

# **INTRODUCCION**

## **1. INTRODUCCION**

Tarija es un lugar con diferentes pisos ecológicos y climas variados aptos para todo tipo de cultivo, los cuales permiten el cultivo de hierbas medicinales, como la manzanilla, que, sin embargo, actualmente en la región tarijeña, es utilizada de forma natural, sin ninguna forma de proceso industrial, sin contar los productos que se laboran industrialmente en el interior del país y en el extranjero.

La manzanilla es una hierba aromática agradable y además conocida por sus propiedades curativas: antiinflamatorias, antialérgicas, antibacterianas, y sedantes, benéficas para la digestión, infecciones respiratorias, también previene el asma, resfrío y bronquitis.

En Tarija, el cultivo de manzanilla comenzó en el año 1987. Esto representa una oportunidad para transformar este producto e industrializarlo en la propia región tarijeña. Actualmente, cerca de un centenar de familias se dedican al cultivo de dicha hierba medicinal, localizadas por la zona de La Victoria, Erquis Norte, Municipio de San Lorenzo y en algunas comunidades de El Puente, Yunchará e incluso la provincia Cercado.

Existe una cantidad considerable de producción de manzanilla: en la zona de Erquis, 30 toneladas, Iscayachi, 15.446 toneladas y Yunchará, 5 toneladas, sumando un total de 15.481 toneladas anuales producidas en la región, mismas que no son industrializadas en el propio departamento de Tarija, sino que la materia prima se la destina a otros departamentos del interior

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La manzanilla es comercializada como materia prima hacia el interior del país, sin que empresa tarijeña alguna, lleve a cabo su procesamiento industrial; entonces, no se la aprovecha en la región para ser industrializada, es decir que no se da valor agregado a esta materia prima.

La idea de producir y comercializar mate de manzanilla en saquitos, mediante una empresa establecida en la ciudad de Tarija, surge debido a que no existe una planta procesadora que aproveche la cercanía de la materia prima y con reducción considerable de costos por transporte, en relación a otras empresas que la procesan

y comercializan al interior del país.

En Tarija existen instituciones como el Servicio departamental de agricultura (SEDAG) que apoya al cultivo y mejoramiento dotando semilla, maquinaria, lo que significa que se están perdiendo oportunidades para la ampliación de cultivos con un mercado seguro para su posterior industrialización, todo esto, se reitera, dentro de la región tarijeña.

### **3. OBJETIVOS**

A partir de los aspectos detallados en el planteamiento del problema este plan de negocios pretende alcanzar los siguientes objetivos:

#### **3.1. Objetivo General**

Desarrollar la propuesta de un Plan de Negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de mates de manzanilla en la ciudad de Tarija.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

1. Analizar el entorno mediato e inmediato para establecer la existencia de condiciones favorables.
2. Realizar la investigación de mercado para determinar la demanda existente y la demanda real o potencial para los mates de manzanilla.
3. Cuantificar la demanda y determinar la viabilidad de mercado.
4. Formular el Plan de Producción con el estudio técnico.
5. Ejecutar el Plan de Comercialización para los productos mediante las 4P's de las estrategias de Marketing.
6. Estructurar el Plan de Organización estableciendo los recursos humanos, y el manual de funciones para cada cargo.
7. Determinar la viabilidad económica y financiera por medio de indicadores financieros como el VAN, TIR.

### **4. JUSTIFICACIÓN**

#### **Justificación Teórica**

La administración moderna es más que una ciencia, son un conjunto de herramientas entrelazadas entre sí que cuyo fin en la consecución de un objetivo en común, es así que la administración se fundamenta en cuatro áreas que le permita la consecución de sus objetivos estos son el marketing, los Recursos Humanos, producción y Finanzas, donde cada uno de ellos requiere de una planificación, organización, dirección y control, así también requiere de estrategias para la consecución de sus objetivos lograr posesionar a una empresa en un determinado lugar con el objeto de lograr su permanencia.

Es así que la administración moderna requiere de todas estas áreas para su funcionamiento y la consecución de sus objetivos.

### **Justificación Práctica**

Actualmente la producción de manzanilla en la zona alta del departamento de Tarija es la fuente de ingresos de muchas familias y su comercialización hasta la fecha sigue siendo artesanal, entre las comunidades de Yunchará, Erquis, Iscayachi, entre otras se suma una producción anual de 15.481 Toneladas.

La implementación de una empresa de producción incentivaría la economía generando un efecto multiplicador a toda la cadena productiva y de esta manera promover el desarrollo en el departamento de Tarija.

La generación de empleo que es el principal indicador de la economía, la misma sería dinamizada con nuevos empleos directos e indirectos, el mismo donde se beneficiara a unidades familiares.

### **Justificación social**

El presente trabajo de Plan de Negocios, permitirá potencializar la economía departamental y regional tanto de la provincia Méndez como productor y de Cercado como consumidor e industrializador.

Determinar la viabilidad económica y financiera de industrializar la manzanilla sería una actividad de emprendimiento productivo muy importante, y sería una opción importante que la economía departamental no dependa tanto de la producción de los hidrocarburos.

Con el presente proyecto se pretende diseñar estrategias de promoción, producción, distribución, para que el producto cuente con un estándar de calidad que la población tarijeña requiere.

La idea de industrializar los mates de manzanilla, se justifica porque actualmente en Tarija no existe una planta procesadora de mates en saquitos, por consiguiente, existe una demanda potencial en la población tarijeña por adquirir un producto procesado a base de hierba medicinal elaborado en el propio departamento.

## **5. NECESIDADES A SER SATISFECHAS**

De acuerdo a la justificación anteriormente mencionada, se considera que con la elaboración de mates de manzanilla, se logra satisfacer las siguientes necesidades:

- Brindar una opción más a los productores de la manzanilla para comercializar su materia prima y ampliar sus cultivos.
- Presentar una nueva infusión de manzanilla en saquitos producidos dentro del departamento de Tarija.
- Ofrecer una opción más como producto sustituto de los medicamentos químicos, en lo referido a la prevención de resfríos, la curación para problemas digestivos y la solución al problema de insomnio. Todo esto representa una alternativa para evitar la intoxicación por la ingesta de medicamentos.

## **6. MARCO METODOLÓGICO**

### **6.1. Investigación exploratoria**

En el presente trabajo de plan de negocio se aplica la investigación exploratoria con el fin de recabar información cualitativa para lograr una aproximación al problema que se pretende estudiar.

En el diseño de la investigación exploratoria se recolecta información secundaria de la producción de la manzanilla, interactuando con las personas que están en este rubro, como comunarios de la zona de la producción de manzanilla, también la indagación en páginas web, periódicos y el análisis de datos estadísticos de instituciones como SEDAG, para tener una aproximación a la problemática planteada.

## **6.2. Investigación descriptiva**

Se aplica la investigación descriptiva, porque proporciona información de tipo cuantitativa, para conocer situaciones y actitudes sobresalientes a través de fuentes de información primaria, que resultan de entrevistas personales, interactuando con productores de la zona de cultivo de manzanilla; encuestas a la población en la ciudad de Tarija, para conocer el hábito de consumo de mates de manzanilla, así como para determinar la demanda.

También a través de fuentes de información secundarias: periódicos, libros académicos, páginas web, datos estadísticos, para conocer el crecimiento productivo del cultivo de la manzanilla en el departamento.

## **7. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Los alcances para esta idea de negocio se presentan de la siguiente manera

### **7.1. Alcance Teórico**

El presente trabajo comprende las cuatro áreas de la administración que son Recursos Humanos, Marketing, Producción y Finanzas, de esta manera se considera que dicha temática corresponde al departamento de Administración Aplicada de la carrera de Administración de Empresas.

### **7.2. Alcance Temporal**

Para la recopilación de la información de fuentes secundarias se tomará en cuenta datos desde la gestión 2013 hasta 2018.

Así mismo, para el estudio específico de la proyección de la empresa como unidad económica se tomará en cuenta un horizonte de 4 años desde año 2019 al año 2023, porque es el alcance de las proyecciones que tendrá el trabajo.

### **7.3. Alcance Espacial.**

La modalidad de plan de negocios se desarrollará en la provincia Cercado y la Provincia Méndez de la zona alta como principal proveedor de materia prima, ubicada en el Departamento de Tarija. Así mismo, será necesario llevar a cabo la investigación en la ciudad de Tarija, provincia Cercado.

#### **7.4. Alcance Geográfica**

El proyecto tiene un área de influencia en toda la provincia Cercado y Méndez principalmente de la zona alta, del Departamento de Tarija.

**CAPÍTULO I**  
**ANÁLISIS DEL ÁMBITO DEL**  
**NEGOCIO**



## **1. ANALISIS DEL CONTEXTO**

La producción de manzanilla como materia prima pertenece al sector agrícola, de ahí que las oportunidades y riesgos que se presentan pueden depender de las políticas y leyes que ofrezca el gobierno, ya sea para manifestar una situación ventajosa o para generar restricciones y limitaciones. Además, no se deben dejar de lado los cambios socio-culturales que afectan la percepción de los clientes hacia los productos, ya que los gustos y preferencias cambian constantemente, a la vez que se deben tomar en cuenta los posibles competidores, que de una u otra manera inciden en la producción y en la comercialización del producto ofertado.

Para ello, se analizan el entorno mediato e inmediato de la empresa.

### **1.1. análisis del entorno mediato**

Para analizar la viabilidad o los riesgos que podrían afectar a la idea de negocio se toman en cuenta los siguientes factores no controlables del entorno, como ser: político-legal, económico, demográfico, socio-cultural y ambiental.

#### **1.1.1. Factor político legal**

El contexto político legal comprende un conjunto de leyes, disposiciones del gobierno central, departamental y municipal, y actividades de los movimientos sociales, que influyen positiva o negativamente en el desarrollo del negocio, en la consecución de sus objetivos y fines trazados o en sus resultados económicos financieros.

La promulgación de leyes y normativas cumple al menos tres propósitos: fomenta la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegura mercados justos para bienes y servicios, en resguardo de los consumidores; y, salvaguarda los intereses de la sociedad de prácticas poco éticas, que perjudican a los consumidores y a la sociedad. El factor político es incontrolable; los cambios en la normativa legal, tributaria, entre otros, forman parte del escenario en el que se desarrolla un Plan de Negocio.

La actual Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia tiene artículos relacionados al desarrollo agrícola, entre los cuales está el capítulo II: Medio Ambiente Recursos Naturales Tierra y Territorio; también en el capítulo VII:

Biodiversidad, Coca, Áreas Protegidas y Recursos Forestales, el título III: Desarrollo Rural Sustentable; en el artículo 407 establece el desarrollo integral sustentable como política económica:

- ❖ Garantizando la soberanía y seguridad alimentaria, priorizando la alimentación de origen agropecuario producidos en el territorio boliviano.
- ❖ Estableciendo mecanismos de protección a la producción agropecuaria boliviana.
- ❖ Promoviendo la producción y comercialización agroecológicos
- ❖ Protegiendo la producción agropecuaria y agroindustrial ante desastres naturales e inclemencias climáticas, geológicas y siniestras. la ley proveerá la creación del seguro agrario.
- ❖ Garantizando la asistencia técnica y estableciendo mecanismos de innovación y transferencia tecnológica en toda la cadena productiva agropecuaria.

La Constitución Política del Estado hace énfasis en productos ecológicos, lo que hace favorable a la producción de diferentes productos agropecuarios, garantizando, apoyando y promoviendo los diferentes sectores productivos agrícolas del territorio nacional, tal es el caso de la manzanilla, materia prima en este Plan de Negocio.

A la vez existen entidades como el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria ( SENASAG) , que son las encargadas de administrar el régimen específico de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria en todo el territorio nacional y que tiene facultades de preservar la condición sanitaria del patrimonio productivo agropecuario, el mejoramiento sanitario de la producción animal y vegetal, además de garantizar la inocuidad de los alimentos en los procesos productivos que correspondan al sector agropecuario.

Están sujetas a registro sanitario del SENASAG las empresas procesadoras de alimentos y bebidas ya sean estas industriales, semi industriales o artesanales.

En la actualidad existen diferentes normas que inciden de alguna manera en los riesgos y oportunidades del Plan de Negocio propuesto, es así que a nivel nacional existe la ley N° 775 de promoción de alimentación saludable, la misma que hace

referencia a lineamientos y mecanismos para promover hábitos saludables en la población consumidora a fin de prevenir enfermedades relacionadas con la dieta.

Esta ley favorece a la idea de negocio, puesto que este emprendimiento está basado en el desarrollo de un producto saludable, además de agradable al gusto.

La ley departamental N°299 de transferencia de recursos del programa solidario comunal (PROSOL), tiene como fin hacer que el órgano ejecutivo del Gobierno Autónomo Departamental de Tarija, efectivice de manera inmediata las transferencias a las comunidades campesinas e indígenas beneficiarias, para incrementar su productividad e incorporar de manera sostenible la actividad económica del departamento de Tarija.

Para la gestión 2017, alrededor de 20.000 familias fueron beneficiadas con el programa solidario comunal, con un total de 45 millones de bolivianos presupuestados. Esta ley favorece a este emprendimiento ya que la misma apoya al sector productivo de los principales proveedores de la manzanilla, ya que representa la obtención sustentable de la materia prima.

Otra ley que favorece a la idea de negocio es la ley municipal N° 86 Promoción Económica y Desarrollo Productivo, la cual hace referencia al desarrollo económico y productivo como proceso reactivador y dinamizador de la economía local. Brindando asistencia técnica y capacitación al sector productivo a través de programas y proyectos, generando oportunidades comerciales, promoviendo la competitividad y eficiencia productiva.

Esta ley favorece positivamente al Plan de Negocio propuesto, ya que ayuda a la formación y a la creación de nuevos emprendimientos productivos.

### 1.1.2. Factor económico

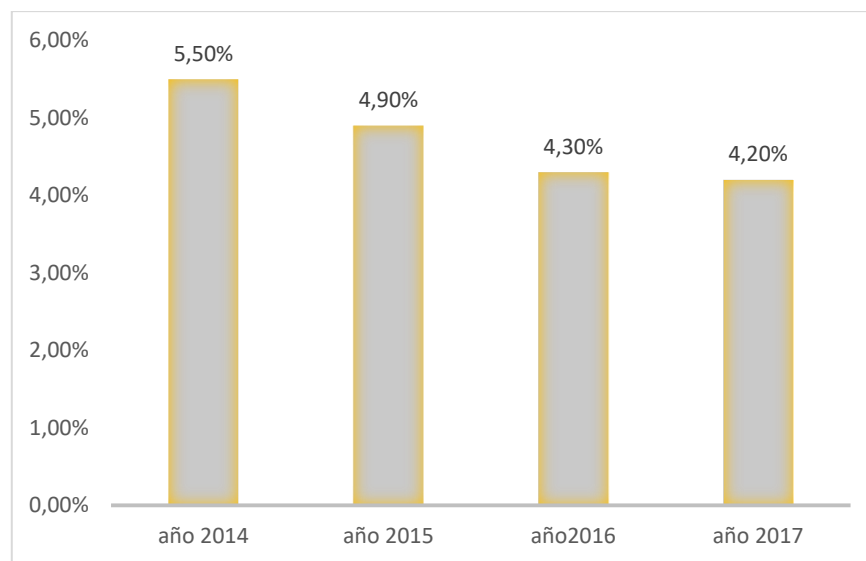
Para la idea de negocio, existen algunos factores que tienen incidencia en su actividad financiera: el producto interno bruto nacional, departamental y la inflación.

#### ❖ Producto interno bruto (PIB) nacional.

Este indicador económico se manifiesta en el gasto o consumo de las familias. Cuanto mayor es el crecimiento económico, mayor es el consumo, por lo tanto, esto incide en el incremento de la venta de mates de manzanilla.

Con respecto a su Producto Interno Bruto (PIB), Bolivia registró una desaceleración de su economía desde el 2014 hasta el 2017, lo cual se debe principalmente a la subida del costo de las materias primas y a la baja de la cotización del petróleo (INE).

**Figura 1. PIB Anual (2014-2017)**



**Fuente: INE**

### ❖ Producto interno bruto (PIB) departamental

De acuerdo al comportamiento del producto interno bruto departamental, Tarija en el año 2017 registró un índice negativo de 3,66%. Se trata de la tercera gestión desde el año 2015, en que la región registra cifras negativas en su crecimiento, lo cual afecta en la reducción del poder adquisitivo. Si en el año 2017 el porcentaje llegó a -3,66% es un dato alentador, considerando que en el año 2016 se cerró con una tasa de 6,15% como se puede observar en la siguiente figura esto se debe a que la gobernación está iniciando planes de recuperación, lo cual favorecerá a un futuro emprendimiento e ideas nuevas de negocio.

**Tabla 1. PIB Departamental (2015-2017)**

			
DESCRIPCION	2015	2016	2017
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	-2,73	-6,15	-3,66
Derechos s/Importaciones, IVA nd, IT y otros Imp.	-12,86	-13,02	-1,17
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	0,44	-4,29	-4,28
1. Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca	2,99	-1,54	3,46
2. Extracción de Minas y Canteras	-1,61	-8,63	-11,14
3. Industrias Manufactureras	2,25	10,65	3,91
- Alimentos	0,64	16,23	0,94
4. Electricidad, Gas y Agua	6,21	4,27	2,8
5. Construcción	-1,77	-7,91	-1,69
6. Comercio	3,77	0,76	4,42
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicacione	1,71	3	5,46
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes	1,42	0,12	5,08
9. Servicios Comunes, Sociales, Personales y Do	2,49	3,63	4,81
10. Restaurantes y Hoteles	5,51	3,36	4,57
11. Servicios de la Administración Pública	9,41	3,84	2,32

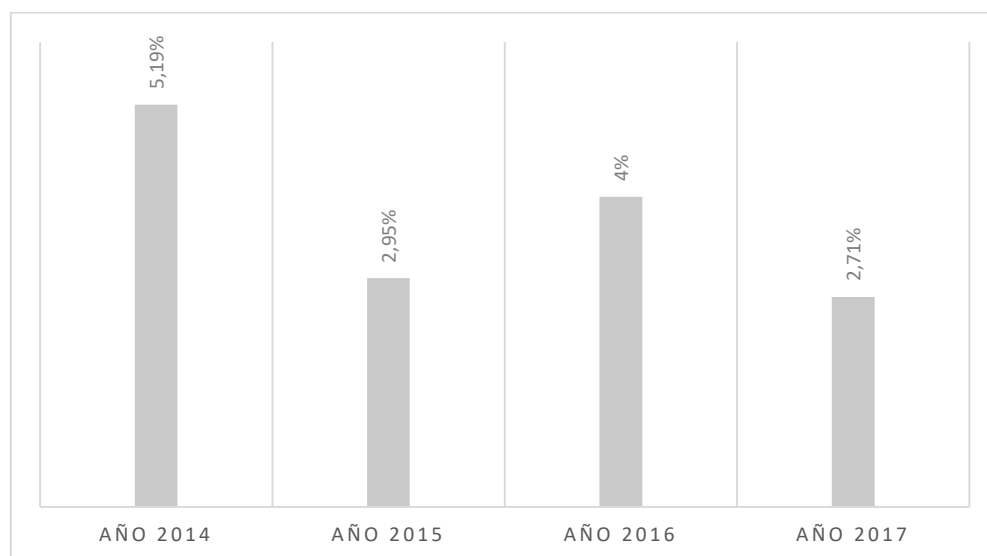
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA

### ❖ Inflación

En la gestión 2017, Bolivia registró una inflación acumulada del 2,71% un porcentaje menor en comparación con el año 2016, con el 4%, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE), la tasa más baja de los últimos 4 años.

La inflación también puede actuar como un obstáculo para la productividad de la idea de negocio, por cuanto que se verá obligada a disminuir su capital de trabajo, con el fin de recuperar la pérdida causada por la inflación de la moneda. La incertidumbre sobre el futuro del poder adquisitivo muchas veces desalienta a los inversores.

**Figura 2. Variación porcentual de la inflación acumulada (2010-2017)**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística

### 1.1.3. Factores demográficos

La población humana está creciendo de forma significativa lo cual genera nuevas oportunidades y desafíos para las empresas que ingresan al rubro de la industria. Algunos indicadores demográficos se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 2. Indicadores demográficos (2014-2020)**

AÑO	PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN		
	BOLIVIA	DEPARTAMENTO DE TARIJA	MUNICIPIO DE CERCADO
2014	10.665.841	523.459	226.245
2015	10.825.013	533.429	233.079
2016	10.985.059	543.405	239.996
2017	11.145.770	553.373	246.989
2018	11.307.314	563.342	254.048
2019	11.469.896	573.331	261.188
2020	11.633.371	583.330	261.188

**Fuente:** Instituto Nacional De Estadística

Se puede observar que la población del departamento de Tarija está en crecimiento, lo cual genera un crecimiento de la potencial demanda, lo que resulta un factor determinante al proyectar la demanda y por ende los ingresos.

#### **1.1.4. Factor socio cultural**

El factor socio cultural se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grado de educación, creencia y costumbres de las personas o grupo determinado.

La producción de mates de manzanilla tiene por objeto cuidar la salud de la población. Al contar con equipos y maquinaria de bajo costo, se presenta como ejemplo a comunidades de la región, como un proyecto a seguir, que demanda bajos recursos y a la vez generar fuentes de empleo en las comunidades.

#### **1.1.5. Factor ambiental**

La ley 1333 de Medio Ambiente, tiene por objeto la protección y conservación del medio ambiente y sus recursos naturales, controlando las acciones del ser humano con relación a la naturaleza y promoviendo la mejora de la calidad de vida de la población. El desarrollo sostenible es el proceso mediante el cual se satisface las necesidades de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de necesidades de las generaciones futuras.

La ley 1333 en su artículo 21 señala que es deber de todas las personas naturales o colectivas, que desarrollen actividades susceptibles de degradar el medio ambiente, tomar las medidas correspondientes, informar a la autoridad competente y a los posibles afectados, con el fin de evitar daños a la salud de la población, y del medio ambiente.

En su capítulo IV “DEL RECURSO SUELO”, establece que el uso de los suelos para actividades agropecuarias forestales deberá efectuarse manteniendo su capacidad productiva, aplicándose técnicas de manejo que eviten pérdida o degradación de los mismos, asegurando de esta manera su conservación y recuperación. Las personas y empresas públicas o privadas que realicen actividades de uso de suelos que alteren su capacidad productiva, están obligadas a cumplir con las normas y prácticas de conservación y recuperación.

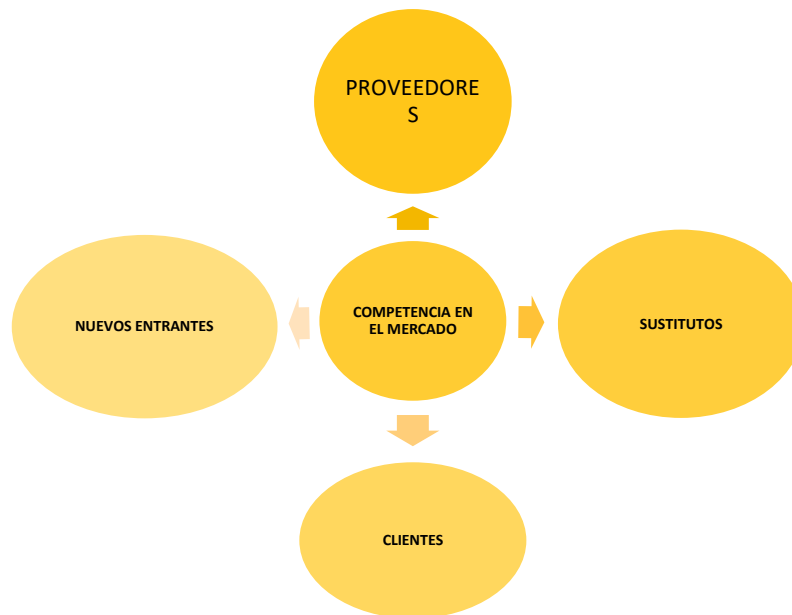
Es por esta razón que la idea de negocio de encuentra comprometida con el cuidado del medio ambiente, sin embargo, el impacto al medio ambiente resulta mínimo, porque sólo se utiliza equipos, maquinarias e insumos ecológicos.

### **1.2. análisis del entorno inmediato**

Del mismo modo que el análisis del entorno mediato, este análisis corresponde al entorno inmediato donde se analizan los siguientes factores: clientes, competencia en el mercado, nuevos entrantes, proveedores y sustitutos.

## **FIGURA N°3**





**FUENTE PROPIA**

### **1.2.1. clientes**

El producto de mates de manzanilla es un producto consumible por cualquier familia de la ciudad de Tarija sin distinción de clases, genero, etc., pues es un producto que está al alcance de toda persona por precio accesible, y su alta demanda, y es así que el poder de negociación del cliente es bajo, pues al existir una alta demanda no se tiene dependencia de algún tipo de cliente en específico.

Al ser un producto de fácil accesibilidad este responde a dos tipos de clientes que son los intermediarios y consumidores finales, el cliente intermediario es al que se dirige en cuanto a su distribución pues su dependencia en medio porque se requiere de estos para llegar al consumidor final.

### **1.2.2. Competidores**

Analizar a la competencia permitirá identificar las amenazas y oportunidades que podrían afectar a la idea de negocio. Se señaló que en Tarija no existen empresas establecidas en la región, que se dediquen a la producción y comercialización de mate de manzanilla, pero se elaboran mates de forma tradicional.

Actualmente TÉ WINDSOR y TÉ NATURALEZA, son las únicas empresas en Bolivia que se dedican a la elaboración de mate de manzanilla y otras hierbas.

#### **Windsor**

Es la envasadora de té, mates e infusiones más importantes de Bolivia, por la excelente materia prima con la que trabajan, por contar con personal altamente capacitado en sus funciones, dando la confiabilidad de un proceso eficiente y eficaz, además de que cuentan con el respaldo de la corporación HANSA LTDA.

#### **Naturaleza**

Es una empresa agroindustrial con bastante experiencia en la elaboración y exportación de infusiones de frutas y/o hierbas naturales. Se inicia en Tarata, provincia de la ciudad de Cochabamba, el año 1993, lanzándose al mercado con productos totalmente innovadores rompiendo hábitos e imponiendo un estilo nuevo de hacer empresa, convirtiéndose en un nexo entre la ciudad y el campo.

### **1.2.3. Nuevos entrantes**

Existe una posibilidad alta de ingreso de nuevos competidores en el rubro de mates e infusiones en Tarija y en el país en general, se puede decir que los consumidores cada vez se preocupan más por la salud lo que se refleja en el incremento de consumo de las diferentes variedades de mates e infusiones disponibles en el mercado buscando beneficios y propiedades.

Marcas de té e infusiones como CEILAN podrían ser futuros entrantes en el mercado ya que en la actualidad solo realizan una sola variedad de té. Por otro lado, puede llegar a existir nuevos entrantes por parte de la gobernación ya que incentiva a nuevos emprendimientos.

### 1.2.4. Proveedores

Se identifican diferentes zonas de producción de manzanilla en el departamento de Tarija, mismos que son necesarios para la ejecución del Plan de Negocio propuesto, ya que proveerán de la materia prima principal para la elaboración de mate manzanilla.

**Tabla 3. Proveedores de la materia prima**

MUNICIPIO	DISTRITO	COMUNIDADES	PRODUCCION
<b>El puente</b>	Iscaiyachi	Chorcuya Méndez, Carolina, Pueblo Nuevo, Campanario, Quebrada Grande, Pàpacharca, Chilcayo, Alta Gracia (San Roque), San Antonio, Santa Ana de Agua Rica, El Puesto, Sama.	30 toneladas
<b>San Lorenzo</b>	Tomatitas	Erquis Sud, Erquis Centro, Erquis Norte, Erquis Ceibal, Erquis Oropeza, La Victoria.	10 toneladas
<b>Yunchará</b>	Copacabana	Chorcuya Avilés, Pujsara, Arenales, Copacabana, Muñayo, Pasajes, Vicuñaño.	5 toneladas

Fuente: SEDAG (2017)

### 1.2.3. Sustitutos

En cuanto los productos sustitutos existen empresas que ofertan productos con características similares al de la manzanilla los cuales ayudan a combatir resfríos, alivios estomacales entre los más comunes son mates de:

- Coca
- Moringa
- Cedrón

### **1.3. síntesis del análisis del entorno inmediato**

se realiza una síntesis para poder entender mejor el entorno inmediato para poder actuar de acuerdo a las necesidades que se requiera.

#### **1.3.1. Poder de Negociación con los clientes**

En este acápite se concentra un mercado meta expectante ya que existe una demanda por parte de consumidores a nivel nacional en los mercados de Tarija, Santa Cruz, Cochabamba y la Paz. Así mismo se pretende fortalecer la comercialización en el mercado local concentrándose en un poder de negociación alto.

#### **1.3.2. Poder de Negociación con la Competencia**

El mercado de oferta de mate de manzanilla se presenta dos competidores que son WINDSOR y TE NATURALEZA, en el mercado además se encuentra un sinnúmero de productos sustitutos (mates, café, etc.) entre otras marcas que provienen de los países vecinos.

#### **1.3.3. Amenazas de los nuevos entrantes**

Existe un proyecto a diseño final que está financiando el municipio del Puente para poder implementar una fábrica para el procesamiento de la manzanilla y sus derivados.

#### **1.3.4. Análisis con los Proveedores**

En función al listado que se menciona a en la parte superior del cuadro se trabajara con las comunidades productoras para la dotación de materia prima entre ellas están las comunidades de la zona alta, como así también del valle central que se menciona en la tabla 3. En este punto se cuenta con un poder de negociación alto ya que los mismos productores tendrán un mercado asegurado para la manzanilla. Así mismo se

realizará convenios con empresas proveedoras de bienes o servicios como ser empaques, bolsas y otros accesorios para producción y comercialización del producto.

### **1.3.5. Amenaza de productos Sustitutos**

En la actualidad las infusiones y plantas es una fuente de vitaminas y minerales es un aliado contra el resaca, alivios estomacales, antidepresivos. como productos sustitutos del mate de manzanilla tenemos: té verde, moringa, mate de coca, cedrón.

**CAPÍTULO II**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

## **2. INVESTIGACION DE MERCADOS**

La investigación de mercados es el proceso que comprende las acciones de identificación, recopilación, análisis y difusión de información con el propósito de mejorar la toma de decisiones del inversionista, en el caso del plan de negocio, la investigación de mercados es una herramienta que ayuda a definir si el mercado al que se pretende ingresar con el producto de mate de manzanilla que es aceptado por un potencial consumidor. También las diferentes preferencias y gustos de estos potenciales consumidores brindando información necesaria para introducir el producto en un mercado meta.

### **2.1. planteamiento del problema de investigación**

Las familias de la ciudad de Tarija consumen mate de manzanilla como infusión en su desayuno o para malestares estomacales y resfríos, donde se lo adquiere de manera tradicional sin ningún procesamiento previo y para ser utilizado requiere de un proceso largo y demoroso (lavado, secado, etc.), a pesar que este producto es consumido y se encuentra en la cultura de la población desde nuestros antepasados, hoy en día la sociedad viene atravesando procesos de cambios culturales donde cada vez son más exigentes esto hace de que este producto requiera ser procesado y de esta manera ser de fácil utilización por parte de las familias.

Tarija cuenta con una producción de 45 toneladas de manzanilla por ciclo productivo según datos obtenidos por la institución de SEDAG. Actualmente en Tarija no existen empresas que industrialicen y comercialicen la manzanilla, parte de la producción se la lleva a otros departamentos de Bolivia, dejando a esta región como simple productor de materia prima.

### **2.2. problema de decisión gerencial**

¿Es posible introducir un producto nuevo, producido en Tarija, con materia prima tarijeña, a bajo precio y con calidad que supera a la de la competencia, dentro del rubro de productos saludables en el mercado tarijeño?

¿Cuál es la campaña publicitaria que se adecúa eficientemente a las necesidades de la empresa?

### **2.3. problema de investigación de mercados**

- Determinar las preferencias y gustos de los consumidores.
- Establecer la intención de compra de los productos propuestos.
- Comprobar la eficacia de la campaña publicitaria.
- Fijar la demanda de los clientes del segmento.

### **2.4. preguntas de investigación**

Las preguntas de investigación son enunciados de los componentes específicos del problema, que interrogan a cerca de la información específica que se requiere. Para lo cual se formuló las siguientes preguntas:

1. ¿Actualmente consume mates naturales?
2. ¿Cuál es el mate de su preferencia?
3. ¿Dónde suele comprar sus mates?
4. ¿Consumiría un mate a base de hierbas medicinales tradicionales de Tarija?
5. “Aromas Mate” es un nuevo producto tarijeño a base de manzanilla, que conserva sus beneficios medicinales. ¿Lo compraría usted?
6. ¿Podría usted señalar cuál sería su consumo semanal?
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 20 saquitos?
8. ¿Qué factor sería determinante para Ud. al momento de adquirir este mate natural?
9. ¿En qué época del año consumiría con mayor frecuencia estos mates?
10. ¿En qué lugares de venta le gustaría encontrar este producto?
11. ¿A través de qué medio le gustaría estar informado acerca del producto?

### **2.5. formulación de la hipótesis**

La población tarijeña está dispuesta a consumir mate de manzanilla en saquitos producidos por una empresa que produce y comercializa estos productos en la ciudad de Tarija, tanto por ser un producto natural, curativo, y tradicional, como por lo que resulta agradable y placentero al paladar.

### **2.6. objetivos de la investigación de mercados**

Los objetivos de la investigación de mercados son:



### **2.6.1. Objetivo general**

Recabar la información de la aceptación de los mates de manzanilla, por parte de las familias de la ciudad de Tarija.

Se hace este estudio de mercado para conocer detalles que sólo los consumidores pueden brindar. Es decir, conocer a fondo a los clientes, sus intenciones de compra, satisfacer sus necesidades y así, lograr cada vez más ventas.

### **2.6.2. Objetivos específicos**

- Caracterizar, gustos y preferencias que tienen las familias que consumen mate de manzanilla.
- Establecer la aceptación de los productos, cuantificando la demanda.
- Identificar los lugares de compra de los consumidores de mate de manzanilla.
- Definir los medios de comunicación que más utilizan los consumidores para informarse.

## **2.7. métodos de investigación**

Para realizar el siguiente plan de negocios para la elaboración y comercialización de mate de manzanilla en la ciudad de Tarija, se utiliza la siguiente metodología de investigación:

### **2.7.1. Investigación descriptiva**

Tiene como objetivo principal la descripción de las características más importantes de los consumidores, vendedores, organizaciones y otras áreas de mercado. Así como también se encarga de estimar el porcentaje de unidades que presentan ciertos comportamientos en una población específica, también ayudan a determinar cómo se perciben las propiedades del producto.

### **2.7.2. Técnicas de recolección de datos**

La técnica más importante que se emplea para realizar la investigación de mercados es:

#### **❖ Encuesta**

Es una técnica de recopilación de información, que consiste en un cuestionario estructurado, que se realiza a una determinada muestra de la población y está diseñado para obtener información específica respecto a su comportamiento, intenciones de compra, actitudes y su estilo de vida; para así poder conocer la percepción del potencial cliente con respecto al producto, gustos, preferencias, etc. y de esta manera comprobar la aceptación que podría tener el producto en el mercado.

#### ❖ **Observación directa**

Esta técnica permite conocer el comportamiento que tiene el consumidor al momento de adquirir el producto, lo cual facilita un panorama más concreto respecto a la situación actual de las variables de estudio.

### **2.8. diseño de investigación**

El diseño para llevar a cabo la investigación de mercados, se realiza mediante la aplicación de la técnica de la encuesta, con la finalidad de contar con información precisa y proporcionada directamente de los potenciales clientes, acerca de las características y atributos que se requiere de los productos que se desean ofrecer al mercado. Por consiguiente, el diseño es transversal, de tipo cualitativo y cuantitativo.

La encuesta estará dirigida a todas las familias de la ciudad de Tarija. También se considera la obtención de información de la competencia de acuerdo a una ficha de observación.

#### **2.8.1. Determinación de la población y tamaño de la muestra**

Uno de los aspectos más importantes para la recopilación de datos es la determinación de la población y el tamaño de muestra, de esto depende el análisis de la información acerca del mercado meta, donde se quiere ingresar con el producto propuesto. Para lo cual se tomarán las siguientes características:

#### **2.8.2. Población sujeta a estudio**

Para determinar el tamaño de la muestra, se toma en cuenta la población de la zona urbana de la ciudad de Tarija, provincia Cercado, comprendida por las diferentes

familias por ser un producto que se consume en familia, por tanto, la población de estudio fue de 61.716 familias de la ciudad de Tarija, según datos del INE.

### 2.8.3. Técnica de Muestreo

Para la recolección de datos se utilizó el muestreo aleatorio simple, no estratificado, ni por rangos.

### 2.8.4. Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra de la población se tienen los siguientes datos:

**N**= población  
**P**= probabilidad de éxito  
**Q**= probabilidad de fracaso  
 $Z^{e/2}$ = nivel de confianza  
**e**= error permitido

#### DATOS:

N= 61.716 familias

P= 0.5 éxito

Q= 0.5 fracaso

$Z^{e/2} = 1.96$

$e = 5\% = 0,05$

#### Cálculo de n:

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

**n=382 encuestas**

### 2.8.5. La encuesta

Las encuestas fueron diseñadas en función a las preguntas de investigación con el propósito de obtener información confiable y precisa y como fuente primaria de la investigación de mercados. (ver anexo 1)

## 2.9. presentación y análisis de resultados

Los resultados obtenidos de la investigación de mercados, permiten dar a conocer datos importantes relacionados con los gustos y preferencias de los consumidores. A continuación, se presenta los resultados de las encuestas aplicadas a la población:

### 1. *¿Actualmente consume mates naturales?*

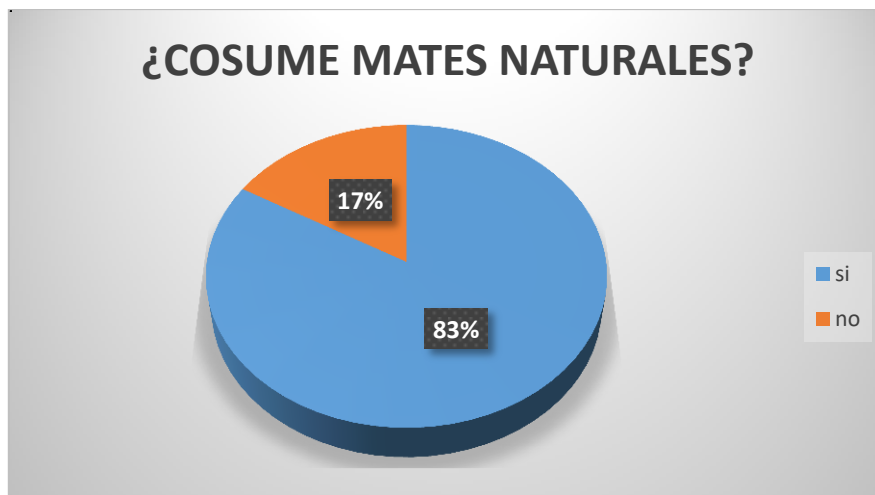
**Tabla 4. Mercado potencial**

¿Actualmente consume mates naturales?			
SI		NO	
Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila

319	83,5%	63	16,5%
-----	-------	----	-------

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 1.**



Con esta pregunta se obtiene el mercado potencial, el 83,5% consume mates de hierbas medicinales, es decir que el mercado potencia son 51.533 familias.

**2. ¿Cuál es el mate de su preferencia?**

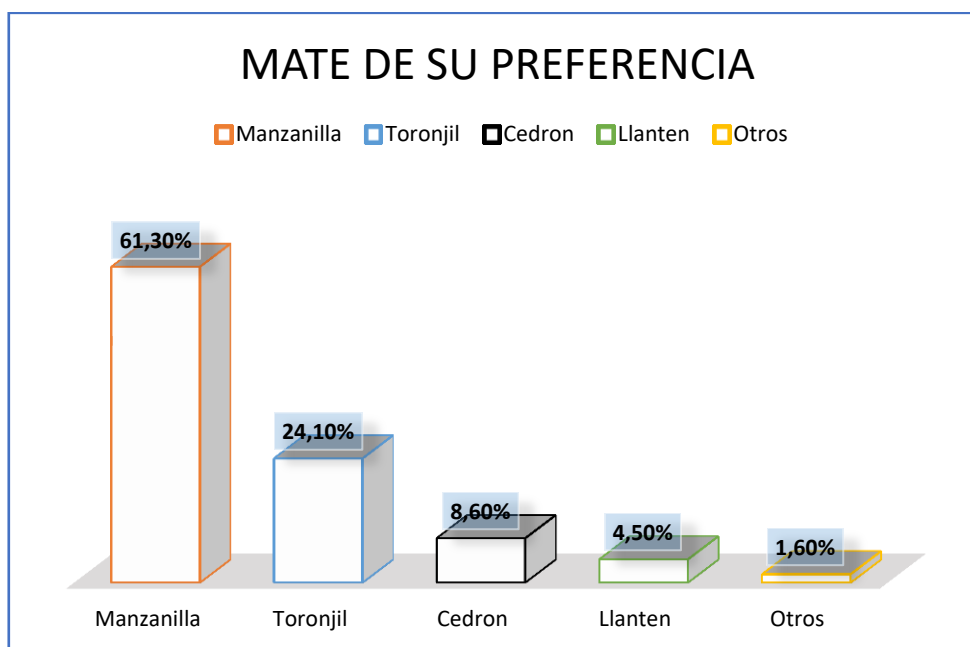
**Tabla 5. Preferencia del producto**

¿Cuál es el mate de su preferencia?				
Manzanilla	Toronjil	Cedrón	Llantén	Otros

Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
234	61,3%	92	24,1%	33	8,6%	17	4,5%	6	1,6%

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 2.



Las familias de la ciudad de Tarija prefieren consumir el mate de manzanilla.

### 3. *¿Dónde suele comprar sus mates?*

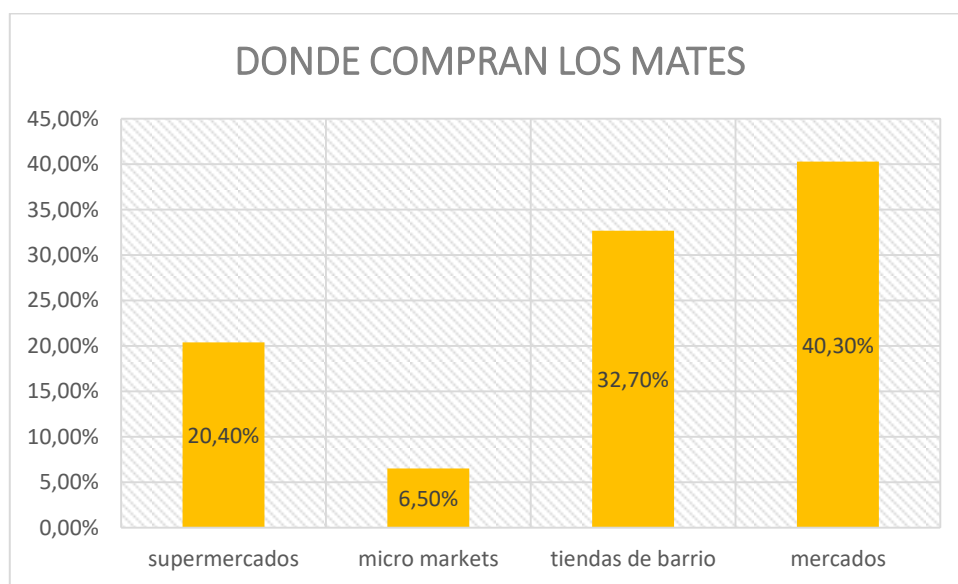
**Tabla 6. Lugar de compra**

¿Dónde suele comprar sus mates?
---------------------------------

Supermercados		Micro Markets		Tiendas de Barrio		Mercados	
Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
78	20,4%	25	6,5%	125	32,7%	154	40,3%

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 3.**



Para establecer los canales de comercialización se obtiene que los supermercados ocupen el primer lugar de preferencia de compra.

4. *¿Consumiría un mate a base de manzanilla elaborado por una empresa de Tarija?*

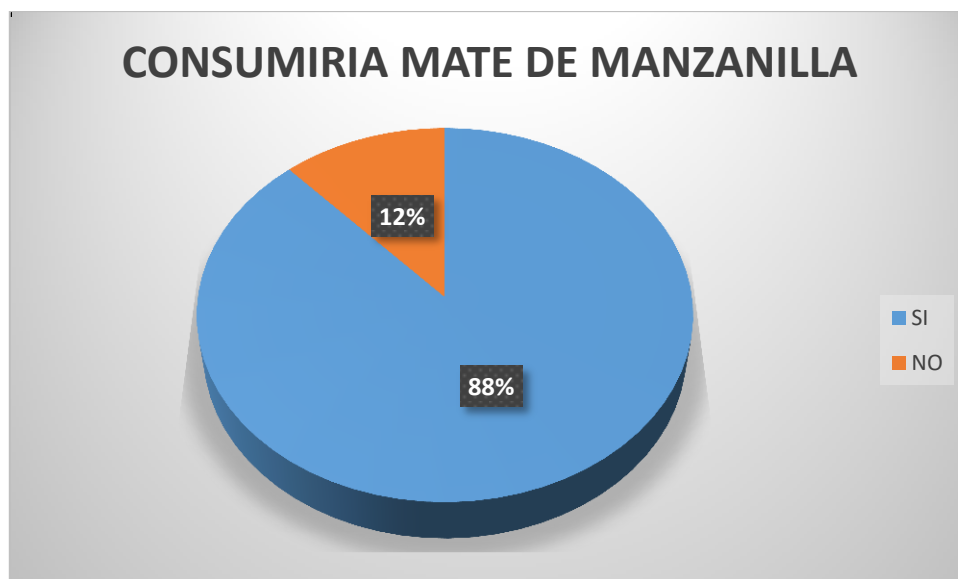
**Tabla 7. Demanda potencial**

¿Consumiría un mate a base de manzanilla de Tarija?			
SI		NO	
Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila

337	88,2%	45	11,8%
-----	-------	----	-------

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 4.**



Se obtiene la demanda potencial, es decir ese segmento de mercado que responde afirmativamente a que estaría dispuesto a consumir el producto, 45.452 familias.

5. *“Aromas Mate” es un nuevo producto tarijeño a base de manzanilla, que conserva sus beneficios medicinales. ¿Lo compraría usted?*

**Tabla 8. Demanda Efectiva**

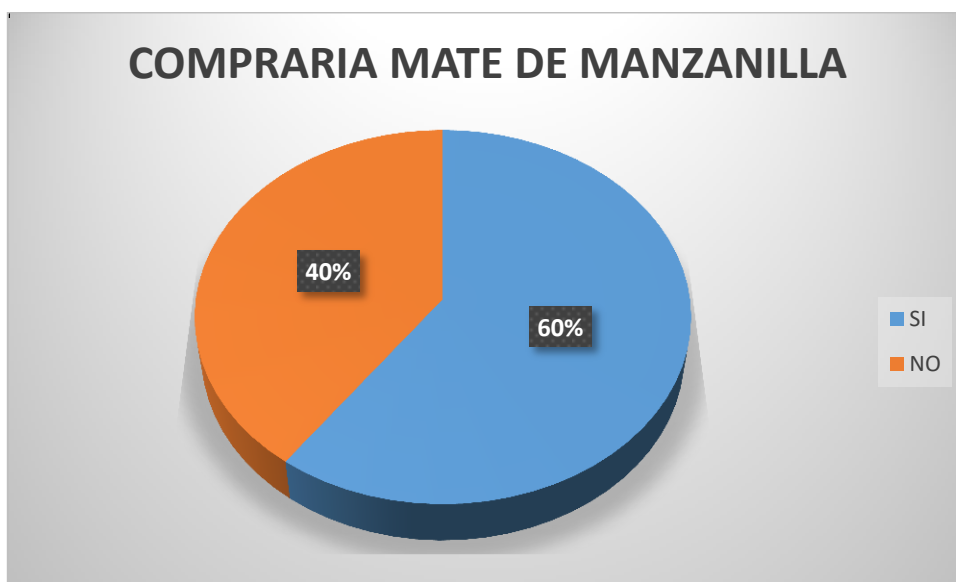
“Aromas Mate es un nuevo producto a base de manzanilla que conserva sus beneficios medicinales. ¿Lo compraría usted?”	
SI	NO



Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
229	60,0%	153	40,0%

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 5.**



La demanda efectiva es el resultado de esta pregunta, el 60,0% de la demanda potencial 45.452 familias, resulta una demanda efectiva de 27.271 familias.

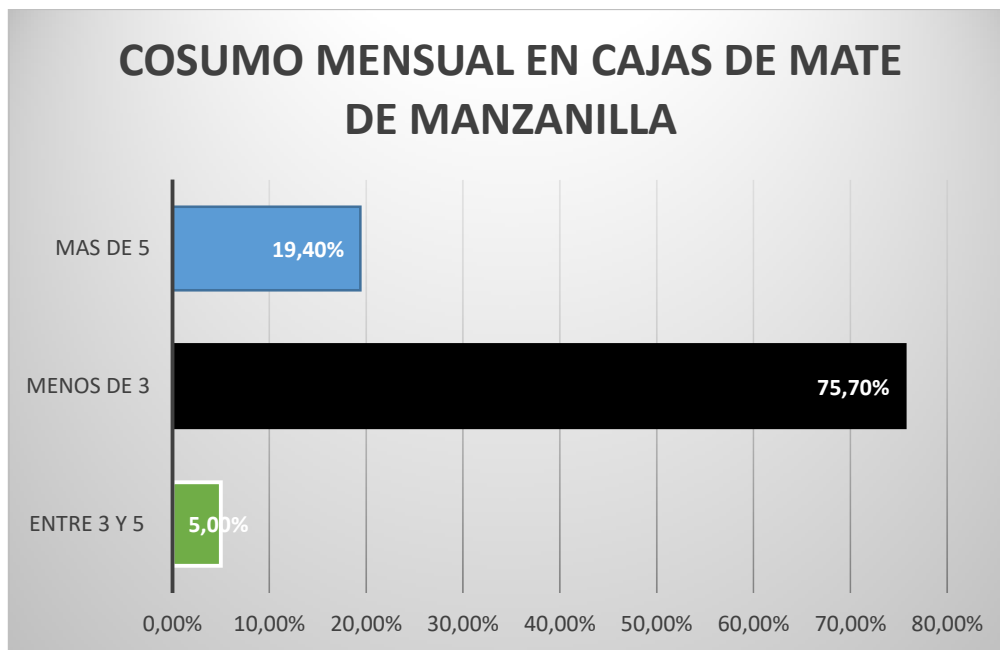
**6. ¿Podría usted señalar cuál sería su consumo mensual?**

**Tabla 9. Frecuencia de consumo**

¿Podría usted señalar cuál sería su consumo mensual de cajitas de 20 mates de manzanilla?					
Entre 3 y 5		Menos de 3		Más de 5	
Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
19	5,0%	289	75,7%	74	19,4%

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 6.**



Siendo la mayor respuesta la opción de consumo menos de 3 cajitas mensuales, el promedio 1 cajita mensual multiplicada por 12 meses hacen 12 cajitas anuales, por la demanda efectiva de 27.271 familias se tiene que se consumen anualmente 327.252 cajitas de 20 saquitos.

**7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 20 saquitos?**

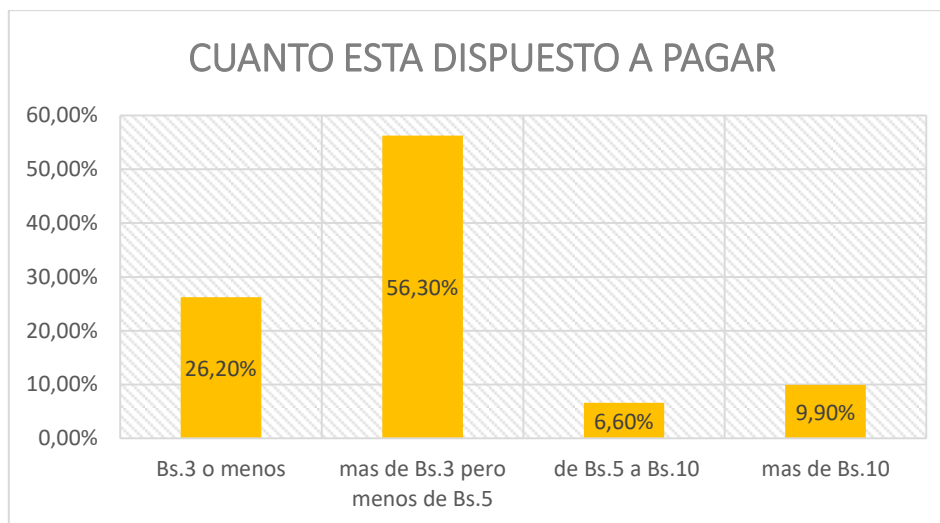
**Tabla 10. Precio del producto**

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 20 saquitos?			
Bs.3 o menos	Más de Bs.3 pero menos de Bs.5	De Bs.5 a Bs.10	Más de Bs.10

Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
100	26,2%	215	56,3%	29	7,6%	38	9,9%

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 7.**



Tomando la mayor respuesta, se tiene que entre Bs.3 y Bs.5 es lo que estaría dispuesto a pagar por el producto como precio establecido el consumidor potencial.

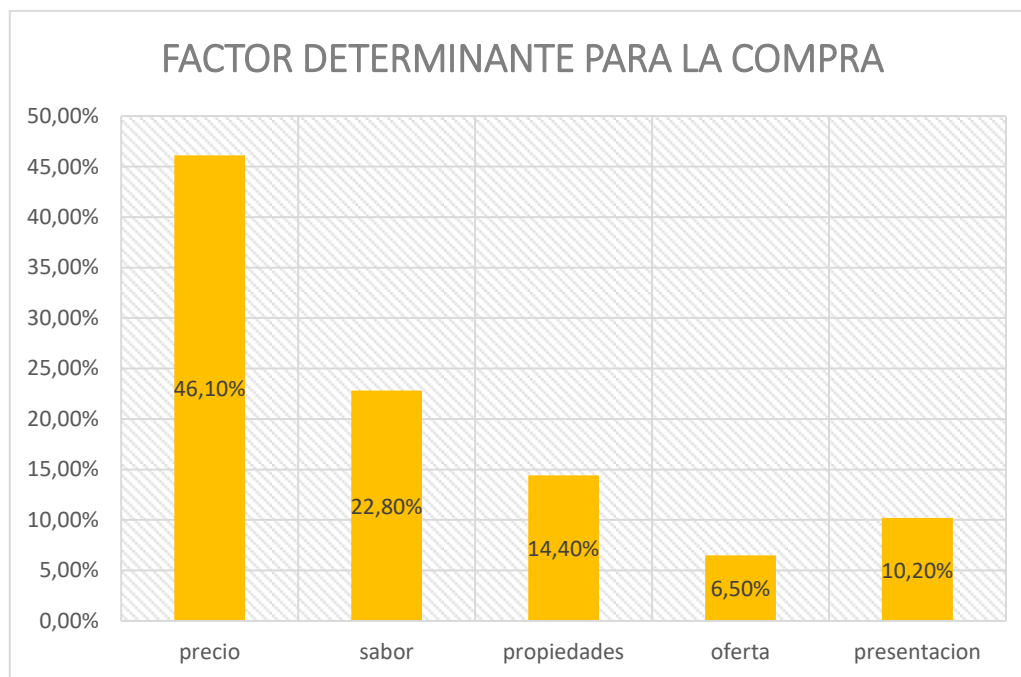
**8. ¿Qué factor sería determinante al momento de adquirir este mate natural?**

**Tabla 11. Factores determinantes del producto**

¿Qué factor es determinante para Ud. al momento de adquirir este mate natural?									
Precio		Sabor		Propiedades		Oferta		Presentación	
Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
176	46,1%	87	22,8%	55	14,4%	25	6,5%	39	10,2%

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 8.**



Sin duda el factor precio es el relativamente más alto en las preferencias al adquirir un mate natural.

**9. ¿En qué época del año consumiría con mayor frecuencia estos mates?**

**Tabla 12. Consumo por temporadas**

¿En qué época del año consumiría con mayor frecuencia estos mates?					
Verano		Invierno		Todo el año	
Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
23	6,0%	156	40,8%	203	53,1%

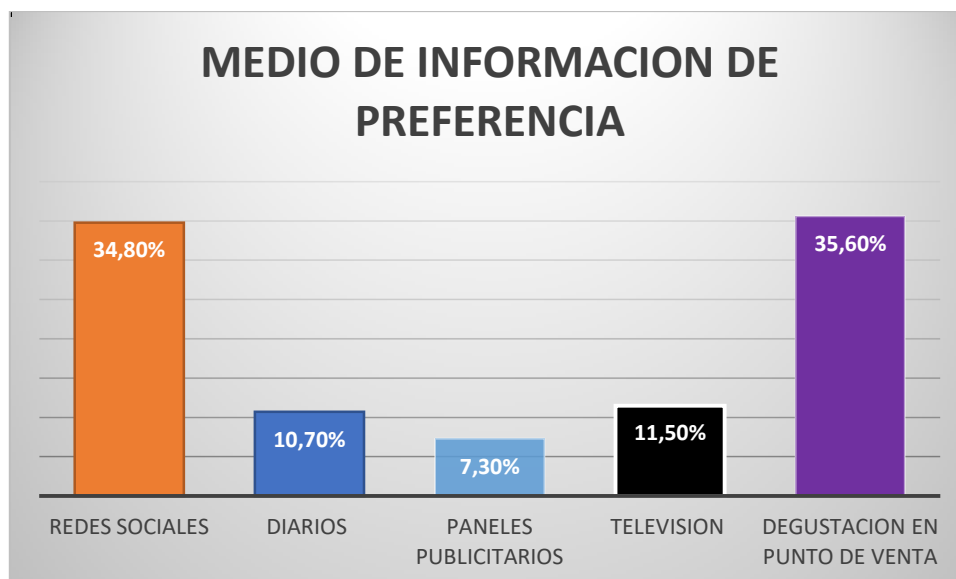
Fuente: Elaboración Propia



133	34,8%	41	10,7%	28	7,3%	44	11,5%	136	35,6%
-----	-------	----	-------	----	------	----	-------	-----	-------

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 10.**



Esta pregunta averigua las preferencias del consumidor, ocupando el lugar de preferencia “la degustación” y “redes sociales”.

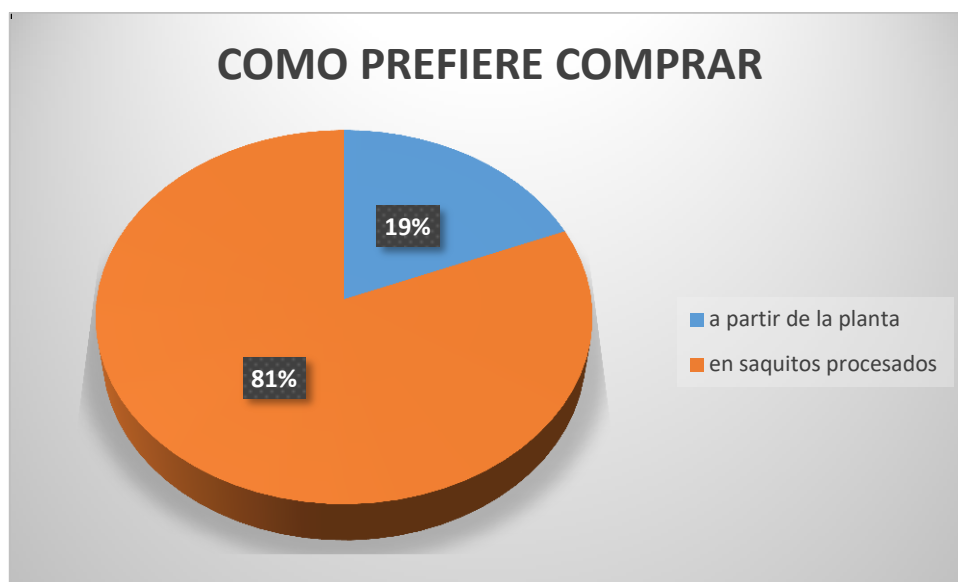
### 11. *¿Cómo prepara usted su infusión de manzanilla?*

**Tabla 14. Preparación de la infusión de manzanilla**

¿Cómo prepara usted su infusión de manzanilla?			
A partir de la planta		En saquitos procesados	
Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
72	18,8%	310	81,2%

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico 11.**



Esta pregunta averigua si el consumidor prefiere los saquitos procesados para preparar su mate de manzanilla.

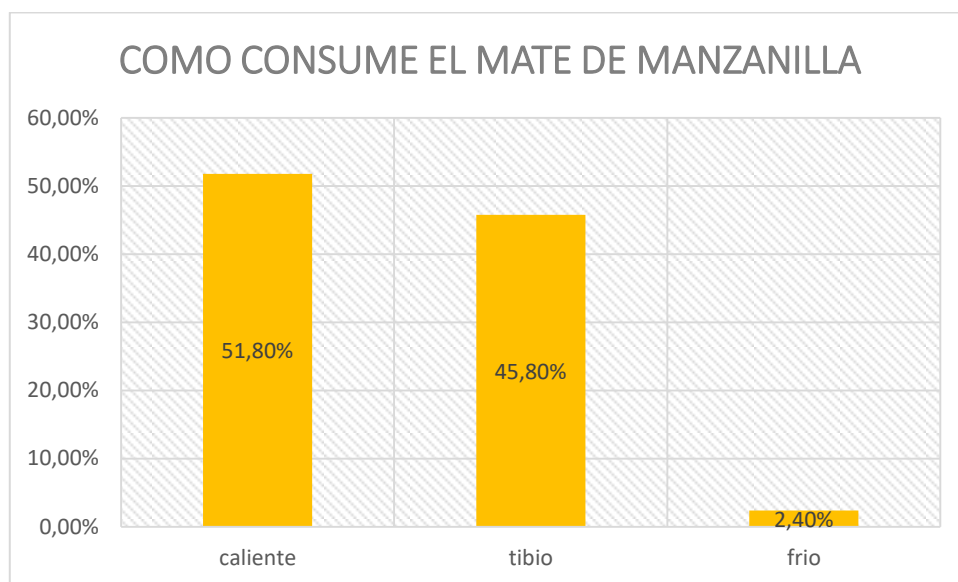
**12. ¿En qué horario del día consume el mate de manzanilla?**

**Tabla 15. Preparación del mate de manzanilla**

¿Cómo consume el mate de manzanilla?					
Caliente		Tibio		Frío	
Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
198	51,8%	175	45,8%	9	2,4%

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 12.



Esta pregunta describe cómo beben el mate de manzanilla, ya que al beberlo caliente se mantienen las propiedades y beneficios de la manzanilla, sin embargo, sólo un poco más de la mitad lo bebe caliente.

### 13. *¿Le agrada el sabor del mate de manzanilla?*

**Tabla 16. Sabor agradable de la manzanilla**

¿Le agrada el sabor del mate de manzanilla?			
NO		SI	
Recuento	% del N de fila	Recuento	% del N de fila
48	12,6%	334	87,4%

Fuente: Elaboración Propia



Grafico 13.



El 87% de los encuestados mencionan que el mate de manzanilla tiene un sabor agradable y que es sano para el consumo en familia, por lo que otro de sus características de la manzanilla es su aroma o sabor que este presenta y solo un 13% del total de los encuestados mencionan que la manzanilla no tiene un sabor agradable.

#### **2.10. determinación de la demanda**

Es necesario determinar la demanda potencial para incorporarse al presente plan de negocios en la ciudad de Tarija, por lo que las familias de la ciudad presentan diferentes características comunes sobre el consumo de mate de manzanilla:

- La población actual de la ciudad de Tarija es de 61.716 familias con una tasa de crecimiento demográfico de 2,6% anual.

- Según la investigación de mercados las personas que consumen mates naturales son el 83,5% del total de las familias de la ciudad de Tarija.
- Las personas que consumirían mates de manzanilla, que se produzca en la región es de un 88,2%.
- Existe una aceptación del producto del 60% por parte de los encuestados.

**Tabla 17. Determinación de la Demanda**

<b>Familias</b>	<b>Consume Mates naturales</b>	<b>Mercado Potencial</b>	<b>Consume mates de manzanilla</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumiría “Aromas Mate”</b>	<b>Demanda Efectiva</b>
61.716	83,50%	51.533	88,20%	45.452	60%	27.271

Fuente: Elaboración Propia

La demanda del producto de mate de manzanilla en la ciudad de Tarija esta dado por los puntos mencionados es decir que se tiene un mercado potencial de 51.533 familias, con una demanda potencial de 45.452 familias y una demanda efectiva de 27.271 familias como se muestra en la anterior tabla.

### **2.10.1. Proyección de la Demanda**

La proyección de la demanda está dada por la demanda efectiva proyectada en un horizonte de 4 años, con un crecimiento de la demanda de un 2,6% anual según crecimiento demográfico anual según el INE.

Además, se pone a consideración de un escenario optimista de que la empresa de mates Aroma podrá captar un 50% de la demanda efectiva.

En un escenario esperado o de condiciones normales se prevé que la empresa pueda captar un 30% de la demanda efectiva.

Tomando en cuenta un escenario pesimista se dice que la empresa puede lograr captar un 20% de la demanda mínimamente dentro el mercado de la ciudad de Tarija.

Dada la frecuencia de consumo anual de 12 unidades por familia, se obtiene la demanda anual de 327.252 unidades anuales.

**Tabla 18. Proyección de la demanda**

AÑO	DEMANDA	CRECIMIENTO	DEMANDA PROYECTADA	ESEENARIO OPTIMISTA	ESEENARIO ESPERADO	ESEENARIO PESIMISTA
		2,60%		50%	30%	20%
<b>2019</b>	27271	2,60%	27271	13636	8181	5454
<b>2020</b>	27980	2,60%	27980	13990	8394	5596
<b>2021</b>	28708	2,60%	28708	14354	8612	5742
<b>2022</b>	29454	2,60%	29454	14727	8836	5891

Fuente: Elaboración Propia

Según la anterior grafica de proyección de la demanda y para consideración del presente plan de negocios para realización de los flujos de caja se utilizará un escenario esperado. El cual tiene una demanda en número de familias de 8181, 8394, 8612 y 8836 familias respectivamente por cada año.

Así mismo se tiene que cada familia consume 12 cajas de mate de manzanilla anualmente teniendo una demanda anual para el primer año de 89176 cajas de mate de manzanilla.

### **2.11. plan de marketing**

El marketing engloba un conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores, involucra establecer el

nombre del producto, empaque, publicidad, etc. Su objetivo principal es la satisfacción del consumidor en base a necesidades, es decir, ayudarle al consumidor a sentirse satisfecho, y de esta manera generar resultados positivos para la empresa

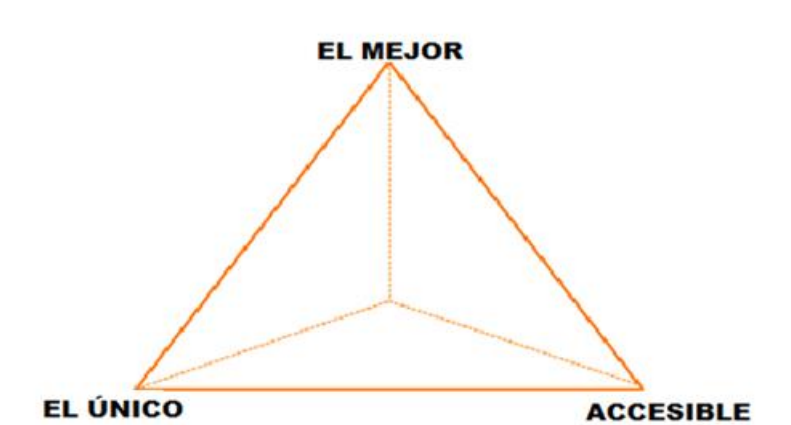
### 2.11.1. estrategias de mercado

Las estrategias que se utilizaran para penetrar en el mercado y poder posicionarse en la mente del consumidor estará en base a los resultados de las encuestas es decir que se tomaran en cuenta que el producto es natural y curativo, y tradicional, que muestra las costumbres de la zona productora de este producto, es así que las estrategias a utilizar es la estrategia de diferenciación y de posicionamiento.

#### 2.11.1.1. estrategia de diferenciación

**Figura 3.**

#### **Estrategias de diferenciación**



Fuente: Elaboración propia

Se trata de un producto con propiedades benéficas para la salud, digestión y rico en tranquilizantes.

**Beneficios para la salud (el único):** Una de las estrategias de diferenciación muy importante para el actual consumidor es el beneficio para la salud que trae consigo el producto, por lo tanto, se deberá hacer énfasis en la ventaja que tiene el mismo, en comparación con otros productos que, si bien representan competencia, carecen de

una total industrialización, lo que hace que el mate de manzanilla mantenga intactas sus naturales características y propiedades. Se debe hacer notar esta cualidad al consumidor, lo cual dará a conocer las propiedades que benefician a su salud tal como.

- Refrescante, tranquilizante y diurético
- Antioxidante

Por ello la ventaja competitiva se cimentará en hacer sentir mejor a las personas, a través de conocer sobre los beneficios de los mates de manzanilla, para ello “Aromas Mate”, contará durante su promoción, con una profesional de atención al cliente, en el rubro de nutrición y alimentos, para que pueda dar una información fidedigna de los valores nutricionales y medicinales de la manzanilla. En toda la publicidad, para diferenciar el producto de otros similares se deberá incluir información sobre los beneficios de la manzanilla, para que los consumidores identifiquen a “Aromas Mate” por su buena atención, salud y exclusividad.

**Ser el mejor en calidad:** Es duro competir con los mismos recursos que el producto de empresas grandes que existen en el mercado, sin embargo, la empresa no adopta su mismo punto de vista y hace algo diferente que ellos, y **mejor**. “Aromas Mate” se constituye en el mejor por su calidad e inocuidad, pero por sobre todo en mantener intactas las propiedades medicinales del producto, que no sufre la contaminación industrial de los conservantes, edulcorantes y otros químicos que reducen sus funciones medicinales, esto se manifiesta en los siguientes puntos:

- Óptimas condiciones del envase.
- Correcta colocación y manipulación del producto dentro del envase.
- La adecuada selección de la materia prima en cantidad y en tamaño para cada envase.
- Según el SEDAG, en el estudio realizado el año 2017, la manzanilla del valle

central de Tarija es mucho más aromática que la del resto del país.

**Accesible:** “Aromas Mate” se propone precios según la investigación de mercado que se realizó, y para ello los precios son accesibles, Bs.4,- por el envase de 20 saquitos de mate de manzanilla.

**Estrategia de buen valor:** Se quiere introducir un producto de alta calidad a un precio accesible (Penetración en el mercado - Precio accesible), con la finalidad de atraer la mayor cantidad de compradores posibles y así lograr una importante participación en el mercado.

**Producto Aumentado:** Se refiere a la adición de una serie de servicios al producto real que lo convierte en un producto aumentado. Para “Aromas Mate” se propone una etiqueta donde la información que se proporcione sea de todos los beneficios de la manzanilla, de forma detallada, del valor medicinal y sus propiedades.

#### **2.11.1.2. estrategia de posicionamiento**

En cuanto a la estrategia de posicionamiento la empresa utilizara un mensaje que prevalezca la unidad de la familia junto al cuidado de la salud, y la naturaleza, mismo mensaje deberá ser utilizado en toda la publicidad que le ayude a posesionarse en la mente del consumidor y le ayude a reconocer el producto.

“Aromas Mate” determina una combinación de estrategias de posicionamiento en el mercado con estrategias sustentadas en el producto y elementos de identificación en relación a la empresa.

- **Imagen Corporativa**

Como primer paso en la formación de la imagen corporativa, se definió la marca. Para esto se eligió el Isologotipo que será asociado a todo lo que la empresa representa como conjunto de beneficios y características.

#### **Figura 4. Isologotipo de Aromas Mate**



Fuente: Elaboración propia

- **La etiqueta**

**Figura 5. Etiqueta de Mate de Manzanilla**



Fuente: Elaboración propia

- **El Slogan:**

El slogan se eligió pensando que el mate se lo puede disfrutar porque el sabor es agradable y a la ves te cuida la salud.

***“Disfruta cuidándote”***

### **2.11.2. segmentación de mercado**

Se realiza la segmentación del mercado según varios criterios, como se puede apreciar a continuación:

❖ **Segmentación geográfica**

La segmentación geográfica se divide el mercado en diferentes unidades geográficas. Nuestro mercado objetivo está localizado en el departamento de Tarija, provincia cercado ciudad de Tarija. Y el segmento a llegar es a personas que viven en el área urbana de la ciudad de Tarija.

❖ **Segmentación demográfica**

El mate de manzanilla está dirigido a todas las personas, familias de la ciudad de Tarija. Qué estén dispuestos a consumir productos naturales que no hacen daño a la salud.

### **2.11.3. marketing mix**

El marketing MIX está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos como las “4Ps”: Producto, Precio, Plaza y Promoción.



Figura 6. Marketing mix



Fuente: elaboración propia

### 2.11.3.1. Producto

En cuanto al producto mencionaremos las características más importantes del mismo, por lo que podemos decir que se ofertara un producto natural y curativo proveniente de las diferentes zonas del departamento para el fortalecimiento de la economía, y de uso para todas las familias de la ciudadanía tarijeña que suministra un producto presentable y de fácil utilización con aroma tradicional y familiar.

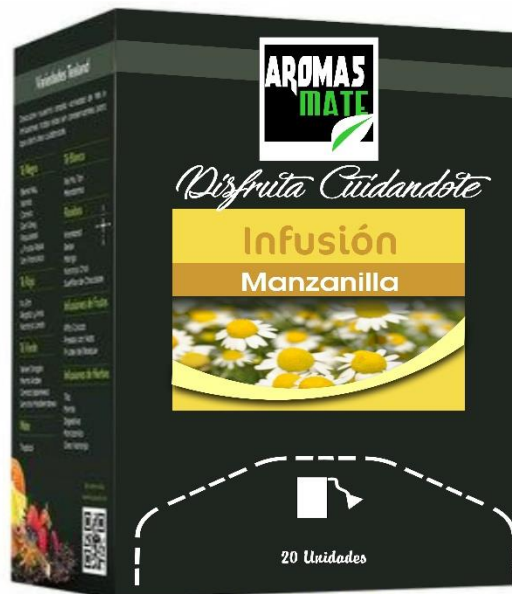
#### • Envase

El envase consiste en diseñar la envoltura de los productos, por lo tanto, el envase para la comercialización de mate de manzanilla estará diseñado de la siguiente manera:

- ♣ **Material del envase:** El mate de manzanilla estará envasada en saquitos de 2gr y en cajas de 20 unidades con una presentación del producto de manzanilla y caja de cartón en color negro que muestra todas las características del mate.
- ♣ **Tamaño:** El tamaño de las cajitas de mate es de 15 centímetros de largo por 7 centímetros de ancho y 10 de alto.

- ♣ **Marca:** La marca llevara el nombre de “AROMAS MATE”, debido a que en un futuro se implementara diferentes mates medicinales así mismo en la presentación del producto también se encontrara el detalle de mate de manzanilla para que el consumidor final pueda diferenciarlo.
- ♣ **Color:** los colores que se utilizan son:  
 el color verde nos recuerda que es un producto natural. En tanto el negro simplemente representan la elegancia, resaltando la calidad.  
 Blanco y amarillo porque representa la flor de la manzanilla siendo la materia prima para la elaboración del mate de manzanilla.
- ♣ **Slogan:** El slogan a utilizar es “DISFRUTA CUIDANDOTE” haciendo referencia que es un producto sano, natural y curativo que lo puedes disfrutar en familia.
- ♣ **Presentación** la presentación del producto es el siguiente como se muestra a continuación:

Figura 7. Envase del mate de manzanilla



Fuente: elaboración propia

### 2.11.3.2. Precio

Para determinar el precio del mate de manzanilla, se tomará en cuenta los precios de la competencia ya que la investigación de mercados nos muestra que las familias que consumen este producto consideran el precio adecuado a su economía, por lo que en el mercado local el mate de manzanilla de 20 unidades por la empresa Windsor es comercializado a 3 Bs la cajita.

Es así que este nuevo emprendimiento comercializara este producto a un precio de 3,50 Bs. En el consumidor final.

### 2.11.3.3. Plaza

Para que nuestro producto llegue al consumidor final será mediante el canal indirecto.

- **Canal indirecto de distribución**

La distribución del mate de la manzanilla se utilizará por medio de un canal indirecto, como en la investigación de mercados nos mostró que los consumidores de este producto suelen adquirirlo en mercados y tiendas de barrio.

Figura 8. Canal indirecto de distribución



Fuente: elaboración propia

La distribución del producto es de manera indirecta por lo según la investigación de mercados estos son super mercados, tiendas de barrio, mercados.

### 2.11.3.4. Promoción

Para “Aromas Mate” se propone una promoción que incluye todas las actividades que desarrolla para comunicar los méritos de su producto y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que lo compren. Los objetivos básicos es llamar la atención, dirigir al cliente hacia el producto, facilitar la acción de compra.

“Aromas Mate” utilizará estrategias de presentación activa para comunicar las ventajas de su producto y estimular su compra, además, se adapta a las necesidades de los consumidores y sus estrategias se diferencian de las estrategias de la competencia. Estos son, por una parte, la selección de distintos puntos de ventas frecuentados por los consumidores metas como exposiciones, ferias y centros comerciales. La presentación de los productos sigue ciertas normas tanto en la disposición de las estanterías, la distribución equilibrada del material publicitario

Las principales estrategias de promoción a utilizar por “Aromas Mate” son tomadas de acuerdo a la investigación de mercado:

**Ferias:** Feria del Barrio de Villa Fátima (Degustación y exposición de productos)

Asistencia a las ferias más concurridas de la ciudad de Tarija, en este caso la Feria de Villa Fátima, Feria de la Gamoneda y Mercado Central, que se realizará todos los sábados y domingos de manera rotativa durante la mañana, en un periodo de 6 meses. Para tal efecto, se contratará una promotora capacitada y una impulsadora que lleven la polera con marca de la empresa que identifique a la empresa y que cumpla los siguientes fines:

- Destacar claramente las cualidades nutritivas y medicinales de la manzanilla.
- Las ventajas de consumir mates de manzanilla y las desventajas de no consumirlos.

También se utilizará material publicitario como, banners de 1.50 cm. de ancho por 50 cm. de alto, además de volantes a full color, tamaño cuarto oficio y un stand para la degustación, que se hará en dos presentaciones, la primera en mate caliente, la segunda en bebida fría, con el fin de promocionar las cualidades medicinales de las manzanillas en infusión caliente, que mantiene así sus propiedades medicinales

**Banner y volantes:**

**Figura 9. Banner de la publicidad**



Fuente: Elaboración propia

**Polera del personal en stand:**

**Figura 10. Polera de las impulsadoras**



Fuente: Elaboración propia

## Stand de Promociones:

Figura 11. Stand de Promociones de Aromas Mate



Fuente: Elaboración propia

### 2.11.4. Resultados esperados

Se espera tener conclusiones que permitan la toma de decisiones respecto a la ampliación del mercado para el producto. Entre las empresas que pertenecen a este rubro existe un alto grado de diferenciación en los precios. Por ello, la ventaja competitiva se cimentará en ahondar en estrategias de precios y en la promoción de los mismos. De este modo, se le agregará al producto un tipo de valor para que los consumidores identifiquen la marca “Aromas Mate”, con buen precio, calidad y exclusividad. Se pretende obtener las siguientes ventajas competitivas y factores de éxito:

- Excelente manipulación del producto.
- Beneficios para la salud al ser un excelente digestivo y tranquilizante.
- Auge en la población para el consumo de productos benéficos para el organismo.

**CAPÍTULO III**  
**PLAN DE OPERACIONES**

### **3. PLAN DE OPERACIONES**

Luego de haber determinado el mercado meta y sus diferentes características, es necesario elaborar un plan de operaciones que detalle el proceso de producción de los productos, los requerimientos de inversión, así como el equipamiento con que la empresa debe contar. Por otro lado, se determinará la distribución del lugar de producción donde se desarrolla de manera detallada el proceso de elaboración de los productos.

#### **3.1. descripción del producto**

El producto a elaborar y comercializar en el mercado de la ciudad de Tarija es la manzanilla, presentado en sobres de 2 gr de manzanilla para su infusión, mismos que serán empacados en cajitas de 20 unidades donde su presentación permitirá al consumidor diferenciarlo con el de la competencia por su presentación de ser un producto natural, elaborado en nuestra región, agradable para la el cuidado de la salud de la familia, el cual estará elaborado en base a manzanilla en un 30% de flor y un 70% de tallos, empaquetados y sellados para su conservación y seguridad del producto.

Este producto es natural ya que posee beneficios curativos ayudando a combatir resfríos, molestias estomacales de manera natural entre otros.

La marca del producto es AROMAS MATE y su slogan es "Disfruta cuidándote". El consumidor podrá sentir el aroma agradable de la manzanilla como un aperitivo tranquilizante, relajante y saludable que disfrutando puede cuidar su salud.

#### **3.2. descripción del proceso de producción**

Para la elaboración del mate de manzanilla se tendrá un proceso de producción en línea, puesto que por sus pequeñas cantidades que se suministra en cada sobre requiere hacer una producción en masa con ayuda de maquinaria y constante suministro de materia prima, que para su elaboración incluye una serie de pasos o procedimientos que debe tener la materia prima antes de llegar a ser un producto listo para su consumo, este proceso se detalla a continuación:



Para la elaboración del mate de manzanilla se requiere el siguiente proceso:

- **Recepción de materia prima**

El proceso comienza con el ingreso de la manzanilla proveniente de las zonas del departamento, misma que los comunarios realizarán la entrega en la planta procesadora donde lo llevarán de dos diferentes maneras, una será la flor de la manzanilla y la otra será el tallo, el personal encargado de recibir la materia prima hará el control respectivo junto al pesado y que este se encuentre en buenas condiciones para su recepción y almacenamiento.

- **Almacenamiento de la materia prima**

Luego de realizar la recepción de la materia prima esta será llevada a almacén donde se lo guardará debidamente sobre bandejas como medida de seguridad para que esta no se dañe o malogre por sustancias que le puedan dar deterioro como el agua, posterior a esto se lo registrará debidamente para poder ser utilizado en el proceso productivo.

- **Preparación de la manzanilla para el molino**

La producción una vez que tenga orden de elaboración, se separará la manzanilla decepcionada en sacos de 10 kilos, 7 sacos de tallo y 3 de flor de manzanilla, donde se llevará a una fuente de recepción donde se procederá a mezclar y picar, con el objeto de que este ya pueda ser utilizado para su molienda.

- **Molido de la manzanilla**

Una vez mezclada y picada la manzanilla seca, se procederá a moler en el molino, de manera que no sea muy fino, botando la molienda en fuentes transportadoras, que transportará el producto terminado para su pesado y envasado.

- **Pesado, Envasado** Luego de que el mate de manzanilla esté listo para ser envasado este saldrá del molino y será transportado hasta una mesa metálica larga donde será pesado en cantidades de 2 gr., por medio de medidas personalizadas, para que posteriormente pase a la envasadora para ser dosificado y sellada en bolsas filtrantes junto al colocado del hilo.

- **Etiquetado**

Luego de que el producto esté listo para ser empaquetado este deberá antes ser etiquetado con papel adhesivo en cada uno de los saquitos filtrantes, este proceso se lo hará de manera manual mientras va saliendo el producto de la envasadora, para luego pasar a una mesa donde se realizara el siguiente proceso.

La etiqueta del producto de cada sobre contendrá el nombre de la empresa, el logo, eslogan y el peso de cada sobre junto al número de registro sanitario otorgado por SENASAG, como características principales de la etiqueta.

- **Empaquetado**

El proceso de empaquetado todos los sobres de mate de manzanilla serán contados y colocados en una caja de cartón delgado mismo que contendrá todas las características del producto como se mencionó anteriormente.

Luego de ser empaquetado en cajas de 20 saquitos por caja este pasara a ser trasladado al siguiente proceso, tomando en cuenta que todos los sobrecitos se encuentren en buen estado.

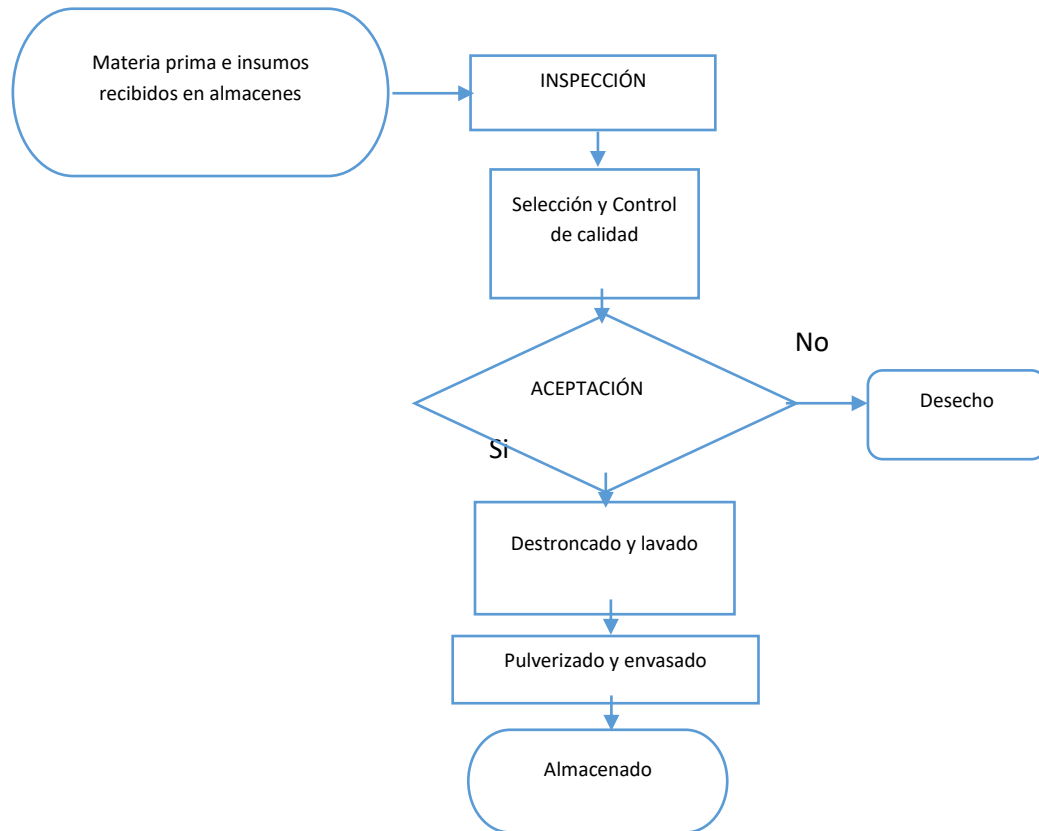
- **Sellado y almacenado**

Como finalización del proceso las diferentes cajas de mate serán transportados a una estructura donde este cubrirá las respectivas cajas para realizar el sellado de la caja como medida de seguridad y protección del producto que con la ayuda de un soplete a gas se pasará a sellar las cajitas dando la culminación del proceso de producción, llegando a estar listo para su almacenaje y su comercialización en tiendas y mercados.

### **3.3. flujograma del proceso de producción**

Con la descripción del proceso de elaboración del mate de manzanilla para su infusión se procederá a realizar el flujograma que responde a la siguiente grafica como se muestra a continuación:

**Figura 3. Flujograma del Proceso de Producción**



Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizar el flujograma del proceso de producción del mate de manzanilla, se procederá a realizar el diagrama de flujo de los mismos con el objetivo de determinar el tiempo que se tarda en producir los productos e identificar los cuellos de botella que existiese.

#### **3.4. diagrama de flujo de proceso**

Una vez determinado el flujograma del proceso de producción del mate de manzanilla, se procederá al desarrollo del diagrama de flujo para determinar el tiempo en que se tarda para elaborar el mate de manzanilla.

Tabla 19. Diagrama de flujo

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS (mate de manzanilla)							
N°	Producto	Detalle de Actividades	Operación ●	Transportación ➔	Inspección ■	Demora D	Tiempo
1	MATE DE MANZANILLA	Solicitud de pedido				X	5 minut.
		Mezclado de la manzanilla	X		X		10 minut
		Picado de la manzanilla	X				5 minut
		Transportado		X			1 minut
		Molido de la manzanilla	X				6 minut
		Transportado		X			1 minut
		Envasado, etiquetado	X				157 minut
		Empaquetado		X			20 minut
		Termosellado					20 minut
		Transportado a almacén	X				15 minut
							<b>4 horas</b>

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al diagrama de flujo realizado anteriormente se tiene que:

- Para la elaboración de mate de manzanilla en todo el proceso de producción de 10 kilos de manzanilla en sobres de 2 gramos se requiere de 4 horas.
- El proceso más largo y demoroso se encuentra en el envasado según nos muestra en cuadro anterior.

### 3.5. determinación de la capacidad de producción

Para la determinación de la capacidad de producción de la empresa, se toma en cuenta el proceso más demoroso que se tiene que lo denominaremos como cuello de botella el cual determinara la capacidad máxima de producción.

La capacidad de producción máxima de producción de mate de manzanilla será:

**Tabla 20. Determinación de la capacidad de producción**

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN MÁXIMA										
	Empaquetado y etiquetado 10 kg		DÍA		SEMANA		MES		AÑO	
	Unid	Tiempo	Hrs	Kg	Días	Kg	Semanas	Kg	Meses	Kg
<b>Cuello de botella</b>	<b>Hrs</b>	<b>2.6</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>6</b>	<b>180</b>	<b>4</b>	<b>720</b>	<b>12</b>	<b>8640</b>
8640 kilos de manzanilla equivalen a una producción en cajas de 20 unidades por año de										<b>423.000</b>

Fuente: Elaboración Propia

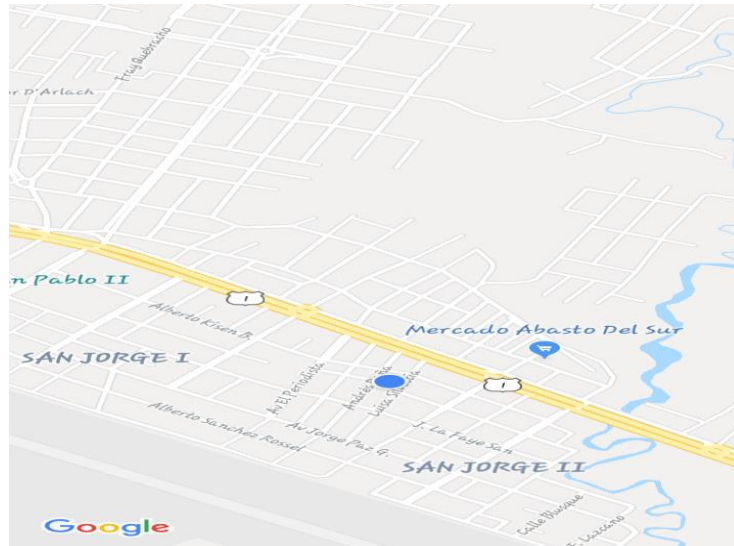
El cuello de botella de la empresa que elabora y comercializa la manzanilla para su uso de infusión se encuentra en el empaquetado y etiquetado, siendo el proceso que más demora.

Tomando en cuenta el cuello de botella de la empresa se estima que la empresa como capacidad máxima de producción en condiciones normales seria de 8640 kilos de manzanilla equivalente a 423.000 cajas de manzanilla de 20 unidades de 2 gramos.

### 3.6. ubicación de la empresa

La instalación de la empresa estará ubicada en la ciudad de Tarija, en la zona de San Jorge I, en la calle dillman flores entre luisa Silveti y Andrés raña ya que es un barrio industrial donde se encuentra cerca de las tiendas y diferentes mercados donde se distribuirá para la comercialización del mate de manzanilla.

**Figura 10. Ubicación de la empresa**



Fuente: GoogleMaps

### **3.7. diseño y distribución de la planta y oficinas**

Las instalaciones deben ser lo suficientemente amplias para instalar las siguientes áreas: recepción, almacenamiento de materia prima, procesamiento de la materia prima, almacenamiento y el lugar de sanitarios.

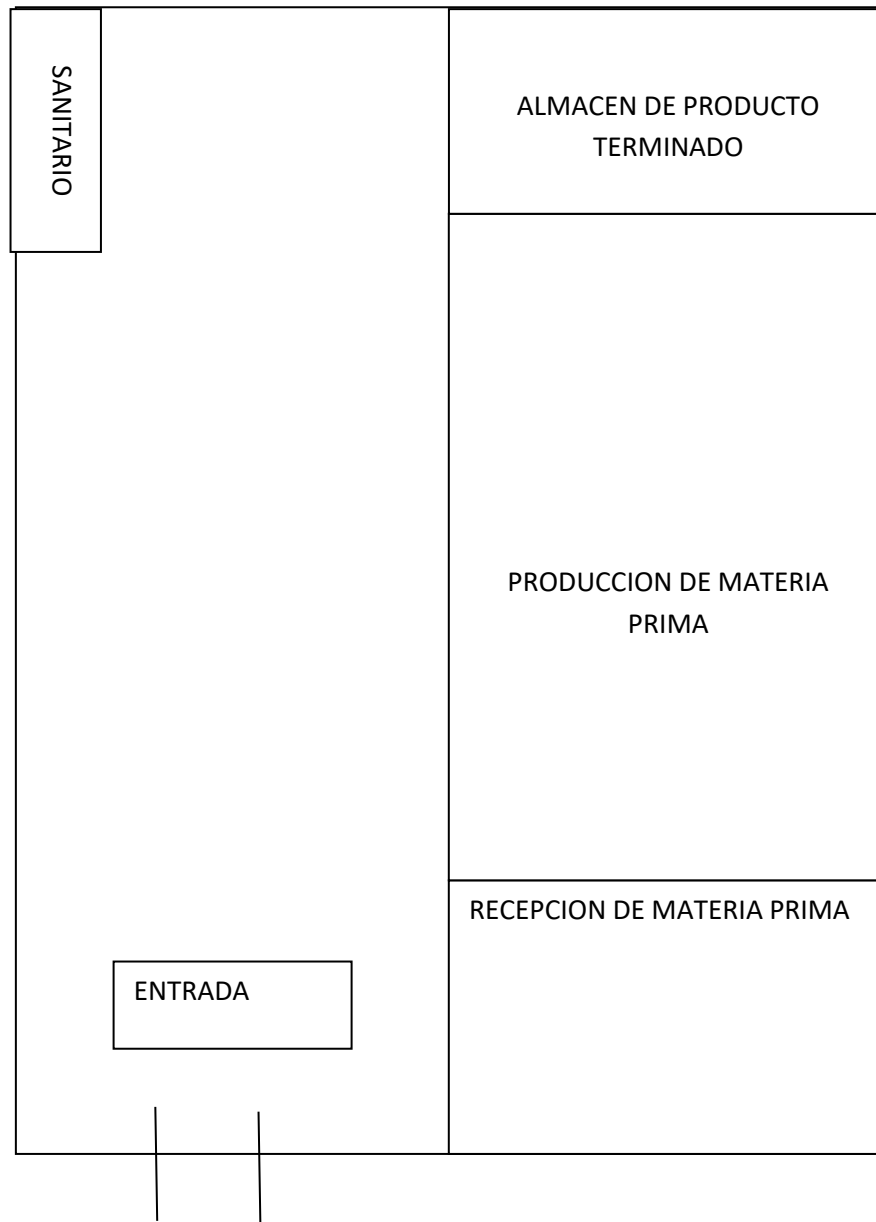
#### **3.7.1. tamaño del terreno**

El tamaño del terreno será de 300 metros cuadrados.

#### **3.7.2. Distribución interna de las instalaciones de la planta**

la planta o el lugar de producción estará distribuida de la siguiente manera como se detalla a continuación:

Figura 9. Distribución interna de las instalaciones de la planta



Fuente: Elaboración Propia

### **3.8. características de la tecnología**

Para realizar la transformación de la materia en un producto terminado de mate de manzanilla se requiera adquirir diferentes maquinas como ser:

#### **Maquinaria**

La maquinaria que utilizará la empresa para elaborar el mate de manzanilla será:

- ✚ Molino industrial para moler manzanilla
- ✚ Envasadora al vacío
- ✚ Balanza de kilo
- ✚ Balanza de gramos

#### **Equipos**

- ✚ Equipo de computación
- ✚ Muebles y enseres
- ✚ Mesas metálicas

#### **Material auxiliar**

- ✚ Machetes
- ✚ Fuentes grandes
- ✚ Carritos
- ✚ Guantes
- ✚ Garrafa
- ✚ Soplete

### **3.9. higiene y seguridad industrial**

La higiene y seguridad industrial está contemplando en la normativa boliviana, con el fin de proteger al trabajador u obrero, en forma de medidas preventivas contra accidentes, higiene, casos fortuitos entre otros, es así que el presente plan de negocios incorpora un plan de acción según la normativa para su incorporación dentro de la empresa cuando este inicie sus actividades como se muestra a continuación.

#### **3.9.1. Higiene**



El personal encargado del proceso productivo contará con uniforme adecuado, es decir un mandil blanco en buen estado y limpio, también se encargará de mantener limpio todo el ambiente laboral, los materiales, la manipulación de insumos, etc. Por lo tanto, todas las herramientas de trabajo a utilizar estarán en buen estado y organizados.

Antes de empezar con la elaboración de los productos se realizará una previa inspección y verificación del ambiente de trabajo, para lograr producir en un ambiente en óptimas condiciones de higiene.

Se contará con todos los insumos necesarios de limpieza como ser, detergentes, servilletas, esponjas, escobas, gomas, secadores, etc.

### **3.9.2. Seguridad**

Como la empresa se dedicará a la elaboración y comercialización de la manzanilla en forma de mate se requiere materiales propensos a causar accidentes por lo que se contará con un botiquín de primeros auxilios con lo necesario en caso de accidentes, como así también lo estipula la ley de manera obligatoria.

### **3.10. control de calidad**

El control de calidad de la empresa con respecto al proceso de producción de mate de manzanilla, se realizará de la siguiente manera:

#### **3.10.1. Antes del proceso de producción:**

- Se debe realizar la inspección previa de las bandejas, maquinaria, utensilios, los cuales deben estar en buen estado y limpios.
- Verificación de la materia prima.
- Controlar el peso adecuado en proporciones estipuladas de la materia prima.

#### **3.10.2. Durante el proceso productivo:**

- Organización adecuada de los tiempos de producción
- Verificar que la materia prima se encuentre bien mezclada y en las cantidades correctas como también según requerimiento.
- Controlar higiénicamente los procesos de producción.

### **3.10.3. Después del proceso productivo**

- Seleccionar los productos defectuosos para evitar la comercialización de los mismos y demostrar una mejor calidad del producto ante nuestros clientes.
- Controlar que los productos estén bien sellados y etiquetados de manera correcta.
- Inspeccionar que el empaque este bien cerrado para evitar que los productos se contaminen o puedan perderse en las cantidades.
- Verificar en el momento de la venta que todas las unidades estén en buen estado, ya que pueden maltratarse en el momento del traslado.

**CAPÍTULO IV**  
**PLAN ORGANIZACIONAL**

#### **4. PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL**

Para este plan de negocios se establecerá una estructura organizacional, se describirá como se constituirá la empresa legalmente, la descripción del manual de funciones del personal.

##### **4.1. justificación de la empresa**

Tarija aun teniendo un potencial productivo sigue siendo un departamento netamente productor de materia prima es así que la industria se encuentra estancada, el cual conlleva a potencializarla y penetrar al mercado por contar con todas la características de hacer industria y potencializar la agricultura como la economía, por otro lado existe una tendencia en incrementarse la demanda como el crecimiento demográfico de la sociedad por la constante migración de personas del resto del país hacia la principal ciudad del departamento, el cual le permite no solo la estabilidad productiva sino también económica y expansiva.

##### **4.2. Nombre de la empresa**

El nombre comercial de la empresa será: “*AROMAS MATE*”, el cual muestra a los consumidores que es un producto natural y de campo, con un aroma que denota ser natural, de los campos de Tarija.

##### **4.3. Tipo de empresa**

La empresa funcionará bajo el marco legal de una sociedad responsabilidad limitada (S.R.L), la cual estará constituida por dos personas o socios cuyo aporte será en cuotas de igual valor y de aportes de incremento de capital por montos equivalentes a múltiplos de 100, donde los socios responden hasta el monto de sus aportes, tal como lo estable el código de comercio y la ley 843 de impuestos nacionales.

##### **4.4. gestión empresarial**

Para el buen funcionamiento de toda organización es necesario trazarse metas donde se quiere llegar como así también cual es nuestro punto de partida, para ello es necesario formular la misión y la visión de la empresa mismo que estará visualizado en un lugar estratégico donde todos los que integran la empresa lo puedan ver con el objeto de que logren sus objetivos tomando estos como lineamientos.

#### **4.4.1. Misión**

“Somos una empresa productora y comercializadora de mates para el uso de las familias de manera natural y curativo para el beneficio y cuidado de la salud, de las familias de la ciudad de Tarija”

#### **4.4.2. Visión**

“Ser una empresa dedicada al mejoramiento de la salud por medio de mates con propiedades curativas siendo empresa que aporte al desarrollo del departamento con la culturización de nuestras tradiciones y la creación de fuentes de empleo”.

#### **4.4.3. Valores de la empresa**

Los valores principales de la empresa son:

- **Honestidad**  
Realizamos todas nuestras actividades con transparencia y rectitud necesarias para facilitar la confianza en nuestra compañía.
- **Innovación**  
Buscamos mejoramiento y versatilidad continua en nuestros procesos y productos, generando mayores valores agregados.
- **Trabajo en equipo**  
Respetamos y valoramos el modo de pensar de cada uno de los colaboradores de la compañía con el fin de aportar conocimiento en un entorno que nos permita el crecimiento mutuo.
- **Eficiencia**  
Motivar a las personas al logro, lo que permite mantener un sistema de calidad y eficiencia.
- **Compromiso**  
Se debe mantener una actitud proactiva ante las labores y necesidades de la organización.

#### **4.5. Objetivos estratégicos de la empresa**

Para el desarrollo de este emprendimiento se desarrollará los siguientes objetivos:

##### **4.5.1. Objetivo general**

Ofrecer productos de mate para la infusión con características naturales, que ayuden a mejorar la salud, de la población de la ciudad de Tarija.

#### **4.5.2. Objetivos específicos**

- Posicionar en el mercado en los próximos 2 años
- Brindar a la población productos curativos y naturales
- Fomentar al cuidado de la salud con el consumo de productos naturales y de la región.

#### **4.5.3. Ventajas competitivas**

Entre las ventajas competitivas que brindará la empresa se tiene:

- ♣ La empresa utilizara para su producción materia prima proveniente de las zonas altas, cultivadas de manera natural y sin uso de materiales tóxicos.
- ♣ El de ofertar un producto que ayuda a prevenir malestares estomacales como también de ser un producto como aperitivo que se lo puede degustar en familia, reuniones o en reuniones con amigos.
- ♣ Ofrecer un producto característico del lugar de manera tradicional.

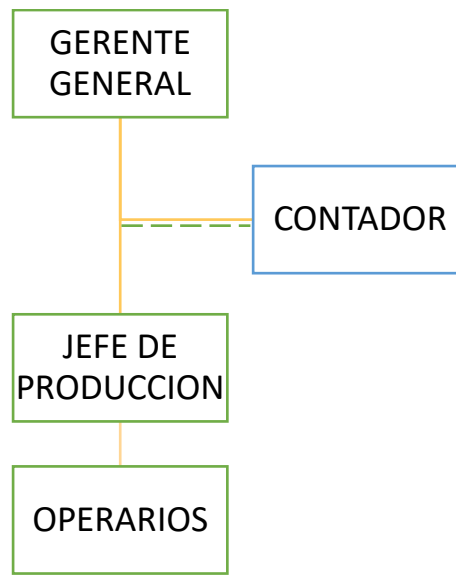
#### **4.6. diseño organizacional**

El diseño organizacional para la empresa “AROMAS MATE” estará presentado en la siguiente estructura organizacional, la cual nos permitirá determinar el costo de los recursos humanos con los cuales contará la empresa.

##### **4.6.1. Estructura organizacional**

Dentro de la estructura se indica la disposición, orden del personal y los cargos necesarios para llevar a cabo el correcto funcionamiento de todas las áreas de la empresa.

**Figura 4. Organigrama**



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.6.1.1. Nivel estratégico**

Formado por el gerente general, quien tendrán la responsabilidad de hacer cumplir los objetivos de la empresa, siendo responsables del desempeño de los funcionarios de forma eficiente y eficaz.

#### **4.6.1.2. Nivel táctico**

Conformada por el contador, jefe de producción y el distribuidor, quienes se encargarán de dar lineamientos en las respectivas áreas de la empresa.

#### **4.6.1.3. Nivel operacional**

Compuesto por los operarios y distribuidor, los cuales serán los encargados de realizar las tareas asignadas, para cumplir con los objetivos determinados por la empresa.

### **4.7. manual de funciones**

A continuación, se describen las funciones específicas de cada uno de los puestos de trabajo que conformará la organización.

**GERENTE**

Dependencia	La empresa "Aromas Mate"
Cargo de jefe inmediato	Ninguno
Reporta a (nombre del cargo)	Dueño de la empresa
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización de la empresa con la mira en el objetivo.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
Representar a la empresa en la sociedad.	
Dirigir la empresa a través de una gestión efectiva en coordinación con todo el personal de la empresa	
Realizar contratos de alianzas estratégicas con empresas privadas.	
Planear estrategias de marketing para dar de conocer al público los productos de la empresa.	
Dirigir y controlar al personal de toda la empresa	
Planificar el manejo de ahorro y reinversión de las utilidades generadas por la empresa para su expansión y crecimiento.	
Búsqueda y contratación del personal (cuando sea necesario)	
Dotar de materia prima, insumos y materiales al personal correspondiente	
Encargado de pagar los servicios básicos, patentes, FUNDEMPRESA e impuestos nacionales.	



Pago de remuneración al personal, más beneficios básicos.
Controlar el proceso productivo
Controlar los estándares de calidad de los productos.

<b>CONTADOR</b>	
Dependencia	La empresa "Aromas Mate"
Cargo de jefe inmediato	Gerente general

Reporta a (nombre del cargo)	contador
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Presentar la información contable y tributaria y estados financieros y declaraciones en forma clara, completa y de acuerdo a los principios y normas de contabilidad vigentes.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
Las aperturas de los libros de contabilidad	
Establecimiento de sistema de contabilidad	
Estudios de estados financieros y sus análisis	
Certificación de planillas para pago de impuestos	

<b>JEFE DE PRODUCCION</b>	
Dependencia	La empresa "Aromas Mate"

Cargo de jefe inmediato	Gerente general
Reporta a (nombre del cargo)	Jefe de producción
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Es el encargado de coordinar la producción y la programación de trabajo en el área de producción para surtir los pedidos.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
Realizar tareas relacionadas con el proceso de producción	
Ayudar a organizar la producción de la empresa	
Ayudar a organizar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado de la empresa	

<b>OPERARIO DE PRODUCCION</b>	
Dependencia	La empresa "Aromas Mate"

Cargo de jefe inmediato	Jefe de producción
Reporta a (nombre del cargo)	Operario del área de producción
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Alcanzar los objetivos propuestos para el producto de modo que su producción sea de calidad.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
Realizar todos los procesos como ingresar los productos, controlar, moler, envasar, etiquetar los productos terminadores.	
Realizar los trabajos en los tiempos establecidos por la empresa.	

#### **4.8. Proceso de integración del personal**

El proceso de integración del personal empieza desde la selección y contratación del personal y concluye con la capacitación y firma del contrato.

- **Reclutamiento y selección**

Para el proceso de reclutamiento del personal, se utilizará como medio radial la bolsita de trabajo que emite a partir de hrs 12:00 pm, por la radio Fides Tarija cuyos anuncios laborales se emiten de forma gratuita, así también a través de vía internet con la apertura de una cuenta de Facebook a nombre de la empresa y se enviará anuncios a diferentes grupos de WhatsApp.

El proceso de reclutamiento concluirá con la recepción de la solicitud de empleo y el currículum correspondiente de aquellas personas interesadas y aptas para el puesto.

- **Contratación**

Al inicio del negocio los procesos de contratación se realizarán por contrato verbal, tomando en cuenta parámetros establecidos en los perfiles del cargo.

Los periodos de prueba serán de 3 meses, periodo en el cual se evaluarán las capacidades, aptitudes el compromiso organizacional, lo cual se tendrá en cuenta en un mediano plazo que la empresa tenga la solidez para contratarlos directamente con contrato a término indefinido y con un salario mejorado.

- **Capacitación**

Después de la contratación del personal se procederá a capacitarlo a cerca del producto que elabora la empresa, el segmento al que está dirigido, precios y otros aspectos organizacionales y estratégicos de la empresa.

- **Evaluación del desempeño**

Como política de la empresa para evaluar el desempeño a todos los miembros del equipo se considera los siguientes factores:

- ✓ Puntualidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Trabajo en equipo

#### **4.8.1. Remuneración**

Los aspectos que se tendrán en cuenta para establecer una metodología y participación activa de las personas involucradas serán: contar con un concepto claro y determinar un propósito en el cual las habilidades de las personas participantes cuenten con herramientas que le permitan comprender y aplicar los elementos técnicos relacionados con la compensación variable y los beneficios complementarios.

**Tabla 21. Remuneración mensual**

<b>PLANILLA DE LA MANO DE OBRA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>
------------------------------------	-----------------	-----------------------

<b>Gerente general</b>	1	2500
<b>Contador</b>	1	400
<b>Jefe de producción</b>	1	2400
<b>Operarios</b>	1	2060

Fuente: Elaboración Propia

#### **4.9. aspectos legales de la constitución de la empresa**

Dentro de los aspectos legales de la constitución de la empresa “AROMAS MATE S.R.L.”, se tomar en cuenta lo siguiente:

##### **4.9.1. Tipo de sociedad**

La empresa “AROMAS MATE” será una Sociedad de Responsabilidad Limitada S.R.L. cuyo capital estará integrado por cuotas de capital donde la responsabilidad de los socios se limita a su aporte societario, ya que todos los socios responderán con el monto o capital que se requiere en forma equitativa para el respectivo funcionamiento del proyecto.

Los aspectos legales con los que se debe cumplir para la implementación de nuestro proyecto son los siguientes:

- Constitución legal de la empresa en Bolivia
- Inscripción en el Registro de Comercio (FUNDEMPRESA).
- Inscripción en el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN).
- Inscripción en la Honorable Alcaldía Municipal.
- Afiliación a la Caja Nacional de Salud.
- Inscripción en el Ministerio de Trabajo.
- Registro en SENASAG

##### **4.9.2. Constitución legal de la empresa en Bolivia**

La constitución se realizará ante un notario de fe pública y deberá contemplar lo siguiente:

- ✓ Lugar y fecha de constitución
- ✓ Nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión y dirección de las personas naturales y jurídicas.
- ✓ Nombre y dirección de la empresa.
- ✓ Razón social.
- ✓ Monto de Acciones o Cuotas de Capital.
- ✓ La manera en que se llevará a cabo la organización y el control de la empresa.
- ✓ La manera en que el directorio convocará y tomará decisiones en las asambleas generales de accionistas.
- ✓ Previsiones para reservas.
- ✓ Derechos y obligaciones de los accionistas.
- ✓ Disolución, liquidación y arbitraje.

#### **4.9.3.Registro en Fundaempresa**

La empresa para registrarse debe proceder de la siguiente manera:

- ✚ Verificar la disponibilidad del nombre comercial que utilizará la empresa a través del control de homonimia.
- ✚ Efectuar el registro de comercio de acuerdo a requisitos que solicitan los formularios de esta institución.

#### **4.9.4.Servicio De Impuestos Nacionales (S.I.N.)**

Este registro es primordial, debido a que comenzamos a formar parte de los contribuyentes, así para poder iniciar nuestra actividad, una vez obtenida el número de identificación tributaria (NIT) según régimen impositivo.

Los documentos que recibirá la empresa en un sobre manila son:

- Cartel de exhibición del NIT y tarjeta de Contribución.
- Certificado de Inscripción.

- Volante con información básica.

Los impuestos a pagar son los siguientes:

- IVA (Impuesto al Valor Agregado) 13%.
- IT (Impuesto a las Transacciones) 3%
- IUE (Impuesto a las Utilidades de las Empresas) 25%.
- RC IVA (Agente de retención)

#### **4.9.5. Honorable Alcaldía Municipal**

Continuando con los trámites se debe solicitar la licencia de funcionamiento con el objetivo de certificar la apertura de nuestra actividad económica. Para este trámite se debe obtener los formularios presentando el NIT y el nombre de la persona natural o jurídica para obtener la licencia de funcionamiento según el sector de servicio dentro de lo que son los productos alimenticios.

#### **4.9.6. Afiliación a la Caja Nacional de Salud**

Todas las empresas deben afiliar a sus empleados a La Caja Nacional de Salud, para de este modo cumplir con las normas vigentes de acuerdo a lo que señalan las leyes. De acuerdo a ello se puede observar los trámites correspondientes y requisitos necesarios para una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

#### **4.9.7. Inscripción al Ministerio de Trabajo**

Esta institución cumple la función de la relación entre patrono y obrero, tiene la facultad de velar por el bienestar del trabajador y emite un certificado de registro obligatorio de empleadores (ROE).

#### **4.10. leyes y registros que regulan el proyecto**

Entre las leyes y registros más importantes que regulan el proyecto tenemos las siguientes:

##### **a) Ley General del Trabajo**



En el presente proyecto se tomará en cuenta las disposiciones legales vigentes, por lo tanto, los contratos que realice la empresa serán de forma verbal para un periodo de prueba de 3 meses, una vez concluida la etapa de prueba y en base a los resultados obtenidos la empresa tendrá la seguridad para contratarlos directamente con contrato a término indefinido y con un salario mejorado.

La jornada de trabajo de la empresa estará en función al artículo 46 de la Ley General del Trabajo, donde se establece que no se excederá las 8 horas diarias y 48 horas semanales.

- **Sistema de pagos y Sueldos**

Los periodos de tiempo para el pago de salarios no excederán de 15 días. Serán días hábiles para el trabajador todos los días del año con excepción los feriados, considerándose tales todos los domingos, los feriados civiles y los que fueran declarados ocasionalmente por leyes y decretos.

- **Sueldos**

Los sueldos a pagar en la empresa serán fijados en función al salario mínimo establecido por ley.

- **Aguinaldo**

La ley indica que todos los que trabajan 3 meses o más deben recibir aguinaldo, en el caso de nuestro proyecto los empleados tendrán derecho a cobrar aguinaldo si la persona cumple los tres meses de trabajo una vez firmado el contrato.

El monto a pagar por aguinaldo será equivalente al sueldo completo de un mes.

- **Vacaciones**

Las vacaciones que tengan los trabajadores de la empresa dependerán del número de años que este trabaje, por lo que la empresa seguirá las normas que indican La Ley General del Trabajo.

Según la Ley estos son los días de vacaciones que tiene un trabajador según los años de trabajo.

**Tabla 22. Vacaciones Laborales**

<b>Años trabajados</b>	<b>Días de Vacación</b>	<b>Total, Pagado</b>
<b>De 1 a 5 años</b>	15 días	Duodécima
<b>De 5 a 10 años</b>	20 días	Duodécima
<b>De 10 en adelante</b>	30 días	Salario de mes completo

Fuente: Elaboración Propia

La duodécima de pagos dentro del período de vacación es igual al total pagado dividido por 30 días, multiplicado por el número de días hábiles.

#### **b) SENASAG**

El Servicio de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria tiene como misión asegurar la inocuidad de alimentos y bebidas. Por lo tanto, hace un seguimiento a las empresas que procesan alimentos de origen agropecuario. Tras este seguimiento si la empresa cuenta con todos los requisitos el SENASAG otorga un certificado sanitario, el cual sirve como aval que indica que la empresa está produciendo un producto inocuo por lo tanto garantizado.

En el caso de la empresa que produce un mate de manzanilla también ara la entrega del número de registro sanitario que deberá estar impresa en cada uno de los sobres de mate o producto.

**CAPITULO V**  
**PLAN FINANCIERO**

## **5. PLAN FINANCIERO**

Un plan financiero permitirá medir la rentabilidad de la empresa por medio de indicadores financieros para ello se deberá cuantificar todos los ingresos gastos e inversiones planteadas en las anteriores áreas para consolidarla en este punto de manera ordenada y estratégica.

### **5.1. Objetivos del área financiera**

El objetivo de un plan financiero es para determinar la viabilidad económica que tiene la empresa de estudio para la ejecución, expresada en términos económicos, lo cual le permita tomar una decisión de invertir o no por parte de los inversionistas.

### **5.2. Determinación de la inversión total**

Todo proyecto necesita de inyección de capital y en el caso de la empresa procesadora de mate de manzanilla denominada AROMAS MATE, como se menciona en un inicio esta deberá realizar diferentes inversiones que se detallaran a continuación:

#### **5.2.1. Inversión en Activos Fijos**

Como toda empresa para su funcionamiento requiere de activos fijos tangibles e intangibles para su funcionamiento es así que estos activos sirven tanto para la producción como para la comercialización del producto en tal sentido se detalla los requerimientos de inversión en activos fijos en los siguientes puntos que se mencionan a continuación:

##### **5.2.1.1. Inversión en maquinaria y equipo**

La empresa de mates para el procesamiento de la manzanilla requiere realizar una inversión en maquinaria y equipo de 23.600 bolivianos, mismos que serán para la adquisición de un mezclador metálico donde se mezclará la manzanilla antes de pasar a ser triturado con una inversión de 2500 bolivianos, un molino para triturar el mate con un valor de 8600 bolivianos y la adquisición de un sellador al vacío mismo que servirá para sellar los saquitos filtros de mate de manzanilla. Tal como se detalla en el siguiente cuadro.

**Tabla 23. Inversión en maquinaria y equipo**

N°	DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL
1	PULVERIZADORA FOOD GRINDER	PZA	1	8600	8600
2	COMPUTER INTELIGENCE RACKING	PZA	1	12500	12500
3	MEZCLADOR METALICO	PZA	1	2500	2500
<b>TOTAL, INVERSION EN MAQUINARIA Y EQUIPO</b>					<b>23600</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.2.1.2. Inversión en herramientas

La empresa requiere realizar inversión en herramientas de trabajo mismas que le ayudaran a la maquinaria lograr su funcionalidad, estas son utilizadas por el personal de producción es así que entre esta inversión se encuentra una balanza de kilos para pesar la manzanilla en la recepción, una balanza de precisión para pesar el producto final como sistema de control, lavador de aluminio para transportar el producto de un proceso a otro y seleccionador de gramos para el sellado, con una inversión de 2050 Bolivianos como se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 24. Inversión en herramientas**

N°	DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL
1	BALANZA DE KILOS	PZA	1	750	750
2	BALANZA DE PRECISION	PZA	1	800	800
3	LAVADOR DE ALUMINIO (50L)	PZA	2	150	300
5	SELECCIONADOR DE GRAMOS	PZA	20	10	200
<b>TOTAL, INVERSION INICIAL</b>					<b>2050</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.1.3. Inversión en muebles y encerres

Para la inversión en muebles y encerres de la empresa de mates se requiere realizar la adquisición de muebles tanto para la administración para la planta procesadora de mate de manzanilla.

En cuanto a la administración este requiere una inversión de 3230 bolivianos en muebles y encerres mismos que serán para la compra de dos escritorios y silla giratoria, 2 sillas metálicas y un librero para archivo de documentación, como se detalla en el cuadro.

La inversión en planta asciende a 4930 bolivianos mismos que serán para la adquisición de un estante, un librero, sillas de descanso para el personal, 3 mesas metálicas para procesamiento del producto y bandejas para la recepción de la materia prima.

**Tabla 25. Inversión en muebles y encerres**

N°	DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL
<b>ADMINISTRACION Y VENTA</b>					<b>3230</b>
1	ESCRITORIO	PZA	2	750	1500
2	SILLA GIRATORIA	PZA	1	450	450
3	SILLAS METALICAS	PZA	2	240	480
4	LIBRERO	PZA	1	800	800
<b>PLANTA</b>					<b>4930</b>
1	ESTANTE	PZA	1	450	450
2	LIBRERO	PZA	1	600	600
3	SILLAS	PZA	4	70	280
4	MESA METALICA DE 1,5X3 MTS	PZA	1	850	850
5	MESA METALICA DE 1,5X5 MTS	PZA	2	1300	2600
6	PALLETS	PZA	5	30	150
<b>TOTAL, INVERSION INICIAL</b>					<b>8160</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.2.1.4. Inversión Equipo de computación

La empresa requerirá invertir en un equipo de computación para el registro correspondiente de los ingresos de manera ordenada y oportuna para ello requiere de una inversión de 4400 Bs como se detalla en el siguiente Cuadro

**Tabla 26. Inversión equipo de computación**

N°	DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNIT.	TOTAL
1	IMPRESORA	PZA	1	1100	1100
2	COMPUTADORA DE ESCRITORIO	PZA	1	3300	3300
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>					4400

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.2.1.5. total, de inversión en activos fijos

La total inversión en activos fijos es de 38210 Bs, distribuidas en inversión en maquinaria y equipo, herramientas de trabajo, muebles y encerres, equipo de computación, tal como se detalle en el siguiente cuadro.

**Tabla 27. Total, inversión en activos fijos**

N°	DETALLE	UNIDAD	TOTAL
1	MAQUINARIA Y EQUIPO	BS.	23600
2	HERRAMIENTAS	BS.	2050
3	MUEBLES Y ENCERES	BS.	8160
4	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	BS.	4400
<b>SUB TOTAL INVERSION INICIAL A FIJOS</b>			38210

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.2.2. inversion diferida

La inversión diferida son todos aquellos gastos de organización de la empresa que realiza antes de la puesta en marcha y que estos no pueden ser registrados como gastos y que son necesarios para que la empresa pueda iniciar sus actividades legalmente constituidas es decir son gastos pre operacionales que contablemente se difieren en cuatro años. los gastos o inversión diferida ascienden a Bs. 6645 como se detalla en el siguiente cuadro.

**Tabla 28. Inversión diferida**

(expresado en bolivianos)

N°	DETALLE	SUB TOTAL	TOTAL
1	<b>GASTOS DE ORGANIZACIÓN</b>		6645
	FUNDEMPRESA	360	
	H. ALCALDIA MUNICIPAL	820	
	REGISTRO SANITARIO	1800	
	MINISTERIO DE TRABAJO	70	
	CAJA NACIONAL DE SALUD	50	
	IMPUESTOS NACIONALES	45	
	GASTOS DE FABRICA	3500	
	<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>		<b>6645</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.2.3. inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo es el dinero necesario que la empresa requiere para funcionar normalmente en sus actividades empresariales hasta que genere los suficientes recursos y pueda cerrar su ciclo productivo cubriendo todos sus gastos por cuenta propia.

El capital de trabajo requerido por la empresa de mate de manzanilla es de 82.013 Bs el cual consta del costo de producción inicial de 3 meses de 16.626 bolivianos, los sueldos y salarios de tres meses que asciende a 28.421 bolivianos y los costos fijos de 3 meses que asciende a 36.963 bolivianos.

**Tabla 29. Determinación en capital de trabajo**

(Expresado en bolivianos)

DETERMINACION DEL CAPITAL DE TRABAJO			
DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	TOTAL
COSTO DE PRODUCCION INICIAL	MES	3	16629
SUELDOS Y SALARIOS	MES	3	28421
COSTOS FIJOS	MES	3	36963
<b>TOTAL, CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>82013</b>

Fuente: Elaboración Propia



#### 5.2.4. inversión total

Como se pudo detallar anteriormente todas las inversiones que se debe realizar para el funcionamiento de la empresa son denominados activos fijos y diferidos mismos que asciende a 126.868 bolivianos.

Dicha inversión se encuentra en maquinaria y equipo, herramientas de trabajo, muebles y enceres de oficina y de planta, equipo de computación, capital de trabajo e inversión diferida como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 28. Inversión total (expresado en bolivianos)**

N°	DETALLE	UNIDAD	TOTAL
1	MAQUINARIA Y EQUIPO	BS.	23600
2	HERRAMIENTAS	BS.	2050
3	MUEBLES Y ENCERES	BS.	8160
4	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	BS.	4400
<b>SUB TOTAL INVERSION INICIAL A FIJOS</b>			38210
1	CAPITAL DE TRABAJO	BS.	82013
2	INVERSION DIFERIDA	BS.	6645
<b>SUB TOTAL INVERSION INICIAL</b>			88658
<b>TOTAL, INVERSION INICIAL</b>			126868

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.3. financiamiento

Para el financiamiento de la inversión requerida para el funcionamiento de la empresa de mate de manzanilla, será por los socios con el 100% del financiamiento requerido para su iniciación de sus actividades por lo que no requerirá realizar préstamos bancarios.

#### 5.4. costo de producción

Para la determinación de los costos fijo unitarios es necesario tomar en cuenta dos factores los costos variables unitario y los costos fijos sobre la producción anual para

tener los costos fijo unitario, y la suma de estos dos llegan a ser el total costo de producción.

**a. costos variables unitarios**

La empresa de mate de manzanilla tendrá como principal materia prima la manzanilla el cual será de 30% flor y 70% tallo, que, para su determinación de costos unitarios, se toma en cuenta una producción de 100 kilos de los cuales se obtiene 50.000 sobrecitos de mate de manzanilla.

Como el cuadro muestra la flor de manzanilla tiene un costo de 9000 y el tallo de 10.500 bolivianos, mismos que procesados se obtiene un costo variable directo de 0.39 bolivianos por cada sobrecito.

**Tabla 30. Costo variable unitarios**

(Expresado en bolivianos)

ELABORACION DE 100 KILOS DE MANZANILLA						
EQUIVALENTE A 2500 CAJAS DE MATE DE MANZANILLA						
MATERIA PRIMA	MEDIDA	CANTIDAD	P UNIT.	TOTAL	FACTOR	CUV
MANZANILLA FLOR	KILO	30	300	9000	50000	0,18
MANZANILLA TALLO	KILO	70	150,0	10500	50000	0,21
<b>TOTAL, COSTOS DIRECTOS</b>				<b>19500,00</b>	<b>50000,00</b>	<b>0,39</b>

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, los costó de producción también tienen costos variables indirectos mismos que son utilizados para su fácil utilización como para su presentación estos son las bolsas nylon, las etiquetas, cajitas de cartón y celofán para el sellado de la caja mismos que son contemplados por los requerimientos mínimos el cual asciende a 0.29 bolivianos por unidad como se muestra a continuación en el cuadro:

**Tabla 31. Costos variables indirectos**

(expresado en bolivianos)

INSUMOS	MEDIDA	CANTIDAD	P. UNIT.	TOTAL	FACTOR	CUV
BOLSAS NILON	KILO	30	180	5400	80000	0,07
ETIQUETAS	PEDIDO	1	200	200	10000	0,02
CAJA DE CARTON	PEDIDO	1	900	900	5000	0,18
NAYLON SELOFAN	ROLLO	1	600	600	30000	0,02
TOTAL INSUMOS				7100		0,29

Fuente: Elaboración Propia

Luego de determinar los costos variables en detalle se tiene que el costo variable de la empresa en cuanto a la producción de mate de manzanilla este asciende a 0,68 bolivianos.

**Tabla 32. Costos variables unitario**

(expresado en bolivianos)

COSTO VARIABLE DIRECTO	0.39
COSTO VARIABLE INDIRECTO	0.29
COSTO TOTAL	0.68

Fuente: Elaboración Propia

**b. costos fijos unitarios**

Para la determinación de los costos fijos es necesario tomar los siguientes datos como se detallan en los siguientes cuadros que se describen a continuación:

### **GASTOS DE ADMINISTRACION:**

Los gastos de administración de la empresa de mate de manzanilla que pretende invertir en cuanto a gastos de administrativos tendrían un gasto anual que llegaría a los 21.680 Bs distribuidos en energía eléctrica, material de escritorio, alquiler de oficinas, y otros como se detalla en el cuadro siguiente.

**Tabla 33. Gastos administrativos**

(expresado en bolivianos)

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario [Bs]</b>	<b>Costo Total</b>
1	Energia Electrica	mensual	12	150,00	1.800,00
2	Telefono-Celular	mensual	12	50,00	600,00
3	Material de Escritorio	semestral	2	200,00	400,00
4	Alquiler de oficinas	mensual	12	1.500,00	18.000,00
5	Mantenimiento de computadoras	anual	1	80,00	80,00
6	Material de limpieza	semestral	2	80,00	160,00
7	Agua	mensual	12	20,00	240,00
9	Licencias de Funcionamiento	anual	1	400,00	400,00
				<b>COSTO TOTAL</b>	<b>21.680,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **GASTOS DE COMERCIALIZACION**

Los gastos de comercialización o de marketing son todos aquellos gastos necesarios para dar a conocer el producto al público objetivo, estos ascienden a 7.110 bs por año los cuales están distribuidos en comunicación, publicidad por radio, tv, y otros gastos como se especifica en el cuadro siguiente

**Tabla 34. Gastos de comercialización por año**

(expresado en bolivianos)

Nº	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario [Bs]	Costo Total
1	teléfono celular	mensual	12	80,00	960
2	material de escritorio	semestral	2	50,00	100
3	impresión de facturas	pza	5	30,00	150
4	Publicidad por radio	mensual	2	400,00	800
5	Internet	mensual	12	200,00	2400
6	Publicidad por TV	mensual	3	900,00	2700
				<b>COSTO TOTAL</b>	<b>7.110,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **GASTOS DE SUELDOS Y SALARIOS**

Los gastos en sueldos y salarios ascienden 113.685,02 bs, de los cuales 88.320 Bs., son por concepto de haberes básicos como así también 25.365,02 bs son por concepto de beneficios sociales que la empresa deberá correr, por otro lado, la escala salarial está en función al grado de importancia de cada puesto como se detalla en el cuadro.

**Tabla 35. Gastos de sueldos y salarios**

(expresado en bolivianos)

Cargo	DETALLE DEL PUESTO	Cantidad de puestos	Meses	Remuneración mensual unitaria	Total
<b>Gerente</b>	Tiempo completo	1	12	2500,00	30.000,00
<b>Jefe de Producción</b>	Tiempo completo	1	12	2400,00	28.800,00
<b>Operarios de producción</b>	Tiempo completo	1	12	2060,00	24.720,00
<b>Contador</b>	Por servicio	1	12	400,00	4.800,00
<b>SUB TOTA EN SUELDOS Y SALARIOS</b>					<b>88.320,00</b>

<b>PERSONAL DE PLANTA PARA BENEFICIOS SOCIALES</b>	83.520,00
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	25.365,02
<b>TOTAL, EN SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>113.685,02</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **DEPRECIACION:**

Todo activo en el transcurso del tiempo llega a depreciarse, y va perdiendo su valor, por esta razón esta pérdida de valor se lo carga al producto como un costo fijo, en este sentido la depreciación asciende a 5378,5 bs anualmente con depreciaciones en maquinaria y herramientas, muebles y enceres, equipo de computación el cual utiliza la depreciación en línea recta contable, como se detalla en el cuadro.

**Tabla 36. Depreciación**

N°	DETALLE	INVERSION	AÑOS DE VIDA UTIL	DEPRECIACION POR AÑO			
				AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
1	MAQUINARIA Y EQUIPO	23600	8	2950	2950	2950	2950
2	HERRAMIENTAS	2050	4	512,5	512,5	512,5	512,5
3	MUEBLES Y ENCERES	8160	10	816	816	816	816
4	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	4400	4	1100	1100	1100	1100
<b>TOTAL DEPRECIACION</b>				<b>5378,5</b>	<b>5378,5</b>	<b>5378,5</b>	<b>5378,5</b>

Fuente: Elaboración Propia

### **COSTO FIJO UNITARIO:**

El costo fijo unitario de la empresa está representado por todos esos gastos detallados anteriormente que son los gastos de administración, comercialización o de marketing, sueldos y salarios y la depreciación de activos de la empresa convertidos unitariamente en función a la demanda anual el cual tiene un costo fijo unitario de 1.51 Bs como se muestra en el siguiente cuadro.

**Tabla 37. Costo fijo total unitario**

<b>COSTO FIJO TOTAL UNITARIO</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>C FIJO</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	21.680,00	98176	0,22
<b>GASTOS DE COMERCIALIZACION</b>	7.110,00	98176	0,07
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>	113.685,02	98176	1,16
<b>DEPRECIACION</b>	5378,5	98176	0,05
<b>COSTO FIJO TOTAL UNITARIO</b>			<b>1,51</b>

Fuente: Elaboración Propia

**c. costo total y unitario**

Una vez determinado los costos de producción tanto fijos y variables se puede determinar el costo unitario total de producción que en la empresa de mates se tendría un costo unitario de 2,18 Bs el cual contempla los costos unitarios variables y los costos fijos.

La empresa dispondrá de un beneficio del 25% sobre los costos de producción por lo que tendrá un precio de venta no facturado de 2,73 Bs y un precio facturado de 3,14 Bs como se detalla en el siguiente cuadro.

**Tabla 38. Costo total y unitario**

<b>COSTO DE PRODUCCION Y DE VENTA</b>	
<b>COSTO VARIBALE</b>	0.68
<b>COSTO FIJO UNITARIO</b>	1.51
<b>COSTO TOTAL UNITARIO</b>	2,18
<b>PRECIO DE VENTA AL 25% DE BENEFICIO</b>	2,73
<b>PRECIO DE VENTA FACTURADO</b>	<b>3,14</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.5. ingresos proyectados

La empresa de mates de manzanilla en cuanto a sus ingresos este estará en función a su demanda y al precio de venta. es así que la empresa tendrá una demanda en cajas de mate de 20 unidades de 4.263 cajas de mate de manzanilla a la semana, de 17.050 cajas de mate de manzanilla al mes y de 204.601 cajas de mate al año, tomando en cuenta que del total de la demanda de manzanilla la empresa utilizará un 30% de esa demanda en el primer año.

Los ingresos anuales para la empresa son de 267.960 BS en el primer año, con un precio de venta de 2,73 bolivianos, con un crecimiento del 10% anualmente sus ingresos ascienden a 294.756 bolivianos en el segundo año, de 324.232 bolivianos en el tercero y de 356.655 Bolivianos en el cuarto año como se detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla 39. Ingresos proyectados**

AÑO	DEMANDA	INCREMENT %	DEMAN PROYECT	PRECIO	INGRESO ANUAL
2019	98176	10,0%	98176	2,73	267960
2020	107994	10,0%	107994	2,73	294756
2021	118793	10,0%	118793	2,73	324232
2022	130673	10,0%	130673	2,73	356655

Fuente: Elaboración Propia

### 5.6. costos variables proyectados

Al igual que los ingresos los costos variables de la empresa son proyectados en función a su producción como se muestra en el cuadro donde los costos variables del primer año son de 66.514,43 Bs, en el primer año con un costo de producción de 0,68 bolivianos, en el segundo año el costo variable es de 73.165,87 bolivianos, en el



tercero de 80.482,46 bolivianos, y en el cuarto año de 88.530,71 bolivianos como se muestra en el siguiente cuadro:

**Tabla 40. Costos variables proyectados**

COSTOS VARIABLES PROYECTADOS			
AÑO	DEMANDA	COSTO	COSTO VARIABLE
2019	98176	0,68	66514,43
2020	107994	0,68	73165,87
2021	118793	0,68	80482,46
2022	130673	0,68	88530,71

Fuente: Elaboración Propia

### 5.7. flujo de caja

El análisis de la factibilidad económica y viabilidad financiera de la empresa de mates de manzanilla está en función a los resultados de su flujo de caja como se muestra a continuación y contempla el siguiente análisis:

- La inversión requerida por la empresa asciende a Bs. 126.868,24 dinero que será invertido desde el primer año por los inversionistas para poder poner en marcha el nuevo emprendimiento.
- Los costos fijos totales que son de 147.853,52 Bs para todas las gestiones estos comprenden los costos de administración, comercialización, gasto en sueldos y salarios, imprevistos y depreciación.
- La utilidad de la empresa se ve reflejada desde el primer año de funcionamiento y tiende a aumentar por lo que es alcanzado por el impuesto a las utilidades de las empresas del 25% anual.
- Los flujos de caja de la empresa en el primer año son de 41.204,64 Bs en el primer año, de 78.961,41 en el segundo año, de 78.961,41 en el tercer año y

de 113.938,59 en el cuarto año, como se muestra en el siguiente cuadro, el cual es un buen factor para invertir en la empresa.

**Tabla 41. Flujo de caja**

Expresado en Bolivianos					
CONCEPTO	0	1	2	3	4
<b>INGRESO TOTAL</b>		<b>267.959,94</b>	<b>294.755,94</b>	<b>324.231,53</b>	<b>356.654,69</b>
VENTA DE MATE DE MANZANILLA		267.959,94	294.755,94	324.231,53	356.654,69
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>214.367,96</b>	<b>221.019,40</b>	<b>228.335,99</b>	<b>236.384,23</b>
<b>COSTO VARIABLE</b>		<b>66.514,43</b>	<b>73.165,87</b>	<b>80.482,46</b>	<b>88.530,71</b>
costo variable de mate de manzanilla		66.514,43	73.165,87	80.482,46	88.530,71
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>147.853,52</b>	<b>147.853,52</b>	<b>147.853,52</b>	<b>147.853,52</b>
Costos administración		21.680,00	21.680,00	21.680,00	21.680,00
Costos comercialización		7.110,00	7.110,00	7.110,00	7.110,00
Mano de Obra		113.685,02	113.685,02	113.685,02	113.685,02
Depreciación		5.378,50	5.378,50	5.378,50	5.378,50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>53.591,99</b>	<b>73.736,54</b>	<b>95.895,55</b>	<b>120.270,45</b>
Impuesto a las transacciones		8.038,80	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD IMPONIBLE</b>		<b>45.553,19</b>	<b>73.736,54</b>	<b>95.895,55</b>	<b>120.270,45</b>
Impuestos	0,00	11.388,30	18.434,14	23.973,89	30.067,61
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0,00</b>	<b>34.164,89</b>	<b>55.302,41</b>	<b>71.921,66</b>	<b>90.202,84</b>
Depreciación		5.378,50	5.378,50	5.378,50	5.378,50
Inversión inicial(aporte propio)	-38.210,00				
Inversión capital de trabajo	-82.013,24				
Inversión diferida	-6.645,00				
Amortización inv. Diferida		1.661,25	1.661,25	1.661,25	1.661,25
Valor de desecho (residual)					16.696,00
<b>DETALLE</b>	<b>-126.868,24</b>	<b>41.204,64</b>	<b>62.342,16</b>	<b>78.961,41</b>	<b>113.938,59</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 5.8. indicadores de rentabilidad

Un indicador de rentabilidad es una herramienta financiera que mide la rentabilidad de una operación en términos monetarios, porcentuales o de otra índole y toda inversión espera mínimamente una tasa de rentabilidad mayor de lo que ofrecen en el banco.

### 5.8.1. valor actual neto (van)

La VAN (valor actual neto), es una herramienta financiera que mide la inversión en relación a los ingresos percibidos, pero tomando en cuenta que son utilidades futuras los vuelve en tiempo real haciendo una diferencia entre inversión y beneficio neto, donde si el valor de la VAN es mayor que cero se debería aceptar el proyecto.

En el caso de la empresa de mate de manzanilla, la VAN asciende a 81.535,78 Bs el cual quiere decir que, si se debe invertir en la empresa, porque después de cuatro años la empresa abra ganado 81.535,78 Bs., después de recuperar su inversión, con una tasa de costo de oportunidad del 11.5%, como se lo puede ver en el cuadro siguiente.

**Tabla 42. Valor actual neto (VAN)**

INDICADOR	
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	81.535,78
COSTO DE OPORTUNIDAD	11,5%

Fuente: Elaboración Propia

### 5.8.2. tasa interna de retorno (tir)

Conocida como tasa interna de retorno que no es más que el porcentaje que la empresa puede soportar antes de que el van sea 0, que en el caso de la TIR de la

empresa es de 25,27% de TIR neta, lo que significa que si se debería invertir en el proyecto porque la empresa puede soportar en un 25,27% antes de que el VAN sea cero y deje de ser rentable. Tal como nos muestra en el siguiente cuadro.

**Tabla 43. Tasa interna de retorno TIR**

INDICADOR	
TASA INTERNA DE RETONO (TIR)	25,27%

Fuente: Elaboración Propia

### 5.8.3. relación costo beneficio

En cuanto a la relación costo beneficio se puede decir que el proyecto es rentable en 0,68 Bs, es decir que la empresa tendrá un retorno en relación de la inversión y la VAN, según este indicador el emprendimiento es rentable.

**Tabla 44. Relación costo beneficio**

INDICADOR	
BENEFICIO COSTO	0,64

Fuente: elaboración propia

### 5.8.4. periodo de recuperación

El periodo de recuperación de la empresa de mate de manzanilla es de dos años y cuatro meses esto quiere decir que la empresa generara los beneficios suficientes en este tiempo mencionado para cubrir la inversión inicial el cual es favorable porque el periodo de recuperación no pasa de los tres años. En el cuadro se detalla los factores tomados para el periodo de recuperación.

**Tabla 45. Periodo de recuperación**

<b>DETALLE</b>	<b>181.133,45</b>	<b>71.781,44</b>	<b>103.968,60</b>	<b>126.773,00</b>
<b>Descuento de flujo</b>	-126.868,24	-85.663,60	-23.321,45	55.639,96
<b>Recuperación años</b>	en 0	1	1	0,30
<b>Recuperación meses</b>	en			4

Fuente: Elaboración Propia

Según el análisis financiero podríamos decir que, si podrá ser viable económica y financieramente para realizar la inversión correspondiente, puesto que los indicadores VAN, TIR y Periodo de recuperación nos muestran la viabilidad económica del plan financiero.

### **5.9. Análisis Financiero**

Tomando en cuenta una VAN, TIR, Beneficio costo y un Periodo de Recuperación según datos proporcionados por el flujo de caja podemos decir que la implementación de una empresa procesadora y comercializadora de mate de manzanilla es viable económica y financieramente, pues según la VAN la empresa generara suficiente dinero para cubrir la inversión inicial, y también cubre un costo de oportunidad del 11,5%, también podemos ver que le proyecto es viable por su TIR, pues esta representa 25.27% de rentabilidad es decir que la empresa puede soportar una reducción de sus flujos de caja de un 25.27% antes de que deje de ser rentable en

otras palabras antes de que su VAN sea 0, su periodo de recuperación está dentro de la proyección de la inversión el cual quiere decir que su inversión se recuperara a los 2 años y 4 meses. Tomando en cuenta todos estos datos se puede decir que la empresa es viable según el análisis financiero.

## **6. CONCLUSIONES**

El presente plan de negocios tiene como finalidad producir mate de manzanilla con el procesamiento y el aumento de valor agregado a la materia prima proveniente de las zonas altas del departamento, el cual es viable en el aspecto macroentorno pues se cuenta con suficiente materia prima, existe un buen crecimiento económico departamental y nacional en el sector del comercio y el agro.

La competencia directa es reducida, pero existe una gran cantidad de productos sustitutos, pese a ello el consumo de la manzanilla es alto esta contempla otras características curativas y de uso que le da ventajas competitivas que influye en la compra del consumidor.

Existe una demanda de este producto ya que la investigación de mercado dio a conocer la existencia de una demanda efectiva para el plan de negocios, y que esta es viable para su comercialización, la misma cuenta con una serie de características diferenciadoras y competitivas como ser un producto natural, curativo y tradicional como se determinó en la investigación de mercados, otorgando la viabilidad de mercado.

Para los siguientes objetivos, los más importantes, se obtuvo un presupuesto de inversión es de Bs. 126.868,24 El resultado del VAN es de Bs.81.535,78 y el resultado de la TIR es 25% lo que permite concluir que el proyecto es rentable. El análisis financiero muestra la viabilidad económica y financiera que según los indicadores de rentabilidad señala que el proyecto es viable.

## **7. RECOMENDACIONES**

Las recomendaciones para el plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de mates de manzanilla, son las siguientes:

- ❖ Se recomienda implementar el presente plan de negocios por presentar buenas opciones de mercado y financieros.
- ❖ Se recomienda realizar un estudio de satisfacción al cliente en el primer año de ejecución del plan de negocios.
- ❖ Se recomienda realizar mejoramiento en tecnología pues toda inversión en tecnología ayuda en la reducción de costos de producción.
- ❖ Se recomienda implementar un sistema de incentivos en el personal, para crear fidelidad en la empresa por parte de sus integrantes.
- ❖ Se recomienda estar alerta ante el ingreso de nuevos competidores ya que las barreras restrictivas son bajas.
- ❖ Se recomienda dar énfasis en la calidad higiénica de los productos ya que es lo principal que las personas valoran.
- ❖ Se recomienda realizar una estrategia de marketing promocional para el posicionamiento en el mercado.