

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**  
**PERFIL DE PLAN DE NEGOCIO**

## **1. ANTECEDENTES**

Bolivia en su diversidad productiva agrícola, el cultivo del trigo es un rubro importante, Según el documento "El estado de situación del trigo en Bolivia" publicado por el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), en 1954 la producción total de trigo del país no alcanzaba ni para un mes de consumo nacional. El 90% del trigo era extranjero.

### ***DONACIONES Y PERIODO NEOLIBERAL***

El dominio de las grandes corporaciones alimenticias mundiales –el 80% de las exportaciones de trigo a nivel mundial provienen de seis países– se alcanzó con el apoyo de gobiernos neoliberales y perjudicó a los mercados regionales de países como Bolivia, que se vieron obligados a inundar sus mercados con alimentos subvencionados.

El programa de "ayuda alimentaria" y donaciones de alimentos de Estados Unidos a partir de 1954 contribuyó a la disminución de la producción local y generó dependencia con ese país, con las Naciones Unidas y el Programa Mundial de Alimentos (PMA). De los dos millones de toneladas de trigo que se importaron entre 1998 y el 2007, el 70,5% provino de Argentina y el restante 29,5 % de los Estados Unidos.

En palabras del economista Hernán Zeballos, en los últimos 20 años sólo entre el 10 y el 30 por ciento del trigo que Bolivia consume es nacional y menciona la larga lista de intentos frustrados por producir y consumir nuestro propio trigo que acabaron en respuestas coyunturales y no en políticas a largo plazo. (PRODUCCION%20DE%20TRIGO.pdf, 2019)

## **EL INTENTO CRUCEÑO**

Desde finales de los años 80 del siglo pasado, Santa Cruz comenzó a asumir el desafío de incrementar la producción nacional de trigo. Sin embargo, diversos analistas critican que el interés real era potenciar la producción agroindustrial sin tener en cuenta en el proceso a los productores de los Valles de Bolivia.

Según el Plan de Implementación del Programa Nacional del Trigo, en el área andina alrededor de 100.000 familias se dedican al cultivo de trigo con casi 90.000 hectáreas de producción, la mayor parte para autoconsumo. Por el contrario, en Santa Cruz 14.000 familias distribuidas entre colonizadores, menonitas, japoneses, brasileños y rusos se dedican al cultivo de trigo con una superficie promedio de algo más de 100.000 hectáreas en el último trienio, en su mayor parte dedicadas al comercio.

José Luis Landívar, expresidente del IBCE apunta que en los últimos diez años el país invirtió cerca de 1.000 millones de dólares en importar trigo y harina por un volumen de casi 3 millones de toneladas que bien se pudieron producir en Bolivia "¿Cuántas familias habrían mejorado de haberse quedado ese dinero aquí?", se pregunta.

El país todavía se enfrenta al reto de incentivar la agricultura comunitaria para articularla con la industrial, pero en el presente las formas industriales suponen casi el 80% de la producción.

Extractos del Discurso de: Víctor Hugo Vásquez Mamani Viceministro de Desarrollo Rural y Agropecuario, Ministerio de Desarrollo Rural y Tierra, Estado Plurinacional de Bolivia:

*“Nuestra apuesta fundamental es al año 2025 y queremos que el pan nuestro de cada día sea realmente nuestro, producido en nuestras tierras.*

*Quiero pedirles que trabajemos de manera conjunta: las puertas están abiertas y no hay nada que inventar, sino que, entre todos nosotros, juntando nuestras experiencias, vamos a resolver el problema del trigo hasta el 2025.”*

El futuro de la producción de trigo en Bolivia -sin soslayar la importancia de la producción tradicional en los climas templados y fríos- está en el Oriente boliviano, y forma parte de una lógica productiva que se da en el país: la rotación de cultivos con la soya.

Se gastó cerca de 1.000 millones de dólares en la importación de trigo y harina de trigo durante los últimos 10 años, por un volumen de casi 3 millones de toneladas que bien se pudieron producir en Bolivia. ¿Cuántas familias habrían mejorado, de haberse quedado ese dinero aquí?

## **MAÍZ**

El Departamento de Chuquisaca debido al alto índice de prevalencia de la desnutrición está caracterizado como de inseguridad alimentaria, según los datos arrojados por el Diagnóstico Sobre Seguridad Alimentaria, en base al Documento de ODM Chuquisaca (Situación Actual, Evaluación y Perspectivas, Chuquisaca ODM, PNUD, Prefectura, 2007), Chuquisaca muestra una prevalencia del 32,7% frente a 24% del país en cuanto se refiere a la desnutrición crónica que considera a niños de 0-35 meses. Consiguientemente la lucha contra el hambre cobra su importancia. El Maíz forma parte de la base de la dieta alimentaria en Chuquisaca, especialmente para la población pobre. También es el cultivo que ocupa el primer lugar en cuanto a superficie se refiere con 82,981Ha. (Campaña de Verano 2007 – 2008, ENA 2008.), en cuanto a volumen es el segundo en importancia después de la papa con 103,117 t. Los datos anteriormente citados revisten la importancia debida, en

atención a la lucha contra el hambre. Se conoce el déficit de maíz choclo en el departamento es cubierto por la internación desde Cochabamba y Santa Cruz, el cual asciende a 3684 t. (PSA 2010 Diagnóstico), también existe un déficit de 150 mil toneladas (t) de maíz amarillo según la Asociación Nacional de Productores de Maíz, Sorgo, Frejol y Cultivos Alternativos (Promasor).

Esta situación hizo que el Gobierno Autónomo de Chuquisaca, a través de la Dirección Departamental Agropecuaria Industrial (D.D.A.I.) de la Secretaría Departamental de Desarrollo Productivo, haya tomado la iniciativa de empezar un proceso de consulta entre productores y autoridades rurales. Este, ha tenido como fin el entender mejor la problemática y buscar soluciones en conjunto con los sectores involucrados en el cultivo, la comercialización y el consumo del maíz.

Como parte del proceso de consulta, se desarrolló un levantamiento de datos en Base a una Ficha de Demanda la cual se afinó con la colaboración de un comité técnico compuesto por integrantes de la DDAI, e instituciones involucradas como ADACH.

El presente Estudio de Investigación resume las acciones propuestas y los acuerdos y compromisos logrados entre los participantes representantes de los sectores público y productores.

En 2018 se ha obtenido una producción total de 604.780 toneladas, que significan un leve aumento de 2 por ciento con relación a la gestión 2017 y un incremento de 6 por ciento comparado con el promedio de los últimos cinco años.

El aumento en la producción se debió principalmente al incremento en la superficie de siembra de la campaña agrícola de verano de un 24% comparado con el verano anterior.

El pan es el alimento transformado más antiguo del mundo; universal y sin fronteras, necesario y popular, los seres humanos lo consumen cada día. Está presente en todas las mesas sin discriminación de raza, religión, situación económica, salud o contextura física. Además, en muchas culturas lo consideran un símbolo, llegando a representar “la cara de Dios”.

Su popularidad data de miles de años atrás y el cristianismo, sobre todo, guarda para las innumerables referencias y simbolismos, desde el libro del Génesis hasta el Nuevo año: Nuevo Testamento.

Las primeras referencias que se tiene del pan surgen en Babilonia y el antiguo Egipto, donde se utilizaban hasta quince palabras para designar a sus distintas variedades de acuerdo a la harina, el grado de cocción o los productos que contenían, como miel, huevos, leche, manteca, fruta y otros. Los cereales con los que se prepara el pan fueron el principal sustento de la humanidad desde el inicio de la agricultura. Se ha comprobado que distintas civilizaciones dependieron de este producto en sus diversas variedades. (CIPCA, 2019)

Hasta ahora en la Europa mediterránea se elabora el pan tradicional de trigo; en la Europa septentrional, de centeno; en América, de maíz; en Oriente Medio, de cebada; en Asia, de arroz y en África, de mijo y sorgo.

Según Rosario Ortubé, experta en arte culinario, repostería y panadería, pese a los avances de la ciencia y la tecnología, en pleno siglo XXI el pan continúa siendo un alimento apetitoso, saludable, nutritivo, básico, sencillo e

indispensable en muchos países, así como el aire que se respira o el agua que se bebe.

En efecto, el pan evoluciona en función a las necesidades de las sociedades y se adecua a las exigencias del paladar de los consumidores. Estos avances permiten ofrecer productos saludables, biológicos, como el pan bajo en sal o sin gluten.

Sin embargo, en Bolivia no se le da la debida importancia al “pan nuestro de cada día”. Alimento humilde y casi olvidado entre las aromáticas páginas de los recetarios, afortunadamente en otros países y en algunos sectores reducidos del nuestro, el pan ha vuelto a ser protagonista. Así, los consumidores se han vuelto exigentes y quieren un pan sabroso con aportes nutricionales beneficiosos para la salud, indica Ortubé.

Gracias al placer de cocinar, el pan “casero” es un deleite para una infinidad de personas que incluso se divierten variando en las recetas de panes, de tal manera que logran productos sabrosos, sorprendentes y con diferencias de un país a otro.

Existen decenas de variedades de pan que se preparan con harina de trigo, papa, arroz, maíz, quinua, avena, yuca, salvado, centeno, cebada y quinua, mezclados con otros ingredientes.

En Bolivia, su denominación varía según las regiones: pan corriente, de batalla, marraqueta, kauka, de queso, mestizo, chama, sarnitas, pan de Villa, pan de mesa, colisas, chamillo, khaspa, integral, pan dulce, torta, cuernitos, etc.

Uno de los panes menospreciados por los bolivianos, según Ortubé, es el chama o mestizo, una combinación de harina de trigo con afrechillo. “El que tiene más afrechillo es conocido en otros países como pan dietético, o negro; es sano, nutritivo y no engorda”, detalla la experta al sugerirlo para el consumo diario, “pero por su ‘carita’, mucha gente lo desprecia”.

La confederación de panificadores de Bolivia, menciona que el pan boliviano se produce con el 50% de harina argentina, país que decidió en los últimos años restringir la exportación de ese producto y el otro 50% con harina distribuida por la estatal Empresa de apoyo a la Producción (EMAPA), Lo cual preocupa a los panificadores bolivianos que piden al gobierno proveer esta situación.

La motivación de emprender este negocio surgió a raíz de una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos por mi madre que era panadera y de Las oportunidades del mercado productor teniendo en cuenta que el pan que realizaba tenía una buena aceptación en el mercado principalmente por su calidad y forma de hacer el producto lo cual se pretende conservar el sabor del pan como se preparaba antes, sin químicos ( bromato de potasio, levadura industrial y colorantes) es decir se pretende hacer todo artesanal diversificando la cartera de producto, ofreciendo una mayor variedad como ser el pan blanco, bollo, integral, el pan dulce, maíz, el pan negro, etc.

## **2. JUSTIFICACIÓN**

### **2.1. Justificación Teórica**

En una época de globalización y creciente competitividad en que hoy se encuentran las empresas en todos los niveles; ya sean locales, regionales o transnacionales, ha sucedido que, para poder mantenerse en las preferencias de los mercados, las organizaciones no pueden limitar sus esfuerzos y

recursos para asegurar un crecimiento sostenido que les permita garantizar los niveles de rentabilidad esperados por el propietario.

Tal como menciona el autor (Kotler, 2008), La Estrategia de Comercialización o de Mercadotecnia es "La lógica de mercadotecnia con la que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia".

Por todo lo anterior, el análisis, la investigación y entendimiento de los procesos cambiantes que determinan las preferencias de los consumidores, es de vital importancia la formulación de estrategias innovadoras de comercialización que puedan anticiparse a las necesidades del consumidor para así asegurar el éxito de la empresa.

## **2.2. Justificación Práctica**

La creación de este pan artesanal será importante para contribuir en la nutrición de las personas ofreciéndoles productos sanos y de buena calidad, tratando de ser diferente a la competencia en el mercado tarijeño actual.

Otro aspecto importante es analizar la demanda que pueda tener la comercialización de pan artesanal y así poder cubrir la petición del gusto y preferencias del consumidor tanto en cercado y otras provincias; (Bermejo, Villa Montes y Yacuiba etc.).

## **2.3. Justificación Social**

La idea de crear una micro empresa de elaboración de pan artesanal en la comunidad de obrajes es para coadyuvar a los habitantes del lugar dándoles una oportunidad de trabajo.

Teniendo conocimiento que se sustentan a través de la práctica de una agricultura de subsistencia, asociada con la producción de (pequeñas hortalizas y flores), las cuales se producen con el propósito de colocarlos en el mercado provincial y así obtener ingresos en efectivo. Este plan de negocio busca elevar el nivel de vida del sector.

Con los siguientes datos se muestra la forma de vida de la comunidad:

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE), derivadas del Censo de Población y Vivienda (CPV) para el año 2012, la comunidad de obrajes el 40% de sus habitantes tienen alguna situación de pobreza, situación que en el contexto nacional evidencia una condición social extremadamente vulnerable, lo cual tiende a agudizarse: En la comunidad el 6,6% de sus pobladores se encuentra con Necesidades Básicas Satisfechas (NBS), 22,4% se encuentran en el umbral de Pobreza, 53,1% con pobreza moderada, 6,7% en nivel de indigencia y 0,2% en nivel de Marginalidad.

#### **2.4. Justificación Económica**

En general las tendencias por el pan artesanal son cada vez de mayor preferencia de los consumidores; la elaboración artesanal de pan pretende aprovechar los nuevos nichos de mercado que se están generando.

El producto puede introducirse como parte del desayuno escolar y la canasta alimentaria que se entregará para cada requerimiento; esto podría representar para el nuevo emprendimiento una captación de ingresos constantes y así garantizar su sostenibilidad de la empresa.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sector panificador es un sector en crecimiento tanto a nivel nacional como departamental, prueba de ello es que no tan sólo se vende este producto (pan) en tiendas de barrio, en los mercados de las ciudades; ahora lo producen empresas dedicadas a la panificación que cuentan con sucursales y ofrecen gran variedad de este producto.

La mala alimentación, que fomentan muchas empresas en el sector alimenticio, con productos que contienen conservantes y muchos químicos, que atentan contra la salud del consumidor, son aspectos que llevan a ver la necesidad de implementar este negocio, para satisfacer las necesidades de los consumidores potenciales.

En la comunidad de Obrajes de la Ciudad de Tarija se elabora pan artesanal que es distribuido en la provincia cercado, por lo que se vio la necesidad de implementar una panadería que reúna las condiciones para la elaboración del pan que es requerido en el departamento de Tarija, ya que, en dicha comunidad se cuenta con un ambiente amplio y cómodo para la elaboración del producto.

### **4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

De acuerdo a las situaciones descritas en párrafos anteriores, el problema para el siguiente trabajo es:

***¿Existirá mercado potencial para la elaboración y comercialización de pan artesanal en la ciudad de Tarija?***

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad y factibilidad del nuevo emprendimiento de la elaboración y comercialización de variedades de pan artesanal en la ciudad de Tarija.

### **5.2. Objetivo específico**

- ✓ Identificar y conocer las características y preferencias de los consumidores para ofrecer un mejor producto que el de la competencia.
- ✓ Analizar el entorno para determinar las oportunidades y riesgos que se pueden presentar en la comercialización del producto.
- ✓ Identificar y analizar el mercado potencial y real para determinar las posibilidades de introducción y comercialización del producto.
- ✓ Desarrollar un plan de operaciones para el mediano plazo que ayude a alcanzar al máximo la oportunidad y capacidad productiva de la micro empresa
- ✓ Realizar una evaluación económica y financiera para verificar la viabilidad del plan de negocio que deseamos elaborar.
- ✓ Determinar la estructura organizacional y de recursos humanos necesarios.

## **6. METODOLOGÍA**

Por la naturaleza de los objetivos se aplicó la investigación... para determinar las variables que generarán el crecimiento de ventas, así mismo, tiene un contenido descriptivo para determinar los gustos y preferencias de los consumidores.

### **6.1. Diseño de la investigación**

Se pretende resolver y responder al problema de investigación mediante las estrategias de:

### **6.1.1. Investigación Documental**

Se consultó, recolectó y analizó fuentes impresas (documentos escritos). Es decir, se realizó una investigación bibliográfica especializada para conseguir resultados coherentes relacionados al tema de interés.

### **6.1.2. Investigación de campo**

La misma se apoyó en información que provenga de entrevistas, encuestas y observaciones de esa manera podremos mejorar la investigación documental, dando así validez a la investigación.

Se aplicó el mismo para copiar o recoger material directo de la información en el lugar, mismo donde se presentó aquellos aspectos sujetos a estudio.

### **Nivel de Investigación**

El nivel de profundidad de la investigación que se espera realizar bajo la modalidad de un plan de negocios es la siguiente:

### **6.2. Investigación exploratoria**

En una primera fase se utilizó la investigación exploratoria para obtener información para elaborar el perfil del plan de negocio: para la segunda fase se recolectó información secundaria externa de la elaboración de pan artesanal, la misma información que se recopiló a través de entrevistas a expertos, en libros, documentos, interacción con personas que conozcan más de este rubro, páginas web, y la realización de sondeos de mercado, aplicando la observación y encuesta.

### **6.3. Investigación descriptiva**

En esta investigación se realizó un estudio descriptivo donde se evaluó las variables relacionadas al problema, con un análisis en el mercado sobre el comportamiento del consumidor y diagnóstico interno de empresa, para así

obtener la información requerida para la toma de decisiones para la posterior elaboración y comercialización de pan artesanal.

## **7. ALCANCE**

### **7.1. Alcance Teórico**

La propuesta que se plantea, consiste en implementar una panadería que se dedicará a la elaboración, con el fin de desarrollar un proceso artesanal para el pan.

Beneficiará a la salud, al medio ambiente y a productores de la materia prima: ayudará a consumir un producto sano y nutritivo, contribuirá al cuidado del medio ambiente con los hornos ecológicos a gas y beneficiará a los productores de maíz y trigo de la región. Con esta idea lo que se busca es implementar un mecanismo de elaboración de pan artesanal que sea de gusto y satisfacción de los consumidores.

### **7.2. Alcance Espacial**

El plan de negocio se lo realizará tomado como mercado meta el área urbana de la Ciudad de Tarija (Provincia cercado).

La ubicación de la micro empresa estará instada en la Comunidad De Obrajes, por lo que cuenta con la superficie adecuada de terreno y algunos utensilios que ayudará para el proceso de elaboración del producto terminado que será comercializado en el centro de la ciudad de Tarija y Provincias.

### **7.3. Alcance Temporal**

Durante el tiempo ya establecido para la respectiva presentación del trabajo de profesionalización se abarcó:

Recolección, análisis e interpretación de la información entre las gestiones 2017-2019 que permita proyectar su alcance necesario para realizar un plan encaminado a la elaboración y comercialización de variedades de pan artesanal en la ciudad de Tarija.

La investigación del presente trabajo, se desarrolló en el primer semestre del 2020 (febrero-septiembre).

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. DEFINICIÓN DE MARKETING**

El marketing es una ciencia que busca la mejor manera de satisfacer las necesidades de los consumidores; según (Kotler Philip, 2012), definen al marketing como:

*“Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes”.*

Por otro lado, según (Lamb, 2011), expresan su punto de vista de la siguiente manera:

*“Marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos necesarios para crear, comunicar, brindar e intercambiar bienes que se ofrecen y tiene valor para los compradores, los clientes, los socios y la sociedad en general”.*

Lo que estos dos autores han propuesto se traducen en que el marketing es un proceso que se refiere a la creación de valor por parte de la empresa dirigida a los clientes, para crear lazos de confianza y a la vez captar los valores de los clientes.

## **2.2. DEFINICIÓN DE COMERCIALIZACIÓN**

Para comprender mejor sobre la comercialización, tomaremos en cuenta los siguientes conceptos:

Según (Mesa, 2011), en su libro Fundamentos de Marketing determina que comercializar: *“Se relaciona con todas las actividades a desarrollar por parte de fabricantes e intermediarios para ajustar el producto a las necesidades del*

*mercado. Incluye acciones de precio, distribución, comunicación de marketing y servicio post venta”.*

Por otro lado (Willian T, 2001), define la comercialización de la siguiente manera: *“La comercialización se define como el conjunto de actividades que se ocupan de reconocer las necesidades del consumidor, de desarrollar productos y servicios para satisfacerlas, de crear y luego expandir la demanda de tales productos y servicios.*

Por lo tanto, podemos decir que los conceptos anteriores nos indican que la comercialización es una dinámica en donde dos o más partes se reúnen con finalidad de intercambiar algo, esta actividad incluye una serie de técnicas y herramientas que permiten la compra y venta, para esto es necesario realizar una correcta investigación de mercado que ayude a detectar las necesidades de los clientes y encontrar la manera de que el producto o servicio que se ofrezca cumpla este propósito.

### **2.3. MARKETING ESTRATÉGICO**

El marketing estratégico se basa en las necesidades de las personas y de las organizaciones, así como lo definen los siguientes autores:

Según (Lambin, 1995), define que: *“La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identifica los segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.*

*La función del marketing estratégico es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y a largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la*

*empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener el equilibrio en la cartera de productos."*

También Muñiz, define que el: *"Marketing Estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercados potenciales, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consigna los objetivos buscados, realizando análisis continuo de las diferentes variables del FODA"*.

La utilización del Marketing Estratégico sí como lo definen los autores; permite iniciar con una valoración sistemática de la realidad que enfrenta la empresa desde sus inicios, además aportar a la elaboración de objetivos de marketing a largo plazo, desarrollando metas y objetivos cuantitativos, elaborando estrategias y encontrando los recursos adecuados para llevar a cabo dichas estrategias.

## **2.4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN**

El entorno cambiante influenciado por la globalización, hacen surgir la idea de investigar nuevas y mejores opciones de servicio que permitan entregar un ideal personalizado para cada cliente. La competencia hace que las empresas que estén dispuestas a hacer cambios estratégicos serán las que alcancen el éxito, para fundamentar esta teoría mencionamos las siguientes estrategias:

### **2.4.1. Estrategia de crecimiento**

Además de valorar las actividades comerciales actuales, el diseño de la cartera de negocios identifica los bienes y productos que la empresa debería considerar en el futuro. Las empresas necesitan crecer para competir con eficacia, satisfacer a ambas partes y atraer recursos humanos más talentosos.

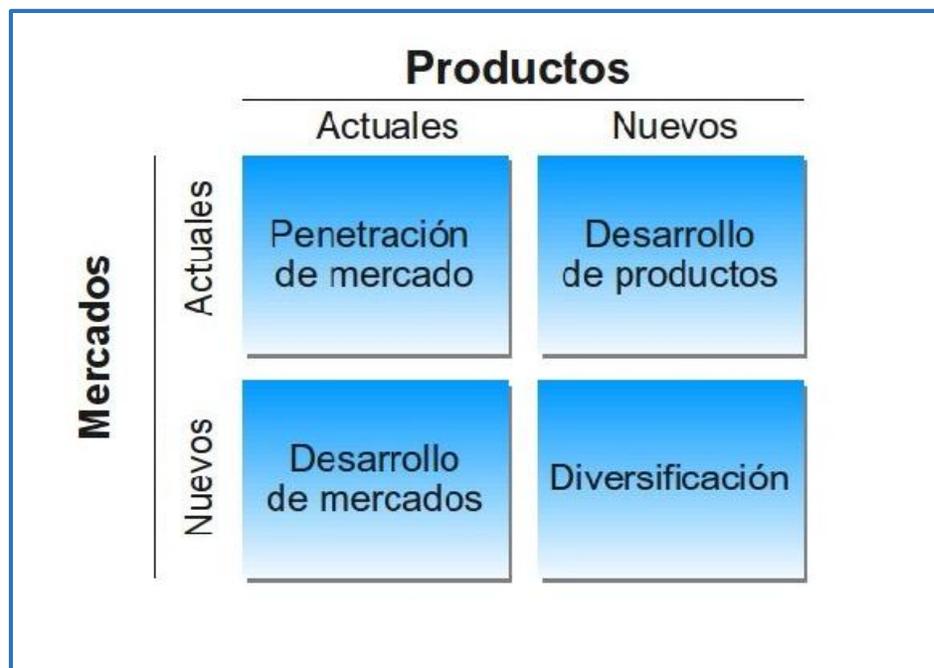
Una de las herramientas empleadas para la toma de decisiones relativas a la cartera de productos es la matriz de Igor Ansoff, Matriz Producto – Mercado.

La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa.

*“La Matriz de Ansoff es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer ya sea en el mercado en el que actualmente participan como también en otros mercados aun no explorados”. (Ansoff, s.f.)*

En la siguiente ilustración vemos a la matriz de Ansoff con sus cuatro cuadrantes:

### ILUSTRACIÓN N° 1 MATRIZ ANSOFF



Fuente: <http://economipedia.com>

### **2.4.2. Estrategia de Penetración de Mercado**

La Estrategia de Crecimiento de una empresa consiste en aumentar ventas de los productos actuales en segmentos de mercado, sin modificar el producto, proponiendo una ruta de desarrollo fundada en acrecentar las relaciones comerciales en los mercados en los que ya se encuentra la empresa con los productos actuales.

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el mercado de negocio. Desde el punto de vista de las empresas de distribución comercial, esta estrategia consistirá en crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno o un crecimiento externo. El crecimiento interno se desarrolla a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con la misma dimensión comercial en el mismo mercado que opera la empresa. La alternativa de crecimiento externo puede llevarse a cabo a través de dos sucesos: por la compra de empresas de distribución que operan en el mismo formato comercial en el mismo mercado y en segundo lugar la explotación de la fórmula de franquicia con el formato comercial actual en el mismo mercado, como es el caso de las franquicias.

### **2.4.3. Estrategia de diversificación**

Existen dos tipos de estrategias de diversificación las cuales se presentan a continuación:

#### **2.4.3.1. Estrategias de Crecimiento Diversificado**

Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

- a) **Estrategias de diversificación horizontal:** consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.
  
- b) **Estrategia de diversificación en conglomerado:** consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existentes, para que de esta manera atraer a nuevas categorías de clientes.
  
- c) **Estrategias de diversificación:** Introdúcen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado. (Laura, 2011)

#### **2.4.3.2. Estrategias de crecimiento integrativo**

Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre sus proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante.

- a) **Integración hacia atrás:** Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.
  
- b) **Integración hacia adelante:** Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicios y la controla.

**c) Integración horizontal:** Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una determinada especialidad (cirugía, plástica ginecología, pediatría etc.) pero dentro del hospital o centro médico (Laura, 2011)

#### **2.4.4. Estrategias de Competitivas**

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y como resultado buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión ocupaba en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Por lo que Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria esas tres estrategias genéricas fueron: el liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque.

#### **2.4.5. Estrategias de Posicionamiento**

Este tipo de estrategias define para cada binomio producto – mercado el segmento estratégico al que se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento (atributos, diferenciación, etc.) existen tres tipos de estrategias de segmentación:

#### **2.4.5.1. Posicionamiento por diferenciación**

La diferenciación busca llegar a los segmentos de mercado con diferentes ofertas y posicionamientos, trata que los grupos homogéneos se sientan con atención diferenciada.

#### **2.4.5.2. Posicionamiento por usuario de producto**

Crea la idea en un determinado segmento que el producto está diseñado para cubrir su necesidad, juega con la psicología del consumidor haciéndole pensar que el producto ha sido confeccionado especialmente para él

#### **2.4.5.3. Posicionamiento por uso**

Parte del tiempo y la forma de uso.

Para una organización comercial es necesario ser recordado y ocupar los primeros lugares en la mente del consumidor, no sólo brinda la oportunidad de ser elegido para la compra, sino que puede llegar a ser tema de conversación lo que se transforma en marketing de boca a boca, pero es necesario ser recordado como uno de los mejores, es por eso que este tipo de estrategias le permitirán un posicionamiento adecuado dependiendo de su mercado objetivo y el tipo de productos que comercializa.

### **2.5. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX**

Una vez que la empresa ha decidido cuál será su estrategia general competitiva de marketing, está lista para comenzar su planificación de los detalles de la mezcla de marketing.

(KOTLER, 2012) , define que: "*La mezcla de marketing como un conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables producto, precio, plaza y promoción que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta*".

(Laura, 2011), por otra parte, manifiesta que: "La mezcla de mercadotecnia es el conjunto de variables controlables y sus niveles, que la firma utiliza para influenciar el mercado que tiene como meta".

El término mezcla de marketing se refiere a una combinación única de estrategias de producto, plaza (distribución), promoción y fijación de precios (conocida a menudo como las cuatro P) diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. (Lamb, 2011)

### **2.5.1. Estrategias de Producto**

La mezcla de marketing comienza, por lo general, con el producto "P". El centro de la mezcla de marketing, el punto de inicio, el ofrecimiento y la estrategia del producto.

El producto incluye no sólo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicio post venta, nombre de la marca, imagen de la empresa, valor y muchos otros factores.

Se compran las cosas no solo por lo que hacen (beneficios), sino también por lo que significan para el comprador (estatus, calidad o reputación).

Los productos pueden ser bienes tangibles, como las computadoras, ideas como las que ofrece un consultor, o servicios como el cuidado de la salud. Los productos también deben ofrecer valor para el cliente.

### **2.5.2. Estrategias de Fijación de Precios**

El precio es lo que el comprador debe dar para obtener un producto. A menudo es el más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing y el que puede cambiar con mayor rapidez. Las empresas pueden incrementar o reducir los precios con mayor frecuencia y facilidad de lo que puede modificar otras variables de la mezcla de marketing. El precio es una importante arma

competitiva para la organización, porque el precio multiplicado por el número de unidades vendidas es igual a los ingresos totales de la empresa. (Lamb, 2011).

Por lo general la variable más difícil de tratar por las dificultades que presentan las empresas son los precios, se encuentran en el punto de ser demasiados altos para cumplir con las demandas o demasiados bajos para producir ganancias. Para plantear estrategias de precios es necesario considerar las percepciones del cliente sobre el valor del producto que establecen los precios máximos.

Es por eso que las estrategias de fijación de precios por lo general varían de acuerdo a la etapa del ciclo de producto; fijación de precios de costo más margen, fijación de precios basada en el punto de equilibrio. (Kotler, 2008).

#### **2.5.2.1. Estrategia de Fijación de precios basado en costo**

La fijación de precios de costo más margen, es el método más fácil como estrategia para la fijación de precio, debido a que sólo se suma el margen de utilidades estándar al costo del producto.

- **Fijación de precios de costo más margen.** - Se determina sumando un margen de ganancia a los costos de los productos.
- **Fijación de precios basada en el punto de equilibrio (fijación de precios basada en la utilidad meta).** - Se estima el precio una vez se haya efectuado el cálculo del punto de equilibrio, es decir cubriendo costos de producción administración y ventas con la finalidad de obtener una utilidad.

### **2.5.2.2. Estrategia de Fijación de precios para nuevos productos**

Dentro de esta clasificación se encuentran: Fijación de precios por decremento y fijación de precios para penetrar al mercado. Esta fijación se utiliza por lo general al inicio de las transacciones comerciales de las organizaciones. (Kotler Philip, 2012)

- **Fijación de precios por decremento.** - En esta estrategia por lo general se vende menos, pero con altos márgenes de utilidad por producto, busca fijar precios altos y obtiene el máximo por ingreso.
- **Fijación de precios para penetrar en el mercado.** - Tiene como finalidad obtener una gran participación de mercado a través de la fijación de un precio bajo para un producto nuevo.

Para decidir qué estrategia aplicar es necesario analizar los factores que pueden afectar directa o indirectamente debido a que los productos por lo general se encuentran en la etapa de introducción, en el área de ferretería existen una variedad de marcas posicionadas, pero también se presentan la necesidad en nuevas organizaciones que buscan abrirse un espacio dentro del mercado con las nuevas marcas, las mismas deben aplicar ciertas estrategias para lograr introducirse, pero es mercado que se deja influenciar por la experiencia que tiene la marca, este aspecto se convierte en uno de los más difíciles de combatir.

### **2.5.2.3. Estrategia de Fijación de precios para mezcla de productos**

Estas estrategias permiten hacer asociaciones de artículos, lo que aporta a englobar y aumentar la rotación de los mismos.

- **Fijación de precios para la línea de productos.** - Establece el nivel de precio a los diferentes artículos de una determinada línea.

- **Fijación de precios para productos opcionales.** - Fija los precios para accesorios o productos opcionales que por lo general son el complemento secundario al producto original.
- **Fijación de precios para producto cuativo.** - Decreta el precio para productos que se tienen que emplear junto al producto principal.
- **Fijación de precios para subproductos.** - Establecen los precios de los subproductos con el propósito de hacer competitivo el precio principal.
- **Fijación de precios para paquetes de productos.** - Es la unión de algunos productos similares o diferentes y se ofertan a un precio disminuido.

#### **2.5.2.4. Estrategia para ajuste de precios**

Estas estrategias aportan a la investigación formas que permitan recompensar a los clientes realizando ajustes en precios, esto por lo general se puede realizar cuando ellos efectúen comprar en grandes cantidades, paguen anticipadamente sus facturas, o realicen compras fuera de temporada, al comercializar u distribuir productos es imposible hacer reducción de precios en costos de productos, pero se pueden hacer mejoras en el proceso de adquisición lo que garantiza que se obtenga productos a precios justos y competitivos.

- **Descuento.** - Es la disminución directa al precio en un determinado lapso de tiempo. Estos se realizan determinados costos para no incurrir en pérdidas para la empresa.
- **Compensación.** - Los fabricantes destinan un rubro que se llama fondo de compensación.
- **Fijación de precios segmentada.** - De acuerdo al segmento de mercado se establece el precio del producto, el mismo producto podría presentar dos precios diferentes.

- **Fijación de precio psicológico.** - Considera la psicología del precio, no se establece el precio según la economía sino se establece para proyectar el producto.
- **Precios de referencia.** - Estos precios lo determina el consumidor y lo hace en referencia a los que tienen en mente de acuerdo a la competencia al mercado.
- **Fijación de precios promocional.** - Estos precios son fijados por temporada, por lo general se estiman por debajo del precio normal y en algunos casos por debajo de sus costos para generar liquidez en la empresa.
- **Fijación de precios dinámica.** - Precios que se establecen de forma continua, ajustándose a las necesidades de los clientes teniendo en cuenta sus características.

### **2.5.3. Estrategia de Plaza o Distribución**

La estrategia de plaza, o distribución se ocupan de colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y el lugar donde los quiere una parte de esta estrategia es la distribución física que abarca todas las actividades de negocios que se ocupan de almacenar y transportar la materia prima o los productos terminados. La meta es asegurarse de que los productos lleguen en condiciones de uso a los lugares asignados siempre que se necesiten.

Según Cáceres, cita que dentro de las estrategias de distribución encontramos: Canal de distribución convencional, Sistema Vertical de Marketing (SVM), organización de franquicia, sistema horizontal de marketing y sistema de distribución multicanal.

#### **2.5.3.1. Canal de distribución convencional.**

En este canal se encuentran uno o más fabricantes, mayoristas y detallistas independientes, donde cada uno es una compañía independiente que busca maximizar sus utilidades a veces a expensas de las utilidades de todo sistema.

#### **2.5.3.2. Sistema Vertical de Marketing (SVM)**

Plantea un sistema unificado en donde todos los actores fabricantes, mayoristas y detallistas ejercen como uno solo, por lo general poseen contratos lo que los obliga a trabajar bajo esas normas.

#### **2.5.3.3. Organización de franquicia**

Es un sistema que une varias etapas del proceso desde la producción hasta la comercialización a través de un método denominado sistema vertical de marketing en donde se presentan una parte con la denominación de franquiciador.

#### **2.5.3.4. Sistema horizontal de marketing**

En este unen dos o más empresas que se encuentran en el mismo nivel con la finalidad de aprovechar una oportunidad de marketing y de beneficiarse con igualdad de intereses.

#### **2.5.3.5. Sistema de distribución multicanal**

Sistema de distribución donde una compañía puede establecer más de dos canales de distribución con la finalidad de acaparar uno a más segmentos. Este es el canal más recomendable en el caso de distribución de productos masivos, porque están en constante busca de nuevas vías para el servicio al cliente. Dentro de esta clasificación se encuentran la:

- Distribución intensiva.
- Distribución exclusiva

➤ **Distribución selectiva**

Es importante este tipo de estrategias para que rara vez los fabricantes ofrezcan sus bienes directamente a los consumidores finales. Por lo general usan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Buscan establecer un canal de marketing en un conjunto de organizaciones autónomas que participan en el proceso de ubicar un producto o servicio a ofertar al consumidor o de un usuario industrial. Para la investigación es necesario realizar este tipo de análisis de estrategias por el producto que se comercializa.

#### **2.5.4. Estrategia de Promoción**

La promoción incluye la publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y venta de personal. El rol de la promoción es la mezcla de marketing es lograr intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta informando, educando, convenciendo y recordándolos los beneficios de una organización o producto.

Cada elemento de la promoción se coordina y maneja con los otros para crear una combinación o mezcla promocional.

#### **2.6. MERCADO META Y SEGMENTACIÓN**

En primer lugar, se toma en cuenta para la realización de una buena comercialización el análisis de segmento de mercado al que se quiere llegar; esto es identificar y preparar perfiles de grupos bien definidos, que podrían preferir o requerir distintos productos y combinaciones de marketing.

Actualmente el mercado, es un conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones, sobre un producto específico o diferentes clases de productos.

Según Phillip Kotler y Gary Armstrong, Segmentación de Mercado lo definen como: *“Dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”*. (Kotler Philip, 2012)

Por lo tanto, la segmentación de mercado la podemos referir, a la división de grupos de características similares, para lograr entender mejor a cada grupo de gente. La segmentación es el resultado natural de la orientación al consumidor y se ha convertido en un concepto clave de estrategia publicitaria, se usa principalmente para la planificación de medios.

Por otro lado (Kotler Philip, 2012), definen al mercado meta como: “Un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los que la compañía decide servir”.

Por lo tanto, los mercados meta, se refieren a un grupo de personas u organizaciones a las que una empresa dirige su plan de marketing y toda la actividad con el objetivo que elijan los servicios y productos.

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO**

### **3.1. MACRO ENTORNO**

En el análisis del macro entorno, veremos aspectos externos, pero sobre todo los que la empresa no ejerce ningún tipo de control, es decir son estructuras o elementos que estaban antes de que se constituya la empresa y que por su naturaleza permanecerán aun cuando estas dejen de operar en un aspecto determinado.

#### **3.1.1. ANÁLISIS PESTAS**

La empresa como una unidad productiva es un sistema socio- económico que es influenciado por un gran número de fuerzas o variables externas incontrolables que deben ser consideradas y tomadas en cuenta por las empresas, estas fuerzas originan tantas oportunidades, amenazas a las que deben hacerse frente y poder adaptarse.

Estas fuerzas externas o condiciones ambientales se agrupan en cinco dimensiones para su análisis, este se conoce como el análisis PESTA (Político, económico, social, tecnológico y ambiental), que comprende analizar aquellas variables que inciden en los riesgos y oportunidades para el desarrollo de las ideas del negocio, es así que para el presente trabajo se analizó aquellas variables o factores que corresponden al entorno mediato.

Para identificar tanto oportunidades como amenazas del sector panificador, se realiza un análisis de cada una de las dimensiones mencionadas.

##### **3.1.1.1. Análisis político-legal**

En Bolivia actualmente los aspectos políticos- legales y las políticas públicas (como las leyes, decretos e impuestos) juegan un papel muy importante sobre el desempeño económico que pueden generar oportunidades y riesgos para la empresa, hoy con numerosos problemas tanto políticos y económicos están apostando por una economía mejor, circunstancias que han llevado a los

cambios constantes del gobierno al margen de cumplir con todas las obligaciones que el Estado exige.

Consiguientemente la estabilidad política, influye en la actividad empresarial donde podemos referirnos a las instituciones que nos rodean mediante sus leyes, normas y requisitos para el inicio de nuevas empresas como se detalla en los siguientes artículos:

#### **Artículo 406 CPE**

- I.- El estado reconoce, respeta y protege a la iniciativa privada que contribuya al desarrollo económico, social y fortalezca la independencia económica del país,
- II.- Se garantiza la libertad de las empresas y el pleno ejercicio, de las actividades empresariales, que serán reguladas por la ley.

#### **Artículo 311 CPE**

- II.- La economía plural comprende los siguientes aspectos.
  - 4. El Estado interviene en toda la cadena productiva de los sectores estatales, buscando garantizar su abastecimiento para preservar la calidad de vida de todos los bolivianos y bolivianas.
  - 5. Respecto a la iniciativa empresarial y la seguridad jurídica.

El estado tolerará toda iniciativa de negocio, apoyando con leyes a favor del pequeño empresario. (CPE, Febrero 2009)

Está claro también que la competitividad empresarial se logra principalmente por la intervención de políticas gubernamentales en sectores productivos. El ambiente político legal en la actualidad es una desventaja para la elaboración del emprendimiento, ya que, sin duda, el horizonte político electoral boliviano de la derecha insiste en la fragmentación con varios líderes, la certidumbre

política será el desafío prioritario en Bolivia en 2020, clave para apuntalar la estabilidad y aportar al crecimiento económico y político.

- ✓ Seguridad alimentaria en Bolivia: decreto supremo N° 1852, 8 de enero de 2014:

El parágrafo II del artículo 16 de la Constitución Política de Estado, determina que el estado tiene la obligación de garantizar la seguridad alimentaria, a través de una alimentación sana, adecuada y suficiente para toda la población.

La (Ley N° 455, 2014), de 11 de diciembre de 2014, autoriza al órgano ejecutivo transferir recursos públicos en efectivo y/o en especie e inversiones productivas a organizaciones económicas-productivas, a organizaciones territoriales, a organizaciones privadas sin fines de lucro nacional, a organizaciones indígena originarias campesinas y a personas, con el objetivo de estimular la actividad de desarrollo, seguridad alimentaria.

La intervención del gobierno en la economía, con la aplicación de políticas tendientes a mejorar la inversión privada es una oportunidad que este Nuevo Emprendimiento puede aprovechar para la elaboración y comercialización de variedades de pan artesanal en la ciudad de Tarija.

### **3.1.1.2. Análisis económico**

Es una variable que incide en el sector económico del país, nos sirve para determinar un escenario particular de la situación económica del país y del departamento de Tarija. En esta ocasión se analizarán las siguientes variables:

### **Producto Interno Bruto (PIB)**

El producto interno bruto de un país (PIB), mide el valor de todos los bienes y servicios finales generados dentro del país durante un periodo de tiempo, esto quiere decir que solo se toma en cuenta el valor de los bienes finales producidos dentro del país durante un periodo determinado.

En este sentido a la información recopilada del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia, el comportamiento del (PIB), según se muestra en el siguiente cuadro:

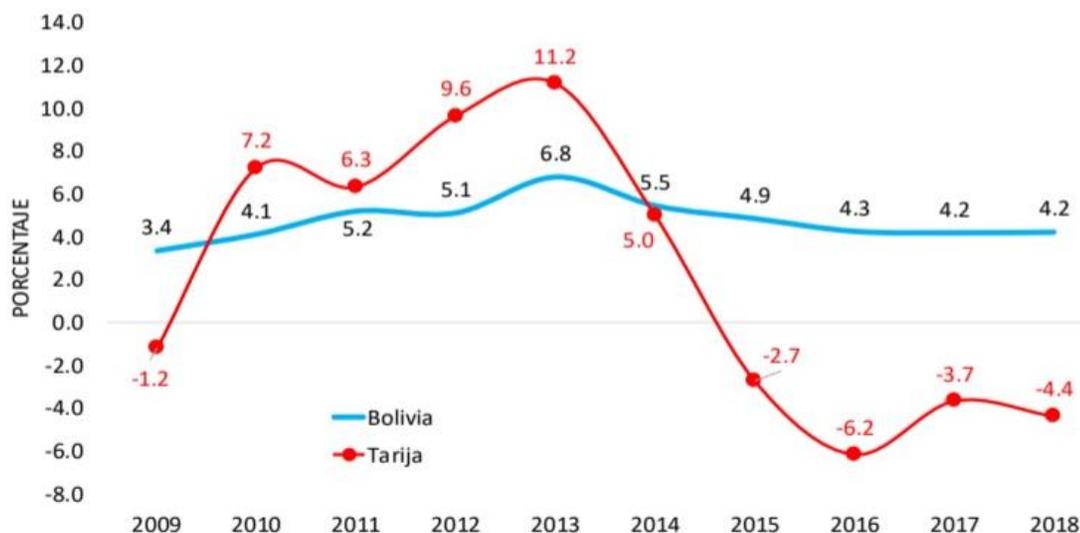
**CUADRO N° 1  
CRECIMIENTO DEL PIB REAL**

<b>AÑO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
PIB Tasa de Crecimiento Real	6,8%	5,5%	4,9%	4,3%	4,2%	4,2%	3,1%	0,6% Primer trimestre

**Fuente:** Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia

De acuerdo a los datos consignados en el cuadro anterior podemos observar que el comportamiento del PIB en cuanto a su crecimiento es irregular, ya que en algunos años el crecimiento es leve y en otros es un poco más significativo como podemos ver en el Gráfico N° 1

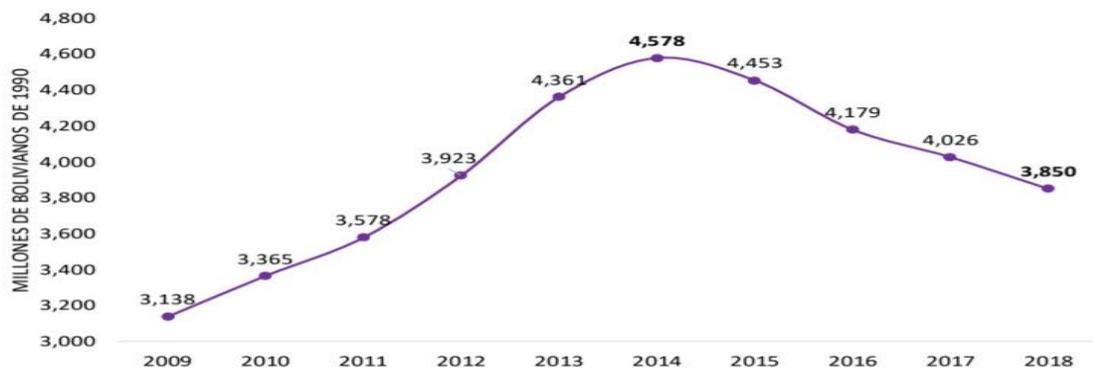
**GRÁFICO N° 1  
VARIACIÓN DEL PIB DE BOLIVIA Y TARIJA AÑOS 2009-2018**



**Fuente:** INE Instituto Nacional de Estadísticas de Bolivia

En 2018 la economía tarijeña volvió a mostrar una contracción de su Producto Interno Bruto de -4.4%. En las gestiones previas de 2015, 2016 y 2017, la trayectoria económica de este departamento ya había registrado caídas importantes. Esta declinación contrasta con las tasas positivas del PIB de Bolivia (Gráfico 1). En efecto, si bien a nivel nacional el ritmo de crecimiento fue moderándose, se mantuvo por encima del 4 por ciento, al menos hasta el año 2018. Si tomamos en cuenta los datos del PIB, en términos reales, **encontramos que en 2014 llegó a un total máximo de Bs. 4,578 millones y que, desde entonces, descendió de manera constante hasta llegar a los Bs. 3,850 millones en 2018.** Según como se muestra en el siguiente gráfico:

## GRÁFICO N° 2 VALOR DEL PIB REAL DE TARIJA AÑOS 2009-2018



**Fuente:** INE Instituto Nacional de Estadísticas de Bolivia

Comparando ambos valores, se tiene que entre los años 2014 y 2018 la economía tarijeña ha experimentado una contracción acumulada de 15.9%. Este dato indica que la producción física del departamento se vio disminuida de manera sustancial, lo que sugiere que llevará varios años retornar al nivel del producto alcanzado en el pasado.

En este sentido a la información recopilada del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de Bolivia, el comportamiento del (PIB) en los últimos años como se detalla en el gráfico N° 3.

## GRÁFICO N° 3 CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA BOLIVIANA (PIB)



**Fuente:** Banco Central de Bolivia

De acuerdo con el detalle oficial, el Índice Global de la Actividad Económica (IGAE), en el gráfico N°3, se puede observar que el comportamiento del producto interno bruto en el primer trimestre de 2020, el crecimiento acumulado es de solo el 0,55%, comparando con el 3,09% de 2019 y la variación a similar periodo de marzo de 2020 muestra una contracción de 2,63%.

Bolivia comienza a mostrar efectos en la economía, siguiendo la tendencia mundial de afectación causada por la pandemia del Covid-19”, y el Gobierno Nacional asume medidas de alerta sanitaria, declarando “Situación de Emergencia Nacional” por la presencia del brote del Covid-19.

Es importante mencionar los aspectos económicos internos como externos de la región, porque mediante estas informaciones es posible tener una idea mucho más clara del mercado, sobre sus oportunidades y riesgos que pueda presentar en el mercado local de la ciudad de Tarija y tomar previsiones en el futuro para penetrar en el mercado nacional. (El Diario Net, 2020)

### **PIB Per Cápita**

El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador estadístico que mide el valor total de los bienes y servicios finales producidos dentro los límites geográficos de una economía en un periodo determinado.

La actividad económica de Servicios de la Administración Pública registró el mayor crecimiento (3,52%) y la actividad de Extracción de Minas y Canteras, registró la mayor participación (26,95%).

El PIB per cápita es un indicador que refleja el PIB nominal de un país o departamento dividido entre el número de sus habitantes en un determinado

tiempo, generalmente un año. En 2019 el PIB Per cápita de Tarija alcanzó a 5.330 dólares.

También se hace notar que es evidente que Tarija tiene ingresos altos por ser el mayor productor de hidrocarburos, su PIB está conformado en más de un 80% por estos recursos, que son públicos y no renovables. En Santa Cruz los ingresos públicos y los privados son parecidos, de igual forma los que provienen de recursos naturales renovables, agroindustria.

### **Desempleo**

En cuanto al índice de desempleo, en los últimos siete años, de acuerdo a los datos correspondientes al cuadro N° 2, este índice subió de 4% a 7%, en Bolivia y hay mayor subocupación, según el último informe del Instituto Nacional de Estadística (INE). Como se muestra en el cuadro que se detalla a continuación.

**CUADRO N° 2  
DESEMPLEO EN BOLIVIA**

<b>AÑO</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Desempleo en Bolivia</b>	4%	3,5%	4,5%	4,4%	4,5%	4,2%	4,8%	7,3% 2°trimestre

**Fuente:** Informe del Instituto Nacional de Estadística (INE)

El desempleo en las ciudades cerró en 4,8% en el último trimestre de 2019, por encima de lo alcanzado en similar periodo de 2018 (4,2%) y lo proyectado por el anterior gobierno (3,27%). El actual gobierno impulsará un plan de generación de empleos.

La cuarentena rígida por el coronavirus golpea a la economía nacional con un efecto obligado: el desempleo. Entre marzo y abril de este año, la tasa

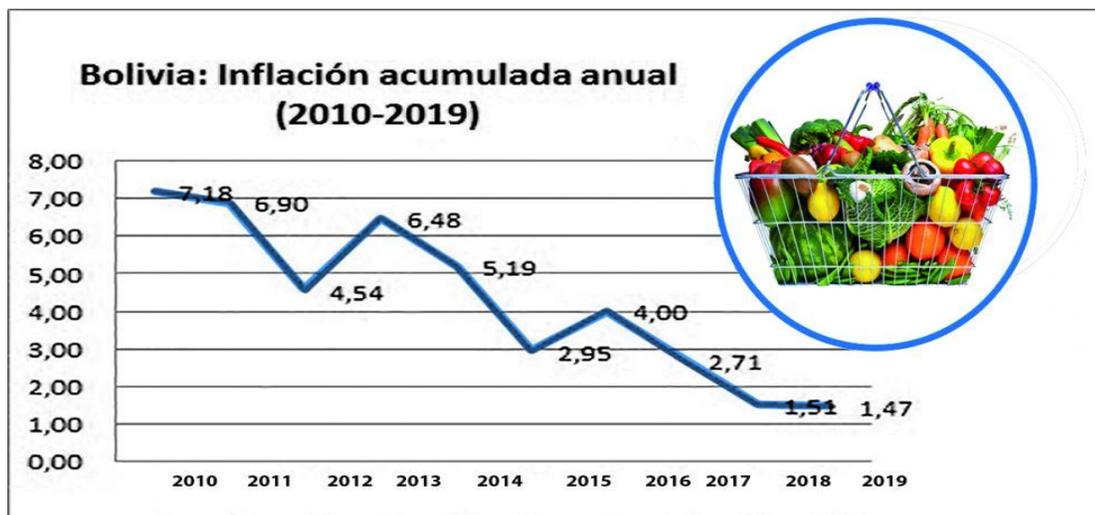
desocupación urbana en Bolivia subió de 5,71% a 7,34%. (INE, Instituto Nacional de Estadística "Desempleo en Bolivia", 2020)

### La Inflación

La inflación es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a la moneda, sostenidos durante un periodo de tiempo determinado.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) del año 2018 terminó por debajo de la tasa de 1,51% y registró una variación negativa en diciembre, pese a los conflictos sociales de los últimos meses de 2019.

**GRÁFICO N°4  
INFLACIÓN**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística (INE)

Bolivia cerró 2019 con una inflación acumulada de 1,47%, la tasa más baja de la última década, y para este año prevé una variación positiva del IPC de 3,45%, de acuerdo a fuentes oficiales.

El país viene experimentando una caída en el IPC desde hace nueve años, cuando la inflación pasó del 7,18% en 2010 al 6,90% en 2011. Con el registro de 1,47% en 2019, marcó su tercer año consecutivo con los precios a la baja, según los datos del (INE I. N., 2019), Instituto Nacional de Estadística.

### **3.1.1.3. Análisis social**

Según proyecciones a 2020, el departamento de Tarija cuenta aproximadamente con 583.300 habitantes, de los cuales 50,5% son hombres con 49,5% mujeres, y son precisamente este segmento de la población que servirá para determinar la viabilidad del negocio. En la actualidad en Tarija la población ha ido creciendo, esto beneficiará, habrá más consumidores para nuestro producto y esto se relaciona directamente con las ventas y la rentabilidad.

Teniendo conocimiento a través de la experiencia en el rubro del comercio de pan, se ve los hábitos comunes del entorno social que influyen el comportamiento tanto individual y familiar del consumo de pan artesanal en la ciudad de Tarija, observando que siempre optan por comprar un producto de alto valor nutritivo y de calidad ya que puede llegar a ser un producto de primera necesidad dentro la canasta familiar.

### **3.1.1.4. Análisis tecnológico**

La tecnología es el conjunto de conocimientos de información propia de una actividad que puede ser utilizada de forma sistemática para el desarrollo, diseño, elaboración y comercialización de productos incluyendo la aplicación adecuada de las técnicas asociadas a la gestión global.

Por lo tanto, no se tomará en cuenta ningún tipo de tecnología ya que todo será de manera artesanal.

La tecnología va ser importante para la elaboración del proyecto viendo que la información obtenida es a través de internet tomando en cuenta que las encuestas se llevaron vía virtual.

#### **3.1.1.5. Análisis ambiental**

En cuanto al medio ambiente; tomando en cuenta el proceso productivo del subsector se pudo observar que la producción de pan artesanal no generaría ningún tipo de desecho nocivo; la ley del Medio Ambiente incentiva de manera indirecta la producción y consumo de productos naturales reduciendo la industrialización lo cual deteriora a la salud de las personas y al medio ambiente en que vivimos.

**CAPÍTULO IV**  
**MICRO ENTORNO**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

A través del análisis del micro entorno se pretende comprender los aspectos más importantes del ambiente interno a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, que permitirán identificar aquellos factores que influyen sobre el grado de la competencia y ayudarán en la identificación de estrategias.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, tiene que hacerse asimilando las influencias sobre el entorno inmediato o competitivo de cada empresa para analizar y comprender las conductas de los compradores, proveedores, la competencia y los productos sustitutos con relación al "Pan Artesanal Doña María Luisa".

Actualmente las panificadoras se encuentran en un mercado competitivo debido a la constante aparición de nuevas empresas del mismo rubro, por lo tanto, es necesario adoptar estrategias de marketing que constituyen una herramienta importante para el éxito de una panificadora, como lo es la "Panadería Artesanal Doña María Luisa".

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

Tarija tiene la tradición en el consumo de pan y más aún en el consumo de pan artesanal y los clientes están concentrados en cada barrio, tomando en cuenta que el pan es un alimento de primera necesidad y que generalmente es consumido en las familias Tarijeñas, sin importar el ingreso económico, es importante señalar el crecimiento poblacional a nivel Nacional como Departamental, lo que permitirá proyectar a futuro el incremento del número de clientes.

Por lo tanto, el poder de negociación que tienen los consumidores respecto al pan artesanal es bastante alto y considerable, esto debido a que son muchos consumidores ya que es un producto masivo, en ese sentido su poder de

negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia, debido a que estas pueden ofrecer amplias ganancias para ganarse la lealtad de los clientes, asimismo, como ya mencionamos el poder de negociación del consumidor es alto ya que el producto es estándar y no tiene muchas diferencias, convirtiéndose el sector panadero muy atractivo.

En términos generales podemos decir que la negociación de los consumidores es alta debido a la inmensa cantidad de opciones que existe como ser la ubicación, el precio y calidad del producto, exclusividad, servicios adicionales como ser entrega a domicilio, etc. Hoy en día las panaderías y puntos de venta conocen las tendencias por lo nutritivo, natural, saludable y apuntan a que en un futuro próximo existirá mayor conciencia entre los consumidores teniendo mayores frutos para los productores de pan artesanal.

#### **4.1.2. Rivalidad entre las empresas competidoras**

Analizar a la competencia va a permitir identificar las amenazas u oportunidades que podrían afectar la implementación de nuestro negocio, por lo mismo es que se va a describir a la competencia directa e indirecta:

- **Competencia Directa:** En la actualidad, la competencia directa dentro de nuestro mercado competidor, son tres fuertes competidores:

**CUADRO N° 3  
DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS SIMILARES**

COMPETIDOR DE PAN	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	PRODUCTO
<p><b>EL PAN DE SAN LORENZO</b></p>	<p>Es una de las comunidades más conocidas en el mercado tarijeño, ya que cuenta con una variedad de productos de pan.</p>	
<p><b>EL PAN ARTESANAL DE LA COMUNIDAD DE LA VICTORIA</b></p>	<p>El pan se elabora desde hace décadas pan tradicional de La Victoria, en donde, al menos 40 familias preparan el pan que se vende en la capital chapaca.</p>	
<p><b>EL PAN DE LA COMUNIDAD DE LAJAS</b></p>	<p>su principal actividad es la elaboración de Pan, un trabajo arduo, en especial tomando en cuenta que todo se hace de manera artesanal ya que no cuentan con sobadoras ni otro tipo de tecnología que facilite su trabajo.</p>	

**Fuente:** Elaboración Propia

- **Competencia Indirecta:** La competencia indirecta está formada por las diferentes panaderías que ofrecen panes tradicionales existentes en nuestro Departamento como ser:

**CUADRO N° 4**  
**PANADERÍAS DOMINANTES EN EL SECTOR PANIFICADOR DE LA**  
**CIUDAD DE TARIJA**

<b>PANADERIA</b>	<b>HARINA EMPLEADA POR DÍA EN QQ.</b>	<b>CANTIDAD DE TRABAJADORES</b>
Palacio de las Masas	12	10
Viena	10	7
Gloria	11	6
American Deli product's	10	7
San Nicolas	6	6
Vargas	6	4
Armella	8	8
Panadería Victoria	8	6
Panadería artesanal "El señor Pan"	4	5

**Fuente:** Elaboración propia

La existencia de varias panaderías se convierte en una amenaza para la idea de negocio por los diferentes gustos y preferencias de los consumidores, pero debido a la buena calidad del pan artesanal sin químicos que evita riesgo a la salud, esto genera oportunidad.

#### **4.1.3. Amenazas a los nuevos entrantes**

En cuanto a la intensidad del incremento de competidores nuevos en esta área es bastante alta debido a que los nuevos competidores pueden ingresar con bastante facilidad en este rubro, si bien las barreras que existen contra la entrada de nuevos competidores pueden incluir conocimientos especializados, tecnología avanzada, la sólida lealtad de clientes que en la mayoría de las empresas es la más difícil de desarrollar, en la panadería artesanal "Doña María Luisa" suma puntos debido a que cuenta con clientes fieles al producto artesanal; en ese sentido es de vital importancia conocer los competidores para el desarrollo de la empresa, las barreras para el ingreso de nuevas competencias pueden ser infinitas por lo tanto, la panadería pan artesanal "Doña María Luisa", debe comparar constantemente los productos, precios, canales de distribución y promoción con los competidores más cercanos. Sin

embargo, en este caso la nueva competencia podría entrar con productos en precio más bajos, por ejemplo.

Las barreras de entrada evidentes a considerar en la industria del pan, tomando en cuenta que se va a competir con otras panaderías en la ciudad tales como:

Panadería Gloria, Palacio de las Masas, Arican Deli Product's, Panadería Viena, entre otras son la diferenciación en sus productos, variedad, calidad, canales establecidos de distribución, realizan publicidad, volúmenes significativos de producción, llegando a alcanzar cierto grado de economía de escala.

Por otro lado, es lamentable que no existan barreras de entrada establecidas por los gobiernos Nacionales y Departamentales que impidan el ingreso de competidores al mercado; esto tiene mucha relación con la situación en la que se encuentra nuestro país, debido a la poca demanda de mano de obra en empresas públicas, ocasionando la apertura de nuevas empresas con características de micro, pequeñas y medianas empresas mediante iniciativa individual y colectiva.

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

Los principales productos a adquirir por el sector panificador de la ciudad de Tarija, como harina y manteca, se encuentran ubicados en la zona del mercado campesino, alcanzando un total de 20 distribuidores, estos tienen la capacidad de abastecer un pedido significativo de la harina diariamente.

Los principales productores de harina a nivel nacional se encuentran ubicadas en los departamentos de Santa Cruz y Cochabamba; en los dos últimos años el número de molinos se redujo a 13, siendo en un principio 19 empresas

molineras en Bolivia, básicamente dicha situación fue provocada por la devaluación que experimentó el peso argentino, que dio lugar al ingreso en gran escala de harina Argentina al país; el principal problema se centra en el precio de la harina de industria argentina, siendo menor a la de origen nacional. Provocando que las distribuidoras de harina (en especial Tarija) se abastezcan de harina importada.

En lo que respecta a los precios de la harina (la harina representa el 60% del costo total de producción de pan). Presento el siguiente comportamiento en los últimos años:

**CUADRO N° 5  
PRECIOS HISTÓRICOS DE LA HARINA EN BOLIVIA**

<b>AÑO</b>	<b>PRECIO BOLSA DE 50KG</b>
2011	151
2012	180
2013	145
2014	150
2015	220
2016	185
2017	185
2018	185

**Fuente:** Periódico “La Prensa”, La Paz Bolivia 2019

Realizando una comparación de precios históricos de la harina con los de la gestión 2020 (comienzos del mes de febrero) presentan similitudes o no existe una variación considerable en cuanto a su comportamiento, para eso se recolectó precios de diferentes proveedores de las diferentes marcas de harina que tienen disponible para la venta.

**CUADRO N°6  
PRECIO DE HARINA EN LA CIUDAD DE TARIJA AL MES DE FEBRERO  
DEL 2019**

DISTRIBUIDOR	MARCA DE HARINA	INDUSTRIA	PRECIO BS.
1	Pampa Blanca	Argentina	185
2	La Victoria	Argentina	184
3	Graciela Real	Argentina	183
4	Estrella	Argentina	183

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo al cuadro anterior se puede apreciar que, por la existencia de competencia, los precios se mantienen competitivos en el mercado. Vale la pena remarcar que la adquisición de materia prima de cualquier distribuidora no presenta distracciones significativas en cuanto a productos.

La materia prima principal para la producción de pan artesanal, es la harina y manteca al realizar un cambio de proveedor no afectaría en la producción y tampoco existiría mucha variación de precios ya que se maneja de acuerdo al mercado ya determinado.

Los proveedores son empresas que ofrecen variedad de productos de los cuales se hace el pedido, para tener una frecuencia en la obtención de la materia prima se puede llegar a un acuerdo mediante un contrato de ambas partes, para poder generar confiabilidad.

#### **4.1.5. Amenazas de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos hace referencia a todos aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades para el consumidor y, por tanto, reemplazarían los productos ofrecidos por la empresa. Se puede apreciar en la siguiente tabla que para el consumidor el producto que mayor

aceptación y satisfacción provee de acuerdo a las diferentes comidas prácticas por las personas en un día, las “galletas” son las más empleadas en el desayuno (59,2%) y en el té (40,2%) las galletas dietéticas, integrales, cracker y otros, que son sustituto del pan.

**CUADRO N° 7**  
**SUSTITUTOS AL PAN DE ACUERDO A LAS DIFERENTES COMIDAS DEL DÍA**

DESAYUNO		ALMUERZO		TE		CENA	
Producto	%	Producto	%	Producto	%	Producto	%
Galletas	59,2	mote	21,8	Galletas	40,2	Mote	1,68
Sopaipillas	8,9			Masas	11,2	Galletas	1,12
Masitas	5,0			Sopaipillas	8,9	Sopaipillas	0,56
Fruta	2,2			Queques	1,7		
Mote	2,2			Tostado	1,1		
Queque	1,7			Rollos	1,1		
Cereal	1,1			Humintas	0,6		
Pasteles	1,1			Pizzas	0,6		
Tostado	1,1			Masaco	0,6		
Licuidos	0,6			Pasteles	0,6		
Chirriadas	0,6			Biscochos	0,6		

**Fuente:** Datos obtenidos mediante investigación de mercado.

#### **4.1.6. Conclusiones del Micro Entorno**

En conclusión, se determinó que el entorno es bastante accesible para implementar una panadería personalizada debido a los escasos de estas, o bien existen algunas empresas que no ofrecen uno de los productos, lo cual es beneficioso para la propuesta del proyecto.

**CAPÍTULO V**  
**ESTUDIO DE MERCADO**

## **5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La investigación de mercado es el instrumento por medio del cual se logra recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico, al cual la empresa ofrecerá sus productos.

Para definir las necesidades y satisfacción de los clientes, se requiere información acerca de los mismos, de los competidores y otras fuerzas del mercado, la tarea de la investigación de mercados consiste en satisfacer las necesidades del mercado, a través de información actualizada, exacta, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

## **5.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **5.2.1. Objetivo General**

- Conocer que factores o características relacionadas al pan artesanal generan valor, satisfacción, gustos y preferencias en el cliente o consumidor.

### **5.2.2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar una investigación de mercado a fin de conocer los gustos y preferencias de los consumidores a través de un análisis de datos cuantitativos.
- Determinar la frecuencia y lugar de adquisición del pan.
- Identificar cual es la variedad de pan más consumida por la población Tarijeña.

## **5.3. MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

El método de recolección de datos será a través de una encuesta, ya que se adecúa a las necesidades de información que se requiere a través del instrumento del cuestionario.

La aplicación de la encuesta, permitirá cumplir con los objetivos trazados en el trabajo de grado, ofreciendo mayores ventajas y tener una mayor confiabilidad de los resultados obtenidos.

Se diseñó y aplicó un cuestionario estructurado para la recopilación de información acerca de los aspectos sociales, culturales, psicológicos y personales de consumidores de pan. Para así de esta manera poder determinar la variabilidad y factibilidad de este nuevo emprendimiento en la elaboración y comercialización de pan artesanal para la ciudad de Tarija.

#### **5.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO**

La población sujeta a estudio de la presente investigación, está compuesta por la población del área urbana de la Provincia Cercado del departamento de Tarija.

Según el censo llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadísticas en el año 2012, se conoce que en la ciudad de Tarija el total asciende a 53.590 viviendas.

#### **5.5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

Las encuestas se aplicarán de manera aleatoria a 53.590 viviendas de la ciudad de Tarija de acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) datos recabados del (INE, Instituto Nacional de Estadística Censo, 2012) (Ver anexo 1)

Para el cálculo de la muestra se trabajó con un nivel de confianza del 95% al cual corresponde un valor de  $z = 1.96$ , con un error del 5% debido al corto periodo de tiempo con el que se cuenta para la realización de la investigación, otro factor es el costo de la investigación dado que un error menor daría lugar a un costo mayor.

### 5.5.1. Fórmula de cálculo para estimar el tamaño de la muestra

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

**Donde:**

**N**= tamaño de la población

**P**= Probabilidad de éxito

**Q**= Probabilidad de fracaso

**e**= 5% o el 0,05 de errores de estimación

**Z**= El nivel de confianza del 95%, esto es un valor de 1,96 para Z

**Reemplazando los datos en la fórmula se obtuvo:**

**N** = Números de viviendas de Tarija 53.590,00

**P** = 10%

**Q** = 90%

**e** = 5%

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

$$\frac{(1.96)^2(53.590,00)(0.10)(0.90)}{(0.05)^2(53.590,00 - 1) + (1.96)^2(0.10)(0.90)}$$

$$n_0 = \frac{18528,42}{134,32} = 137,94$$

**n<sub>0</sub> 138 encuestas**

Tomando en cuenta el tamaño de la muestra obtenida a través de la fórmula se realizaron 138 encuestas a diferentes familias de la ciudad de Tarija.

## 5.6. RESULTADOS OBTENIDOS

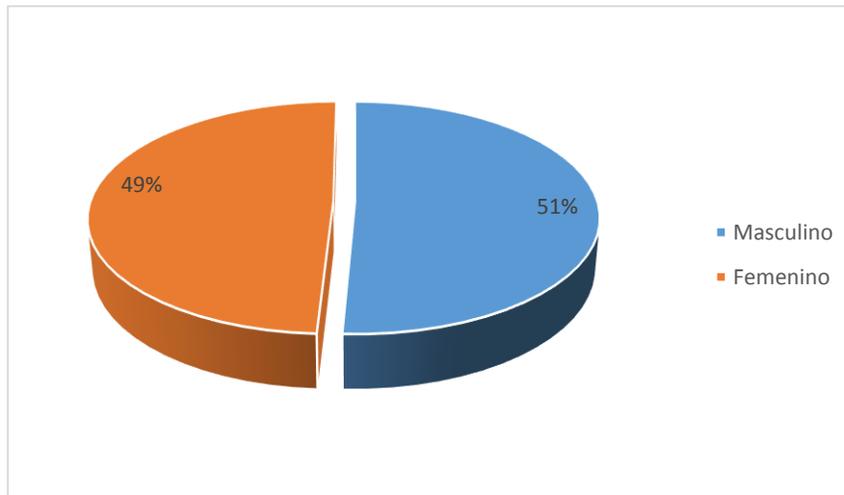
A continuación, presentamos los resultados obtenidos del estudio de mercado la cual mostrará datos acerca del consumo de pan en nuestro medio.

**TABLA N° 1**  
**GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	70	51
Femenino	68	49
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 5**  
**GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS**



Fuente: Elaboración propia

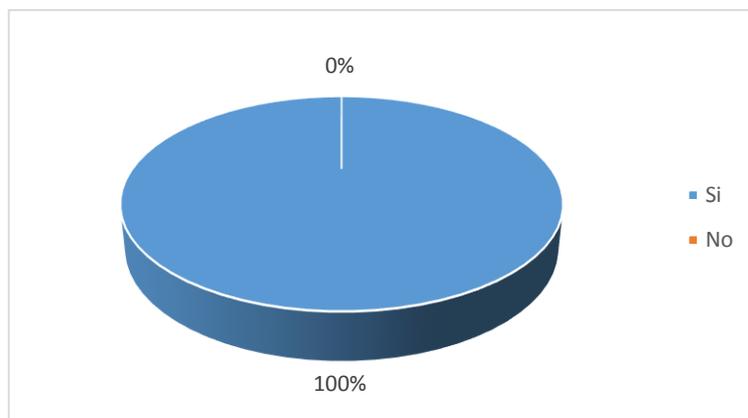
De acuerdo a la información obtenida a través de la encuesta podemos observar en el gráfico y tabla anterior que el género masculino con un porcentaje del 51% accedió a responder la encuesta realizada y con un 49% correspondiendo al género femenino.

**TABLA N° 2  
CONSUMO DE PAN**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	138	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 6  
CONSUMO DE PAN**



Fuente: Elaboración propia

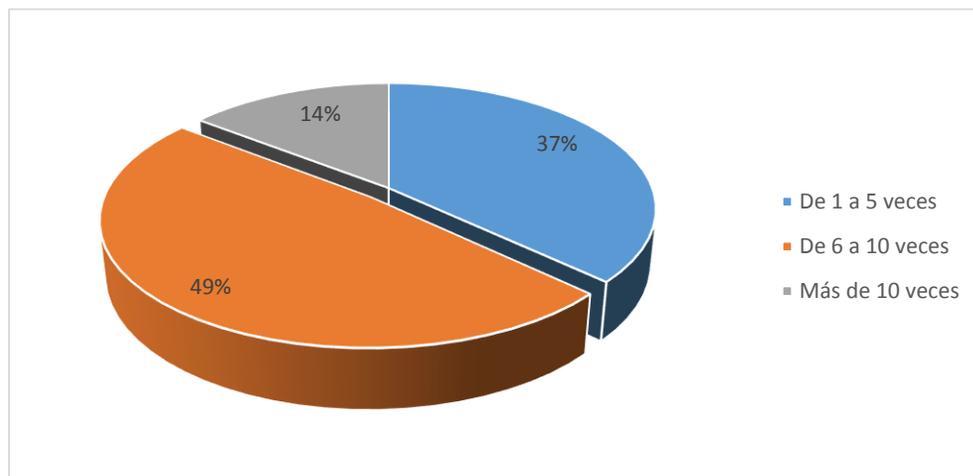
De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se tiene evidencias que el 100% de la muestra consume pan, ya que este es un alimento básico de primera necesidad, es ideal para estar sanos y es fuente de nutrientes para el organismo, siendo un producto que se debe consumir fresco y con regularidad en cantidades moderadas. Este producto es ideal para todos los miembros e integrantes de la familia, es decir, para niños, jóvenes, adultos y para personas de cualquier edad.

**TABLA N° 3  
FRECUENCIA DE COMPRA DE PAN DURANTE LA SEMANA**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 5 veces	51	37
De 6 a 10 veces	67	49
Más de 10 veces	20	14
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 7  
FRECUENCIA DE COMPRA DE PAN DURANTE LA SEMANA**



Fuente: Elaboración propia

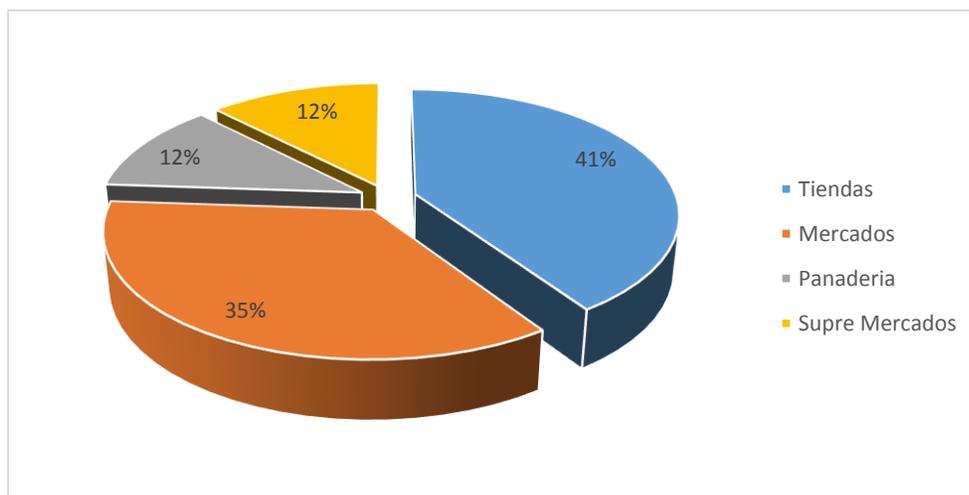
Al ser el pan un producto de primera necesidad y básico en la alimentación, al mismo tiempo proporcionar muchos beneficios, se puede observar en el gráfico anterior que las familias adquieren este producto con mayor regularidad de 6 a 10 veces por semana representando un 49% ya que las personas lo consumen en distintas horas y con distintos alimentos como ser el desayuno, almuerzo, merienda, cena, etc., por otro lado con un 37% la adquisición es de 1 a 5 veces y con un porcentaje mínimo al 14% la compran más de 10 veces por semana.

**TABLA N° 4  
LUGAR DONDE HABITUALMENTE ADQUIERE EL PAN**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiendas de barrio	56	41
Mercados	49	36
Panadería	16	12
Súper Mercados	17	12
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 8  
LUGAR DONDE HABITUALMENTE ADQUIERE EL PAN**



Fuente: Elaboración propia

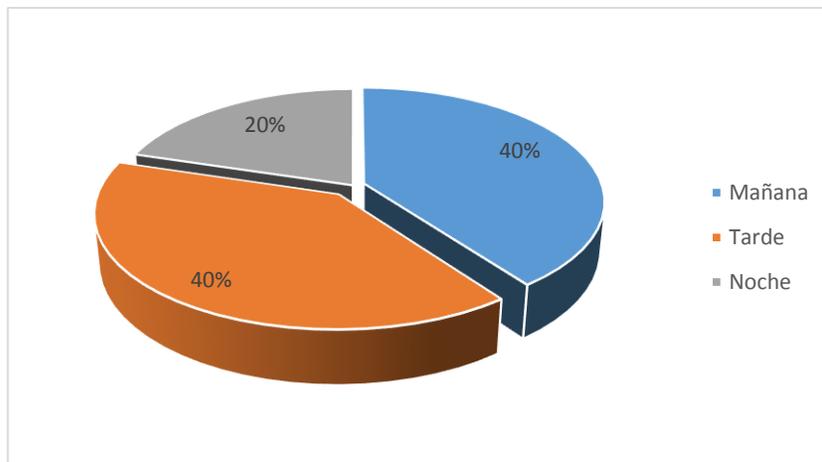
El pan es un producto que se lo adquiere en cualquier establecimiento como ser, tiendas de barrio, mercados, súper mercados, ferias, etc., se puede observar en los resultados obtenidos por la encuesta, las personas prefieren adquirir este producto en tiendas de barrio teniendo un 41% puesto que es más accesible a sus domicilios, seguido con un 36% que lo adquieren en mercados y con mínimos porcentajes al 12% lo compran en panaderías o súper mercados.

**TABLA N° 5  
HORARIO EN LA QUE ADQUIERE EL PAN**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mañana	55	40
Tarde	55	40
Noche	28	20
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 9  
HORARIO EN LA QUE ADQUIERE EL PAN**



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los consumidores de pan, manifiestan que el 40%, le es más cómodo comprar o adquirir este producto por las mañanas y tarde; y con un 20% lo realizan esta compra por la noche.

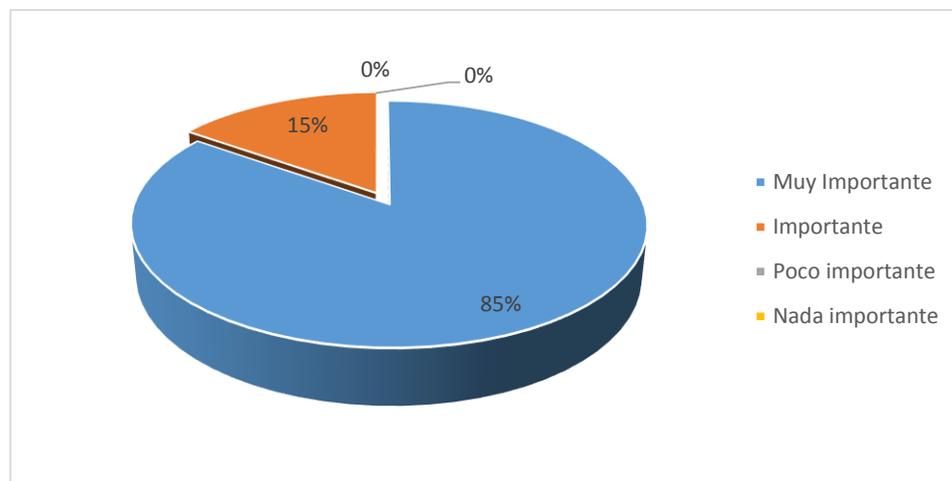
❖ **NIVEL DE IMPORTANCIA A LA HORA DE ELEGIR UNA PANADERÍA**

**TABLA N° 6  
CALIDAD**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Importante	117	85
Importante	21	15
Poco importante	0	0
Nada importante	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 10  
CALIDAD**



Fuente: Elaboración propia

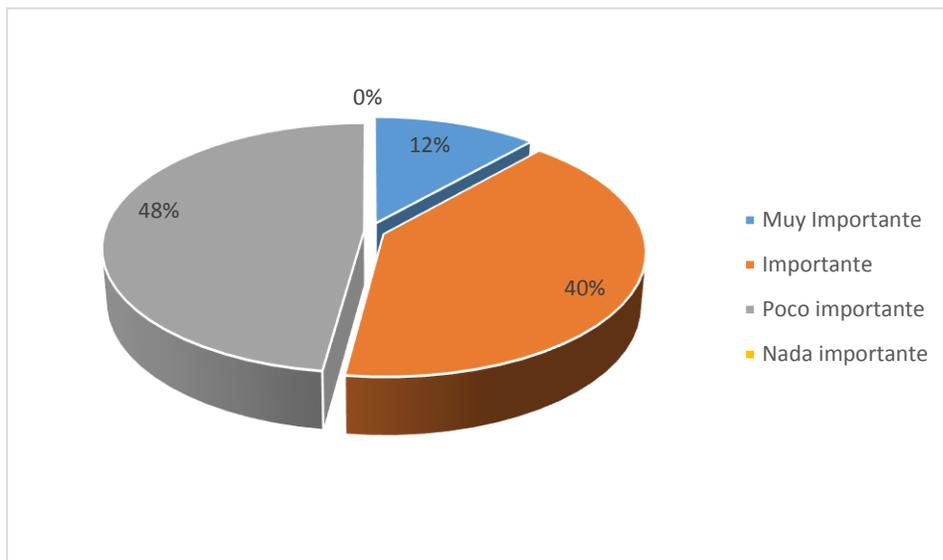
Observando los resultados obtenidos, los consumidores de pan correspondiendo al 85%, consideran muy importante la calidad del producto al elegir una panadería para su compra.

**TABLA N° 7  
PRECIO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Importante	16	12
Importante	56	41
Poco importante	66	48
Nada importante	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 11  
PRECIO**



Fuente: Elaboración propia

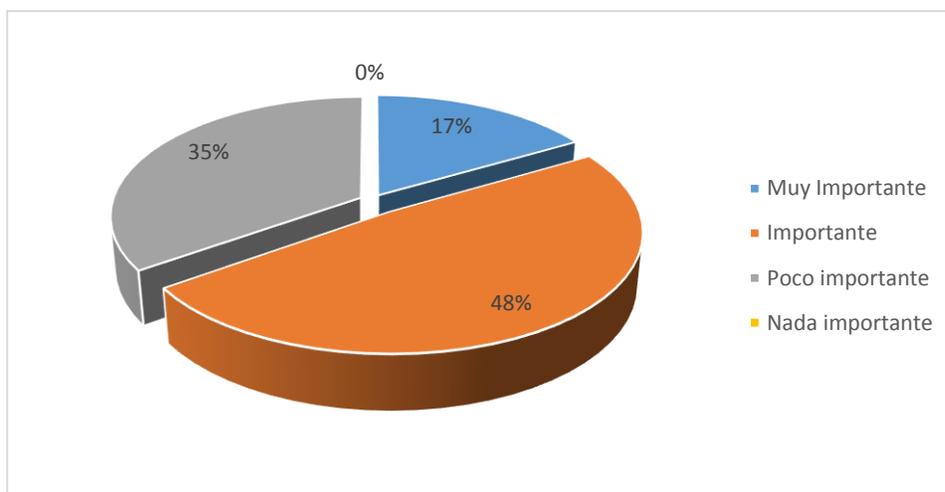
Como podemos observar en el gráfico anterior que el 48% de los encuestados le dan poca importancia al precio del pan, que ofrecen las panaderías, ya que ellos buscan otras cualidades como ser una de las principales la calidad.

**TABLA N° 8  
CERCANÍA**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Importante	23	17
Importante	67	49
Poco importante	48	35
Nada importante	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 12  
CERCANÍA**



Fuente: Elaboración propia

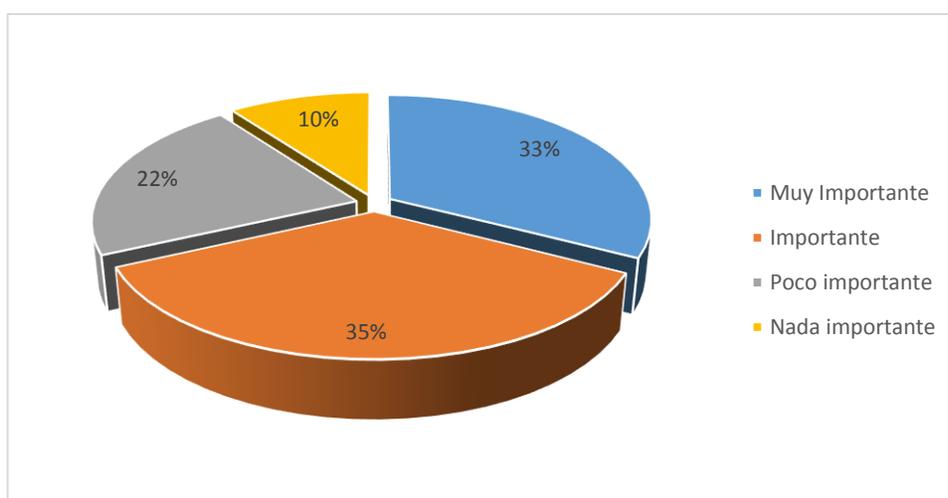
En nuestro medio se cuenta con una diversidad de panaderías las cuales ofrecen distintos productos, al observar los resultados obtenidos podemos determinar que los encuestados le dan un valor importante a la cercanía de la panadería donde pueden adquirir el pan correspondiendo a un 49%.

**TABLA N° 9  
VARIEDAD**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Importante	45	33
Importante	49	35
Poco importante	30	22
Nada importante	14	10
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 13  
VARIEDAD**



Fuente: Elaboración propia

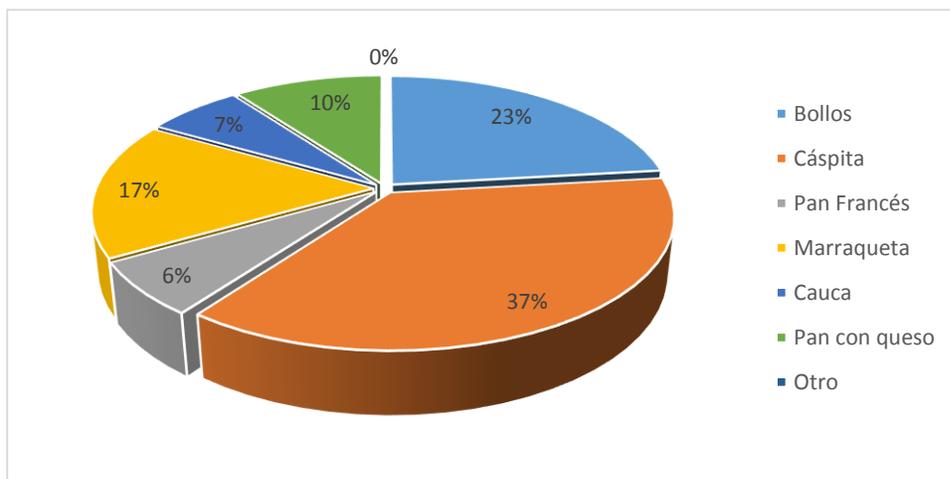
Como ya se mencionó que el pan es un alimento básico y que forma parte de una dieta tradicional, la variedad del pan para su consumo es importante para la mayoría de los encuestados teniendo un 35% y 33% respectivamente, esto quiere decir que mientras las panaderías brinden variedad en sus productos mayor será la fidelidad del consumidor.

**TABLA N° 10  
TIPO DE PAN QUE SE CONSUME**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bollos	32	23
Cáspita	51	37
Pan Francés	9	7
Marraqueta	23	17
Cauca	9	7
Pan con queso	14	10
Otro	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 14  
TIPO DE PAN QUE SE CONSUME**



Fuente: Elaboración propia

Al ser el departamento, un lugar donde existe una variedad de productos en cuanto al alimento de primera necesidad como lo es el pan, en los resultados obtenidos podemos observar que con un 37% de los encuestados prefieren y degustan el pan Caspita, seguido con un 23% los bollitos, con porcentajes

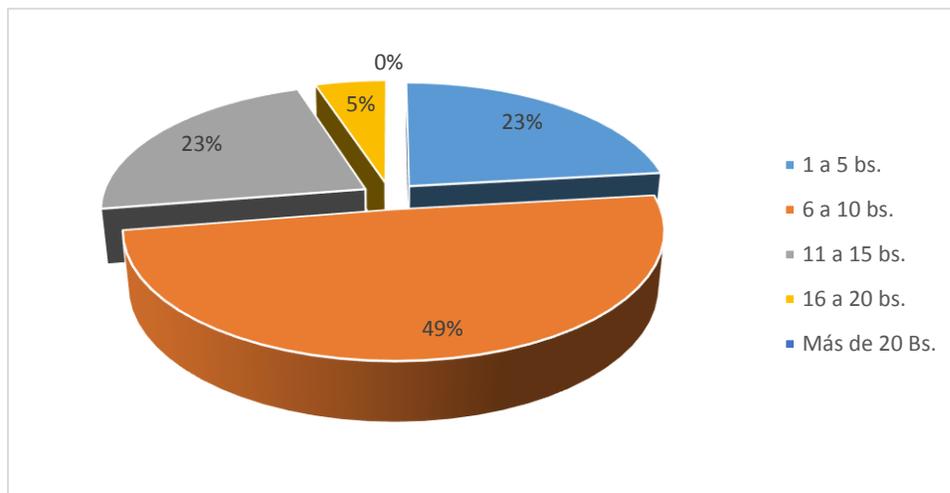
debajo del 20% se tiene preferencias como ser la marraqueta, pan con queso, pan francés y caucas.

**TABLA N° 11**  
**DINERO QUE SE INVIERTE EN LA COMPRA DE PAN DIARIO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 5 bs.	32	23
6 a 10 bs.	68	49
11 a 15 bs.	31	22
16 a 20 bs.	7	5
Más de 20 Bs.	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 15**  
**DINERO QUE SE INVIERTE EN LA COMPRA DE PAN DIARIO**



Fuente: Elaboración propia

En la ciudad, en su mayoría las familias están conformadas entre 4 y 5 miembros por lo que el costo para adquirir el producto de primera necesidad como es el pan según los encuestados representando a un 49% invierten entre 6 a 10 bolivianos diarios para su consumo. Seguido con un 23% que invierten entre 1 a 5 bolivianos, con un 22% entre 11 a 15 bolivianos y muy pocas

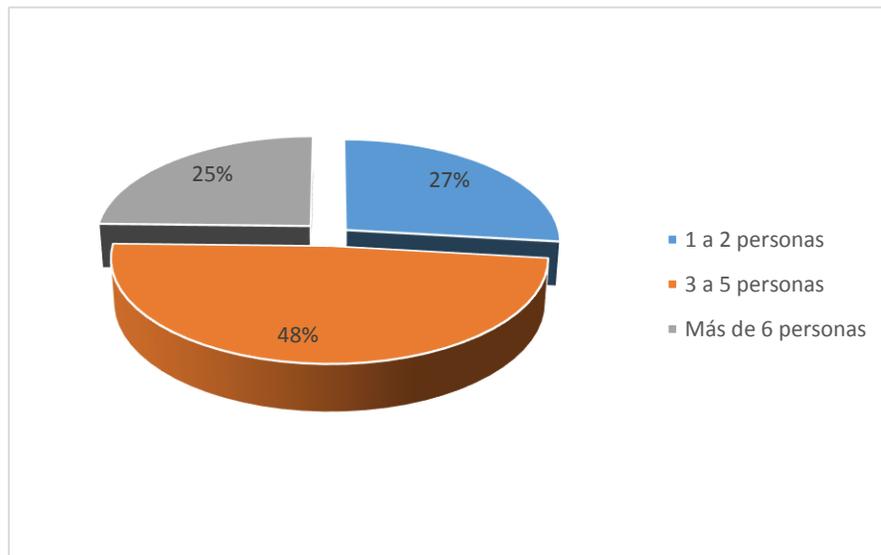
familias con un 5% invierten entre 16 a 20 bolivianos diarios para consumir este producto.

**TABLA N° 12**  
**PERSONAS PARA LAS QUE COMPRA EL PAN**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 2 personas	37	27
3 a 5 personas	67	49
Más de 6 personas	34	25
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 16**  
**PERSONAS PARA LAS QUE COMPRA EL PAN**



Fuente: Elaboración propia

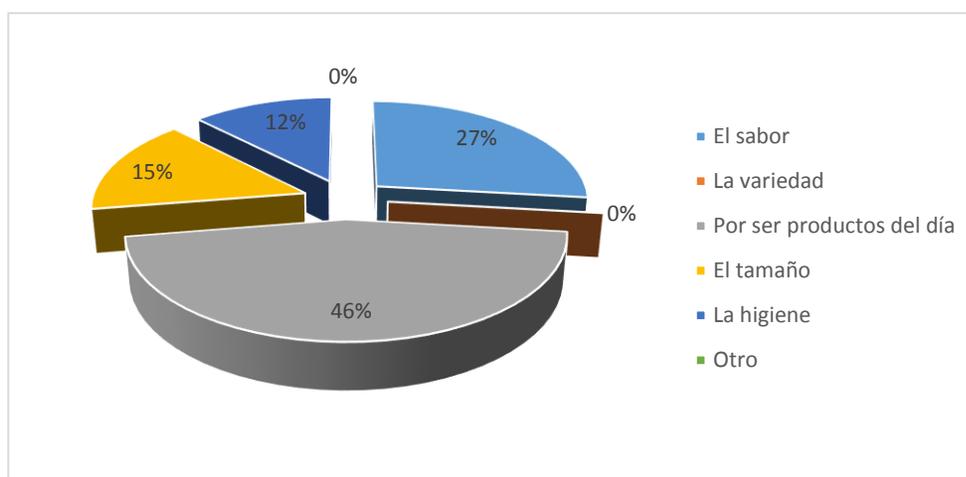
Las familias de nuestra ciudad están constituidas mayormente por cinco miembros, por lo cual los resultados obtenidos en la encuesta realizada nos muestran que la mayoría de la población compra pan para 3 a 5 personas siendo esto un 48%.

**TABLA N° 13  
ATRIBUTO AL ADQUIRIR EL PAN**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
El sabor	37	27
La variedad	0	0
Por ser productos del día	63	46
El tamaño	21	15
La higiene	17	12
Otro	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 17  
ATRIBUTO AL ADQUIRIR EL PAN**



Fuente: Elaboración propia

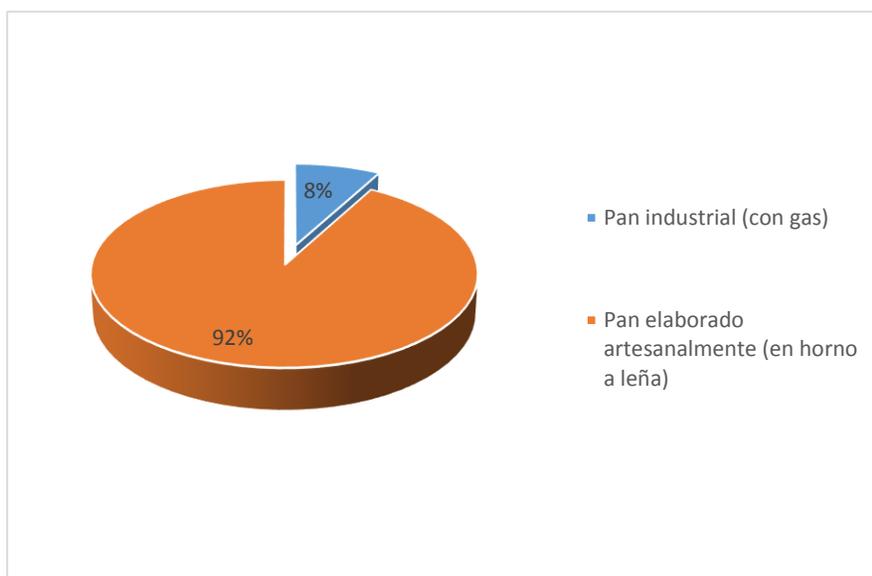
Una vez obtenido los resultados de la encuesta ha sido posible establecer que un mayor porcentaje como es del 46%, atribuye para el consumo del pan es por ser productos del día, sin embargo, otro grupo con mínimos porcentajes atribuye al sabor del mismo, el tamaño y la higiene con las que se elabora este producto.

**TABLA N° 14**  
**PREFERENCIA DEL PAN POR EL CUAL ES ELABORADO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pan industrial (con gas)	11	8
Pan elaborado artesanalmente (en horno a leña)	127	92
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 18**  
**PREFERENCIA DEL PAN POR EL CUAL ES ELABORADO**



Fuente: Elaboración propia

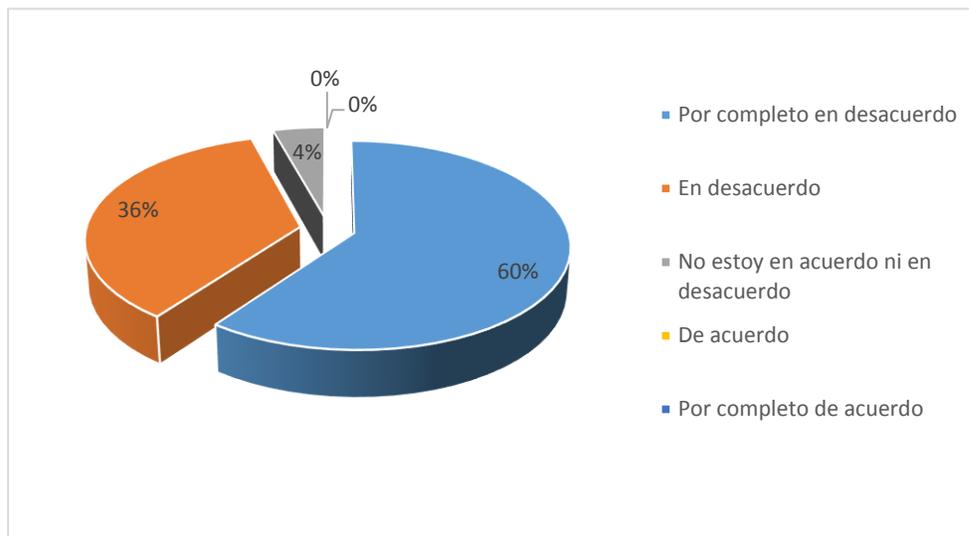
Como se observa en la tabla y gráfico anterior, los resultados muestran que con un porcentaje muy significativo al 92%, las personas prefieren un pan elaborado artesanalmente, es decir hecho en horno de leña, ya que este producto al ser artesanal es más saludable para su consumo.

**TABLA N° 15**  
**PAN ARTESANAL ELABORADO CON BROMATO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por completo en desacuerdo	83	60
En desacuerdo	49	36
No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	6	4
De acuerdo	0	0
Por completo de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 19**  
**PAN ARTESANAL ELABORADO CON BROMATO**



Fuente: Elaboración propia

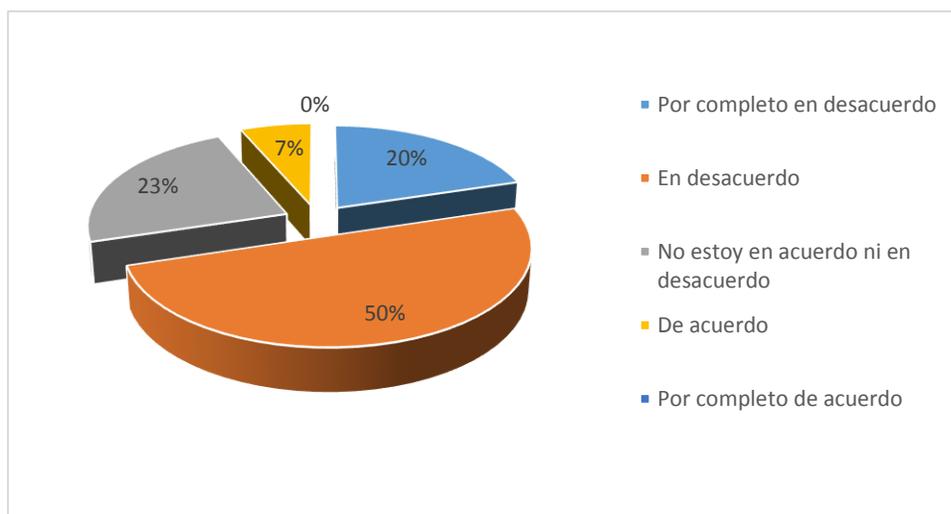
Como se observa en el gráfico anterior, con un 60% de la población encuestada esta por completo en desacuerdo que el pan artesanal sea elaborado con bromato.

**TABLA N° 16**  
**NO CONSUMO PAN ARTESANAL POR PRECIO ELEVADO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por completo en desacuerdo	28	20
En desacuerdo	69	50
No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	32	23
De acuerdo	9	7
Por completo de acuerdo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 20**  
**NO CONSUMO PAN ARTESANAL POR PRECIO ELEVADO**



Fuente: Elaboración propia

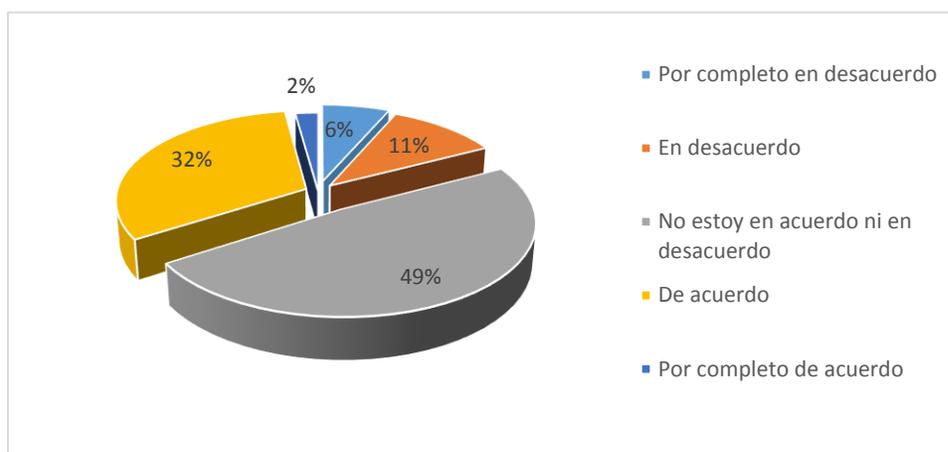
La población encuestada manifiesta que el 50% está en desacuerdo que no consume pan artesanal ya que su precio es elevado, esto nos refiere a que los productos como ser el pan y que son elaborados artesanalmente tiene el mismo precio que los que se realizan de manera industrial.

**TABLA N° 17  
CONSUMO DE PAN ARTESANAL POR SABOR Y COLOR QUE  
PRESENTA**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por completo en desacuerdo	9	7
En desacuerdo	15	11
No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	67	49
De acuerdo	44	32
Por completo de acuerdo	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 21  
CONSUMO DE PAN ARTESANAL POR SABOR Y COLOR QUE  
PRESENTA**



Fuente: Elaboración propia

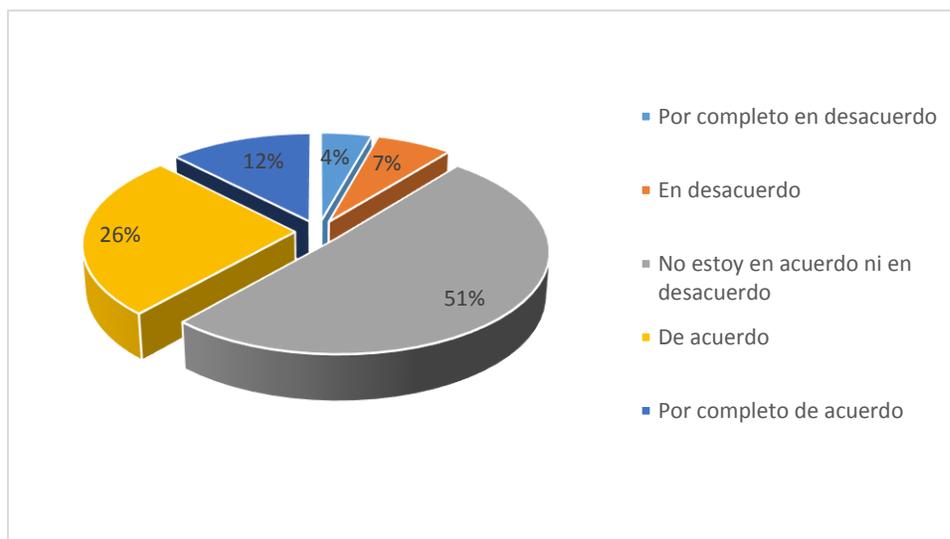
La mayoría de la población encuestada 49% manifiesta que no está de acuerdo ni en desacuerdo que el consumo de pan artesanal sea por el sabor que tiene el mismo o por el color que presenta dicho producto.

**TABLA N° 18**  
**NO CONSUMO DE PAN INDUSTRIAL POR NO ESTAR LIGADO A MIS**  
**COSTUMBRES**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por completo en desacuerdo	6	4
En desacuerdo	9	7
No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	70	51
De acuerdo	36	26
Por completo de acuerdo	17	12
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 22**  
**NO CONSUMO DE PAN INDUSTRIAL POR NO ESTAR LIGADO A MIS**  
**COSTUMBRES**



Fuente: Elaboración propia

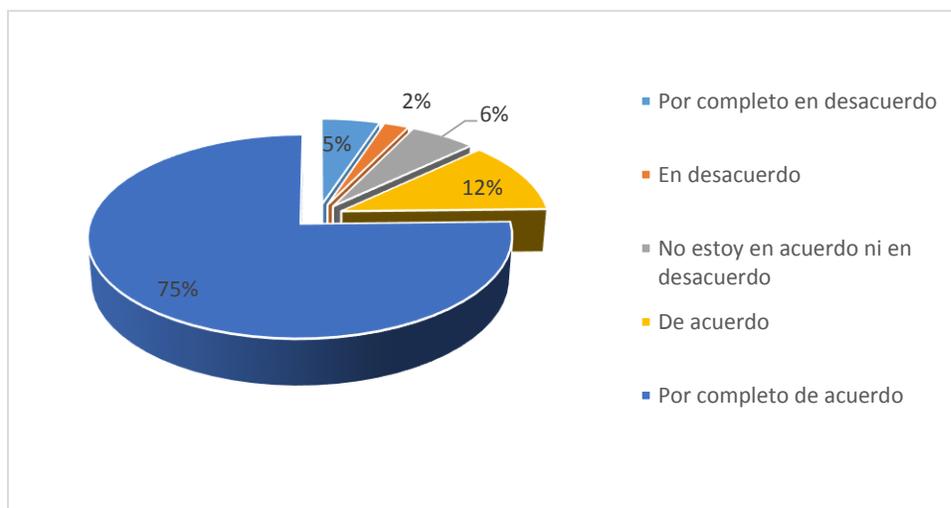
El 51% de la población encuestada representando a la mayoría, manifiesta que no está de acuerdo ni en desacuerdo que no consumo de pan industrial por no estar ligado a sus costumbres.

**TABLA N° 19**  
**EL PAN ARTESANAL GUSTA PORQUE NO CONTIENE BROMATO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por completo en desacuerdo	7	5
En desacuerdo	3	2
No estoy en acuerdo ni en desacuerdo	8	6
De acuerdo	16	12
Por completo de acuerdo	104	75
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 23**  
**EL PAN ARTESANAL GUSTA PORQUE NO CONTIENE BROMATO**



Fuente: Elaboración propia

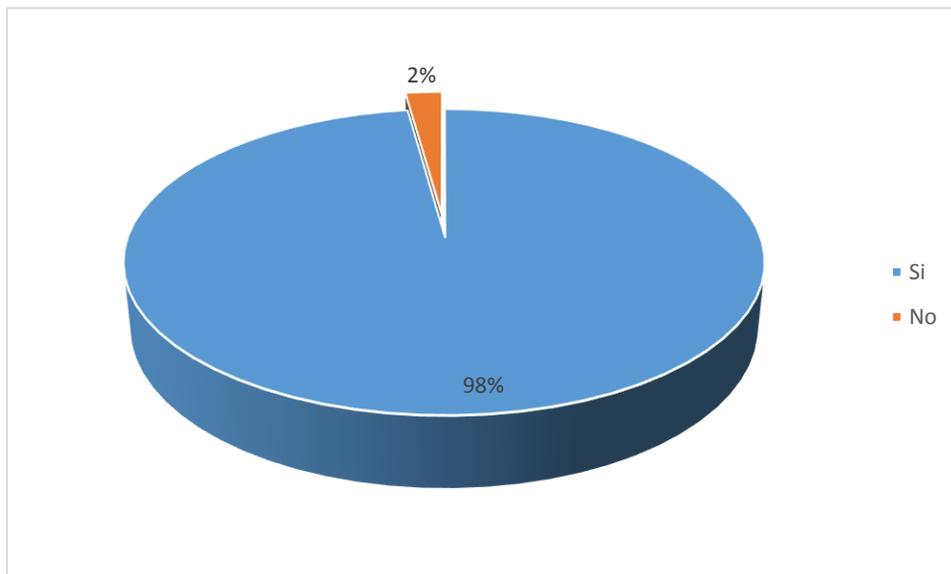
El pan al ser elaborado de manera artesanal, el 75% la población encuestada esta por completo de acuerdo que este producto no contenga bromato, ya que el mismo al ser producido sin bromato es saludable para las familias y población en general.

**TABLA N° 20**  
**CONSUMO DE PAN ELABORADO CON MENOR GRADO DE ESENCIAS**  
**QUÍMICAS**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	135	98
No	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 24**  
**CONSUMO DE PAN ELABORADO CON MENOR GRADO DE ESENCIAS**  
**QUÍMICAS**



Fuente: Elaboración propia

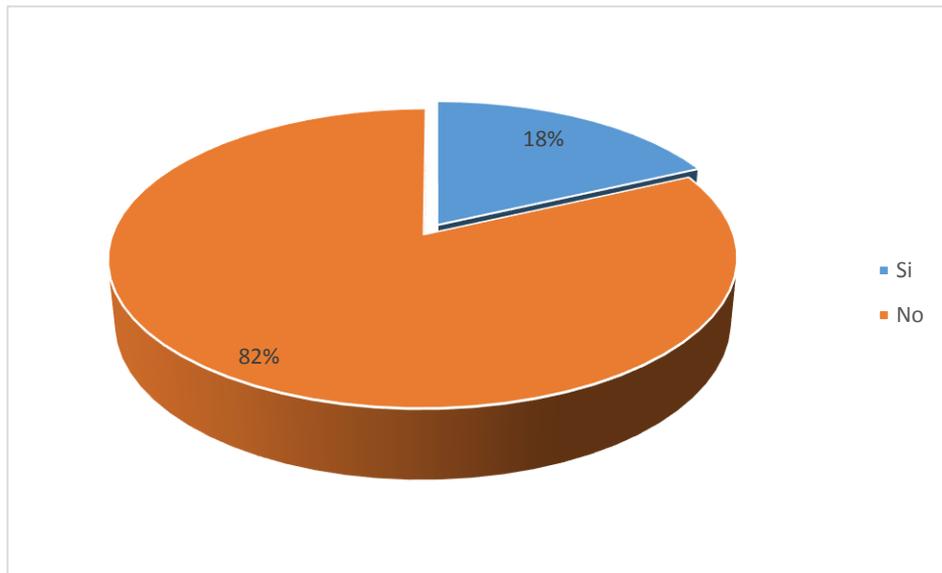
Podemos determinar en el gráfico anterior que casi el 100% de la población encuestada, consumirá un pan elaborado con menor grado de esencias químicas ya que esto es saludable. Es decir que la mayoría opta más por un pan elaborado artesanalmente que industrialmente.

**TABLA N° 21  
CONOCIMIENTO DE LA PANADERÍA ARTESANAL “DOÑA MARÍA  
LUISA”**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	25	18
No	113	82
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 25  
CONOCIMIENTO DE LA PANADERÍA ARTESANAL “DOÑA MARÍA  
LUISA”**



Fuente: Elaboración propia

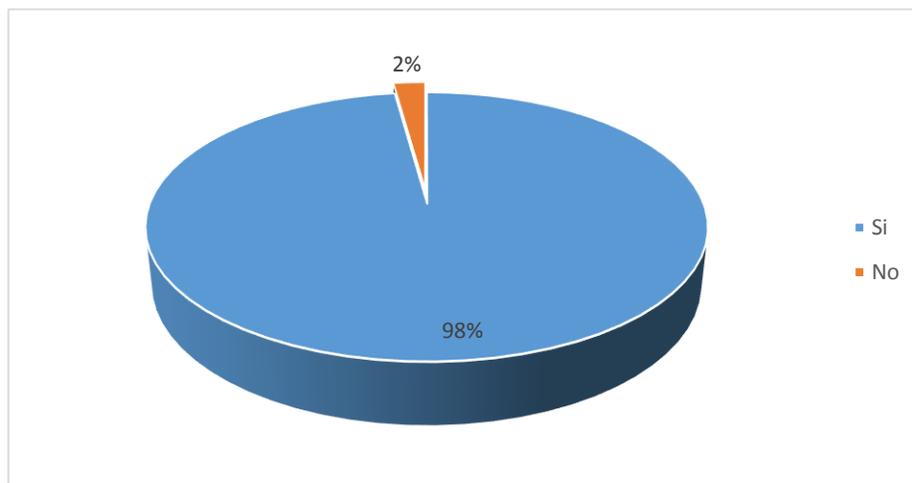
De acuerdo con la información recabada a través de la encuesta se puede determinar que la mayoría de la población encuestada no conoce la panadería Artesanal “Doña María Luisa”, esto se puede deber a que la empresa no utiliza diferentes medios de comunicación como también de redes sociales para su publicidad y promoción de la misma.

**TABLA N° 22**  
**CONSUMO DE PAN ARTESANAL SIN BROMATO DE LA PANADERÍA**  
**“DOÑA MARÍA LUISA”**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	135	98
No	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 26**  
**CONSUMO DE PAN ARTESANAL SIN BROMATO DE LA PANADERÍA**  
**“DOÑA MARÍA LUISA”**



Fuente: Elaboración propia

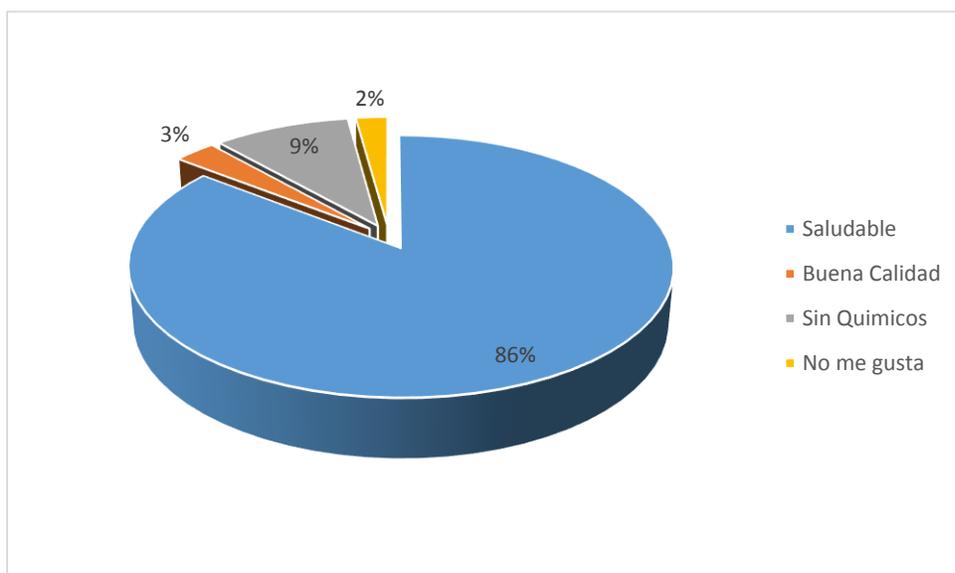
Al conocer la población sobre la elaboración de pan artesanal de la panadería “Doña María Luisa”, el 98% manifiesta que, si consumiría este producto por ser saludable, de calidad y estar al par en cuanto al precio de su competencia.

**TABLA N° 23**  
**PORQUE: CONSUMO DE PAN ARTESANAL DE LA PANADERÍA “DOÑA MARÍA LUISA”**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Saludable	118	86
Buena Calidad	4	3
Sin Químicos	13	9
No me gusta	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 27**  
**PORQUE: CONSUMO DE PAN ARTESANAL DE LA PANADERÍA “DOÑA MARÍA LUISA”**



Fuente: Elaboración propia

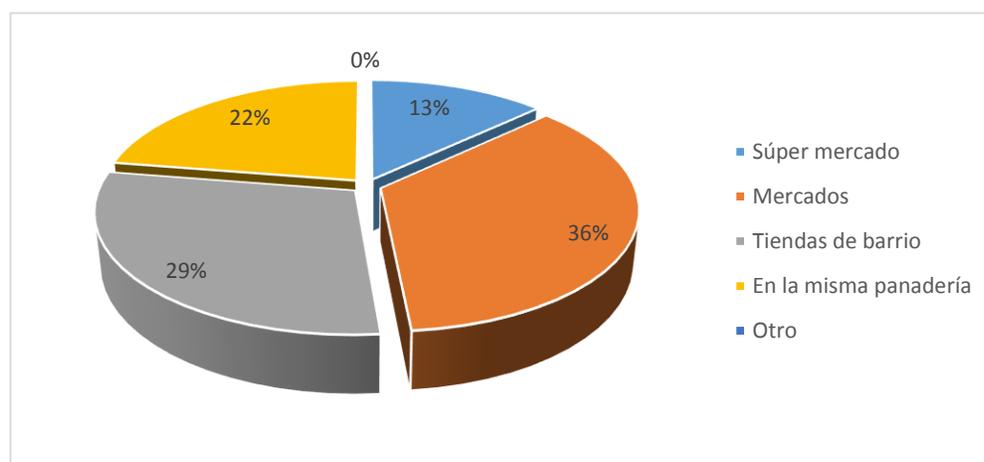
Se observa que con un 86% de la población encuestada consume el pan artesanal por ser un producto saludable.

**TABLA N° 24  
DONDE QUIERE ADQUIRIR EL PAN ARTESANAL DE “DOÑA MARÍA  
LUISA”**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Súper mercado	18	13
Mercados	49	36
Tiendas de barrio	40	29
En la misma panadería	31	22
Otro	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 28  
DONDE QUIERE ADQUIRIR EL PAN ARTESANAL DE “DOÑA MARÍA  
LUISA”**



Fuente: Elaboración propia

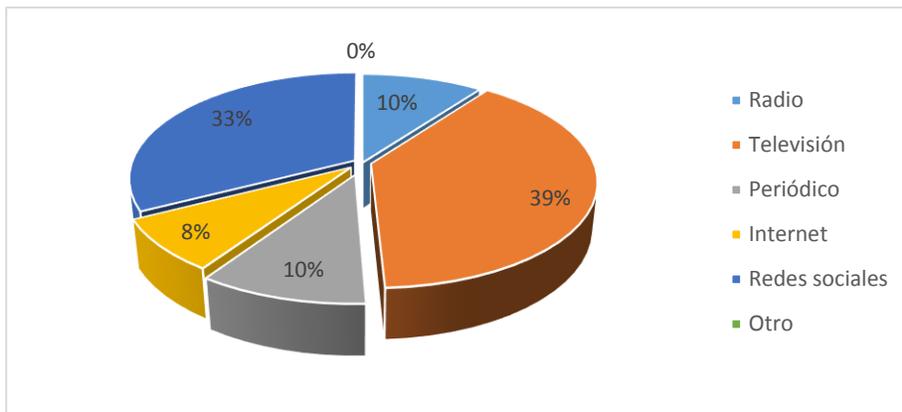
Tomando en cuenta el 36% y 29% de la población encuestada, manifiestan que este producto como ser el pan artesanal lo desean adquirir preferentemente en mercados y tiendas de barrio respectivamente, tomando en cuenta la facilidad y cercanía para la compra de dicho producto.

**TABLA N° 25  
MEDIOS Y REDES DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZA PARA SER INFORMADO**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Radio	14	10
Televisión	54	39
Periódico	14	10
Internet	11	8
Redes sociales	45	33
Otro	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

**GRÁFICO N° 29  
MEDIOS Y REDES DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZA PARA SER INFORMADO**



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a la población, muestra que el medio de comunicación de su preferencia para ser informado es la televisión con un mayor porcentaje 39%, seguido de las redes sociales con un 33%. Por otro lado, con mínimos porcentajes dejan de lado a medios de comunicación como ser radio, periódico, internet, entre otros.

## 5.7. CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación de mercado y analizar los resultados obtenidos, se llega a las siguientes conclusiones:

- Mediante la investigación de mercado se pudo determinar que el 100% de la población consume pan, ya que es un alimento básico y de primera necesidad en los hogares tarijeños.
- Tomando en cuenta que el pan es un alimento de primera necesidad y que es consumido en diversos horarios y tipos de comida como ser el desayuno, almuerzo, merienda, cena y que al mismo tiempo las familias tarijeñas están compuestas mayormente por 5 personas es considerable que una familia compre de 6 a 10 veces por semana el pan para su consumo, esto nos hace pensar que este tipo de emprendimiento sería una buena opción tanto para la población Tarijeña como para el emprendedor ya que es un mercado seguro y que se puede posicionar con facilidad en el medio.
- Se observó en los resultados del estudio de mercado que con un 82% de la población no conoce la panadería artesanal “Doña María Luisa”, esto hace reflexionar para que la empresa pueda utilizar diferentes estrategias para su posicionamiento en el mercado, al mismo tiempo será un reto para la empresa que sin duda será aceptada por la población ya que sus productos serán elaborados de manera artesanal con una variedad de productos de calidad, higiene, buen sabor, saludable y con precios acorde a la realidad de nuestro país.
- Los medios de comunicación y las redes sociales, jugarán un papel importante para que la empresa panadera sea conocida en el medio y

vaya teniendo una posición dentro del mercado panificador del departamento.

- Por último, la panadería artesanal “Doña María Luisa”, es un proyecto nuevo que abarcará a toda la población Tarijeña, ya que por ser productos elaborados de manera artesanal es favorable para la inversión y la iniciativa privada.
- Uno de los factores importantes del actual gobierno y por la situación tan delicada de salud que pasa el país por esta pandemia y que la crisis del país crece día a día y para reactivar la economía se darán créditos para microempresas que también puede ser un ingreso adicional para la consolidación de la empresa.

**CAPÍTULO VI**  
**NATURALEZA DEL NEGOCIO**

## **6.1. NATURALEZA DEL NEGOCIO**

En esta etapa conoceremos los aspectos internos de la Panadería “Doña María Luisa”, la cual su principal función es la Elaboración y Comercialización de variedades de Pan Artesanal en la ciudad de Tarija.

### **6.1.1. Nombre de la empresa**

La empresa tendrá como nombre:

#### ***Panadería Artesanal “Doña María Luisa”***

Un buen nombre es lo que se llama en marketing una ventaja competitiva, hace que tus potenciales clientes perciban mejor que el resto, generando una marca potente que conecta con tus clientes, es original y expresa la idea de tu panadería, por lo que se puede llevar con orgullo, porque no solo le gusta al cliente, sino que uno sabe que funciona a nivel de marketing.

Por las razones mencionadas anteriormente se propuso el nombre de Panadería Artesanal “Doña María Luisa” en honor a mi madre que viene realizando esta actividad más de 30 años, produciendo y comercializando este producto (pan) que es de primera necesidad, elaborándolo en inicios de manera empírica y que al pasar los años fue mejorando su elaboración producción y venta, por otro lado la propietaria al ser una persona muy conocida no solo en la comunidad sino el gremio panificador y por supuesto por su variedad y los deliciosos productos que ofrece se tomó la decisión de poner el nombre a la panadería artesanal ***“Doña María Luisa”***.

### **6.1.2. Tipo y tamaño de la empresa**

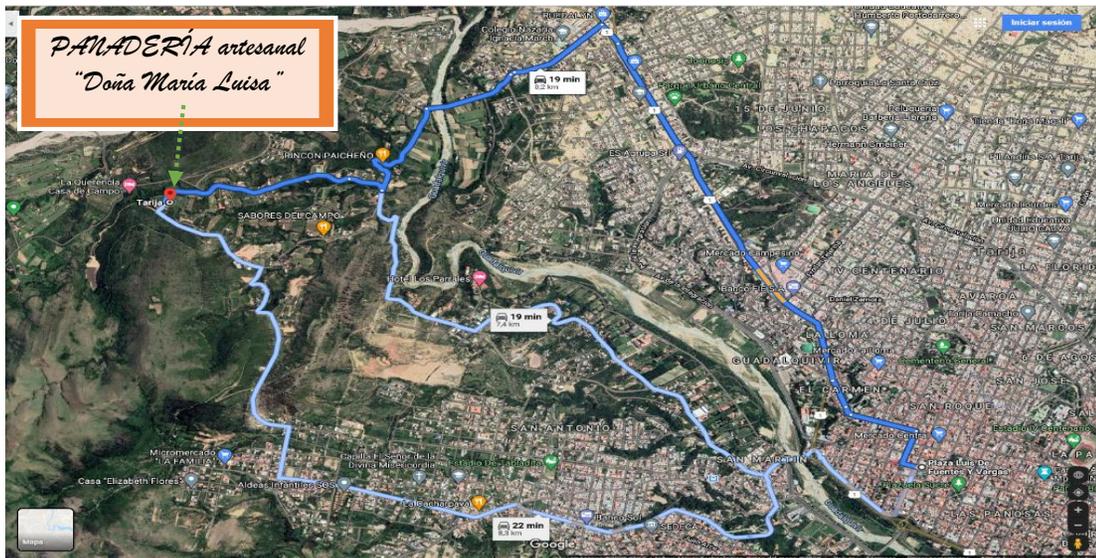
La empresa panificadora “Doña María Luisa”, trata de un micro negocio (microempresa), el cual es administrado por una sola persona en este caso la propietaria Sra. Natali Zenteno (hija), ya que su nivel de facturación es menor

que de otro tipo de negocios, conviene puntualizar que este tipo de proyectos tiene una gran influencia en la economía social al ser un medio de vida, además, se trata de un tipo de negocios que puede tener potencial, es decir, una evolución de menos a más.

### 6.1.3. Ubicación

La empresa panificadora “Panadería Artesanal Doña María Luisa”, está ubicada en la comunidad de Obrajes, a una distancia de 7,4 Km la ruta principal más corta y optima tardando solo 19 minutos del centro de la ciudad, teniendo dos rutas alternativas con una distancia de 8,3 Km. La segunda a 19 minutos y la tercera a 22 minutos del centro de la ciudad.

## ILUSTRACIÓN N° 2 UBICACIÓN DE LA EMPRESA PANADERÍA “DOÑA MARÍA LUISA”



Fuente: Google Maps

## 6.2. MARCO FILOSÓFICO

### 6.2.1. Visión

La panadería artesanal “Doña María Luisa”, no cuenta con una visión que indique hacia dónde va, hasta dónde quiere llegar y sobre todo que quiere

proyectar la empresa. Ya que la visión ayudará a desarrollar políticas, a fin de conseguir objetivos corporativos.

Por otra parte, definir una misión en la panadería, le va a generar una serie de beneficios, que, por supuesto ayudarán a centrarse en aquellas acciones que son importantes para hacer crecer la empresa permitiéndole marcar un rumbo a la empresa, establecer objetivos y tomar decisiones.

La visión que se propone es la siguiente:

***“Ser una empresa líder en la zona de Obrajes y alrededores en el área de panadería, ofreciendo una variedad de productos de Pan Artesanal con los más altos estándares de calidad, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes”.***

#### **6.2.1. Misión**

La panadería Artesanal “Doña María Luisa”, si bien no cuenta con una misión la misma no está establecida formalmente ya que es necesario determinar estos aspectos para poder establecer objetivos como valores en los que se caracteriza una empresa.

La misión de la empresa panificadora fue manifestada subjetivamente y que la propietaria lo define como:

***“Una empresa que elabora y comercializa productos de panadería, Pan Artesanal que satisfaga los gustos del cliente”.***

#### **6.2.1. Valores**

Para que la empresa pueda regirse en el marco de su misión y visión necesita de valores que respondan a su entorno interno y externo, los cuales se proponen los siguientes valores:

- **Integridad:** Ser transparentes, basar las relaciones personales en la confianza y en el respeto mutuo, alineando los hechos con las palabras.
- **Respeto:** En la empresa Panadería Artesanal “Doña María Luisa” tratamos a las personas con la misma consideración con la que deseamos ser tratados.
- **Responsabilidad:** Asumimos con coherencia nuestras decisiones y actuaciones a favor de los objetivos de la empresa, respondiendo oportunamente a las necesidades que se presenten.
- **Confianza:** Al ofrecer a nuestros clientes siempre un producto de excelente calidad.
- **Consciencia Ambiental:** Cuidamos al medio ambiente con responsabilidad, realizando acciones afirmativas que ayudan a aminorar la contaminación.

### **6.3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

#### **6.3.1. Objetivo general**

- Determinar los principales gustos y preferencias que lleva al consumo de pan artesanal.

#### **6.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las razones más importantes por la cual el consumidor adquiere pan artesanal.
- Identificar las principales dificultades de la panadería artesanal “Doña María Luisa”.
- Determinar que medios de comunicación tiene mayor aceptación en la población Tarijeña.

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

### 7.1. ÁREAS DE LA EMPRESA

La empresa panificadora “Doña María Luisa”, es una pequeña empresa que aún no está constituida formalmente, sin embargo, cuenta con las condiciones para poder establecerse como una empresa unipersonal, esta empresa lleva produciendo y ofreciendo sus productos en menor cantidad hace más de 30 años, vendiendo y entregando en el mercado Bolívar de la ciudad de Tarija. Dicha empresa, se dedica a la Elaboración y comercialización de pan artesanal, siendo este un producto de consumo masivo, se encuentra ubicada en la comunidad de Obrajes, teniendo un puesto de venta en el Mercado Bolívar de la ciudad de Tarija provincia Cercado, siendo su propietaria la Señora María Luisa Victorio.

Por lo anteriormente mencionado la empresa contará con las siguientes áreas para la elaboración y comercialización de pan artesanal.

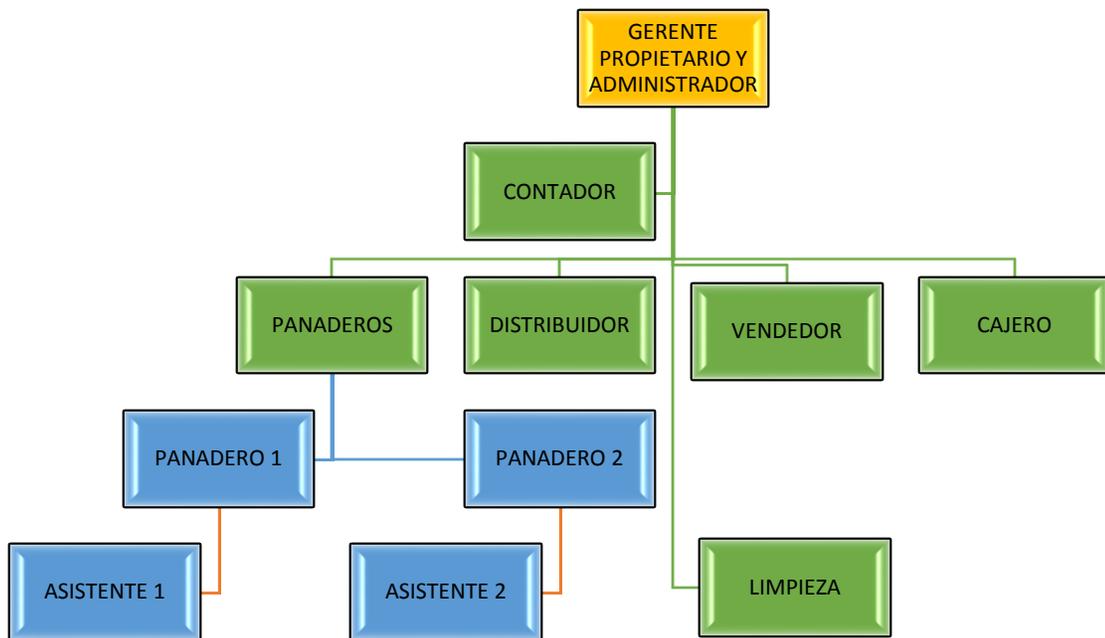
**CUADRO N° 8  
ÁREAS DE LA EMPRESA**

ÁREAS	PERSONAL	NÚMERO
Administrativa	Propietario y administrador	1
	Contador	1
	Limpieza	1
	Cajero (a)	1
	Vendedor (a)	1
Productiva	Panadero 1	1
	Panadero 2	1
	Asistente 1	1
	Asistente 2	1
Distribución	Distribuidor	1

**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, se tiene la estructura organizacional de la panadería la cual se percibe en la siguiente ilustración.

### ILUSTRACIÓN N° 3 ORGANIGRAMA



**Fuente:** Elaboración propia.

Para el desarrollo de la empresa panificadora “Doña María Luisa”, se considera conveniente contar con 10 personas, las cuales serán empleadas a tiempo completo y de acuerdo al planeamiento logístico diario.

Considerando el crecimiento de la empresa, la captación de nuevos clientes y la cobertura de nuevas etapas de las zonas se evaluarían las necesidades de incrementar el personal. Los perfiles que nos proponemos buscar para el personal mencionado se describen a continuación.

### 7.1.1. Área Administrativa

Las personas propuestas ocuparán los siguientes puestos:

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

##### IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

##### IDENTIDAD

1. Nombre de Puesto: **Gerente General**
2. Número de plazas: 1
3. Ubicación (física y administrativa): Nivel 1
4. Tipo de contratación: Contrato directo

##### PROPÓSITO DEL PUESTO

Responsable en forma complementaria a las obligaciones del directorio y reporta a este acerca del desempeño de la empresa

##### FUNCIONES GENERALES

primordial para el desempeño óptimo de la organización ya que de él depende las actividades de las diferentes áreas de la organización

##### FUNCIONES ESPECÍFICAS

Las funciones principales son planificar, controlar, dirigir, coordinar e integrar personal

##### RESPONSABILIDAD

Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa e implementación de estrategias de vital importancia para la empresa

##### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Conocimientos: Licenciatura En Administración De Empresas.
2. Experiencia: 5 Años
3. Iniciativa: Debe motivar a todas las personas que están bajo su cargo y ser un buen líder
4. Personalidad: tener atención auditiva y visual, ser un líder, permitir la participación activa de sus subordinados y ser objetivo en sus decisiones

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

#### IDENTIDAD

1. Nombre de Puesto: **Contador (a)**
2. Numero d plazas: 1
3. Ubicacion (física y administrativa): Nivel 2
4. Tipo de contratación: Contrato

#### PROPÓSITO DEL PUESTO

De administrar los procesos contables y presupuestarios, así como la actividad financiera de la empresa, incluye tesorería.

#### FUNCIONES GENERALES

Manejo del área de recursos financieros y actividad contable de la organización

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS

Registrar la información contable, registrar completa y sistemática de las transacciones financieras

#### RESPONSABILIDAD

Inherente al cargo que se desempeña

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Conocimientos: En el área financiera y contable
2. Experiencia: De 5 a 7 años
3. Iniciativa: Manejo eficiente de los fondos de la empresa
4. Personalidad: Ética y honradez

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

#### IDENTIDAD

1. Nombre de Puesto: **Cajero (a)**
2. Numero d plazas: 1
3. Ubicación (Administrativa): 2
4. Tipo de Contratación: Contratación Indefinida-Tiempo Completo

#### PROPÓSITO DEL PUESTO

Realizar la custodia del ingreso en efectivo.

#### FUNCIONES GENERALES

Realizar informes diarios de ventas.

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS

Desarrollo de planes de venta, implementación de estrategias.

#### RESPONSABILIDAD

Manejo del ingreso que tiene la empresa.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Conocimientos: Manejo de caja, manejo de software contable.
2. Experiencia: 1 a 2 años.
3. Iniciativa: Líder, creativo, motivación.
4. Personalidad: Honesto, ético.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

#### IDENTIDAD

1. Nombre de Puesto: **Vendedor (a)**
2. Numero d plazas: 1
3. Ubicación (Administrativa): 2
4. Tipo de Contratación: Contratación Indefinida-Tiempo Completo

#### PROPÓSITO DEL PUESTO

Asesorar a los potenciales compradores acerca de los productos

#### FUNCIONES GENERALES

Brindar atención al cliente.

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS

Fidelizar y captar nuevos clientes

Recibe y atiende al cliente.

Vende los productos de panadería.

#### RESPONSABILIDAD

elaborar y comunicar un reporte de ventas

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Conocimientos: inglés, técnicas de ventas
2. Experiencia: 1 a 2 años.
3. Iniciativa: Buena actitud, honestidad pasión
4. Personalidad: Alegre, proactivo

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

#### IDENTIDAD

1. Nombre de Puesto: **Limpieza**
2. Numero d plazas: 1
3. Ubicación (Administrativa): 2
4. Tipo de Contratación: Contratación Indefinida-Tiempo Completo

#### PROPÓSITO DEL PUESTO

Realizar la limpieza de toda la empresa.

#### FUNCIONES GENERALES

Realizar la limpieza de todos los ambientes que cuenta la empresa.

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS

Limpieza de las oficinas de la empresa

Limpieza del área de producción del producto.

Control y cuidado de los artículos de limpieza

#### RESPONSABILIDAD

Manejo cuidado y control de los artículos de limpieza.

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Conocimientos en limpieza y de los productos de limpieza.
2. Experiencia: 1 a 2 años.
3. Iniciativa: Creativo, motivador (a).
4. Personalidad: Honesto, ético.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

#### IDENTIDAD

1. Nombre De Puesto: **Panadero Y Asistente De Panadería**
2. Numero d plazas: 4
3. Ubicacion (física y administrativa): Nivel 2
4. Tipo de contratación: Contratación directa

#### PROPÓSITO DEL PUESTO

planificar, controlar y dirigir, el desarrollo de los procesos que se desarrollan en la empresa y los objetivos a alcanzar

#### FUNCIONES GENERALES

Es el directo responsable del desarrollo de las actividades que se desempeñan en los diferentes procesos en la producción.

#### FUNCIONES ESPECÍFICAS

Atender los requerimientos de los diversos procesos y proyectar desarrollar, implementar, evaluar el modelo de calidad total.

#### RESPONSABILIDAD

En el área de producción

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Conocimientos: En administración de empresas y/o ingenierías
2. Experiencia: 2 a 5 años
3. Iniciativa: Para implementar nuevos productos
4. Personalidad: Motivador, líder, innovador

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
<p><b>IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES</b></p> <p><b>IDENTIDAD</b></p> <p>1. Nombre de Puesto: <b>Distribuidor</b></p> <p>2. Numero d plazas: 1</p> <p>3. Ubicacion (física y administrativa): Nivel 2</p> <p>4. Tipo de contratación: Contrato</p> <p><b>PROPÓSITO DEL PUESTO</b></p> <p>Organizar la recepción almacenamiento y entrega de los productos a los clientes o puntos de venta.</p> <p><b>FUNCIONES GENERALES</b></p> <p>Es imagen de la Empresa, provee de contactos y relaciones empresariales</p> <p><b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b></p> <p>Analiza y diagnostica los pronósticos de producción del producto</p> <p><b>RESPONSABILIDAD</b></p> <p>limitada a la prestación y el alcance de la asesoría y staff</p> <p><b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b></p> <p>1. Conocimientos: Todos los paquetes de Office</p> <p>2. Experiencia: de 1 a 2 años</p> <p>3. Iniciativa: Buenas relaciones interpersonales y de negociación</p> <p>4. Personalidad: Facilidad para el relacionamiento y predisposición a prestar apoyo, asesoría</p>

A continuación, detallamos la planilla de sueldos de los funcionarios de la empresa panadería artesanal “Doña María Luisa”:

**CUADRO N° 9**  
**PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS EXPRESADO EN BOLIVIANOS**

DETALLE	N° DE CARGOS	SALARIO MENSUAL Bs	MESES	TOTAL, A CANCELAR ANUAL
<b>Personal Administrativo</b>				
Gerente propietario y Administrador	1	4000,00	13	52000,00
Contador	1	3500,00	13	45500,00
Cajero	1	2300,00	13	29900,00
Vendedor	1	2300,00	13	29900,00
Distribuidor	1	2500,00	13	32500,00
Limpieza	1	2200,00	13	28600,00
<b>TOTAL, PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>6</b>	<b>16800,00</b>		<b>218400,00</b>
<b>Personal de Producción</b>				
Panadero 1	1	3000,00	13	39000,00
Panadero 2	1	3000,00	13	39000,00
Asistente Panadería	1	2600,00	13	33800,00
Asistente Panadería	1	2600,00	13	33800,00
<b>TOTAL, PERSONAL DE PRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>	<b>11200,00</b>		<b>145600,00</b>
<b>TOTAL, PLANILLA DE SUELDOS</b>	<b>10</b>	<b>28000,00</b>		<b>364000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.1.2. Área Productiva

#### 7.1.2.1. Proceso de producción

La producción de pan lleva una serie de procesos, desde su elaboración hasta tener el producto terminado listo para su comercialización, los cuales se detallan a continuación:

✓ **Preparación de la materia prima**

En primer lugar, se alistan y se preparan los ingredientes necesarios, medirlos y pesarlos según receta, para luego mezclarlos y sobarlos a mano por los panaderos y ayudantes de panadería, hasta que llegue a su punto respectivo. Por otro lado, se prepara el horno poniéndolo a calentar durante el periodo de 90 minutos. Para esto se utiliza leña.

#### ILUSTRACIÓN N° 4 HORNO A LEÑA PANADERÍA ARTESANAL “DOÑA MARÍA LUISA”



**Fuente:** Foto extraída de la empresa panificadora “Doña María Luisa”

#### ✓ **Elaboración del producto**

Luego de realizar la mezcla la masa cuando ya haya llegado a su punto se procede a preparar las bolitas de masa de modo que cada pan quede del mismo tamaño, teniéndolo reposando alrededor de 30 minutos, posteriormente se continúa palmeándoles con rodillo dándole la forma final y estilo según la clase de pan que se quiera obtener, y por último se deja reposar en los moldes respectivos para poder hornearlos.

#### ILUSTRACIÓN N° 5 PRODUCTO ELABORADO PAN ARTESANAL



**Fuente:** Foto extraída de la empresa panificadora “Doña María Luisa”

✓ **Horneado**

Teniendo moldeado cada masa de pan según la forma deseada, se ordena y coloca en las mesas para su respectivo reposo, posteriormente se colocan en el horno directamente al piso del horno para que su sabor y consistencia sea la masa adecuada para su consumo. Una vez llevado al horno el proceso de cocción es de 20 a 30 minutos, según la clase de producto que se quiera en su presentación final.

✓ **Producto terminado**

Cuando el tiempo terminado de cocción haya concluido, se procede sacar el pan las cuales se vacían en una canasta, clasificarlos por clase en canastas respectivas, para luego llevarlas a las áreas de comercialización (Mercado Bolívar)

✓ **Venta del producto**

Una vez obtenido el producto terminado, se procede a la venta del mismo en los diferentes puntos de venta ya especificados anteriormente.

El proceso de producción del pan artesanal se detalla a continuación:

### ILUSTRACIÓN N° 6 PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL PAN ARTESANAL



Fuente: Elaboración propia

#### 7.1.2.2. Capacidad de producción

La capacidad de elaboración y producción de pan llega aproximadamente a 4.555 unidades por día distribuidos en dos turnos mañana y tarde elaborando distintas variedades de pan artesanal el cual ofrece la panadería Artesanal “Doña María Luisa”.

A continuación, detallamos en el cuadro siguiente:

**CUADRO N° 10**  
**CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN PANADERÍA ARTESANAL “DOÑA**  
**MARÍA LUISA”**

VARIEDAD	@	qq	UNIDADES/DIA	PRECIO BS	TOTAL, BS
Pan caspa	4	1	700	1	700
Pan caspa con queso	4	1	700	1	700
Bollos de trigo	2	0.5	375	1	375
Pan integral	2	0.5	375	1	375
Pan de maíz	2	0.5	350	1	350
Pan caspa	2	0.5	175	2	350
Pan caspa con queso	2	0.5	175	2	350
Bollos de trigo	2	0.5	175	2	350
Pan integral	2	0.5	175	2	350
Pan de maíz	2	0.5	180	2	360
Pan caspa	4	1	250	5	1250
Pan caspa con queso	2	0.5	125	5	625
Bollos de trigo	2	10.5	150	5	750
Pan integral	2	0.5	150	5	750
Pan de maíz	2	0.5	150	5	750
Pan dulce	4	1	350	5	1750
<b>TOTAL</b>		10	4555		10135

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.2.3. Inversión y equipamiento

Para llevar a cabo la empresa es necesario conocer cuánto de inversión va tener la panadería y así de esta manera determinar la viabilidad y actividad del negocio.

A continuación, mostramos el cuadro detallado de inversión y equipamiento de la empresa:

**CUADRO N° 11  
INVERSIÓN Y EQUIPAMIENTO**

DESCRIPCIÓN	CANT	PROVEEDOR	PRECIO UNITARIO EXPRESADO EN \$us	PRECIO UNITARIO EXPRESADO EN BS	TOTAL, EXPRESADO EN BS
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACIÓN</b>					
Motocicleta	1	China	<b>699,51</b>	4.868,58	<b>4868,58</b>
Movilidad NISSAN ATLASS	1	Japonesas	<b>5110,34</b>	35.568,00	<b>35568,00</b>
Teléfono	1	Cossett	<b>49,60</b>	345,21	<b>345,21</b>
Computadoras	1	Delux	<b>502,87</b>	3.500,00	<b>3500,00</b>
Impresoras	1	Hp	<b>119,04</b>	828,50	<b>828,50</b>
Escritorios	1	Brasileros	<b>42,66</b>	296,88	<b>296,88</b>
Silla Giratoria	1	Brasileros	<b>39,68</b>	276,17	<b>276,17</b>
Vitrina Expositora	1	Brasileros 2x5m	<b>158,72</b>	1.104,67	<b>1104,67</b>
<b>TOTAL, ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACIÓN</b>	---	---	---	---	<b>46788,01</b>
<b>ACTIVOS FIJOS PRODUCCIÓN</b>					
Horno Artesanal a leña	2	Mano de obra local	<b>704,60</b>	4.904,00	<b>9808,00</b>
Mesa de Trabajo	4	Mano de obra 2 x 4 m	<b>84,83</b>	590,42	<b>2361,68</b>
Balanza para pesar el volumen de los ingredientes	1	Digitales chinas cassio	<b>39,68</b>	276,17	<b>276,17</b>
Utensilios	1	China	<b>99,20</b>	690,42	<b>690,42</b>
<b>TOTAL, ACTIVOS FIJOS PRODUCCIÓN</b>	---	---	---	---	<b>13136,27</b>
<b>TOTAL, INVERSIÓN Y EQUIPAMIENTO</b>	---	---	---	---	<b>59924,28</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 7.1.2.4. Inversiones en obras físicas

Las inversiones de un proyecto, son gastos que se efectúan en una unidad de tiempo para la adquisición de determinados factores y medios productivos, los cuales permiten implementar una unidad de producción que a través del tiempo genera flujo de beneficios por lo cual la empresa tiene las siguientes inversiones para llevar a cabo el proyecto y/o emprendimiento de la panadería artesanal.

**CUADRO N° 12  
INVERSIONES EN OBRAS FÍSICAS**

DETALLE	CANT	PRECIO UNITARIO EXPRESADO EN \$us	PRECIO UNITARIO EXPRESADO EN BS	TOTAL, EXPRESADO EN BS
Adecuación de Piso	1	396,79	2761,68	2761,68
Ventana para Cocina	2	248,00	1726,05	3452,10
Alarma contra Incendios	1	168,64	1173,72	1173,72
Línea Telefónica	1	148,80	1035,63	1035,63
Letrero Luminoso	1	148,80	1035,63	1035,63
<b>TOTAL</b>		<b>1111,02</b>	<b>7732,71</b>	<b>9458,76</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 7.1.2.4. Cálculos de costo de producción

Para la elaboración del producto, tenemos que tomar en cuenta cuánto tenemos que invertir para definir la viabilidad y factibilidad de la misma. (Ver Anexo 6)

A continuación, mostramos el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 13**  
**CÁLCULO DE PRODUCCIÓN TOTAL PANADERÍA ARTESANAL “DOÑA MARÍA LUISA”**

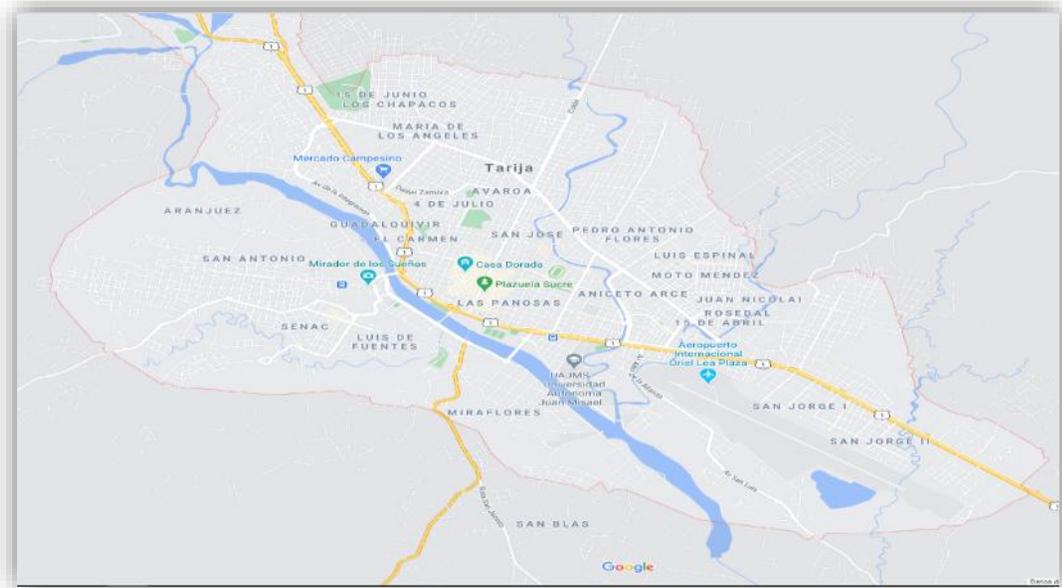
DETALLE	DÍAS DE PRODUCCIÓN MES	PRODUCCIÓN ANUAL	PRECIO UNITARIO EXPRESADO EN BS	TOTAL, EXPRESADO EN BS
Harina	20	240	1800,00	432.000,00
Manteca	20	240	670,80	160.992,00
Levadura	20	240	35,00	8.400,00
Azúcar	20	240	70,00	16.800,00
Sal	20	240	4,50	1.080,00
Queso	20	240	120,00	28.800,00
Huevo	20	240	110,00	26.400,00
Mollete	20	240	30,00	7.200,00
Harina integral	20	240	180,00	43.200,00
Harina de maiz	20	240	180,00	43.200,00
Anis	20	240	50,00	12.000,00
Canela molida	20	240	10,00	2.400,00
Leña	20	240	120,00	28.800,00
<b>TOTAL</b>	-----	-----	-----	<b>811.272,00</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.1.3. Área de distribución

La distribución del producto tendrá como inicio de partida la comunidad de Obrajes, ya que la distribución se la realiza de manera directa por lo tanto a continuación mostramos la zona de comercialización de la panadería artesanal “Doña María Luisa”.

## ILUSTRACIÓN N° 7 ZONA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA “DOÑA MARÍA LUISA”



**Fuente:** Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

### 7.1.3.1. Canales de distribución de la empresa Panadería Artesanal “Doña María Luisa”

Para la distribución del producto se vio por conveniente varias rutas y lugares (barrios de la ciudad de Tarija), que puede realizar la empresa con el objetivo de minimizar los tiempos, distancias y costos en la entrega del producto a los diferentes Distritos y Barrios de la ciudad. (Ver Anexo 2)

Actualmente la empresa sólo distribuye en el Distrito 4 específicamente a vendedoras del mercado Bolívar, asimismo la empresa también cuenta con su puesto de venta el cual está ubicado en el mismo mercado.

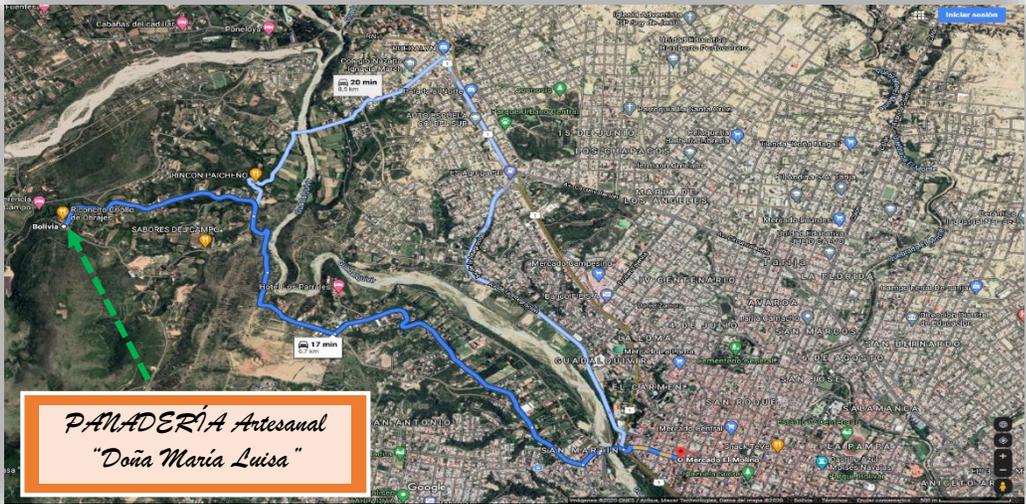
**CUADRO N° 14**  
**TIEMPOS Y DISTANCIA DE LA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO**  
**EMPRESA PANADERÍA ARTESANAL “DOÑA MARÍA LUISA”**

DISTRITO	BARRIO (MERCADOS)	RUTAS	TIEMPO DE DISTRIBUCIÓN EN MINUTOS	DISTANCIA EXPRESADA EN KILÓMETROS
1	El Molino	Ruta 1	17	6,700
		Ruta 2	19	8,500
2	San Roque	Ruta 1	19	7,300
		Ruta 2	21	8,300
		Ruta 3	21	8,400
4	La Pampa	Ruta 1	21	9,300
		Ruta 2	23	11
		Ruta 3	25	10,200
5	Virgen de Fátima	Ruta 1	21	8,600
		Ruta 2	22	9,100
		Ruta 3	22	10,400
6	La Loma	Ruta 1	18	7,200
		Ruta 2	19	7,700
7	Zona Campesino	Ruta 1	19	7,200
		Ruta 2	20	7,900
8	Eduardo Abaroa	Ruta 1	19	7,600
		Ruta 2	20	7,900
		Ruta 3	20	8,400
9	San Bernardo	Ruta 1	23	10,200
		Ruta 2	23	10,200
10	San Jorge II	Ruta 1	25	12,100
		Ruta 2	27	13,900
		Ruta 3	30	13,300
11	San Gerónimo	Ruta 1	20	9,200
		Ruta 2	22	11,000
		Ruta 3	25	10,800
12	San Martin	Ruta 1	17	6,600
		Ruta 2	17	6,600
		Ruta 3	19	8,600
13	Luis de Fuentes	Ruta 1	16	6,700
		Ruta 2	17	6,900
		Ruta 3	20	9,200

Fuente: Elaboración propia

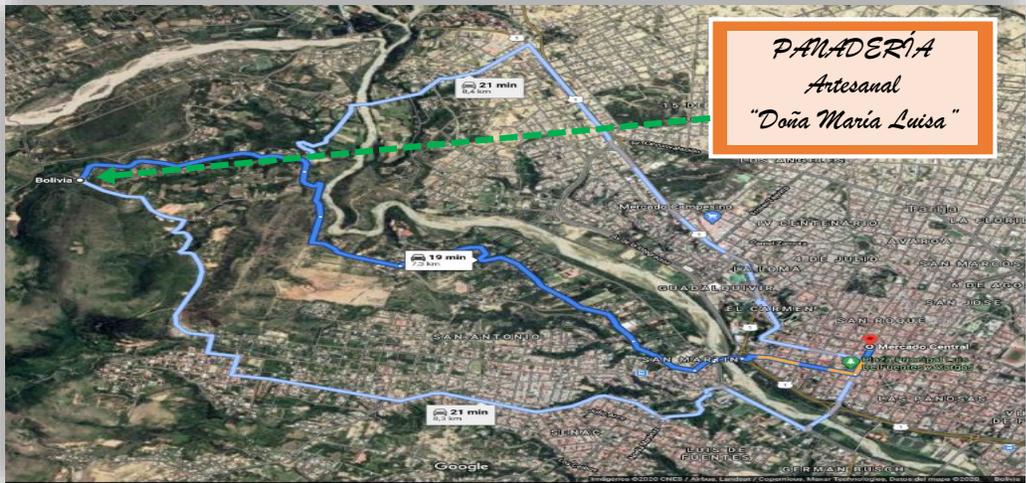
A continuación, mostramos las diferentes rutas donde se distribuirá el producto:

### ILUSTRACIÓN N° 8 RUTA DISTRITO 1



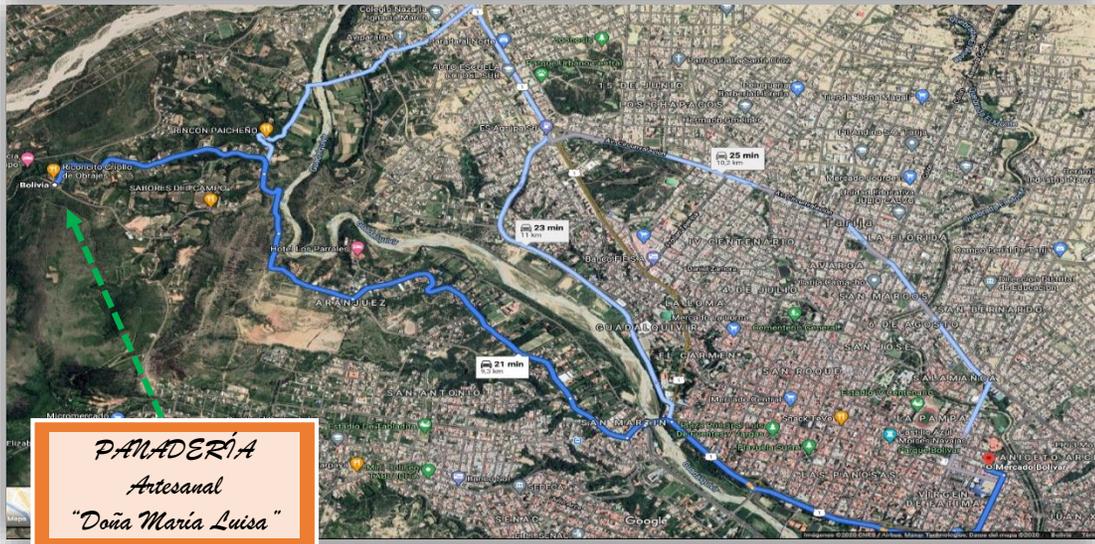
Fuente: Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

### ILUSTRACIÓN N° 9 RUTA DISTRITO 2



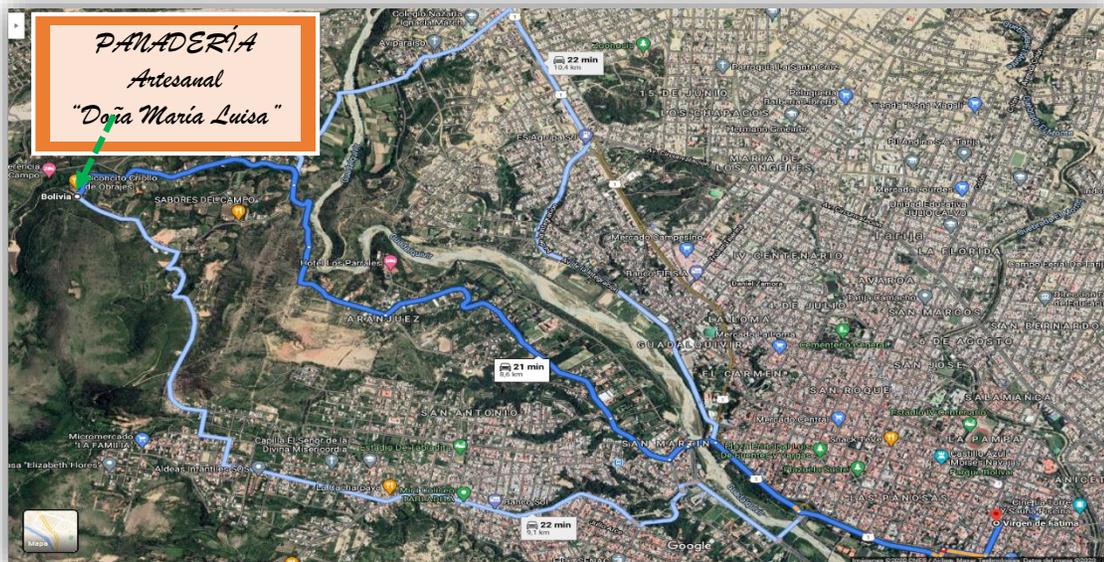
Fuente: Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

## ILUSTRACIÓN N° 10 RUTA DISTRITO 4



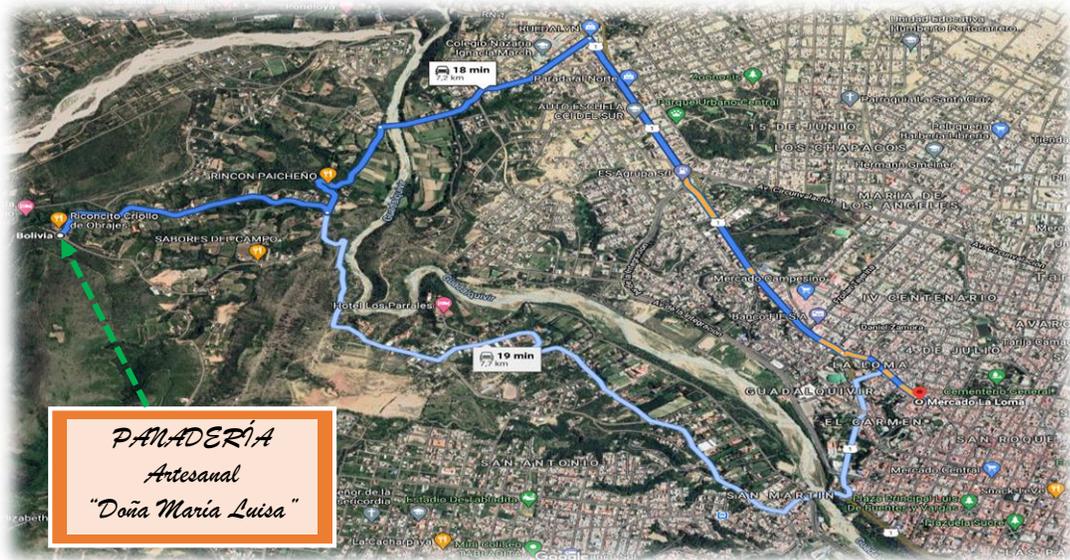
Fuente: Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

## ILUSTRACIÓN N° 11 RUTA DISTRITO 5



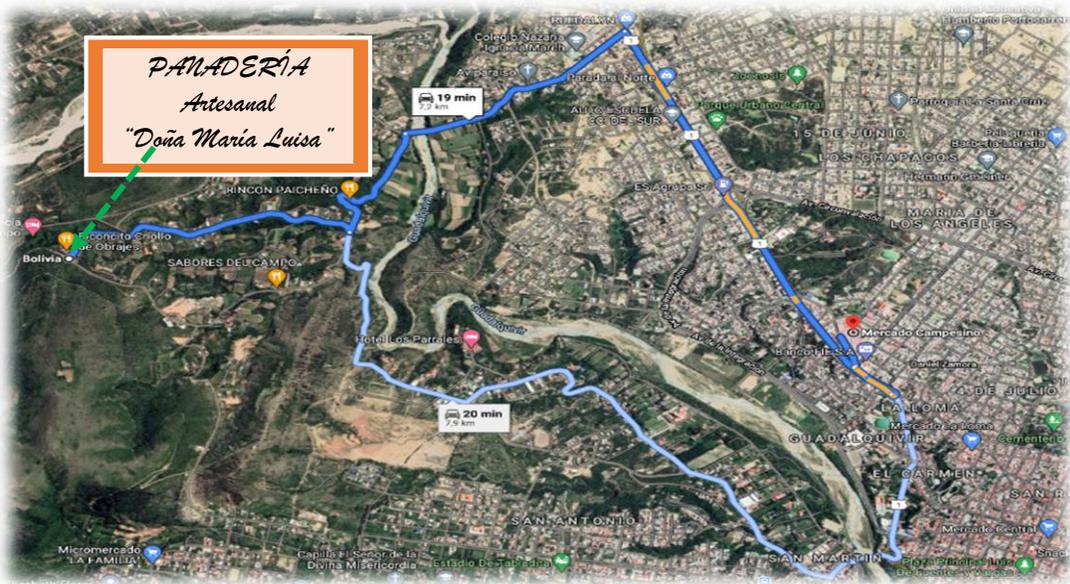
Fuente: Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

## ILUSTRACIÓN N° 12 RUTA DISTRITO 6



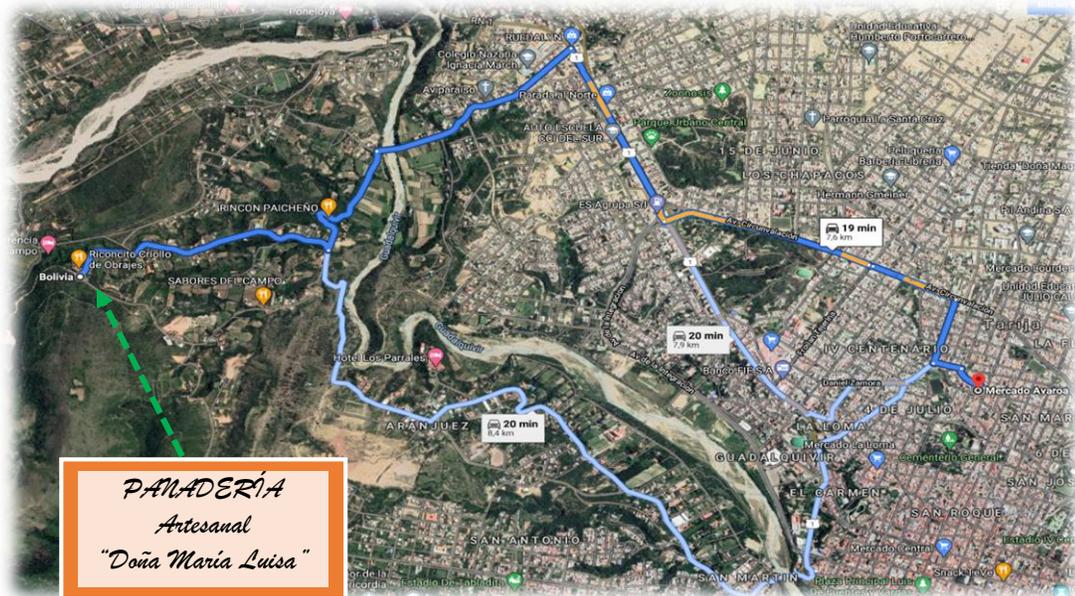
Fuente: Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

## ILUSTRACIÓN N° 13 RUTA DISTRITO 7



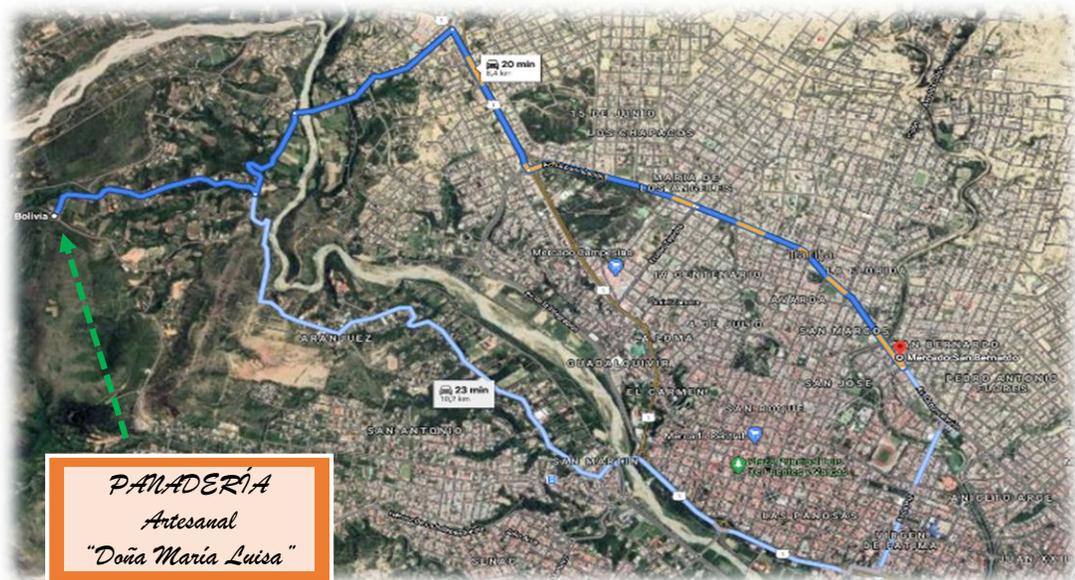
Fuente: Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

## ILUSTRACIÓN N° 14 RUTA DISTRITO 8



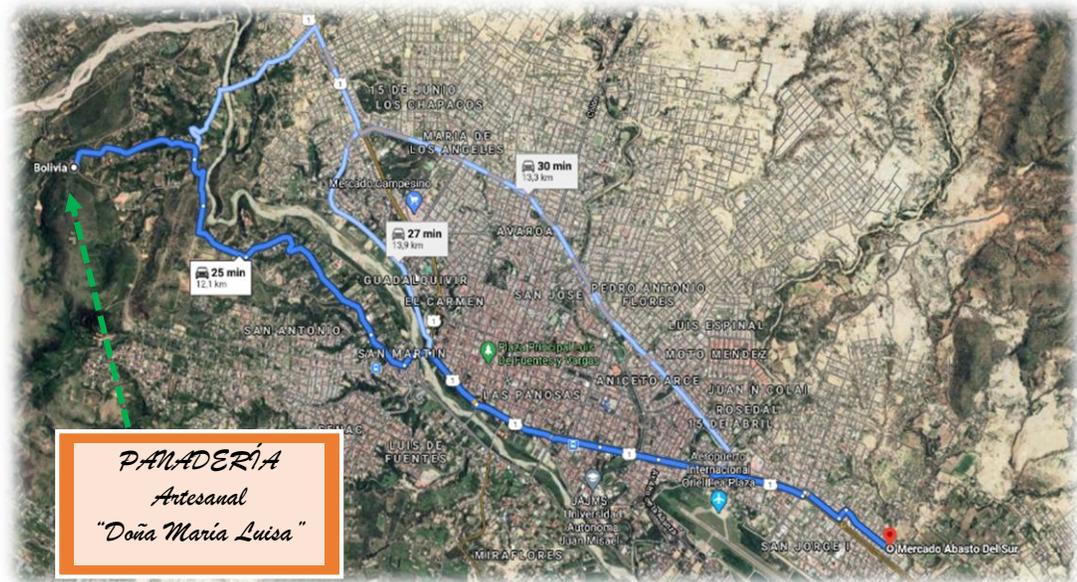
Fuente: Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

## ILUSTRACIÓN N° 15 RUTA DISTRITO 9



Fuente: Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

## ILUSTRACIÓN N° 16 RUTA DISTRITO 10



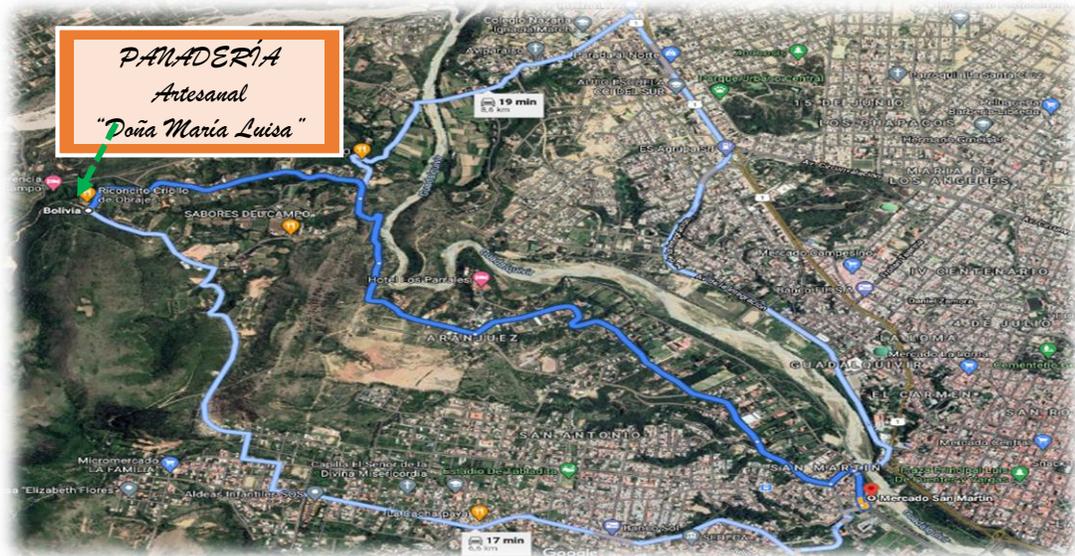
Fuente: Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

## ILUSTRACIÓN N° 17 RUTA DISTRITO 11



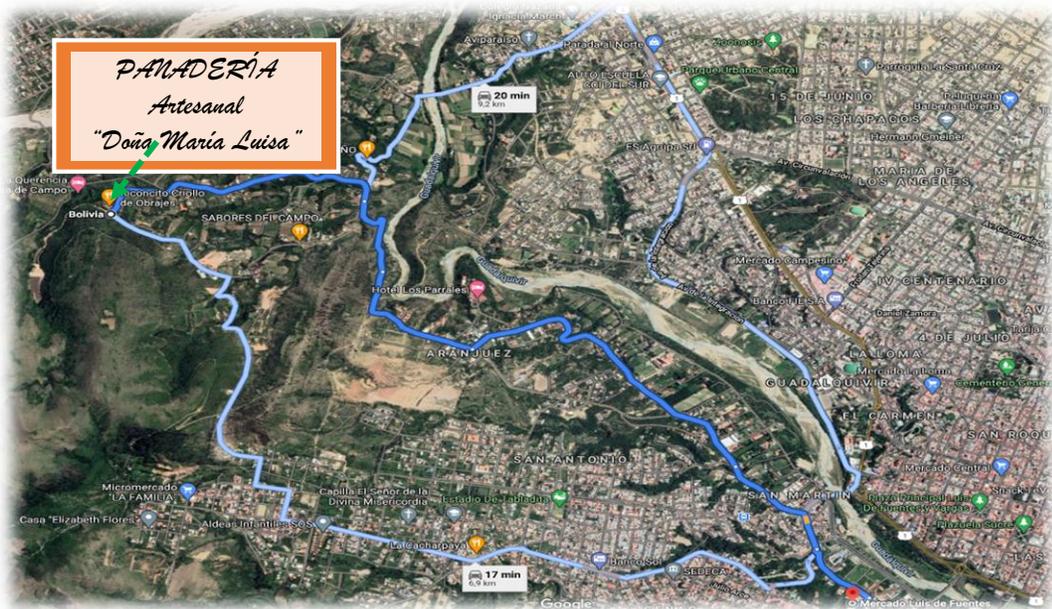
Fuente: Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

## ILUSTRACIÓN N° 18 RUTA DISTRITO 12



Fuente: Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

## ILUSTRACIÓN N° 19 RUTA DISTRITO 13



Fuente: Elaboración propia (Ilustración Google Maps)

## **7.2. PLAN DE MARKETING**

La panadería, aspira a llegar a los corazones de los clientes, con un buen servicio y a la vez contribuir a la alimentación y nutrición de los mismos de una manera sana y natural, por lo cual demostrar que nuestra empresa es competitiva, generando mano de obra para la comunidad, y que a medida del tiempo los clientes nos brinden confianza y fidelidad.

Los productos de la panadería, están orientados a todos los sectores bajo, medio y alto, buscando diferenciarse en términos de calidad, higiene, costo y beneficio para la población en conjunto

Con la realización del plan de marketing lo que se busca es alcanzar una extensa franja de mercado en nuestra ciudad, mediante la elaboración de productos panificados de alta calidad y con las medidas de seguridad, bioseguridad e inocuidad. Frescura, higiene, sabor y la característica natural, serán los rasgos característicos de este emprendimiento, el cuidado de la imagen y la atención al cliente, son algunos de los elementos sobre los cuales se fundamentan las expectativas de éxito de la nueva empresa panificadora.

### **7.2.1. Objetivo del plan de marketing**

- Elaborar y comercializar productos en excelentes condiciones, caracterizándose por la calidad, variedad, buen sabor y un buen servicio al cliente, preocupándonos por el bienestar de quienes consumen nuestros productos.

## **7.3. MERCADO META**

Un mercado meta consiste en un conjunto de clientes compradores que tienen necesidades o características en común y a los cuales la compañía decide atender.

## 7.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para mejorar la comercialización e incrementar las ventas de la panadería artesanal “Doña María Luisa” a nivel local es necesario plantear las siguientes estrategias.

### 7.4.1. ESTRATEGIA DE LA MATRIZ DE ANSOFF

Generalmente el objetivo principal de las organizaciones es crecer, centran todas sus fuerzas en el crecimiento para así incrementar sus ingresos y ganancias. Al hacer esto tiene que centrarse en sus mercados y en sus productos. Después de esto toma la decisión de seguir con las estrategias como las ha venido trabajando, de modificarlas o de cambiarlas totalmente, esta matriz ilustra diferentes opciones:

**ILUSTRACION N° 20**  
**MATRIZ DE CRECIMIENTO DE MERCADO**

		Conocidos	Nuevos
Mercados	Nuevos	Penetración de Mercado	Desarrollo de Productos
	Conocidos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

#### 7.4.1.1. Estrategia de penetración de mercado

La empresa vende más de sus productos actuales a los mercados actuales. Para esto, destinan dinero en publicidad o en ventas personales.

#### 7.4.1.2. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

La empresa vende sus productos actuales, pero lo hace a un mercado nuevo.

### **7.4.1.3. Estrategia de desarrollo de productos**

La estrategia de desarrollo de los productos permite aumentar las ventas de la empresa como consecuencia de desarrollar productos mejorados y nuevos para la industria panifica. Concretamente se propone la producción de las siguientes variedades como ser: pan francés, pan para hamburguesa. Estos movimientos logran satisfacer mejor a los clientes lo que finalmente genera mayores ingresos.

Para determinar cuales la estrategia de productos, se hace un análisis de los atributos relevantes para los clientes, por los cuales están dispuestos a pagar. Dado el posicionamiento de una panadería en la mente de los consumidores, hay varios atributos de una panadería de esta categoría que se dan por sentado que debe tener, por lo cual no se han considerado como diferenciadores.

Actualmente existen empresas, microempresas panificadoras que comercializan todo tipo de pan, los mismos están realizando esfuerzos para poder ingresar al mercado local de la ciudad de Tarija; sin embargo, por la falta de promoción del producto no llega a la totalidad del mercado potencial.

El producto que ofrece la panadería artesanal “Doña María Luisa” es un producto de calidad, cumpliendo con las normas de salubridad, higiene y responsabilidad en la elaboración del producto.

La estrategia propuesta para la empresa, tiene por objetivo dar el producto “Pan” cualidades distintivas importantes para el comprador que le diferencie de la oferta de los competidores, este tipo de estrategias tiene una tendencia en cuanto a la estructura de mercado.

**Objetivo:** Mayor comercialización del producto.

**Estrategia:** Dar a conocer el nombre de la Panadería en el mercado Tarijeño.

**Acciones:** Elaborar y diseñar un letrero para que la panadería sea identificada por los consumidores.

Vender el producto en bolsas con la identificación de la panadería donde en dichas bolsas este el logo identificativo de la empresa.

Incluir nuevos servicios al cliente, que le brinden mayor comodidad o satisfacción, por ejemplo, incluir entregas a domicilio.

**Recursos:** Diseñador Gráfico para la elaboración del letrero. (Ver anexo 6)

**CUADRO N° 15  
COSTO ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

EMPRESA	DETALLE	UNIDADES	PRECIO UNITARIO EXPRESADO EN BS	TOTAL, EXPRESADO EN BS
Publi Art	Letrero de 1 de alto por 2 de ancho	1	980,00	980,00
Creativo	Letrero de 1 de alto por 2 de ancho	1	340,00	340,00
La Papelera	Bolsas de Nylon 30 X 35 cm.	4000	0,15	600,00
<b>TOTAL</b>	-----	-----	-----	<b>1920,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### **7.4.1.4. Estrategia de diversificación**

Las compañías desarrollan nuevos productos para nuevos mercados. A medida que pasa el tiempo, y según los movimientos del entorno las organizaciones pueden ir cambiando y modificando estas estrategias.

#### **7.4.1.5. Estrategia de posicionamiento**

Todas estas promociones se realizarán de acuerdo a la planificación que realizará la propietaria de la empresa de acuerdo a opinión del personal que compone la empresa.

- ✓ Creación de Promociones por Temporadas
- ✓ Crear nuevas ofertas tales como el 6 x5 Bs.
- ✓ Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- ✓ Crear sorteos o concursos entre nuestros clientes.
- ✓ Poner anuncios en Internet.
- ✓ Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- ✓ Participar en ferias.

## **7.5. MARKETING MIX**

La empresa Panadería Artesanal “Doña María Luisa”, vende en el mercado Tarijeño, por el cual se realiza el siguiente análisis de la mezcla de marketing (Producto, Precio, Plaza y promoción), que maneja la empresa.

### **7.5.1. Producto**

El producto que brinda la panadería artesanal “Doña María Luisa”, viene a satisfacer las necesidades de sus consumidores, que buscan el producto de calidad para llevar con ellos y compartir con su familia, amigos entre otros, asimismo presenta las siguientes características:

La panadería ofrece 6 variedades los cuales están elaborados con higiene, buscando en ellos la frescura y buen sabor del pan; que están a disposición de la población tarijeña.

El producto que se elabora en la panadería es:

- ✓ Pan caspa
- ✓ Pan caspa con queso
- ✓ Bollos de trigo
- ✓ Pan integral
- ✓ Pan de maíz
- ✓ Pan dulce

Estos productos son elaborados durante todo el año.

**ILUSTRACIÓN N° 21  
PAN CASPA**



**ILUSTRACIÓN N° 22  
PAN CASPA CON QUESO**



**ILUSTRACIÓN N° 23  
BOLLOS DE TRIGO**



**ILUSTRACIÓN N° 24  
PAN INTEGRAL**



**ILUSTRACIÓN N° 25  
PAN DE MAÍZ**



**ILUSTRACIÓN N° 26  
PAN DULCE**



una amplia gama de productos hechos con base de harina que están disponibles para todos sus clientes.

### 7.5.2. Precio

El factor que influye para la panadería, es sin lugar a duda el precio, elemento condicionante del volumen de ventas e ingresos a percibir. La estrategia de precios de la panadería se basa especialmente en la economía de nuestros clientes y a la vez se llevan un producto de calidad.

El precio que asume la empresa es el mismo que el de la competencia por lo tanto en el precio del pan de la panadería artesanal “Doña María Luisa” son de 1 Bs., 2 Bs. Y 5 Bs. Así como se observa en el cuadro siguiente:

**CUADRO N° 16**  
**PRECIO DE LOS PRODUCTOS DE LA PANADERÍA ARTESANAL “DOÑA MARÍA LUISA”**

Producto	Precios expresados en Bs.		
	1 Bs.	2 Bs.	5 Bs.
Pan caspa	✓	✓	✓
Pan caspa con queso	✓	✓	✓
Bollos de trigo	✓	✓	✓
Pan integral	✓	✓	✓
Pan de maíz	✓	✓	✓
Pan dulce			✓

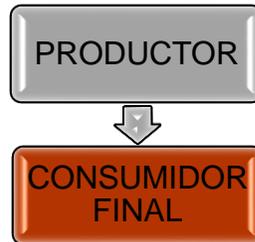
**Fuente:** Elaboración propia

### 7.5.3. Plaza

Los canales de distribución para la comercialización del producto de la panadería se manejan de la siguiente manera:

- ✓ Utiliza el canal directo, el cual no cuenta con intermediarios es decir que la empresa vende directamente a los consumidores.

**CUADRO N° 17**  
**CANAL DIRECTO DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO PAN**  
**ARTESANAL**

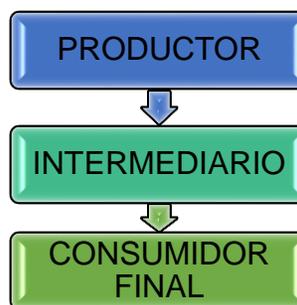


**Fuente:** Elaboración propia

En el canal de distribución directo, la comercialización se lo realiza directamente a los clientes, es decir desde los puntos de venta que cuenta la empresa.

- ✓ Por otro lado, también utiliza el canal indirecto, el cual consiste en vender su producto por medio de intermediarios a sus consumidores finales, así como se observa en el cuadro siguiente:

**CUADRO N° 18**  
**CANAL INDIRECTO DE DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO PAN**  
**ARTESANAL**



**Fuente:** Elaboración propia

En el canal de distribución indirecto, se realizará la distribución a través del repartidor (distribuidor) quien llevará el producto desde la empresa hasta los puntos de venta. Asimismo, hará llegar dichos productos a los intermediarios para que este llegue al consumidor final.

#### **7.5.4. Promoción**

La promoción se fue desarrollando por medio de ventas personales, familiares, amigos y de esta manera estas personas fueron recomendando a terceras personas.

Además, la panadería participa de las ferias que realiza la alcaldía donde la misma les da la oportunidad de hacer conocer la variedad de productos a los emprendedores.

#### **7.6. PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO PANADERÍA ARTESANAL “DOÑA MARÍA LUISA”**

El proyecto de Plan de negocios para la elaboración y comercialización de variedades de pan artesanal Panadería “Doña María Luisa” de la ciudad de Tarija, necesita un capital inicial de 1.344.222,49 Bs. Para realizar sus operaciones y funcionamiento, dicho proyecto será a través de un financiamiento bancario.

### 7.6.1. Presupuesto general

**TABLA N° 26  
PRESUPUESTO GENERAL**

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario (Bs.)	TOTAL (Bs)	Presupuesto Total (Bs)	
					Fuentes de Financiamiento (Bs)	
					A propio	F. Bancario
<b>SERVICIOS PERSONALES</b>				<b>448.134,40</b>	<b>0,00</b>	<b>448.134,40</b>
<b>Servicios Personales</b>				<b>364.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>364.000,00</b>
<b>Sueldos y Salarios Personal</b>				364.000,00	0,00	364.000,00
Sueldos y Salarios personal Adm.	año	1,00	218.400,00	218.400,00	0,00	218.400,00
Sueldos y Salarios personal Producción	año	1,00	145.600,00	145.600,00	0,00	145.600,00
<b>Cargas Sociales</b>				<b>84.134,40</b>	<b>0,00</b>	<b>84.134,40</b>
Cargas Sociales				84.134,40	0,00	84.134,40
Pago por cargas Sociales	año	1,00	84.134,40	84.134,40	0,00	84.134,40
<b>SERVICIOS NO PERSONALES</b>				<b>13.163,00</b>	<b>0,00</b>	<b>4.043,00</b>
<b>Servivios Basicos</b>				<b>3.168,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.168,00</b>
<b>Energia electrica</b>				<b>840,00</b>	<b>0,00</b>	<b>840,00</b>
Pago de Energía eléctrica	año	1,00	840,00	840,00	0,00	840,00
<b>Agua</b>				<b>480,00</b>	<b>0,00</b>	<b>480,00</b>
Pago por consumo de agua	año	1,00	480,00	480,00	0,00	480,00
<b>Telefono e internet</b>				<b>1.848,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.848,00</b>
Pago por servicio telefónico e internet	año	1,00	1848,00	1.848,00	0,00	1.848,00
<b>GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>				<b>7.200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.200,00</b>

<b>GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>				<b>7.200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.200,00</b>
Combustible	Semana	48,00	150,00	7.200,00	0,00	7.200,00
<b>COSTOS DE ESTRATEGIA DE PRODUCCION</b>				<b>1.920,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.920,00</b>
<b>PUBLICIDAD Y COMERCIALIZACION</b>				<b>1.920,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.920,00</b>
PUBLICIDAD Y COMERCIALIZACION	PIEZA	1,00	1920,00	1.920,00	0,00	1.920,00
<b>IMPUESTOS</b>				<b>875,00</b>	<b>0,00</b>	<b>875,00</b>
IMPUESTOS				875,00	0,00	875,00
Pago de impuestos	año	1,00	875,00	875,00	0,00	875,00
<b>MATERIA PRIMA</b>				<b>811.272,00</b>	<b>0,00</b>	<b>811.272,00</b>
<b>Materia Prima</b>				<b>811.272,00</b>	<b>0,00</b>	<b>811.272,00</b>
Materia Prima				811.272,00	0,00	811.272,00
MATERIA PRIMA	PRODUCCION	1	811.272,00	811.272,00	0,00	811.272,00
<b>ACTIVOS REALES</b>				<b>80.773,09</b>	<b>0,00</b>	<b>80.773,09</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>				<b>69.383,04</b>	<b>0,00</b>	<b>69.383,04</b>
ACTIVOS FIJOS				69.383,04	0,00	69.383,04
Activos Fijos Administración	año	1	50.032,99	50.032,99	0,00	50.032,99
Activos fijos Producción	año	1	19.350,05	19.350,05	0,00	19.350,05
<b>Depreciación activo fijo</b>				<b>11.390,05</b>	<b>0,00</b>	<b>11.390,05</b>
Depreciación activo fijo				11.390,05	0,00	11.390,05
Depreciación activo fijo	año	1,00	11390,05	11.390,05	0,00	11.390,05
<b>TOTAL, PRESUPUESTO</b>				<b>1.353.342,49</b>	<b>0,00</b>	<b>1.344.222,49</b>

Fuente: Elaboración Propia.

### 7.6.1.1. Gastos administrativos

**TABLA N° 27  
GATOS ADMINISTRATIVOS**

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario (Bs.)	TOTAL (Bs)	Presupuesto Total (Bs)	
					Fuentes de Financiamiento (Bs)	
					A propio	F. Bancario
<b>SERVICIOS PERSONALES</b>				<b>268.880,64</b>	<b>0,00</b>	<b>268.880,64</b>
<b>Servicios Personales</b>				<b>218.400,00</b>	<b>0,00</b>	<b>218.400,00</b>
<b>Sueldos y Salarios Personal Administrativo</b>				218.400,00	0,00	218.400,00
Pago a Gerente propietario y administrador	meses	13,00	4000,00	52.000,00	0,00	52.000,00
Pago a Contador	meses	13,00	3500,00	45.500,00	0,00	45.500,00
Pago Distribuidor	meses	13,00	2500,00	32.500,00	0,00	32.500,00
Pago Vendedor	meses	13,00	2300,00	29.900,00	0,00	29.900,00
Pago Cajero	meses	13,00	2300,00	29.900,00	0,00	29.900,00
Pago servicio de limpieza	meses	13,00	2200,00	28.600,00	0,00	28.600,00
<b>Cargas Sociales</b>				<b>50.480,64</b>	<b>0,00</b>	<b>50.480,64</b>
Cargas Sociales				50.480,64	0,00	50.480,64
Pago por cargas Sociales	meses	12,00	2807,28	33.687,36	0,00	33.687,36
Previsión para el pago de beneficios sociales	meses	12,00	1399,44	16.793,28	0,00	16.793,28
<b>SERVICIOS NO PERSONALES</b>				<b>21.586,67</b>	<b>0,00</b>	<b>21.586,67</b>
<b>Servivios Basicos</b>				<b>2.244,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.244,00</b>
<b>Energía eléctrica</b>				<b>252,00</b>	<b>0,00</b>	<b>252,00</b>
Pago de Energía eléctrica	Mes	12,00	21,00	252,00	0,00	252,00

<b>Agua</b>				<b>144,00</b>	<b>0,00</b>	<b>144,00</b>
Pago por consumo de agua	Mes	12,00	12,00	144,00	0,00	144,00
<b>Teléfono e internet</b>				<b>1.848,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.848,00</b>
Pago por servicio telefónico e internet	Mes	12,00	154,00	1.848,00	0,00	1.848,00
<b>GASTOS DE DISTRIBUCIÓN</b>				<b>7.200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.200,00</b>
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN				7.200,00	0,00	7.200,00
Combustible	Semana	48,00	150,00	7.200,00	0,00	7.200,00
<b>COSTOS DE ESTRATEGIA DE PRODUCCION</b>				<b>1.920,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.920,00</b>
PUBLICIDAD Y COMERCIALIZACION				1.920,00	0,00	1.920,00
Letrero de 1 de alto por 2 de ancho	PIEZA	1,00	980,00	980,00	0,00	980,00
Letrero de 1 de alto por 2 de ancho	PIEZAS	1,00	340,00	340,00	0,00	340,00
Bolsas de Nylon 30 X 35 cm.	PIEZAS	4000,00	0,15	600,00	0,00	600,00
<b>IMPUESTOS</b>				<b>630,00</b>	<b>0,00</b>	<b>630,00</b>
IMPUESTOS				630,00	0,00	630,00
Pago de impuestos	Mes	6,00	105,00	630,00	0,00	630,00
<b>Depreciación activo fijo administración</b>				<b>9.592,67</b>	<b>0,00</b>	<b>9.592,67</b>
Depreciación activo fijo administración				9.592,67	0,00	9.592,67
Depreciación activo fijo administración				9.592,67	0,00	9.592,67
<b>TOTAL, GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				<b>290.467,31</b>	<b>0,00</b>	<b>290.467,31</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.6.1.2. Costos de producción

**TABLA N° 28  
COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario (Bs.)	TOTAL (Bs)	Presupuesto Total (Bs)	
					Fuentes de Financiamiento (Bs)	
					A propio	F. Bancario
<b>SERVICIOS PERSONALES</b>				<b>179.253,76</b>	<b>0,00</b>	<b>179.253,76</b>
<b>Servicios Personales</b>				<b>145.600,00</b>	<b>0,00</b>	<b>145.600,00</b>
<b>Salarios Personal de Producción</b>				145.600,00	0,00	145.600,00
Pago a Panaderos	meses	13,00	6000,00	78.000,00	0,00	78.000,00
Pago a Auxiliar de panadería	meses	13,00	5200,00	67.600,00	0,00	67.600,00
<b>Cargas Sociales</b>				<b>33.653,76</b>	<b>0,00</b>	<b>33.653,76</b>
Cargas Sociales personal de producción				33.653,76	0,00	33.653,76
Pago por cargas Sociales	meses	12,00	1871,52	22.458,24	0,00	22.458,24
Previsión para el pago de beneficios sociales	meses	12,00	932,96	11.195,52	0,00	11.195,52
<b>SERVICIOS NO PERSONALES</b>				<b>1.169,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.169,00</b>
<b>Servicios Básicos</b>				<b>924,00</b>	<b>0,00</b>	<b>924,00</b>
<b>Energía eléctrica</b>				<b>588,00</b>	<b>0,00</b>	<b>588,00</b>
Pago de Energía eléctrica	Mes	12,00	49,00	588,00	0,00	588,00
<b>Agua</b>				<b>336,00</b>	<b>0,00</b>	<b>336,00</b>
Pago por consumo de agua	Mes	12,00	28,00	336,00	0,00	336,00
<b>IMPUESTOS</b>				<b>245,00</b>	<b>0,00</b>	<b>245,00</b>
IMPUESTOS				245,00	0,00	245,00

Pago de impuestos	anual	1,00	245,00	245,00	0,00	245,00
<b>Materia prima</b>				<b>811.272,00</b>	<b>0,00</b>	<b>811.272,00</b>
<b>Materia prima</b>				<b>811.272,00</b>	<b>0,00</b>	<b>811.272,00</b>
Materia prima				811.272,00	0,00	811.272,00
HARINA	PRODUCCION	240	1800	432.000,00	0,00	432.000,00
MANTECA	PRODUCCION	240	670,8	160.992,00	0,00	160.992,00
LEVADURA	PRODUCCION	240	35	8.400,00	0,00	8.400,00
AZUCAR	PRODUCCION	240	70	16.800,00	0,00	16.800,00
SAL	PRODUCCION	240	4,5	1.080,00	0,00	1.080,00
QUESO	PRODUCCION	240	120	28.800,00	0,00	28.800,00
HUEVO	PRODUCCION	240	110	26.400,00	0,00	26.400,00
MOLLETE	PRODUCCION	240	30	7.200,00	0,00	7.200,00
HARINA INTEGRAL	PRODUCCION	240	180	43.200,00	0,00	43.200,00
HARINA DE MAIZ	PRODUCCION	240	180	43.200,00	0,00	43.200,00
ANIS	PRODUCCION	240	50	12.000,00	0,00	12.000,00
CANELA MOLIDA	PRODUCCION	240	10	2.400,00	0,00	2.400,00
LEÑA	PRODUCCION	240	120	28.800,00	0,00	28.800,00
<b>DEPRECIACIÓN ACTIVO FIJO</b>				<b>1.797,38</b>	<b>0,00</b>	<b>1.797,38</b>
<b>Depreciación Activo fijo produccion</b>				<b>1.797,38</b>	<b>0,00</b>	<b>1.797,38</b>
Depreciación Activo fijo producción				1.797,38	0,00	1.797,38
Depreciación Activo fijo producción	0	0	0	1.797,38	0,00	1.797,38
<b>TOTAL, COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>				<b>993.492,14</b>	<b>0,00</b>	<b>993.492,14</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.6.1.3. Inversión de activos fijos

**TABLA N° 29  
INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario (Bs.)	TOTAL (Bs)	Presupuesto Total (Bs)		% DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACION
				Fuentes de Financiamiento (Bs)			
				A propio	F. Bancario		
<b>ACTIVOS REALES</b>			<b>69.383,04</b>	<b>0,00</b>	<b>69.383,04</b>	<b>0,00</b>	<b>11.390,05</b>
<b>ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACIÓN</b>			<b>46.788,01</b>	<b>0,00</b>	<b>46.788,01</b>		<b>9.371,73</b>
ACTIVOS FIJOS ADMINISTRACIÓN			46.788,01	0,00	46.788,01		9.371,73
Motocicleta	1	4.868,58	4.868,58	0,00	4.868,58	20,00%	973,716
Movilidad NISSAN ATLASS	1	35.568,00	35.568,00	0,00	35.568,00	20,00%	7113,6
Teléfono	1	345,21	345,21	0,00	345,21	10,00%	34,521
Computadoras	1	3.500,00	3.500,00	0,00	3.500,00	25,00%	875
Impresoras	1	828,50	828,50	0,00	828,50	25,00%	207,125
Escritorios	1	296,88	296,88	0,00	296,88	10,00%	29,688
Silla Giratoria	1	276,17	276,17	0,00	276,17	10,00%	27,617
Vitrina Expositora	1	1.104,67	1.104,67	0,00	1.104,67	10,00%	110,467
<b>ACTIVOS FIJOS PRODUCCIÓN</b>			<b>13.136,27</b>	<b>0,00</b>	<b>13.136,27</b>		<b>1.642,03</b>
ACTIVOS FIJOS PRODUCCIÓN			13.136,27	0,00	13.136,27		1.642,03
Horno Artesanal a leña capacidad de 230 unid	2	4.904,00	9.808,00	0,00	9.808,00	12,50%	1226
Mesa de Trabajo	4	590,42	2.361,68	0,00	2.361,68	12,50%	295,21

Balanza para pesar el volumen de los ingredientes	1	276,17	276,17	0,00	276,17	12,50%	34,52125
Utensilios	1	690,42	690,42	0,00	690,42	12,50%	86,3025
<b>INVERSION EN OBRAS FISICAS</b>			<b>9.458,76</b>	<b>0,00</b>	<b>9.458,76</b>		<b>376,28</b>
<b>INVERSION EN OBRAS FISICAS</b>			<b>9.458,76</b>	<b>0,00</b>	<b>9.458,76</b>		<b>376,28</b>
Adecuación de Piso	1	2.761,68	2.761,68	0,00	2.761,68	2,50%	69,042
Ventana para Cocina	2	1.726,05	3.452,10	0,00	3.452,10	2,50%	86,3025
Alarma contra Incendios	1	1.173,72	1.173,72	0,00	1.173,72	10,00%	117,372
Línea Telefónica	1	1.035,63	1.035,63	0,00	1.035,63		0
Letrero Luminoso	1	1.035,63	1.035,63	0,00	1.035,63	10,00%	103,563
<b>TOTAL, ACTIVOS FIJOS</b>			<b>69.383,04</b>	<b>0,00</b>	<b>69.383,04</b>		<b>11.390,05</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 7.6.2. Producción de ingresos y gastos (FLUJO)

**TABLA N° 30  
PRODUCCIÓN DE INGRESOS Y GASTOS (FLUJO)**

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>2.432.400,00</b>	<b>2.437.021,56</b>	<b>2.441.651,90</b>	<b>2.446.291,04</b>	<b>2.450.938,99</b>	<b>2.455.595,78</b>
Ingreso	2.432.400,00	2.437.021,56	2.441.651,90	2.446.291,04	2.450.938,99	2.455.595,78
<b>INGRESO NETO POR VENTAS</b>	<b>2.432.400,00</b>	<b>2.437.021,56</b>	<b>2.441.651,90</b>	<b>2.446.291,04</b>	<b>2.450.938,99</b>	<b>2.455.595,78</b>
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>993.492,14</b>	<b>995.379,77</b>	<b>997.270,99</b>	<b>999.165,81</b>	<b>1.001.064,22</b>	<b>1.002.966,25</b>
Materia prima	811.272,00	812.813,42	814.357,76	815.905,04	817.455,26	819.008,43
Mano de Obra Directa	145.600,00	145.876,64	146.153,81	146.431,50	146.709,72	146.988,47
Costos indirectos de producción	36.620,14	36.689,72	36.759,43	36.829,27	36.899,25	36.969,35
<b>INGRESOS BRUTOS</b>	<b>1.438.907,86</b>	<b>1.441.641,79</b>	<b>1.444.380,91</b>	<b>1.447.125,23</b>	<b>1.449.874,77</b>	<b>1.452.629,53</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>1.027.904,81</b>	<b>928.331,70</b>	<b>291.572,13</b>	<b>292.126,12</b>	<b>292.681,16</b>	<b>293.237,25</b>
Sueldos y Salarios Personal Administrativo	218.400,00	218.814,96	219.230,71	219.647,25	220.064,58	220.482,70
Cargas Sociales	50.480,64	50.576,55	50.672,65	50.768,93	50.865,39	50.962,03
Servicios Básicos	2.244,00	2.248,26	2.252,54	2.256,82	2.261,10	2.265,40
Depreciación activo fijo	9.592,67	9.610,90	9.629,16	9.647,45	9.665,78	9.684,15
Impuestos	630,00	631,20	632,40	633,60	634,80	636,01
Publicidad y Comercialización	1.920,00	1.923,65	1.927,30	1.930,96	1.934,63	1.938,31
Gastos de distribución Combustible	7.200,00	7.213,68	7.227,39	7.241,12	7.254,88	7.268,66
Servicio a la Deuda	737.437,50	637.312,50				
<b>UTILIDAD EN OPERACIONES</b>	<b>411.003,05</b>	<b>513.310,09</b>	<b>1.152.808,77</b>	<b>1.154.999,11</b>	<b>1.157.193,61</b>	<b>1.159.392,28</b>
<b>Ingreso neto mensual</b>	<b>34.250,25</b>	<b>42.775,84</b>	<b>96.067,40</b>	<b>96.249,93</b>	<b>96.432,80</b>	<b>96.616,02</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 7.6.2.1. Ingresos

**TABLA N° 31  
INGRESOS DE LA VARIEDAD DE PRODUCTOS DE LA PANADERÍA ARTESANAL “DOÑA MARÍA LUISA”**

<b>VARIEDAD</b>	<b>UNIDADES PRODUCIDAS POR DIA</b>	<b>PRECIO BS</b>	<b>TOTAL, BS DIA</b>	<b>DIAS DE PRODUCCIÓN AL MES</b>	<b>TOTAL, INGRESO MENSUAL Bs.</b>	<b>TOTAL, MESES</b>	<b>TOTAL, INGRESO ANUAL Bs</b>
Pan caspa	700	1,00	700,00	20	14.000,00	12	168.000,00
Pan caspa con queso	700	1,00	700,00	20	14.000,00	12	168.000,00
Bollos de trigo	375	1,00	375,00	20	7.500,00	12	90.000,00
Pan integral	375	1,00	375,00	20	7.500,00	12	90.000,00
Pan de maíz	350	1,00	350,00	20	7.000,00	12	84.000,00
Pan caspa	175	2,00	350,00	20	7.000,00	12	84.000,00
Pan caspa con queso	175	2,00	350,00	20	7.000,00	12	84.000,00
Bollos de trigo	175	2,00	350,00	20	7.000,00	12	84.000,00
Pan integral	175	2,00	350,00	20	7.000,00	12	84.000,00
Pan de maíz	180	2,00	360,00	20	7.200,00	12	86.400,00
Pan caspa	250	5,00	1.250,00	20	25.000,00	12	300.000,00
Pan caspa con queso	125	5,00	625,00	20	12.500,00	12	150.000,00
Bollos de trigo	150	5,00	750,00	20	15.000,00	12	180.000,00
Pan integral	150	5,00	750,00	20	15.000,00	12	180.000,00
Pan de maíz	150	5,00	750,00	20	15.000,00	12	180.000,00
Pan dulce	350	5,00	1.750,00	20	35.000,00	12	420.000,00
<b>TOTAL</b>	4555 Und.		10.135,00		202.700,00		2.432.400,00

Fuente: Elaboración propia.

**CAPÍTULO VIII**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 8.1. CONCLUSIONES

Una vez concluido con todos los capítulos del proyecto plan de negocios, se presenta las siguientes conclusiones:

- La empresa panificadora panadería artesanal “doña María Luisa”, fue desarrollando sus actividades de manera empírica y fue un emprendimiento familiar, con técnicas rudimentarias en sus procesos de producción y con opciones de crecimiento reducidas, cabe aclarar que en la ciudad se encuentran empresas de panificación con altos estándares de calidad en sus productos y servicios.
- La panadería desde inicio de sus actividades comerciales, nunca realizó una campaña publicitaria, para que el medio conozca y sepan de su apertura, por lo que es necesario aplicar estrategias publicitarias a través de volantes, afiches, tarjetas de presentación entre otras, así de esta manera la panadería tendría mucho éxito, así también tener un posicionamiento en el mercado Tarijeño.
- La panadería artesanal “Doña María Luisa”, al dedicarse a la elaboración y comercialización de pan artesanal, desconocen los procesos de comercialización y sus herramientas, por lo que es importante la aplicación de estrategias para que en el futuro perciba beneficios económicos en la venta del producto.

## 8.2. RECOMENDACIONES

Una vez analizadas las conclusiones del presente proyecto, se recomienda a la panadería artesanal “Doña María Luisa” que:

- En la fase de creación e implementación de la empresa se recomienda implementar estrategias de diferenciación, desarrollo por los productos con la finalidad de lograr el desarrollo y fortalecimiento de la empresa.
- Implementar las estrategias de promoción, publicidad, comunicación y de posicionamiento, con el fin de fortalecer e incrementar la satisfacción de los clientes actuales y potenciales.
- Para que el producto no falte en el mercado y la población sea abastecida con el pan se recomienda implementar una pequeña fuerza de ventas, para de esta manera incrementar su cartera de clientes, y en cuanto con los que ya existe implementar un servicio de post venta para poder retenerlos y brindarles una mejor entrega del producto.
- Es conveniente realizar seguimiento al sistema de distribución de manera que permita cubrir la demanda y cubrir otros nuevos mercados.