bs. 1.933,00	Bs. 1.933,00
Balanza de 40Kg	1	Bs. 350,00	Bs. 350,00
Balanza de precisión	1	Bs. 100,00	Bs. 100,00
Cocina industrial	1	Bs. 2.500,00	Bs. 2.500,00
<b>Total de maquinaria y Equipos en bs</b>			<b>Bs. 14.346,00</b>

CUADRO 4. Inversión inicial en Maquinaria y Equipos

<b>Herramientas</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Tabla de corte	3	Bs. 35,00	Bs. 105,00
Cucharon	2	Bs. 20,00	Bs. 40,00
Cuchillos profesionales	3	Bs. 60,00	Bs. 180,00
Taza y cucharas medidoras	3	Bs. 20,00	Bs. 60,00
Olla	1	Bs. 300,00	Bs. 300,00
Sartén	1	Bs. 100,00	Bs. 100,00
<b>Total de Herramientas en Bs</b>			<b>Bs. 785,00</b>

CUADRO 5. Inversión Inicial de Herramienta.

## 7.5. EQUIPO E INSTALACIONES

Para el funcionamiento de la empresa es importante contar con muebles y otros, sus costos se describen a continuación

<b>Muebles y Enseres</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Escritorio	1	Bs. 625,00	Bs. 625,00
Sillas	3	Bs. 195,00	Bs. 585,00
Estante	2	Bs. 200,00	Bs. 400,00
<b>Total de Muebles y Enseres</b>			<b>Bs. 1.610,00</b>

CUADRO 6. Inversión de Muebles y Enseres

<b>Equipo de Computación</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Equipo de computación	1	Bs. 4.175,00	Bs. 4.175,00
Impresora	1	Bs. 400,00	Bs. 400,00
<b>Total de Equipo de Computación en Bs</b>			<b>Bs. 4.575,00</b>

CUADRO 7. Inversión de Equipo de Computación

## 7.6. MATERIA PRIMA

Los ingredientes necesarios para la elaboración de salsa de tomate para diabéticos son diversos, sin embargo, los más elementales son: tomate, aceite de oliva, stevia y jengibre. Los tres últimos son los más indispensables dados que son ingredientes que contienen propiedades que ayudan a controlar los niveles de azúcar en la sangre. También se adicionarán otras especias que no solo aportan al cuidado de la salud de las personas diabéticas, sino que también dan una sensación de buen gusto y sabor a la salsa.

A continuación se muestra los beneficios que brindan los insumos.

	<p><b>El tomate</b>, contiene importantes nutrientes como vitamina C, vitamina E y potasio.</p> <p>Los tomates se digieren de forma más lenta que otros alimentos, lo que significa que los <b>niveles de glucosa</b> no se elevan de forma importante, favoreciendo a los pacientes con diabetes.</p>
	<p><b>Las cebollas</b>, son muy bajas en calorías, son una fuente aceptable de fibra, ricas en vitaminas del grupo B, contienen flavonoides, antioxidantes y compuestos de azufre, tienen un índice glucémico bajo. El consumo regular de cebollas puede ayudar a reducir la inflamación, siendo ésta una de las causas subyacentes de la diabetes, así como de muchos otros problemas metabólicos</p>



	<p>Uno de los beneficios del ajo es que, tiene la capacidad de reducir los niveles de glucosa en la sangre, ayuda a reducir el colesterol malo y el nivel de colesterol alto. Mejora la circulación de la sangre. <sup>28</sup></p>
	<p><b>El pimiento</b>, su contenido en vitaminas es muy alto, sobre todo en la C. La baja cantidad de calorías que aporta a la dieta y su escaso contenido de hidratos de carbono lo convierten en un alimento adecuado en la dieta de los obesos y los diabéticos. <sup>29</sup></p>
	<p><b>El jengibre</b> ayuda a regular el azúcar en la sangre, y a mejorar la respuesta del organismo ante la insulina.</p>
	<p><b>El vinagre de manzana</b> es una gran fuente de vitaminas A y B, ayuda a mejorar significativamente la circulación es decir es muy beneficioso en la reducción de los niveles de azúcar en la sangre de personas diabéticas. <sup>30</sup></p>

<sup>28</sup> Información en línea: <https://revertirladiabetesposible.com/es-bueno-consumir-el-ajo-para-la-diabetes/>


<sup>29</sup> Información en línea: <https://www.monografias.com/trabajos70/utilidad-pimiento-tratamiento-coadyuvante-diabetes/utilidad-pimiento-tratamiento-coadyuvante-diabetes2.shtml>

<sup>30</sup> Información en línea: <https://ecoinventos.com/vinagre-de-manzana/>

	<p><b>Aceite de oliva:</b> el aceite de oliva virgen extra, además de reducir los niveles de glucosa, también reduce los niveles sanguíneos de insulina, evita el agotamiento del páncreas y previene el desarrollo de la diabetes en un futuro.<sup>31</sup></p>
	<p><b>Stevia</b> es un edulcorante 100% natural, prácticamente sin hidratos de carbón. Como resultado, no hay ningún efecto en el índice glucémico, lo que significa que no hay ningún efecto en el nivel de azúcar en la sangre.</p>
	<p><b>Canela:</b> Un estudio publicado en la revista científica Diabetics Care reveló que la canela ayuda a mejorar los niveles de glucosa y los niveles de lípidos en pacientes con diabetes tipo 2.</p>
	<p><b>Albahaca</b> Bajan los niveles de azúcar en la sangre y ayudar a prevenir las complicaciones de la diabetes</p>

---

<sup>31</sup> Información en línea: <http://www.sabor-artesano.com/aceite-oliva-diabetes.htm>

	<p><b>Apio</b> ayuda a controlar la presión arterial y disminuye los lípidos, o grasas, en la sangre.</p>
---	---

### 7.6.1. Necesidades de Materia Prima

Para producir mensualmente 2.217 unidades, Diariamente se debe producir 97 unidades de salsa de tomate de 400 ml, en cual se necesitará las siguientes cantidades de Materia Prima:

Insumos requeridos en el día para producir 97 unidades de 400 ML			
Insumos	Cantidad que se requiere	Costo unitario	Costo Total
Tomate	77 kg	3,20	246,81
Aceite de oliva	0,58 Lts	110,00	63,63
Cebolla	1,3 Kg	4,00	5,40
Brocoli	0 kg	5,00	0,77
Pimiento rojo en cuadritos	0 Kg	5,90	0,91
Ajo en cuadrito	0 Kg	2,00	0,77
Albahaca	0 Kg	8,00	1,54
Romero	0 Kg	2,00	0,39
Orégano	0 gramos	2,00	0,39
Laurel	39 unidades	0,05	1,93
Apio	0 kg	5,00	0,96
Vinagre de manzana	1 Lts	10,00	7,71
Stevia	los 24 0,0 gramos	24,00	0,93
Jengibre	1 kg	24,00	18,51
Sal	0,1 kg	1,00	0,08
Especias (canela, clavo de olor, pimienta molida)	0,1 -	3,00	0,23
Sorbato de potasio	0,0 kg	69,50	2,68
<b>Costo Total de MPD</b>			<b>353,63</b>

CUADRO 8. Materia Prima Directa requerida al Día.

### 7.6.2. Proveedores negociables

La empresa Exquisita Sauce realizara una negociación con proveedores de materia prima que se encuentran disponibles en diferentes lugares de la ciudad del Tarija.

Descripción	Especificaciones	Posibles Proveedores
Tomate	Tomates frescos que se adquirirá en cajas, la unidad de medida será por kilos	Agricultores aledaños a la ciudad de Tarija
Stevia, Aceite de oliva, vinagre	El aceite de oliva y vinagre son insumos que se requieren para la elaboración de la salsa que además son saludables	Se obtendrá del supermercado
Cebolla, brócoli, Pimiento rojo en cuadritos, Ajo en cuadrito, Albahaca, Romero, Orégano, Laurel, Apio, Jengibre, sal, Especies (canela, clavo de olor, pimienta molida)	Todos estos insumos en el momento de preparado de la salsa ayudan a darle un buen sabor y así también aportan de manera beneficiosa a la salud	Mercado campesino
sorbato de potasio	Es un conservante natural que ayuda a prolongar la duración de la salsa, aproximadamente 6 meses	

CUADRO 9. Proveedores de Insumos.

### 7.6.3. Criterios para el cumplimiento de la calidad del producto

- ✓ **Productos perecederos;** aquellos que tienen una vida útil reducida, es decir su duración en buen estado es muy corta. La compra de estos productos como lo es el tomate y el apio serán comprados dos veces a la semana, la cebolla y morrones una vez por semana.

Los cuales deberán cumplir con ciertos estándares de calidad, no deben estar en proceso de descomposición, su color en el caso del tomate deberá ser completamente rojo es decir maduro.

- ✓ **Productos no perecederos;** aquellos productos que tienen una vida útil mayor, en este caso estos productos como ser especias, stevia, jengibre y otros, serán comprados una vez al mes.

## 7.7. CAPACIDAD INSTALADA

El nivel máximo que puede llegar a tener la empresa en cuanto a la maquinaria es de 145 unidades, el primer año la capacidad utilizada es de 66%.

Mientras que la capacidad instalada de la mano de obra es de 135 unidades diarias y se utiliza el 71% de su capacidad.

<b>Producción Diaria de unidades de salsa de tomate de 400 ml</b>					
<b>AÑO</b>	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Capacidad instalada</b>					
Maquinaria	145	145	145	145	145
Mano de Obra Directa	135	135	135	135	135
<b>Capacidad utilizada</b>					
Maquinaria	66%	69%	71%	74%	100%
Mano de Obra Directa	71%	74%	76%	79%	100%

CUADRO 10. Capacidad Instalada.

## 7.8. MANEJO DE INVENTARIOS

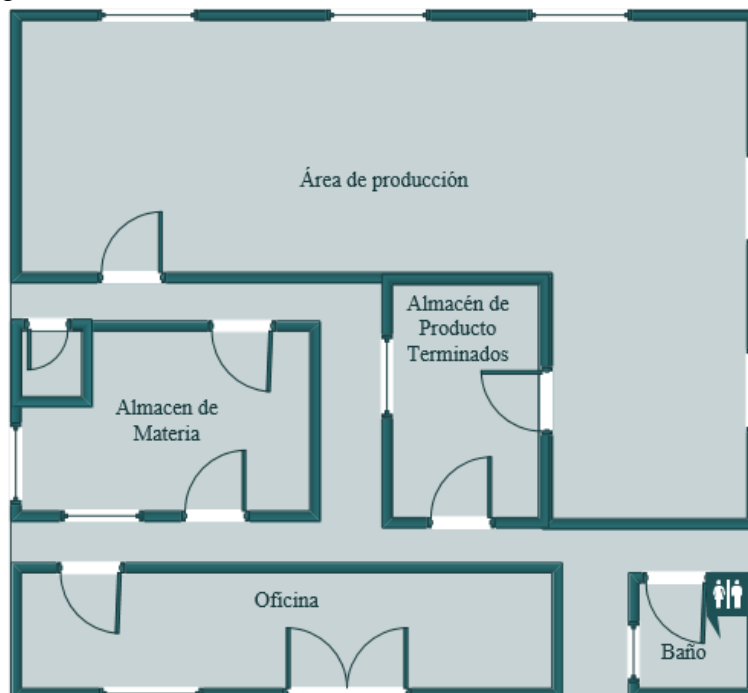
Para llevar un manejo de inventario eficiente, debemos asegurar el abastecimiento del producto, Reducir al mínimo la posibilidad de tener sobre-existencias y de esta manera asegurar que nuestros insumos estén en buen estado antes del proceso de producción y así garantizar la inocuidad alimentaria de la salsa, para ello se tiene un inventario de los siguientes productos, en los cuales se muestran en que determinado tiempo se realizará la compra de cada uno de ellos, tomando en cuenta su durabilidad.

Almacén de Insumos		
2 veces por semana	1 vez por semana	mensual
Tomate	Cebolla	Stevia
Brócoli	Ajo	Aceite de Oliva
Pimiento rojo	-----	Vinagre
Albahaca	-----	Sorbato de Potasio
Romero	-----	especias
Laurel	-----	sal
Apio	-----	-----

CUADRO 11. Manejo de Inventario.

### 7.9. DISEÑO, DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINA

El área de proceso donde se encuentra la maquinaria dispuesta en orden de uso y con el espacio adecuado para su funcionamiento está distribuida de tal manera que una vez terminado el proceso de transformación de materia prima, el producto será conducido a una bodega de almacenamiento.



CUADRO 12. Diseño de la Distribución de la planta.

**CAPÍTULO VI**  
**ÁREA**  
**ORGANIZACIONAL**

## ÁREA ORGANIZACIONAL

### 8.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN

- Diseñar la estructura organizacional de Exquisita Sauce, estableciendo las áreas, las relaciones de coordinación entre las mismas.
- Contar con personal que tenga el perfil más adecuado al puesto, que genere valor en la empresa.

### 8.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una estructura organizacional “debe diseñarse para especificar quien realizará las tareas y quien será responsable de los resultados”<sup>32</sup>.

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

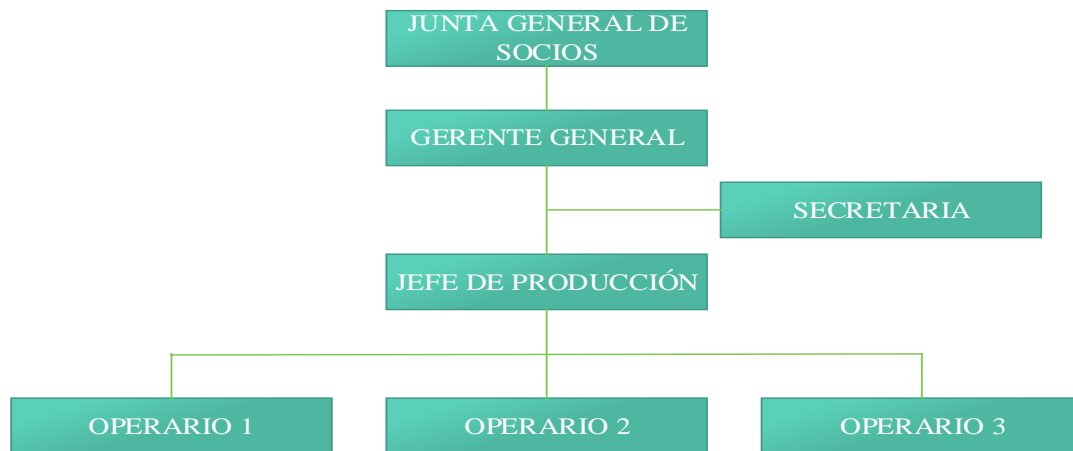


Figura 11. Estructura organizacional

**NOTA:** La Exquisita Sauce solo tendrá un operario Fijo es decir que este mismo gozará de un sueldo y demás beneficios, también la empresa contará con 2 operarios más, que serán pasantes del último año de la carrera Ingeniería de Alimentos los cuales

<sup>32</sup> Koontz H, (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*, (14ª edición). México, McGraww-Hill. Pág. 200.



no tendrán un sueldo, pero si una asistencia económica para cubrir gastos propios Básicos.

### **8.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO**

A continuación se describe las funciones por puesto de acuerdo al organigrama de la empresa y los niveles jerárquicos.

#### **❖ Nivel Estratégicos**

##### **❖ Directorio**

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

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

#### **Requisitos**

El directorio estará conformado por los dueños de la empresa, en este caso son dos los socios accionistas, los cuales serán afectados por cualquier decisión que se tome en la empresa.

#### **• Gerencia general**

- Formular los planes y programas que debe cumplir la empresa.
- Dirigir y coordinar las actividades de la empresa y velar por la correcta y eficiente marcha de la misma.
- Seleccionar, contratar y remover al personal de la empresa.
- Coordinar los programas de capacitación del personal.
- Dirigir las campañas publicitarias para que la empresa sea reconocida.
- Analizar las ventas de la empresa, situación del mercado.

- Negociar la compra de insumos para la producción de la salsa de tomate.
- Supervisar el trabajo de todas las dependencias.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de las leyes dentro del ámbito de la empresa.
- Realizar el pago de impuestos en los plazos establecidos.
- Administrar de forma eficiente y efectiva los recursos de la empresa.

#### **Requisitos para el puesto**

- Estudios superiores en administración o ramas afines.
- Capacitación en administración y gestión del Talento Humano.
- Experiencia mínima de dos años en cargos similares.
- Experiencia en planificación estratégica.
- Conocimiento de la ley general de Trabajo, leyes tributarias y fiscales
- Habilidad comercial y de negociación.

- **Nivel Directivo**

- **Jefe de departamento de producción**

- Determinar y coordinar con el gerente general los insumos necesarios para la producción diaria y mensual.
    - Registrar las salidas y entradas de existencias.
    - Recabar información e informar sobre el estado de la materia prima y demás insumos.
    - Asegurar que el personal cumpla con las obligaciones de portar el uniforme correctamente antes de ingresar al proceso de producción.
    - Verificar que los utensilios sean desinfectados antes de ser utilizados, para así garantizar la inocuidad de la salsa de tomate.

#### **Requisitos para el puesto**

- Ser profesional en Ingeniería de Alimentos.
- Contar con experiencia de 1 año.
- Conocimiento en control de inventarios.

### ❖ Nivel Operativo

#### • Operario

- Se encarga de realizar la selección, lavado, pelado, despulpado, triturado y cocción del tomate.
- Verificar que la salsa de tomate cumpla con la calidad establecida.
- Proceder a envasar.
- Pasteurizar el producto.
- Etiquetar.
- Embalar en cajas de 12 unidades.
- Almacenar.

#### Requisitos del puesto

- Educación básica (bachillerato).
- Tener conocimiento en sanidad, seguridad industrial, etc.
- Experiencia en la producción.

#### Secretaria

- Preparar, tramitar y controlar la documentación generada en la gerencia.
- Confección de cartas, escritos, informes, contratos, acuerdos, actas, facturas y documentos en general.
- Atender a proveedores y entregar las órdenes de compra.
- Preparar informes que se soliciten.
- Llevar controles administrativos.
- Organizar la oficina y gestión de proyectos.
- Tomar notas o apuntes de las indicaciones que le entregue su superior.
- Recibir la documentación que llega a la empresa.
- Atención y coordinación de servicios en reuniones del Gerente General.

#### Requisitos para el cargo

- Estudios superiores: Universitarios y/o Técnicos.
- Títulos: Secretariado Ejecutivo o Secretariado Gerencial.
- Estudios complementarios: Computación y administración.

- Experiencia: que tenga 6 meses de experiencia como mínimo en cargos similares, pudiendo después realizar cursos de perfeccionamiento.
- Excelente redacción y ortografía.
- Facilidades de expresión oral y escrita e interacción en grupos. Proactiva, dinámica, entusiasta y con iniciativa.

#### **8.4. CAPTACIÓN DE PERSONAL**

Para atraer a candidatos idóneos, para cada puesto específico de la empresa se procederá a realizar lo siguiente:

##### **8.4.1. Reclutamiento**

La Exquisita Sauce anunciará las vacantes durante un mes a los aspirantes que deseen trabajar en los diferentes puestos. Para atraer personas que deseen ocupar el cargo de gerente general se comunicará al Colegio de Administradores de Empresas de la ciudad de Tarija (CADET).

Para ocupar el cargo de jefe de producción se acudirá a la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, para solicitar información de profesionales egresados en los 2 últimos años y también se utilizará avisos de empleo para ocupar el cargo de operario en donde incluirán una breve descripción de la empresa, las condiciones del cargo, y además se incluirá un número telefónico al que podrán llamar los interesados.

##### **8.4.2. Selección**

Una vez atraído el mayor número de personas, con las condiciones básicas, será el momento de empezar a elegir quienes ocuparán los puestos disponibles en la empresa.

Los instrumentos que Exquisita Sauce utilizará en el proceso de selección será:

- Presentación de su respectiva hoja de vida.
- Información de jefes anteriores, a quienes se les preguntará sobre el empleado, en cuanto a su forma de ser, de trabajar, cumplimiento, entre otros.

- Entrevistas, en las cuales se formularán preguntas abiertas, ya que estas harán que el candidato hable todo lo posible, en ella se podrá mirar si ellos cuentan con las destrezas necesarias.

#### **8.4.3. Contratación**

Una vez contratado el personal más idóneo para ocupar el puesto, se realizará un programa de Capacitación.

Se preparará un paquete de orientación el cual incluirá lo siguiente:

- Una presentación escrita del dueño, y del negocio. En el cual se especificará la misión del negocio, contará la idea del negocio, el sueño es decir la visión de lo que quiere llegar a ser la empresa y poder hacer que ellos lo compartan y formen parte de ese objetivo, así de esta forma tener el mejor equipo posible.
- Una descripción escrita del cargo que van a desempeñar, junto con una lista de las tareas que se espera que cumpla.
- Información sobre la preparación y presentación de la salsa, sus cualidades, los beneficios del producto, para que el personal conozca y sientan que forman parte de la empresa y brindarles así toda la información necesaria que pueda ayudarle al empleado a conocer pronto la operación del negocio y que se sienta como en casa en el menor tiempo posible.
- Se informará a todo el personal sobre el uniforme que deberán portar antes de ingresar al área de producción, ya que por seguridad e higiene estos deberán contar con un uniforme adecuado, que permita evitar en todo lo posible la contaminación del producto, además que sirve como protección personal en el caso de quemaduras, cortes y caídas, etc.

#### **8.4.4. Inducción**

En cuanto a la inducción del personal en la empresa se realizará una socialización del equipo de trabajo mediante actividades de iniciación, tales como presentación del personal de la empresa, se mostrará el lugar de trabajo, objetivos de cada área de trabajo, entrega de medios necesarios. Con esto se pretende que todo el personal se

conozca e intercambien ideas y así poder formar una cultura organizacional de trabajo equipo.

### **8.5. DESARROLLO DE PERSONAL**

Sirve para perfeccionar constantemente las capacidades de los empleados, líderes y gestores, aumentar la motivación y hacerlos miembros cada vez más valiosos de la organización, Además, su enfoque no es solo el crecimiento profesional, sino también personal, a continuación, se mencionará técnica que ayudará a desarrollar al personal:

- **Capacitación organizacional;** su objetivo es organizar mejor las estrategias utilizadas y optimizar los resultados. Se llevará a cabo a través de talleres de capacitación, lo que se quiere es transmitir la información necesaria para que los colaboradores aprendan algo nuevo y puedan aplicarse correctamente durante el trabajo.
- **Comunicación entre todos los miembros de la empresa;** una comunicación clara objetiva y respetuosa, para crear un ambiente agradable, que incentive la interacción y el intercambio de saberes entre las personas.
- **Entrenamiento de liderazgo;** dirigido a los líderes de la empresa, los cuales podrán perfeccionar sus habilidades de gestionar equipos, mediar problemas internos, tomar decisiones, diseminar las mejores prácticas y servir como motivación e inspiración para los demás empleados.
- **Entrenamiento motivacional;** se valorará la opinión de los trabajadores, se realizará un reconocimiento al personal es decir premiar por los logros en el trabajo, proponer retos y brindarles la información necesaria que para que lleven adelante sus actividades.

### **8.6. IMPORTANCIA DEL EQUIPO EMPRESARIAL**

Su importancia radica en que todos los miembros de la organización deben apoyarse mutuamente para el logro de los objetivos de la organización (sinergia). La motivación por parte del líder es fundamenta, es por eso que se necesita una persona que ejerza poder de liderazgo, el cual posea habilidades que ayuden a desarrollar un clima laboral

positivo en la organización y así todos trabajar de manera eficiente y eficaz, logrando cumplir tanto los objetivos de la empresa como los personales y profesionales.

## 8.7. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

El empleador además de pagar sueldos a los empleados de acuerdo a las prestaciones de la ley vigente, deberá realizar el pago de Aportes Patronales, los cuales son obligaciones del empleador reguladas por disposiciones legales con el fin de proteger el capital humano, los cuales se describen a continuación:

### TOTAL DE APORTES PATRONALES

N°	APORTES	PORCENTAJES
1	<b>Fondo de Vivienda:</b> Se realiza a la Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo como aporte para proyectos de vivienda de interés social para los trabajadores.	2%
2	<b>Prima Riesgo Profesional:</b> Con destino a la cuenta colectiva de Riesgo Profesional, en caso de sufrir invalidez parcial o total definitiva a causa de accidentes y/o enfermedades de trabajo. Según el Art. 83 de la Ley de Pensiones, a cargo del Empleador, calculada sobre el total ganado de sus asegurados dependientes. (son pagadas las primas hasta que el asegurado cumpla 65 años de edad, salvo excepciones según normativa)	1,71%
3	<b>Aporte Patronal Solidario:</b> Se destina a un fondo solidario.	3%
4	<b>Caja de Salud Aporte Patronal:</b> para cubrir las contingencias inmediatas de salud que tiene el trabajador ya sea por enfermedad común, accidente de trabajo o enfermedad profesional, para la prevención, tratamiento y recuperación, también con éste aporte cubre a sus beneficiarios.	10%
<b>TOTAL</b>		<b>16,71%</b>

CUADRO 13.Total de Aportes Patronales.

Dentro de las leyes que protegen a los trabajadores, es el pago de la indemnización por tiempo de servicios en Bolivia. Esto se refiere a los casos en los que el contrato de trabajo se da por terminado por motivos ajenos al trabajador.

Tal como su nombre lo indica, la indemnización por tiempo de servicios en Bolivia consiste en una compensación económica para el trabajador despedido, en retribución por el tiempo que ha prestado sus servicios a la empresa.

La Ley General del Trabajo dice lo siguiente: “Cuando fuere retirado el empleado u obrero por causal ajena a su voluntad el patrono estará obligado, independientemente del desahucio, a indemnización por tiempo de servicios, con la suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año de trabajo continuo y si los servicios no alcanzan a un año, en forma proporcional a los meses trabajados, descontando los tres primeros que se reputan de prueba. Si el trabajador tuviese más de ocho años de servicio, se percibirá la indicada indemnización, aunque se retirare voluntariamente”.<sup>33</sup> Es decir que corresponde un mes por cada año. O la parte proporcional, si lleva menos tiempo.

En nuestro país según el Decreto Supremo 1802 establece que el empleador debe realizar el pago de doble aguinaldo siempre y cuando se tenga un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) al 4,5%. Y es de cumplimiento de este beneficio para los trabajadores. Por lo cual se debe tener una cuenta de previsión de doble aguinaldo.

A continuación, se muestra las obligaciones que tiene el empleador con el empleado.

N°	Cargo	Total Ganado	Aportes Patronales (16,71%)	Previsión de Doble Aguinaldo	Previsión de indemnización. (8,33%)	Costo total que empleador debe cubrir
1	Gerente general	3.000,00	501,30	500,00	250	4.251,30
2	Jefe de producción	2.400,00	401,04	400,00	200	3.401,04
3	Operario	2.130,00	355,92	355,00	177,5	3.018,42
4	Secretaria	2.130,00	355,92	355,00	177,5	3.018,42
<b>Total</b>		<b>9.660,00</b>	<b>1.614,19</b>	<b>1.610,00</b>	<b>805</b>	<b>13.689,19</b>

CUADRO 14. Costo Total que el empleador debe cubrir

Al empleador le cuesta Bs 13.689,19 contar con 4 empleados, de los cuales Bs 1.614,19 son por concepto de pago de “Aporte Patronal”, Bs 1.610 por previsión de doble aguinaldo, Bs 805 previsión de indemnización y Bs 9660 por concepto de sueldo y/o salario.

<sup>33</sup> Ley General del Trabajo. Art. 13



## 8.8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño nos ayudará a determinar de que manera se está desempeñando el personal dentro de su área de trabajo y así poder desarrollar estrategias que permitan al personal realizar sus actividades de manera más eficiente.

Identificación del evaluado						
<b>Apellido y Nombre</b>						
<b>C.I</b>						
<b>CARGO</b>						
Método de las escalas graficas						
Factores	Excelente (20)	Muy Bueno (16)	Bueno (12)	Escaso (8)	Insatisfactorio (4)	Puntuación
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado).	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares	
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo	
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de cooperación	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora	
<b>Conocimiento del trabajo</b> (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo	
<b>Asistencia</b> (considere la asistencia y puntualidad)	No ha tenido ausencia ni ha llegado tarde durante el ultimo año	Un buen expediente de asistencia y puntualidad	Asistencia satisfactoria, siempre justifica los retrasos	Ausencia en varias ocasiones, normalmente justifica los retrasos	Ausencia y retrasos sin justificar	
<b>TOTAL PUNTUACIÓN</b>						
<b>Evaluador</b>						
<b>cargo</b>						
<b>periodo de</b>						

Figura 12. Método Escalas gráficas para la evaluación del desempeño

Esta evaluación se realizará dos veces al año, es decir cada seis meses y según Idalberto Chiavenato utilizaremos el método de escalas gráficas, el cual evalúa el desempeño del personal mediante factores previamente definidos y graduados. Cada uno de los factores se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o ineficiente hasta un óptimo o excelente. Cada criterio de evaluación tiene un puntuación sobre 20 puntos. Sumados los 5 criterios dan una puntuación de 100 puntos.

## 8.9. RELACIONES DE TRABAJO

Una buena relación entre todo el personal se obtiene a través de un buen clima laboral, en donde prime la comunicación y el aprendizaje continuo, un ámbito de trabajo agradable y estimulante para todos, que contribuya al equipo de trabajo a ser más productivo y comprometido con la empresa, con el fin de mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos organizacionales sin descuidar los personales. Estos objetivos solo se podrán lograr a través de una relación de respeto entre todos los miembros de la organización y reconociendo todos sus derechos.

Para tener un buen clima laboral se tomará en cuenta las siguientes acciones:

- Fomentar el respeto, ante todo.
- Escuchar y tomar en cuenta las sugerencias de cada miembro de la empresa para así mejorar el desempeño, obtener ideas y reconocer los problemas existentes.
- Manejar apropiadamente los conflictos
- Tomar en cuenta a cada persona que forme parte de la empresa, es decir hacer que estos tengan confianza, reconocer y agradecerles por su desempeño.

En un buen clima laboral los trabajadores aportan su mejor desempeño a la empresa, crean sólidos equipos de trabajo, de esta manera la empresa se puede enfocar mejor en cumplir sus metas.

## 8.10. CULTURA ORGANIZACIONAL

La gerencia se encargará de fomentar y apoyar al personal de la empresa, para que sientan que son parte de las metas, objetivos y creencias de la organización. Nuestra cultura subjetiva está dada por:

- **Valores compartidos:** los valores personales de cada integrante de la organización, como ser el respeto, la responsabilidad, calidad del producto, bajo ausentismo y elevada eficiencia son la base fundamental para trabajar en equipo y desempeñar las actividades.

- **Apoyo mutuo:** todos deberán tener espíritu de colaboración, es decir cuando alguien necesite ayuda se apoyarán mutuamente, esto es fundamental ya que también pueden compartir ideas y mejorar su desempeño como equipo de trabajo.
- **Imagen compartida:** hacer que la empresa tenga una buena imagen no solo con el cliente sino también con el personal, en cuanto a calidad y garantía de sus productos, involucrando responsabilidad en cada etapa del proceso productivo.
- Una cultura donde el personal asuma riesgos y este comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la empresa., que facilite la integración y el crecimiento de los trabajadores

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

### **ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL**

Para la constitución legal de la empresa Exquisita Sauce, se deberá seguir ciertos pasos que dará como resultado el registro de la empresa de manera formal tal como lo indica la normativa boliviana actual. A continuación, se muestran los pasos, plazos de trámites y el arancel para cada paso durante su registro. Al ser una sociedad de responsabilidad limitada debe cumplir los siguientes requisitos:

#### **Instancia 1 (Fundempresa)**

##### **➤ Realice el Trámite de Control de Homonimia**

Se deberá verificar la disponibilidad de una razón social o denominación que utilizará la empresa, mediante el Control de Homonimia. Para ello considere:

- ✓ **Requisitos:** Formulario N° 0010 de solicitud de Control de Homonimia debidamente llenado y firmado.
- ✓ **Plazo del trámite:** Un día hábil, computable a partir del día hábil siguiente al ingreso del trámite ante el Registro de Comercio.
- ✓ **Costo:** Bs.136,50.

➤ **Declare de manera correcta el objeto social de su empresa**

En otros términos, debe declarar la actividad que realiza una sociedad comercial. Tomando en cuenta la actividad económica concreta que realiza y los productos y/o servicios de la misma.

➤ **Inscripción de SRL en el registro de Comercio de Bolivia**

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

- × Formulario N° 0020 de solicitud de Matrícula de Comercio con carácter de declaración jurada, debidamente llenado y firmado por el representante legal.
- × Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que interviene, acompañando la respectiva solvencia profesional original otorgada por el Colegio de Contadores o Auditores.
- × Testimonio de escritura pública de constitución social, en original o fotocopia legalizada legible. El mencionado instrumento debe contener los aspectos previstos en el Art. 127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario respectivo establecidas en el mismo cuerpo normativo.
- × Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional que contenga las partes pertinentes referidas como ser:
- × Testimonio de poder del representante legal original o fotocopia legalizada legible, para el caso en el que la escritura pública de constitución no determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea.

**Plazo del trámite**

Dos días hábiles, computables a partir del día hábil siguiente al ingreso del trámite ante el Registro de Comercio.

**Arancel**

Se debe pagar Bs 455

**Instancia 2 (Servicios Nacional de impuestos)**

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

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

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

**Instancia 3 (Licencia de Funcionamiento)**

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

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

- Formulario para Inspección, (Declaración Jurada).
- Fotocopia de Cédula de Identidad, del propietario y/o responsable legal.
- Fotocopia del NIT.
- Fotocopia del Balance de Apertura.

- Testimonio de constitución de sociedad (Personas Jurídicas).
- Registro en FUNDEMPRESA (Empresas Unipersonales y Jurídicas).
- Fotocopia de Poder Notariado para el responsable legal (Personas Jurídicas).
- Certificado Sanitario – SEDES (solo para venta de alimentos).
- Certificado de la Defensa del Consumidor – ODECO (solo para la venta de alimentos)

#### **Instancia 4. Caja Nacional de Salud (CNS)**

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

#### **Requisitos para empresas**

- Form. AVC-01 (solo firma y sello empleador).
- Form. AVC-02 (Vacío).
- Form. RCI-1A (solo firma y número cédula identidad).
- Solicitud dirigida al JEFE DEPTO. NAL. AFILIACIÓN.
- Fotocopia C.I. del responsable o Representantes Legal.
- Fotocopia NIT.
- Fotocopia balance de Apertura aprobado y firmado por el SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTOS INTERNOS.
- Planilla de haberes original y tres copias (sellado y firmado).
- Nómina del personal con fecha de nacimiento.
- Croquis de ubicación de la Empresa.
- Examen Pre – Ocupacional (100.- Bs. por trabajador) se debe efectuar el depósito en la ventanilla 4 (división de tesorería).

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

- × Formulario Avc-04 “Sellado y firmado por la empresa”

- × Formulario Avc-05 (no llenar)
- × Fotocopia cédula de identidad del trabajador
- × Certificado de nacimiento (original y computarizado) o libreta de servicio militar
- × Última Papeleta de pago o planilla de sueldos sellado por cotizaciones

### **Instancia 5 Administradora Fondo de Pensiones (AFP)**

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

#### **Requisitos**

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

#### **Costo**

No tiene costo alguno.

#### **Tiempo**

La AFP deberá notificar tanto al Empleador como al Afiliado la aceptación o rechazo del registro en un plazo que no podrá superar los 20 días hábiles administrativos luego de otorgado el NUA. (Número Único Asignado).

#### **Sanciones**

El no registro del Empleador al Sistema Integral de Pensiones (SIP) será sancionado a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social con una multa equivalente a UFV 500 (Quinientas 00/100 unidades de Fomento a la Vivienda). El pago de la multa no exime del inicio de las acciones legales previstas en la normativa vigente y la ejecución judicial por la vía coactiva y

penal contra el Empleador, con la imposición de las sanciones, multas, intereses, pago de aportes devengados y otros conceptos que por ley correspondan.

### **Instancia 6 (Ministerio de Trabajo)**

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

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

#### **Requisitos**

- × Formulario Registro Obligatorio de Empleadores (ROE). Llenado y firmado por el representante legal de la institución (un original y dos copias).
- × Depósito de 145 Bs a la cuenta Banco Unión N° 1-6036425.
- × El Empleador y/o Empresa de Bolivia inscritos en el mencionado Registro, deberá presentar obligatoriamente el trámite de Visado de Planillas Trimestrales de Sueldos y Salarios.

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



**CAPÍTULO VII**  
**ÁREA**  
**FINANCIERA**

## **ÁREA FINANCIERA**

### **9.1. OBJETIVOS DEL ÁREA CONTABLE**

- Establecer los recursos requeridos para la realización del plan de negocios
- Determinar la inversión necesaria para realizar el negocio
- Determinar el flujo de caja de “Exquisita Sauce.”
- Evaluar la rentabilidad del plan de negocio a través de indicadores de evaluación.
- Determinar el periodo de recuperación de la inversión.

### **9.2. SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA**

#### **9.2.1. Contabilidad de la empresa**

La contabilidad de Exquisita Sauce se llevará a cabo mediante los siguientes libros contables:

- Libro Diario.
- Libro Mayor
- Balance de comprobación de Sumas y Saldos
- Libros de compras y Ventas IVA.

### **9.3. ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

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

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

#### **9.3.1. Inversión Fija**

Los activos fijos se adquirirán con la finalidad de explotarlos y no venderlos durante el ciclo de operación normal de una empresa. Las inversiones fijas son las que más tarde se convertirán en activos fijos de la empresa y estarán sujetos a depreciación, es decir a la pérdida de valor de los activos fijos por su uso desgaste de los mismos y también otros por obsolescencia de tecnológica.

Este plan de negocio requiere la adquisición de maquinaria y equipo, herramientas, muebles y enseres y equipo de computación para su funcionamiento. Por lo que se detallaran los costos para conocer la inversión inicial.

### Maquinaria y Equipo

La empresa para poder llevar a cabo el proceso de producción debe adquirir las siguientes maquinarias que tendrán un costo de Bs. 14.346.

<b>Maquinaria y Equipos</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Marmita	1	Bs. 6.890,00	Bs. 6.890,00
Licuada industrial	1	Bs. 2.573,00	Bs. 2.573,00
Mesa industrial	1	Bs. 1.933,00	Bs. 1.933,00
Balanza de 40Kg	1	Bs. 350,00	Bs. 350,00
Balanza de precisión	1	Bs. 100,00	Bs. 100,00
Cocina industrial	1	Bs. 2.500,00	Bs. 2.500,00
<b>Total de maquinaria y Equipos en bs</b>			<b>Bs. 14.346,00</b>

CUADRO 15. Descripción de Maquinaria y Equipo.

### Herramientas

Para llevar a cabo la elaboración de la salsa de tomate se necesitarán las siguientes herramientas que tienen un costo de Bs. 785.

<b>Herramientas</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Tabla de corte	3	Bs. 35,00	Bs. 105,00
Cucharon	2	Bs. 20,00	Bs. 40,00
Cuchillos profesionales	3	Bs. 60,00	Bs. 180,00
Taza y cucharas medidoras	3	Bs. 20,00	Bs. 60,00
Olla	1	Bs. 300,00	Bs. 300,00
Sartén	1	Bs. 100,00	Bs. 100,00
<b>Total de Herramientas en Bs</b>			<b>Bs. 785,00</b>

CUADRO 16. Descripción de Herramientas.

### Muebles y Enseres

La empresa para su funcionamiento realizará una inversión de Bs 1610.

<b>Muebles y Enseres</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Escritorio	1	Bs. 625,00	Bs. 625,00
Sillas	3	Bs. 195,00	Bs. 585,00
Estante	2	Bs. 200,00	Bs. 400,00
<b>Total de Muebles y Enseres</b>			<b>Bs. 1.610,00</b>

CUADRO 17. Descripción de Muebles y Enseres.

### Equipo de Computación

<b>Equipo de Computación</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
Equipo de computación	1	Bs. 4.175,00	Bs. 4.175,00
Impresora	1	Bs. 400,00	Bs. 400,00
<b>Total de Equipo de Computación en Bs</b>			<b>Bs. 4.575,00</b>

CUADRO 18. Descripción de Equipo de Computación

Para calcular la inversión Fija se sumaran todos los Costos que se mencionaron anteriormente para así conocer el total de toda la inversión Fija inicial.

<b>Resumen de inversión Fija Inicial</b>	
<b>Expresado en Bolivianos</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
Maquinaria y Equipos	Bs. 14.346
Herramientas	Bs. 785
Muebles y Enseres	Bs. 1.610
Equipo de Computación	Bs. 4.575
<b>Sub Total de inversión inicial</b>	<b>Bs. 21.316</b>

CUADRO 19. Total Inversión Fija

### 9.3.2. Inversión Diferida

En los siguientes cuadros se detallan los costos que se realizarán en la inversión diferida

<b>Inversión Diferida</b>		
<b>Expresado en Bolivianos</b>		
<b>Detalle</b>	<b>Sub Total</b>	<b>Total</b>
<b>Inversión Diferida</b>		<b>1270</b>
Fundempresa	600	
Honorable Alcaldía municipal	100	
Ministerio de Trabajo	70	
Registro de Senasag	500	

CUADRO 20. Descripción de Inversión Diferida.

### 9.3.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo es el dinero necesario para poner el funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo, que es el tiempo transcurrido desde que se inician las operaciones del negocio hasta que se obtiene el dinero en cantidades suficientes como para seguir operando normalmente sin requerir de mayor inversión.

En este punto hacemos una lista de todos los elementos que conformarán el capital de trabajo, y el valor de cada uno de ellos.

El capital de Trabajo es el capital circulante del proyecto que forma un circuito continuo para mantener operación ese proyecto. Los componentes del capital de trabajo son materia prima directa, mano de obra y Costo Indirecto de Fabricación y otros. (Ver Anexo 10, pág. 136).

<b>Inversión de capital de Trabajo</b>	
<b>Expresado en Bolivianos</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>Bs. 33.998,63</b>

CUADRO 21. Inversión de capital de trabajo.

### 9.3.4. Inversión Total

Inversión total se define como la sumatoria total de todos los bienes y servicios necesarios para ejecutar un proyecto. El monto de la inversión inicial del presente plan de negocio es de Bs 56.584.63

Inversión Fija Inicial	Bs. 21.316,00
Inversión Diferida	Bs. 1.270,00
Inversión de Capital de Trabajo	Bs. 33.998,63
<b>Inversión Total</b>	<b>Bs. 56.584,63</b>

CUADRO 22. Inversión Inicial Total.

### 9.4. CUENTA CAPITAL

La responsabilidad de los socios está Limitada a los aportes hechos a la sociedad, como cuotas de participación. Este tipo de sociedades es adecuado para empresas pequeñas. Considerados todos los artículos que regulan la Sociedad de Responsabilidad Limitada, el capital social estará constituido de la siguiente manera.

Número de socios	% de Aporte	Monto de aporte en Bs
socio 1	65%	Bs. 26.174,61
socio 2	35%	Bs. 14.094,02
<b>Total de Aporte</b>		<b>Bs. 40.268,63</b>

#### 9.4.1. Financiamientos

Para la determinación del préstamo bancario que se realizará, determinamos la siguiente estructura de inversión y financiamiento.

Estructura de Inversión y Financiamiento			
Detalle	Financiamiento Interno	Financiamiento Externo	Total
Inversión Fija Inicial	Bs. 5.000,00	Bs. 16.316,00	Bs. 21.316,00
Inversión Diferida	Bs. 1.270,00		Bs. 1.270,00
Inversión de Capital de Trabajo	Bs. 33.998,63		Bs. 33.998,63
<b>Inversión Total</b>	<b>Bs. 40.268,63</b>	<b>Bs. 16.316,00</b>	<b>Bs. 56.584,63</b>

CUADRO 23. Estructura de inversión de financiamiento.

### Amortización de financiamiento

**Pago Variable**, tomando en cuenta la amortización de Capital es fija, mientras que la cuota es decreciente en cada periodo. La fórmula para calcular la amortización de capital es la siguiente:

$$\text{Amortización de Capital} = \frac{\text{Capital}}{\text{numero de periodos}}$$

Para que la empresa empiece su actividad necesita un monto de Bs 56.584,63. Por lo que requiere un préstamo bancario de Bs 16.316. Con un interés anual de 12% anual, el cual se le debe cancelar en un plazo de 5 años. (Ver Las tasas de interés en Anexo 13, pág. 143).

<b>Monto a Financiar</b>	16.316 Bs
<b>Tasa de Interés</b>	12,00% anual
<b>Tiempo de Prestamo</b>	5 años

$$\text{Amortización de Capital} = \frac{16.316}{5} = 3.263,20 \text{ Bs.}$$

Periodo anual	Amortización	Interes	Cuota Final	Saldo Final
-	-	-	-	16.316,00
2.020	3.263,20	1.957,92	5.221,12	13.052,80
2.021	3.263,20	1.566,34	4.829,54	9.789,60
2.022	3.263,20	1.174,75	4.437,95	6.526,40
2.023	3.263,20	783,17	4.046,37	3.263,20
2.024	3.263,20	391,58	3.654,78	-
<b>Total</b>	<b>16.316,00</b>	<b>5.873,76</b>		

CUADRO 24. Amortización Variable.

### 9.5. VENTAS

Según datos recopilados de SEDES, El porcentaje de crecimiento de personas Diabéticas del Departamento de Tarija es de 3,49%, mismo que es tomado para incrementar la producción anual. El presupuesto de ingresos, nos permitirá cuantificar

la cantidad de ingresos que vamos obtener en los años de vida útil del proyecto. (Ver Anexo 2, pág. 127).

<b>Cuadro de ventas anuales</b>					
<b>Años</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Demanda de Salsa de Tomate de 400MI</b>	26.609	27.538	28.499	29.493	30.523
<b>Precio Unitario (Bs)</b>	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00
<b>Ingreso Anual en Bs</b>	505.570	523.215	541.475	560.372	579.929

CUADRO 25. Ventas anuales estimadas.

## 9.6. ESTADOS FINANCIEROS

### 9.6.1. Balance de apertura

**Balance de Apertura**  
**Expresado en Bolivianos**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja	Bs. 35.268,63	-----	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Maquinaria y Equipos	Bs. 14.346,00	Préstamo Bancario	Bs. 16.316,00
Herramientas	Bs. 785,00	<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Muebles y Enseres	Bs. 1.610,00	Socia 1 s/Cta. Capital	Bs. 20.134,31
Equipo de computación	Bs. 4.575,00	Socia 2 s/Cta. Capital	Bs. 20.134,31
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>Bs. 56.584,63</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>Bs. 56.584,63</b>

CUADRO 26. Balance de Apertura.

### 9.6.2. Estado de Resultados

Para calcular las ventas netas se hizo lo siguiente:

<b>Año</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Ventas</b>	505.570,26	523.214,67	541.474,86	560.372,33	579.929,33
<b>DF-IVA (13% S/Ventas)</b>	65.724,13	68.017,91	70.391,73	72.848,40	75.390,81
<b>Ventas Netas</b>	439.846,13	455.196,76	471.083,13	487.523,93	504.538,51



ESTADO DE RESULTADO					
Concepto	año				
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>	<b>439.846,13</b>	<b>455.196,76</b>	<b>471.083,13</b>	<b>487.523,93</b>	<b>504.538,51</b>
Ventas Netas	439.846,13	455.196,76	471.083,13	487.523,93	504.538,51
Costo de Producción	272.815,51	282.150,27	291.888,92	302.049,84	312.456,04
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>167.030,62</b>	<b>173.046,49</b>	<b>179.194,21</b>	<b>185.474,09</b>	<b>192.082,47</b>
Gastos operativos	133.210,13	138.046,84	143.148,80	148.530,55	154.207,47
Depreciación	3.098,00	3.098,00	3.098,00	3.098,00	3.098,00
C°financiera de A.Fijo	1.957,92	1.566,34	1.174,75	783,17	391,58
<b>Total Gasto</b>	<b>138.266,05</b>	<b>142.711,18</b>	<b>147.421,55</b>	<b>152.411,72</b>	<b>157.697,05</b>
Utilidad antes de impuestos	<b>28.764,57</b>	<b>30.335,31</b>	<b>31.772,66</b>	<b>33.062,37</b>	<b>34.385,42</b>
IUE (25%)	7.191,14	7.583,83	7.943,16	8.265,59	8.596,35
<b>ingreso Neto</b>	<b>21.573,43</b>	<b>22.751,48</b>	<b>23.829,49</b>	<b>24.796,78</b>	<b>25.789,06</b>

## 9.7. COMPENSACIONES FISCALES

- Determinación del crédito Fiscal IVA:

Año	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ventas</b>	505.570,26	523.214,67	541.474,86	560.372,33	579.929,33
<b>DF-IVA (13% S/Ventas)</b>	65.724,13	68.017,91	70.391,73	72.848,40	75.390,81

- Determinación del crédito Fiscal IVA:

Credito Fiscal IVA	
Total Facturado por Activo Fijo	Bs. 21.316,00
Credito Fiscal IVA (13% S/compra)	Bs. 2.771,08

Total Facturado en año 1	
Stevia	Bs. 255,45
Sorbato de potasio	Bs. 739,73
Envase y etiquetado	Bs. 58.539,71
<b>Total</b>	<b>Bs. 59.534,89</b>
Credito Fiscal IVA (13% S/compra)	Bs. 7.739,54

- Compensaciones

Detalle	año 0	2020	2021	2022	2023	2024
<b>DF-IVA</b>		65.724,13	68.017,91	70.391,73	72.848,40	75.390,81
<b>CF-IVA</b>	2771,08	7.739,54	7.739,54	7.739,54	7.739,54	7.739,54
<b>pago IVA</b>		55.213,52	60.278,37	62.652,20	65.108,87	67.651,28

## 9.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 9.8.1 Proyección del Flujo de Efectivo con Financiamiento

Es uno de los estados financieros que permite conocer la Viabilidad del Negocio para la determinación de los ingresos y los costos que incurren se lo desarrollan de la siguiente manera.

#### flujo de caja con financiamiento

Concepto	AÑO					
	0	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>		<b>505.570,26</b>	<b>523.214,67</b>	<b>541.474,86</b>	<b>560.372,33</b>	<b>579.929,33</b>
Ventas Netas		505.570,26	523.214,67	541.474,86	560.372,33	579.929,33
Unidades de salsa Vendida por año		26.609	27.538	28.499	29.493	30.523
Precio de venta unit.		19,00	19,00	19,00	19,00	19,00
<b>EGRESOS</b>		<b>481.462,18</b>	<b>485.139,82</b>	<b>501.962,66</b>	<b>519.570,42</b>	<b>537.804,37</b>
<b>Costo de Producción</b>		272.815,51	282.150,27	291.888,92	302.049,84	312.456,04
<b>Gastos operativos</b>		133.210,13	138.046,84	143.148,80	148.530,55	154.207,47
<b>Depreciación</b>		3.098,00	3.098,00	3.098,00	3.098,00	3.098,00
<b>C°financiera de A.Fijo</b>		1.957,92	1.566,34	1.174,75	783,17	391,58
<b>Pago de IVA</b>		55.213,52	60.278,37	62.652,20	65.108,87	67.651,28
<b>Pago de IT</b>		15.167,11				
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>24.108,08</b>	<b>38.074,84</b>	<b>39.512,20</b>	<b>40.801,91</b>	<b>42.124,95</b>
<b>IUE (25%)</b>		6.027,02	9.518,71	9.878,05	10.200,48	10.531,24
<b>Utilidad. después de impuestos</b>		18.081,06	28.556,13	29.634,15	30.601,43	31.593,71
<b>Depreciación</b>		3.098,00	3.098,00	3.098,00	3.098,00	3.098,00
<b>Inversión AF</b>	<b>(21.316,00)</b>					
Maquinaria y Equipos	(14.346,00)					
Herramientas	(785,00)					
Muebles y Enseres	(1.610,00)					
Equipo de computación	(4.575,00)					
<b>Inv. Diferida</b>	<b>(1.270,00)</b>					
<b>Inv. De capital de trabajo</b>	<b>(33.998,63)</b>					
<b>Préstamo para AF</b>	<b>16.316</b>					
<b>Amortización de prestamo de AF</b>		(3.263,20)	(3.263,20)	(3.263,20)	(3.263,20)	(3.263,20)
<b>VALOR RESIDUAL</b>						<b>8.526,40</b>
Maquinaria y Equipos						5.738,40
Herramientas						314,00
Muebles y Enseres						644,00
Equipo de computación						1.830,00
<b>Rec. de capital de trab.</b>						<b>33.998,63</b>
<b>FC Neto</b>	<b>(40.268,63)</b>	<b>17.915,86</b>	<b>28.390,93</b>	<b>29.468,95</b>	<b>30.436,23</b>	<b>73.953,54</b>

#### Cálculo del costo de Capital Promedio Ponderado

A continuación se precede a calcular el Costo de Capital Promedio Ponderado:

$$K=CCPP=\left(\frac{\text{monto del prestamo}}{\text{Capital de la empresa}}\right) * \text{tasa de in.} + \left(\frac{\text{capital social}}{\text{capital de la empresa}}\right) * C^\circ \text{ de Patr.}$$

$$K=CCPP=\left(\frac{16.316}{56.584,63}\right) * 12\% + \left(\frac{40.268,63}{56.584,63}\right) * 5,50\% = 0,07374 = 7,37\%$$

El costo de capital promedio ponderado es 7,37% ya que este es el resultado de la operación. Ver Anexo 14, pág. 144 de tasa de interés que perciben los ahorristas.

### 9.8.2. Método del VAN Financiero

El Valor Presente Neto Financiero (VAN), permite determinar los beneficios del proyecto incluido el financiamiento. Representa la rentabilidad en términos monetarios, con poder adquisitivo presente que permite observar si es o no factible la inversión en el proyecto en un determinado periodo con la tasa de descuento del 7,37%.

		año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
CCPPP-K	formula para el VAN	Inversión	$\frac{FC1}{(1+i)^1}$	$\frac{FC2}{(1+i)^2}$	$\frac{FC3}{(1+i)^3}$	$\frac{FC4}{(1+i)^4}$	$\frac{FC5}{(1+i)^5}$	
7,37%	FLUJOS DE CAJA	(40.268,63)	17.915,86	28.390,93	29.468,95	30.436,23	73.953,54	
	CALCULO DEL VAN	(40.268,63)	16.686	24.627	23.808	22.901	51.826	99.579,03

Dado que el VAN Financiero es mayor a cero, este indicador nos muestra que el negocio es rentable, es decir que se podrán cubrir los costos de operación y obtener utilidades, la empresa obtendrá un monto adicional de Bs 99.579,03. El resultado obtenido nos indica un valor positivo por lo cual es factible la creación.

### 9.8.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa que iguala los Flujos de efectivo actualizados, con la inversión inicial del proyecto, por lo que el porcentaje de rendimiento que se obtiene al invertir en el proyecto.

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

<b>TIR</b>	<b>61,36%</b>
------------	---------------

Para el presente emprendimiento la TIR es de 61,36 %, es superior con 53.99 puntos al costo de capital lo que indica que el proyecto es rentable.

#### 9.8.4. Periodo de Recuperación Descontado

Periodo de Recuperación descontado de la inversión con financiamiento ayudará a determinar el tiempo que una inversión tarda en recuperar el desembolso inicial, con los flujos de caja generados por la misma actualizada.

A continuación, se mostrará cálculos del Periodo de Recuperación Descontado.

Periodo	Año	Inversión	Flujo de Caja actualizados	Saldo acumulado
-	-	(40.269)		(40.269)
1	2020		16.686	(23.583)
2	2021		24.627	1.045
3	2022		23.808	24.852
4	2023		22.901	47.753
5	2024		51.826	99.579

$$PRD = \left[ \begin{array}{c} \text{periodo ultimo con} \\ \text{flujo acumulado Negativo} \end{array} \right] + \left[ \frac{\text{Valor Absoluto del ultimo Flujo Acumulado Negativo}}{\text{Valor del Flujo de caja en el siguiente periodo}} \right]$$

$$PRD = [1] + \left[ \frac{23.583}{24.627} \right]$$

$$PRD = [1] + 0,95760750 * 360 \text{ dias} = 1 \text{ año, 11 meses y 15 días.}$$

Según el resultado obtenido nos muestra que el periodo de recuperación de la inversión será en 1 año, 11 meses y 15 días.

## 9.9. EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 9.9.1. Proyección del Flujo de Efectivo Sin Financiamiento

A continuación, se presenta flujo de caja sin considerar el financiamiento:

Flujo de caja sin financiamiento						
Concepto	AÑO					
	0	2020	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>		<b>505.570,26</b>	<b>523.214,67</b>	<b>541.474,86</b>	<b>560.372,33</b>	<b>579.929,33</b>
Ventas Netas		505.570,26	523.214,67	541.474,86	560.372,33	579.929,33
Unidades de salsa Vendida por año		26.608,96	27.537,61	28.498,68	29.493,28	30.522,60
Precio de venta unit.		19,00	19,00	19,00	19,00	19,00
<b>EGRESOS</b>		<b>490.014,88</b>	<b>491.313,02</b>	<b>508.527,45</b>	<b>526.526,79</b>	<b>545.152,33</b>
Costo de Producción		272.815,51	282.150,27	291.888,92	302.049,84	312.456,04
Gastos operativos		133.210,13	138.046,84	143.148,80	148.530,55	154.207,47
Depreciación		3.098,00	3.098,00	3.098,00	3.098,00	3.098,00
Pago de IVA		65.724,13	68.017,91	70.391,73	72.848,40	75.390,81
Pago de IT		15.167,11	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos		24.108,08	38.074,84	39.512,20	40.801,91	42.124,95
IUE (25%)		6.027,02	9.518,71	9.878,05	10.200,48	10.531,24
Utilidad. después de impuestos		18.081,06	28.556,13	29.634,15	30.601,43	31.593,71
Depreciación		3.098,00	3.098,00	3.098,00	3.098,00	3.098,00
<b>Inversión AF</b>	<b>(21.316,00)</b>					
Maquinaria y Equipos	(14.346,00)					
Herramientas	(785,00)					
Muebles y Enseres	(1.610,00)					
Equipo de computación	(4.575,00)					
<b>Inv. Diferida</b>	<b>(1.270,00)</b>					
<b>Inv. De capital de trabajo</b>	<b>(33.998,63)</b>					
VALOR RESIDUAL						8.526,40
Maquinaria y Equipos						5.738,40
Herramientas						314,00
Muebles y Enseres						644,00
Equipo de computación						1.830,00
Rec. de capital de trab.						33.998,63
<b>FC Neto</b>	<b>(56.584,63)</b>	<b>21.179,06</b>	<b>31.654,13</b>	<b>32.732,15</b>	<b>33.699,43</b>	<b>85.743,14</b>

Considerando el flujo de caja sin financiamiento, para lo cual se determina el cálculo del costo de capital promedio ponderado.

**Cálculo de costo de capital promedio ponderado:** para su determinación se considera los siguientes aspectos:

$$K = CCPP = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Inversión}} * Kp$$

$$K = CCPP = \frac{56.584,63}{56.584,63} * 5,50\% = 0.055 = 5,50\%$$

### 9.9.2. Método del VAN Económico

El Valor Presente Neto económico (VAN) mide el resultado económico de una inversión sin tener préstamo, permite observar si es o no factible la inversión en el proyecto en un determinado periodo. A continuación, se procede a calcular el VAN Económico.

		año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	
CCPPP-K	formula para el VAN	Inversión	$\frac{FC1}{(1+i)^1}$	$\frac{FC2}{(1+i)^2}$	$\frac{FC3}{(1+i)^3}$	$\frac{FC4}{(1+i)^4}$	$\frac{FC5}{(1+i)^5}$	
	5,5%	FLUJOS DE CAJA	(56.584,63)	21.179,06	31.654,13	32.732,15	33.699,43	85.743,14
	CALCULO DEL VAN	(56.584,63)	20.075	27.458	26.444	25.357	60.088	102.836,09

Dado que el VAN económico es mayor a cero, este indicador nos muestra que el negocio es rentable, es decir de que se podrán cubrir los costos de operación y obtener utilidades, la empresa obtendrá un monto adicional de Bs 102.836,09

### 9.9.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

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

<b>TIR</b>	<b>49,28%</b>
------------	---------------

Para el presente emprendimiento la TIR es de 49,28% que es superior con 43,78 puntos al costo de capital lo que indica que el proyecto es rentable.

### 9.9.4. Periodo de Recuperación Descontado

Periodo de Recuperación descontado es un método de valoración de inversiones que determina el tiempo que una inversión tarda en recuperar el desembolso inicial, con los flujos de caja generados por la misma actualizados.

A continuación, se presenta el cálculo del periodo de recuperación Descontado

Periodo	Año	Inversión	Flujo de Caja actualizados	Saldo acumulado
-	0	(56.584,63)		(56.584,63)
1	2020		20.075	(36.510)
2	2021		27.458	(9.052)
3	2022		26.444	17.392
4	2023		25.357	42.749
5	2024		60.088	102.836

$$PRD = \left[ \begin{array}{l} \text{periodo ultimo con} \\ \text{flujo acumulado Negativo} \end{array} \right] + \left[ \begin{array}{l} \text{Valor Absoluto del ultimo} \\ \text{Flujo Acumulado Negativo} \\ \text{Valor del Flujo de caja} \\ \text{en el siguiente periodo} \end{array} \right]$$

$$PRD = [2] + \left[ \frac{9.052}{26.444} \right]$$

$$PRD = [2] + 0,3423082 * 360 \text{ dias} = 2 \text{ años, } 4 \text{ meses y } 3 \text{ días}$$

Según el resultado obtenido nos muestra que el periodo de recuperación de la inversión será en 2 años, 4 meses y 3 Días. Es decir, en este tiempo se logrará recuperar todo lo invertido y a partir de esa fecha se empezará a tener más beneficios.

### **Análisis de económico y financiero**

Considerando los resultados del VAN, TIR y periodo de recuperación Descontado obtenidos sin financiamiento, se puede afirmar que el rendimiento será mayor si lo realizamos con financiamiento ya que se tendrá un TIR de 61,36%, además el periodo de recuperación será 1 año, 11 meses y 15 días.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## 10.1. CONCLUSIONES

- El proyecto se concibe como algo innovador, ya que en la actualidad si bien hay empresas que se dedican a la producción de salsas, no hay una que produzca salsa de tomate en especial para el segmento de personas diabéticas, una salsa de tomate que ayude a controlar los niveles de azúcar en la sangre y apto en la dieta de las personas diabéticas y que no dañan su salud.
- Según el estudio de mercado realizado a la población diabética, nos muestra que a la hora de adquirir un producto lo que toma más en cuenta es el sabor, la buena presentación y el precio.
- Al año se venderá y producirá 26.609 unidades, lo que significa que mensualmente deberá producir 2.217 Unidades de salsa de tomate de 400ml. El precio final unitario que se estableció para la salsa de tomate es de 19 Bs.
- Se contará con 4 personas en la empresa, es decir el personal está compuesto por Gerente General, Jefe de Producción, Operario y una secretaria que ayudará al Gerente General en sus diversas actividades. Debido a que es un emprendimiento pequeño se estableció que es lo ideal para que la empresa no tenga tantos gastos en sus inicios y con el tiempo llegar a contratar más personas según el crecimiento de la empresa.
- Considerando los resultados del VAN, TIR y periodo de recuperación Descontado obtenidos con financiamiento, se puede afirmar que el rendimiento será mayor, ya que se tendrá un TIR de 61,36%, además el periodo de recuperación será de 1 año, 11 meses y 15 días.
- La creación de esta empresa productora y comercializadora de salsa de tomate para diabéticos en la ciudad de Tarija, es viable desde el punto de vista del mercado, técnico, económico y financiero.

## 10.2. RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos se recomienda lo siguiente:

- Tomando en cuenta que se dispone de los recursos necesarios, técnicamente se cuenta con los equipos y los conocimientos requerido, se dispone de los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar las actividades, como también se cuenta con las, materias primas, comunicación, acceso, energía, ubicación adecuada, por lo tanto, se recomienda la creación de Exquisita Sauce, cuya actividad principal será la producción de salsa de tomate para diabéticos en la ciudad de Tarija.
- En todo momento hacer prevalecer la calidad e inocuidad del producto.
- Durante el funcionamiento del negocio se debe tomar en cuenta los cambios del entorno y actualizar constantemente la información contenida en el plan de negocios, con la finalidad de que la empresa pueda afrontar futuros riesgos o ver futuras oportunidades.
- Se recomienda no depender de un solo proveedor ya que se pueden presentar diversos problemas y estos atrasos en el proceso de producción
- Contar con mano de obra cer.tificada en el proceso de elaboración de la salsa, con el fin de garantizar el perfecto desarrollo de mismo, de igual forma promover la capacitación en el área de producción.
- Llevar una adecuada planeación de la producción que permita utilizar de forma correcta cada insumo, cumpliendo con los parámetros establecidos de calidad.
- considerar en sus presupuestos el pago de doble aguinaldo.
- Establecer frecuentemente mejoras continuas y estrategias de planificación que lleven día a día al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
- Por último, se recomienda realizar una investigación de mercados en cuanto se haya recuperado toda la inversión, con la finalidad de ver la factibilidad de implementar un nuevo producto y así extender la línea de productos para la empresa