

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN.

### 1.1 Antecedentes.

El género *Capsicum* tuvo su origen en la zona andina y selvática de lo que antes se denominó el Alto Perú (Perú y Bolivia), zona que incluye la cuenca del Lago Titicaca y lo que hoy pertenece a Bolivia. A nivel nacional, debido a constantes migraciones internas, conquistas e intercambios poblacionales, desde su zona de origen en los valles mesoandinos, el consumo tradicional del ají se expandió y se asimiló en poblaciones altoandinas, poblaciones de los valles bajos y en el sur del país, generalizando su consumo en toda su extensión. **(Matthias Jäger, 2018)**

El ají es el nombre común de diferentes plantas solanácea, éste es un grupo muy diverso encontrándose desde pimientos pequeños, pimentones dulces y hasta una gran variedad de ajíes; teniendo en cuenta que en Bolivia existen conocimientos tradicionales vinculados a su cultivo, producción, conservación y uso relacionados con expresiones sociales, festividades, etc., lo que otorga esta especie un gran potencial productivo y económico a nivel local y nacional. **(Amaya, 2018)**

El ají es una especie de salsa picante que se elabora, usualmente en un batán, sobre la base de ají o locoto, tomate, sal y hierbas aromáticas. **(Alegsa, 2021)**

Cada hogar en Bolivia tiene como acompañamiento típico el ají en sus comidas. Es una de las salsas en la mesa para comer, siendo esta muy sencilla de preparar y a la vez que es de pocos ingredientes. Si bien en el departamento de Tarija los agricultores no se dedican a la producción de ajíes en sus diferentes variedades, cabe mencionar que en el departamento de Chuquisaca es de gran medida la mayor producción en el país. **(Jenny Eugenia Cruz Arveras, 2018)**

El origen primario de la cebolla se encuentra en Asia Central, y como centro secundario el mediterráneo, pues se trata de una de las hortalizas de consumo más antiguo y con tendencia creciente en los países de Sudamérica. Asimismo, a nivel nacional se cuenta con 1.6 MM, quintales de cebolla por época, la Asociación de Productores del Sur (Los principales municipios de Tarija correspondientes a Yunchará y El Puente, Villa

Abecia, Las Carreras y Culpina pertenecientes al departamento de Chuquisaca y Tupiza dependiente de Potosí), investigan mercados para vender su producto que se cosecha desde noviembre a mayo y que son los principales productores de esta hortaliza. **(Tarija, 2021)**

La idea de escabeche puede hacer referencia a distintos tipos de preparaciones gastronómicas. El término proviene del árabe hispánico assukkabāġ. **(Pérez Porto, 2021)**

La primera acepción de escabeche que menciona la Real Academia Española (RAE), en su diccionario alude al adobo o la salsa cuya base se prepara con vinagre, vino o aceite. Al escabeche se le pueden incorporar distintos ingredientes, como granos de pimienta y hoja de laurel. **(Pérez Porto, 2021)**

Este adobo está destinado a sazonar y conservar diversos alimentos. El término también se utiliza para denominar al producto que ha sido sazonado y/o conservado de esta forma. Es un acompañamiento común, popular, típico que se consume con empanadas, salteñas, papas rellenas en el transcurrir de la mañana, dado que con sus ingredientes es fácil de prepararlo y siendo un complemento particular. **(J., 2021)**

Para su producción la materia prima está compartida mediante tres departamentos, que son los principales centros de abastecimiento para la elaboración del mismo.

El producto de ají y escabeche pretende satisfacer la creciente demanda de sabores intensos y picantes en la gastronomía tarijeña. Este adobo y aderezo son apreciados por muchas personas, sin embargo, debido a la falta de tiempo para prepararlos, a menudo se ven relegados en las comidas diarias. Para abordar esta situación, se busca proporcionar facilidades tanto a nivel doméstico como comercial.

En el ámbito doméstico, se pretende brindar alternativas prácticas para que las personas puedan adquirir ají y escabeche fácilmente, ya sea a través de tiendas de barrio, mercados y supermercados.

Además, se contempla proveer con restaurantes, pensiones y otros establecimientos gastronómicos para asegurar que el ají y el escabeche estén disponibles en sus menús. Esto permitirá a los comensales disfrutar de los auténticos

acompañamientos de la comida tarijeña sin tener que preocuparse por preparar estos productos ellos mismos.

En resumen, el objetivo es facilitar el acceso y disfrute de los sabores intensos y picantes del ají y el escabeche en la comida cotidiana de Tarija. Tanto a nivel doméstico como comercial, se busca asegurar que estas delicias culinarias estén al alcance de todos aquellos que deseen experimentar la riqueza gastronómica de la región.

## **1.2 Delimitación de la investigación.**

### **1.2.1 Delimitación teórica.**

El presente plan de negocios, pretende englobar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de ajíes y escabeches en la ciudad de Tarija. En el cual se determinará si será rentable mediante el desarrollo de planes en los diferentes conceptos que se encuentran dentro de la administración aplicada que comprenden las siguientes áreas: Producción, Recursos Humanos, Marketing y Finanzas. Asimismo, revisar información en libros, investigaciones realizadas sobre los temas a estudiar, interiorizarse con el medio al estar al día con la información en los periódicos y artículos lanzados pertinentes.

### **1.2.2 Delimitación temporal.**

El desarrollo de la presente investigación se realizará en la gestión 2023, iniciándose en el mes de febrero y concluyendo en el mes de septiembre, considerando la información primaria y secundaria obtenida, esta información tendrá como máximo 5 años de antigüedad para que cumpla la credibilidad esperada.

### **1.2.3 Delimitación espacial.**

Esta investigación se llevará a cabo en la ciudad de Tarija, provincia Cercado, Bolivia, donde se reunirán los datos para la presente investigación.

### **1.3 Identificación del problema.**

En este plan de negocio se busca aprovechar la creciente demanda en el sector de la comida rápida, ofreciendo ajíes y escabeches como acompañamiento tradicional. Muchas veces, las personas buscan darle un toque extra de sabor a sus comidas, y las salsas son una opción popular. Además, se ha identificado una brecha en el mercado local, donde no es aprovechada la elaboración de estos ajíes y escabeches que contengan valor agregado al consumir en diferentes momentos del día, ya sea en casa, en el trabajo o en eventos sociales. Por lo tanto, este negocio busca llenar ese vacío y brindar a las personas una alternativa conveniente y sabrosa para complementar sus comidas.

Y así aprovechar la existencia de alternativas para el consumo de tomate, ají, cebolla que a veces lleva a su desaprovechamiento o desperdicio que en la mayoría de los casos no es compostado.

Finalmente, estos residuos se convierten en contaminantes del medio ambiente por su descomposición, siendo una posible fuente de plagas y se generan enfermedades. Por lo antes mencionado, se demuestra que el desperdicio de materia prima en la ciudad de Tarija y la escasez de alternativas para su aprovechamiento, es una buena alternativa usarlas en ajíes y escabeches.

### **1.4 Formulación del problema.**

Determinar la viabilidad técnica, económica y financiera de implementar el plan de negocios para la elaboración y comercialización de ajíes y escabeches en la ciudad de Tarija

### **1.5 Análisis e identificación del mercado potencial.**

Las personas interesadas se encuentran en un segmento comprendido de la ciudad de Tarija que oscilan de los veinte años hasta los sesenta años de edad que consumen ajíes y escabeches de manera directa y que acompañan a diversos alimentos elaborados por los puestos de venta de la población tarijeña; pudiendo identificar a algunos de los posibles intermediarios que llevarán el producto a su consumo final como

ser los restaurantes (hoteles, alojamientos, pensiones), salteñerías, ferias de comidas (kermesse), eventos (cumpleaños, bodas), restaurantes de comida rápida (hamburgueserías, ventas de pollo, puestos ambulantes) supermercados, Marketplace, etc. Esto hace que el producto llegue a hombres y mujeres, jóvenes y adultos que tengan el gusto por acompañar sus alimentos de manera diferente e innovadora.

### **1.6 Descripción de la idea de negocio.**

El diseño del plan de negocios que se busca implementar en la ciudad de Tarija es con el fin de poder ofrecerle a toda la población nuevas formas de poder acompañar al momento de consumir en sus comidas cotidianas.

Este producto pretende satisfacer necesidades basadas desde un punto más innovador llegando a fusionar algo tradicional con lo moderno, por ese motivo se le quiere dar un valor agregado a las típicos ajíes y escabeches.

Estos ajíes y escabeches recibirán un sabor diferente para los consumidores logrando marcar la diferencia de lo tradicional y los productos sustitutos, de esa manera satisfacer la necesidad de consumo que existe por los consumidores, como también buscar un mayor prestigio, fidelización, confianza y credibilidad a la manera de consumirlo porque será de manera artesanal.

Empezando por el ají, este tendrá una textura grumosa que haga deleitar el paladar de los consumidores tarijeños como ya es de costumbre; en cambio el escabeche cobrará un sabor no tan común como se acostumbra, añadiéndole algunas especias en su elaboración.

Como una actividad secundaria y no menos importante, el presente plan de negocios busca cubrir una parte de la producción de materia prima de los agricultores con la que se va a producir los ajíes y escabeches. Además, permitirá que los habitantes de la ciudad de Tarija puedan consumir con una nueva alternativa en cuanto a lo tradicional con nuestros sabores y fusiones.

## **1.7 Identificación de las necesidades insatisfechas.**

### **1.7.1 El tiempo:**

El tiempo necesario para prepararse el ají y escabeche al gusto lo hace muy complicado ya que su elaboración es un poco morosa, por ese motivo se busca facilitar al consumidor la obtención de estos productos con la máxima calidad.

### **1.7.2 Variedad del producto:**

En el país y por ende en el departamento de Tarija se cuenta con una amplia variedad de productos que conlleva la elaboración de dichos ajíes y escabeches que no están siendo aprovechadas para tener un sabor único y diferente, es decir, que se le puede dar a una gran diversificación de mezclas para el mejor aprovechamiento y disfrutar del producto.

### **1.7.3 Alcance:**

La dificultad inmediata de obtener un producto rico, de calidad y que principalmente sea de fácil acceso, hace que los productos sean ideales para los consumidores; siendo que muchos productos son artesanales y es un poco difícil.

### **1.7.4 Productos perecederos:**

Se debe tener presente que la materia prima tiene abundancia en todas las épocas y estaciones del año, pero que una vez cosechadas algunas especies de solanáceas tienden a una descomposición considerable en un cierto periodo de tiempo. Esto lleva a buscar nuevas formas para un mejor aprovechamiento del tomate, ají, cebolla y verduras, que eviten su desperdicio una vez salidas al mercado.

### **1.7.5 Oportunidades de negocio.**

Posibilidad de entrar a un segmento de mercado que aún no está siendo explotado en su plenitud, principalmente por qué existe esa necesidad de consumir ajíes y

escabeches listo para su consumo y por ende aprovechar la disponibilidad de materia prima que se tiene, llegando a generar en el país ese valor agregado que se está buscando, y como consecuencia ayudar a disminuir el desperdicio del mismo, sabiendo que estos productos en la mayoría de los casos se consumen de forma directa o no muy elaborada en el medio.

Existe cierta necesidad para satisfacer con el producto, esta debe proporcionar otras características con nuevas mezclas diferentes al de la competencia, algo fuera de lo común a lo que están acostumbrados los consumidores. Ahí es donde se puede aprovechar que en Tarija si bien existen a la venta variedades de ajíes y escabeches, estos no son de conocimiento común y son difíciles de encontrar, es así que se aprovecha esta oportunidad de mercado.

## **1.8 Objetivos de investigación.**

### **1.8.1 Objetivo general.**

Diseñar un plan de negocio para crear una empresa que elabore ajíes y escabeches, dónde se podrá verificar la viabilidad técnica, económica, financiera, recursos humanos y de mercado en la ciudad de Tarija - Provincia Cercado.

### **1.8.2 Objetivos específicos:**

- Analizar los factores del macro y micro entorno del negocio que son determinantes en las oportunidades y amenazas para la elaboración y comercialización de ajíes y escabeches.
- Diseñar una estructura organizativa y determinar los recursos humanos necesarios para el desarrollo del negocio.
- Realizar un estudio de mercado que identifique el nivel de demanda potencial y a la vez determinar el grado de aceptación del plan de negocios.
- Realizar un plan operacional para definir los productos que tendrán en cuenta y que se ofertarán en el negocio, definir la distribución física que tendrá el proceso de

---

elaboración, así también, los requerimientos de maquinaria y equipo necesarios para la instalación y puesta en marcha del proyecto.

- Identificar las necesidades específicas de los posibles clientes y la demanda real y potencial del producto a partir de una investigación de mercado.
- Establecer estrategias de diferenciación para impulsar la posición competitiva.
- Diseñar un plan financiero para determinar la viabilidad a través de indicadores de evaluación económica y financiera.

### **1.9 Justificación.**

Este plan de negocio nace por la necesidad existente que tienen las personas para poder acompañar sus diferentes comidas con los tradicionales ajíes y escabeches, que terminan siendo dejados de lado por la falta de tiempo para prepararlos, siendo ahí donde se aprovechará esta situación

También surge para aprovechar la bastante producción de ají, tomate, cebolla local y nacional; para convertirla en ají y escabeche ya que tendrá un toque peculiar para las personas que lo consuman.

A medida que va pasando el tiempo, las familias tarijeñas van siendo más exigentes al acompañar sus distintas comidas, asimismo mencionar que en el sector de las salsas existe una gran demanda de consumo e innovación constante y el presente producto busca salir de la cotidianidad y experimentar nuevos sabores tradicionales.

Este plan de negocios permitirá aplicar conceptos, teorías al tema central de plan de negocios los cuales son operativos, de financiación, investigación de mercados, (para obtener resultados en favor, conocer la aceptabilidad, viabilidad y factibilidad que podría tener el producto al presentarlo al mercado), etc. Dando lugar a ofertar un producto distinto, aplicando conocimientos académicos y administrativos para el desarrollo eficaz y eficiente del emprendimiento, adaptando al entorno económico y socio-cultural de la ciudad de Tarija ya que la misma cuenta con varios competidores pero que no tienen las mismas características que tendrá el producto al salir al mercado. El mismo se presta para consumirlo en locales de comida, comida rápida, restaurantes, patios de comidas, etc.

## **1.10 Metodología:**

### **1.10.1 Marco Metodológico.**

Se refiere al nivel de profundidad de investigación que se aplicará en el plan de negocios, las técnicas que se emplearán en la investigación como así también las fuentes de donde se obtuvo la información. En el siguiente plan de negocio se aplicará los siguientes tipos de investigación:

### **1.11 Nivel de investigación.**

#### **1.11.1 Investigación exploratoria:**

Tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador. (Malhotra N. , 2015).

Se realizará una investigación exploratoria para identificar las necesidades a satisfacer en la población tarijeña y las oportunidades de mercado que pueden existir para la elaboración del plan de negocio, ofertando un producto en ajíes y escabeches en la ciudad de Tarija.

#### **1.11.2 Investigación explicativa:**

Está diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción en una situación específica. (Malhotra N. , 2015).

Con la finalidad de determinar las expectativas y características de los clientes se realizará una investigación de mercado para el cual dicha investigación tendrá un nivel de profundidad explicativo.

#### **1.11.3 Investigación descriptiva:**

Tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado. (Malhotra N. , 2015).

Para la elaboración del plan de negocios debe contar con un plan de marketing, plan de operaciones, plan de organización y el plan financiero, para lo cual se aplicará una investigación descriptiva.

### 1.11.3.1 Población:

La población en el año 2022 de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE), es de 601,214 habitantes. En la presente tabla se proyecta la tasa de crecimiento poblacional, de acuerdo a métricas dependientes del INE que es del 1.56%, se estima que el crecimiento en la población de Tarija para la gestión 2023 es de 9,379 habitantes, sumando así un total de 610,593, mismo que servirá para determinar el rango de edades para nuestra población sujeta a estudio. (TABLA N° 1).

**TABLA N° 1: CRECIMIENTO POBLACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA**

TOTAL DE LA POBLACIÓN 2022	TASA DE CRECIMIENTO (%)	TOTAL DE LA POBLACIÓN 2023
601,214	1.56	9,379
	<b>Total</b>	<b>610,593</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

De acuerdo a las proyecciones de población por sexo según edad, se determinó las categorías de entre 20 a 60 años de edad, obteniendo el número de habitantes correspondientes entre un rango y otro, haciendo un total de 314,952 habitantes que corresponde al 52% del total de la población del Departamento de Tarija. Este cálculo se realizó para obtener los porcentajes correspondientes para cada rango de edad y así poder aplicar a la población del municipio de Tarija. (TABLA N° 2).

**TABLA N° 2: PORCENTAJE POBLACIONAL ENTRE LOS RANGOS DE EDADES**

TOTAL DE LA POBLACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA (610,593)		
610,593		
Rango de Edad	N° de Habitantes	%
20 - 24	51,993	9%
25 - 29	49,166	8%

30 - 34	46,026	8%
35 - 39	42,159	7%
40 - 44	37,839	6%
45 - 49	32,922	5%
50 - 54	27,957	5%
55 - 59	22,898	4%
60	3,992	1%
	<b>314,952</b>	<b>52%</b>

*Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados del INE.*

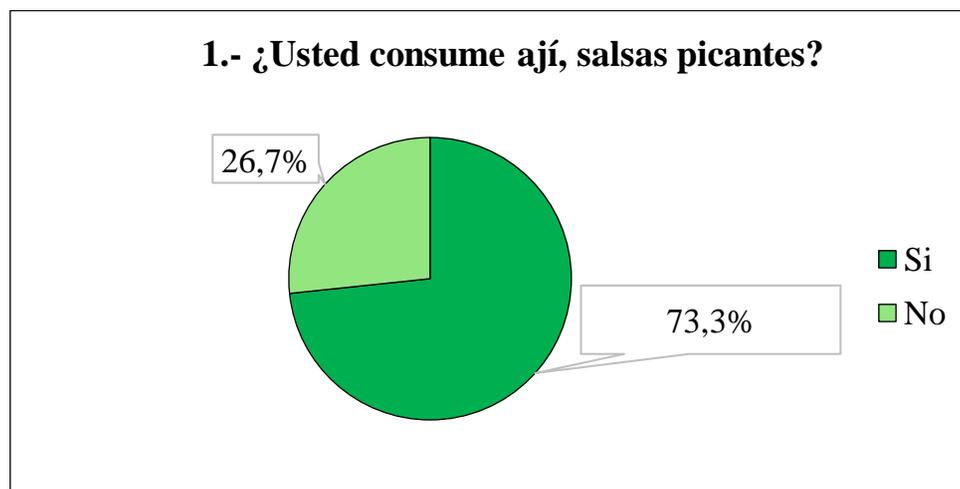
### 1.11.3.2 Encuesta piloto:

Antes de realizar la prueba piloto se diseñó un cuestionario con el fin de poder determinar aquellos datos importantes que permitirán inferir sobre el comportamiento de la población en cuanto al producto que se desea lanzar al mercado.

Una vez realizado el cuestionario previo, se pone a prueba la encuesta piloto en un mercado de la ciudad, sabiendo que los mercados son los lugares de conglomeración de muchas personas que asisten para hacer las compras.

#### Resultados de la Encuesta Piloto.

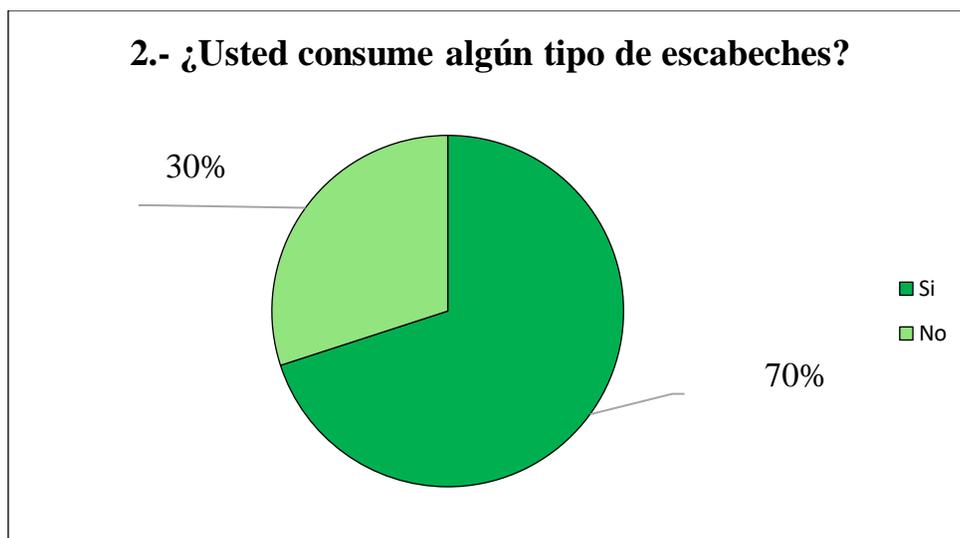
**GRÁFICO N° 1: ENCUESTA PILOTO PREGUNTA 1**



*Fuente: Elaboración propia.*

En esta gráfica se muestra la cantidad de personas que consumen ají y salsas picantes, de la cual el 73,3% de las personas encuestadas alegaron que “SI” consumen y el restante 26,7% dijo de “NO” consumen.

## GRÁFICO N° 2: ENCUESTA PILOTO PREGUNTA 2



*Fuente: Elaboración propia.*

En la presente gráfica se muestra la cantidad de personas que consumen escabeches, de la cual el 70% de las personas encuestadas alegaron que “SI” consumen y el restante 30% dijo de “NO” consumen.

De acuerdo a los porcentajes positivos conseguidos, la ponderación de ambos llega a ser del 71.65%, tasa alcanzada gracias a las preguntas de las encuestas (prueba piloto), realizadas de consumo de ajíes y escabeches que servirá para obtener la población sujeta a estudio. (TABLA N° 3).

**TABLA N° 3: PONDERACIÓN DE LOS DOS PORCENTAJES**

PORCENTAJE	
1.- ¿Usted consume ají, salsas picantes?	2.- ¿Usted consume algún tipo de escabeches?
<b>73.3%</b>	<b>70%</b>
Ponderación de los dos Porcentajes	
<b>71.65%</b>	

*Fuente: Elaboración propia.*

La población del municipio de Tarija es de 276,946 reflejada por el Instituto Nacional de Estadística en el cuadro de Proyecciones de Población, según departamento y municipio. Llegando a segmentar la población gracias a los porcentajes de población por rango de edad para obtener el resultado final de la gráfica que muestra que la Población

Sujeta a Estudio es de 102,354, cifra que se obtuvo aplicando la tasa de consumo de ajés y escabeches del 71,65%. (TABLA N° 4).

**TABLA N° 4: OBTENCIÓN DE LA POBLACIÓN SUJETA A ESTUDIO DEL MUNICIPIO DE TARIJA**

<b>Población Sujeta a Estudio</b>			
<b>Rango de edad</b>	<b>% por Rango de Edad</b>	<b>Población</b>	<b>Tasa de consumo</b>
20 - 24	9%	23,582	16,897
25 - 29	8%	22,300	15,978
30 - 34	8%	20,876	14,958
35 - 39	7%	19,122	13,701
40 - 44	6%	17,163	12,297
45 - 49	5%	14,932	10,699
50 - 54	5%	12,680	9,086
55 - 59	4%	10,386	7,441
60	1%	1,811	1,297
	<b>52%</b>	<b>142,852</b>	<b>102,354</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### **1.12 Diseño de la investigación.**

El diseño de investigación está orientado al plan o estrategia que se desarrollará para obtener la información necesaria y llevar a cabo una investigación. Los métodos para la recolección de datos que se utilizarán son los siguientes:

#### **1.12.1 Datos secundarios.**

Para la elaboración del presente plan de negocio es necesario la obtención de información de fuentes confiables, estos se pueden obtener en libros, artículos, periódicos, internet y otros medios.

### **1.12.2 Fuentes primarias.**

Se realizará una investigación descriptiva para la recolección de la información que se encontrará a través de algunos métodos de investigación, como ser entrevistas y aplicación de cuestionarios.

### **1.13 Método de encuesta.**

Consiste en formular preguntas para un segmento de mercado identificado que represente a una población a través de la técnica de muestreo, que permita obtener información clara, real y oportuna.

#### **1.13.1 Método de observación.**

Consiste en recabar información de los hechos, donde se identifican las preferencias y expectativas que los clientes requieren con el producto a ofertar.

#### **1.13.2 Focus Group.**

Se usará este método de investigación cualitativo para reunir a un conjunto de personas para que participen dando sus opiniones y respondiendo preguntas en torno al tema del producto.

# **CAPÍTULO II**

## **ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

## ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO.

### 2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTA).

#### 2.1.1 Factor Político - Legal.

Existe en Tarija la Ley Municipal N°106 publicada el 21 de julio de 2016 por el Concejo Municipal denominada: "Fomento a emprendimientos y desarrollo de empresas productivas". Esta ley tiene la finalidad de “coadyuvar el desarrollo económico local”, contribuyendo a la generación de empleo, dentro de las definiciones se encuentra la llamada incubadora de empresas.

La Ley Municipal N°106 de Tarija es una herramienta muy importante para el fomento de emprendimientos y el desarrollo de empresas productivas en la región. La incubadora de empresas es una de las medidas contempladas en esta ley, y se trata de un espacio físico y virtual donde los emprendedores pueden recibir asesoramiento, capacitación y financiamiento para desarrollar sus proyectos.

La incubadora de empresas es una excelente oportunidad para los emprendedores ya que les permite contar con un espacio de trabajo adecuado, acceso a recursos y conocimientos especializados, así como también a la posibilidad de establecer contactos con otros emprendedores y empresarios. Esto puede ser muy beneficioso para el crecimiento y consolidación del proyecto. Pudiendo ser una excelente oportunidad para hacer crecer el proyecto.

Como se explica anteriormente la Ley y el Programa vigente en Tarija son de aspecto positivo para el plan, debido a que existe un incentivo y fomento para elaborar productos innovadores como ser en este caso ajíes y escabeches basado en lo tradicional con lo moderno.

En cuanto a la normativa relacionada al registro y comercialización de ajíes y escabeches en Bolivia, es emitida por el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG), que a continuación se detalla:

- Resolución Administrativa N°092/2007, de 24 de agosto de 2007, que aprueba el «Sistema de codificación de alimentos y bebidas destinados al consumo humano».

---

Esta es una normativa que establece un sistema de codificación alfanumérico para identificar cada producto alimentario de manera única en Bolivia. El objetivo principal de este sistema es mejorar la calidad e inocuidad alimentaria, facilitando el control sanitario y la gestión de la información sobre los productos alimentarios. De esta manera, se busca garantizar la seguridad alimentaria para el consumidor final y asegurar que todas las empresas que produzcan o comercialicen alimentos y bebidas destinados al consumo humano en Bolivia cumplan con esta normativa. Es importante que los empresarios del sector alimentario estén al tanto de esta resolución y la cumplan para garantizar la calidad e inocuidad de los productos que ofrecen al público.

- Resolución Administrativa N°60/04, de 25 de junio de 2004, que establece la vigencia del «Registro sanitario de empresas del rubro alimenticio». (**Tierras, 2012**), puede ser muy beneficioso para el plan de negocio que está en el sector alimentario. Este registro garantiza que los productos alimenticios que se ofrecen al público sean seguros y cumplen con los requisitos sanitarios necesarios. Al tener este registro, los consumidores pueden confiar en la calidad y seguridad de los productos, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa. Además, cumplir con las normas sanitarias puede evitar posibles sanciones y multas por parte de las autoridades competentes. En resumen, el registro sanitario puede ser una herramienta valiosa para mejorar la calidad y seguridad de los productos alimenticios ofrecidos por la empresa y aumentar su reputación en el mercado.
- Resolución Administrativa N°040/03, de 22 de mayo de 2003, que aprueba el nuevo reglamento de «Registro sanitario de empresas del rubro alimenticio». (**Tierras, 2012**).
- Ley N°830, de 6 de septiembre de 2016, de «Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria», establece el marco normativo en materia sanitaria e inocuidad alimentaria, declarándola como prioridad nacional y reconociendo al SENASAG como la autoridad nacional competente. (**Plurinacional, 2016**)

### **2.1.1.1 Pro-Bolivia:**

La entidad Pro-Bolivia permite a las empresas obtener un certificado demostrando que cumple con los requisitos establecidos en el registro y acreditación.

Su objetivo principal es impulsar el cambio de la matriz productiva nacional, generando valor agregado a la producción primaria, y transformación productiva y produciendo mayor generación de excedentes e ingresos en la producción artesanal, agroindustrial, manufacturera e industrial.

La entidad Pro-Bolivia puede beneficiar a un emprendimiento ya que tiene como objetivo principal apoyar y fomentar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Bolivia, ofreciendo programas de financiamiento, capacitación y asistencia técnica. De esta manera, los emprendedores pueden acceder a recursos para mejorar sus negocios y aumentar sus oportunidades de éxito en el mercado. Además, Pro-Bolivia también promueve la innovación y el emprendimiento en el país, lo que puede generar nuevas oportunidades de negocio para los emprendedores.

Por otro lado, si un emprendimiento no cumple con los requisitos o condiciones establecidas por Pro-Bolivia para recibir financiamiento o asistencia técnica, puede ser perjudicado. Además, si la entidad no cuenta con los recursos necesarios para satisfacer la demanda de solicitudes de financiamiento o asistencia técnica, también podría limitar las oportunidades de los emprendedores para acceder a estos recursos.

En resumen, la entidad Pro-Bolivia puede ser beneficiosa para un emprendimiento al ofrecer programas de financiamiento, capacitación y asistencia técnica para mejorar sus negocios y aumentar sus oportunidades de éxito en el mercado. Sin embargo, si no se cumplen con los requisitos o si la entidad no cuenta con los recursos necesarios, esto podría perjudicar a un emprendimiento.

### **2.1.1.2 Inocuidad Alimentaria, SENASAG:**

Es la garantía que los alimentos no causarán daño al consumidor cuando se preparen y/o consuman, sin representar riesgos para la salud. Esta condición involucra a varios actores (productores primarios, transformadores de alimentos, transportistas,

comercializadores de alimentos y consumidor final) a lo largo de la cadena alimenticia hasta llegar al consumidor final, todos estos tienen la responsabilidad de asegurar que los alimentos sean inocuos.

La Unidad Nacional de Inocuidad Alimentaria, tiene el objetivo de garantizar la inocuidad de los alimentos en los tramos productivos y de procesamiento que correspondan al sector agropecuario regulando las buenas prácticas en la producción primaria y transformación, registro y vigilancia y realizar la certificación de la inocuidad alimentaria de productos alimenticios de consumo nacional, de exportación e importación.

### **2.1.1.3 Instituto Boliviano de Normas de Calidad, IBNORCA:**

Normas Básicas (NB 804) – Código de prácticas de higiene para las frutas y hortalizas en conserva son beneficiosas para el emprendimiento que se dedica a la producción y comercialización de frutas y hortalizas en conserva. Estas normas establecen los requisitos básicos de higiene y seguridad alimentaria que deben cumplir los productos en conserva, desde su producción hasta su comercialización, lo que puede garantizar la calidad del producto y la seguridad alimentaria de los consumidores.

Para el emprendimiento, cumplir con estas normas puede generar confianza y credibilidad en el mercado, ya que los clientes pueden confiar en que los productos cumplen con los estándares de calidad y seguridad alimentaria. Además, al cumplir con estas normas, el emprendimiento puede evitar posibles sanciones o multas por incumplimiento de las regulaciones sanitarias.

En resumen, las Normas Básicas (NB 804) - Código de prácticas de higiene para las frutas y hortalizas en conserva son beneficiosas para un emprendimiento al garantizar la calidad del producto y la seguridad alimentaria de los consumidores, generando confianza y credibilidad en el mercado.

El presente Código de prácticas de higiene contiene los procedimientos más utilizados que se aplicará a todas las frutas y hortalizas envasadas en recipientes herméticamente cerrados y tratados antes o después de introducirse en los recipientes. Estando completa en sí misma esta norma contempla todos los aspectos a tomar en cuenta para la producción. **(IBNORCA, 199)**.

En base a un análisis las políticas, resoluciones, leyes municipales, decretos, es importante mencionar que lo presentado anteriormente no impide el desarrollo y la libre creación de este negocio en el estado boliviano; pudiendo establecer toda persona, ya sea natural o jurídica.

### **2.1.2 Factor Económico.**

El factor económico es uno de los más relevantes para tomar en cuenta debido a que afecta tanto al negocio cómo a la economía de los clientes, existiendo situaciones a favor y en contra para lo cual se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- Recuperación de la Economía Departamental.
- Producto Interno Bruto (PIB).
- Inflación.
- Desempleo.
- Ahorro.

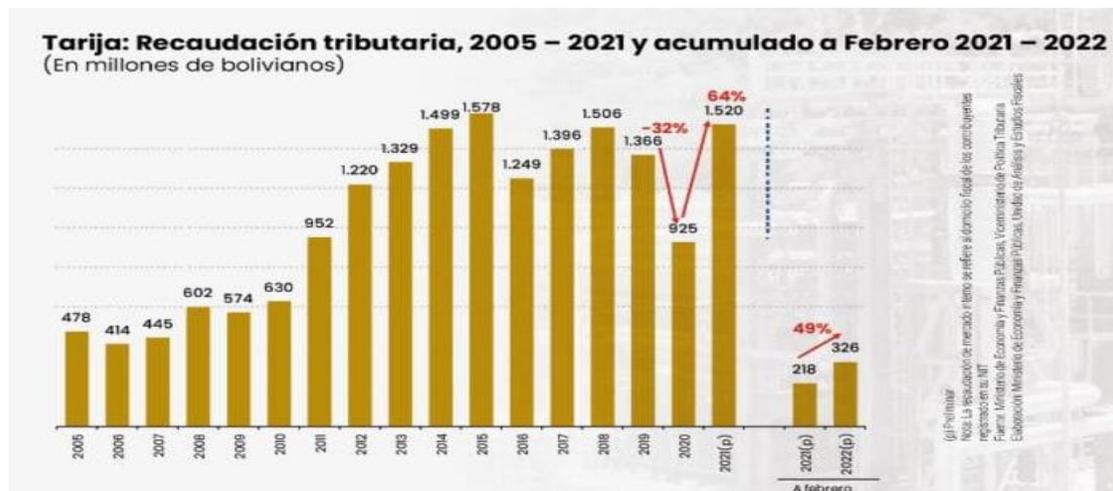
La Economía de Tarija se Recupera con el Aumento de las Recaudaciones Tributarias y las Exportaciones.

El ministerio de economía y finanzas informó que los principales indicadores económicos del departamento de Tarija se recuperan, aumentan las exportaciones, las recaudaciones tributarias suben y el mercado interno se agiliza con las disposiciones económicas implementadas por el Gobierno.

Esta información es muy positiva para el negocio que operará en el departamento de Tarija, ya que indica que los principales indicadores económicos están mejorando. El aumento en las exportaciones y la recaudación tributaria sugieren que hay un mayor flujo de dinero en la economía del departamento y que las actividades económicas se están reactivando. Esto puede significar más oportunidades de negocio y mayores posibilidades de crecimiento para las empresas que operan en Tarija. Además, el mercado interno se está agilizando, lo que puede generar una mayor demanda por los productos y servicios locales. En resumen, esta información sugiere un entorno económico favorable para los negocios Tarijeños. esto también refleja un mejor poder adquisitivo de las personas en relación a las gestiones anteriores y supone al mismo tiempo un mayor

flujo de dinero a nivel departamental. En síntesis, las personas disponen de mayores recursos para gastar e invertir. (ILUSTRACIÓN N° 1).

### ILUSTRACIÓN N° 1: RECAUDACIÓN TRIBUTARIA TARIJA 2022



*Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas 2022.*

#### 2.1.2.1 PIB (Producto Interno Bruto).

El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas informa que si bien la calificadora Fitch Ratings revisó la calificación de riesgo de Bolivia a B- bajo el argumento de la variación de las Reservas Internacionales Netas (RIN), esta evaluación no consideró las fortalezas de la economía boliviana como la estabilidad económica que se logró luego de la pandemia Covid-19 y la actual incertidumbre de la economía a nivel global. Esto no necesariamente refleja la situación actual de la economía boliviana en su totalidad. El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas señala que Fitch Ratings no consideró las fortalezas de la economía boliviana, como la estabilidad económica lograda después de la pandemia de Covid-19 y la incertidumbre actual en la economía global.

En términos prácticos, esto significa que, aunque Bolivia ha sido calificada con un mayor riesgo crediticio, hay razones para ser optimistas sobre el futuro de la economía boliviana. La estabilidad económica alcanzada después de la pandemia y la incertidumbre global actual pueden ser factores positivos para el crecimiento económico en Bolivia a largo plazo. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que una calificación

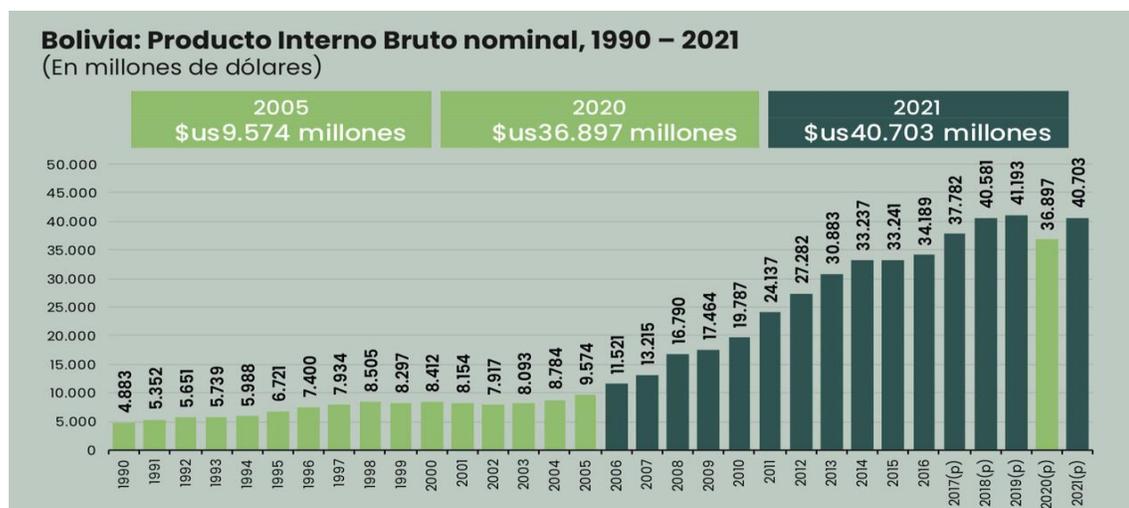
crediticia más baja puede tener implicaciones negativas para el acceso al crédito y los costos del endeudamiento del país.

En resumen, esta información sugiere que, aunque Bolivia ha sido calificada con un mayor riesgo crediticio, existen factores positivos que podrían contribuir al crecimiento económico a largo plazo. No obstante, es importante tener en cuenta las implicaciones negativas que una calificación crediticia más baja puede tener en el acceso al crédito y los costos del endeudamiento del país.

La inflación más baja de la región y estabilidad de precios, el récord de exportaciones, altas recaudaciones tributarias, crecimiento del PIB del 4,3% al tercer trimestre de 2022, entre otros, son los indicadores de la estabilidad de la economía boliviana.

El Gobierno nacional se encuentra en constante monitoreo y evaluación de la economía boliviana para la adecuada toma de decisiones para preservar la estabilidad económica en beneficio de la población, aplicando medidas para cuidar el bolsillo de los bolivianos. (ILUSTRACIÓN N° 2).

### ILUSTRACIÓN N° 2: CRECIMIENTO DEL PIB EN BOLIVIA



*Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.*

#### 2.1.2.2 Inflación.

El IPC desciende hasta el 2,6% en febrero en Bolivia. Esta información indica que la tasa de inflación en Bolivia ha disminuido en febrero de 2023, con una tasa de

variación anual del IPC del 2,6%, lo que representa una disminución de 5 décimas en comparación con el mes anterior. Además, la variación mensual del IPC ha sido negativa (-0,4%), lo que significa que ha habido una deflación en los precios al consumidor en el mes de febrero. En lo que va del año 2023, la inflación acumulada es del -0,1%.

En términos prácticos, esto significa que los precios al consumidor en Bolivia han disminuido ligeramente en febrero y que la inflación acumulada durante el año ha sido muy baja. Esto puede ser una buena noticia para los consumidores bolivianos, ya que significa que su poder adquisitivo podría estar mejorando. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que una inflación demasiado baja puede ser una señal de debilidad económica y puede tener implicaciones negativas para el crecimiento económico a largo plazo.

En resumen, esta información indica que la tasa de inflación en Bolivia ha disminuido ligeramente en febrero de 2023 y que la inflación acumulada durante el año ha sido muy baja. Esto puede ser una buena noticia para los consumidores bolivianos, pero también es importante considerar las implicaciones económicas a largo plazo de una inflación demasiado baja. (ILUSTRACIÓN N° 3).

### ILUSTRACIÓN N° 3: INFLACIÓN ACUMULADA AMÉRICA DEL SUR 2023

Las nuevas proyecciones del FMI

PAÍSES CON MÁS INFLACIÓN			
		2022	2023
1	 Zimbabwe	547%	100%
2	 Venezuela	220%	150%
3	 Sudán	129%	49,40%
4	 <b>ARGENTINA</b>	<b>95%</b>	<b>60%</b>
AMÉRICA LATINA			
		2022	2023
	 Brasil	6,0%	4,70%
	 Bolivia	4,20%	3,60%
	 Chile	12,20%	6,20%
	 Colombia	11,0%	6,0%
	 Ecuador	3,8%	1,4%
	 México	8,50%	4,80%
	 Paraguay	8,20%	4,20%
	 Uruguay	8,90%	7,20%

Fuente: Infobae.

### 2.1.2.3 Desempleo.

El desempleo urbano en Tarija supera aún el 8%, según el INE; como es tendencia, el desempleo en Tarija supera ligeramente el promedio nacional y de acuerdo a los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), que sigue sin ofrecerlos de forma independiente para los departamentos que no son del eje, se sitúa al cierre del segundo trimestre en el 8,059%.

Esta información indica que el desempleo urbano en Tarija, Bolivia, sigue siendo relativamente alto, con una tasa del 8,059% al cierre del segundo trimestre. Además, esta tasa es ligeramente superior al promedio nacional de desempleo en Bolivia. Es importante tener en cuenta que el Instituto Nacional de Estadística (INE) aún no ofrece datos independientes para los departamentos que no son del eje, lo que dificulta una evaluación más precisa de la situación laboral en Tarija.

En términos prácticos, esto significa que encontrar empleo en Tarija puede seguir siendo un desafío para muchas personas y que la situación laboral en la ciudad aún no se ha recuperado por completo. Es posible que la pandemia de Covid-19 y otros factores económicos estén contribuyendo a la persistencia del desempleo en Tarija.

En resumen, esta información indica que el desempleo urbano en Tarija sigue siendo relativamente alto y ligeramente superior al promedio nacional de desempleo en Bolivia. Es importante continuar monitoreando la situación laboral en Tarija y buscar soluciones para mejorar las oportunidades de empleo en la ciudad.

El alto índice de desempleo en Tarija puede tener implicaciones negativas para los emprendimientos de salsas al reducir el poder adquisitivo de los consumidores y aumentar la competencia entre los negocios existentes. Sin embargo, también pueden ser una oportunidad para ofrecer productos a precios más competitivos y atraer a los consumidores que buscan ahorrar dinero. La calidad del producto y la promoción adecuada pueden ser factores clave para mantener la rentabilidad del negocio. (ILUSTRACIÓN N° 4).

#### **ILUSTRACIÓN N° 4: TASA DE DESEMPLEO EN AMÉRICA DEL SUR**



*Fuente: Prensa Latina, La Agencia.*

#### 2.1.2.4 Ahorro.

Las operaciones financieras registradas por el Sistema Financiero en el departamento de Tarija presentan un importante desarrollo con relación a la gestión pasada, reflejando la recuperación de la dinámica de sus actividades económicas, aspecto que va en beneficio de las empresas y las familias tarijeñas, por lo cual es posible crear un proyecto de negocio.

Esta información indica que los depósitos bancarios en el departamento de Tarija, Bolivia, han aumentado significativamente en el período comprendido entre febrero de 2021 y febrero de 2022. En concreto, los depósitos han aumentado en Bs 550 millones (14,5%) durante este período, alcanzando un total de Bs 4.358 millones al cierre de febrero de 2022.

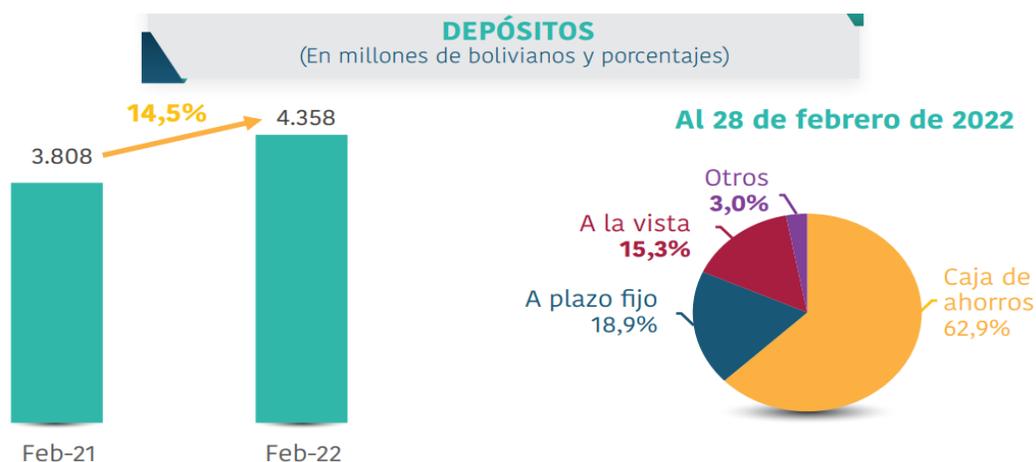
Este aumento en los depósitos bancarios puede ser una señal positiva para la economía de Tarija, ya que sugiere que hay un mayor flujo de dinero en la región y que las personas y las empresas están depositando más dinero en los bancos. Esto puede ser indicativo de un aumento en la confianza en la economía local y en las perspectivas económicas a largo plazo.

Sin embargo, también es importante tener en cuenta que el aumento en los depósitos bancarios puede estar relacionado con factores externos, como cambios en las políticas monetarias del Banco Central de Bolivia o el aumento en la disponibilidad de

crédito. Por lo tanto, es importante seguir monitoreando la evolución de los depósitos bancarios en Tarija y analizar otros indicadores económicos para obtener una imagen más completa del estado de la economía local.

En resumen, esta información indica que los depósitos bancarios en el departamento de Tarija han aumentado significativamente durante el último año, lo que puede ser una señal positiva para la economía local. Sin embargo, es importante analizar otros indicadores económicos para obtener una imagen completa de la situación económica en Tarija. (ASFI, 2022) (ILUSTRACIÓN N° 5).

### ILUSTRACIÓN N° 5: AUMENTO EN LOS DEPÓSITOS EN CAJA DE AHORRO



*Fuente: Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero – ASFI.*

En ese contexto, dentro de las actividades de intermediación financiera, se observa que las captaciones de depósitos y las colocaciones de créditos aumentaron respectivamente en comparación a los montos registrados en febrero de 2021. El comportamiento de los depósitos responde, a los incrementos en caja de ahorros y a plazo fijo. Es de destacar que, en los depósitos a plazo fijo, el 64,6% de los depósitos tienen plazos mayores a un año, lo cual muestra el nivel de confianza de la población tarijeña en el sistema financiero.

Como es de costumbre en las familias tarijeñas y por ende en el país, tienden a ahorrar en un tiempo determinado para posteriormente poder realizar compras que sean de suma utilidad en cualquier estación del año.

### 2.1.3 Factor Social.

Este factor es determinante para la realización del plan de negocios, debido que, al mayor crecimiento poblacional, mayor cantidad de consumidores y mayor expansión del radio urbano, mayor posibilidad de apertura de restaurantes, supermercados, puestos ambulantes, empresas, hoteles, consumidores directos e indirectos que permitan la puesta en marcha del proyecto.

PedidosYa, la empresa de tecnología líder en quick-commerce de Latinoamérica, presentó su informe de tendencias de fin de año que destaca, entre otros datos, cuáles fueron los segmentos de negocio de mayor crecimiento, los productos más pedidos, los horarios y días de mayor demanda, las distancias máximas y mínimas recorridas.

Según el informe de tendencias, el top 5 de productos más pedidos en Bolivia entre enero y noviembre de 2022 está compuesto por:

- Cuarto de pollo a la broaster.
- Cerveza Pilsener.
- Cuarto de pollo a la brasa.
- Papas Fritas.
- Pizza.

Por otro lado, restaurantes, cafés y supermercados, fueron los segmentos de negocio favoritos de los bolivianos, este último tuvo un 20% de crecimiento en comparación al año anterior. (**Aranda, 2022**).

En la actualidad las familias de la ciudad Tarija tienen una tradición de consumo de la comida rápida, que en su mayoría lleva alguna salsa, como el ketchup, mayonesa, mostaza, salsa barbacoa y extracto de tomate. Este indicador refleja y alienta al mercado en el que se quiere implementar el negocio, debido a que las personas tienden a acompañar sus comidas de diferentes maneras.

#### **2.1.4 Factor Tecnológico.**

Dentro del factor tecnológico se tomarán en cuenta 3 tipos de tecnologías, las cuales son:

- Tecnología Tradicional.
- Tecnología Basada en Maquinaria.
- Tecnología en Redes Sociales.

##### **2.1.4.1 Tecnología Tradicional.**

En relación a este tipo de tecnología, se toma en cuenta que las salsas se realizaban en el tradicional (batán), así también el escabeche teniendo la materia prima que es la cebolla, reposarla en un frasco con vinagre lo que llegaría a ser un proceso de fermentación, que a través de esta necesidad hoy en día es más factible vender estos productos por falta de tiempo para la realización de los mismos.

##### **2.1.4.2 Tecnología Basada en Maquinaria.**

Para la elaboración de las salsas los principales utensilios y herramientas de cocina que se utilizan son las siguientes:

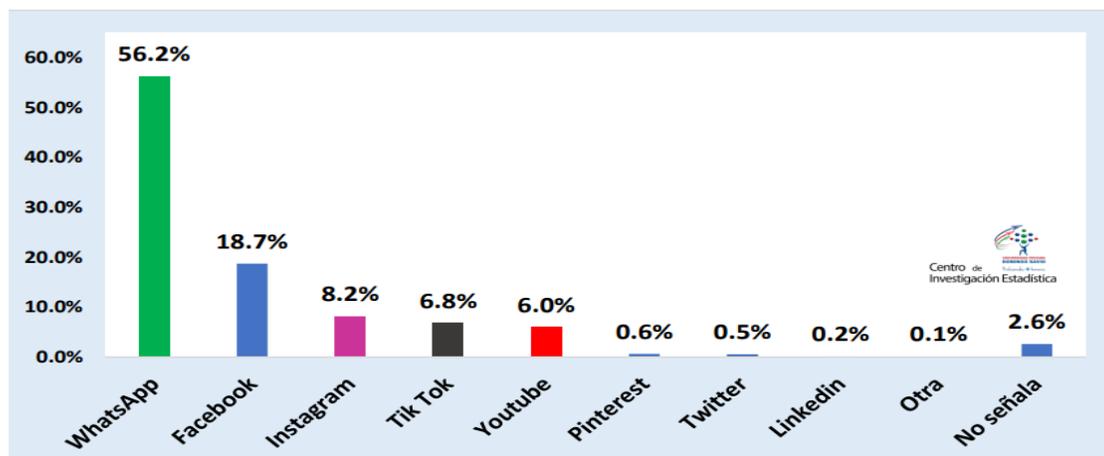
- Licuadoras.
- Batán.
- Ollas.
- Cucharones.
- Recipientes/Envases.
- Ají, cebollas, (verduras, frutas).

##### **2.1.4.3 Tecnología en Redes Sociales.**

En referencia al entorno tecnológico se puede tomar en cuenta el incremento en el uso de las redes sociales a nivel departamental. Tomando en cuenta, desde que empezó la pandemia hasta el día de hoy los pedidos, pagos, cobros, transacciones, etc. son

realizados en gran parte de manera virtual, es ahí donde entran las redes sociales como principal método tecnológico, ya que son medios de gran alcance y que no significan mucha inversión para su utilización. Son usadas principalmente para promocionar productos, realizar pedidos o envíos de mercancía, contactar con cualquier empresa de una manera más rápida y eficaz, al mismo tiempo de contar con herramientas como imágenes, videos o ubicación en tiempo real del lugar o empresa con la que se desea realizar un negocio. El Lic. Bernardino Vásquez director del Centro de investigación estadística de la U.P.D.S. realizó un estudio dónde presenta las redes sociales más usadas en Tarija que es WhatsApp, Facebook, Instagram. (ILUSTRACIÓN N° 6).

#### ILUSTRACIÓN N° 6: REDES SOCIALES MÁS UTILIZADAS EN TARIJA



*Fuente:* Centro Nacional de Investigación Estadística, UPDS.

Con el transcurso del tiempo, la tecnología toma un enfoque virtual que nos facilita el uso más rápido tanto de pedidos, pagos, cobros, transacciones, asimismo las estrategias de venta con el uso de WhatsApp Business, Facebook Ads y Página en internet para el emprendimiento.

## 2.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO:

Con respecto a los factores del micro entorno o el entorno inmediato, que se analizan en este punto, son más variables que son susceptibles de ser controlables o influenciables por la empresa, considerando los elementos de: los clientes, los competidores y los proveedores.

### **2.2.1 Las 5 fuerzas de Porter.**

Cualquier negocio, a lo largo de su existencia, debe analizar su competitividad en el mercado, tanto en el momento en el que se lanza como cuando se crea un nuevo proyecto o se quiere entrar en un nuevo mercado. Este análisis y medición de la competitividad se puede realizar a través de las llamadas 5 fuerzas de Porter.

Se analizará variables del entorno inmediato que son susceptibles de ser controlables o influenciables por la empresa, los cuales son:

#### **2.2.1.1 Poder de Negociación con los Clientes:**

Los clientes son importantes para todas las empresas, es por eso que como principales clientes en la ciudad de Tarija se considera a todas las familias para el consumo de este tipo de producto.

La negociación con los clientes es intermedia, debido a que en el mercado existen varias empresas en el rubro de las salsas y escabeches que puedan satisfacer a los clientes, pero cabe recalcar que la mayoría de dichas empresas se dedican a la elaboración y comercialización, mismas que pueden ser: el ketchup, la mayonesa, la mostaza, la salsa barbacoa, escabeches de ají, pepinillos, cebollines y verduras, etc.

Al contrario, en éste proyecto se presenta un producto innovador y viable que está enfocado a la elaboración y comercialización de salsas y escabeches, que irán a acompañar diferentes tipos de comidas para brindar otras texturas y sabores satisfaciendo de la mejor manera el paladar de los clientes, al mismo tiempo se ve una posible desventaja para el mercado al dar a conocer productos de consumo común elaborados de manera innovadora, ya que las personas en algunos casos se muestran resistentes al momento de querer consumir algún producto o a su vez el experimentar nuevos sabores como acompañamiento en sus comidas. (TABLA N° 5)

**TABLA N° 5: POSIBLES CLIENTES DE AJÍES Y ESCABECHES EN LA CIUDAD DE TARIJA**

	CONSUMO DE AJÍ	CONSUMO DE ESCABECHE
<b>POSIBLES CLIENTES O SEGMENTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres y hombres que consumen ají de manera diferente e innovadora.</li> <li>• Mujeres y hombres que acompañen sus comidas con ají.</li> <li>• Restaurantes (pensiones) que compren el ají para ofrecer en sus platos a su clientela.</li> <li>• Restaurantes de comida rápida (hamburguesería, ventas de pollo, puestos ambulantes, pizzerías).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres y hombres que consumen escabeche de manera diferente e innovadora.</li> <li>• Mujeres y hombres que acompañen sus comidas con escabeche.</li> <li>• Restaurantes (pensiones) que compren el escabeche para ofrecer en sus platos a su clientela.</li> <li>• Restaurantes de comida rápida (hamburguesería, ventas de pollo, puestos ambulantes).</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 2.2.1.2 Rivalidad entre Competidores:

Dentro de la competencia directa no se detectaron empresas dedicadas netamente a la elaboración de salsa picante con esta característica, lo cual es un aspecto positivo para este producto siendo único de este tipo.

Pero también dentro de la competencia se detectaron empresas dedicadas a la elaboración de escabeches, lo cual es un aspecto relevante para este producto que tendrá un toque adicional.

Estos tipos de competencia no afectarían de gran medida al proyecto ya que las características que ofrecen la diferencian del resto.

En la ciudad de Tarija, las empresas que se dedican a la comercialización de salsas tienden a vender sus productos en las diferentes carnicerías de la ciudad y no ven más allá de ir a restaurantes, ventas de comida rápida, es que de esa manera el producto que se pretende elaborar tendrá un alto relieve de comarcalización por toda la ciudad que tenga negocios de comida.

### 2.2.1.3 Productos Sustitutos:

Dentro de los productos que se pueden sustituir entran las marcas ya constituidas a nivel nacional como principal sustituto del tipo de salsas que se pretende producir entre los principales productos sustitutos se tiene a:

#### **KRIS Bolivia:**

Kris, es una de las marcas más conocidas a nivel nacional por la variedad y calidad de sus productos, la misma tiene diferentes tipos de salsas entre las cuales se destacan: el ketchup, la mayonesa, la mostaza, la salsa golf, salsa barbacoa, la mayonesa, ketchup picante y lo más reciente son las salsas kriollas (para pollo y arroz, churrasco, llajua y de maní)

#### **ILUSTRACIÓN N° 7**



*Fuente: Página de Facebook, "KRIS Bolivia".*

#### **Industria LAMOR:**

LAMOR – Tabasking, es una empresa que es reconocida en el departamento; con ideas de expansión a otros departamentos, tal es el caso de Santa Cruz. LAMOR se dedica a la elaboración y comercialización del ketchup picante como su producto más destacado y lo más reciente son los escabeches que se presentan en la siguiente lista: escabeche de pepinillos, escabeche de ají.

### ILUSTRACIÓN N° 8



*Fuente: Página de Facebook, "Industria LAMOR".*

#### **Industrias KRAL:**

Brixy una marca de Industria KRAL, cuenta con un variado stock de salsas entre las cuales se pueden nombrar a las siguientes: Salsa barbacoa, salsa italiana, salsa picante, salsa Louisiana, salsa pizza, salsa tártara, salsa ranch, salsa taquera, salsa Cesar, ketchup, mayonesa y mostaza.

### ILUSTRACIÓN N° 9



*Fuente: Página de Facebook de Industrias Kral.*

#### **Productos Ale:**

Ale Nava, es una empresa que tiene sus inicios en el departamento de Tarija y poco a poco se va penetrando en el mercado, dedicada a la elaboración y comercialización de escabeches de hortalizas donde sus ingredientes son: cebolla, zanahoria, vainitas, locoto, morrón, coliflor, ajíes, vinagre, sal, hierbas aromáticas.

### ILUSTRACIÓN N° 10



*Fuente: Recopilación propia.*

### Saborati:

Saborati es una empresa que se encuentra en 4 ciudades del país, teniendo sus inicios con producto de escabeche de berenjena y una sal ahumada ideal para sazonar carnes a la parrilla. El dueño, Mauricio Chávez es quién tuvo la idea de crecer enfocando su negocio en nuevos sabores con las conservas de ajíes y cebollines.

Junto a esa inspiración, también encontró una oportunidad para lanzar su “combo parrillero” en las carnicerías de la avenida Belgrano siendo los siguientes productos: ajíes en escabeche, escabeche de cebollines.

### ILUSTRACIÓN N° 11



*Fuente: Página de Facebook de Saborati.*

Al mismo tiempo los productos de contrabando están en cada rincón del departamento, son productos sustitutos muy fuertes principalmente relacionados con el precio, que a diferencia de las demás empresas bolivianas se encuentran a la mitad de

precio o incluso más bajo, este tipo de productos son provenientes de industria argentina entre las cuales se encuentran las siguientes marcas: Hellmans, Heinz, Real.

Los productos sustitutos tienen un nivel alto en el mercado, las cuales se encuentran hace bastante tiempo, logrando posicionarse de gran manera con sus diferentes tipos de salsas, al mismo tiempo mencionar que en la cultura boliviana y tarijeña está impuesto el uso de salsas al momento de acompañar las comidas, lo cual es un punto a favor de dichas empresas que saben que tiene un porcentaje de la población consumiendo estos productos. (TABLA N° 6)

**TABLA N° 6: COMPETIDORES INDIRECTOS DEL AJÍ Y ESCABECHE EN LA CIUDAD DE TARIJA**

<b>AJÍES Y ESCABECHES</b>	<b>MARCAS MÁS RECONOCIDAS EN LA CIUDAD DE TARIJA</b>
<b>Ají.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>LAMOR:</b> Dedicada a la elaboración de ketchup picante.</li> <li>➤ <b>KRIS:</b> Marca del Grupo Venado; dedicada a la fabricación de salsas (picantes) y otros productos.</li> <li>➤ <b>SABORATI:</b> Presentaciones de ajíes al escabeche, cebollines y otros que vienen en diferentes combinaciones y presentaciones, (emprendimiento tarijeño).</li> <li>➤ <b>Hellmans:</b> Marca argentina mayormente procedente del contrabando en la ciudad de Tarija.</li> <li>➤ <b>Heinz:</b> Marca argentina mayormente procedente del contrabando en la ciudad de Tarija.</li> <li>➤ <b>Real:</b> Marca argentina mayormente procedente del contrabando en la ciudad de Tarija.</li> </ul>
<b>Escabeche.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>LAMOR:</b> Dedicada a la elaboración de ketchup picante y diferentes combinaciones en escabeches.</li> <li>➤ <b>ALE NAVA:</b> Productos de conserva de hortalizas en vinagre, (emprendimiento tarijeño)</li> <li>➤ <b>SABORATI:</b> Presentaciones de ajíes al escabeche, cebollines y otros que vienen en diferentes combinaciones y presentaciones, (emprendimiento tarijeño).</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 2.2.1.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Con respecto a los nuevos competidores, se considera un nivel promedio porque hay posibles barreras de entrada que enfrentarán con el inicio de su empresa.

Si se considera la implementación parecida del actual proyecto, ya es una competencia directa, por lo que se tiene que poner más atención en la diferenciación del producto. Por otro lado, es necesario tener en cuenta los productos de reemplazo en los que ya existe un sector de la población satisfecha.

Las condiciones climatológicas (inclemencias climatológicas), serían otro punto a tomar en cuenta, ya que si se quiere implementar una empresa innovadora se tiene que contar con la materia prima disponible para abarcar y/o abastecer el mercado.

#### 2.2.1.5 Poder de Negociación de los Proveedores:

Dentro de los proveedores están principalmente los agricultores, los cuáles se encargarán de abastecer de hortalizas para el proceso, principalmente el abastecimiento de la materia prima se la obtendrá en los mercados locales; también el abastecimiento de ají de la pequeña producción del municipio de Entre Ríos, comunidad de Timboy perteneciente a la provincia O'Connor, otro punto de abastecimiento es la región de Padilla, en Chuquisaca, siendo el departamento con mayor producción de ají a nivel nacional. Por otra parte, las hortalizas serán de producción local (Tarija), entre los meses de noviembre hasta mayo que es donde existe mucha abundancia de la materia prima mencionada, pudiendo abastecerse de Cochabamba y Santa Cruz en los meses de poca producción local.

**TABLA N° 7 DE EVALUACIÓN DE FACTORES DEL ENTORNO:**

<b>Cinco fuerzas de Porter</b>	<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
Poder de Negociación con los Clientes.		X	
Rivalidad entre Competidores.		X	
Productos Sustitutos.			X

Amenaza de entrada de nuevos competidores.			X
Poder de Negociación de los Proveedores.		X	

*Fuente: Elaboración propia.*

## 2.3 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO.

### 2.3.1 Riesgos:

Como principal riesgo estaría el nivel de aceptación de las salsas y escabeches dentro del mercado, ya que son poco conocidas en la presentación que como negocio se le quiere dar, es decir, fusionando lo tradicional con lo moderno para la gastronomía tarijeña. Al mismo tiempo el nivel alto de productos sustitutos considerados anteriormente, los cuales ya tiene un segmento fidelizado de la población.

### 2.3.2 Oportunidades:

A diferencia de los puntos anteriores como una oportunidad, tienen en cuenta la diversificación e innovación de estos productos e ingresan al mercado como una alternativa a este acompañamiento de todo tipo de alimentos. El crecimiento de la comida rápida y el crecimiento de la categoría de gastronomía también se considera una oportunidad, que es un gran mercado potencial para la empresa.

### 2.3.3 Recomendaciones:

Después de analizar varios factores que involucran a la empresa, se recomienda enfatizar la apertura del mercado en función de la innovación de productos, también tomando en cuenta la forma más adecuada para su marketing, teniendo en cuenta las redes sociales como el principal instrumento de comercialización y el marketing.

## **2.4 Naturaleza del negocio**

La naturaleza del negocio sería la elaboración y comercialización de ajíes y escabeches en la ciudad de Tarija, es un negocio relacionado con el tema alimenticio e innovador que está enfocado en ofrecer productos elaborados artesanalmente.

## **2.5 Modelo de Negocio.**

Es un modelo de negocio tradicional que se basará en la producción y venta directa de los productos a través de una tienda física, mercados locales, supermercados y también la distribución a restaurantes, locales de comida rápida, pensiones y alojamiento, kermesse, hoteles, eventos; esto yendo de la mano con la necesidad que existe de satisfacer el acompañar sus comidas con al intenso y picante como se acostumbra. Se buscará generar ingresos a través de la venta de los productos elaborados, teniendo en cuenta el costo de producción, los márgenes de ganancia y la demanda del mercado. Además, se podrá explorar oportunidades de expansión, como la venta en línea llegando por las redes sociales que los redireccionen a de una tienda virtual, WhatsApp Business para poder atenderlos o la participación en ferias gastronómicas. El enfoque estaría en ofrecer productos de alta calidad, diferenciados y con un valor agregado que atraerá a los consumidores y genere lealtad a la marca. Para incrementar los ingresos, en un futuro se podría considerar la diversificación del negocio mediante la creación de líneas de productos relacionados, como salsas picantes o condimentos especiales. La estrategia de marketing será clave para dar a conocer los productos y captar clientes potenciales, utilizando canales como redes sociales, publicidad local y colaboraciones con otros negocios del sector alimenticio. En cuanto al futuro del negocio, se buscaría consolidar la marca en el mercado local, expandir la distribución a otras ciudades cercanas e incluso explorar oportunidades de exportación. Se realizarían análisis constantes del desempeño financiero y ajustes en la estrategia comercial para maximizar los ingresos y beneficios a largo plazo.

### **2.5.1 Justificación de la empresa**

Para una empresa de ajíes y escabeches en la ciudad de Tarija, estos productos cuentan con una demanda constante y creciente en el mercado debido a su versatilidad y sabor único. Los ajíes y escabeches son ingredientes clave en muchas cocinas tradicionales y platos nacionales, lo que los convierte en elementos esenciales para los amantes de la gastronomía.

Además, la elaboración y comercialización de ajíes y escabeches ofrece oportunidades de diferenciación en el mercado, ya que se pueden crear variedades únicas mediante combinaciones de diferentes tipos de ajíes, condimentos y técnicas de preparación. Esto hace que a la empresa permitirá destacarse y así ofrecer opciones personalizadas que se adapten a las preferencias del consumidor.

Por otro lado, el consumo de alimentos picantes ha demostrado tener beneficios para la salud, como la estimulación del metabolismo, el aumento de la liberación de endorfinas y la mejora de la digestión. Estos factores pueden ser utilizados como argumentos adicionales para justificar la creación de una empresa especializada en ajíes y escabeches. (Lopez, 2023).

#### **2.5.1.1 Nombre de la empresa.**

Ajíes y Escabeches “SABOREARTE” S.R.L.

#### **2.5.1.2 Tipo de empresa.**

Empresa Sociedad de Responsabilidad Limitada.

#### **2.5.1.3 Ubicación y tamaño.**

Determinar la mejor ubicación y tamaño de un negocio de elaboración de ajíes y escabeches depende de varios factores, como la disponibilidad de materia prima, acceso a mercados, competencia, costos de transporte y mano de obra. Se recomienda realizar un estudio de mercado y análisis financiero para tomar una decisión informada.

**TABLA N° 8: MATRIZ DE PUNTUACIÓN DE LA MICRO LOCALIZACIÓN**

A	BARRIO FÁTIMA						
B	MIRAFLORES						
C	BARRIO SAN LUIS						
ELEMENTO	P %	A	P	B	P	C	P
1) Acceso a Mercado	25%	6	15	5	13	7	12
2) Acceso a Materia prima	20%	5	10	3	6	7	12
3) Disp. Mano O.	15%	5	8	4	6	5	10
4) Transporte	10%	5	5	4	4	7	7
5) Servicios Básicos	10%	6	6	6	6	6	10
6) Terreno	20%	5	9	7	13	6	16
Costo		4	0	6	0	5	0
Extensión		5	0	7	0	6	0
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>53</b>		<b>48</b>		<b>66</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Con un análisis exhaustivo de las variables más relevantes y dando lugar a tres sectores de la ciudad de Tarija, se determina que la ubicación seleccionada sería la siguiente: Av. Principal, Barrio San Luis (Frente al Tanque de Agua); haciendo una aclaración que el lugar tiene el costo mensual de mantenimiento. La elección del lugar se la hizo porque en ese sector de la ciudad de Tarija ofrece una combinación óptima de acceso a materias primas, proximidad a proveedores y clientes, facilidad de transporte y buena infraestructura.

Todo esto hace que la ubicación elegida sea la más adecuada para el éxito del negocio, llegando a tener una puntuación de 66 puntos.

### **2.5.2 Gestión empresarial.**

Dentro del negocio, la gestión empresarial se la ve como el proceso de administrar y dirigir una empresa para lograr los objetivos y metas establecidos. Esto incluye la planificación, organización, dirección y control de los recursos y actividades de la empresa para maximizar su eficiencia y rentabilidad. También implica tomar decisiones estratégicas y tácticas para asegurar el éxito a largo plazo de la empresa.

### **2.5.2.1 Visión.**

Ser reconocidos como líderes en la elaboración de ajíes y escabeches, ofreciendo productos de alta calidad que deleiten los paladares de los clientes.

### **2.5.2.2 Misión.**

La misión es procesar y comercializar ajíes frescos y escabeche artesanal, utilizando ingredientes naturales y en base a técnicas tradicionales, con el objetivo de brindar experiencias gastronómicas únicas satisfacer los gustos más exigentes.

### **2.5.2.3 Valores.**

- 1. Calidad:** Comprometerse a ofrecer productos de la más calidad seleccionando cuidadosamente los ingredientes frescos y manteniendo rigurosos estándares en la elaboración.
- 2. Pasión:** Nos apasiona el arte de crear sabores picantes y deliciosos, dedicando toda nuestra energía y conocimientos a cada paso del proceso.
- 3. Sustentabilidad:** Se dará valor a el cuidado del medio ambiente y cabe esforzarse por implementar prácticas sostenibles en la producción.
- 4. Innovación:** Se buscará constantemente nuevas formas de sorprender a los clientes, explorando nuevas variedades de ajíes y creando combinaciones únicas en nuestros escabeches.
- 5. Excelencia:** Nos esforzamos por superar las expectativas en todo lo que hacemos, desde la atención del cliente hasta la calidad del producto.

### **2.5.2.4 Ventajas competitivas.**

Para determinar las ventajas competitivas del negocio, se debe considerar los aspectos como la calidad de los productos, variedad de sabores, precios competitivos, distribución eficiente y estrategias de marketing efectivas. También se puede destacar en áreas como la sostenibilidad, certificaciones de calidad o innovación en los productos.

Algunas ventajas competitivas que se consideran para la empresa de elaboración y comercialización de ajíes y escabeches son:

- Garantizar la calidad y frescura de los productos.
- Implementar prácticas sostenibles en la producción y distribución de los productos.
- Ofrecer precios competitivos en el mercado.
- Implementar estrategias de marketing efectivas para promocionar los productos.
- Obtener certificaciones de calidad que respalden la calidad de los productos.
- Innovar en las presentaciones para mantener a tus clientes interesados en tus productos.

**CAPÍTULO III**

**PLAN DE MARKETING E**  
**INVESTIGACIÓN DE**  
**MERCADOS**

## **PLAN DE MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **3.1 Investigación de mercado.**

Siendo la investigación de mercados un instrumento para identificar las características de los clientes a través de la recopilación, identificación, análisis, difusión de la información de manera sistemática y objetiva, la presente investigación de mercados tiene la finalidad de poder recabar información acerca de las características y preferencias que tienen los clientes a la hora de adquirir el producto de ajíes y escabeches, por lo tanto permitirá determinar la demanda que tendrá este producto como también desarrollar las estrategias de marketing que aplicaremos al nuevo negocio. (Malhotra N. , 2015).

#### **3.1.1 Planteamiento del problema de investigación de mercados.**

El principal problema que se enfrenta en el mercado de ajíes y escabeches es la falta de variedad y opciones de calidad. Los consumidores buscan sabores auténticos y picantes, pero se encuentran con productos genéricos que carecen de esa intensidad que los consumidores desean. Esto ha creado una brecha en el mercado, donde hay oportunidad para ingresar con una propuesta diferenciada.

Existe una oportunidad para ofrecer una gama diversa de ajíes y escabeches, además, al enfocarte en técnicas artesanales, utilizando ingredientes frescos que sean de calidad, puedes transmitir a tus clientes la intensidad y la pasión por estos productos. Esto genera confianza y de tal manera lealtad en tu marca, lo que permitirá construir relaciones solidas con los clientes.

En vista a esta situación, surgió la idea de ofertar al mercado “ajíes y escabeches” ya que con estos productos se pretende superar las expectativas de los consumidores brindando un sabor agradable al paladar al momento de acompañar con los alimentos.

### **3.1.2 Problema de decisión gerencial.**

¿Cuál es la aceptación de los ajíes y escabeches en el mercado de Tarija según las preferencias, necesidades de los consumidores en términos de sabores, presentaciones y precios?

### **3.1.3 Formulación del problema de investigación.**

¿Cuál es el nivel de demanda y aceptación de los escabeches en el mercado de Tarija, así como las preferencias y necesidades de los consumidores en términos de sabores, presentaciones y precios, con el objetivo de diseñar una estrategia de marketing efectiva para posicionar nuestra marca y maximizar las ventas y rentabilidad de la empresa?

### **3.1.4 Preguntas de investigación de mercados.**

1. ¿Qué es lo que más valora el cliente a la hora de adquirir el producto?
2. ¿Qué medios de comunicación son de preferencia a la hora de adquirir el producto?
3. ¿Cuáles son las preferencias y necesidades de los consumidores de escabeches en términos de sabores, presentaciones y precios?
4. ¿Cuál es la intensidad de compra de las personas en la ciudad de Tarija de ajíes y escabeches?
5. ¿Qué lugares prefieren los consumidores para la adquisición del producto?
6. ¿Cuál es la demanda actual de escabeches en el mercado de Tarija?
7. ¿Cuál es el mejor canal de distribución y punto de venta para los escabeches en la ciudad de Tarija?

#### **3.1.4.1 Formulación de la hipótesis.**

**H:** Los valores y atributos que se le otorga al producto son factores imprescindibles para los consumidores a la hora de tomar la decisión de adquirirlo.

### **3.1.5 Objetivos de la investigación de mercados.**

#### **3.1.5.1 Objetivo General:**

Analizar el mercado de ajíes y escabeches en la ciudad de Tarija, identificando la demanda, aceptación, preferencias y necesidades de los consumidores.

#### **3.1.5.2 Objetivos Específicos:**

1. Determinar el tamaño y características del mercado de ajíes y escabeches en Tarija.
2. Identificar los segmentos de consumidores y sus preferencias en términos de sabores, presentaciones y precios.
3. Evaluar la percepción de los consumidores sobre la calidad y valor de los ajíes y escabeches existentes en el mercado.
4. Analizar la competencia actual en el mercado de ajíes y escabeches en Tarija.
5. Definir estrategias de precios y promoción que sean atractivas para los consumidores objetivo.
6. Establecer canales de distribución efectivos para llegar a los consumidores de manera eficiente.

### **3.2 Determinación del tamaño de la muestra.**

De acuerdo al diseño descriptivo, se recolectará información de la población de Tarija mediante una muestra representativa.

#### **3.2.1 La población meta será la siguiente:**

**Elementos:** Personas de 20 a 60 años de la ciudad de Tarija.

**Extensión:** Personas de la ciudad de Tarija entre 20 a 60 años que posean celular para responder la encuesta electrónica.

**Tiempo:** agosto de 2023

### **Población entre 20 a 60 años:**

142.852 personas sujetas a estudio que fueron determinadas en la Tabla N° 4 de la siguiente manera tomando en cuenta que estas personas comprenden el 52% de la población del municipio de Tarija, según datos del (INE), de Proyecciones de Población, según departamento y municipio, 2012 - 2022.

Para determinar la probabilidad de éxito y fracaso se formuló una segunda encuesta piloto que arrojó los respectivos porcentajes: ( $P_E=85.7\%$ ) y ( $P_F=14.3\%$ ) (**Anexo N°: 1**)

Fórmula del Muestreo Aleatorio Simple:

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

#### **Donde:**

**Z:** Nivel de Confianza (1,96 %)

**P:** Probabilidad de Éxito (85.7 %)

**Q:** Probabilidad de Fracaso (14.3 %)

**N:** Población bajo estudio 142,852 habitantes.

**E:** Nivel de Error permitido (0.05%)

A partir de los datos que se tienen, conociendo la población, se procede a sacar la muestra.

$$n = \frac{1.96^2 \times 85.7 \times 14.3 \times 142,852}{0.05^2(142,852-1)+1.96^2 \times 85.7 \times 14.3} = 188$$

La muestra empleada para esta investigación es de 188 personas.

### **3.2.2 Diseño de la encuesta.**

La información que se desea recopilar para la investigación de mercados, está en base a los siguientes puntos:

1. Obtener información sobre las preferencias y gustos de los consumidores en cuanto sabor, presentación, empaque.
2. Conocer si consumen ajíes y escabeches al acompañar sus comidas.
3. Su frecuencia de consumo.
4. Qué productos de salsas consume.
5. Si estaría dispuesto a consumir el producto.
6. Cada cuánto lo consumiría.
7. Dónde le gustaría adquirir el producto.

Pudiendo determinar quince preguntas necesarias en la investigación de mercados. (**Ver anexo: 3**)

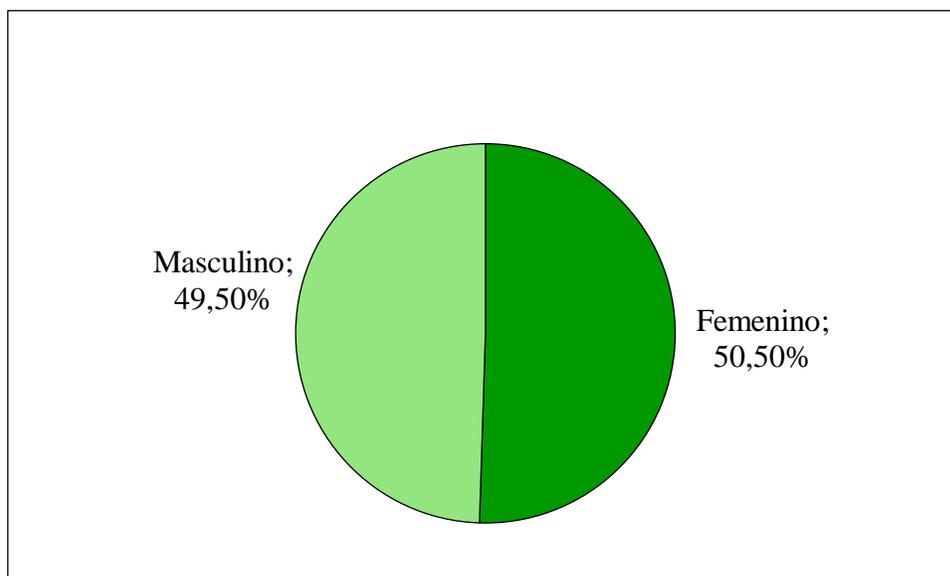
### **3.2.3 Presentación y análisis de resultados.**

## 1. Sexo

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	95	50,5%
Masculino	93	49,5%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 3: SEXO**



*Fuente: Elaboración propia.*

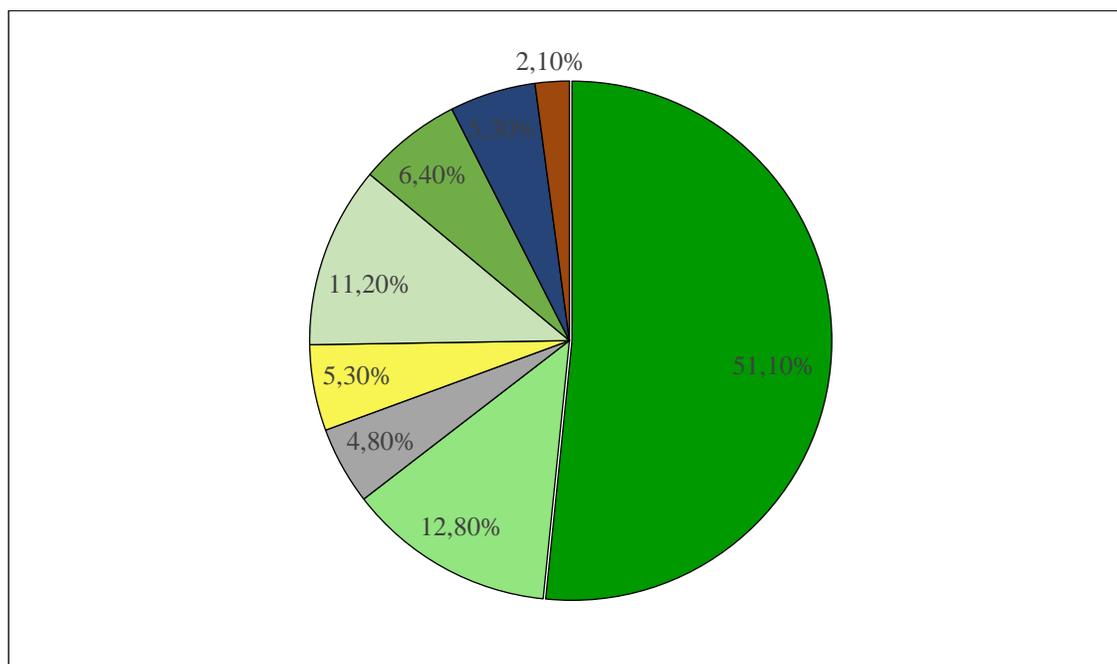
En la presente gráfica se puede observar que el 49,50% de los encuestados son del género masculino y el restante 50,50% son del género femenino.

## 2. Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 – 24	96	51,1%
25 – 29	24	12,8%
30 – 34	9	4,8%
35 – 39	10	5,3%
40 – 44	21	11,2%
45 – 49	12	6,4%
50 – 54	10	5,3%
55 – 59	4	2,1%
60 o más	2	1,1%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 4: EDAD**



*Fuente: Elaboración propia.*

En la gráfica se representa la edad de los encuestados, el 51,1% tiene entre 20 y 24 años, seguido del 12,8% que tienen entre 25 y 29 años, el 4,8% corresponde a encuestados que tiene entre 30 a 34 años, los que están entre 35 a 39 años conforma el 5,3%, entre 40 a 44 con el 11,2% continuando con el 6,4% entre 45 a 49 años de edad, el 5,3% están entre 50 a 54 años, entre 55 a 59 años de edad el 2,1% y finalmente las personas de 60 a más años representan el 1,1%.

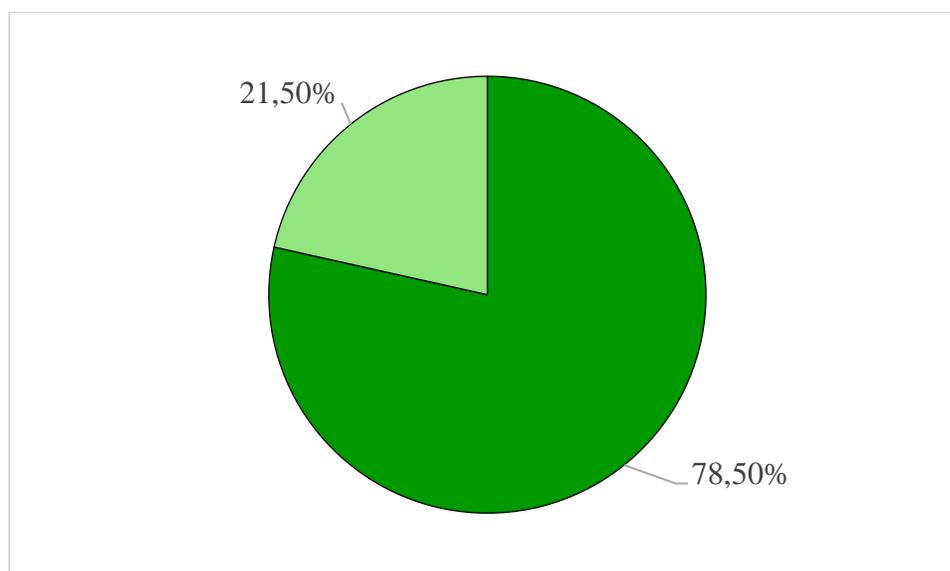
El resultado indica que más de la mitad de los encuestados tienen entre 20 y 24 años, lo cual sugiere que este grupo de edad es el más representativo en la encuesta.

### 3. ¿Usted consume ajíes y escabeches para acompañar sus comidas?

¿Usted consume ajíes y escabeches para acompañar sus comidas?	Frecuencia	Porcentaje
Si	146	78,5%
No	42	21,5%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 5: PORCENTAJE DE CONSUMO**



*Fuente: Elaboración propia.*

En el siguiente análisis, se examina los resultados de una pregunta que indaga sobre si usted consume ajíes y escabeches para acompañar sus comidas. Los datos revelan que un 78,5% de los encuestados respondieron afirmativamente, mientras que un 21,5% lo negaron.

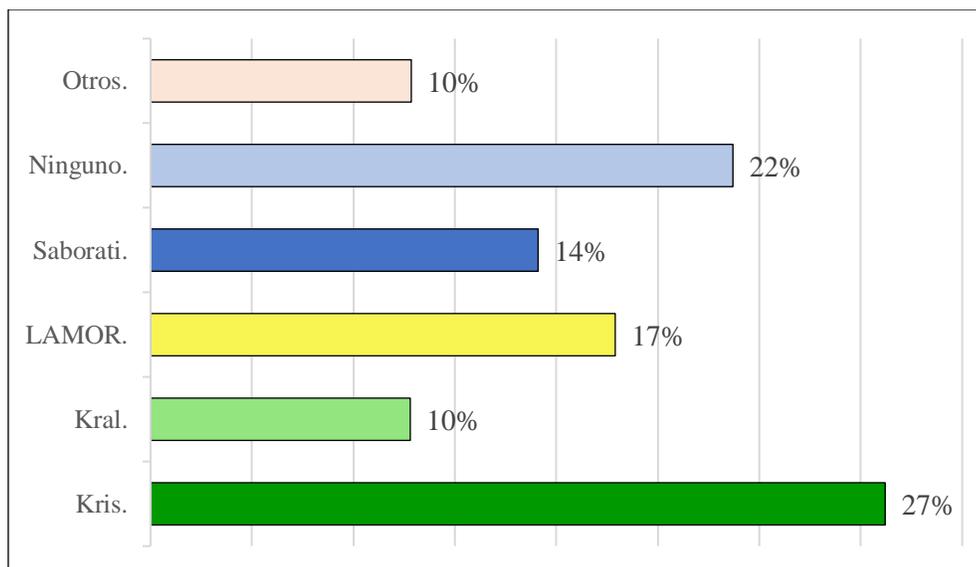
**Conclusión:** Gran parte de la población está acostumbrada a consumir sus comidas con alguno de estos acompañantes.

**4. De la siguiente lista de productos de ajíes, ¿Cuáles conoces? (Seleccione múltiples opciones)**

De la siguiente lista de productos de ajíes, ¿Cuáles conoces?	Frecuencia	Porcentaje
Kris	52	27%
Kral	18	10%
LAMOR	32	17%
Saborati	27	14%
Ninguno	41	22%
Otros	18	10%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 6: CONOCIMIENTO DE SALSAS**



*Fuente: Elaboración propia.*

A continuación, se presenta un análisis sobre el conocimiento de diferentes marcas de productos de ajíes. La pregunta consistía en identificar cuáles de la siguiente lista de productos de ajíes se conocen. Los resultados revelan que un 27% mencionó conocer Kris, seguido por un 10% que mencionó Kral, un 17% que mencionó LAMOR, un 14% que mencionó Saborati, un 22% indicó no conocer ninguno y un 10% mencionó otras marcas.

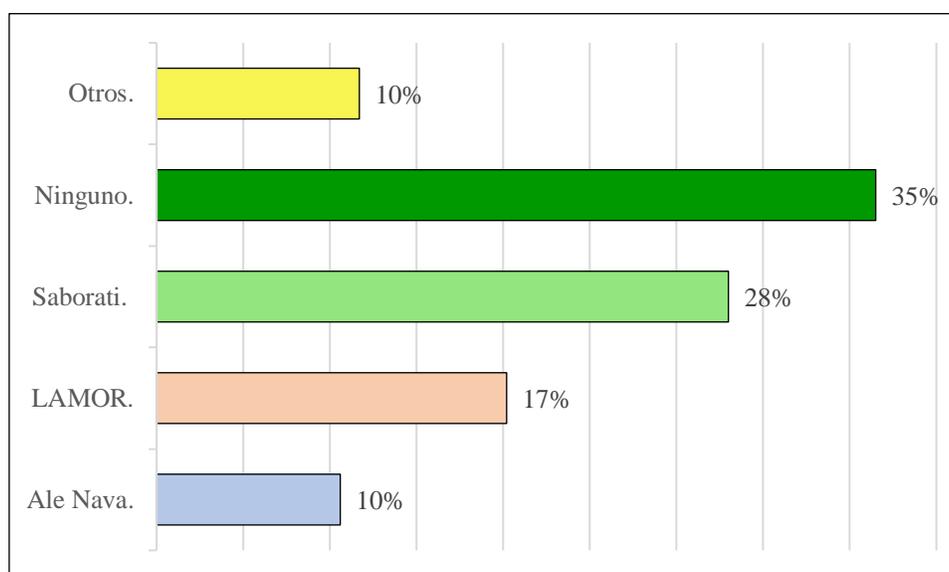
**Comentario:** Si bien se puede evidenciar que existe Ajíes en el mercado, las personas en su gran mayoría desconocen su existencia en el mercado tarijeño.

### 5. De la siguiente lista de productos de escabeches, ¿Cuáles conoces?

De la siguiente lista de productos de escabeches, ¿Cuáles conoces?	Frecuencia	Porcentaje
Ale Nava	17	10%
LAMOR	32	17%
Saborati	53	28%
Ninguno	67	35%
Otros	19	10%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 7: CONOCIMIENTO DE ESCABECHES**



*Fuente: Elaboración propia.*

Este análisis se centra en el conocimiento de diferentes marcas de productos de escabeches. La pregunta realizada indagó sobre cuáles de las opciones presentadas eran conocidas por los encuestados, arrojando resultados que indican un mayor conocimiento de la marca Saborati con un 28%, seguida por LAMOR con un 17%, Ale Nava con un 10%, mientras que un 35% indicó no conocer ninguna de las opciones presentadas y un 10% mencionó otras marcas.

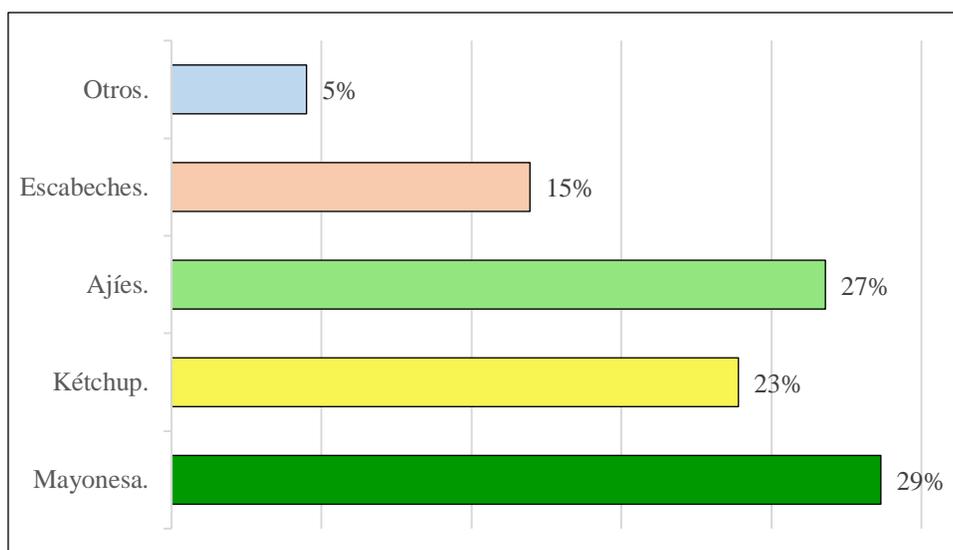
**Comentario:** Se puede observar un ligero conocimiento sobre escabeches en la ciudad, pero las empresas no están llegando de manera directa con los clientes.

6. Del siguiente listado, ¿Cuál es de su mayor preferencia para acompañar tus comidas?

Del siguiente listado, ¿Cuál es de su mayor preferencia para acompañar tus comidas?	Frecuencia	Porcentaje
Mayonesa	55	29%
Kétchup	44	23%
Ajís	51	27%
Escabeches	28	15%
Otros	10	5%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 8: SALSAS MÁS UTILIZADAS**



*Fuente: Elaboración propia.*

En este análisis, se va a examinar detalladamente las preferencias de los encuestados en cuanto a los acompañamientos para sus comidas. La pregunta formulada fue: "Del siguiente listado, ¿Cuál es de su mayor preferencia para acompañar tus comidas?" Los resultados revelan que un 29% de los encuestados elige la mayonesa como su opción principal. En segundo lugar, un 27% opta por el ají. El kétchup también tiene una alta preferencia, con un 23% de los encuestados que los eligen como su acompañamiento favorito. Por otro lado, un 15% prefiere los escabeches.

Por último, un 5% mencionó otras opciones diferentes a las mencionadas anteriormente como su mayor preferencia para acompañar sus comidas.

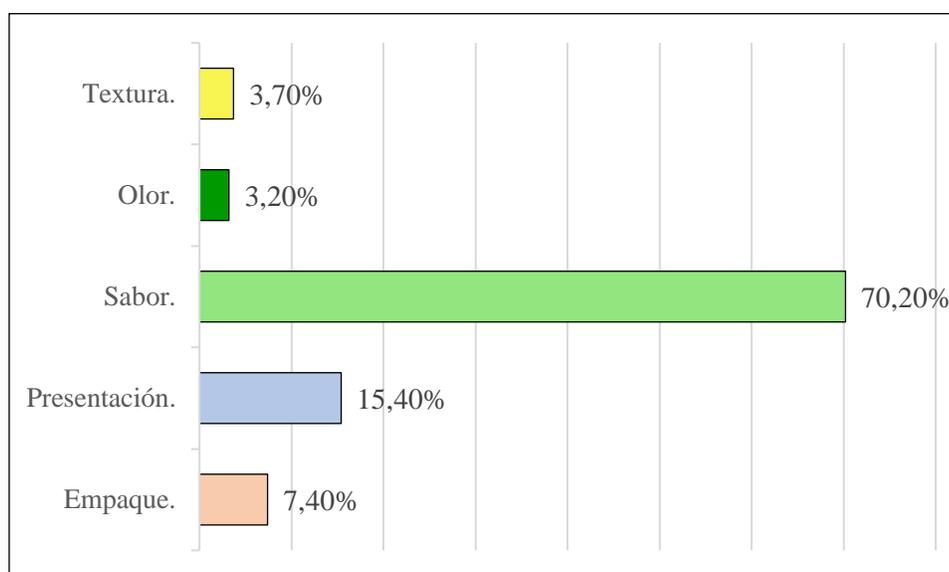
**Comentario:** Existe una preferencia equilibrada entre la mayonesa, ketchup y ají para acompañar sus comidas.

### 7. ¿Qué atributos valora usted a la hora de comprar las salsas?

¿Qué atributos valora usted a la hora de comprar las salsas?	Frecuencia	Porcentaje
Empaque	14	7,4%
Presentación	29	15,4%
Sabor	132	70,2%
Olor	6	3,2%
Textura	7	3,7%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 9: ATRIBUTOS A LA HORA DE COMPRAR**



*Fuente: Elaboración propia.*

Dentro de este análisis, se va a profundizar en los atributos que los encuestados valoran al comprar salsas. La pregunta realizada fue: "¿Qué atributos valora usted a la hora de comprar las salsas?" Los resultados de la encuesta indican que el 70,2% de los encuestados valora principalmente el sabor de la salsa a la hora de realizar su elección. En segundo lugar, un 22,8% valora la presentación y la forma del empaque, lo que puede incluir tanto la apariencia general del producto como el diseño del envase.

Además, un 3,7% valora la textura y un 3,2% el olor. Estos resultados pueden proporcionar información útil para las empresas que producen y comercializan salsas y pueden ayudarles a adaptar sus productos a las preferencias de los consumidores.

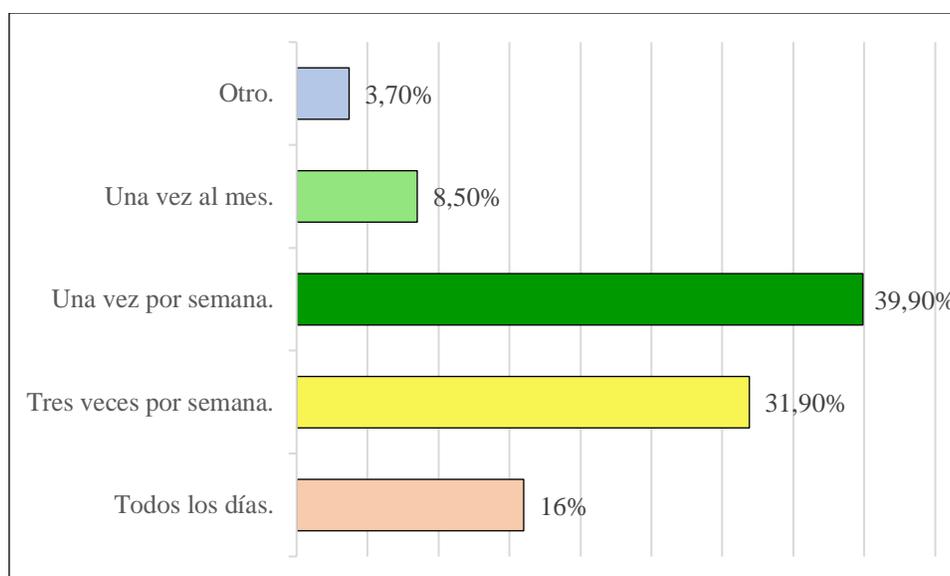
**Comentario:** Si bien las personas prefieren el sabor, se debe tomar en cuenta la presentación y el empaque, ya que podrán probarlo y/o consumirlo una vez que lo compren al producto.

### 8. ¿Cada cuánto tiempo consumes este tipo de salsas?

¿Cada cuánto tiempo consumes este tipo de salsas?	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	30	16%
Tres veces por semana	60	31,9%
Una vez por semana	75	39,9%
Una vez al mes	16	8,5%
Otro	7	3,7%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 10: PORCENTAJE DE CONSUMO DE SALSAS**



*Fuente: Elaboración propia.*

En este análisis, se va a profundizar en la frecuencia con la que los encuestados consumen salsas de este tipo. La pregunta realizada fue: "¿Cada cuánto tiempo consumes este tipo de salsas?" Los resultados revelan que un 16% de los encuestados disfruta de estas salsas diariamente, lo que indica un consumo frecuente. Además, un 31,9% las consume tres veces por semana, lo que sugiere un consumo regular. Por otro lado, un 39,9% las consume una vez por semana, lo que indica un consumo semanal. Un 8,5% las consume una vez al mes, señalando un consumo menos frecuente. Por último, un 3,7% menciona otra frecuencia diferente.

Estos datos son útiles para comprender que los hábitos de consumo sobrepasan el 87% y pueden ayudar al negocio a ajustar su oferta y estrategias de marketing en consecuencia.

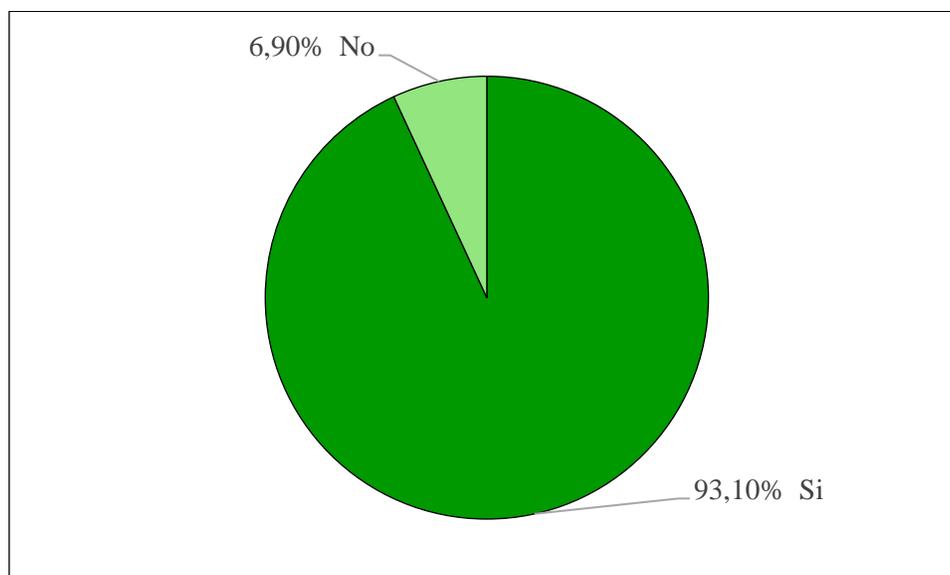
**Comentario:** Se aprecia un hábito de consumo muy bueno, esto llega a ser beneficioso para la empresa.

9. ¿Estaría dispuesto(a) a consumir ajíes y escabeches tradicionales listos para su consumo en la ciudad de Tarija?

¿Estaría dispuesto(a) a consumir ajíes y escabeches tradicionales listos para su consumo en la ciudad de Tarija?	Frecuencia	Porcentaje
Si	175	93,1%
No	13	6,9%
<b>Total</b>	<b>188</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 11: DISPOSICIÓN DE CONSUMO DE AJÍES Y ESCABECHES**



*Fuente: Elaboración propia.*

En este análisis, se explotará la actitud de los encuestados hacia el consumo de ajíes y escabeches tradicionales listos para su consumo en la ciudad de Tarija. La pregunta realizada fue: '¿Estaría dispuesto(a) a consumir ajíes y escabeches tradicionales listos para su consumo en la ciudad de Tarija?' Los resultados revelan que un 93,1% de los encuestados manifestó estar dispuesto a consumirlos, mientras que un 6,9% indicó no estar dispuesto a hacerlo.

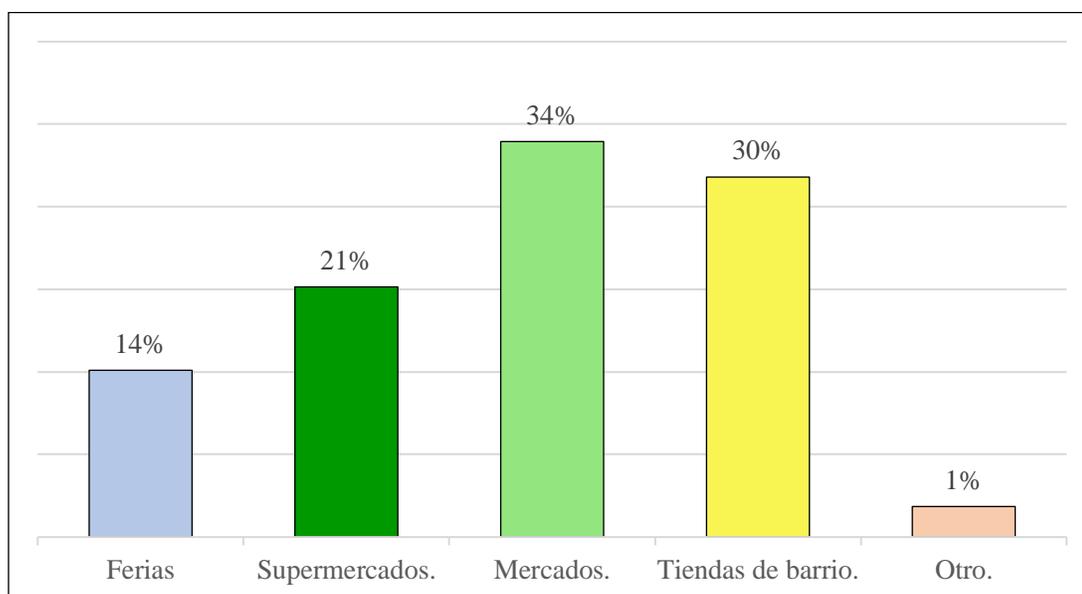
**Comentario:** Las respuestas obtenidas son positivas para el negocio.

### 10. ¿Dónde le gustaría adquirir los ajíes y escabeches?

¿Dónde le gustaría adquirir los ajíes y escabeches?	Frecuencia	Porcentaje
Ferias	24	14%
Supermercados	37	21%
Mercados	59	34%
Tiendas de barrio	53	30%
Otro	2	1%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 12: LUGAR DE COMPRA**



*Fuente: Elaboración propia.*

En este análisis, se va a indagar en las preferencias de los encuestados sobre dónde les gustaría adquirir ajíes y escabeches. La pregunta realizada fue: "¿Dónde le gustaría adquirir los ajíes y escabeches?" Los resultados revelan que un 34% de los encuestados prefiere adquirirlos en los mercados, lo que indica una preferencia por la frescura y autenticidad de estos lugares tradicionales. Además, un 21% prefiere ir a supermercados, posiblemente buscando comodidad y variedad. Un 14% prefiere comprarlos en ferias, lo que podría estar relacionado con la experiencia social y el apoyo a los productores locales.

Por último, un 30% menciona las tiendas de barrio como su opción preferida, posiblemente debido a la cercanía y conveniencia.

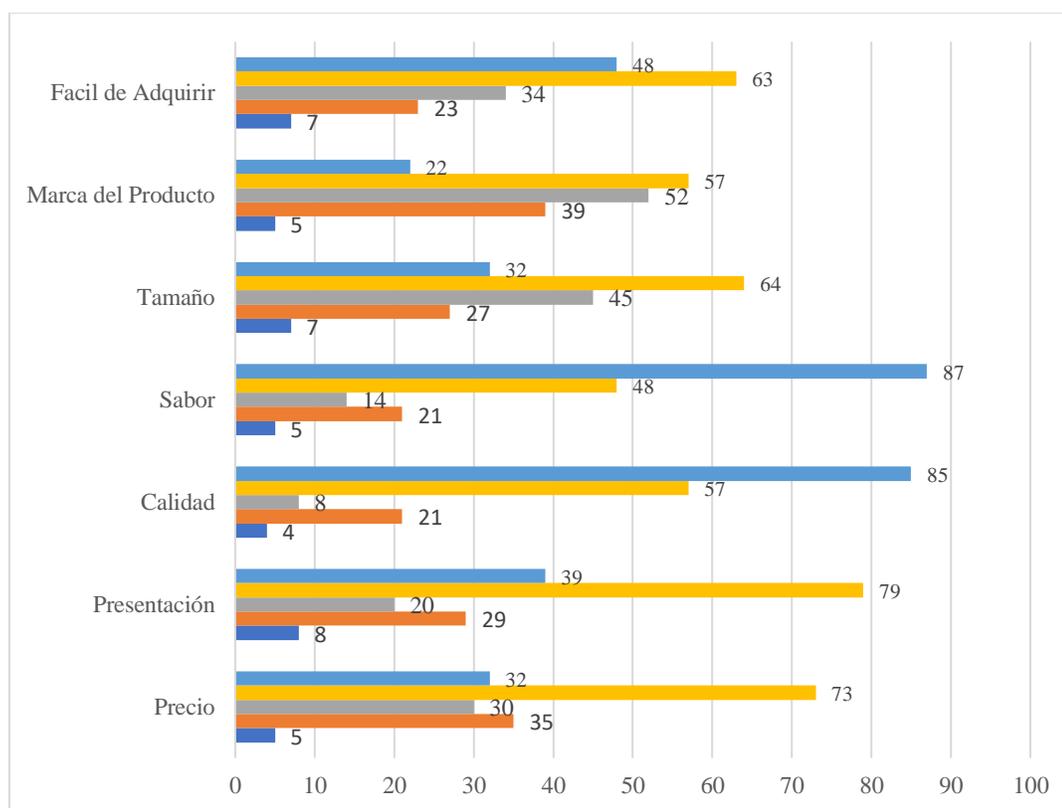
Un pequeño porcentaje del 1% menciona otro lugar diferente. Estos datos son valiosos para comprender las preferencias de los consumidores y pueden ayudar a los vendedores a adaptar su oferta y estrategias de distribución en consecuencia.

**11. Según su punto de vista califique los siguientes atributos relacionados a los ajés y escabeches.**

	Nada Importante	Poco Importante	Indiferente	Importante	Muy Importante	Total
	Frec.	Frec.	Frec.	Frec.	Frec.	
<b>Precio</b>	5	35	30	73	32	175
<b>Presentación</b>	8	29	20	79	39	175
<b>Calidad</b>	4	21	8	57	85	175
<b>Sabor</b>	5	21	14	48	87	175
<b>Tamaño</b>	7	27	45	64	32	175
<b>Marca del Producto</b>	5	39	52	57	22	175
<b>Fácil de Adquirir</b>	7	23	34	63	48	175

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 13: ATRIBUTOS VALORADOS**



*Fuente: Elaboración propia.*

Según el análisis realizado, se tomará en cuenta los porcentajes más altos en relación a los atributos valorados; se encontró que la mayoría de los participantes consideraron que el sabor y la calidad de los ajíes y escabeches son aspectos muy importantes, con un porcentaje de importancia del 50% y 48% respectivamente. Además, la presentación y el precio también fueron considerados importantes por un 45% y 41% de los encuestados. Por otro lado, la marca del producto y la facilidad de adquirirlo obtuvieron un nivel de importancia menor, con un 33% y 36% respectivamente. En cuanto al tamaño, fue considerado importante por el 37% de los participantes.

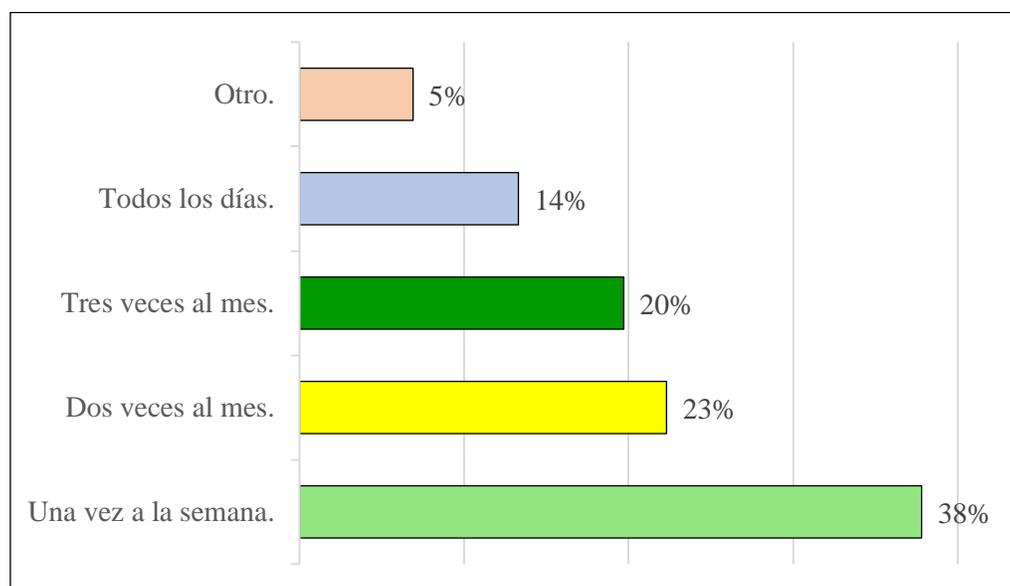
**Comentario:** Se concluye que las personas tomarán muy en cuenta el sabor y la calidad a la hora de comprar un producto, donde influirá la presentación y el precio para su decisión final.

## 12. ¿Cada cuándo usted consumiría estos ajíes y escabeches?

¿Cada cuándo usted consumiría estos ajíes y escabeches?	Frecuencia	Porcentaje
Una vez a la semana	67	38%
Dos veces al mes	40	23%
Tres meses al mes	35	20%
Todos los días	25	14%
Otro	8	5%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 14: PORCENTAJE DE CONSUMO**



*Fuente: Elaboración propia.*

En el análisis realizado sobre la frecuencia de consumo de ajíes y escabeches, se obtuvieron los siguientes resultados: un 38% de los participantes indicó que los consumiría una vez a la semana. El 23% manifestó que los consumiría dos veces al mes, mientras que el 20% optaría por consumirlos tres veces al mes. Sorprendentemente, un 14% expresó su deseo de consumirlos todos los días. Por último, un 5% mencionó otra frecuencia distinta a las opciones proporcionadas.

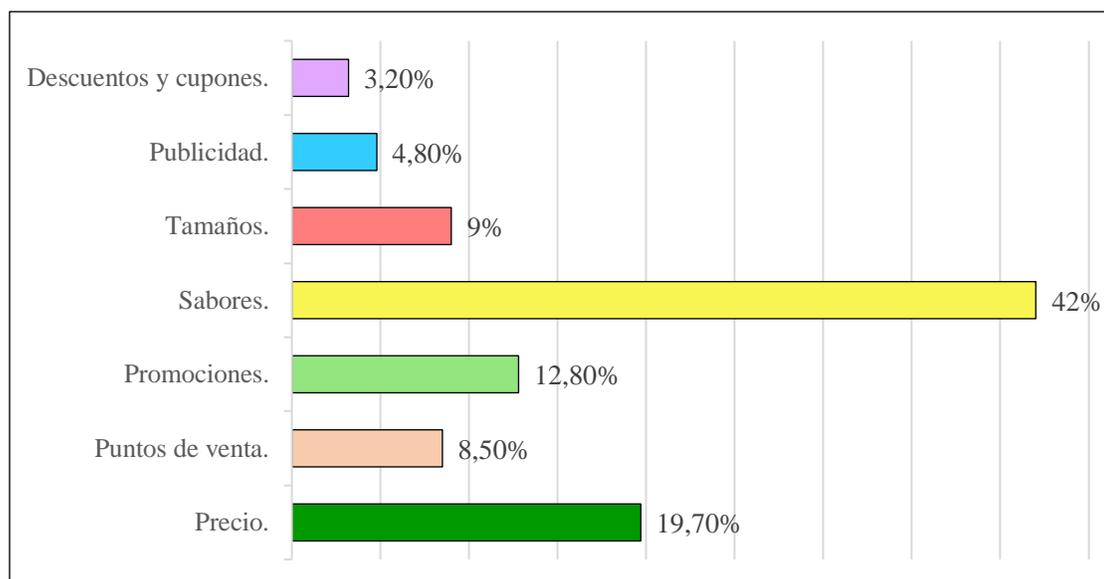
**Comentario:** Los resultados obtenidos muestran una tendencia de consumo muy buena para la empresa.

### 13. ¿Qué le gustaría saber a cerca de los ajíes y escabeches?

¿Qué le gustaría saber a cerca de los ajíes y escabeches?	Frecuencia	Porcentaje
Descuentos y cupones	4	3,2%
Publicidad	7	4,8%
Tamaños	17	9%
Sabores	74	42%
Promociones	23	12,8%
Puntos de venta	14	8,5%
Precio	36	19,7%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### GRÁFICO N° 15: INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO



*Fuente: Elaboración propia.*

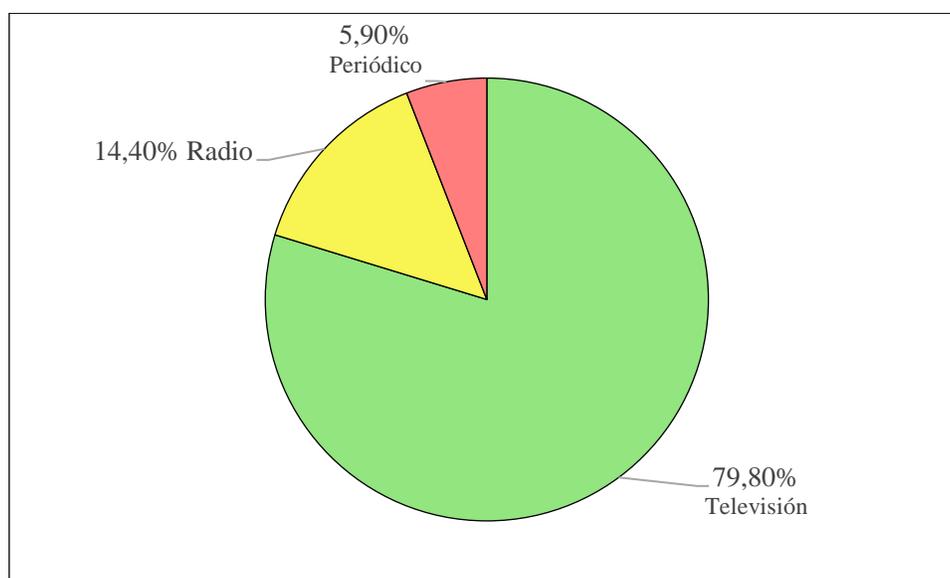
En el análisis realizado sobre las preferencias de información acerca de los ajíes y escabeches, se encontró que el 42% de los participantes expresó un fuerte interés por conocer más sobre los sabores de estos productos. El precio también fue destacado, con un 19,7% de los encuestados interesados en obtener información al respecto. Las promociones fueron mencionadas por el 12,8% como un aspecto relevante que les gustaría saber más. Por otro lado, se observó un interés moderado en los tamaños (9%) y puntos de venta (8,5%). La publicidad y los descuentos y cupones fueron mencionados en menor medida, con un 4,8% y 3,2% respectivamente.

14. ¿Por qué medio tradicional les gustaría conocer esta información? (Marque una opción).

¿Por qué medio tradicional les gustaría conocer esta información? (Marque una opción).	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	139	79,8%
Radio	26	14,4%
Periódico	10	5,9%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

**GRÁFICO N° 16: MEDIOS TRADICIONALES**



Fuente: Elaboración propia.

En el análisis realizado sobre los medios tradicionales preferidos para obtener información, se encontró que la gran mayoría de los participantes, un 79,8%, expresó su preferencia por obtener la información a través de la televisión. El segundo medio más mencionado fue la radio, con un 14,4% de los encuestados. En menor medida, un 5,9% mencionó que les gustaría obtener la información a través de periódicos.

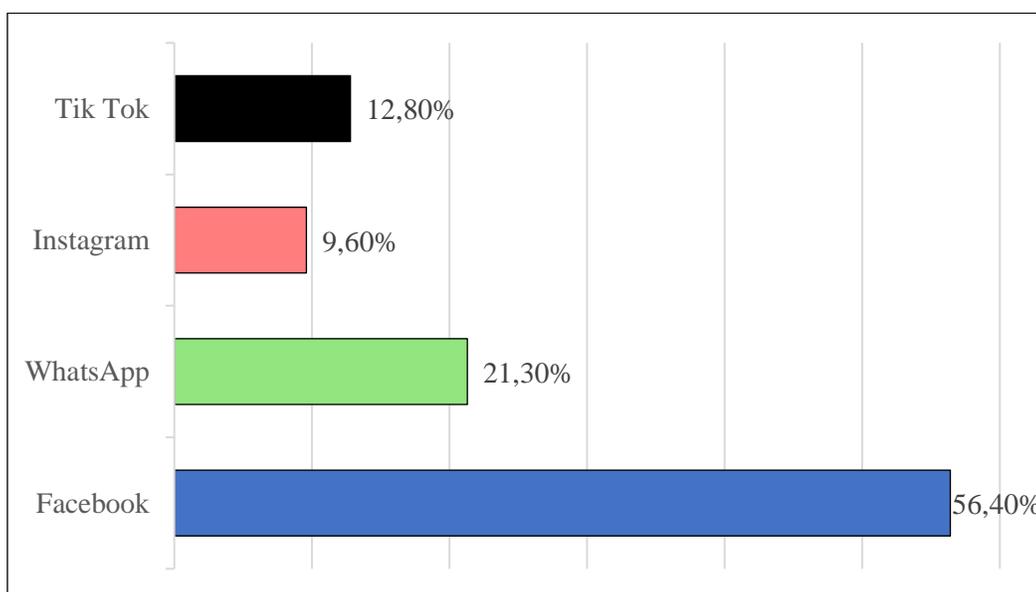
**Comentario:** La radio y el periódico pasan casi desapercibidos en la actualidad, quedando como medio tradicional de publicidad la televisión para promocionar a la empresa.

15. ¿Por cuál de estas redes sociales les gustaría conocer esta información? (Marque una opción).

¿Por cuál de estas redes sociales les gustaría conocer esta información? (Marque una opción).	Frecuencia	Porcentaje
Facebook	100	56,4%
WhatsApp	35	21,3%
Instagram	17	9,6%
Tik Tok	23	12,8%
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**GRÁFICO N° 17: REDES SOCIALES**



*Fuente: Elaboración propia.*

En el análisis realizado sobre las preferencias de redes sociales para obtener información, se encontró que la mayoría de los participantes, un 56,4%, expresó su preferencia por obtener la información a través de Facebook. WhatsApp fue mencionado por el 21,3% como una opción preferida, mientras que Instagram obtuvo un 9,6% de menciones. Tik Tok fue mencionado por el 12,8% como una plataforma en la que les gustaría obtener esta información.

**Comentario:** Como principal red social para promocionar la empresa será Facebook, no menospreciando la importancia que tiene en la actualidad las otras RR.SS.

### **3.2.4 Participación de la competencia en el mercado**

El negocio que se pretende realizar, compite de manera directa con otras empresas que elaboran salsas picantes, ya que este acompañamiento empezó a ser elaborado por la empresa LAMOR y Kral, la cual son de mayor consumo en el mercado tarijeño, aunque aún no llegan a ser líderes en el mercado por falta de promociones e incluso de imagen de la empresa.

A su vez, la participación de la competencia con respecto al negocio es regular, ya que existen negocios dedicados a la elaboración de escabeches como ser Ale Nava, Saborati, LAMOR; aunque aún no llegan a penetrar en el mercado por falta de promociones e incluso de imagen de la empresa, pero sí posee competencia indirecta con productos como ser los escabeches de berenjena, ajíes, pepinillos, zanahoria y hortalizas en vinagre u otros escabeches que llegarían a ser el máximo competidor del producto.

#### **Riesgos y oportunidades del mercado**

Los riesgos a los que enfrentaría el negocio al estar en el mercado son aquellas personas que no consumen productos nuevos, además también está la entrada de nuevos competidores y los cambios de gobierno que puedan ocasionar que el precio de la materia prima se incremente.

Las oportunidades que el mercado ofrece al negocio es ser los únicos con esta característica peculiar de productos y la aceptación de público objetivo, lo cual abriría nuevas puertas no solo en el ambiente regional como lo es la ciudad de Tarija, teniendo una tendencia creciente hacia una alimentación picante y sabores exóticos o también la posibilidad de expandirse a nuevos mercados como lo son las ciudades de Santa Cruz, Cochabamba y La Paz.

### **3.2.5 Conclusiones de la Investigación de Mercados**

Las conclusiones a las que se llegó con la investigación de mercados son:

- El 78,5% de los encuestados consumen ajíes y escabeches para acompañar sus comidas, la frecuencia sería en un 39,9% los que es equivalente a una vez a la semana de consumo de estos productos.

- Más del 90% de los encuestados está dispuesto a probar productos nuevos, lo cual es una gran oportunidad para ofrecerles productos innovadores, además de darles una forma alternativa de consumir ajíes y escabeches.
- Los resultados de la investigación de mercado revelan que el sabor es el atributo más importante para los consumidores al momento de comprar salsas. Esto indica que los consumidores buscan productos que satisfagan sus preferencias de gusto. Además, la presentación y el empaque también son considerados importantes, ya que influyen en la percepción visual y la calidad percibida del producto. Un empaque atractivo y una presentación cuidada pueden generar mayor interés y confianza en los consumidores. Estos hallazgos sugieren que las empresas deben enfocarse en desarrollar productos con sabores atractivos, así como en invertir en presentaciones y empaques atractivos para captar la atención y satisfacer las necesidades de los consumidores.
- La población, actualmente, busca accesibilidad a los productos, por eso buscan los alimentos en mercados debido a su comodidad y porque pueden encontrar una gran variedad de ellos.
- Los resultados de la investigación de mercado revelan que el sabor y la calidad son los atributos más importantes para los consumidores al momento de comprar ajíes y escabeches. Esto indica que los consumidores buscan productos que tengan un sabor atractivo y estén elaborados con ingredientes de alta calidad. Además, la presentación también es considerada importante, ya que influye en la percepción visual y la calidad percibida del producto. Un empaque atractivo y una presentación cuidada pueden generar mayor interés y confianza en los consumidores. Estos hallazgos sugieren que las empresas deben enfocarse en desarrollar productos con sabores atractivos y de alta calidad, así como en invertir en presentaciones y empaques atractivos para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Los resultados de la investigación de mercado sugieren que Facebook es la plataforma preferida por la mayoría de las personas para obtener información. Esto puede deberse a su amplia base de usuarios y a su capacidad para compartir información y contenido con amigos y seguidores. Además, WhatsApp es también una opción popular, ya que permite compartir información de forma privada y directa con contactos cercanos. Por

otro lado, Instagram y Tik Tok son menos populares para obtener información, posiblemente porque se utilizan más para compartir contenido visual y entretenido que para obtener información relevante. Estos hallazgos sugieren que las empresas deben considerar el uso de Facebook y WhatsApp como canales efectivos para compartir información relevante con su público objetivo.

### 3.2.6 Proyección de la demanda.

La estimación de la demanda se realiza considerando las características que se obtuvieron en la investigación de mercado, acerca del consumo de Ajíes y Escabeches en la ciudad de Tarija. En dicho entendido, se calcula la demanda tomando en cuenta los siguientes puntos:

La cantidad de personas dentro de este segmento en la ciudad de Tarija, zona urbana es de 142,852 con un crecimiento demográfico de 1.56% anual.

La investigación de mercados, permitió conocer que el 78.5% de las personas consumen Ajíes y Escabeches al acompañar sus comidas.

El 93,1% de la población está dispuesta a realizar la compra de Ajíes y Escabeches en la ciudad de Tarija.

**TABLA N° 9: DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA**

<b>Personas de la ciudad de Tarija</b>	<b>142,852</b>
Consumidores de Ajíes y Escabeches	78,5%
<b>MERCADO POTENCIAL</b>	<b>112,138.82</b>
Consumidores de Ajíes y Escabeches para acompañar sus comidas.	93,1%
<b>DEMANDA POTENCIAL</b>	<b>132,995.21</b>
Consumirían Ajíes y Escabeches, listo para su consumo	93,1%
<b>DEMANDA ESPERADA</b>	<b>132,995.21</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

El mercado potencial para la venta de Ajíes y Escabeches en la ciudad de Tarija es de 112,138.82 personas, con una demanda potencial de 132,995.21 personas, y una demanda esperada de 132,995.21 personas de la ciudad de Tarija estarían dispuestas a consumir el producto, obteniendo un significativo aumento debido a la gran aceptación de las personas hacia el producto.

### **3.2.6.1 Estimación de la demanda en el año cero y la tasa de Crecimiento de la Demanda**

Es fundamental la estimación de la demanda en el año cero como también la estimación de la tasa de crecimiento de la demanda, estas proyecciones sirven para calcular los presupuestos de Marketing, Producción, Capacidad Productiva y Fuerza de Trabajo; estas áreas sumadas representan la financiación total del proyecto. Para aquello se estimará la demanda potencial según los resultados de la Investigación de Mercados y el consumo de la elaboración de los ajíes y escabeches explicados a continuación:

### **3.2.6.2 Demanda Potencial según los resultados de la Investigación de Mercados (Mercado Objetivo)**

La demanda potencial según las respuestas del cuestionario oficial (muestra representativa) presenta que el 93,1% de las personas entre los 20 a 60 años o más de la ciudad de Tarija se encuentran dispuestas a consumir el producto de ajíes y escabeches que estén listo para su consumo. Teniendo en cuenta que la población o mercado objetivo es igual a 142,852 personas, las cuales ya mencionadas el 93,1% dijeron que SÍ, lo probarían o consumirían. Esto significaría que fueran 132,995.21 personas de la ciudad de Tarija estarían dispuestas a consumir el producto aproximadamente 1 bolsa de ají y escabeche por mes.

Para realizar el cálculo de la demanda del producto de Ajíes y Escabeches, se obtuvo una demanda esperada de 132,995.21 personas de la ciudad de Tarija, asimismo, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) la tasa de crecimiento poblacional es de 1.56% anual. En este entendido, se realiza el cálculo de la proyección de la demanda, analizando 3 escenarios:

**Escenario Optimista:** Este escenario plantea que el nuevo negocio logrará captar el 20% de las ventas de la demanda esperada.

**Escenario Moderado:** En un escenario moderado se pronostica que el nuevo negocio logra captar el 10% de las ventas de la demanda esperada.

**Escenario pesimista:** Este escenario predice que la nueva planta logrará captar el 5% de las ventas de la demanda esperada.

**TABLA N° 10: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA				
Año	Demanda Esperada	Escenario Optimista	Escenario Moderado	Escenario Pesimista
2024	132,995	26,599	13,300	6,650
2025	135,070	27,014	13,507	6,753
2026	137,177	27,435	13,718	6,859
2027	139,317	27,863	13,932	6,966
2028	141,490	28,298	14,149	7,075

*Fuente: Elaboración propia.*

El escenario moderado entre las gestiones 2024/2028, demuestra una proyección de la demanda de 26,599, 27,014, 27,435, 27,863, 28,298 unidades de compra por persona por cada año. Se realizó el cálculo de la proyección de la demanda por unidades de venta, tomando en cuenta los números de personas calculados en el cuadro anterior. Además, para esta proyección es importante conocer las siguientes frecuencias de compra, recolectada de la investigación de mercados.

El 37,8% de los encuestados consumiría ajíes y escabeches 4 veces al mes.

El 22,3% de los encuestados consumiría ajíes y escabeches 2 veces al mes. (Frecuencia más representativa de compra)

El 19,7% de los encuestados consumiría ajíes y escabeches 3 vez al mes.

En los siguientes cuadros se muestra la proyección de la demanda en diferentes escenarios, cabe mencionar que se considerará el escenario moderado ya que tomando en cuenta el escenario optimista sobrepasa la capacidad de producción y el escenario pesimista no llegaría a cubrir los costos de la empresa.

**TABLA N° 11: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL ESCENARIO OPTIMISTA POR UNIDADES DE VENTA MENSUAL.**

<b>Año</b>	<b>Escenario Optimista (Unidades)</b>	<b>Total, ventas mensuales (4 bolsas por persona)</b>	<b>Total, ventas diarias</b>
2024	26,599	106,396	4,256
2025	27,014	108,056	4,322
2026	27,435	109,742	4,390
2027	27,863	111,454	4,458
2028	28,298	113,192	4,528

*Fuente: Elaboración propia.*

La proyección de la demanda del escenario optimista es alta debido a que se considera el consumo de 4 bolsas al mes este dato fue obtenido por la encuesta, la producción igual o mayor a 174 bolsas gofradas sobrepasa la capacidad de la maquinaria cotizada, además de que se debe tomar en cuenta la competencia en el mercado.

**TABLA N° 12: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL ESCENARIO PESIMISTA POR UNIDADES DE VENTA MENSUAL.**

<b>Año</b>	<b>Escenario Pesimista (Unidades)</b>	<b>Total, ventas mensuales (1 bolsa por persona)</b>	<b>Total, ventas diarias</b>
2024	6,650	6,650	266
2025	6,753	13,507	540
2026	6,859	13,718	549
2027	6,966	13,932	557
2028	7,075	14,149	566

*Fuente: Elaboración propia.*

La proyección de la demanda del escenario pesimista es baja debido a que se considera 1 bolsa gofrada al mes este dato fue obtenido por la encuesta.

Como se mencionó anticipadamente el escenario moderado es el adecuado para el plan de negocio.

**TABLA N° 13: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL ESCENARIO MODERADO POR UNIDADES DE VENTA MENSUAL.**

<b>Año</b>	<b>Escenario Moderado (Unidades)</b>	<b>Total, ventas mensuales (2 bolsas por personas)</b>	<b>Total, ventas diarias</b>
2024	13,300	26,600	1,064
2025	13,507	27,014	1,081
2026	13,718	27,436	1,097
2027	13,932	27,864	1,115
2028	14,149	28,298	1,132

*Fuente: Elaboración propia.*

Con la estimación de unidades a vender mensuales, se calcula las unidades a vender por año, estos datos serán utilizados para el flujo de efectivo.

En el siguiente cuadro se muestra la proyección de la demanda anual en unidades con un escenario moderado.

**TABLA N° 14: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POR UNIDADES DE VENTA ANUALES**

	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Demanda Anual en Unidades	319,189	324,168	329,225	334,361	339,577
<b>16%</b> (Mercado a abastecer)	51,070	51,867	52,676	53,498	54,332

*Fuente: Elaboración propia.*

### **3.2.6.3 Conclusión de la Demanda Proyectada a abastecer en el Año de Apertura (Año Cero)**

Se pretenderá abastecer el 16% (siendo este abastecimiento real de alcanzar y financiar, también tomando en cuenta el plan de negocios es de carácter sencillo) del total de la demanda potencial en el primer año con la comercialización de ajíes y escabeches, y así analizar la aceptación del producto y de esta forma ir creciendo paulatinamente en el mercado tarijeño.

### **3.3 Plan de marketing.**

Los propósitos del plan de marketing son el análisis del mercado y la competencia, elegir el mercado objetivo y determinar cómo llegar a los potenciales clientes como también la forma en que debemos dirigirnos a ellos.

#### **3.3.1 Objetivos del plan de marketing.**

1. Implementar técnicas de mejora de sabor y calidad en la producción de ajíes y escabeches, considerando las preferencias de los consumidores a través de pruebas y retroalimentación.
2. Diseñar un empaque atractivo y funcional que resalte la calidad de los productos de ajíes y escabeches, transmitiendo confianza y diferenciación en el mercado.
3. Es importante mejorar la accesibilidad de los productos, teniendo en cuenta que los consumidores buscan comodidad y variedad. Por lo tanto, se debe asegurar que los productos estén disponibles en mercados y lugares convenientes para los consumidores, facilitando su acceso y elección.
4. Desarrollar una estrategia de marketing digital enfocada en Facebook y WhatsApp para promocionar los productos de ajíes y escabeches, utilizando contenido relevante, anuncios segmentados y promociones especiales para captar la atención del público objetivo.
5. Establecer alianzas estratégicas con restaurantes y tiendas de alimentos locales para aumentar la distribución y disponibilidad de los productos de ajíes y escabeches.
6. Mejorar la experiencia del cliente mediante la implementación de un programa de fidelización que recompense a los consumidores frecuentes.
7. Obtener comentarios y opiniones de los consumidores a través de encuestas y redes sociales para identificar oportunidades de mejora y ajustar la estrategia de marketing según las necesidades y preferencias del mercado.

### 3.3.2 Segmentos del Mercado

#### 3.3.2.1 Segmento Geográfico

El producto de Ajíes y Escabeches está enfocado para la población del departamento de Tarija, provincia Cercado en la ciudad de Tarija.

#### 3.3.2.2 Segmento Demográfico

Según datos recabados de la investigación de mercados en el mes Agosto del presente año, se realizó encuestas a las personas de la provincia Cercado de la zona urbana de la ciudad de Tarija, analizando los resultados, se comprobó que las personas entre 20 a 60 o más años de edad son los que llegarían a adquirir el producto de Ajíes y Escabeches.

#### 3.3.2.3 Segmento Psicográfico

Los consumidores tienen un estilo de vida donde suelen acompañar sus comidas con algún tipo de salsa, donde las personas llegarían a consumir estas salsas aproximadamente dos veces al mes. Por otra parte, los posibles consumidores están más interesados en el sabor, empaque y presentación, pero a simple vista las personas se dejan llevar por el empaque y la presentación, siendo esto lo más relevante.

El interés de estos consumidores para llegar a conocer más del producto es mediante medios digitales más utilizados por aquellos, como ser: Facebook, WhatsApp e Instagram.

**TABLA N° 15: SEGMENTO DE MERCADO**

<b>MERCADO</b>		
<b>SELECCIÓN</b>	Consumo Final (personas)	<b>X</b>
	Supermercados (intermediarios)	<b>X</b>
	Pequeños negocios (Mypes)	<b>X</b>
<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</b>		
<b>GEOGRÁFICA</b>	Local	<b>X</b>
	Nacional	
	Extranjero	
	Sexo	<b>X</b>

<b>DEMOGRÁFICA</b>	Edad	<b>X</b>
	Nivel de Ingresos	
	Nivel de Educación	
	Ocupación	
<b>PSICOGRÁFICA</b>	Clase Social	
	Estilo de Vida	

*Fuente: Elaboración propia.*

**TABLA N° 16: SEGMENTO GEOGRÁFICO**

<b>GEOGRÁFICA</b>	Local	<b>Ciudad de Tarija-Provincia Cercado</b>
	Nacional	
	Extranjero	

*Fuente: Elaboración propia.*

**TABLA N° 17: SEGMENTO DEMOGRÁFICO**

<b>DEMOGRÁFICO</b>	Sexo	<b>Ambos</b>
	Edad	<b>20 a 60 o más años</b>
	Ocupación	<b>Indiferente</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### **3.3.3 Marketing estratégico.**

#### **3.3.3.1 Producto.**

Las acciones que la empresa implantará para los productos que se va a ofrecer, como ser la línea de productos, imagen del producto, la presentación del producto, el slogan, la etiqueta, el precio al cual se ofrecerá al mercado, puntos de venta y algunas de las promociones que se dará en la agencia central; para que los clientes puedan adquirir los distintos productos.

#### **3.3.3.2 Imagen de la empresa.**

"SABOREARTE" es una empresa orientada a la elaboración y comercialización de ajíes y escabeches, dirigido a personas entre 20 a 60 o más años de edad, ofreciendo un producto diferente a las salsas comunes. El producto está elaborado netamente de productos naturales, junto con otras especies que dan un toque diferente de las demás salsas existentes.

Esta línea de Productos que se ofrecerá a la población tarijeña será:

### 3.3.3.3 Diseño de la marca.

Se creará la marca de la empresa la cual haga que el público objetivo se sienta satisfecho y que le llame la atención, con la propuesta de valor que se está presentando con este Plan de Negocios. Lo cual nuestra empresa será identificada como "SABOREARTE", por lo que se llegará a transmitir a los consumidores confianza, fidelidad, responsabilidad y buena imagen de nuestra empresa y productos que serán comercializados en la provincia Cercado de la ciudad de Tarija.

#### **Marca.**

La marca que tendrá la empresa será la siguiente tomando en cuenta los ingredientes principales.

#### **ILUSTRACIÓN N° 12: LOGOTIPO DE LA EMPRESA**



*Fuente: Elaboración propia.*

**Slogan.**

El slogan del negocio es el siguiente:

"TU SATISFACCIÓN, EN LA MANO DE NOSOTROS"

**Etiqueta.**

La etiqueta de cada una de las salsas que va a ofrecer es: ajíes y escabeche.

**ILUSTRACIÓN N° 13: VISUALIZACIÓN DE LA ETIQUETAS DEL PRODUCTO**



*Fuente: Elaboración propia.*

## Envase del producto.

### ILUSTRACIÓN N° 14: VISUALIZACIÓN ENVASE DEL PRODUCTO.



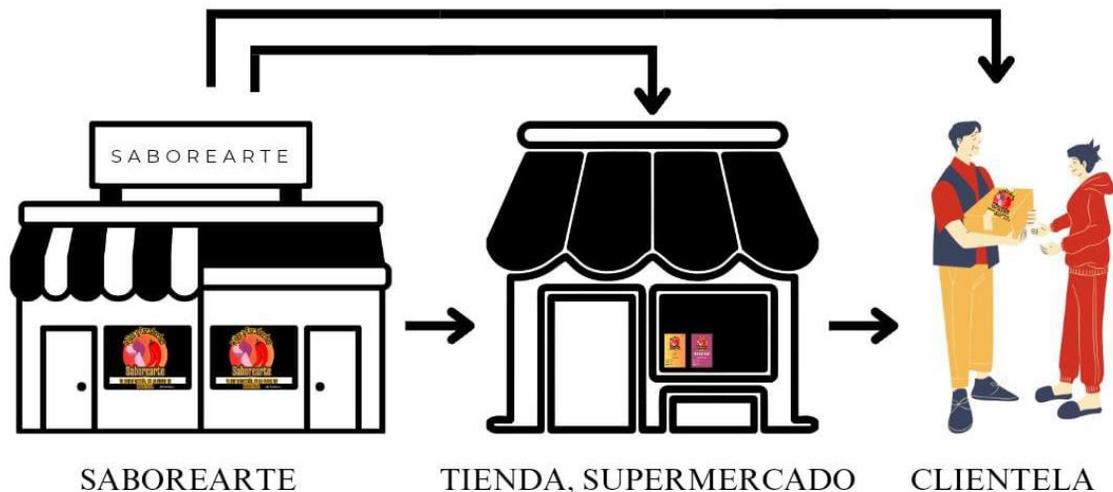
*Fuente: Elaboración propia.*

## Precio.

El precio de los productos está delimitado por la mano de obra, costos de materia prima, los costos fijos; en la ciudad de Tarija, se tiene un precio estándar de 9 a 11 bs. por lo tanto, se ingresará al mercado con un precio con factura de 7.42 Bs.

## Precio Promocional

Para la captación de clientes significativos, como ser: en locales de comida, comida rápida, restaurantes, patios de comidas, se ofrecerá un precio promocional, este precio permitirá captar clientes frecuentes y asegurar un porcentaje de las ventas mensuales.

**Plaza.****ILUSTRACIÓN N° 15: CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

*Fuente: Elaboración propia.*

La estrategia de distribución que se utilizará para la empresa "SABOREARTE", será directa con el alcance en la ciudad de Tarija área urbana en la cual el punto de venta estará ubicado en un área productiva ubicada en el Av. Principal, Barrio San Luis (Frente al Tanque de Agua).

También la empresa buscará entrar en los distintos supermercados de Tarija como ser el Supermercado Urkupiña, Mio, Molcor, Colosal, Duran, entre otros, para que la gente pueda adquirir este producto en cualquier parte de la ciudad. Además de las carnicerías.

Se utilizará el canal distribución directo el cual consiste en vender los productos (ajíes y escabeches) de manera directa a los clientes finales, donde el cliente va directamente a la empresa para adquirir dicho producto.

**Promoción.**

El plan de promoción para dar a conocer el nuevo producto al mercado tarijeño estará basado en:

**Promoción de ventas.**

La promoción es comunicar, informar y persuadir al cliente y a otros interesados sobre la empresa, producto y ofertas, para el logro de los objetivos que se

planteó la organización. La empresa para poder permanecer y lograr aumentar la participación o cuota del mercado debe realizar mezcla de promociones, estado constituido por: Promociones de Venta, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas, y Comunicación interactiva (Marketing directo por webs, redes sociales, folletos, etc.). La nueva marca de SABOREARTE, pretende alcanzar a su público objetivo por medio de las siguientes campañas de marketing:

Técnica de difusión. - Se imprimirá folletos de SABOREARTE, para ser repartidos en las zonas comerciales, ya que es allí donde con mayor probabilidad se alcanzará al público objetivo. Ambas acciones publicitarias harán referencia también a la venta directa e indirecta que adoptó la empresa.

### **Marketing electrónico.**

Con el fin de generar una relación más cercana con el cliente, implementado varias herramientas que le permitan acceder de una manera fácil a información sobre la empresa y los productos a ofrecer, por medio del cual el cliente podrá interactuar de forma permanente con la empresa mediante las diferentes redes sociales.

El propósito de brindar a los clientes la mejor atención, rapidez, comodidad, asesoramiento, etc., se utilizará estos medios para realizar consultas, cotizaciones y todo aquello relacionado a la adquisición de un producto, lo cual nos permita cambiar la percepción errónea de los clientes hacia este tipo de organizaciones y que al momento de acudir a esta nueva opción en el mercado sea fácil de poder adquirirlo, sino que tenga la sensación que se lleva un producto de calidad y experiencia de compra increíble. Los medios digitales que se utilizará para dar a conocer la empresa y los productos a los clientes son los siguientes:

### **Facebook**

La empresa tendrá una página en Facebook con el nombre de "Ajíes y Escabeches – SABOREARTE S.R.L."

A través de la página de Facebook de la empresa se utilizarán las herramientas que brinda Facebook como ser Facebook Business para crear diferentes campañas de Marketing, de igual manera para generar mayor tráfico a la página web, y poder saber si

se llega a los clientes objetivos y poder ver la frecuencia con la que la publicidad llegaría alcanzar.

### ILUSTRACIÓN N° 16: PÁGINA DE FACEBOOK



*Fuente: Elaboración propia.*

### Instagram

El mayor atributo que tiene esta página además de su alcance es la alta calidad en formato de imágenes y videos por lo cual se aprovechará para subir historias en formato de reels (videos cortos en alta definición e imágenes); sobre los productos que se ofrecen, las promociones, descuentos, puntos de venta, consejos para la salud, beneficios del producto y sus características.

### ILUSTRACIÓN N° 17: CUENTA DE INSTAGRAM



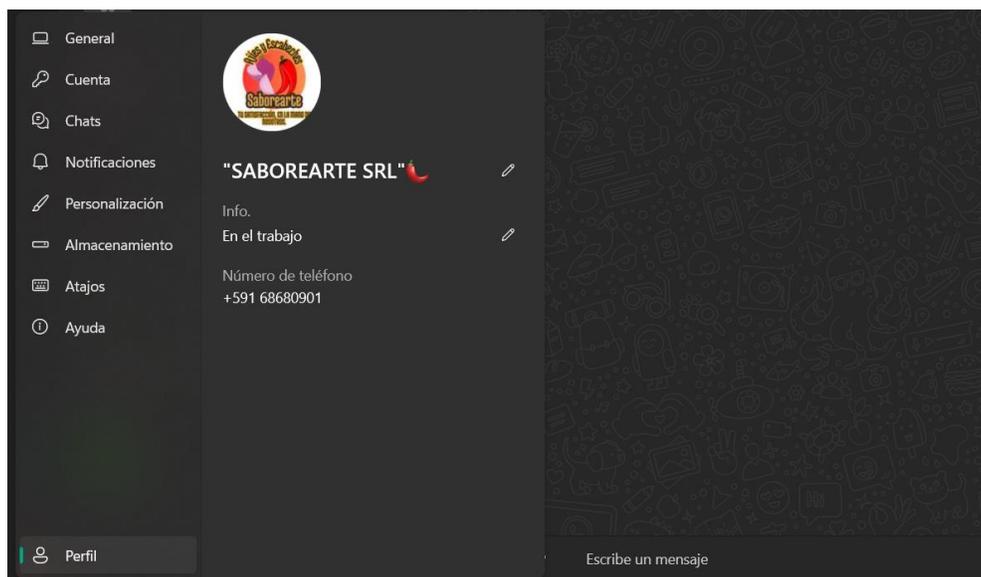
*Fuente: Elaboración propia.*

### WhatsApp Business:

La empresa tendrá un número por el cual las personas podrán contactarse con nosotros, se conoce como empresa y sobre los productos que se está ofreciendo, y también poder contactarse con los clientes y proveedores. Se utilizará WhatsApp Business para:

- El perfil de empresa para mostrar información importante, como la dirección, correo electrónico, horarios de atención, sitio de Facebook, sitio web, entre otros.
- Etiquetas para organizar los chats y mensajes a fin de encontrarlos fácilmente.
- Herramientas de mensajería para responder de forma rápida a tus clientes.
- Hacer un propio índice. Detallar sobre el logo: significado.

### ILUSTRACIÓN N° 18: CUENTA DE WHATSAPP



*Fuente: Elaboración propia.*

### 3.3.4 Marketing mix.

El marketing mix tiene como objetivo analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, para generar acciones que busquen retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades. Estando compuesto en su totalidad de estrategias de marketing que apuntan a trabajar en los casos de los bienes, con los cuatro elementos conocidos como las 4 P o 4P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Publicidad); los cuales se desarrollarán a continuación:

**TABLA N° 18: MARKETING MIX**

<b>MARKETING</b>	
<b>PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajíes y Escabeches.</li> <li>• Productos elaborados con ingredientes frescos y naturales. Envasados en bolsas gofradas; cada producto posee su tamaño determinado.</li> <li>• Aporte de vitaminas. Aportar con el medio ambiente reduciendo la contaminación</li> </ul>
<b>PRECIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 300grs. de Ají Bs 7,42; 350 grs. de Escabeche Bs 7,42.</li> </ul>
<b>PLAZA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se distribuirá a través de las redes sociales donde se coordinará con el consumidor y se venderá en la misma empresa, en ferias y también a intermediarios como supermercados de la ciudad.</li> </ul>
<b>PROMOCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante las redes sociales, en ferias y medios de comunicación locales radiales y visuales.</li> <li>• Canal directo que es del productor al consumidor e indirecto mediante intermediarios.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Presupuesto del plan de marketing.**

En el presupuesto del plan de marketing se considera los cálculos de promoción del Plan de Marketing, los cuales consisten en la compra de tarjetas de presentación, folletos y los pagos de spots publicitarios en las redes sociales de Facebook.

# **CAPÍTULO IV**

## **PLAN DE PRODUCCIÓN**

## PLAN DE PRODUCCIÓN.

En este capítulo se plantean los aspectos técnicos de la empresa, desde el ambiente hasta los procesos necesarios para la elaboración de los productos, la tecnología necesaria para ello, la materia prima y mano de obra que se requiere.

### 4.1 Objetivos del área de producción.

- Lograr la infraestructura necesaria para el funcionamiento de la empresa.
- Reducir los tiempos a través de innovaciones en las distintas etapas del proceso productivo sin alterar el producto.
- Supervisar y gestionar todo el proceso productivo, desde la materia prima hasta el producto final.
- Determinar la cantidad de producto a producir teniendo en cuenta el inventario y los insumos disponibles.
- Lograr los índices de calidad e higiene más altos reflejados en el producto final.

### 4.2 Ingeniería del producto (diseño y especificaciones).

En este punto se hará una descripción técnica y detallada del producto, sus características y modo de consumo.

#### 4.2.1 Descripción física del producto.

Tanto el ají como el escabeche son productos naturales elaborados con ingredientes que consisten en la siguiente combinación y mezcla:

**TABLA N° 19: INGREDIENTES PARA LA ELABORACIÓN DEL AJÍ.**

CONTENIDO DE INGREDIENTES DEL PRODUCTO	
Ingredientes para el Ají	Contenido aproximado
Ají	4kg.
Tomate	16kg.
Aceite	243g.
Sal	500g.
Otras especias	500g.

*Fuente: Elaboración propia.*

**TABLA N° 20: INGREDIENTES PARA LA ELABORACIÓN DEL ESCABECHE.**

<b>CONTENIDO DE INGREDIENTES DEL PRODUCTO</b>	
<b>Ingredientes para el Escabeche</b>	<b>Contenido aproximado</b>
Cebolla	20kg.
Vinagre	10kg.
Hortalizas o frutas	1kg.
Otras especias	50g.

*Fuente: Elaboración propia.*

Estos productos que se ofrecerán al mercado tienen contenido proteico por sus propiedades naturales, lo que hace que tenga valores nutritivos.

Las características físicas del producto son las siguientes:

**TABLA N° 21: CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE LOS PRODUCTOS**

<b>CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b>		
<b>Producto</b>	<b>Envase</b>	<b>Etiqueta</b>
Ají	Bolsa gofrada de 300g con un alto de 15 cm y un ancho de 12 cm.	Una etiqueta rectangular de 10 cm de largo por 8 cm de ancho.
Escabeche	Bolsa gofrada de 350g con un alto de 15 cm y un ancho de 12 cm.	Una etiqueta rectangular de 10 cm de largo por 8 cm de ancho.

*Fuente: Elaboración propia.*

Los valores nutricionales que aportan 100g de ají son los siguientes:

**TABLA N° 22: VALORES NUTRICIONALES DEL AJÍ**

<b>CONTENIDO NUTRICIONAL POR 100g DE AJÍ</b>	
Proteínas	1,3g.
Grasas	9,3g.
Carbohidratos	4g.

*Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto al ají, es una salsa picante tradicional de Bolivia que generalmente se elabora con tomates, ají y sal. El contenido nutricional específico puede variar dependiendo de los ingredientes utilizados. En general, la llajua es baja en calorías y puede aportar vitamina C y antioxidantes debido a los tomates y ajíes utilizados.

**TABLA N° 23: VALORES NUTRICIONALES DEL ESCABECHE**

<b>CONTENIDO NUTRICIONAL POR 100g DE ESCABECHE</b>	
Proteínas	1 g.
Grasas	0 g.
Carbohidratos	9 g.

*Fuente: Elaboración propia.*

El contenido nutricional del escabeche puede variar ligeramente dependiendo de la receta utilizada. Sin embargo, en general, el escabeche suele tener un bajo contenido calórico y son una buena fuente de fibra y vitamina C.

### **4.3 Descripción del proceso de producción.**

La empresa “SABOREARTE” S.R.L. ofrecerá al mercado nuevos productos alimenticios para las personas de la ciudad de Tarija.

Se entiende por proceso de producción a la transformación de insumos y materias primas para obtener como resultado un producto.

#### **4.3.1 Tipo de proceso.**

La empresa “SABOREARTE” S.R.L. tendrá dos procesos de producción, uno para los ajíes y el otro para los escabeches; son procesos continuos durante los que la materia prima pasará por una serie de operaciones sufriendo cambios físicos hasta obtener el producto final.

#### **Proceso de producción para la elaboración de los Ajíes.**

##### **Compra de la materia prima.**

La compra de materia prima se realizará dos veces por semana en cantidades de acuerdo al requerimiento de las ventas.

##### **Recepción e Higienización.**

Al momento de la recepción de los ajíes y el tomate, se hará la inspección de la calidad y el buen estado de la misma; una vez aprobada la materia prima, se hará la limpieza y desinfección respectiva para eliminar la impureza que pueda llegar a tener.

##### **Remoción de Cabos y Corte.**

Los ajíes y tomates pasan a sufrir cambios físicos pues se les corta la parte del cabo para luego cortarlas en rodajas de manera manual.

**Lavado.**

Se los lleva a un lavador lleno de agua limpia para eliminar las algunas bacterias que estos podrían llegar a tener, en este remojo deberá permanecer al menos 15 minutos.

**Triturado.**

Los productos del ají y tomate son llevados a una licuadora para que tomen una consistencia espesa, misma que será la característica de este producto.

**Preparación del acompañamiento.**

En un recipiente se agregan en cantidades calculadas la sal, las especias y conservantes.

**Envasado.**

En una mesa se lleva a cabo el proceso de envasado que se realiza de manera manual donde el producto ya se encuentra listo para su envasado en bolsas gofradas de 300 gramos.

**Sellado.**

Una vez que el producto esté envasado correctamente. Este proceso de sellado al vacío es de mucha importancia ya que prolonga la vida útil del producto manteniéndolo estéril.

**Etiquetado.**

Las etiquetas se colocan de manera manual alrededor del producto.

**Almacenamiento.**

Se tendrá un ambiente adecuado para el almacenamiento para conservar el producto de la mejor forma.

**Distribución.**

El proceso de distribución del producto termina en el cliente; la distribución se hará a través de supermercados, mercados y a su vez un punto de venta ubicado en Av. Principal, Barrio San Luis (Frente al Tanque de Agua) para las personas que desean adquirir el producto.

**Proceso de Producción de Escabeches.**

**Compra de la Materia Prima.**

La compra de materia prima se realizará dos veces por semana en cantidades de acuerdo al requerimiento de las ventas.

**Recepción e Higienización.**

Al momento de la recepción de los quintales de cebolla, se hará la inspección de la calidad y el buen estado del mismo, una vez aprobada la materia prima, se hará la limpieza y desinfección respectiva para eliminar las impurezas que pueda llegar a tener.

**Remoción de Cabos y Corte.**

Las cebollas y las hortalizas pasan a sufrir cambios físicos pues se les corta la parte del cabo para luego cortarlas en julianas de manera manual.

**Encurtido.**

En una tabla de cortar, se procede a poner las cebollas peladas, donde se lleva a cortarlas en forma de julianas; una vez cortadas se las pasa a un lavador con agua alistándolas para el último paso.

**Agregado de Especias.**

Se agregan las especias, acompañamientos y los sabores que le darán ese toque especial y diferente al producto final.

**Reposado.**

Se retira la cebolla del agua para pasarlo a un balde hermético donde se reposará por doce horas, para luego retirar los acompañamientos que le darían sazón.

**Colado.**

En esta parte son retirados los excedentes, lo cual se deja ya todo listo para envasar.

**Envasado.**

En una mesa se lleva a cabo el proceso de envasado que se realiza de manera manual donde el escabeche ya se encuentra listo para su envasado en bolsas gofradas de 350 gramos.

**Sellado al Vacío.**

Una vez que el producto este envasado correctamente, las bolsas se llevan a la máquina que sella al vacío; este proceso tarda aproximadamente 1 minuto. Las bolsas son

introducidas en el interior de la máquina que se encarga de sacar todo el aire del producto y dándole un cerrado más fuerte. Este proceso de sellado al vacío es de mucha importancia ya que prolonga la vida útil del producto manteniéndolo estéril.

#### **Etiquetado.**

Las etiquetas se colocan de manera manual alrededor del producto.

#### **Almacenamiento.**

Se tendrá un ambiente adecuado para el almacenamiento para conservar el producto de la mejor forma.

#### **Distribución.**

El proceso de distribución del producto termina en el cliente; la distribución se hará a través de supermercados, mercados y a su vez un punto de venta ubicado en Av. Principal, Barrio San Luis (Frente al Tanque de Agua) para las personas que desean adquirir el producto.

### **4.3.2 Flujograma del Proceso.**

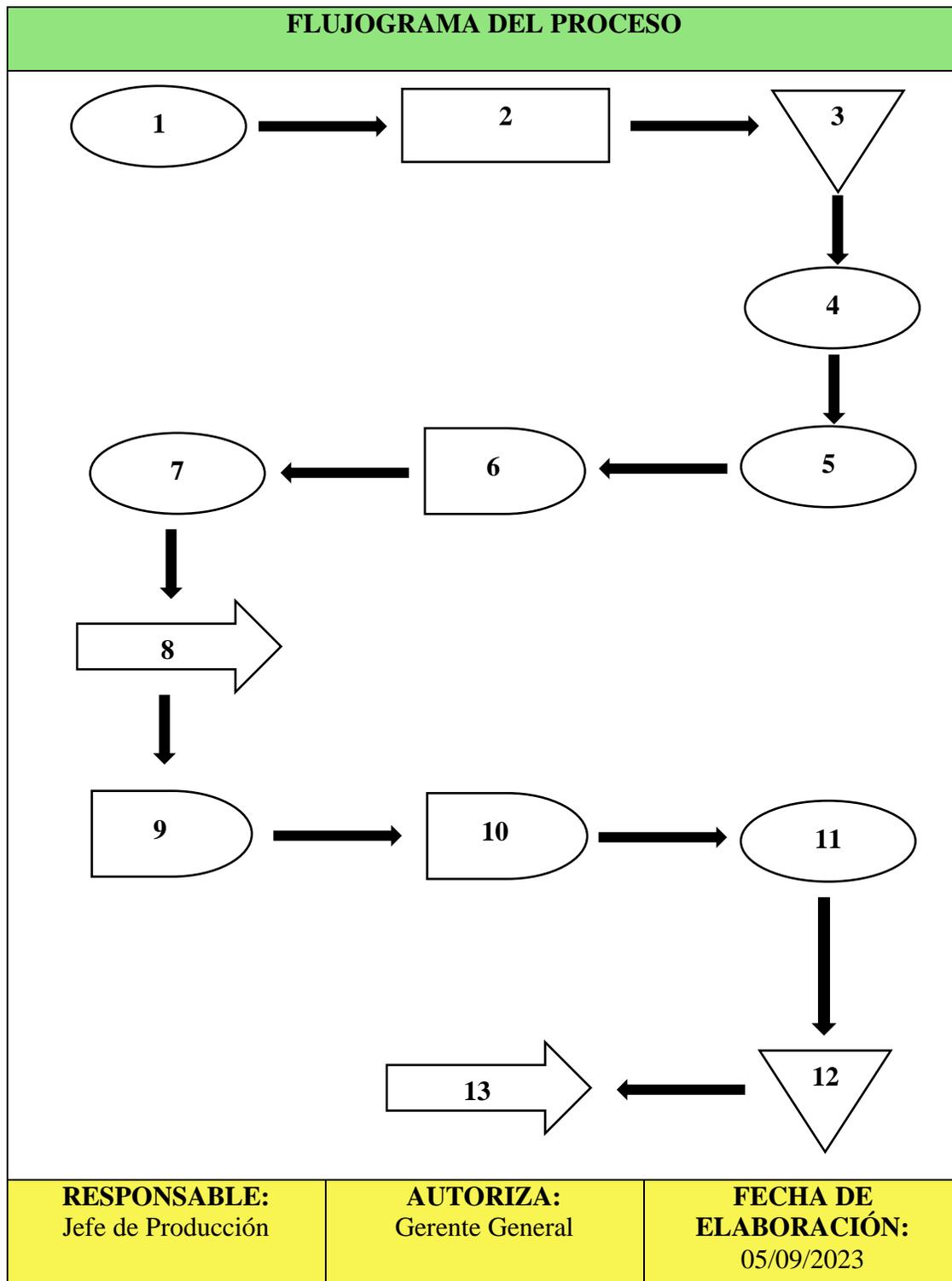
Es la representación gráfica de las secuencias de actividades de un proceso, muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.

**TABLA N° 24: SIMBOLOGÍA**

<b>NOMBRE</b>	<b>SÍMBOLO</b>
Almacenamiento	
Operación	
Transporte	
Inspección	
Demora	

*Fuente: Elaboración propia*

GRÁFICO N° 18: PROCESO DE ELABORACIÓN DE AJÍ



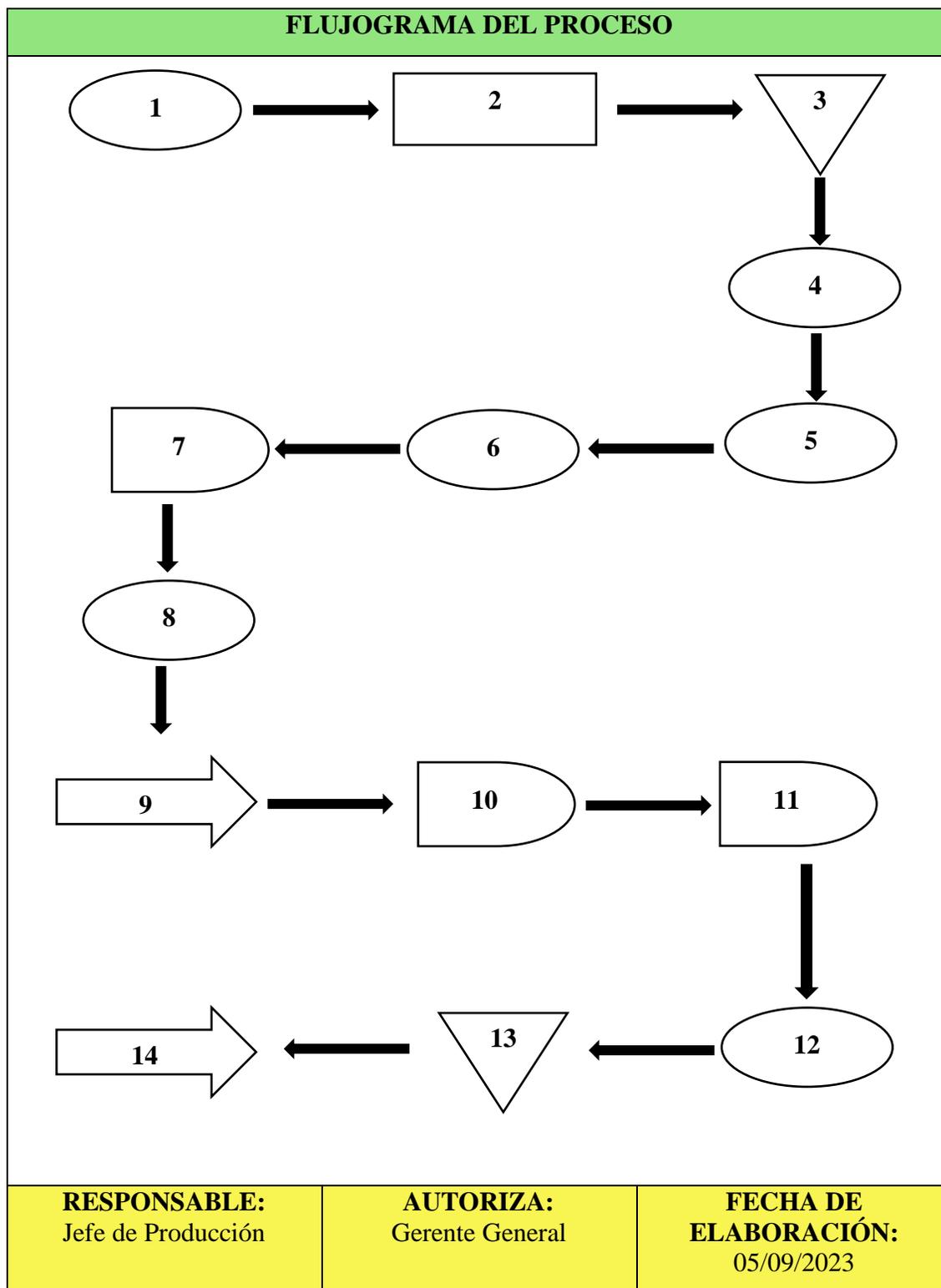
*Fuente: Elaboración propia*

**TABLA N° 25: PROCESO DE ELABORACIÓN DEL AJÍ.**

1. Compra de materia prima.	8. Transporte a área de Envasado.
2. Recepción e Higienización.	9. Envasado.
3. Almacenamiento.	10. Sellado.
4. Remoción de Cabos y Corte.	11. Etiquetado.
5. Lavado.	12. Almacenamiento.
6. Triturado.	13. Distribución.
7. Preparación del acompañamiento.	

**Fuente:** *Elaboración propia*

GRÁFICO N° 19: PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESCABECHE



*Fuente: Elaboración propia*

**TABLA N° 26: PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ESCABECHE.**

1. Compra de materia prima.	8. Colado.
2. Recepción e Higienización.	9. Transporte a área de Envasado.
3. Almacenamiento.	10. Envasado.
4. Remoción de Cabos y Corte.	11. Sellado al Vacío.
5. Encurtido.	12. Etiquetado.
6. Agregado de Especias.	13. Almacenamiento.
7. Reposado.	14. Distribución.

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.4 Características de la Tecnología.**

##### **4.4.1 Requerimiento de Equipos y Maquinarias**

Los recursos materiales necesarios para la elaboración y funcionamiento serian la adquisición de un ambiente de trabajo, asimismo realizar la compra de muebles y enseres, maquinaria, equipo y materiales de escritorio para las diferentes áreas que compone el negocio, como también requerirá de los servicios básicos necesarios para su funcionamiento y de un equipo de emergencia para impedir accidentes y disminuir los riesgos existentes al interior del negocio.

Todos los requerimientos se describen en los siguientes párrafos:

##### **4.4.2 Requerimiento de equipos de Tecnología**

Se requerirá de ciertos de un equipo de computación para labores diarias, impresora, los mismos son detallados en la Tabla.

**TABLA N° 27: REQUERIMIENTO DE EQUIPO PARA LA OFICINA**

N°	EQUIPO	DETALLE	CANTIDAD (Unidades)	PRECIO UNITARIO (Bs)	PRECIO TOTAL (Bs)
1		Computadora (HP Pavilion 15)	1	5,857	5,857
2		Impresora térmica portátil (Goojprt)	1	650	650
3		Mouse (HP)	1	70	70
4		Impresora (EPSON L 380)	1	1200	1200
<b>TOTAL</b>					<b>7,777</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.4.3 Requerimiento de maquinaria.

El negocio contará con maquinarias necesarias para que cada área pueda cumplir con labores diarias satisfactoriamente, los cuales se detallan de la siguiente manera en la Tabla.

**TABLA N° 28: REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA**

N°	EQUIPO	DETALLE	CANTIDAD (Unidades)	PRECIO UNITARIO (Bs)	PRECIO TOTAL (Bs)
1		Olla	4	60	240
2		Cuchara	12	2	24
3		Cuchillo	6	20	120
4		Cucharon	6	25	150
5		Jarra	4	40	160
6		Tabla	2	20	40
7		Lavador	5	15	75

8		Termómetro	3	50	150
9		Tupper	6	10	60
10		Encendedor eléctrico	2	10	20
11		Taza	6	10	60
12		Licuada	2	650	1,300
13		Trituradora	2	50	100
14		Cocina	1	300	300
15		Heladera	1	2,500	2,500

16		Freezer	1	3,500	3,500
17		Selladora al vacío	1	200	200
<b>TOTAL</b>					<b>8,999</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.4.4 Requerimiento de muebles y enseres.

Asimismo, en el negocio se requerirá de muebles y enseres para la oficina, los mismos que se detallan en la siguiente Tabla.

**TABLA N° 29:REQUERIMIENTO DE MUEBLES Y ENSERES**

N°	EQUIPO	DETALLE	CANTIDAD (Unidades)	PRECIO UNITARIO (Bs)	PRECIO TOTAL (Bs)
1		Escritorio	1	350	350
2		Silla de oficina. (Giratoria ergonómica)	2	650	1,300
3		Silla	4	150	600

4		Estante metálico.	2	140	280
5		Mesa	1	500	500
6		Reloj de pared.	1	100	100
7		Basurero de oficina.	2	50	100
<b>TOTAL</b>					<b>3,230</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **4.4.5 Requerimiento de indumentaria de trabajo y bioseguridad.**

Incluir un vestuario de trabajo adecuado en la empresa permite construir una imagen profesional, distintiva y da confianza a cada trabajador, por otra parte, la bioseguridad permitirá que cada empleado se sienta con todas la herramientas básicas y necesarias para poder desarrollar su trabajo de manera satisfactoria y eficiente; esto se detalla en la Tabla.

**TABLA N° 30: REQUERIMIENTO DE INDUMENTARIA DE TRABAJO, LIMPIEZA Y BIOSEGURIDAD**

N°	EQUIPO	DETALLE	CANTIDAD (Unidades)	PRECIO UNITARIO (Bs)	PRECIO TOTAL (Bs)
1		Delantal o mandil.	4	65	260
2		Gorros desechables.	1 (caja)	50	50
3		Guantes de nitrilo.	1 (caja)	35	35
4		Barbijos quirúrgicos	2 (cajas)	15	30
5		Lentes de trabajo.	6	5	30
6		Dispensador de alcohol en gel.	2	35	70

7		Alcohol en gel.	3	65	195
8		Esponja	1 (paquete)	5	5
9		Detergente	1 (caja)	80	80
10		Lavandina	1 (caja)	80	80
11		Ace	1 (bolsa 5Kg.)	60	60
12		Escoba.	2	25	50
13		Trapeador	1	100	100

14		Balde	2	10	20
15		Recogedores	1	30	30
16		Secador de cocina.	4	5	20
<b>TOTAL</b>					<b>1,085</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **4.4.6 Requerimiento de equipos de emergencia.**

Se debe contar con equipo de emergencia necesario para la protección del personal. El costo del equipo de emergencia que se utilizará en el negocio se puede apreciar en la siguiente Tabla.

**TABLA N° 31: REQUERIMIENTO DE EQUIPOS DE EMERGENCIA**

N°	EQUIPO	DETALLE	CANTIDAD (Unidades)	PRECIO UNITARIO (Bs)	PRECIO TOTAL (Bs)
1		Botiquín de primeros auxilios.	1	70	70
2		Extintor para incendios.	1	120	120
<b>TOTAL</b>					<b>190</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.4.7 Requerimiento de materiales de escritorio.

El negocio requiere de materiales de escritorio para que la parte administrativa se pueda ejecutar con normalidad, por ello se requiere de materiales como se describe en la Tabla.

**TABLA N° 32: REQUERIMIENTO DE MATERIALES DE ESCRITORIO**

N°	EQUIPO	DETALLE	CANTIDAD (Unidades)	PRECIO UNITARIO (Bs)	PRECIO TOTAL (Bs)
1		Lapicera.	1 (caja)	15	15
2		Rollo de papel para emitir recibo.	1	16	16

3		Hoja (papel bond – 500 hojas)	1	30	30
4		Tinta para impresora (Epson - 544).	4	50	200
5		Archivadores de palanca.	2	15	30
6		Engrampadora (Madison).	1	30	30
7		Perforadora (Madison).	1	20	20
8		Resaltador (Stabilo)	2	5	10
9		Marcador (Monami).	2	5	10
<b>TOTAL</b>					<b>361</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 4.4.8 Requerimiento de servicios básicos.

Los requerimientos de los servicios básicos se describen con mayor detalle en la siguiente Tabla.

**TABLA N° 33: REQUERIMIENTO DE SERVICIOS BÁSICOS**

N°	EQUIPO	DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO MENSUAL (Bs)	COSTO ANUAL (Bs)
1		Gas	m <sup>3</sup>	40	480
2		Agua	m <sup>3</sup>	80	960
3		Energía eléctrica.	Kwh.	120	1,440
4		Internet	Mb	100	1,200
<b>TOTAL</b>					<b>4,080</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 4.5 Administración de materiales.

### 4.5.1 Necesidad de materia prima.

La materia prima es esencial para la elaboración del producto ya que de ellos depende la calidad, para lo cual se seleccionará cuidadosamente la materia prima que forma parte del producto, la forma de control es mediante proveedores fijos que brinden la mejor materia prima disponible.

La materia prima que se requiere para la elaboración de los ajíes y escabeches es: cebolla, ají, tomate, zanahoria, vainita, sal, vinagre y especias esencialmente.

### 4.5.2 Proveedores.

La empresa “SABOREARTE” S.R.L. realizará una negociación con los proveedores de las materias primas requeridas para la elaboración del producto disponible en las comunidades aledañas a la ciudad de Tarija.

Cabe recalcar que, si es que se tiene problemas al adquirir la materia prima dentro de la Prov. Cercado, se tendrá que recurrir a otras comunidades pertenecientes a la Prov. O’Connor y otros departamentos pertenecientes al territorio nacional.

**TABLA N° 34: PROVEEDORES**

ÍTEM	MATERIA PRIMA	PROVEEDOR
1	Ají, cebolla, tomate	Mercado de la ciudad de Tarija y productores de los diferentes municipios de la ciudad de Tarija.
2	Especias	Mercado de la ciudad de Tarija y productores de los diferentes municipios de la ciudad de Tarija.
3	Envases	Global GUTI, Empresa proveedora de plásticos descartables.
4	Etiquetas	Imprenta Integral-Tarija.

*Fuente: Elaboración propia.*

### 4.5.3 Sistema de Compras (¿cuáles serán las formas de pago? contratos, logística).

La empresa utilizará un sistema de compras adaptado a las necesidades de producción. Se establecerá una comunicación verbal con los proveedores de materias

primas una semana antes para coordinar la preparación y disponibilidad del producto. El pago se realizará en efectivo al momento de la transacción.

Para la adquisición de la maquinaria y herramientas, la empresa realizará previamente una cotización de los precios de los proveedores existentes en el mercado. Administración de inventarios.

#### 4.6 Capacidad productiva.

La capacidad productiva está determinada por el equipo y la maquinaria con la que se cuenta para la elaboración de los ajíes y escabeches.

##### Para la Producción de Ají.

- Una olla de 50 litros es capaz de soportar alrededor de 20 kilos entre tomate y ají considerando la cantidad de agua hervida que se necesita para los 20 kilos.
- Al tener 20 kilos entre tomate y ají, se utilizará alrededor de 350ml. de aceite para su preparación.
- Se agregan alrededor de 1.65kg. en especias para los 20 kilos entre tomate y ají.

**TABLA N° 35: CAPACIDAD PRODUCTIVA**

DETALLE	PESO
Ají	4kg.
Tomate	16kg.
Aceite	350g.
Especias	1.65kg.
<b>Total</b>	<b>22 kg.</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

La capacidad productiva del negocio diario es de 22 kilogramos de ají que se determinó a través del cálculo de la capacidad instalada, donde se hizo uso de las cantidades de entrada del balance de materia del proceso productivo de ají (Ver anexo N° 4), tomando en cuenta que su inicio solo se trabaje medio tiempo.

Si la capacidad de las bolsas gofradas es de 300 gramos:

$$\text{Producción Total de Ají} = \frac{22 \text{ kg.}}{0,300 \text{ kg.}} = 74$$

La capacidad productiva del negocio en la elaboración de ají es de 74 unidades envasadas al día empleadas en un medio tiempo.

**TABLA N° 36: CAPACIDAD PRODUCTIVA MENSUAL**

DETALLE	PRODUCCIÓN/DÍA	PRODUCCIÓN/MES
Ají	74 unidades	1,850 unidades

*Fuente: Elaboración propia.*

La capacidad productiva mensual de Ají será de 1,850 unidades en 25 días laborales al mes.

**Para la Producción de Escabeche:**

- Una olla de 50 litros es capaz de soportar alrededor de 20 kilos de cebolla, 1kg de hortalizas o frutas, y además considerando la cantidad de vinagre que se necesita para los 21 kilos.
- Al tener 21 kilos entre cebolla y las hortalizas, se utilizará alrededor de 10 L. de vinagre que son 10 kg. más para su preparación debido al peso específico del vinagre.
- Se agregan alrededor de 50 gramos en especias para los 20 kilos de cebolla.

**TABLA N° 37: CAPACIDAD PRODUCTIVA**

DETALLE	PESO
Cebolla	20kg.
Hortalizas	1kg.
Vinagre	10kg.
Especias	1kg.
<b>Total</b>	<b>32 kg.</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

La capacidad productiva del negocio diario es de 32 kilogramos de escabeche, tomando en cuenta que su inicio solo se trabaje medio tiempo.

Si la capacidad de las bolsas gofradas es de 350 gramos:

$$Producción Total de Ají = \frac{32 \text{ kg.}}{0,350 \text{ kg.}} = 91$$

La capacidad productiva del negocio en la elaboración de escabeches de 91 unidades envasadas al día empleadas en un medio tiempo.

**TABLA N° 38: CAPACIDAD PRODUCTIVA MENSUAL**

DETALLE	PRODUCCIÓN/DÍA	PRODUCCIÓN/MES
Escabeche	91 unidades	2,275 unidades

*Fuente: Elaboración propia.*

La capacidad productiva mensual de Escabeches será de 2,275 unidades en 25 días laborales al mes.

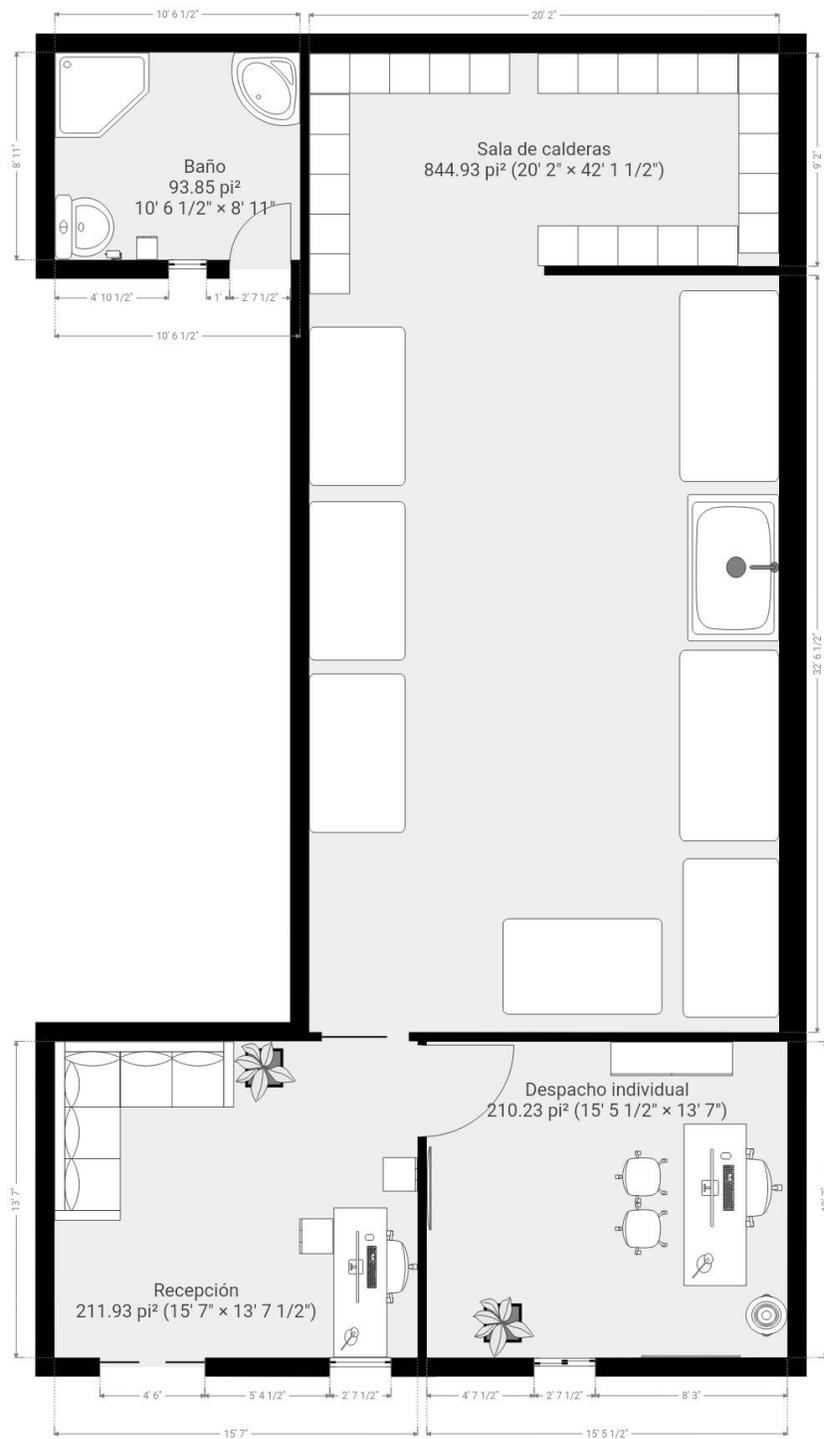
#### 4.7 Localización de la empresa.

**ILUSTRACIÓN N° 19: LOCALIZACIÓN**

*Fuente: Google Earth.*

#### 4.8 Diseño y distribución de planta y oficinas.

### ILUSTRACIÓN N° 20: DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN



Fuente: Elaboración propia.

#### **4.9 Higiene y seguridad industrial.**

La empresa “SABOREARTE” S.R.L. contará con altos estándares de higiene y seguridad industrial ya que dotará al personal de las herramientas y las protecciones necesarias para evitar accidentes y su contaminación del producto.

##### **4.9.1 Higiene.**

Con la finalidad de evitar cualquier tipo de contaminación del producto en el manipuleo del mismo, se brindará uniformes adecuados para el personal de la empresa, es decir, mandil impermeable, barbijos, gorro desechable, guantes de nitrilo.

Por otra parte, los trabajadores tendrán que mantener limpio, estéril e inocuo el ambiente de trabajo, además de las herramientas y utensilios que se utilizan en el proceso de producción, todo esto se logrará con la respectiva verificación e inspección de las herramientas.

##### **4.9.2 Seguridad.**

La compañía tendrá maquinaria nueva y adecuada, con manuales de instrucciones y procedimientos de lavado seguro para evitar accidentes. También habrá salidas de emergencia, señales y un botiquín en caso de accidente.

#### **4.10 Control de calidad (antes, durante y después de proceso).**

El control de la calidad es un proceso que no solo se aplicará cuando el producto esté concluido, sino que a lo largo de la cadena de producción existirán estándares los cuales la empresa impondrá para que el producto final se mantenga homogéneo en las diferentes producciones que se realicen. Estos parámetros van desde la recepción de la materia prima, la inspección de los frascos, proceso de elaboración y el producto final.

##### **4.10.1 Antes del Proceso de Producción**

- 1.** Se realizará la verificación de la materia prima, insumos necesarios para la producción.
- 2.** Verificación del correcto uso del uniforme del personal

3. Verificación de todos los utensilios correctamente lavados y estériles.

#### 4.10.2 Durante el Proceso Productivo

1. Organización del tiempo de producción
2. Controlar que cada proceso sea realizado higiénicamente y de la manera correcta sin modificar o adulterar los procesos.
3. Utilizar las proporciones correctas de los insumos.

#### 4.10.3 Después del Proceso Productivo

1. Seleccionar los productos defectuosos que no cumplan con los índices de calidad de la empresa, para garantizar la calidad que brinda la empresa.
2. Controlar el etiquetado.
3. Monitorear que la forma y el lugar de almacenamiento sean los adecuados.

#### 4.11 Costo de producción para la elaboración de Ajíes y Escabeches

**TABLA N° 39: COSTO DE PRODUCCIÓN POR DÍA DE AJÍES Y ESCABECHES**

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO			PRODUCTOS		%	CANTIDAD	
			PRESENTACIÓN N°1 AJÍ		40%	0.5	GRAMOS
			PRESENTACIÓN N°2 ESCABECHE		60%	0.25	GRAMOS
<b>LOTE</b>		<b>165</b>	<b>Ajíes y Escabeches en Bolsas Gofradas</b>				
<b>AJÍES Y ESCABECHES</b>			<b>Valores por Lote</b>			<b>Valores por porción</b>	
Cod	Materia prima	Und/Med	Cant./Lote	Costo/Und	Costo/Lote	Cant./Litro	Costo/Litro
1	Ají	Kg	4.0	Bs 6.65	Bs 26.60	0.02	Bs 0.16
2	Cebolla	Kg	20.0	Bs 2.50	Bs 50.00	0.12	Bs 0.30
3	Vainitas, Zanahoria	Kg	1.0	Bs 7.00	Bs 7.00	0.01	Bs 0.04
4	Tomate	Kg	16.0	Bs 2.00	Bs 32.00	0.10	Bs 0.19
5	Conservante	Lt	0.4	Bs 3.00	Bs 1.20	0.00	Bs 0.01
6	Aceite	Lt	0.4	Bs 3.00	Bs 1.05	0.00	Bs 0.01
7	Vinagre	Lt	10.0	Bs 5.00	Bs 50.00	0.06	Bs 0.30
8	Sal	Kg	0.0	Bs 1.50	Bs 0.00	0.00	Bs 0.00
9	Especias	Kg	0.08	Bs 8.00	Bs 0.64	0.00	Bs 0.00
					<b>Bs 168.49</b>		<b>Bs 1.02</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Se producen 74 unidades de ají y 91 unidades de escabeche por día. Al realizar un resumen de costos totales, se desglosan los gastos en diferentes categorías para tener una visión más clara de cómo se distribuyen los costos en un proceso determinado. En este caso, se gastarán 67,4 bs en materia prima para el ají y lo que respecta para el

escabeche es de 101,1 bs, lo cual representa el costo de los materiales utilizados. Esta información ayuda a comprender mejor la estructura de costos y a tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera.

**TABLA N° 40: COSTOS DE INSUMOS**

UNIDADES ENVASADAS		Valores por lote Base			
Cod	Insumo	Und/Med	Cant./Lote	Costo/Und	Costo/Lote
1	Bolsas gofradas	Unidades	165	Bs 0.38	Bs 62.66
2	Etiquetas	Unidades	165	Bs 0.38	Bs 62.66
					Bs 125.32

*Fuente: Elaboración propia.*

Al comprar por mayor las bolsas gofradas en cantidades de 500 unidades, tienen un costo de 62,66 bs diario. Por otra parte, las etiquetas al ser compradas a partir de las mil unidades llegarían a costar 62,66bs.

**CAPÍTULO V**  
**PLAN ORGANIZACIONAL**

## **PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS**

### **5.1 Objetivos del Área de Recursos Humanos**

Los objetivos del plan de recursos humanos son los siguientes:

#### **5.1.1 Objetivo general.**

Establecer y gestionar un equipo de recursos humanos eficiente y comprometido que contribuya al éxito del negocio en la elaboración de ajíes y escabeches.

#### **5.1.2 Objetivos específicos.**

- Realizar un reclutamiento efectivo para asegurar la contratación de personal calificado en producción y manipulación de alimentos.
- Implementar políticas y procedimientos de seguridad e higiene alimentaria para garantizar la calidad y seguridad de los productos.
- Fomentar un ambiente laboral positivo y colaborativo que promueva la motivación y el compromiso de los empleados.
- Proporcionar capacitaciones continuas para mejorar las habilidades técnicas del personal en la elaboración de ajíes y escabeches.

### **5.2 Diseño Organizacional**

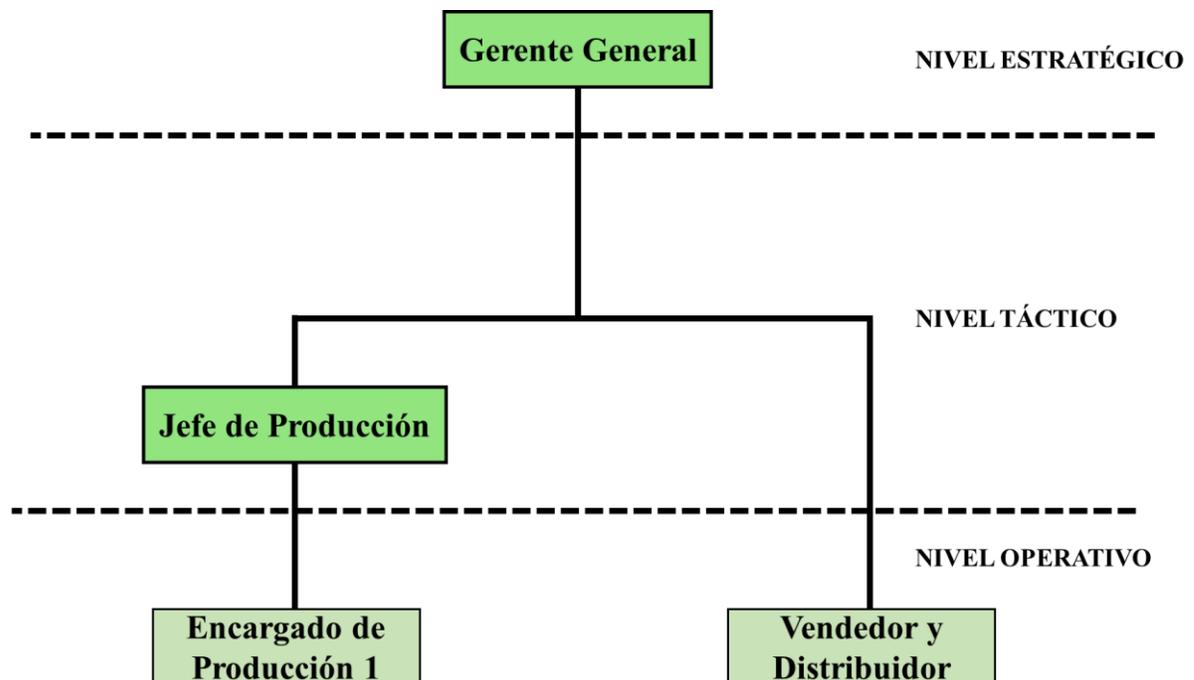
Es la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales. (**Idalberto Chiavenato, 2022**).

### 5.2.1 Estructura Organizacional (Niveles jerárquicos y organigrama)

La estructura organizacional es la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas de los diferentes puestos, tanto en el área administrativa como en el área operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la empresa.

La estructura organizacional de una empresa adquiere forma y figura, las cuales están dirigida a lograr los objetivos estratégicos, cumplir con los planes, controlar el personal y sus procesos.

**GRÁFICO N° 20: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



*Fuente: Elaboración propia.*

## 5.2.2 Descripción de Puestos y Manual de Funciones

TABLA N° 41: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		
CANTIDAD	CARGO	PRINCIPALES FUNCIONES
1	<b>Gerente General</b>	<p>Se encarga de todo el entorno externo de la empresa, relaciones con los proveedores, clientes, con las empresas de servicios y otras instituciones que estén relacionadas con la empresa. También se encarga de que se tenga todo lo necesario para la producción y que se realicen las actividades con normalidad.</p> <p><b>Requisitos para el puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en administración de empresas.</li> <li>• Experiencia de un año.</li> <li>• Habilidades de Negociación y Recursos Humanos.</li> </ul>
1	<b>Jefe de Producción</b>	<p>Encargado de la selección de la materia prima y de que todos los procesos de producción se realicen de acuerdo a lo planeado y se cumplan con todas las normas hasta obtener el producto terminado.</p> <p><b>Requisitos para el puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero en alimentos o Técnico en la misma Área.</li> <li>• Responsabilidad, así misma confidencialidad sobre los procesos de elaboración de los productos.</li> </ul>
1	<b>Vendedor y Distribuidor</b>	<p>Encargado de promocionar el producto mediante las redes sociales, buscar ferias donde se pueda llevar el producto y coordinar las entregas con los clientes</p> <p><b>Requisitos para el puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico medio o superior en Ingeniería Comercial o Diseño Gráfico.</li> <li>• Conocer los mercados que ofrece la ciudad de Tarija.</li> <li>• Permanente innovación visual y publicidades de la empresa.</li> </ul>
		Todos los procesos y actividades de producción desde la selección de la materia

1	<b>Encargado de Producción</b>	<p>prima hasta el envasado y almacenado del producto terminado.</p> <p><b>Requisitos para el puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer conocimientos y talentos para la producción de los productos.</li> <li>• Responsabilidad, puntualidad e higiene.</li> </ul>
1	<b>Auxiliar Contable</b>	<p>Asesora al gerente en cuanto al manejo contable y es el encargado del registro contable e impositivo de la empresa.</p> <p><b>Requisitos para el puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación profesional licenciatura en Contaduría Pública.</li> <li>• Conocimientos en principios y prácticas de contabilidad.</li> <li>• Conocimiento en software contables.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

TABLA N° 42: CARGO GERENTE GENERAL

	Fecha:05/09/2023	Página:
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>CARGO</b>	Gerente General	
<b>AUTORIDAD</b>		
<b>SUBORDINADOS</b>	Jefe de producción, coordinador de marketing	
<b>FUNCIÓN GENERAL</b>		
<p>Se encarga de todo el entorno externo de la empresa, relaciones con los proveedores, clientes, con las empresas de servicios y otras instituciones que estén relacionadas con la empresa. También se encarga de que se tenga todo lo necesario para la producción y que se realicen las actividades con normalidad.</p>		
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>		
<p>Planificar las actividades del personal a su cargo.  Asignar las actividades al personal a su cargo.  Mantener y buscar nuevas alianzas para puntos de venta estratégicos.  Llevar el control de los costos y recursos económicos de la empresa.  Controlar y velar por el personal.  Pagar sueldos y salarios, llevar el control de vacaciones y bajas médicas del personal.  Organizar días de producción para cada producto.  Pedir informes del funcionamiento de la maquinaria.</p> <p><b>Obligaciones</b>  Supervisa y controla el personal a su cargo.  Evalúa el personal a su cargo.  Detecta fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo y decide la mejor solución.  Controlar el ingreso y salida del personal.  Hacer seguimiento a todas las actividades de la empresa.</p> <p><b>Responsabilidades</b>  Prepara órdenes de ejecución de trabajo.  Adiestra al personal a su cargo sobre los trabajos a realizar.  Atiende las solicitudes y reclamos ya sea del personal o de los clientes e imparte las correspondientes órdenes para la solución de estos problemas.  Elabora y analiza los reportes estadísticos referidos a aspectos de su competencia.</p>		

<b>PERFIL</b>		
Licenciatura en administración de empresas, ingeniería comercial o ingeniería financiera.		
Experiencia de un año.		
Habilidades de Negociación y Recursos Humanos y Finanzas.		
Elaboró	Revisó	Autorizó

*Fuente: Elaboración propia.*

**TABLA N° 43: ENCARGADO DE PRODUCCIÓN**

	<p align="center">Fecha:05/09/2023</p>		<p align="center">Página:</p>
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Jefe de producción		
<b>AUTORIDAD</b>	Gerente General		
<b>SUBORDINADOS</b>	Operario 1.		
<b>FUNCIÓN GENERAL</b>			
<p>Encargado desde la selección de la materia prima y de todos los procesos de producción se realicen de acuerdo a lo planeado y se cumplan con todas las normas hasta obtener el producto terminado.</p>			
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>			
<p>Planificar las actividades del personal de producción a su cargo.          Asignar las actividades al personal de producción a su cargo.          Realizar y presentar informes de faltantes de materia prima para reabastecerse.          Llevar el control del proceso de producción cumpliendo las normas respectivas de calidad.          Controlar el personal a su cargo.          Organizarse para los días de producción establecidos por el gerente general.          Realizar informes mensuales referentes al funcionamiento de la maquinaria.</p> <p><b>Obligaciones</b>          Supervisa y controla el personal a su cargo, Evalúa el personal a su cargo.          Detecta fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la producción y decide la mejor solución.</p> <p><b>Responsabilidades</b>          Capacitar al personal acerca de los procesos de producción.          Dar informes a la autoridad respecto a los niveles de producción.          Informar a su autoridad acerca de las falencias o problemas del área.          Es responsable de la calidad del producto final.          Confidencialidad con los procesos de producción.</p>			
<b>PERFIL</b>			
Ingeniero en alimentos o Técnico en la misma Área.			
Elaboró	Revisó	Autorizó	

*Fuente: Elaboración propia.*

TABLA N° 44: VENDEDOR Y DISTRIBUIDOR

	Fecha:05/09/2023	Página:
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>		
<b>CARGO</b>	Vendedor y Distribuidor	
<b>AUTORIDAD</b>	Gerente General	
<b>SUBORDINADOS</b>		
<b>FUNCIÓN GENERAL</b>		
<p>Averiguar las necesidades del cliente, brindar un buen trato al cliente, se encargará funciones de marketing digital, cuidando los aspectos de higiene y bioseguridad por cuidado de la salud y de la imagen de la empresa, supervisar el nivel de las existencias dentro de almacenes.</p>		
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>		
<p>Planificar las actividades del personal de producción a su cargo.          Asignar las actividades al personal de producción a su cargo.          Realizar la gestión de contenidos, promociones y respuesta mediante las RR.SS.          Realizar y presentar informes de faltantes de materia prima para reabastecerse.          Llevar el control del proceso de producción cumpliendo las normas respectivas de calidad.          Controlar el personal a su cargo.          Organizarse para los días de producción establecidos por el gerente general.          Realizar informes mensuales referentes al funcionamiento de la maquinaria.</p>		
<b>Obligaciones</b>		
<p>Garantizar la satisfacción del cliente, actitud amable y empática.          Examinar los productos a la venta.          Mantener limpia la tienda.          Distribuir el producto a las diferentes tiendas de la ciudad de Tarija          Saber conducir moto y auto.          Llevar una vestimenta adecuada para la venta de los productos.          Estar disponible a cualquier momento en el horario de trabajo.</p>		
<b>Responsabilidades</b>		

Los Vendedores son el enlace directo entre empresas y su clientela, en tal sentido venderán más que el producto la imagen y experiencia de compra en la empresa. Así también será el encargado de realizar la distribución del producto por toda la ciudad (puntos de venta), comenzando con recoger los productos de almacén y ordenarlos en el medio de transporte que trasladarán los productos, cerciorándose del estado del producto; deberá mantener un trato amable y cordial con los clientes.

#### **PERFIL**

Habilidades de ventas, conocimiento del mercado local, capacidad para establecer relaciones comerciales y experiencia en el sector alimentario.

Elaboró

Revisó

Autorizó

*Fuente: Elaboración propia.*

TABLA N° 45: OPERARIO

	Fecha:05/09/2023		Página:
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>			
<b>CARGO</b>	Operario		
<b>AUTORIDAD</b>	Jefe de Producción		
<b>SUBORDINADOS</b>			
<b>FUNCIÓN GENERAL</b>			
Realizar todos los procesos y actividades de producción desde la selección de la materia prima hasta el envasado y almacenado del producto terminado.			
<b>FUNCIONES ESPECÍFICAS</b>			
<p>Cumplir con los procesos establecidos de producción.  Velar por la higiene del lugar de trabajo.  Tener los productos terminados en la fecha establecida por el jefe de producción.</p> <p><b>Obligaciones</b>  Cumplir con las normas de aseo e higiene.  Tener el producto terminado a la fecha.  Cumplir con los parámetros de calidad correspondientes para cada producto.</p> <p><b>Responsabilidades</b>  Utilizar ropa de trabajo adecuada al cargo.  Conocer las normas de seguridad del lugar de producción.  Manejar a la perfección la maquinaria.  Informar inmediatamente en el caso de que ocurra una falla  Cumplir con los días y horarios de trabajo.</p>			
<b>PERFIL</b>			
Poseer conocimientos y talentos para la producción de los productos.			
Elaboró	Revisó	Autorizó	

*Fuente: Elaboración propia.*

### 5.3 Administración de Sueldos y Salarios

#### 5.3.1 Escala Salarial

En el siguiente cuadro se muestra la escala salarial del negocio, donde podrán conocer los rangos de sueldos correspondientes a cada puesto.

**TABLA N° 46: ESCALA SALARIAL**

<b>ESCALA SALARIAL (Expresados en Bs)</b>			
<b>N°:</b>	<b>Puesto</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Sueldo mensual en Bs</b>
1	Gerente General	1	3,000
2	Jefe de Producción	1	2,500
3	Vendedor y Distribuidor	1	2,500
4	Encargado de Producción	1	2,370
<b>TOTAL</b>			<b>10,370</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 5.3.2 Planilla de Sueldos y Salarios

TABLA N° 47: PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS (EXPRESADOS EN BOLIVIANOS)

N°	CARGO	Haber Básico	APORTE LABORAL				TOTAL APORTE LABORAL	LÍQUIDO PAGABLE	APORTE PATRONAL				TOTAL APORTE PAT.	TOTAL GANADO MENSUAL	TOTAL GANADO ANUAL
			Comisión Mensual (10%)	Seguro de Riesgo Común (1,71%)	Aporte Solidario (0,5%)	Comisión de la AFP (0,5%)			Caja Nacional de Salud (10%)	Seguro de Riesgo Profesional (1,71%)	Aporte Patronal para Fondo de Pro Vivienda (2%)	Aporte Patronal Solidario (3%)			
1	Encargado de Producción	Bs2,370	Bs 237	Bs 41	Bs 12	Bs 12	Bs 301	Bs 2,069	Bs 237	Bs 41	Bs 47	Bs 71	Bs 396	Bs 2,465	Bs 29,578
2	Vendedor y Distribuidor	Bs2,500	Bs 250	Bs 43	Bs 13	Bs 13	Bs 318	Bs 2,182	Bs 250	Bs 43	Bs 50	Bs 75	Bs 418	Bs 2,600	Bs 31,200
3	Jefe de Producción	Bs2,500	Bs 250	Bs 43	Bs 13	Bs 13	Bs 318	Bs 2,182	Bs 250	Bs 43	Bs 50	Bs 75	Bs 418	Bs 2,600	Bs 31,200
4	Gerente General	Bs3,000	Bs 300	Bs 51	Bs 15	Bs 15	Bs 381	Bs 2,619	Bs 300	Bs 51	Bs 60	Bs 90	Bs 501	Bs 3,120	Bs 37,440
<b>TOTAL</b>		<b>Bs10,370</b>						<b>Bs 9,052</b>					<b>Bs 1,733</b>	<b>Bs 10,785</b>	<b>Bs 129,418</b>

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3 Proyección de los Sueldos y Salarios

El salario percibido por los trabajadores, estará en función a su actividad y responsabilidad dentro de la empresa. Tomando en cuenta, al salario mínimo nacional en Bolivia establecido oficialmente el 1 de mayo de 2023, en donde se establece que el salario mínimo nacional en los sectores público y privado es de Bs. 2,362 de forma mensual. Sin embargo, debido a que el emprendimiento se encuentra planificado para los primeros cinco años del proyecto, se procedió a proyectar el incremento del salario mínimo nacional. Por lo tanto, después de conocer el comportamiento del salario mínimo nacional, y utilizar el modelo matemático de regresión lineal, se pudo conocer el incremento salarial para los próximos cinco años, los cuales se pueden observar mediante la siguiente tabla.

**TABLA N° 48: PROYECCIÓN DEL INCREMENTO DEL SALARIAL MÍNIMO NACIONAL**

<b>Año</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Porcentaje</b>	1.89%	1.85%	1.82%	1.83%	1.75%

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede observar, el incremento del salario mínimo nacional para el año 2024 es de 1,89%, por lo tanto, el salario mínimo nacional será de 2,407 Bs. Conociendo la proyección del incremento salarial para los próximos años, como también los salarios de cada uno de los cargos, se procedió a realizar el cálculo de las proyecciones de sueldos y salarios para cinco años en la siguiente tabla.

**TABLA N° 49: PROYECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS POR AÑOS (EXPRESADO EN BOLIVIANOS)**

<b>Total Ganado 1er Año (1.89%)</b>	<b>Total Ganado 2do Año (1.85%)</b>	<b>Total Ganado 3er Año (1.82%)</b>	<b>Total Ganado 4to Año (1.83%)</b>	<b>Total Ganado 5to Año (1.75%)</b>
Bs30,137	Bs30,694	Bs31,253	Bs31,825	Bs32,382
Bs31,790	Bs32,378	Bs32,967	Bs33,570	Bs34,158
Bs31,790	Bs32,378	Bs32,967	Bs33,570	Bs34,158
Bs38,148	Bs38,853	Bs39,560	Bs40,284	Bs40,989
<b>Bs131,864</b>	<b>Bs134,303</b>	<b>Bs136,747</b>	<b>Bs139,250</b>	<b>Bs141,687</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## **5.4 Marco Legal de la Organización**

Los trámites fiscales necesarios para el comienzo, creación de empresas dentro del territorio boliviano no han tenido una significativa relevancia durante los últimos años. Sin embargo, las normas y políticas que se deben seguir para la creación de una empresa son de carácter administrativo, complejo y negativo; en ocasiones debido a los impuestos y el poco apoyo del gobierno hacia las empresas privadas.

Los trámites necesarios para la creación de una empresa exigidos por el gobierno, son los siguientes:

### **5.4.1 Registros de constitución legal**

#### **5.4.1.1 Alcaldía Municipal**

Los requisitos que se deben presentar en la Honorable Alcaldía Municipal de la ciudad de Tarija, provincia Cercado para obtener la licencia de funcionamiento son los siguientes:

#### **5.4.1.2 Servicio de Impuestos Nacionales**

Todas las empresas de Bolivia deben inscribirse al padrón nacional de contribuyentes del servicio nacional (SIN), obteniendo así su NIT el cual identificará a la empresa tributariamente.

Los requisitos para la inscripción de personas jurídicas en el servicio de impuestos nacionales para obtener el NIT son:

1. Formulario de empadronamiento.
2. Escritura de constitución de la sociedad o persona jurídica de ley, decreto supremo o resolución, según corresponda, fotocopia legalizada.
3. Fotocopia de Carnet de identidad de los socios.
4. Fotocopia de la factura de luz del domicilio legal de la sociedad.
5. Balance de apertura.
6. Solvencia profesional del que elabora el balance.

7. Fotocopia de la factura del balance.
8. Fuente de mandato (poder, acta del directorio, estatuto o contrato) fotocopia legalizada.
9. Fotocopia del carnet de identidad del gerente o representante legal.
10. Fotocopia de la factura de luz del domicilio del gerente o representante legal.

#### **5.4.1.3 SEPREC - Servicio Plurinacional de Registro de Comercio**

La sociedad de responsabilidad limitada, es aquella cuyo capital está integrado por cuotas de capital no representadas por títulos negociables, cuyo giro se efectúa bajo una razón social o denominación, seguido del aditamento «Sociedad de Responsabilidad Limitada», o su abreviatura «S.R.L.», o, la palabra «Limitada» o la abreviatura «Ltda.», en las que la responsabilidad de los socios se limita a su aporte societario.

La sociedad colectiva, es aquella en que los socios, actuando bajo una denominación responden de obligaciones sociales en forma solidaria e ilimitada. La sociedad en comandita simple, es aquella constituida por uno o varios socios llamados gestores o colectivos que asumen la responsabilidad por las obligaciones en forma solidaria e ilimitada, mientras que otros socios llamados comanditarios responden exclusivamente con el capital que se han obligado a aportar en la sociedad.

Requisitos:

Requisitos de forma presencial:

- Formulario web de Solicitud de Inscripción con carácter de declaración jurada, debidamente llenado por el representante legal y con aprobación vía ciudadanía digital.
- Testimonio de escritura pública de constitución social, en original o fotocopia legalizada legible. El mencionado instrumento debe contener los aspectos previstos en el Art. 127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario respectivo establecidas en el mismo cuerpo normativo.
- Cancelar el costo para Publicación in extenso del testimonio de constitución en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio

- Testimonio de poder del representante legal original o fotocopia legalizada legible, para el caso en el que la escritura pública de constitución no determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea. Si el representante legal es extranjero, a momento de llenar el formulario web de solicitud de inscripción, cargar en formato PDF el documento que acredite la radicatoria en el país (únicamente para verificación), debiendo constar en el mismo alternativamente: visa de objeto determinado, permanencia temporal de un año, permanencia temporal de dos años, visa múltiple o permanencia indefinida, acompañando una fotocopia simple de dicho documento firmada por el titular. En su caso, puede también cargar en formato PDF certificación extendida por la Autoridad Migratoria Nacional.
- En caso de ser sociedad regulada por Ley, a momento de llenar el formulario web de solicitud de inscripción, cargar en formato PDF la autorización emitida por el ente regulador.

**Costo:**

S.R.L./Soc. Colectiva y en Comandita Simple: Bs. 455. (Cuatrocientos Cincuenta y Cinco 00/100 bolivianos)

Publicación en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio: Bs. 192 (Ciento noventa y dos 00/100 bolivianos)

**5.4.1.4 Gestora Pública**

Llenando el Formulario de Registro del Empleador por cualquiera de los siguientes canales que la Gestora ha puesto a disposición:

- Oficina virtual de la Gestora ingresando a la Página web: [www.gestora.bo](http://www.gestora.bo)
- Plataformas de Atención al Cliente de las oficinas a nivel nacional.
- Adjuntando en forma física o digital la siguiente documentación: Documento de Identidad del representante legal de la empresa. Poder del representante legal de la empresa.
- Documentos que respalden el tipo de identificación del Empleador.
- Croquis de la ubicación de la empresa.

### **Nuevo registro de Consultor**

El Empleador debe registrar al nuevo asegurado consultor, por lo que antes de realizar el registro del consultor la empresa debe estar registrada en la Gestora como empleador.

Para realizar el registro de un nuevo consultor debe seguir los siguientes pasos:

1) Debe llenar el Formulario de Registro electrónico por cualquiera de los siguientes canales que la Gestora ha puesto a disposición de la población:

Oficina virtual de la Gestora ingresando a la Página web: <https://www.gestora.bo/>

Plataformas de Atención al Cliente de las oficinas regionales distribuidas a nivel nacional (llevar fotocopia de su Cédula de Identidad, fotocopia del contrato o memorándum de designación)

#### **Importante:**

El registro de nuevos consultores es para personas que no hubiesen aportado previamente a las AFP.

Todos los trámites en Plataformas presenciales son personales y debe llevar su Cédula de Identidad vigente y contrato.

#### **5.4.1.5 Ministerio de Trabajo**

Las empresas que cuentan con trabajadores deben inscribirse en el registro obligatorio de empleadores ROE, gracias a esto las empresas pueden hacer uso de libros de asistencia o sistemas de control del personal.

Los requisitos para el registro en el Ministerio de Trabajo para adquirir el certificado de inscripción son:

1. Balance de apertura.
2. Llenado de declaración jurada (Formulario único de registro de empleadores original y una copia).
3. Licencia de funcionamiento.

4. Última planilla salarial de los trabajadores.
5. Fotocopia legalizada del NIT.
6. Boleta de depósito de 50 bs (cincuenta bolivianos) en la cuenta N° 201-00448901-3-85 Del Banco de Crédito a nombre del Ministerio de Trabajo.
7. Croquis del Establecimiento.
8. Libros de accidentes.
9. Contrato de trabajo (original y dos copias).
10. Fotocopia del reglamento interno.
11. Libro de asistencia.
12. Formulario de afiliación de la AFP y la Caja Nacional de Salud.

#### **5.4.1.6 Caja Nacional de Salud**

En caso de que las empresas cuenten con personal o trabajadores, estos deben ser registrados en la Caja de Salud, para poder acceder a servicios de salud.

Los requisitos para el registro de la empresa en la Caja Nacional de Salud son:

1. Carta de solicitud de la afiliación dirigida al director de la Caja Nacional de Salud.
2. Formulario AVC-01.
3. Formulario AVC-02.
4. Fotocopia de NIT.
5. Fotocopia de carnet de identidad del representante legal.
6. Testimonio de constitución de la empresa original y copia.
7. Balance de apertura aprobado y sellado por el servicio de Impuestos Nacionales.
8. Planilla de haberes original y copia.
9. Nómina del personal con fecha de nacimiento.
10. Croquis de la ubicación de la empresa.

Los requisitos para el registro de los trabajadores, para obtener el carnet de asegurado son:

1. Formulario AVC-04 Aviso de afiliación del trabajador.
2. Formulario AVC-05 cédula del trabajador.
3. Fotocopia del carnet de identidad del trabajador.

4. Última papeleta de pago original.

#### **5.4.1.7 Servicio Nacional de sanidad agropecuaria e inocuidad Alimentaria (SENASAG)**

Los requisitos para la obtención de la licencia son los siguientes:

1. Carta de solicitud de registro en el Sistema Nacional de Control de la Producción Ecológica del SENASAG.
2. Formulario de registro de Organismo de certificación, debidamente llenado.
3. Copia de la personalidad jurídica emitida en el país.
4. Cédula de identidad y poder del representante legal del organismo de certificación.
5. Fotocopia del NIT.
6. Fotocopia de la Licencia Municipal de Funcionamiento.
7. Documentación del Sistema de Calidad (Manual de Calidad, Manual de Procedimientos y Formularios).
8. Lista actualizada de inspectores acompañado de las hojas de vida.
9. Certificado en blanco vigente.
10. Lista de operadores y certificaciones emitidas (grupal, individual) de acuerdo a Formulario de Planilla de operadores.
11. Fotocopia del certificado de acreditación emitida por cualquier organismo de acreditación miembro del IAF (International Accreditation Forum); IOAS (International Organic Accreditation Service); o la Autoridad Nacional Competente de otro país.
12. Fotocopia de certificación ISO Guía 17065.
13. Croquis de ubicación del domicilio legal en el país.
14. Depósito bancario a la cuenta del SENASAG de acuerdo a las tasas aplicables.

#### 5.4.1.8 Presupuesto de Gastos de Organización

**TABLA N° 50: GASTOS DE ORGANIZACIÓN**

<b>GASTOS DE ORGANIZACIÓN (Expresados en Bs)</b>				
<b>N°</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total</b>
1	Inscripción en SEPREC	1	1,237	1,237
2	Inscripción en impuestos nacionales	1	45	45
3	Patentes municipales	1	3,245	3,245
4	Caja nacional de salud	1	45	45
5	Gestora Pública de Seguridad a largo plazo	1	35	35
6	Ministerio de trabajo	1	210	210
7	SENASAG	1	1,250	1,250
<b>Total</b>				<b>6,067</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

# **CAPÍTULO VI**

## **PLAN FINANCIERO**

## **PLAN FINANCIERO**

El plan financiero es un documento que sirve para calcular los gastos de un negocio y verificar la rentabilidad de la empresa. También funciona para observar cuánto tiempo tomará alcanzar las metas económicas establecidas.

### **6.1 Objetivos del Área Financiera**

El plan financiero cumplirá los siguientes objetivos:

- Establecer la inversión total.
- Determinación del Financiamiento.
- Análisis de la Estructura de costos.
- Elaboración del Flujo de caja.
- Cálculo de los principales indicadores financieros (VAN, TIR, PRI, B/C)

### **6.2 Costos Fijos**

Para la estimación de los Costos Fijos se tomó en cuenta las cuentas de Costos de Administración y Operaciones, Costos de Comercialización, Servicios Básicos, Planilla de Sueldos y Salarios

#### **6.2.1 Costos de Administración y operaciones**

En relación con los costos de administración y operaciones, se consideró el Alquiler donde se va realizar la actividad productiva, los Costos de Organización (donde se encuentran las renovaciones de la patente municipal, la certificación de AGEMED y la matrícula de comercio), y los mantenimientos del material de escritorio, el equipo de computación, la ropa de trabajo y el material de limpieza.

**TABLA N° 51: COSTO DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES**

N°	DETALLE	PERIODO	CANTIDAD	PRECIO UNIT,	MONTO
	<b>COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES</b>				<b>Bs24,516</b>
1	Gastos de mantenimiento	Meses	12	600	Bs7,200
2	Gastos de organización (Escritorio)	Meses	12	361	Bs4,332
3	Mantenimiento de computadora	Meses	12	50	Bs600
4	Mantenimiento de ropa de trabajo	Meses	12	70	Bs840
5	Material de limpieza	Meses	12	662	Bs7,944
6	Mantenimiento moto	Meses	12	300	Bs3,600
	<b>COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>				<b>Bs9,000</b>
1	Pago de spot publicitario (facebook)	Meses	12	200	Bs2,400
2	Gastos en publicidad física	Meses	12	450	Bs5,400
3	Banner publicitario	Meses	12	750	Bs1,200
	<b>SERVICIOS BASICOS</b>				<b>Bs4,080</b>
1	Agua	Meses	12	80	Bs960
2	Energía eléctrica	Meses	12	120	Bs1,440
3	Gas	Meses	12	40	Bs480.00
4	Internet	Meses	12	100	Bs1,200
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>				<b>Bs 37,596</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 6.2.2 Costos de comercialización

En los costos de comercialización se considera los cálculos de promoción del Plan de Marketing, los cuales consisten en la compra de tarjetas de presentación, tres banners publicitarios, folletos y los pagos de spots publicitarios en las redes sociales de Facebook.

**TABLA N° 52: COSTO DE COMERCIALIZACIÓN**

Mano de Obra	Unidades	Costo Unitario en Bs	Costo total en Bs
Pago de spot publicitario (Facebook)	12	200	Bs2,400
Gastos en publicidad física	12	450	Bs5,400
Banner publicitario	12	750	Bs1,200
<b>TOTAL</b>			<b>Bs 9,000</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 6.2.3 Servicios básicos

En los servicios básicos se encuentran incluido los costos del pago de agua, energía eléctrica, el gas, celular y el Wi-Fi.

**TABLA N° 53: COSTO DE SERVICIOS BÁSICOS**

N°	Detalle	Periodo	Cantidad	Precio Unit.	Monto
1	Agua	Meses	12	80	Bs960
2	Energía eléctrica	Meses	12	120	Bs1,440
3	Gas	Meses	12	40	Bs480
4	Internet	Meses	12	100	Bs1,200
<b>TOTAL</b>					<b>Bs4,080</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 6.2.4 Sueldos y salarios

Para la realización del presupuesto del personal, se tomará en cuenta las responsabilidades a la que se está ligada con el empleador, en caso de la empresa con los trabajadores como es la afiliación a la caja nacional de salud (CNS) y a la Gestora de seguridad social de largo plazo (SIP), los cuales constituirán los aportes patronales y laborales de acuerdo a la ley general del trabajo, el aporte ira conforme a la ley y decretos sobre el total ganado, como se indica en la (**Tabla N° 56**).

**TABLA N° 54: RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA**

<b>APORTES PATRONALES</b>		
<b>Institución</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Aporte %</b>
Caja Nacional de Salud	C.N.S.	10%
Gestora Pública de Seguridad Social de Largo Plazo (S.I.P.)	Seguro de riesgo profesional	1.71%
	Aporte patronal para fondo de Pro Vivienda	2%
	Aporte patronal para Fondo Solidario	3%
<b>TOTAL</b>		<b>16.71%</b>
<b>APORTES LABORALES</b>		
<b>Institución</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Aporte %</b>
Gestora Pública de Seguridad Social de Largo Plazo (S.I.P.)	Aporte vejez	10%
	Seguro riesgo común	1.71%
	Aporte solidario	0.50%
	Comisión administrativa	0.50%
<b>TOTAL</b>		<b>12.71%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Tomando en cuenta estos aportes, se realizó la Planilla de Sueldos y Salarios, la cual se puede observar en la (Tabla N° 49), como también la Proyección de Sueldos y Salarios proyectadas anualmente, en la (Tabla N° 51)

### 6.2.5 Costo Total Fijo

Para el cálculo del costo total fijo se realizó la adición de los todos los costos fijos detallados anteriormente.

**TABLA N° 55: COSTO TOTAL FIJO**

<b>DETALLE</b>	<b>Año</b>	<b>3 meses</b>
Costos de Administración y Operaciones	Bs24,516	Bs6,129
Costos de Comercialización	Bs9,000	Bs2,250
Servicios Básicos	Bs4,080	Bs1,020
Planilla de Sueldos y Salario	Bs131,864	Bs32,966
Prod. (C.V.)	Bs91,003	Bs22,751
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>Bs260,462</b>	<b>Bs65,116</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 6.2.6 Costo variable

Los costos variables son aquellos costos que varían de acuerdo con la producción que se desarrolla en una empresa. En el caso de SABOREARTE los costos variables es la suma de los costos de materia prima y sus presentaciones de 300gr. para el Ají y 350gr. para el Escabeche, la cual se puede observar en la (Tabla N° 58)

### 6.2.6.1 Cálculo del Costo Variable Anual

Para el cálculo del costo variable se consideró el total de los materiales directos para la producción de 22 kg. de Ají y 32 kg. de Escabeche del resultado del balance de materia prima de producción del primer año (Ver anexo:4 y 5) donde el 44.8% de la producción en kg. es destinado para la presentación en bolsas gofradas de Ají de 300 gr. que serían 74 unidades y el 55.2% restante de la producción es destinado para la producción de bolsas gofradas de Escabeche de 350 gr. que representarían 91 unidades, de las cuales se detallaran los costos para el año de apertura en la siguiente tabla.

**TABLA N° 56: COSTO VARIABLE ANUAL – AÑO DE APERTURA**

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	C. UNITARIO	MONTO
Ají	Kg	1,238.9	Bs6.65	Bs8,238.93
Cebolla	Kg	6,194.7	Bs2.50	Bs15,486.72
Vainitas, Zanahoria	Kg	309.7	Bs7.00	Bs2,168.14
Tomate	Kg	4,955.7	Bs2.00	Bs9,911.50
Conservante	Lt	123.9	Bs3.00	Bs371.68
Aceite	Lt	108.4	Bs3.00	Bs325.22
Vinagre	Lt	3,097.3	Bs5.00	Bs15,486.72
Sal	Kg	0.6	Bs1.50	Bs0.93
Especias	Lt	24.8	Bs8.00	Bs198.23
<b>TOTAL MATERIA PRIMA EN GENERAL</b>				<b>Bs52,188.07</b>
<b>TOTAL, MATERIA PRIMA (AJI)</b>				
COSTO PRESENTACION DE AJI DE 300 GR. (44.8% DE LA PRODUCCION)				
MATERIA PRIMA PRESENTACION DE AJI DE 300 GR (44.8% * 52,188.07)=				Bs23,380
COSTO INSUMOS (BOLSAS GOFRADAS Y ETIQUETAS)				Bs17,389
<b>TOTAL, PRESENTACION DE AJI</b>				<b>Bs40,769.25</b>
<b>TOTAL, MATERIA PRIMA (ESCABECHE)</b>				

COSTO PRESENTACION DE ESCABECHE DE 350 GR. (54.2% DE LA PRODUCCION)	
MATERIA PRIMA PRESENTACION DE ESCABECHE DE 350 GR (54.2% * 52,188.07) =	Bs28,807.81
COSTO INSUMOS (BOLSAS GOFRADAS Y ETIQUETAS)	Bs21,425.73
<b>TOTAL, PRESENTACION DE ESCABECHE</b>	<b>Bs50,233.54</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 6.3 Costo total y unitario

Para el cálculo del costo total se debe realizar la adición de los costos fijos más los costos variables de las unidades producidas, ya calculado los costos se procederá a realizar el cálculo del costo unitario con la división del costo total entre las unidades producidas.

**TABLA N° 57: COSTO TOTAL Y UNITARIO – AÑO DE APERTURA**

DETALLE	C.F	C.V	COSTO TOTAL	UNID. PROD.	C. U.
Ají 300 gr.	Bs75,918	Bs40,769	Bs116,687	22,880	<b>Bs5.10</b>
Escabeche 350 gr	Bs93,542	Bs50,234	Bs143,775	28,192	<b>Bs5.10</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Bs169,460</b>	<b>Bs91,003</b>	<b>Bs260,462</b>		

*Fuente: Elaboración propia.*

### 6.4 Costos Proyectados Consolidados

Calculados los costos fijos, variables y totales se realizará la proyección de los mismos para los primeros cinco años del proyecto.

#### 6.4.1 Costos fijos proyectados

En la proyección de los costos fijos se consideró la proyección de las inflaciones para los costos de administración, comercialización y servicios básicos, para la planilla de sueldos y salarios se consideró la proyección del incremento salarial detallado en la (Tabla N° 50) la proyección de costos fijos se detallará en el siguiente cuadro.

TABLA N° 58: COSTOS FIJOS PROYECTADOS

DETALLE	2024	2025	2026	2027	2028
Costos de Administración y Operaciones	Bs24,516	Bs24,516	Bs25,129	Bs25,757	Bs26,401
Costos de Comercialización	Bs9,000	Bs9,000	Bs9,225	Bs9,456	Bs9,692
Servicios básicos	Bs4,080	Bs4,080	Bs4,182	Bs4,287	Bs4,394
Planilla de Sueldos y Salario	Bs131,864	Bs134,303	Bs136,747	Bs139,250	Bs141,687
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>Bs169,460</b>	<b>Bs171,899</b>	<b>Bs175,283</b>	<b>Bs178,749</b>	<b>Bs182,174</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4.2 Costos variables proyectados

Para la proyección de los costos variables se consideró las unidades producidas del balance de materia de producción como también la proyección de las inflaciones para los primeros cinco del proyecto, esta proyección se detallará en el siguiente cuadro.

TABLA N° 59: COSTOS VARIABLES PROYECTADOS

COSTO DE MATERIA PRIMA	2024	2025	2026	2027	2028
DETALLE	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO
Ají	Bs8,239	Bs8,367	Bs8,651	Bs8,786	Bs8,984
Cebolla	Bs15,487	Bs15,728	Bs16,261	Bs16,515	Bs16,887
Vainitas, Zanahoria	Bs2,168	Bs2,202	Bs2,277	Bs2,312	Bs2,364
Tomate	Bs9,911	Bs10,066	Bs10,407	Bs10,569	Bs10,808
Conservante	Bs372	Bs377	Bs390	Bs396	Bs405
Aceite	Bs325	Bs330	Bs341	Bs347	Bs355
Vinagre	Bs15,487	Bs15,728	Bs16,261	Bs16,515	Bs16,887
Sal	Bs1	Bs1	Bs1	Bs1	Bs1
Especias	Bs198	Bs201	Bs208	Bs211	Bs216
<b>TOTAL MATERIA PRIMA</b>	<b>Bs52,188</b>	<b>Bs53,000</b>	<b>Bs54,797</b>	<b>Bs55,652</b>	<b>Bs56,907</b>
<b>INSUMOS</b>					
Bolsas gofradas	Bs19,407	Bs15,768	Bs16,302	Bs16,556	Bs16,930
Etiquetas	Bs19,407	Bs15,768	Bs15,805	Bs16,556	Bs16,930
<b>TOTAL PRESENTACIÓN</b>	<b>Bs38,815</b>	<b>Bs31,535</b>	<b>Bs32,107</b>	<b>Bs33,113</b>	<b>Bs33,860</b>

<b>COSTO VARIABLE TOTAL</b>	<b>Bs91,003</b>	<b>Bs84,535</b>	<b>Bs86,905</b>	<b>Bs88,765</b>	<b>Bs90,767</b>
	2024	2025	2026	2027	2028
	0	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO
<b>AJÍ</b>					
COSTO MATERIA PRIMA (aji)	Bs23,380	Bs23,744	Bs24,549	Bs24,932	Bs25,495
COSTO INSUMOS	Bs17,389	Bs14,128	Bs14,384	Bs14,835	Bs15,169
<b>TOTAL PRESENTACIÓN</b>	<b>Bs40,769</b>	<b>Bs37,872</b>	<b>Bs38,933</b>	<b>Bs39,767</b>	<b>Bs40,664</b>
<b>ESCABECHE</b>					
COSTO MATERIA PRIMA (escabeche)	Bs28,808	Bs29,256	Bs30,248	Bs30,720	Bs31,413
COSTO INSUMOS	Bs21,426	Bs17,407	Bs17,723	Bs18,278	Bs18,691
<b>TOTAL PRESENTACIÓN</b>	<b>Bs50,234</b>	<b>Bs46,664</b>	<b>Bs47,971</b>	<b>Bs48,998</b>	<b>Bs50,104</b>
<b>COSTO VARIABLE TOTAL</b>	<b>Bs91,003</b>	<b>Bs84,535</b>	<b>Bs86,905</b>	<b>Bs88,765</b>	<b>Bs90,767</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 6.4.3 Capital de trabajo

Es la cantidad necesaria de recursos para una empresa o institución para realizar sus operaciones con normalidad, es decir los activos para que una empresa sea capaz de llevar a cabo sus funciones y actividades a corto plazo. Se consideró los cinco fondos indispensables del capital de trabajo de SABOREARTE S.R.L. que se detallarán a continuación.

**TABLA N° 60: CAPITAL DE TRABAJO**

<b>DETALLE</b>	<b>3 meses</b>
Costos de Administración y Operaciones	Bs6,129
Costos de Comercialización	Bs2,250
Servicios Básicos	Bs1,020
Planilla de Sueldos y Salarios	Bs32,966
Prod. (C.V.)	Bs22,751
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>Bs65,116</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 6.5 Capital de Inversión

El capital de inversión es fundamental para llevar a cabo el emprendimiento, por lo cual es importante detallar todos los activos tangibles e intangibles en los que habrá que invertir, tomando en cuenta esto, la estructura de inversión está clasificada en tres tipos: Activos Fijos, Activos Diferidos y Activos Circulantes, especificados seguidamente.

### 6.5.1 Inversión activos fijos

La empresa para ofrecer su producto, incurrirá en la compra de maquinaria y equipo, equipo de computación, muebles y enseres, y un vehículo, los cuales son bienes tangibles o fijos, y se detallan a continuación:

**TABLA N° 61: INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO (BS)**

Detalle	Cantidad	Costo Unitario Bs.	Costo total Bs
<b>TOTAL, HERRAMIENTAS</b>			<b>1,099</b>
Olla	4	60	240
Cuchara	12	2	24
Cuchillo	6	20	120
Cucharón	6	25	150
Jarra	4	40	160
Tabla	2	20	40
Lavador	5	15	75
Termómetro	3	50	150
Tupper	6	10	60
Encendedor eléctrico	2	10	20
Taza	6	10	60
<b>TOTAL, EQUIPO COMPLETO</b>			<b>7,900</b>
Licuada	2	650	1,300
Trituradora	2	50	100
Cocina	1	300	300
Heladera	1	2,500	2,500
Freezer	1	3,500	3,500
Selladora al vacío	1	200	200
<b>TOTAL</b>			<b>8,999</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

La inversión de maquinaria y equipos representa una suma de Bs. 8,999 necesaria para el proceso de producción de Ajíes y Escabeches.

**TABLA N° 62: INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES (BS)**

Detalle	Cantidad	Costo Unitario Bs.	Costo total Bs
Escritorio	1	350	350
Silla de oficina.	2	650	1,300
Silla	4	150	600
Estante metálico.	2	140	280
Mesa	1	500	500
Reloj de pared.	1	100	100
Basurero de oficina.	2	50	100
<b>TOTAL</b>			<b>3,230</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

La inversión en muebles y enseres es de Bs. 3,230 esto corresponde a la compra de muebles sobre todo para el área de administración y de recepción para los clientes, de igual manera.

**TABLA N° 63: INVERSIÓN EN EQUIPO DE COMPUTACIÓN (BS)**

Detalle	Cantidad	Costo Unitario Bs.	Costo total Bs
Computadora	1	5,857	5,857
Impresora térmica portátil	1	650	650
Mouse HP	1	70	70
Impresora EPSON L350	1	1,200	1,200
<b>TOTAL</b>			<b>7,777</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

La inversión en equipo de computación es de Bs. 7,777 que comprende la compra de 1 Computadora, que será para el Gerente General. Mientras que, los otros ítems serán utilizados para la impresión de documentos y la impresión de facturas.

Total, Inversión en Activos Fijos

El total de inversión de activos fijos se resume en el siguiente detalle:

**TABLA N° 64: TOTAL DE INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS (BS)**

N°	Detalle	Costo total Bs
1	Maquinaria y Equipo	8,999
2	Muebles y Enseres	3,230
3	Equipo de Computación	7,777
	<b>TOTAL</b>	<b>20,006</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 6.6 Costo de Capital Promedio Ponderado

La fórmula para el Costo de Capital Promedio Ponderado (CCPP) es:

$$\text{CCPP} = (E/V) * \text{RE} + (D/V) * \text{RD} * (1 - T)$$

Donde:

- $(E/V)$  = es la proporción de capital propio en la estructura de capital de la empresa.
- $\text{RE}$  = es el costo de capital propio.
- $(D/V)$  = es la proporción de deuda en la estructura de capital de la empresa.
- $\text{RD}$  = es el costo de la deuda.
- $T$  = es la tasa impositiva corporativa.

Aplicando está fórmula tengo los siguientes datos:

$$(E/V) = 0,70$$

$$\text{RE} = 79060\text{bs}$$

$$(D/V) = 0,30$$

$$\text{RD} = 33834$$

$$T = 0,25$$

$$\text{WACC} = (0,70) * 79060 + (0,30) * 33834 * (1 - 0,25)$$

$$\text{WACC} = 55342 + 7078.55$$

$$\text{WACC} \approx 62,420.55$$

El cálculo del costo de capital promedio ponderado (WACC) es una medida utilizada para determinar el costo de financiamiento de una empresa, teniendo en cuenta la proporción de capital propio y deuda, así como sus respectivos costos. El resultado obtenido representa el porcentaje que la empresa debe utilizar como tasa de descuento al evaluar proyectos de inversión o determinar el rendimiento mínimo requerido. En este caso, el WACC calculado es de aproximadamente 62,420.55 bolivianos.

El costo de capital promedio ponderado (WACC) sería aproximadamente 62420.55 bolivianos.

## 6.7 Inversión Diferida

Los gastos de inversión diferida son explicados en el siguiente cuadro:

**TABLA N° 65: INVERSIÓN DIFERIDA (BS)**

<b>N°</b>	<b>Detalle</b>	<b>Total</b>
1	Inscripción en SEPREC	1,237
2	Inscripción en impuestos nacionales	45
3	Patentes municipales	3,245
4	Caja nacional de salud	45
5	Gestora Pública de Seguridad a largo plazo	35
6	Ministerio de trabajo	210
7	SENASAG	1,250
<b>TOTAL</b>		<b>6,067</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

La inversión diferida es de Bs. 6,067 que corresponde a los gastos de organización previa a la puesta en marcha del plan de negocios. Inicialmente, se requiere 1,237 Bs. para Gastos de registro en entidades como SEPREC, 45 Bs. para Impuestos Nacionales, 1,250 Bs. para SENASAG, 3,245 Bs. para Honorable Alcaldía Municipal, 210 Bs. para el Ministerio de Trabajo y 35 Bs. para Gestora Pública de Seguridad a largo plazo.

### **6.7.1 Inversión activos corrientes**

La inversión en activos corrientes o circulante, son aquellos activos que pueden ser líquidos en menos de 12 meses estos necesarios para percibir ingresos, se contará con un capital de trabajo con el cual se pretende cubrir los costos de operación del primer mes de funcionamiento, como se detalló con anterioridad.

**TABLA N° 66: INVERSIÓN ACTIVOS CORRIENTES**

DETALLE	TOTAL
CAJA	Bs0
CAPITAL DE TRABAJO (6 Meses)	<b>Bs86,821</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 6.8 Depreciación

Los activos fijos cuentan con diferentes tiempos de vida útil contable, los mismos son:

- Maquinaria y Equipo – 8 años de vida útil.
- Muebles y Enseres – 10 años de vida útil.
- Equipo de computación – 4 años de vida útil.

**TABLA N° 67: DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (BS)**

Activos Tangibles	Monto (Bs)	Tasa de Depreciación	Vida Útil (años)	Deprec . Anual	Vida útil del plan (5 años) Deprecia. Acumulada	Valor Residual
Maquinaria en General	Bs1,099	12.5%	8	Bs137	Bs687	Bs412
Equipo	Bs7,900	20.0%	5	Bs1,580	Bs7,900	0
Muebles y Enseres	Bs3,230	10.0%	8	Bs323	Bs1,615	Bs1,615
Equipo de Computación	Bs7,777	20.0%	5	Bs1,555	Bs7,777	0
<b>TOTAL</b>	<b>Bs20,006</b>			<b>Bs3,596</b>		<b>Bs2,027</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Según la tabla proporcionada, la empresa cuenta con tres activos fijos cuyo valor total es de 20,006 bs. Estos activos se deprecian anualmente en 3,596.75 bs. Hasta el año cinco, la depreciación acumulada alcanza los 17,979 bs.

## 6.9 Estructura de Inversión Total y Financiamiento

La inversión total es la cantidad de dinero que se necesita para la implementación de la idea de negocio y es la sumatoria de la inversión fija, diferida y del

capital de trabajo, se aplicará durante la fase de la instalación hasta la puesta en marcha del emprendimiento.

**TABLA N° 68: ESTRUCTURA DE INVERSIÓN TOTAL Y FINANCIAMIENTO (BS)**

<b>ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO</b>			
<b>INVERSIONES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b>	
	<b>(Bs)</b>	<b>SOCIOS</b>	<b>DEUDA</b>
<b>1. Fija</b>	Bs20,006	Bs0	Bs20,006
<b>2. Diferida</b>	Bs6,067	Bs6,067	0
<b>3. Corriente</b>	Bs86,821	Bs72,993	Bs13,828
<b>TOTAL:</b>	<b>Bs112,894</b>	<b>Bs79,060</b>	<b>Bs33,834</b>
Participación (%)	<b>100%</b>	<b>70 %</b>	<b>30 %</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Se consideró que el 30% de la inversión total con un valor de 33,834 Bs., contará con un financiamiento externo, es decir se realizará la solicitud de un crédito productivo a una entidad de intermediación financiera, el restante de la inversión representada por el 70% que tendría un valor de 79,060 Bs. será financiado por cuatro socios en partes iguales de 19,765 Bs.

### **6.9.1 Amortización del crédito**

El plan de amortización para la implementación del emprendimiento es de 21,887 bolivianos, este préstamo bancario podrá ser realizado mediante el Banco de Desarrollo Productivo (B.D.P.), debido a que el proyecto es perteneciente al sector Artesanal y esta entidad financiera se caracteriza por el apoyo a micro, pequeña y mediana empresa que cuenta con un crédito para pequeña empresa productiva con una tasa de interés del 11% anual en 5 años de plazo, no se contempla año de gracia. Para el cálculo de la amortización de la deuda se empleará el método francés el cual se detalla en el siguiente cuadro:

Las condiciones de financiamiento, son las siguientes:

- Moneda: bolivianos.
- Monto: 21,887

- Tasa de Interés: 11.5% anual.
- Garantía: Convencionales y no Convencionales.
- Tiempo: 5 años plazo.

**TABLA N° 69: AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO (BS)**

DATOS DEL CRÉDITO				
Monto a financiar	Plazo	Interés anual	Tipo de amortización	Cuota o pago
Bs33,834	5 años	11.5%	Sistema Frances	Constante

*Fuente: Elaboración propia.*

**TABLA N° 70: DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (BS)**

N°	$SK = K - A$	$I = K * i$	$A = M - I$	$M = I + A$
Periodo	Saldo Capital	Interés	Amortización	Total Cuota
0	Bs33,834			
1	Bs28,455	Bs3,891	Bs5,379	Bs9,270
2	Bs22,457	Bs3,272	Bs5,998	Bs9,270
3	Bs15,770	Bs2,583	Bs6,687	Bs9,270
4	Bs8,314	Bs1,814	Bs7,456	Bs9,270
5	Bs0	Bs956	Bs8,314	Bs9,270
				<b>Bs46,349</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

### 6.9.2 Balance de Apertura

El balance de apertura es aquel balance que se realiza al momento de iniciar una empresa o negocio, en el cual se registran los activos, pasivos y patrimonio con el cual se constituye y se inicia las operaciones. Es así que el balance de la empresa "SABOREARTE" S.R.L. se encuentra estructurado de la siguiente manera.

### GRÁFICO N° 21: BALANCE DE APERTURA

<b>Practicado al 20/10/23</b>			
<b>(Expresado en Bs.)</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>ACTIVOS CIRCULANTES:</b>	86821	<b>PASIVOS CIRCULANTES</b>	0
<b>Activos Disponibles</b>		Ctas/Doc. por Pagar	0
Caja	86821		0
		<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>	33834
		Crédito Bancario	33834
<b>ACTIVOS NO CIRCULANTES:</b>	26073		
<b>Activos Fijos</b>	20006	<b>PATRIMONIO</b>	
Maquibaría en General	1099	Capital Contable	79060
EQUIPO	7900	Aporte por cada Acción 4	19765
Muebles y Enseres de Of.	3230		
Equipo de Computación	7777		
<b>Activos Intangibles</b>	6067		
Inscripción en SEPREC	1237		
Inscripción en impuestos nacionales	45		
Patentes municipales	3245		
Caja nacional de salud	45		
Gestora Pública de Seguridad a lar;	35		
Ministerio de trabajo	210		
SENASAG	1250		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<u>112894</u>	<b>TOTAL P+PATRIMONIO</b>	<u>112894</u>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### 6.9.3 Determinación del Precio de Venta

Para el cálculo del precio de venta, se realizó a través de la suma de los costos incurridos en la elaboración, presentación y el margen de beneficio por la venta. Este beneficio deseado está en relación a los precios de productos similares, como ser las diferentes salsas y escabeches, comercializados en el mercado local y nacional.

#### 6.9.4 Precio de Venta Con y Sin Factura

Para determinar el precio de venta del producto con y sin factura, se procederá a utilizar las siguientes fórmulas:

$$P.Vta = \frac{\text{Costo Unitario}}{(1 - \text{Margen de Utilidad})}$$

$$P.Vta = \frac{5.10}{(1 - 0.25)} =$$

$$P.Vta = \frac{5.10}{0.75} =$$

$$P.Vta = 6.80 Bs$$

$$\text{Precio de Venta con Factura} = \text{Precio de Venta} + \text{IVA (13\%)} + \text{IT (3\%)}$$

*Fuente: Elaboración propia.*

Por lo tanto, el precio de venta para el producto se puede observar en el siguiente cuadro:

**TABLA N° 71: PRECIO DE VENTA CON Y SIN FACTURA (BS)**

PRODUCTO	UNIDAD	C.UNITARIO	PRECIO SIN FACT.	PRECIO CON FACT.
Ají	300 gr.	Bs5.10	Bs6.80	Bs7.91
Escabeche	350 gr.	Bs5.10	Bs6.80	Bs7.91

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede observar en la siguiente tabla el precio de venta sin factura de una presentación de 300 gr. y 350 gr. es de Bs 6.80 y con factura es de Bs 7.91. Lo que significaría que los precios de venta de los productos están acordes a nuestros costos, cumpliendo así uno de los principales objetivos como empresa que es el de producir productos con alto valor nutritivo.

### 6.9.5 Punto de Equilibrio Físico y Monetario

El Punto de Equilibrio en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida. Para el cálculo del Punto de Equilibrio se aplicó el método de Margen de Contribución (por contar con la información del Precio de Venta Unitario y Costo Variable Unitario) expresado en unidades monetarias y unidades físicas.

### 6.9.6 Punto de equilibrio en unidades físicas

Para conocer la cantidad de unidades que la empresa debe vender en un año para poder cubrir todos los costos, se procederá a calcular el punto de equilibrio con la siguiente fórmula:

$$\text{Punto Equi. en unidades física} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Costos de Venta} - \text{Costo Variable}}$$

Por lo tanto, los cálculos del punto del equilibrio físico para los Ajés y Escabeches se pueden observar en el siguiente cuadro.

**TABLA N° 72: PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES FÍSICAS (BS)**

ITEM	PRODUCTO	C.V.U.	PRECIO FACT.	COSTO FIJO	PUNTO DE EQ DIA	PUNTO DE EQ AÑO
1	Ají	Bs1.8	Bs7.91	Bs75,918	39	12,380
2	Escabeche	Bs1.8	Bs7.91	Bs93,542	48	15,253

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se aprecia en la tabla el punto de equilibrio en el año de apertura de Ajés y Escabeches en la presentación para Ají de 300gr. es de 12,380 unidades, en la presentación de Escabeche de 350gr. el punto de equilibrio es de 15,253 unidades.

Conociendo esta valiosa información se tomó las previsiones de producir una mayor cantidad de Ajés y Escabeches para percibir ingresos y poder pagar los costos fijos.

### 6.9.7 Punto de equilibrio en unidades monetarias

El Punto de Equilibrio expresado en unidades monetarias, se calculará dividiendo los costes fijos entre el margen de contribución por cada unidad monetaria de venta.

$$\text{Punto Equi. en Unidades Monetarias} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{(\text{Costo Variable})}{(\text{Precio de venta})}}$$

Por lo tanto, los cálculos del punto del equilibrio monetario para Ajíes y Escabeches en sus dos presentaciones se lo pueden observar en el siguiente cuadro.

**TABLA N° 73: PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS (BS)**

ITEM	PRODUCTO	C.V.U.	PRECIO FACT.	COSTO FIJO	PUNTO DE EQ DIA	PUNTO DE EQ AÑO
1	Ají	1.8	7.91	Bs75,918	Bs237	Bs75,918
2	Escabeche	1.8	7.91	Bs93,542	Bs292	Bs93,541

*Fuente: Elaboración propia.*

## 6.10 Flujo de Fondos

### 6.10.1 Ingresos Proyectados

En este punto se proyectó los ingresos o ventas totales a efectuar en un año de vida útil del proyecto, esto en relación de la Proyección de la Demanda Real a Satisfacer realizada con los resultados de la Investigación de Mercados y el Precio de Venta Unitario. Esta proyección se lo realiza a las dos presentaciones de Ajíes y Escabeches en el mercado tarijeño.

Las ventas totales proyectadas son los resultados de la multiplicación del precio de venta facturado con la proyección de la demanda real a satisfacer el primer año y a partir del segundo periodo alcanzar la demanda esperada.

**TABLA N° 74: PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES FÍSICAS (BS)**

DETALLE	2024	2025	2026	2027	2028
Demanda Total en Kg	51,072	51,867	52,677	53,499	54,332
Inflación		1.80%	1.80%	2.50%	2.50%
Ají	22,880	23,236	23,599	23,967	24,341
Precio de venta	7.91	7.91	8.06	8.06	8.11
<u>Ventas de Presentación</u>	Bs181,083	Bs183,901	Bs190,136	Bs193,102	Bs197,458
Escabeche	28,192	28,631	29,078	29,531	28,192
Precio de venta	7.91	7.91	8.06	8.06	8.11
<u>Ventas de Presentación</u>	Bs223,120	Bs226,593	Bs234,275	Bs237,929	Bs228,698
<b>TOTAL VENTAS</b>	Bs404,203	Bs410,494	Bs424,411	Bs431,032	Bs426,156

*Fuente: Elaboración propia.*

### **6.10.2 Flujo de Caja Proyectado**

El flujo de efectivo o flujo de caja proforma trata de la estimación de las entradas y salidas de efectivo que sucederán en una empresa, esta estimación se lo realiza con el fin de planificar los niveles de efectivo y liquidez que requerirá una empresa. Adicionalmente el propósito del flujo de caja de una empresa es evaluar si un proyecto genera suficientes niveles de efectivo para cumplir con la rentabilidad esperada. Para la adecuada realización del flujo de caja se elaboró el estado de resultado para los cinco primeros años de vida del proyecto que se detallara en el siguiente cuadro.

**TABLA N° 75: FLUJO DE CAJA PROYECTADO (BS)**

DETALLE		ETAPA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (ANUALES)				
	AÑO "CERO"	1	2	3	4	5
<b>A: INGRESOS EFECTIVOS:</b>	0	404,203	410,494	424,411	431,032	515,004
(+) Ventas		404,203	410,494	424,411	431,032	426,156
(+) Valor Residual						2,027
(+) Capital de Operaciones						86,821
<b>B: EGRESOS EFECTIVOS:</b>		304,245	302,952	310,918	316,760	342,038
(-) Inversión Fija	<b>20,006</b>					
(-) Inversión Diferida	<b>6,067</b>					
(-) Capital de Operaciones	<b>86,821</b>					
<b>(-) Costos Variables</b>		91,003	84,535	86,905	88,765	90,767
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		313,200	325,958	337,506	342,267	424,237
<b>(-) Costos Fijos</b>		169,460	171,899	175,283	178,749	182,174
<b>UTILIDAD ANTES DE INT.E IMP. (U.A.I.I.)</b>		143,741	154,059	162,223	163,518	242,063
<b>(-) Costos Financieros (INTERES)</b>		3,891	3,272	2,583	1,814	956
(-) Depreciaciones		1,798	1,798	1,798	1,798	1,798
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		138,052	148,989	157,842	159,906	239,309
(-) Impuestos de Ley	25%	34,513	37,247	39,461	39,977	59,827
<b>UTILIDAD NETA</b>		103,539	111,742	118,382	119,930	179,482
(+) Depreciación		1,798	1,798	1,798	1,798	1,798
<b>(-) Amortización Préstamo</b>		5,379	5,998	6,687	7,456	8,314
<b>FLUJO DE CAJA NETO (A-B)</b>	<b>-112,894</b>	<b>99,958</b>	<b>107,542</b>	<b>113,492</b>	<b>114,271</b>	<b>172,966</b>
Flujo de Caja Acumulado		99,958	207,500	320,992	435,263	608,230

Fuente: Elaboración propia.

## 6.11 Indicadores de Evaluación del Negocio

Los indicadores financieros permiten conocer la rentabilidad del negocio, para de esta forma saber si es conveniente o no invertir en el mismo. Esto se realizará a través de los indicadores VAN, TIR, B/C y PRI detallados a continuación.

### 6.11.1 Costo Ponderado de Capital

El Costo Ponderado del Capital (CPC) es la tasa de descuento que debe utilizarse para determinar el valor presente de un flujo de caja futuro, en un proceso de valoración de empresas, activos o proyectos, para ello se debe tomar en cuenta, las tasas obtenidas del Banco de Desarrollo Productivo (B.D.P.), donde la tasa pasiva por un depósito a plazo fijo es de 2,99. Por otro lado, la tasa activa es el porcentaje que se pagará por el préstamo que se realizará para financiar la inversión, para el cual se cuenta con una tasa de interés del 11%. Por lo tanto, la fórmula a utilizar es la siguiente:

$$K = (D \times T.A.) + (P \times T.P.)$$

Donde:

- D = Porcentaje de la deuda.
- P = Porcentaje del patrimonio.
- T.P.= Tasa pasiva.
- T.A.= Tasa activa.

**TABLA N° 76: COSTO PONDERADO DE CAPITAL (BS)**

Fuente	Monto	Part. Porc.	Tasas(Activa-Pasiva)	Ponderación
Deuda	Bs33,834	30%	7.0%	2.1%
Aporte	Bs79,060	70%	3.0%	2.1%
<b>TOTAL</b>	<b>Bs112,894</b>	<b>100%</b>	<b>10%</b>	<b>4.2%</b>
<b>K=</b>				<b>4.2%</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Posteriormente calculado el CPC anual 4,2% y se lo adhirió como tasa de actualización o de descuento a las fórmulas de los indicadores del VAN, TIR y PRI, apreciados a continuación.

### 6.11.2 Valor Actual Neto (VAN)

Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto es la suma de los valores actuales presentes de los flujos netos de efectivo, menos la suma de los valores presentes de las inversiones netas cuyo resultado se expresa en unidades monetarias. La tasa que se utilizó para descontar los flujos de fondos es la rentabilidad mínima esperada aceptada por "SABOREARTE" S.R.L. (Ajíes y Escabeches), siendo esta el CPC Para la realización de esta operación se empleó la siguiente fórmula:

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

Tasa de Actualización = 4,2%

Valor Actual Neto = Bs 420,268

Como se puede apreciar el VAN es igual a Bs 420,268 siendo mayor que cero indicando la viabilidad del proyecto, ya que el valor actual de los flujos netos es mayor al desembolso inicial, lo que significa que los ingresos generados por la inversión cubren la recuperación del capital, el costo de capital y deja una ganancia de para los inversionistas.

### 6.11.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de una inversión es aquel tipo de descuento o actualización "r" que hace igual a cero el Valor Actual Neto, es decir, la tasa de retorno será aquel valor "r" que verifique la ecuación.

$$TIR = i_1 + \frac{VAN_P(i_2 - i_1)}{|VAN_P - VAN_n|}$$

TIR = 92%

Como se puede observar se obtuvo una TIR de 92%, la cual es mayor a la tasa de actualización del 4,2%. Por lo tanto, el proyecto es viable financieramente, y es recomendable realizar la inversión.

#### 6.11.4 Beneficio costo

Para el cálculo del beneficio costo se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Beneficio Costo} = \frac{\sum \text{Flujos de Caja Actualizados}}{\text{Inversión}}$$

Beneficio Costo = Bs 4.72

La relación de beneficio costo es de Bs 4.72, lo que significa que por cada boliviano invertido se ganará 3.72 bolivianos.

#### 6.11.5 Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Para el periodo de recuperación de la inversión se tomará en cuenta lo siguiente:

**TABLA N° 77: CÁLCULO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN**

A = Periodo Último del F.C. Acumulado antes de recuperación de la Inversión	2
C = Flujo de C. Acumulado del periodo A	320,992
D = Flujo de caja neto del periodo donde se recupera la inversión	114,271
B= Inversión Inicial	-112,894
<b>PRI-A +((B-C)/D)</b>	
PRI (anualmente)	1.17

*Fuente: Elaboración propia.*

A través del cálculo realizado en el cuadro anterior, se dedujo que el periodo de recuperación del capital invertido del proyecto Ajíes y Escabeches es de 1,17 años, siendo esto favorable en gran medida.

#### 6.12 Análisis de Sensibilidad del Negocio

Se le llama análisis de sensibilidad es una herramienta que permitirá determinar cuánto llega a afectar a los indicadores de evaluación financiera ciertos cambios en determinadas variables de la inversión, considerando que otras variables no cambian. Para

realizar el análisis de sensibilidad se identificó las variables que tienen una mayor probabilidad de fluctuar con respecto al valor que se espera obtener, las cuales son: Cuando el precio se modifica, la Inversión cambia y por último los Costos se modifican.

### 6.12.1 Cuando el precio se modifica

Para este análisis se modificó el precio de venta de las presentaciones de 300 y 350 gr. de Ajíes y Escabeches un 15% en los ingresos del Flujo de Caja Proyectado el cual se puede observar en el (ANEXO N° 6), arrojándonos los siguientes resultados a los indicadores del VAN, TIR, B/C y PRI mostrados en el siguiente cuadro:

**TABLA N° 78: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CUANDO EL PRECIO SE MODIFICA**

<b>INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>VAN</b>	188,507
<b>TIR</b>	45%
<b>B/C</b>	2.67
<b>PRI</b>	2.12

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede apreciar en el cuadro del análisis de sensibilidad, los indicadores financieros muestran un comportamiento positivo, pero existe un decremento significativo en los mismos en comparación a los indicadores principales del proyecto.

### 6.12.2 Cuando la inversión cambia

Para el análisis de sensibilidad cuando la Inversión cambia se realizó un aumento del 30% a la inversión total en el Flujo de Caja Proyectado el cual se puede observar en el (ANEXO N° 7), siendo los resultados de los Indicadores de Evaluación Financiera los siguientes:

**TABLA N° 79: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CUANDO LA INVERSIÓN CAMBIA**

<b>INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>VAN</b>	407,086
<b>TIR</b>	70%
<b>B/C</b>	3.77
<b>PRI</b>	1.46

*Fuente: Elaboración propia.*

Con un incremento del 15% en la inversión se puede apreciar que los indicadores financieros muestran un decremento en comparación a los indicadores principales del proyecto, que de igual manera estos resultados son positivos para el proyecto, pero la recuperación de la inversión se incrementa en un periodo más.

### 6.12.3 Cuando los costos se modifican

Por último, para el análisis de sensibilidad cuando los costos se modifican se incrementó 15% a los costos fijos y costos variables (costos totales) en el Flujo de Caja Proyectado el cual se puede observar en el (ANEXO N° 8), generando los resultados de:

**TABLA N° 80: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CUANDO LOS COSTOS SE MODIFICAN**

<b>INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	
<b>VAN</b>	322,012
<b>TIR</b>	55%
<b>B/C</b>	3.85
<b>PRI</b>	2.07

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se puede apreciar en el cuadro del análisis de sensibilidad, los indicadores financieros muestran un comportamiento positivo, pero existe un decremento en comparación a los indicadores principales del proyecto.

### 6.13 Síntesis del Plan Financiero

Una vez realizado el plan financiero se llegó a las siguientes conclusiones:

- Para la realización de "SABOREARTE" S.R.L. (Ajíes y Escabeches), se requiere de una Inversión total inicial de Bs 112,894 la cual corresponde un 18% a activos fijos con un valor de Bs 20,006, un 5% en activos diferidos con un valor de Bs 6,067 y un 77% en activos corrientes que corresponde al capital de trabajo que tiene un valor de Bs 86,821 calculado para seis meses de operación del proyecto. Así también esta inversión podrá ser financiada en un 30% por entidades externas y un 70% por financiamiento interno de socios.
- En el Break Even o Punto de Equilibrio monetario de la presentación de 300 gr. y 350 gr. se obtuvo un resultado de Bs 169,460, este valor indica que para poder cubrir los costos totales se debe obtener dicho monto, es decir que la empresa necesita obtener el monto de dinero mencionado para que el beneficio en ese momento sea cero.
- Se logró pronosticar una rentabilidad óptima con los indicadores financieros, siendo el VAN igual a Bs 420,268, la TIR igual a 92%, el B/C igual a Bs 4.72 lo que significa que por cada boliviano invertido se obtiene un beneficio de Bs 3.72 y un PRI de 1.17 años, siendo esto favorable en gran medida.
- Por último, en el análisis de sensibilidad realizado se observó que el escenario que tiende a tener mayor sensibilidad en la modificación de los rendimientos esperados, es la disminución de los precios de venta, seguido del escenario cuando el costo total aumenta y por último el escenario menos sensible es cuando la inversión neta aumenta.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

Basándose en los resultados obtenidos se puede concluir que:

- El presente plan de negocios, es viable y rentable económica y financieramente de acuerdo a las oportunidades que existen y calculando los riesgos existentes en el mercado tarijeño. Por otro lado, los Ajíes y Escabeches tienen un precio de venta bajo. Todo esto brinda la oportunidad de ingresar al mercado Tarijeño ofreciendo un producto innovador y a un precio accesible a la población
- Por medio de la Investigación de mercado se evidenció que existe un mercado meta de 132,995 personas que tienen un consumo promedio de 2 productos por persona al mes.
- Con respecto al Plan de Marketing se logró desarrollar a través de la información obtenida en la investigación de mercados, en el cual se estableció las características que llaman la atención, serían el empaque, presentación del producto, el gusto y/o aceptación de las personas.
- Para la adecuada producción, se estableció el proceso de producción estratégico, en el cual se estableció la capacidad de producción real de 51,072 unidades de Ajíes y Escabeches al año, el cual podrá abastecer el 16% de la demanda.
- Según los indicadores financieros la rentabilidad es óptima, siendo el VAN igual a Bs 420,268 que es mayor a cero, una TIR igual a 92% que es mayor a la tasa de actualización, el B/C igual a Bs 4.72 lo que significa que por cada boliviano invertido se obtiene un beneficio de Bs 3.72 y un Periodo de Recuperación de 1.17 años.
- Por último, la disminución de los precios de venta en el análisis de sensibilidad es el escenario que tiende a tener mayor sensibilidad en la modificación en los rendimientos esperados.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados del análisis financiero y la capacidad del proceso de producción, la idea de producir y comercializar Ajíes y Escabeches es viable por lo que se recomienda:

1. Existe una gran oportunidad para invertir e implementar el proyecto en el escenario propuesto. El segmento de mercado ha demostrado un claro interés en la propuesta, lo cual indica un potencial de éxito. Además, los indicadores financieros respaldan la viabilidad del proyecto, brindando evidencia sólida de su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.
2. Es fundamental mantener actualizada la información del mercado mediante investigaciones continuas. Esto permitirá comprender la situación actual del mercado, las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, así como su nivel de satisfacción. De esta manera, se podrá ampliar tanto la cantidad como la variedad de productos que ofrecemos.
3. Es imprescindible considerar y planificar estrategias efectivas para hacer frente a la entrada de nuevos competidores en los periodos posteriores a la implementación del proyecto. En un mercado en crecimiento, se ha observado un aumento significativo en el número de importadoras que buscan aprovechar las oportunidades. Ante esta situación, es crucial anticiparse a los desafíos, fortalecer nuestra propuesta de valor y mantener una ventaja competitiva sólida. Esto puede incluir acciones como la mejora continua del producto, el desarrollo de alianzas estratégicas, la diferenciación en términos de calidad o precio, y la fidelización de clientes existentes. Con una planificación adecuada y una ejecución efectiva, se podrá enfrentar exitosamente la competencia y asegurar nuestro éxito en el mercado.
4. Es esencial mantener los altos estándares de calidad de los Ajíes y Escabeches, así como asegurarse que el precio sea accesible. Estos son los principales factores que diferencian el producto de la competencia y lo hacen más atractivo. Debido a sus características únicas, estos productos se destacan en el mercado.

5. Es altamente recomendable establecer alianzas estratégicas sólidas con los proveedores como parte del plan de acción. Al hacerlo, se garantizará de manera permanente el abastecimiento de materia prima de alta calidad. Estas alianzas nos permitirán evitar depender de intermediarios, quienes suelen aumentar los precios y generar incertidumbre en el suministro. Al trabajar directamente con los proveedores, se podrá negociar mejores condiciones, obtener precios más competitivos y asegurar un flujo constante de materia prima. Esto no solo nos brindará estabilidad en la producción, sino que también nos permitirá mantener márgenes rentables y una ventaja competitiva en el mercado.

