

## PERFIL DE TRABAJO

### 1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR

La llama, la alpaca y la vicuña viven en el seco y frío altiplano de la cordillera de los Andes, en América del Sur. La llama se distribuye por Chile, al Sur de la Provincia Antofagasta y especialmente en la puna de Atacama; al noreste de Argentina abarca las Provincias de Salta, Catamarca y Jujuy; al Sur de Perú en los Departamentos de Puno, Cuzco, Arequipa, Apurímac y al Oeste de Bolivia en los Departamentos de Oruro y Potosí, pero la existencia de auquénidos<sup>1</sup> se extiende también en las regiones altas de Cochabamba, Chuquisaca y Tarija.

La llama tiene como nombre científico *Llama glama*, habita en el altiplano, zonas cordilleranas en terrenos secos y pedregosos. Es el camélido de mayor altura y tamaño, una llama mide entre 90 cm. y 1.3m de altura y puede llegar a alcanzar un peso vivo de 85 a 125 kg.; el pelaje de las llamas presenta variada escala cromática, variando desde el blanco hasta el negro con sus diversas tonalidades intermedias y su vida se prolonga hasta 30 y 35 años, pero esto no es lo normal, pues el reto económico recomienda mantenerlas de 7 u 8 años de edad para la explotación racional de carne y cuero.

Se emplea sobre todo como animal de carga, su carne es utilizada para la elaboración de charque (carne secada al sol con sal) y actualmente para la obtención de otros productos derivados, como embutidos, la lana utilizada para la confección de tejidos y la piel se curte para fabricar artículos de cuero; además su grasa es utilizada para hacer velas y los excrementos disecados se usan como combustible.

Sin embargo, actualmente se observa una creciente demanda en todo el mundo, por la calidad de la carne en la llama y la calidad de la lana en la alpaca y vicuña. Está haciendo que se reactive la crianza del ganado camélido, con una calidad superior, por esa razón se ha comenzado a desarrollar programas para el mejoramiento de la

---

<sup>1</sup>Familia de mamíferos adaptada a las grandes alturas de los Andes meridionales, compuesta por las alpacas, los guanacos, las llamas, las vicuñas.

población de camélidos, no solo en Bolivia, sino también en países limítrofes como Perú, Chile y Argentina.

Las poblaciones de camélidos en Bolivia son naturales y no se realiza normalmente la selección por tipos. Sin embargo, es un hecho reconocido que existen diferentes fenotipos en llamas, a los que se ha denominado T'hampulli y las K'ara. Estos fenotipos tienen caracteres hereditarios y por ello se denominan ecotipos o razas. Ambas razas se caracterizan por:

- *El Ecotipo k'ara*, son llamas que presentan un vellón ralo, éste está distribuido en dos capas, la fibra de la capa interior es mucho más fina que el pelo externo. La raza K'ara está asociada con los campos de pastoreo; el peso corporal de un macho adulto varía entre los 60 a 120 kg.
- *Ecotipo T'hampulli*, Son llamas que presentan un vellón denso y uniforme a lo largo de todo el cuerpo, este vellón es rizado y suave al tacto. Ambos ecotipos presentan una gama de colores que van desde el blanco al negro, predominando el color marrón, el peso del macho adulto varía entre 75 y 90 Kg.

En Tarija se encuentra en la cordillera de sama en la zona altiplánica del municipio de Yunchará mayormente en las comunidades de Chorcoya Avilés, Pujsara, Pasajes, Copacabana, Vizcarra, Arenales, Muñayoj y Vicuñayoj.

La iniciativa de incursionar en la ganadería de camélidos en la zona alta inicio en el año 2001, a través de la Organización No Gubernamental PROMETA, que realizó un estudio de campo con un programa inicial de 15 llamas adquiridas de Oruro y Jujuy-Argentina, la aceptación de las familias campesinas no llevó mucho tiempo y cobró importancia tras la asistencia técnica y capacitación sobre las ventajas económicas, alimenticias y medioambientales que conlleva la cría de camélidos de alta calidad genética. Ahora son más de 700 familias de El Puente y Yunchará que dedican con el más firme compromiso de continuar con el programa que también involucra al Gobierno Autónomo Municipal y Ejecutivo Seccional de Desarrollo de Yunchará y

El Puente, además de la Asociación de Ganaderos de la Cuenca de Tajzara (AGCT), la Asociación de Ganaderos de Camélidos El Puente (AGCP) y la Gobernación Departamental, que trabajan para complementar la cadena productiva del ganado camélido.

Los embutidos, datan desde el siglo IX a. de C., Homero descubrió el consumo de morcillas, en la "Odisea", Homero nombra la tripa rellena con sangre y grasa, la cual podía asarse al fuego. Este es uno de los relatos más antiguos que se tiene de un embutido.

Con el desarrollo de las nuevas tecnologías la elaboración ha ido cambiando poco a poco, adaptándose a las diferentes épocas.

El sector de procesados cárnicos (agroindustrial), comienza en el año 1910 en Bolivia, siendo los pioneros los esposos Stege quienes marcaron el inicio en la industria cárnica en el país, del trabajo artesanal que comenzó en la cocina de la familia, en poco tiempo pasaron a la incorporación de máquinas eléctricas de uso en Europa. Novedoso en su tiempo, los productos salían a las calles de La Paz en una carreta tirada por caballos ofreciendo salchichas, mortadelas y jamones, que poco a poco conquistaron el paladar de los bolivianos.

A nivel local la primera empresa de embutidos fue iniciada por el Ing. Andrés Keri, quien siempre mantuvo una visión emprendedora, razón por la cual, incursionó en la iniciativa privada con la producción artesanal de alimentos. Fundando en 1977 Productos Bandy, con la razón social de INFELAC (Industria de Fermentaciones Lácticas), al principio, inició sus actividades en el rubro de los lácteos, elaborando yogurt natural, yogurt ácido fólico saborizado y otras variedades de leches fermentadas, constituyéndose, en Tarija, en uno de los pioneros de la industria de alimentos hechos con calidad, sujetos a controles estrictos de higiene y seguridad alimentaria. En su momento se destacaron el paprika (pimentón húngaro), el pepinillo y el ajo escabechado, licores, como el pernod y la piña colada, como también el

jamón cocido y el chorizo tradicional pre cocido, pasando a constituirse, este último, en el producto estrella, dada su amplia aceptación en el mercado local y nacional.

Entre los competidores más sobresalientes en el mercado nacional y local se tendrá a embutidos Stege, Sofía, Torito, Fridosa, Taller De Alimentos De Ingeniería De Alimentos (U.A.J.M.S.), Productos Bandy, El Rey y Lucí (producto artesanal criollo).

Debido a lo manifestado, en la producción y aprovechamiento de los camélidos, se dan grandes posibilidades para el desarrollo de este plan de negocios, mediante la introducción de salchichas de carne de llama como un producto innovador para el mercado tarijeño, pretendiendo ofrecer salchichas con un alto valor nutritivo bajo en grasas, contribuyendo así a una mejor alimentación nutricional, ayudando bajar el riesgo de contraer enfermedades, resultado del consumo de alimentos, que contienen colesterol y no son nutritivos para el organismo del ser humano.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

### ***Justificación Teórica***

Las herramientas más importantes que permitirán el desarrollo de la idea de negocio estarán enfocadas a través del uso de las cuatro áreas funcionales de la empresa.

El marketing, es importante, porque ayudará a canalizar el producto hasta el consumidor final, tomando en cuenta las funciones de mercadeo como la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio del producto, la publicidad y la promoción y otros factores que faciliten a la introducción del producto al mercado meta.

Para que el desarrollo de la idea de negocio sea eficiente y efectiva se enfoca al área de recursos humanos, esta es de significativa necesidad para una contribución en los objetivos, considerando factores de importancia como el reclutamiento y selección de personal capaz de realizar su trabajo de manera responsable, de acuerdo a una

estructura organizacional adecuada. La motivación, capacitación y evaluación del personal serán otros factores para establecer un ambiente acorde y agradable, para el desarrollo de las actividades de trabajo.

Por otro lado, la gestión de operaciones, es muy significativa, para la idea que se desea desarrollar, porque es la que orientará a la transformación de la materia prima y los insumos necesarios para obtener el producto terminado, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para la elaboración de las salchichas de carne de llama y ofrecer un producto de calidad al menor costo posible y generar ganancias en la empresa.

Desde un punto de vista financiero, se analizará manejo óptimo de los recursos económicos y financieros, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, y de qué manera ayudará a evaluar económica y financieramente el negocio.

### ***Justificación Práctica***

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha determinado como uno de los hallazgos más notables, que las personas que evitan el consumo de la carne son mucho menos propensas a desarrollar enfermedades.

Según estudios de la Universidad de Harvard mostraron que quienes comen carne a diario tienen aproximadamente tres veces más el riesgo de contraer cáncer de colon, en comparación con los que rara vez comen carne. Una serie de hipótesis se han formulado para explicar la relación entre el consumo de carne (res, cerdo o de cordero), y el riesgo de cáncer. La carne carece de fibra, nutrientes que tienen un efecto protector, proteínas animales, grasas saturadas, y, en algunos casos, los compuestos cancerígenos como Aminas Heterocíclicas (HCA) y los Hidrocarburos Aromáticos Policíclicos (HAP) formados durante la cocción o el procesamiento de la carne.

HCA's, formado cuando se cocinan a altas temperaturas, y los HAP, formado durante la combustión de sustancias orgánicas creando un aumento en el riesgo de cáncer. Además, el alto contenido en materia grasa de la carne de res, cerdo o de cordero aumentan la producción de hormonas, lo que aumenta el riesgo de cáncer de mama y el cáncer de próstata.

El Instituto Americano para la Investigación del Cáncer (AICR) publicó una revisión de los principales estudios sobre la alimentación, la nutrición y la prevención del cáncer. Para los cánceres de mama, próstata, riñón y páncreas, se determinó que la carne de res, cerdo o de cordero, sean los posibles factores, del aumento de riesgo de cáncer.<sup>2</sup>

Además no solo la carne es productora de las enfermedades, sino también la los alimentos transgénicos, la contaminación, los sistemas de salud que no has respondido hasta hoy como corresponde. Haciendo bastante deficiente mantener una dieta equilibrada en las personas.

Es por esta razón que para el desarrollo de esta idea de negocio se tomó en cuenta como producto principal, a la carne de llama, que tiene niveles de colesterol de 3.69% en comparación a la carne de cordero con 22.50% y la de res con 9.85%, por lo que su consumo será más saludable, mas nutritiva, cien por cien natural, además posee un aspecto semejante a la carne vacuna y conserva un sabor y aroma distintivos, la grasa de llama es muy blanca y tiene bajos niveles de colesterol.<sup>3</sup> (Ver anexo 2)

Con el desarrollo de este plan de negocio se busca un equilibrio entre precio y calidad, propiciando así una buena relación con los clientes.

---

<sup>2</sup><http://medicosconscientes.net/Agosto, 2013>.

<sup>3</sup>Según la Organización No Gubernamental PCI (Impacto positivo en la comunidad) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO)

En la región alta del departamento de Tarija con la ayuda de PROMETA (Protección de Medio Ambiente Tarija), está incentivando la crianza de llamas de dos clases de ejemplares el Tampulli y el Kara, para la posterior venta de carne fresca en los mercados de la ciudad de Tarija. Por tanto surge la necesidad de considerar el desarrollo de planes de negocios e inquietud de aprovechar la materia prima de manera oportuna. También se observará por conveniente desarrollar una alianza con los proveedores (personas dedicadas a la crianza), que garantice y permita el abastecimiento de la materia prima al mercado objetivo.

Hoy en día, la crianza de ganado camélido principalmente la llama, ofrece la oportunidad y gran expectativa debido a que su carne es un producto saludable para el consumo humano y así mismo mejorará la calidad de la vida de los productores.

### ***Justificación Social***

El producto que se quiere implementar en el mercado es con el objetivo de presentar una alternativa de consumo y mejorar la calidad de vida de las personas, contribuyendo a reducir enfermedades que son causadas en la gran mayoría por el consumo de la carne de res, pollo y cerdo los cuales aportan un alto nivel de grasas y colesterol a la dieta y que pueden transmitir enfermedades a los seres humanos, como la triquinosis. Por otra parte la carne de Llama es sana ya que no tiene ninguna enfermedad contagiosa que pueda poner en peligro la salud de la población.

Todo ser humano debe tener una fuente adecuada de proteínas en su alimentación para crecer y conservarse de manera autónoma; sin embargo, en muchas partes del mundo, especialmente en los países en vías de desarrollo, resulta poco accesible una dieta balanceada con fuentes de proteínas debido a su alto costo, en especial las de origen animal las cuales son consideradas proteínas de buena calidad, por lo que la mayor parte de la población no recibe las raciones necesarias de este nutriente.

Es por esa razón, que se pretende desarrollar el plan de negocios para implementar en el mercado tarijeño la introducción de un producto novedoso e inocuo como es la

salchichas de carne de llama, por poseer valor proteico baja en grasas, siendo este un embutido de calidad superior, además propicia la crianza extensiva de un animal ecológico, que no provoca la muerte de las plantas, es limpio, higiénico, consume pastos naturales y bebe limpias aguas de manantiales, lo que a largo plazo beneficiará en el cuidado y protección del medio ambiente.

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

A través de una investigación exploratoria al sector de procesados cárnicos (agroindustrial) se pudo observar algunos problemas relacionados a la producción, marketing, recursos humanos y finanzas que a continuación se desarrolla.

#### **Producción**

Los cárnicos de res, pollo y cerdo aportan un alto contenido de grasas y colesterol a la dieta y que puede transmitir enfermedades a los seres humanos, como la triquinosis. Se pudo identificar en el sector durante la elaboración de salchichas que se utilizan en la mezcla más desechos de matadero, que carne, se observó que los ingredientes utilizados son: Estómago de puerco, corazones, tejidos sólidos, mondongo de res, tejido de grasa, bazo, pollo, agua, vinagre, sal, mostaza, ajo, nitrato de sodio (conservante), etc., ingredientes que pueden estar asociados con náuseas, vómitos, debilidad muscular, desoxigenación de la sangre, hipertensión, colapso del sistema circulatorio, que según se ha demostrado, pueden causar cáncer, producen gastroenteritis con gran dolor en el estómago.

Es por esta razón que en los mataderos no se cuenta ni en lo más mínimo con las condiciones higiénicas y de calidad que se requiere, en la ciudad de Tarija, existen mataderos clandestinos que no garantizan el control sanitario ni la calidad del producto.<sup>4</sup>

Como también se identificó el problema que enfrentan las empresas todo el tiempo, la dificultad de la importación de maquinaria, ya que los costos son muy elevados y se

---

<sup>4</sup>Publicado en el periódico el Nuevo Sur, Agosto, 2013



requiere mucho capital, además que para llevar a cabo la operación se paga aranceles altos para la importación de equipos industriales.

### **Recursos Humanos**

Las personas, son fundamentales para las organizaciones, y en la actualidad tienen funciones todavía de mayor importancia, porque ahora tienen que crear ventajas competitivas para la empresa, en este sentido, se pudo identificar algunos problemas observados en algunas empresas, que contratan a personas no capacitadas para el desarrollo de actividades cotidianas, además los dueños descartan todos los reglamentos de código laboral de trabajo, es decir, evitan el pago de salario correspondiente, beneficios sociales, dejando de lado la responsabilidad de dar seguridad a los trabajadores de la empresa.<sup>5</sup>

Este tipo de contratación de personal no calificado, hace que se estanque el proceso de producción, no se realiza efectivamente el correcto control de calidad del producto, no ejecutan normas sanitarias de control de higiene en el personal. Dando lugar al incumplimiento de las leyes y reglamentos y no tienen un trato digno para los trabajadores, no reconocen y respetan el trabajo como un derecho y un deber social, llevando como consecuencia a la desmotivación y bajo rendimiento laboral.

### **Finanzas**

En el ambiente financiero existen varios problemas dentro del sector, uno de los más relevantes es la falta de acceso a créditos, los principales obstáculos que enfrentan para iniciar las actividades dentro del mercado, donde las garantías e intereses que exigen las entidades financieras son elevadas.

---

<sup>5</sup>Entrevistas a trabajadores de pequeñas empresas en la ciudad de Tarija.

## **Marketing**

A pesar de que existen empresas dedicadas a la elaboración de embutidos de carne de llama en el mercado nacional, no pueden abastecer gran parte del mercado por no existir la capacitación adecuada en la crianza de camélidos. Es por esta razón, que en el departamento de Tarija no existen friales, mercados y supermercados que puedan ofrecer este producto.

Otro factor que se pudo identificar a través de un sondeo que se realizó es que el mercado responde lentamente a la aceptación de la carne de llama, porque desconoce el valor nutricional que posee esta carne y pocos se animan a degustar un producto diferente. También se mencionó que las personas adquieren embutidos argentinos como ser Panchin, Medalla, mortadela 808 y otros provenientes de este país, esto se da porque dichos productos son más económicos a diferencia de los productos nacionales. Los comerciantes indicaron que actualmente es más fácil adquirir los productos argentinos ya que la moneda de este país se está devaluando cada día más.

Además se observó que las nuevas marcas que se introducen en el mercado no realizan degustaciones de sus productos para que así los clientes puedan comprobar el sabor y la calidad que poseen sus productos y de esa manera poder adquirirlos.

### **1.3.1. Identificación Del Mercado Objetivo Insatisfecho**

Se identificó como posibles consumidores finales a las personas de ambos sexos, con un rango de edad entre 40-65 años, ya que su metabolismo va cambiando y siendo más propensos a adquirir enfermedades, al consumir productos que contienen alto nivel de colesterol, arriesgándose a contraer enfermedades cardiovasculares y problemas renales entre otros.

Se identificó este segmento por diversos problemas que se pudo observar e investigar en diferentes friales, supermercados y mercados, que las salchichas existentes en la actualidad son elaboradas a base de desechos de carnes de res y cerdo, que son las carnes que tienen mayor grado de colesterol.

### **1.3.2. Necesidades Insatisfechas**

Debido a una alimentación deficiente en nutrientes y exceso de consumo elevado de grasas que contienen la carne de pollo, res y cerdo y sus derivados, es conveniente ofertar embutido de carne de llama con el cual se podrá llegar a satisfacer las necesidades fisiológicas como la alimentación, también se llegara a satisfacer la necesidad de seguridad de salud que está enfocada a velar la salud de los clientes.

Las necesidades insatisfechas del mercado meta, se identifican al no existir en el mercado tarijeño, salchichas que estén hechos a base de carne de llama, con bajo nivel de colesterol. Las personas que sufren de enfermedades no pueden encontrar fácilmente en el mercado un embutido que mejoren para su dieta alimenticia.

En la gastronomía tarijeña se notó que la mayoría de los restaurantes de comida rápida, ofrecen productos que contienen exceso de calorías, grasas y sal, y por falta de productos saludables, importantes para el organismo, ocasionando perjuicios a corto y a largo plazo. A corto plazo pueden ser: aumento de peso, sobrepeso, colesterol elevado, aumento de la presión arterial, diabetes o enfermedades cardiovasculares. A largo plazo, los mencionados pueden agravarse y ser irreversibles.

### **1.3.3. Ventajas Competitivas Del Satisfactor**

Las ventajas competitivas que se tiene en la elaboración de salchichas de carne de llama son:

- ✓ La carne de llama tiene bajo nivel de colesterol, mayor contenido proteico y cien por cien natural, por lo que ayudará en un largo plazo las enfermedades cardiovasculares y evitar que esta enfermedad se prolongue en la población.
- ✓ Las marcas de fiambres y embutidos que existen en el mercado de Tarija, son productos elaborados sobre la base de carne de res, pollo y cerdo.
- ✓ Se considera a los embutidos de carne de llama como alternativa saludable. La mayor parte de la gente, en mayor o menor grado, sabe que la carne de

llama tiene ventajas importantes, como, nivel proteico alto y bajo en grasas en relación a las otras carnes.

- ✓ La carne de llama tiene mayores nutrientes que la carne vacuna, posee un sabor y aroma distintivos.
- ✓ Las proteínas tienen como función de transportar las sustancias grasas a través de la sangre, elevando así las defensas del organismo. Por lo tanto la ingesta diaria de estos nutrientes son imprescindibles para una dieta sana.
- ✓ Contando con la ventaja de tener el conocimiento del proceso y la manipulación de la maquinaria utilizada en la elaboración y transformación de la materia prima (Carne de Llama) e insumos que se utilizara para el desarrollo del proceso de producción.

#### **1.3.4. Descripción General Del Satisfactor**

Se trata de introducir al mercado del departamento de Tarija, un producto innovador que sea exquisito, con calidad garantizada e higiénicamente procesado, para que de esa manera se pueda mejorar los niveles de nutrición a través de una buena alimentación.

La empresa pertenecerá al sector industrial cárnico, siendo su principal actividad la elaboración de las salchichas de carne de llama.

Será un producto preparado sobre la base de una mezcla de carne de llama, especias, aditivos y condimentos, enfundado en una tripa natural o artificial. Este producto está constituido por carne de llama que deberá estar perfectamente triturada para permitir una mezcla perfecta con los aditivos especias y condimentos.

La carne de llama tiene un aspecto semejante a la carne vacuna, posee un sabor y aroma distintivos, un mayor contenido de proteínas y bajo contenido de grasa en comparación con otras carnes, dando como consecuencia menor formación de

colesterol que es diez veces menor que la de cordero o la de vaca, por lo que su consumo será más saludable.

La carne de llama tiene propiedades altamente nutritivas y con bajos niveles de colesterol lo cual ayudará a largo plazo en minimizar las enfermedades cardiovasculares que son provocadas por el alto consumo de grasas saturadas (colesterol y triglicéridos). También se ha comprobado que la carne de llama posee mayor contenido proteico (24.82%) que la carne de bovinos y ovinos (18 a 21%).

También se debe destacar, la existencia de tiamina y riboflavina (vitamina B2) en cantidades apreciables y de ácido ascórbico (vitamina C) que no se halla presente en otras carnes. Además presentará minerales: calcio, fósforo, hierro y magnesio, todos ellos complementos importantes en el funcionamiento normal de cuerpo humano, superiores a cualquier otro tipo de carne.

El empaque de las salchichas será bolsas de polietileno para el envasado al vacío, el peso será de medio kilo, con un tamaño aproximado es de 10-12 cm. de cada salchicha, cada empaque traerá de 15 a 16 unidades aproximadamente.

### **1.3.5. Oportunidades Del Mercado**

Para identificar las oportunidades en el mercado se tomara en cuenta los siguientes factores:

#### **Económico**

Debido a lo manifestado y a que la producción y aprovechamiento de los camélidos constituye grandes posibilidades para el desarrollo socioeconómico de las comunidades alto-andinas en diferentes aspectos de seguridad alimentaria, alivio de la pobreza, y calidad higiénica y nutritiva, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación(FAO), a solicitud de los países andinos aprobó el proyecto de cooperación técnica “Apoyo a la crianza y aprovechamiento de los camélidos sudamericanos en la Región Andina”

Con la ayuda de la gobernación del Departamento de Tarija, las zonas del altiplano tarijeño, podrán ser beneficiadas en la capacitación en la crianza de camélidos, para poder comercializar y abastecer, carne fresca en los mercados de la ciudad de Tarija.

### **Social**

En el ámbito social se pudo observar que las necesidades del país de satisfacer los requerimientos de la población superando los problemas de falta en la alimentación adecuada de la misma, particularmente de las personas que sufren de enfermedades cardiovasculares, cáncer de colon y mama en el caso de las mujeres pre menopáusicas y superar los problemas de que determinan alta mortalidad en la población de Tarija. La canasta de consumo de alimentos, que parece no adecuada para los fines de una dieta que cumpla los requisitos de una alimentación balanceada y sana. Esto se debe a la capacidad de compra como a tipos de hábitos de consumo que son la causa por la falta de información.

### **Político**

Bolivia es el mayor productor de camélidos, en comparación a Perú, Argentina, Chile y Ecuador, razón por la que el Gobierno boliviano, prevé incentivar al sector para aprovechar la potencialidad de los 2,5 millones de cabezas de ganado camélido que produce el país.

La gobernación del departamento de Tarija fomenta a la crianza de camélidos mediante capacitaciones y apoyados por PROMETA (Protección de Medio Ambiente Tarija), está incentivando la crianza de llamas de dos clases de ejemplares el Tampulli y el Kara.

## **Tecnológico**

Hoy en día la mayoría de las organizaciones no quedan aisladas de los avances tecnológicos, como, la introducción de nuevas maquinarias y equipos con capacidad de alta productividad con mayor calidad y bajos costos, ya que originan nuevas ventajas competitivas lo que les hace resaltar en el mercado. Estos avances tecnológicos también ayudan a las empresas a buscar nuevas estrategias, para la producción de grandes cantidades y así poder abastecer el mercado objetivo.

Además se analizará la oportunidad en el mercado de los cárnicos al ingresar un producto diferenciado, contando con la ventaja de tener el conocimiento del proceso y la manipulación de la maquinaria utilizada en la elaboración y transformación de la materia prima (Carne de Llama) e insumos que se utilizara para el desarrollo del proceso de producción.

## **Cultural**

La costumbre Boliviana por tradición es la fiesta de San Juan en la que la población realiza un consumo masivo de salchichas, al momento de compartir con la familia o los amigos, generando una oportunidad para poder ingresar este producto al mercado tarijeño con fuerza.

## **1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios, para la creación e implementación de una fábrica productora de cárnicos, que desea comercializar salchichas de carne de llama como producto principal, permitiendo obtener un nivel de rentabilidad, además de lograr que el producto sea competitivo con las marcas existentes.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los factores del macro y micro entorno para poder analizar la viabilidad del producto a largo plazo a partir de los riesgos y oportunidades.
- ✓ Identificar los gustos y preferencias del consumidor con respecto a este tipo de producto para establecer una imagen de un producto sano, nutritivo y fácil de preparar.
- ✓ Establecer el tamaño de la demanda potencial que tiene el producto para formular estrategias de marketing.
- ✓ Identificar un mejor proceso de producción en la elaboración de salchichas, para poder así reducir los costos.
- ✓ Definir la estructura organizacional que regirá en la planta de embutidos, para lograr establecer óptimas relaciones dentro de la empresa.
- ✓ Definir el proceso de recursos humanos, formalizando las etapas de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo de personal.
- ✓ Determinar la factibilidad del plan de negocio a través de los diferentes indicadores financieros, para poder implementar la idea de negocio en la ciudad de Tarija.

### 1.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el estudio del proyecto se realizó, la recolección de datos primarios y secundarios utilizando los métodos teóricos y empíricos.

En los métodos teóricos, se utilizó el *método deductivo*, el cual permitió obtener aspectos o características particulares del hecho sujeto de estudio que se encuentra en aspectos generales. Como también se ejecutó el *método analógico*, que permitió realizar comparaciones de las marcas que están más posicionadas dentro del mercado tarijeño, logrando identificar la competencia más fuerte que lograría tener la empresa.

También se empleó el *método empírico* para la búsqueda de datos primarios para el desarrollo del trabajo, donde se tomó en cuenta la técnica de *encuesta* para describir



las características más importantes de los grupos como son los clientes, su percepción del producto, sus gustos y preferencias, para determinar el éxito o fracaso se realizó una encuesta piloto y así pudo comprobar si el producto será aceptado en el mercado y técnica del **cuestionario**, que consistió en un formulario de preguntas concretas que se realizó al tamaño de muestra determinado por el método de muestreo aleatorio simple.

Por último se manejó la técnica de **observación directa** para conocer el comportamiento del consumidor a la hora de adquirir el producto. Lo que nos permitió tener un panorama más completo sobre la situación en estudio del proyecto.

## **1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**Alcance Teórico:** la idea de negocio contemplará las cuatro áreas fundamentales de la Administración, específicamente en las áreas de Producción, Marketing, Recursos Humanos y Finanzas.

La información teórica para el trabajo de investigación se obtendrá mediante conceptos de la investigación científica.

**Alcance Temporal:** La idea de negocio se llevara a cabo tomando en cuenta datos e informes entre las gestiones de 2008 – 2013, la proyección del plan de negocio será del 2014-2018.

**Alcance Espacial:** La idea de negocio se llevara a cabo desde el punto de vista geográfico en el país de Bolivia, en el Departamento de Tarija en la provincia Cercado, zona urbana, Barrio Defensores Del Chaco, calle Pantoja esquina Hugo Mealla.

## **1.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA INVESTIGACIÓN (PLAN DE NEGOCIOS 2013) (ver anexo 3)**



## ANALISIS DEL CONTEXTO

### 1. ANALISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO

Los factores que se analizará son útiles para conocer las influencias externas de las fuerzas del entorno que rodeará la empresa; el tipo de mercado en el que está inmersa, la situación sociocultural y tecnológica a la que se enfrentará, el desarrollo económico del país y las disposiciones del Estado Plurinacional con relación a su política interna y externa.

Es por esta razón que a continuación se estudiará el análisis P.E.S.T.A

#### 1.1. Político

El sector cárnico en Bolivia es un sector con una importante producción local, la cual se encuentra muy protegida por el Gobierno. Para asegurar el abastecimiento del mercado interno existe un Decreto Supremo que prohíbe la exportación de carne, además de otros productos básicos alimenticios como el azúcar o el arroz. De manera excepcional, cada año, el Gobierno autoriza la exportación de los excedentes de la producción anual de carne limitando la cantidad a exportar a través de otro Decreto.

**Según la ley n° 2215** en el artículo tercero, recomienda al poder ejecutivo, la ejecución prioritaria del programa nacional e erradicación de la fiebre aftosa, mediante el servicio nacional de sanidad agropecuaria e inocuidad alimentaria "Senasag", que a través de sus personeros, realizará inspecciones sanitarias en lugares destinados al faeneo, expendio de carnes, procesadores de lácteos, industrias o plantas embutidoras y sus derivados, fondos rústicos de producción ganadera y a todos los lugares que tengan relación con la producción y comercialización de animales, productos, sub productos de origen pecuario, el Senasag, acudirá incluso el al uso de la fuerza pública para el cumplimiento del presente artículo.

Según la Constitución Política Del Estado Plurinacional, se menciona lo siguiente:

### **Artículo 308.**

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

### **Artículo 311.**

#### **II. La economía plural comprende los siguientes aspectos:**

3. La industrialización de los recursos naturales para superar la dependencia de la exportación de materias primas y lograr una economía de base productiva, en el marco del desarrollo sostenible, en armonía con la naturaleza.
4. El Estado podrá intervenir en toda la cadena productiva de los sectores estratégicos, buscando garantizar su abastecimiento para preservar la calidad de vida de todas las bolivianas y todos los bolivianos.
5. El respeto a la iniciativa empresarial y la seguridad jurídica.

Con la ayuda de este artículo, el estado tolerará toda iniciativa de negocio, apoyando con leyes a favor el pequeño empresario.

#### **1.2. Económico**

La economía es un factor que afecta directamente el desempeño de las operaciones de una organización como: los cambios en el producto nacional, el nivel de empleo, la inflación, la tasa de interés para algún movimiento bancario, donde estos hechos afectan el entorno de la empresa e intervienen con su éxito. Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias ya que con frecuencia representan oportunidades y amenazas para la organización. Por tal razón es necesario identificar estas variables para que la empresa logre superar todas las dificultades y sobresalir en el mercado.

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

En la gestión 2012 la economía boliviana registró un crecimiento de 5,2 por ciento, que es similar al nivel de crecimiento del año anterior. Este resultado muestra indicios de estabilización en el ritmo de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), en contraste al desempeño económico del período 2006-2010, que ha mostrado fluctuaciones importantes de un año a otro, pero que a partir del 2011 tienden a disminuir. El crecimiento del PIB se situó en promedio en 4,4 por ciento en la última década, por lo que el crecimiento de la gestión 2012 se encuentra por encima de éste promedio de largo plazo.

### **b) La inflación.**

Es la variación de precios en la economía es decir en qué porcentaje aumentaron o disminuyeron los precios en un periodo de tiempo determinado.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la inflación en el año 2012 alcanzó el 4,5 por ciento. Esto muestra una reducción de la inflación en relación los años 2010 y 2011, cuando la inflación alcanzó 7,2 por ciento y 6,9 por ciento respectivamente.

La inflación en el primer semestre de 2012 alcanzó a 2,0 por ciento, mientras que en el segundo semestre la inflación fue de 2,5 por ciento. Los meses más inflacionarios fueron diciembre, febrero, mayo y noviembre. La inflación en Cochabamba y La Paz se encuentra por encima de la inflación registrada para el conjunto del país. La ciudad más inflacionaria fue la ciudad de Cochabamba, donde la inflación registrada alcanzó el 5,98 por ciento, más de un punto porcentual sobre la inflación general. Las ciudades menos inflacionarias fueron Trinidad y Cobija.

La inflación de alimentos tiene una mayor relevancia para las familias más pobres, pues éstas destinan una mayor parte de su presupuesto a la adquisición de alimentos.

Si la inflación de alimentos es mayor a la inflación general, las familias más pobres sentirán que los precios que enfrentan se han incrementado mucho más que lo que reflejan los índices de inflación.

Se puede concluir que la dispersión en la inflación de los distintos productos fue importante, por lo que la inflación parece haberse concentrado en ciertos productos más que en otros.

**c) Tasa de interés.**

Para cualquier organización los préstamos bancarios forman parte dentro de su sostén diario, sin embargo la actividad económica ha venido disminuyendo ya que cada vez las tasas activas son muy altas y las pasivas muy bajas lo que impide a las organizaciones realizar préstamos y con ello baja el desarrollo de la empresa.

**Según la Ley de Servicios Financieros en el Artículo 1:** La presente Ley tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras y prestadoras de servicios financieros; la protección del consumidor financiero; y la participación del Estado como rector del sistema financiero, velando por la universalidad de los servicios financieros y orientando su funcionamiento en apoyo de las políticas de desarrollo económico y social del país.

Al promulgar la nueva ley de servicios financieros, las entidades financieras ya no ejecutan préstamos, por los bajos intereses que el Gobierno les impone, es que de esa manera afecta a los clientes de las entidades financieras.

**d) Impuesto al valor agregado.**

Es un impuesto que únicamente se grava a la fase de distribución del producto que actualmente es del 13% del monto de compras que se realizan a las empresas por lo tanto se verá afectado en el producto final es decir lo pagaría el consumidor.

**e) Inversión privada**

A partir del 2006 la inversión privada nacional se ha convertido en la segunda fuente de inversión más importante en Bolivia, superando a la inversión extranjera directa que ocupaba generalmente este lugar. Entre 2006 y 2012, la inversión privada alcanzó un promedio del 6 por ciento con respecto al PIB, que se explica en gran medida por la mejora en la dinámica externa de precios, la cual ha repercutido de forma directa en los ingresos de las familias y empresas, pero también en el flujo de recursos fiscales que luego se han

inyectado a la economía a través de la inversión y el gasto de este sector. Los datos al primer semestre del 2012 muestran, que la inversión privada nacional representó el 47,0 por ciento del total de los recursos invertidos en el periodo mencionado, lo que equivale a US\$ 1.244,1 millones. Sin embargo, esta cifra es menor en 14,6 por ciento a la inversión privada registrada en similar periodo en 2011, cuando el sector privado nacional había invertido un total de US\$ 1.456,0 millones.

### **1.3. Social**

En el entorno social se tomará en cuenta a las expectativas cambiante de la sociedad en la que opera, es por esta razón que se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

#### **a) Los Conflictos Sociales**

El año 2012 se registraron 745 nuevos eventos conflictivos, dando un promedio de 62 conflictos mensuales. Esta cifra es inferior a la del año 2011, cuando el promedio superó los 73 conflictos al mes. Ese año marcó un record desde 1970 de acuerdo a los datos registrados por el Observatorio de Conflictos de Ceres, que coordina con Ciudadanía y recibe apoyo de Cosude. Los meses de mayor intensidad fueron marzo y octubre, y al final del año se observó una tendencia declinante, con la cantidad bajando hasta llegar a 36 en el mes de diciembre. Aun cuando es alentadora la reducción de conflictos luego del record del 2011, sigue teniendo un nivel muy elevado. El dato del 2012 ha sido superior al promedio de todo el periodo de gobierno de Evo Morales, que hasta el 2012 llega a 55,3 conflictos al mes, o 1,84 conflictos diarios.

Esto implica que el costo económico de la conflictividad es muy alto y representa una pérdida de crecimiento que será imposible recuperar. Aplicando los parámetros encontrados en el estudio econométrico de la relación entre conflictos y crecimiento entre 1970 y 2004 a los datos correspondientes al actual periodo de gobierno, se estima la pérdida económica anual por conflictos entre 1,6 y 3 puntos de crecimiento anual del PIB dependiendo de la intensidad de los conflictos. Las pérdidas provienen de la interrupción del trabajo y la producción, del aumento en los costos de transacción y comercio y del desaliento a las inversiones debidas a la incertidumbre que generan.

En términos generales, el PIB real de la economía podría ser hoy un 16 por ciento más grande de lo que es si los bolivianos no hubiéramos protagonizado tantos paros, bloqueos, marchas y movilizaciones. También puede decirse que la pobreza sería menor, y una proporción más elevada de la población estaría gozando hoy de mejores condiciones de vida.

#### **b) El Desempleo**

El ministro de Economía y Finanzas Públicas, informó que la tasa de desempleo en Bolivia fue reduciendo en los últimos años, hasta la gestión 2006 fue de 8%, obteniendo una notable reducción hasta la gestión 2012 con una tasa inferior al 5%.

Según el mandatario Evo Morales destacó que se seguirá trabajando en la creación de nuevas empresas privadas y públicas, situación que favoreció para que la tasa de desempleo se redujera.

#### **c) El aporte económico de las mujeres en las familias**

El impacto del empoderamiento económico de las mujeres tiene un efecto de desarrollo a la hora de aportar en la economía familiar, ya que en la actualidad las mujeres al igual que los hombres tienen trabajo de horario completo, es por esta razón que las familias optan por pensionarse o realizar comidas rápidas que en muchos casos no son muy nutritivas.

El incremento en la tasa de divorcio es otro factor de la participación laboral femenina, hoy en día, las mujeres adultas están empleadas con propósito lucrativo fuera del hogar, para poder sustentar a sus familias.



#### **1.4. Tecnológico**

La tecnología es hoy una variable del entorno fundamental para muchas empresas, es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa, posibilitan obtener unos productos claramente diferenciados o a menor costo que la competencia, aumentando la productividad.

Para poder seguir siendo competitivos, empresas y países deben mantenerse actualizados en relación con los desarrollos tecnológicos que afecten a la capacidad de obtención de bienes y servicios.

En Bolivia, la brecha tecnológica es aún muy grande, el gasto tecnológico es uno de los más bajos de la región (en Sud América). Pero a su vez ofrece muchas posibilidades de crecimiento de cualquier actividad económica como también problemas con la desaparición de fuentes de empleo o la sustitución de la mano de obra. La consecuencia de la baja inversión en investigación y desarrollo es que existe una fuerte dependencia tecnológica llegada del exterior que suele tener un alto costo y que dependen de factores difíciles de manejar, la disponibilidad tecnológica está fuertemente ligada al poder adquisitivo.

#### **1.5. Ambiental**

El gobierno Boliviano y el empresariado agroindustrial consolidaron una “alianza productiva” y comenzaron a diseñar un plan estratégico conjunto para garantizar el abastecimiento de alimentos en el mercado interno, y al mismo tiempo aumentar las exportaciones agrícolas, en un intento de aprovechar la crisis alimentaria global como una “oportunidad” de negocio.

Al cumplir su primer año de gestión como Presidente del Estado Plurinacional el 22 de enero de 2010, Evo Morales propuso articular una alianza con todos los productores del país con el objetivo de tomar medidas frente a las inundaciones, sequías y otros efectos del cambio climático, delinear una estrategia que garantice la seguridad alimentaria nacional y ayudando a la Protección del Medio Ambiente, conservación y preservación de recursos naturales, y así mismo mejorando la calidad de las materias primas.

Estas propuestas impulsan al desarrollo de nuevas ideas de negocio, asegurando la provisión de materia prima, protección del medio ambiente que ayudará al proyecto a mejorar la calidad de materia prima que se necesitará.

## **2. ANALISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO**

### **2.1. Consumidores**

Para determinar los posibles consumidores, se tomó en cuenta el siguiente factor:

#### **✦ Factor demográfico:**

De acuerdo a datos obtenidos del INE (instituto nacional de estadística)<sup>1</sup>, se tomó a la población de la ciudad de Tarija, de la provincia cercado, con 42.548 habitantes que comprenden entre la edad de 40-65 años y formando parte de todos los estatus socio económicos (alto, medio y bajo), para la realización del plan de negocios, ya que el producto que se pretende introducir al mercado es nutritivo y con bajo nivel de colesterol, es por esto que la empresa selecciono a dicho factor demográfico, tomando en cuenta que estas personas van cambiando su metabolismo y siendo más propensos a adquirir enfermedades, al consumir productos que contienen alto nivel de colesterol, arriesgándose a contraer enfermedades cardiovasculares y problemas renales entre otros.

### **2.2. Competidores Actuales**

Entre los competidores nacionales y locales más sobresalientes tenemos:

---

<sup>1</sup>Datos obtenidos del CENSO, 2012

**CUADRO N° 1**  
**Competidores Actuales**

MARCA	ORIGEN	MATERIA PRIMA
STEGE	La Paz	Res y cerdo
SOFIA	Santa Cruz	Res, pollo y cerdo
FRIDOSA	Santa Cruz	Res, pollo y cerdo
TORITO	La Paz	Res
TALLER DE INGENIERÍA DE ALIMENTOS(U.A.J.M.S)	Tarija	Res, pollo y cerdo
BANDY	Tarija	Res y cerdo
EL REY	Tarija	Res y cerdo

**Fuente: elaboración propia**

Debido a que la idea de negocio será nueva en el mercado tarijeño, no se cuenta con competidores directos, es decir empresas que produzcan exactamente el mismo producto (salchichas de carne de llama). Por lo tanto la competencia es indirecta, que está compuesta por empresas productoras de embutidos de carne de res, pollo y cerdo.

### **2.3. Competidores potenciales**

La competencia potencial del sector estará definida por las amenazas de entrada de nuevos competidores y la aparición de nuevos productos extranjeros y nacionales llegando a interferir en la adquisición del producto, que será ofrecido al mercado con características similares, los cuales pueden sustituir al producto que se pretende introducir en el sector.

La incorporación de nuevos competidores al sector, puede obligar a bajar los precios o a incrementar los costos, para afrontar esta nueva competencia, reduciendo la rentabilidad.

Esta amenaza de nuevos ingresos depende de:

### **Barreras De Entrada**

#### ➤ **Desventajas en Costos**

La empresa puede tener ventajas de costos independientes, no igualables por los competidores de nuevo ingreso como:

- El Acceso favorable en la adquisición de la materia prima.
- Localización privilegiada que tendrá la empresa.
- Subvenciones públicas a las pequeñas empresas y apoyo del Gobierno.
- Producto patentado.

#### ➤ **Diferenciación**

La diferenciación crea una barrera al ingreso que obligará a realizar a los competidores, grandes gastos para superar la lealtad de los clientes. Dicho esfuerzo, por lo general, toma un largo periodo de tiempo e implica pérdidas al principio, además, tales inversiones son particularmente arriesgadas.

Lo cual ocasionará, que la empresa este bien establecida, contando con la identificación de la marca y lealtad de los consumidores. El mismo se derivará de:

- La publicidad realizada en el pasado
- El servicio al cliente
- Ser el primero en el sector.

#### ➤ **Costos De Cambio**

Son los costes en que incurre el comprador al cambiar de proveedor:

- Reentrenamiento de los empleados
- Nuevo equipo auxiliar
- Tiempo de prueba
- Necesidad de ayuda técnica
- Rediseño del producto

Si estos costos son elevados, los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer condiciones muy favorables para que al comprador le compense cambiar.

➤ **Acceso a los Canales de Distribución**

Hace referencia a la dificultad de asegurar la puesta a disposición del consumidor de un nuevo producto, en la medida en que los canales de distribución estén controlados por las empresas ya establecidas. La empresa de nuevo ingreso debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante:

- Reducción de precios
- Asignaciones para publicidad compartida
- Promociones y otros.

En ocasiones, esta barrera para el ingreso es tan alta que, para salvarla, una nueva empresa se ve obligada a crear un canal de distribución completamente nuevo.

➤ **Políticas De Los Poderes Públicos**

El poderes públicos pueden limitar o incluso impedir el ingreso a ciertas actividades. Los sectores reglamentados, como el del transporte, son ejemplos obvios.

Otras restricciones son las siguientes:

- Normas anticontaminación
- Normas de seguridad
- Normas sobre especificaciones del producto (en los alimentos y otros relacionados con la salud)

Después de analizar las amenazas de los nuevos competidores y la aparición de nuevos productos, se llega a la conclusión de que afectaría a la empresa, en menor grado por la dificultad que presentarían al tratar de introducir nuevos productos similares al que la empresa ofertará al mercado.

## **2.4. Productos Sustitutos**

A través de un sondeo que se hizo a los consumidores de embutidos en algunos friales de la ciudad de Tarija se pudo constatar, que los productos sustitutos de mayor preferencia son:

- Mortadela
- Chorizo
- Jamón
- Hamburguesa
- Salame
- Patés

Los productos sustitutos, son aquellos que los consumidores pueden elegir uno en vez de otro, pero que satisface la misma necesidad. El cliente preferirá el producto sustituto simplemente por gusto o por los paradigmas que presentará de ser un producto nuevo en el mercado.

## 2.5. Proveedores

Los proveedores que abastecerán la materia prima son:

**CUADRO N° 2**  
**Proveedores de la Materia Prima**

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	ORIGEN
Carne de llama	✓ Sr. Tomás Condori	✓ Yunchará
	✓ Sr. Marcelo Altamirano	✓ El Puente
	✓ Sra. Martha Sánchez	✓ Iscayachi
Tripa artificial Fosfatos Nitritos Condimento para salchichas Sorbato Antioxidante Fijador de color Colorante vegetal Sal yodada	• Distribuidora Sur	• Av. La Paz esq. Delfín Pino
	• Distribuidora Esencial	• C/Cochabamba entre Colon y Daniel Campos
	• Distribuidora Maprial	• C/Suipacha y Alejandro del Carpio

**Fuente:** Elaboración propia

La empresa contará con una variedad de proveedores de la materia prima, como también de los insumos, que evitará que en caso de que uno de estos no pueda proveer sus productos a la empresa, se tenga otro dispuesto a hacerlo.

Se establecerán alianzas estratégicas y buenas relaciones personales con algunos de los proveedores, para que se pueda lograr una ventaja o acuerdos de negociación con ellos en cuanto a los precios.

**Proveedores de los costos indirectos de fabricación:**

**CUADRO N° 3**  
**Proveedores De Los Costos Indirectos De Fabricación**

DESCRIPCIÓN	EMPRESA	UBICACIÓN
Agua	Cooperativa de servicios de agua de Tarija COSALLT	C/ ingavi y O'conor
Energía eléctrica	Servicios Eléctricos De Tarija "SETAR"	Zona Morros Blancos
Gas	Empresa Tarijeña del Gas EMTAGAS	Barrio Pedro Antonio Flores
Maquinaria y Equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Maquinaria Boliviana</li> <li>✦ Importaciones: FAMAVA, FARINA, CATO, BRUNETTI HERMANOS,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Departamento de la Paz.</li> <li>✦ Republica Argentina.</li> </ul>
Teléfono	Cooperativa de Servicios de Telecomunicaciones Tarija Ltda. COSETT	Calle Suipacha entre C\15 de Abril
Internet	Tecnología Inteligente para gente con onda TIGO	Calle Virginio Lema entre C\Colon y C\Suipacha

**Fuente:** Elaboración propia

Debido a que no se cuenta con diversos proveedores de los costos indirectos para la empresa, la misma dependerá de sus servicios, tomando como un punto desfavorable para el desarrollo eficiente en la elaboración del producto.



### **3. SINTESIS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO E INMEDIATO**

Según el análisis del entorno mediato se pudo constatar que existen leyes que protegen las iniciativas privadas, para contribuir al desarrollo económico y social del país. El factor económico tiene gran repercusión sobre las estrategias, ya que con frecuencia representan oportunidades y amenazas en las organizaciones. Aun así lo que todavía ni se logró solucionar en el país, son los conflictos sociales, que van marcando la historia de los bolivianos, ya que esto implica pérdidas cuantiosas en la economía que no serán recuperables, si los bolivianos no protagonizarían tantos paros, bloqueos, marchas y movilizaciones, puede decirse que la pobreza sería menor, y una proporción más elevada de la población estaría gozando hoy de mejores condiciones de vida. En cuanto a la tecnología en Bolivia, existe una fuerte dependencia tecnológica llegada del exterior que suele tener un alto costo y que dependen de factores difíciles de manejar.

En el análisis del entorno inmediato, se observó que para la introducción de este nuevo producto, la empresa tendrá que estar preparada para afrontar a la competencia, en el esfuerzo de entrar al mercado, hay decenas de actores, grandes y pequeños, nuevos y experimentados, formales e informales y hasta contrabando. En un terreno tan diverso la preferencia del consumidor se rige por la calidad, la presentación y por supuesto, el precio, que serán nuestro punto de partida hacia el mercado.

Se analizó también, que para los posibles competidores potenciales, será difícil introducirse al mercado porque existen barreras de entrada, que no les permitirá el acceso al mercado fácilmente, es decir que afectaría a la empresa en menor grado, por la dificultad que presentarían al tratar de introducir nuevos productos similares al que la empresa ofertará.

Por otra parte se investigó que los productos sustitutos identificados por medio de los consumidores, son cuantiosos ya que existe una gran variedad en los que el consumidor puede optar al momento de la compra

Finalmente, se puntualizó que la empresa contará con una variedad de proveedores que abastecerán de la materia prima, como también de los insumos, que evitará que en caso de

que uno de estos no pueda proveer sus productos a la empresa, se tenga otro dispuesto a hacerlo. Pero en cuanto a los proveedores de los costos indirectos para la elaboración del producto, son mínimos ya que son los únicos que existen en el Departamento de la ciudad de Tarija, excepto de la maquinaria que se utilizará importada desde la República Argentina.

**CUADRO N° 4**  
**Síntesis Del Análisis Del Entorno**

FACTORES	GRADO DE INFLUENCIA		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Competidores actuales		✓	
Competidores potenciales			✓
Productos sustitutos	✓		
Proveedores		✓	

**Fuente:** Elaboración propia

## **NATURALEZA DEL NEGOCIO**

### **2. DESCRIPCION DEL PRODUCTO O IDEA DEL NEGOCIO**

Se trata de introducir al mercado del departamento de Tarija, un producto innovador que sea exquisito, con calidad garantizada e higiénicamente procesado, para que de esa manera se pueda mejorar los niveles de nutrición a través de una buena alimentación.

La empresa pertenecerá al sector industrial cárnico, siendo su principal actividad la elaboración de las salchichas de carne de llama.

Será un producto preparado sobre la base de una mezcla de carne de llama, cerdo, tocino y aditivos, enfundado en una tripa artificial. Este producto está constituido por carne de llama que deberá estar perfectamente triturada para permitir una mezcla perfecta con los aditivos.

La carne de llama tiene un aspecto semejante a la carne vacuna, posee un sabor y aroma distintivos, un mayor contenido de proteínas y bajo contenido de grasa en comparación con otras carnes, dando como consecuencia menor formación de colesterol que es diez veces menor que la de cordero o la de vaca, por lo que su consumo será más saludable.

La carne de llama tiene propiedades altamente nutritivas y con bajos niveles de colesterol lo cual ayudará a largo plazo en minimizar las enfermedades cardiovasculares que son provocadas por el alto consumo de grasas saturadas (colesterol y triglicéridos). Se ha comprobado que la carne de llama posee mayor contenido proteico (24.82%) que la carne de bovinos y ovinos (18 a 21%).

También se debe destacar, la existencia de tiamina y riboflavina (vitamina B2) en cantidades apreciables y de ácido ascórbico (vitamina C) que no se halla presente en otras carnes. Además presentará minerales: calcio, fósforo, hierro y magnesio, todos ellos complementos importantes en el funcionamiento normal de cuerpo humano, superiores a cualquier otro tipo de carne.

El empaque de las salchichas será bolsas de polietileno para el envasado al vacío, el peso será de medio kilo, con un tamaño aproximado es de 10-12 cm. de cada salchicha, cada empaque traerá de 15 a 16 unidades aproximadamente.

## **2.1. JUSTIFICACION DE LA EMPRESA**

Se seleccionó este nombre para la empresa, en base a la encuesta piloto que se realizó al consumidor, donde se presentó alternativas para identificar el posible nombre y marca de la empresa, ya que el mismo tomó en cuenta que sea un nombre corto, fácil de pronunciar. Dando como resultado lo siguiente:

### **2.1.1. Nombre de la Empresa**



El nombre de la marca se eligió por ser un nombre corto y fácil, para que los consumidores puedan identificar fácilmente en el mercado.

***"EMBUTIDOS LOS ANDES S.R.L."***

### **Significado del nombre “LOS ANDES”**

Siendo que el producto será elaborado a base de carne de llama, y dicho camélido vive en las tierras altas andinas, sobre todo en el Altiplano de la Cordillera de los Andes, siendo este su habitat natural. Es por esta razón que se eligió el nombre de los Andes

### **Significado de los colores:**

“Los colores incrementan el nivel de energía visual y dejan una impresión duradera”.

**Rojo:** fortaleza, valentía, deseo, fuerza, valor e impulsividad. La empresa se identificará por la valentía de correr el riesgo para enfrentar a la competencia y poder llegar al consumidor.

**Verde:** naturaleza, esperanza, crecimiento, equilibrio y estabilidad. El producto estará asociado con la naturaleza, este color indica que el producto deriva de un animal ecológico.

**Amarillo:** energía, felicidad, diversión, confianza, alegría e innovación. El producto se caracteriza por ser innovador y confiable para el consumidor.

### **Nombre del Producto**

**“SALCHICHAS DE CARNE DE LLAMA”**

### **Marca De La Empresa**



**“SALCHILLAMA”**

La marca propuesta se determinó por el nombre del producto (salchichas) y el nombre de la materia prima principal (la llama) quedando como marca SALCHILLAMA

**Slogan:** Se presentará una propuesta diferente del producto, debido a los componentes nutritivos y sabor diferente en la búsqueda de una mejor alimentación en la población tarijeña.

***“Una propuesta diferente”***

### 2.1.2. Tipo de Empresa

El tipo de empresa que adoptará será una *Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL.)*, estará conformada por tres personas denominadas “socios”, en la que los socios son responsables de las obligaciones sociales de la empresa según el monto de sus aportes de capital a la empresa. Este tipo de sociedad debe tener como mínimo dos o más personas y no debe exceder más de veinticinco socios.

**CUADRO N° 5**

DESCRIPCIÓN	TIPO DE EMPRESA
1. Según la actividad y su naturaleza	Empresa Industrial
2. Según el origen de su capital	Empresa Privada
3. Según su magnitud	Empresa Pequeña (microempresa)
4. Según su organización	Empresa de sociedad de Responsabilidad Limitada S.R.L.

### 2.1.3. Ubicación y Tamaño

#### Ubicación

La instalación de la empresa se localizará en la Ciudad de Tarija, Zona El Campesino, Barrio Defensores Del Chaco, calle Pantoja esquina Hugo Mealla



#### Tamaño

Según los datos obtenidos del ministerio de desarrollo productivo de Bolivia se considerará a la empresa como micro empresa donde el número de trabajadores serán menos de diez empleados.

## 2.2. GESTION EMPRESARIAL

### 2.2.1. Visión, Misión y Valores de la Empresa

#### Componentes de la visión:

*Descripción de lo que emocionalmente se aspira ser en el futuro*

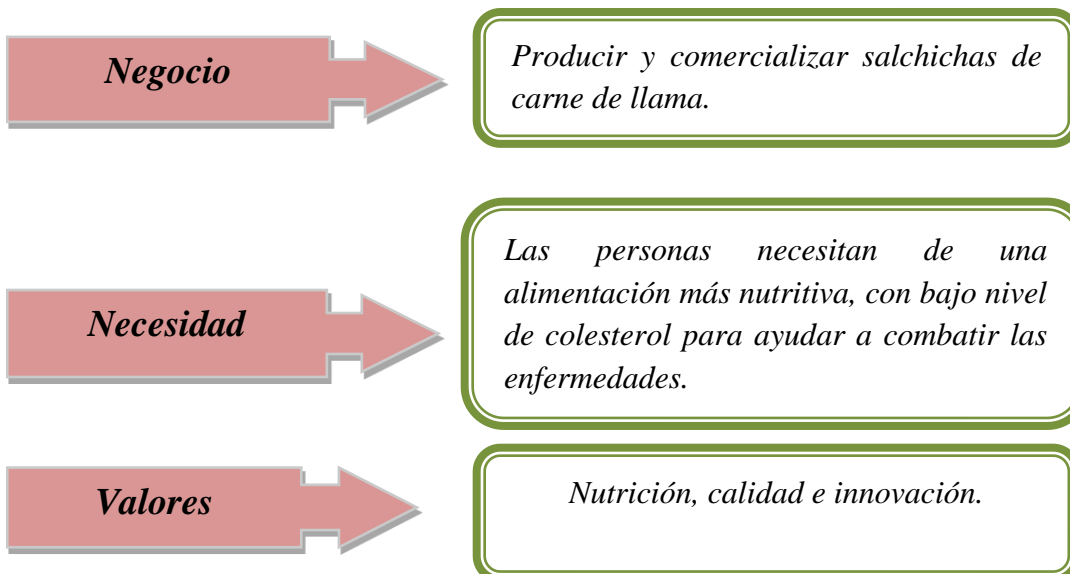
*Ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización de embutidos de carne de llama.*



### **Visión**

*Ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización de embutidos de carne de llama en la ciudad de Tarija, buscando alcanzar nuevos mercados a nivel nacional, brindando un producto nutritivo, con un personal eficiente, responsable y motivado.*

### **Componentes de la misión:**



### **Misión**

*Producir y comercializar salchichas de carne de llama a nivel local, buscando mejorar la calidad de vida de las personas, a través de la innovación, nutrición y calidad que brinda el producto, proporcionando confianza e integridad.*



## Valores de la Empresa

- **Innovación:** Búsqueda y descubrimiento, experimentación, desarrollo y adopción de nuevos productos, aprovechando las ventajas que ofrece el mercado y llegar a ser más competitivos.
- **Eficiencia:** Utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta.
- **Confianza:** Trabajar con proveedores confiables que nos aseguren el suministro de materias primas de la más alta calidad.
- **Respeto:** Demostrar el interés hacia el personal de la empresa.
- **Responsabilidad:** Creando metas de responsabilidad y cumplimiento que inspiren confiabilidad empresarial y satisfagan plenamente los requerimientos particulares de la empresa y las necesidades del consumidor.
- **Integridad:** Se tendrá el compromiso de hacer las cosas bien desde el principio, al ser sinceros con los clientes y transparentes en el manejo de nuestras operaciones, se estimulará y apoyará el trabajo en equipo.
- **Crecimiento:** Perseguir la evolución sostenida, tanto en lo económico como humano, garantizando la prosperidad del negocio.
- **Higiene:** Expresar el interés hacia el consumidor final, para garantizarles un producto higiénicamente elaborado, además de prevenir daños a la salud de la población, un valor característico y primordial que tendrá la empresa.

### 2.2.2. Objetivos Estratégicos de la Empresa

- ✓ Demostrar ser una empresa confiable y con calidad única en la elaboración del producto, esperando incrementar nuestro capital de trabajo en no más de 2 años.
- ✓ Consolidar la marca de la empresa siendo pionera en la elaboración de salchichas de carne de llama, abriendo canales de distribución en los demás departamentos hasta el año 2018.

- ✓ Adoptar nuevas tecnologías para maximizar el desarrollo de la empresa ya que en el área de distribución la tecnología es muy importante y contar con tecnología de punta acrecentará el desarrollo hasta el 2018.
- ✓ Desarrollar tácticas de capacitación, para acelerar el conocimiento de los trabajadores de la empresa.
- ✓ Alcanzar un posicionamiento con la nueva imagen del producto, para obtener preferencia en el consumidor.
- ✓ Describir el producto en el mercado para realizar estrategias de publicidad y promoción.

### **2.2.3. Ventajas Competitivas**

Las ventajas competitivas que se tiene del entorno son:

- ✓ Será una empresa generadora de un producto e idea innovadora.
- ✓ Producto que tendrá un alto nivel de diferenciación, debido a características como su sabor, textura y valor nutricional.
- ✓ El producto que producirá y comercializará la empresa, es una nueva forma de consumir la carne de llama, siendo más nutritiva y bajo en colesterol, ya que los embutidos de carne de res, pollo y cerdo, presentan altos índices de grasas.
- ✓ El producto servirá para una dieta saludable y tendrá un agradable y único sabor.

## **PLAN DE MARKETING**

### **1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Según el objetivo genérico que se plantea en el perfil del trabajo, para que este se desarrolle y llegue a una conclusión se realizara una investigación de mercado donde se recopilara información necesaria, confiable y sobre todo actualizada que ayudará a determinar el nivel de aceptación del producto, identificar las expectativas y exigencias del cliente.

Para realizar un análisis del mercado y conocer los factores que influyen en el desarrollo de la idea a implementar, en la investigación se tomó en cuenta datos de la población en un rango de 40 a 65 años de edad, que desean cuidar su salud y poseer una alternativa de prevención de enfermedades.

#### **1.1. Proyecto de Investigación de Mercados**

Se lleva adelante la investigación de mercados para obtener información directamente del consumidor, tratar que la misma sea actualizada, relevante y confiable, de tal forma que ayude al desarrollo del plan de negocios.

##### **1.1.1. Problema Gerencial**

*¿La introducción de este nuevo producto será rentable y lograra satisfacer la necesidad de consumir un producto saludable?*

##### **1.1.2. Problema de Investigación de Mercados**

Es importante saber que en la actualidad las empresas que desarrollan sus actividades en el mundo entero, requieren ampliar los mercados con la introducción de nuevos productos, todo esto se debe gracias a la globalización que se está viviendo.

El plan de negocio que desea ejecutar es con la finalidad de satisfacer necesidades insatisfechas como alimentación, nutrición, entre otros, actualmente no existe un producto similar en la ciudad de Tarija (salchichas de carne de llama), como también se observa que la población en su mayoría no tiene conocimiento de los beneficios que ofrece la carne de llama.

Debido a la poca accesibilidad de información acerca de la demanda, se observó que las personas adquieren embutidos argentinos, esto se da porque dichos productos son más económicos a diferencia de los productos nacionales, cabe resaltar que los productos argentinos son fáciles de adquirir, ya que la moneda de este país se está devaluando cada día más. Además se observó que existe gran variedad de productos sustitutos que los consumidores pueden optar al momento de la compra.

En cuanto a la competencia, se analizó que existen empresas nacionales y locales que se dedican a la elaboración de embutidos, que se encuentran establecidas en el mercado, siendo este un factor que llegaría a obstaculizar el ingreso de una empresa.

Es por esta razón, que a través de la presente investigación se pretende identificar las necesidades y expectativas de nuestros clientes potenciales para así reducir la incertidumbre y demostrar la viabilidad del proyecto.

Una de las herramientas que creemos que es fundamental para hacer conocer, motivar y conseguir la lealtad del consumidor hacia sus productos y/o servicios es realizar una correcta investigación de mercados para conocer sus necesidades y así poder satisfacer las necesidades identificadas.

### **1.1.3. Pregunta científica de Investigación de Mercados**

*¿Cuáles son los factores que influyen en el consumidor al momento de la compra de embutidos, para que la empresa productora y comercializadora de carne de llama pueda ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de los consumidores en el mercado tarijeño?*

### **1.1.4. Planteamiento de la hipótesis**

**H1.**-El consumo del embutido con características nutricionales serán apreciadas a la hora de consumo por el mercado meta.

**H2.**-El mercado meta estará de acuerdo con la introducción de las salchichas de carne de llama en la ciudad de Tarija.

### **1.1.5. Objetivos de la Investigación de Mercados**

#### **Objetivo General**

Identificar datos importantes sobre el mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones sobre la introducción del nuevo producto.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Determinar el grado de aceptación que podría tener la empresa elaboradora de salchichas de carne de llama en la ciudad de Tarija.
- ✓ Identificar y determinar a través de una investigación de mercados las necesidades y expectativas del mercado meta, respecto al producto que se pretende ingresar al mercado local, para así tomar decisiones de marketing.
- ✓ Identificar los principales competidores en el mercado seleccionado, para poder revelar cuál es la marca líder en el mercado líder
- ✓ Verificar si el producto tendrá acogida dentro del Mercado, para poder determinar la capacidad de producción.
- ✓ Analizar las características en las que se basan los consumidores al momento de su compra, para poder conocer las necesidades y requerimientos de los mismos.
- ✓ Identificar el nivel de consumo de embutidos en la ciudad de Tarija, para poder comprobar si existe gran demanda de los mismos.
- ✓ Comprobar si los consumidores conocen las características de la carne de llama, para poder determinar si el producto será consumido.

### **1.1.6. Métodos y Técnicas de Investigación de Mercados**

La metodología que se empleará en el desarrollo del plan de negocios son:

El *método exploratorio* que se utilizará para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, investigar problemas del comportamiento humano que se consideren cruciales, para investigación.

El *método descriptivo* que servirá para especificar las propiedades importantes de la población a la que se investigará sometido al análisis, se medirá y evaluará diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, su percepción del

producto, sus gustos y preferencias, lo que permitirá tener un panorama más completo sobre la situación en estudio del plan.

La técnica que se usara será la **encuesta** para describir las características más importantes de los grupos como son los clientes, su percepción del producto, sus gustos y preferencias, para determinar el éxito o fracaso se realizara una encuesta piloto y así poder comprobar si el producto será aceptado en el mercado y la técnica de **observación directa** para conocer el comportamiento del consumidor a la hora de adquirir el producto. Lo que permitirá tener un panorama más completo sobre la situación en estudio del proyecto.

## **1.2. Diseño de Investigación**

Mediante la elaboración del diseño de investigación se tuvo un plan guía para recopilar información y analizar los datos, mediante un diseño formalizado y escrito que permitirá extraer información deseada.

El diseño que sigue la presente investigación de mercado está sujeto al empleo de encuestas, dirigidas a personas que se encuentra en un rango de 40 a 65 años de edad.

Para poder realizar el trabajo de campo, definir las fuentes de investigación y la recolección de datos, procediendo al diseño de una encuesta piloto y determinando el tamaño de la muestra necesaria a través del empleo de herramientas estadísticas, seguidamente se realizará el uso del instrumento de recolección de información primaria es decir de la encuesta, para finalmente analizar y expresar los resultados a través de gráficas e interpretaciones llegando a una conclusión final de la investigación.

### **1.2.1. Recopilación de la información**

La información que se requirió recopilar con la presente investigación de mercado, es información primaria y secundaria.

- **Información primaria.**- Se desarrollará con el propósito de obtener información, los cuales se obtendrán a través de encuestas dirigidas a la población que se encuentra en un rango de edad de 40 a 65 años de vida, porque se considera que muchos de ellos realizan una actividad económica, por el cual perciben un ingreso económico y tienen un razonamiento lógico para la capacidad de compra.
- **Información secundaria.**- los datos obtenidos en esta fuente fueron recopilados de la información ya procesada de libros (Metodología de la Investigación por Roberto Hernández Sampieri, Fernández-Collado Carlos, Pilar; Zikmund William G., Babin Barry J.; Investigación De Mercados), páginas web (Instituto Nacional de Estadística I.N.E.) para contribuir con la investigación.

### **1.2.2. Determinación de la Población y el tamaño de la Muestra**

#### **DATOS:**

N=42.548

P=0,80

Q=0,20

$Z_{E/2} = 94\% = 1,77$

E= 6% = 0,06

#### **DONDE:**

N= población total.

P=probabilidad de éxito.

Q= probabilidad de fracaso.

Z= valor de la normal dado un nivel de confianza

e= margen de error permitido.

$$n_o = \frac{(Z_{E/2})^2 * N * p * q}{(e)^2(N - 1) + (Z_{E/2})^2 * p * q}$$

$$n_0 = \frac{(1,77)^2 * 42548 * 0,80 * 0,20}{(0,06)^2(42548 - 1) + (1,77)^2 * 0,80 * 0,20}$$

$$n_0 = 138,78 \approx 139$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n = \frac{139}{1 + \frac{139}{42548}}$$

$$n = 138,54 \approx 138$$

El número de encuestas se deberá realizar serán 138 encuestas.

#### **1.2.2.1. Las Encuestas**

Esta técnica estará destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, se utilizará un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito (Ver anexo 4).

Se consideraron el error de 6% y el nivel de confianza 94 %, ya que a través de la recolección de la prueba piloto, se identificó una dificultad al recopilar la información, donde se verificó que dichas personas tienen mayores ocupaciones, ya que no estaban con el tiempo necesario para poder responder el cuestionario.

#### **1.2.2.2. El cuestionario**

Es una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas escritas, que debe responder el entrevistado. Dicho cuestionario una vez elaborado y reestructurado será aplicado a la población meta.



El formato de respuestas para las preguntas fue abierto y cerrado; las preguntas para respuestas abiertas permitieron conocer opiniones de intereses que facilitaron el análisis de la situación y la estructuración de la propuesta; el contenido de las preguntas fueron de 11 preguntas que permitirán conocer características del consumo de los embutidos, la aceptación o rechazo del nuevo producto que se pretende introducir al mercado, la marca que más prefiere la población entre las relevantes.

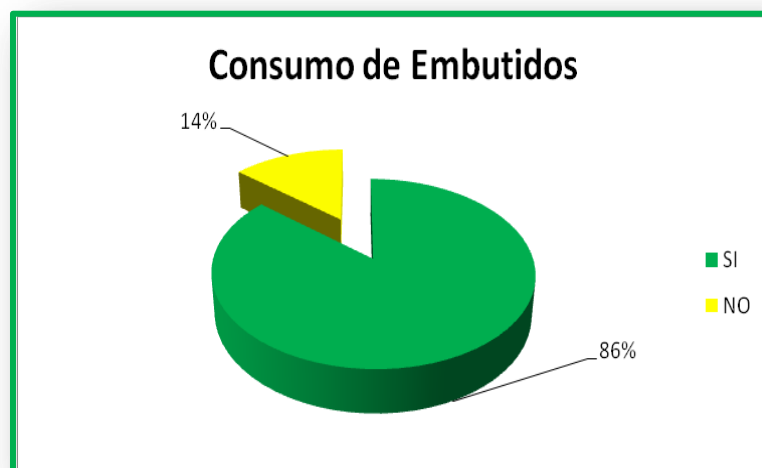
### 1.2.2. Presentación y Análisis de Resultados

#### 1.- ¿Consume usted embutidos?

CUADRO N° 6

CONSUMO DE EMBUTIDOS		
	Frecuencia	Porcentaje
SI	119	86%
NO	19	14%
TOTAL	138	100 %

GRAFICA N° 1



## INTERPRETACIÓN

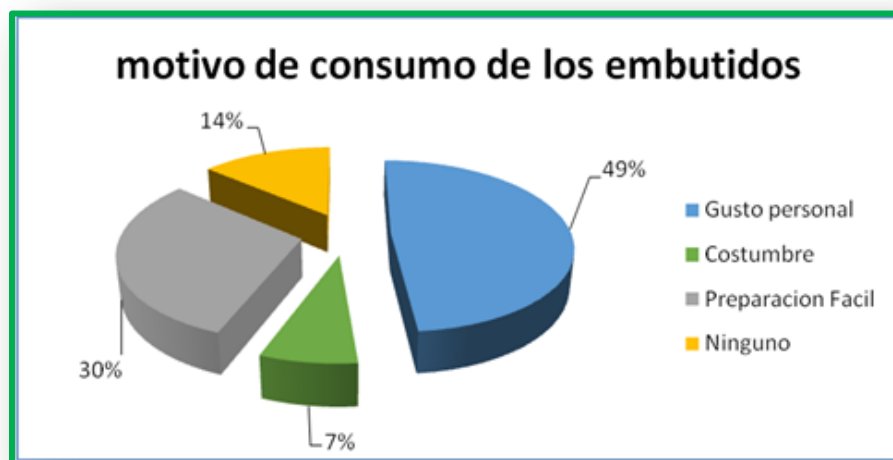
De las personas encuestadas la mayoría consume embutidos con un total de 119 personas y el restante respondió que no consume embutidos por motivos diferentes. Al obtener estos datos se pudo determinar que se conseguirá introducir el nuevo producto.

### 2.- ¿Cuál es el motivo de consumo de embutidos?

CUADRO N° 7

MOTIVO DE CONSUMO DE EMBUTIDOS		
	Frecuencia	Porcentaje
Gusto Personal	67	49 %
Costumbre	10	7 %
Preparación Fácil	42	30 %
Ninguno	19	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>

GRAFICA N° 2



## INTERPRETACIÓN

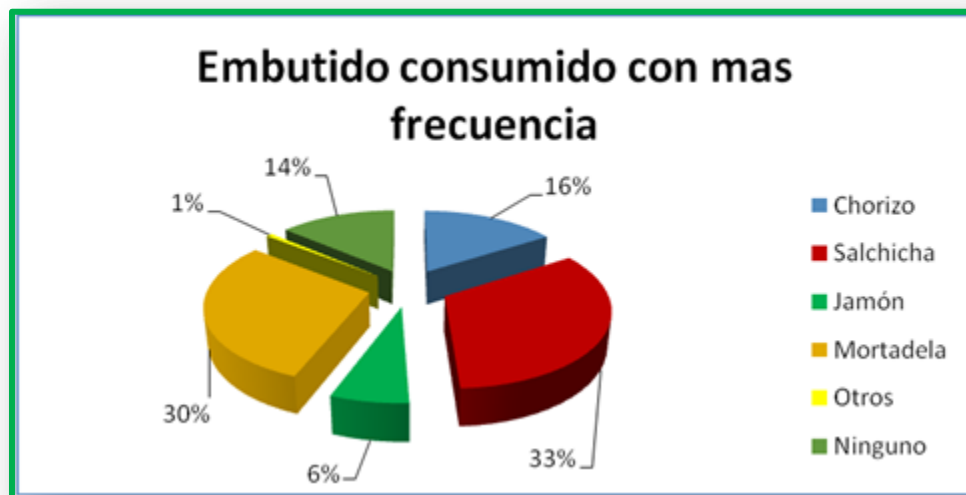
Los encuestados consideran que el factor que les lleva a comprar los embutidos, es por gusto personal, el mismo que es figurado con el 49%, el 30% respondió porque es de fácil preparación y el 7 % manifestó que adquieren el producto por costumbre.

### 3.- ¿ Que tipo de embutidos consume usted, con mas frecuencia?

**CUADRO N° 8**

EMBUTIDO CONSUMIDO CON MAS FRECUENCIA		
	Frecuencia	Porcentaje
Chorizo	22	16 %
Salchicha	46	33 %
Jamón	9	7 %
Mortadela	41	30%
Otros	1	1 %
Ninguno	19	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>

**GRAFICA N° 3**



## INTERPRETACIÓN

El embutido más consumido por el mercado, es la salchicha con un 33%, seguida por la mortadela con un porcentaje mínimo de diferencia siendo de esta manera representado con el 30%, el chorizo es consumido por un 16 % de las personas encuestadas, el embutido menos consumido es el jamón, el 1 % de las encuestas respondieron que consumen otro tipo de embutido y el 14 % no consume ningún tipo de embutido.

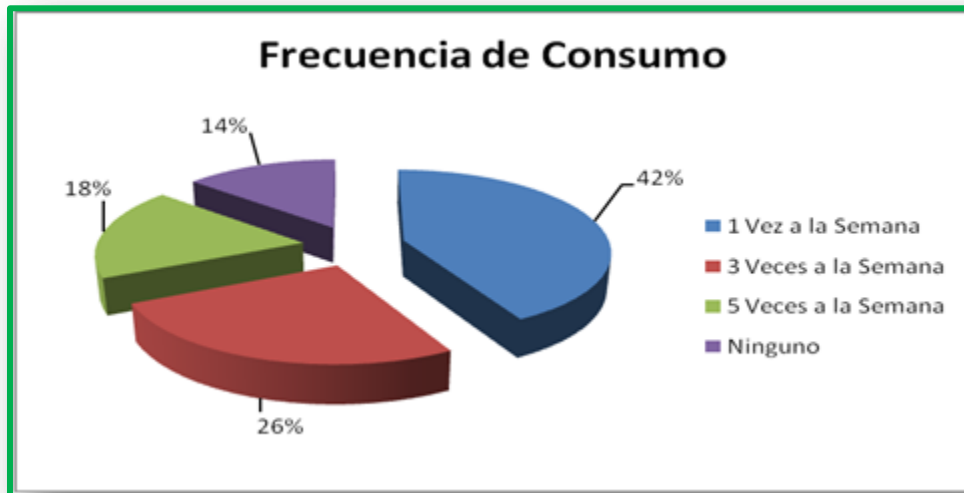
Con la respuesta que se tuvo a través de las encuestas es que las personas consumen más salchichas, con este resultado podemos decir que el producto que se trata de introducir al mercado tendrá aceptación

### 4.-¿ Con que frecuencia consume usted estos embutidos?

**CUADRO N° 9**

<b>FRECUENCIA DE CONSUMO</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>1 vez a la semana</b>	<b>58</b>	<b>42%</b>
<b>3 veces a la semana</b>	<b>36</b>	<b>26%</b>
<b>5 vez a la semana</b>	<b>25</b>	<b>18%</b>
<b>Ninguno</b>	<b>19</b>	<b>14%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**GRAFICA N° 4**



### **INTERPRETACIÓN**

De las personas encuestadas la gran mayoría consumen embutidos 1 vez a la semana con un porcentaje de 42%, seguida con un consumo de 3 veces a la semana el cual representa un porcentaje de 26 % y más de 5 veces a la semana con un 18%.

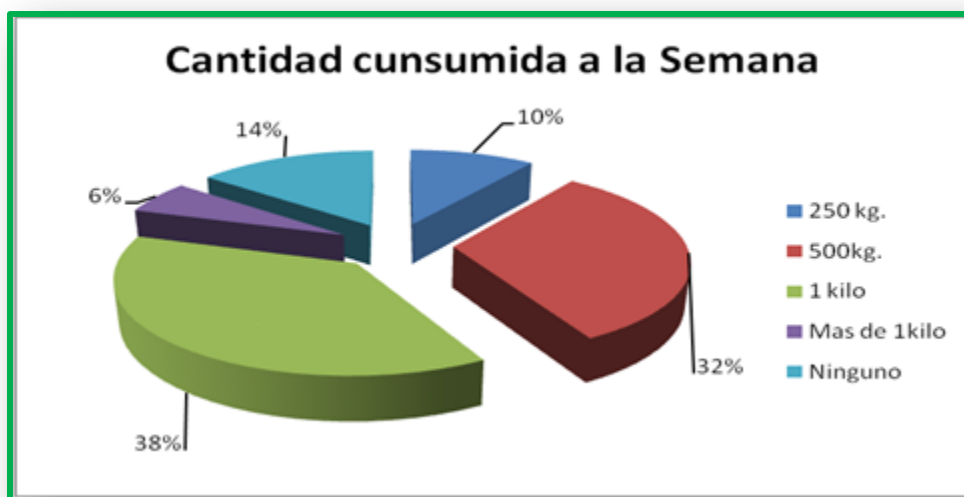
Al obtener este dato, la empresa tendrá que tomar en cuenta que la mayoría de las personas consumen los embutidos 1 vez a la semana, con esto se podrá determinar la capacidad de producción.

5.-¿Cuánto consume de dicho producto a la semana?

**CUADRO N° 10**

	CANTIDAD DE CONSUMO	
	Frecuencia	Porcentaje
250kgr.	14	10%
500kgr.	44	32%
1 kilo	53	38%
Más de 1 kilo	8	6%
ninguno	19	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**GRAFICA N° 5**



### INTERPRETACIÓN

Del total de las personas que consumen embutidos se comprobó que la mayoría consumen entre 1 kilo y 500 kg. a la semana, siendo esto representadas con 38% y 32%, y el consumo de mas de 1 kilo son el 6%.

Con los datos recabados se pudo determinar que la empresa podrá ofertar paquetes de ½ kg. siendo esto favorable para la empresa.

6.- ¿Cual es la marca de su preferencia?

**CUADRO N° 11**

	MARCA MAS PREFERIDA	
	Frecuencia	Porcentaje
Stege	11	8 %
Sofía	24	17 %
Fridosa	25	18 %
Torito	14	10 %
Bandy	18	13 %
El Rey	5	4 %
U.A.J.M.S	8	6 %
Otros	14	10 %
Ninguno	19	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>

**GRAFICA N° 6**



## INTERPRETACIÓN

Las marcas que el consumidor prefiere para adquirir los embutidos, son las marcas nacionales más relevantes Fridosa y Sofía, los mismos son representados por 18% y 17%, la marca del embutido local más consumido es Bandy con 13% de consumo por los encuestados, con 10 % la marca Torito, con el mismo porcentaje los consumidores que optan por otras marcas que existen en el mercado y con los porcentajes más bajos están las marcas de Stege, U.A.J.M.S. y El Rey , estos están simbolizados con el 8%, 6% y 4%.

Al conocer estos datos ayuda a este Plan de Negocios le ayudara a identificar a su competencia principal o potencial, considerando a los embutidos de Fridosa como la más representativa en este rubro, para conocer a qué clase de competencia nos enfrentamos y obtener ventajas competitivas.

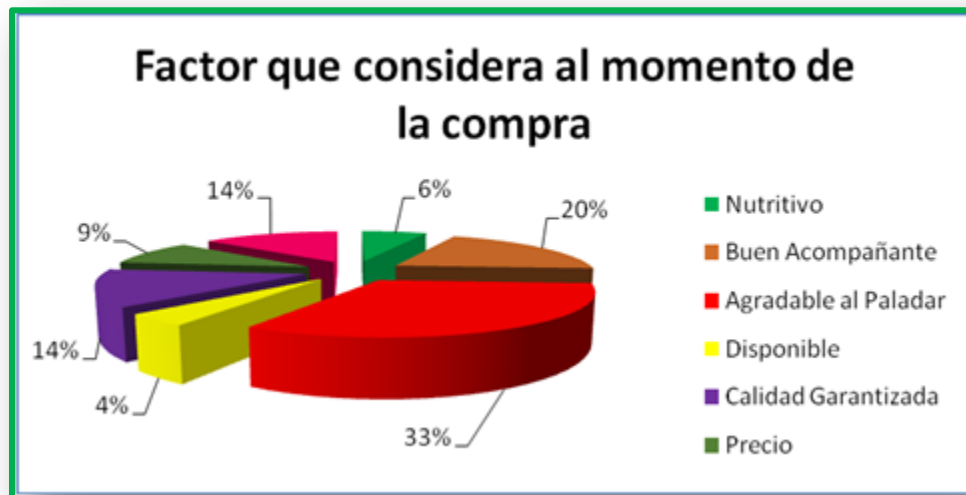
**7.-¿Cual es el motivo que considera al comprar el producto?**

**CUADRO N<sup>o</sup> 12**

	FACTOR QUE CONSIDERA AL MOMENTO DE LA COMPRA	
	Frecuencia	Porcentaje
Nutritivo	9	7 %
Buen acompañante	27	20 %
Agradable al Paladar	45	33 %
Disponible	6	4 %
Calidad Garantizada	19	14 %
Precio	13	9 %
Ninguno	19	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>



**GRAFICA N° 7**



### **INTERPRETACIÓN**

Los encuestados consideran que el motivo que les lleva a comprar los embutidos, es que es agradable al paladar, el mismo que es figurado con el 33%, el 20% respondió porque es un buen acompañante, el 14% manifestó que adquieren el producto por tener calidad garantizada y los factores menos tomados en cuenta son el precio, por lo nutritivo y disponibilidad de los productos, teniendo porcentajes de 9%, 6% y 4%.

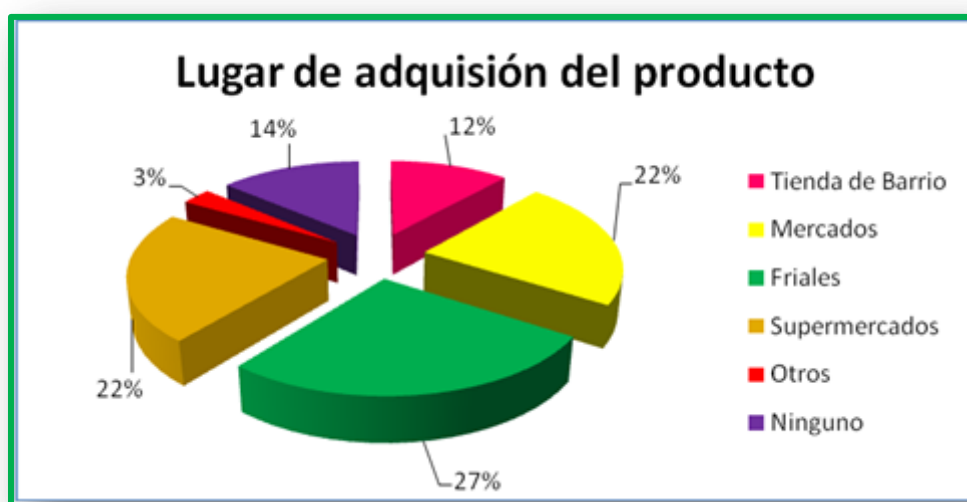
Al realizar esta pregunta se puede identificar que el factor más importante para las personas al momento de comprar, conociendo este dato la empresa considerará como una de las estrategias más importantes al ofrecer dicho producto.

**8.- ¿Dónde prefiere usted adquirir el producto?**

**CUADRO N° 13**

<b>LUGAR DE ADQUISICION DEL PRODUCTO</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Tienda de Barrio	16	12 %
Mercados	31	22 %
Friales	37	27 %
Supermercados	31	22%
Otros	4	3 %
Ninguno	19	14 %
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>

**GRAFICA N° 8**



**INTERPRETACIÓN**

Las personas encuestadas de donde prefieren adquirir los embutidos es friales con un 27%, los demás encuestados respondieron en mercados y supermercados con el 22% y de donde menos comprar los embutidos es de las tiendas de barrio y de otros lugares que ellos prefieren con porcentajes de 12% y 3%.

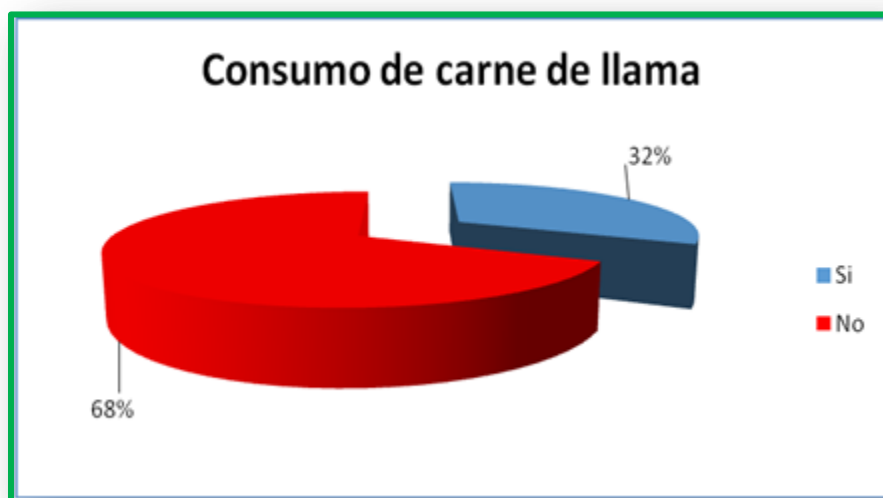
Al conseguir este dato, la empresa tendrá que tomar como una buena opción, buscar como intermediarios a diferentes friales, mercados y supermercados ya que es el lugar de donde más adquieren los embutidos.

### 9.- ¿Usted consume carne de llama?

**CUADRO N° 14**

<b>CONSUMO DE LA CARNE DE LLAMA</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	44	32 %
<b>NO</b>	94	68 %
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>

**GRAFICA N° 9**



### INTERPRETACIÓN

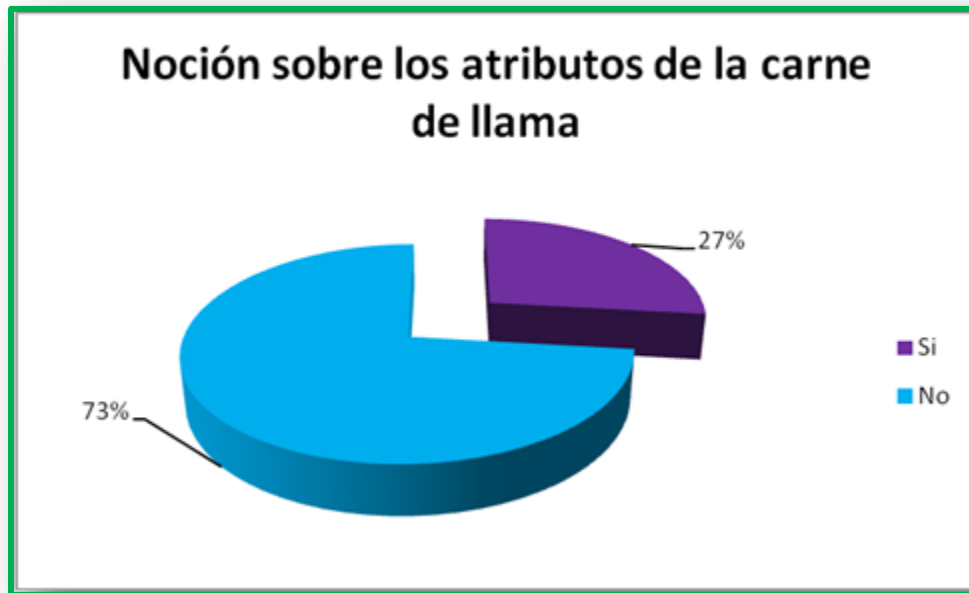
De las personas encuestadas la mayoría respondieron que no consumen la carne de llama, siendo 94 individuos y si consumen esta carne el restante de los encuestados, que son 44 personas.

10.-¿Usted conoce los atributos que posee esta carne?

CUADRO N° 15

NOCION SOBRE LOS ATRIBUTOS DE LA CARNE DE LLAMA		
	Frecuencia	Porcentaje
SI	37	27 %
NO	101	73 %
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>

GRAFICA N° 10



### INTERPRETACIÓN

La mayoría de los encuestados no conocen los atributos que presenta la carne de llama, con un porcentaje del 73 % y los demás si conocen las propiedades que presenta esta carne, representando el 27 %.

11.- ¿Estaría usted dispuesto a consumir salchichas de carne de llama?

CUADRO N° 16

ACEPTACION DE LAS SALCHICHAS DE CARNE DE LLAMA		
	Frecuencia	Porcentaje
SI	105	76 %
NO	33	24%
TOTAL	138	100 %

GRAFICA N° 11



### INTERPRETACIÓN

El 76 % de las personas encuestadas están de acuerdo con la implementación de este nuevo producto en la ciudad y el resto no está de acuerdo, siendo representado por el 24 %.

La implementación de salchichas de carne de llama que pretende introducir la empresa se ve respaldada positivamente por las encuestas realizadas.

12.- ¿Usted cuanto estaria dispuesto a pagar el ½ kilo de este nuevo producto?

**CUADRO N° 17**

<b>PRECIO QUE ESTA DISPUESTO A PAGAR EL CONSUMIDOR</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>10 Bs.</b>	66	48 %
<b>15 Bs.</b>	34	25 %
<b>20 bs.</b>	5	4 %
<b>Ninguno</b>	33	24 %
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100 %</b>

**GRAFICA N° 12**



### **INTERPRETACIÓN**

El 48 %, representado por la gran mayoría de las personas están de acuerdo a apagar 10 Bs. por el ½ kilo de este nuevo producto, un 25% está dispuesto a pagar 15 Bs. por el ½ kilo y el 3 % pagaría 20 Bs.

### **1.3. Participación de la Competencia en el mercado**

La participación de la competencia es muy lidiada, en la investigación de mercado realizada se puede observar que tienen un mínimo de variación, siendo los embutidos más preferidos las marcas nacionales Fridosa y Sofía como líderes del mercado de embutidos, están seguidas por las marcas locales que son Bandy y los embutidos que realizan los del taller de alimentos de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

### **1.4. Riesgo y oportunidades del mercado**

#### **Riesgos**

- La competencia está presente y en constante desarrollo.
- La libre importación que se realiza de otros países en relación a productos alimenticios, que pueden ser suplementarios de los fabricados por la empresa lo cual puede disminuir la demanda.
- La falta de control sobre la elaboración correcta de embutidos que ocasionaría que en el mercado existan una gran variedad de éstos a menor precio, pero sin los controles necesarios.
- La competencia de una infinidad de pequeñas empresas que sin contar con los estándares de calidad adecuados se encuentran en el medio.
- La posible aparición de empresas con capital y maquinaria internacional de alta calidad para elaborar embutidos y distribuirlos en el país.
- Introducción en el mercado de nuevas marcas con bajos precios.

#### **Oportunidades**

- Puede sorprender a la competencia con una cobertura amplia del mercado
- Posibilidades de capacitación oportuna del personal por parte de la Gobernación del Departamento de Tarija.
- Competencia con recursos escasos y capacidades
- Accesibilidad a un crédito en cualquier entidad financiera

- Expansión al mercado nacional e internacional gracias a los beneficios gubernamentales brindados al sector.
- La existencia de instituciones, como la Honorable Alcaldía Municipal y SOBOCE que fomentan a la creación de diferentes líneas de productos, para diferentes nichos del mercado.
- Investigación e introducción de nuevas tecnologías, para aumentar volumen y productividad.
- Alianzas estratégicas con cadenas de restaurantes y distribuidores del producto.

### **1.5. Conclusiones de la investigación de mercados**

Mediante el proceso de investigación y de ejecución de los resultados obtenidos se procede a presentar las conclusiones del estudio que se hacen para la futura empresa. El objetivo general del presente trabajo de investigación es identificar datos importantes sobre el mercado y la competencia que podría tener la empresa elaboradora de salchichas de carne de llama en la ciudad de Tarija.

Mediante las encuestas y según los datos obtenidos se ve que la mayoría de las personas si consumen embutidos, con un nivel alto de porcentaje, se dio a conocer que la mayoría consumen más salchicha y las personas que consumen los embutidos lo hace 1 vez a la semana, como también de 3 veces a la semana.

Con relación a la aceptación de la introducción del nuevo producto a mayor parte de la población está de acuerdo con la implementación de las salchichas de carne de llama, con un precio de adquisición del producto de 10 Bs a 15 Bs. y para que la penetración del nuevo producto sea exitosa la empresa deberá centrarse en que el producto sea agradable al paladar, buen acompañante y de calidad. Como también se verificó que la gran parte de los encuestados no conocen los beneficios que brinda la carne de llama, pero a pesar de no conocer los beneficios, estos están dispuestos a consumir las salchichas de carne de llama.



## **2. FUNCIÓN DEL MARKETING**

### **2.1. Objetivos de marketing**

Con el motivo de obtener mejores resultados en la guía y control del funcionamiento del plan de negocios se plantea clasificar los siguientes objetivos de marketing:

- Exponer el producto en el mercado, para lograr la aceptación del mercado meta.
- Realizar promociones adecuadas, para todos los clientes mayoristas, en el primer mes del lanzamiento del producto.
- Lograr posicionar a la empresa productora de salchichas de carne de llama, para ser líder en el mercado tarijeño en un periodo de 3 años.
- Realizar publicidad radial por medios publicitarios eficientes, para fortalecer la imagen de la empresa a nivel local en un lapso de tiempo de 1 año.
- Implantar una sucursal, para que los consumidores tengan más opciones de lugares de compra.

### **2.2. Estrategias de marketing**

#### **✦ La estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que se logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por esta.

La diferenciación de la empresa se establecerá en los atributos del producto, sus beneficios, la calidad, con personal capacitado, además de ser un producto innovador en el mercado tarijeño.

La empresa mediante la implementación de esta estrategia de diferenciación buscará la preferencia de los consumidores, consiguiendo incluso aumentar los precios, en caso de que estos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

La estrategia de diferenciación necesita estar con constante actualización ya que la competencia puede copiar los atributos innovadores del embutido.

#### ✦ Estrategias de mercado

Según los objetivos planteados y teniendo en conocimiento que el segmento al que está dirigido el plan de negocio, es un nicho de mercado, no explotado y tomado en cuenta, se recomienda implementar las siguientes estrategias de marketing:

**E<sub>1</sub>:** Realizar promociones de venta del producto, a través de degustaciones y exhibiciones, los fines de semana, en las ferias más concurridas por la población.

**E<sub>2</sub>:** Ejecutar promociones para los consumidores mayoristas, realizando incentivos para aquellos mayoristas que compren mayores cantidades.

**E<sub>3</sub>:** Conseguir un posicionamiento y preferencia del producto en la mente del consumidor.

**E<sub>4</sub>:** Plasmar publicidad por medios de comunicación, para dar a conocer el producto.

**E<sub>5</sub>:** Ubicar el producto solamente en un punto de venta que sea exclusivo, para darle un lugar de compra, como una opción más para el consumidor.



**ESTRATEGIA 1:** Realizar promociones de venta del producto.

**CUADRO N° 18**

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
1	Degustaciones y exhibiciones del producto en ferias (Villa Fátima y Mercado Campesino), los fines de semana.	El 1er y 2do mes de lanzamiento del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Jefe de producción</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Personal eventual de fuerza de venta</li> <li>40 paquetes por fin de semana</li> <li>Transporte</li> <li>1Banner</li> <li>Conservadora</li> <li>3Charolas de aluminio.</li> <li>Amplificación</li> <li>1 Polera</li> <li>64 cajas de Mondadientes.</li> <li>Mesa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>200Bs.</li> <li>1600 Bs.</li> <li>320Bs</li> <li>150 Bs.</li> <li>350 Bs.</li> <li>60 Bs.</li> <li>800 Bs.</li> <li>30 Bs.</li> <li>64 Bs.</li> <li>260Bs.</li> </ol>
	<b>TOTAL</b>				<b>3834 Bs.</b>

**Nota:** El cuarto recurso también será utilizado en la 3ra y 5ta estrategia



**ESTRATEGIA 2:** Ejecutar promociones para los consumidores mayoristas.

**CUADRO N° 19**

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
1	Incentivo por la cantidad máxima de compra( desde 10 paquetes)	El 1er mes de lanzamiento del producto hasta agotar Stock.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General.</li> </ul>	1) 250 poleras estampadas.	1) 3000 Bs.
	<b>TOTAL</b>				<b>3000 Bs.</b>



**ESTRATEGIA 3:** Conseguir un posicionamiento y preferencia del producto en la mente del consumidor.

**CUADRO N° 20**

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
1	Participación en la feria realizada por la festividad de San Juan en la ciudad de Tarija.	22 y 23 de junio, cada año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Jefe de producción</li> <li>• Jefe de Comercialización y ventas</li> </ul>	1)800 paquetes de salchichas. 2)1persona eventual. 3)1 exhibidor 4)1 silla 5)Transporte 6)8paquetes de Bolsas	1) 6000 Bs. 2) 200 Bs. 3) 200 Bs. 4) 60 Bs. 5) 50 Bs. 6) 135 Bs.
	<b>TOTAL</b>				<b>16645 Bs.</b>



**ESTRATEGIA 4:** Plasmar publicidad por medios de comunicación, para dar a conocer el producto.

**CUADRO N° 21**

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
1	Difusión radial(FIDES) y material publicitario(volantes y crípticos)	La difusión radial se realizara los 3 primeros meses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Jefe de Comercialización y ventas</li> </ul>	1) 3 Pases por día a un precio por mes de 1350 Bs.	1) 4050 Bs
	<b>TOTAL</b>				<b>4050Bs.</b>



**ESTRATEGIA 5:** Ubicar el producto solamente en un punto de venta que sea exclusivo.

**CUADRO N° 22**

N°	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS
1	Alquilar un local pequeño para la distribución del producto a los consumidores finales. (mercado objetivo y mayorista)	Contrato para el 1er año de introducción del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General.</li> </ul>	<b>1) Mostrador</b> <b>2) Personal eventual</b> <b>3) Alquiler</b>	<b>1) 5000</b> <b>2) 1200</b> <b>3) 16800</b>
	<b>TOTAL</b>				<b>23000 Bs.</b>

### **2.3. Mercado Meta**

El mercado meta identificado como segmento será el cual la empresa deseará dirigirse. Para el caso específico de las salchichas, se considera que el mercado disponible es de 33% de la población consumidora de embutidos, se pudo constatar que las personas, prefieren el tipo de embutido que son las salchichas, según los datos obtenidos de la encuesta realizada, dicho porcentaje representaría aproximadamente un total de 14.041 personas, quienes aproximadamente demandan 81370 paquetes de salchichas mensuales obteniendo este dato del consumo aparente anual (ver anexo 5). La empresa elaboradora de salchichas de carne de llama se propuso como objetivo abarcar es el aproximadamente el 7% del mercado potencial, de esta manera la meta de la empresa será de producir y vender 5600 paquetes de salchichas de carne de llama.

Entre las características más relevantes que se pudo identificar mediante la investigación de mercados y las que debe tomar en cuenta la empresa, es que el consumidor exige que sea agradable al paladar, ya que es un buen acompañante y como también es muy importante para el consumidor, que el producto sea de calidad.

### **2.4. Marketing Mix**

En la actualidad, continuamente aparecen nuevos escenarios que marcan la oferta y la demanda en los que se requiere de la incorporación constante de nuevos actores o perfiles de trabajo que permitan el aprovechamiento de las nuevas vías de negocio que sugieren las tecnologías emergentes. Nos encontramos ante un mundo empresarial y globalizado en constante evolución.

Esta realidad obliga a incorporar nuevos elementos para readaptar los procesos y dar respuesta a las nuevas necesidades, en el convulsionado mundo competitivo.

### **EL PRODUCTO**

El producto que se elabora es de consumo humano el cual debe llevar las características principales para cubrir los gustos y preferencias de los clientes.



Las principales características del producto son:

- ✓ **El empaque:** las salchichas serán envasadas en bolsas de polietileno para el envasado al vacío.
- ✓ **Peso:** La presentación del producto será de medio kilo.
- ✓ **Tamaño:** La dimensión aproximada de cada salchicha es de 10-12 cm.
- ✓ **Empaque:** Cada bolsa traerá de 15 a 16 unidades aproximadamente.
- ✓ **Etiqueta:** la etiqueta del producto presentará:
  - 1) Número de Registro Sanitario
  - 2) Nombre de la empresa (Marca)
  - 3) Nombre del producto
  - 4) Número de NIT
  - 5) Fecha de vencimiento
  - 6) Dirección y/o teléfono de la empresa
  - 7) Peso neto
  - 8) Logo de reciclaje
- ✓ **Logotipo:**



✓ **Marca:**



✓ **Slogan:**

*"Una propuesta diferente"*

✓ **Prototipo:**



## **EL PRECIO**

El precio que la empresa fijará al público será en relación con el costo de producción del producto y con los precios de la competencia, ya que son importantes para lograr el nivel de ventas deseado. El valor que se le asignara a cada empaque de medio kilo de salchichas será aproximadamente de 15 a 25 Bs.

### **Fijación Del Precio**

$$CT_{unit} = \frac{C. Fijo + C. Variable}{Cantidad Producida}$$

$$CT_{unit} = \frac{77040 + 590955,72}{67200}$$

$CT_{unit} = 9,94$  Bs. Por paquete de ½ kilo

### **DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA SIN FACTURA**

$$PV_{unit} = CT_{unit} + (1 + \%utilidad)$$

$$PV_{unit} = 9,94 + (1 + 0,25)$$

$PV_{unit} = 11,19$  Bs. Por paquete de ½ kilo

### **DETERMINACION DEL PRECIO DE VENTA CON FACTURA**

$$PV_{unit} = \frac{PV_{unit}}{0,87}$$

$$PV_{unit} = \frac{11,19}{0,87}$$

$PV_{unit} = 12,86$  Bs. Por paquete de ½ kilo

### **PLAZA**

Es una estructura interdependientes de la empresa que irá desde el punto del origen del producto hasta el consumidor. Para poder distribuir el producto se utilizaran los diferentes canales de distribución:

#### **a. Punto de venta en la fábrica**

Este canal permitirá que los clientes puedan comprar a un precio más reducido que en puntos de venta del mercado. Al tener este tipo de canal le servirá a la empresa, detectar necesidades, gustos y preferencias de los consumidores y tratar de satisfacerlos posteriormente, se intercambiará la información con el cliente y uno de los propósitos que tendrá la empresa es mantener la imagen.

### **b. Los Mayoristas**

La empresa venderá al mayorista grandes volúmenes y éste venderá al detallista en pequeñas cantidades que luego éste último ofrecerá al detalle al consumidor final.

Las características principales que presentan los mayoristas son:

- Trabajan con márgenes muy reducidos y logran su utilidad aprovechando los grandes volúmenes, los descuentos financieros y una alta rotación.
- Sus clientes son minoristas y tiendas de barrio.
- Normalmente expenden grupos de productos y marcas muy reducidos, seleccionan los productos más líderes de sus proveedores y se basan fundamentalmente en lo que venden las tiendas o abastos.

### **c. Supermercados**

Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad.

Los supermercados donde el producto podrá ser distribuido son:

- ✓ Supermercado Urkupiña
- ✓ Supermercado Tarija
- ✓ Supermercado Gatto
- ✓ Supermercado Guadalupe
- ✓ Supermercado Serka
- ✓ Supermercado Maxicompras

Pues el nivel económico de los clientes que frecuentan estos supermercados es alto y medio, y por lo tanto este sería un buen canal para la distribución y publicidad del producto.

### **d. Mercados**

Estos serán vendedores minoristas, los cuales se encargan de vender el producto al consumidor final.

## LA PROMOCIÓN

La competencia cada vez más agresiva, la aparición de nuevos negocios y nuevos productos y la pérdida del poder adquisitivo de los consumidores hacen que las empresas diseñen nuevas estrategias de mercado que se traducen en diferentes modalidades de promociones dirigidas al comerciante y al consumidor final.

La empresa, para poder permanecer y lograr aumentar la participación en el mercado, tendrá que desarrollar estrategias más competitivas que le permitirán captar el interés del cliente (Comerciante) o del consumidor final. Estas estrategias de promoción pueden ser:

### a. Promoción del fabricante al comerciante o distribuidor

Consiste en que el fabricante ofrece al comerciante una forma de incentivo especial, para que este compre los productos. Las principales modalidades en que el fabricante incentiva al cliente o canal son:

- **Porcentaje de descuento:** Se concede un porcentaje de descuento o rebaja por un pedido mayor de embutidos. Si llevan menos cinco paquetes les cobran a precio de venta al público, pero si llevan más de más de cinco paquetes el porcentaje de descuento será 7% por cada paquete, determinando este porcentaje en base a la investigación de mercado se hizo una observación en las friales y mercados que la política de precios de estos en cuanto a los descuentos están en un 10% a 14% y es por esta razón que se tomó una media.
- **Muestras:** Consiste en entregar, totalmente gratis al comerciante, muestras de productos que se lancen, cambien o mejoren su presentación, para que el consumidor los conozca y luego se conviertan en cliente habitual de la marca.
- **Degustaciones:** esta promoción se realizara con el objetivo de vender más cantidades del producto, las degustaciones se realizaran los fines de semana en las ferias, ya que la gran parte de la población realizan sus compras en estos días. De esta manera el cliente logrará conocer el producto y podrá juzgar su calidad y sabor. Estas degustaciones solo se realizara el primer mes del lanzamiento del producto.

- ☞ **Participación en las ferias y eventos:** consiste en asistir a ferias y eventos que realice el sector público y privado de apoyo a los microempresarios, para dar a conocer el producto y puedan existir otros posibles clientes.

### **3.1.2.5. Marketing social**

La empresa desarrollará marketing social a través de actividades de marketing buscando un cambio de comportamiento que sea en beneficio de la sociedad, es por esta razón que la empresa se preocupará por buscar métodos eficaces para prevenir la contaminación y con ello preservar el ambiente, de tal manera que la empresa pertenecerá al grupo de las industrias sin humo.

Pero la preocupación por el ambiente irá más allá y por eso desarrollaremos programas de recolección de materiales para reciclaje en nuestras instalaciones, entre ellos papel, plástico, cartón, aluminio y vidrio, para que de esta manera se pueda auxiliar con un poco al medio ambiente. Además se pondrá un logo en el empaque del producto para que también se esa manera se pueda incentivar a los consumidores a poder sobre la concientización del cuidado del medio ambiente.

### **2.6. Plan de Ventas para la introducción al mercado**

Las ventas juegan un papel muy importante en el logro de los objetivos empresariales y de marketing, ya que a través de este medio de comercialización, la empresa logrará incrementar el número de clientes y por lo tanto sus utilidades. Para alcanzar dicho cometido plantearemos dos planes de ventas como ser *plan de ventas A* y *plan de ventas B*, que a continuación se detalla:

- *Plan de ventas A:* Desarrollo de la empresa a través del incremento de ventas a los posibles clientes.
- *Plan de ventas B:* Incremento de ventas en la fiesta tradicional de San Juan, donde el cliente podrá acceder al producto con ofertas especiales.

### **2.7. Presupuesto de Marketing**

El presupuesto para el área de marketing se realizará en base al producto, plaza y promoción los cuales se desglosaran a continuación:

- ✓ **Producto.-** en el diseño del producto se lo realizará con la empresa de Urban Sing, los mismos diseñaran la etiqueta del producto en el que incluirán los siguientes puntos:
  - 9) Número de Registro Sanitario
  - 10) Nombre de la empresa (Marca)
  - 11) Nombre del producto
  - 12) Número de NIT
  - 13) Fecha de vencimiento
  - 14) Dirección y/o teléfono de la empresa
  - 15) Peso netoDicho diseño de la etiqueta tendrá un precio de **300Bs.**
- ✓ **Plaza.-** en cuanto a la distribución del producto se tomará en cuenta el salario de la persona encargada de la repartición del producto a los diferentes intermediarios siendo un presupuesto de 1500Bs.
- ✓ **Promoción.-** para esto de utilizará el presupuesto de los programas de las estrategias mencionadas anteriormente las mismas serán utilizadas para que el consumidor conozca al producto, este presupuesto será de 50.009 Bs.

**CUADRO N° 23**  
**Presupuesto de Marketing**

DESCRIPCIÓN	PRECIO
<b>Producto</b>	300 Bs.
<b>Plaza</b>	1500 Bs.
<b>Promoción</b>	50.009 Bs.
<b>TOTAL</b>	<b>51.809 Bs.</b>

**Fuente:** Elaboración propia



## **2.8. CONTROL DEL PLAN DE MARKETING**

El control se llevará a cabo, en una reunión con todos los integrantes que conforma la empresa, para poder llegar a un acuerdo acerca de los objetivos, participación de mercado, promociones a ejecutar, entre otros aspectos relacionados con el área, como ser la rendición de cuentas de cada actividad realizada en las diferentes presentaciones y exhibiciones del producto en el mercado tarijeño.



## **PLAN DE PRODUCCIÓN**

El plan de producción tiene como objetivo detallar todos los aspectos técnicos y organizativos que toman parte en la fabricación del producto, se basa en la información recolectada en la investigación de mercado, la cual nos brinda las herramientas necesarias para conocer las oportunidades existentes en el embutidos, de esta forma se establecerá cantidad, calidad y costo de los productos con una planeación y organización ajustada correctamente al mercado.

### **2.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN**

- Diseñar el proceso productivo de la empresa procesadora de embutido de carne de llama, para que le permita a la empresa integrarse con éxito al mercado objetivo
- Determinar un flujo de proceso y distribución de planta, para que esté acorde a dicho proceso.
- Evaluar el tiempo de vencimiento que tendrá el producto, para poder plasmarlo en la etiqueta.
- Determinar la ubicación y la dimensión de la planta de producción, para llegar al consumidor de forma más eficiente.
- Planificar la producción con base en la demanda estimada, para no excedentes ni pérdidas del producto.
- Negociar el presupuesto requerido para la producción del producto con los proveedores, para obtener ventajas en el precio.
- Alcanzar niveles de producción adecuados para responder de manera eficiente a la demanda.
- Producir y comercializar salchichas de carne de llama cumpliendo con todas las normas de sanidad.

## 2.2. INGENIERÍA DEL PRODUCTO

La etiqueta que se presenta a continuación, tendrá una dimensión de 18 x 15 cm.



## 2.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

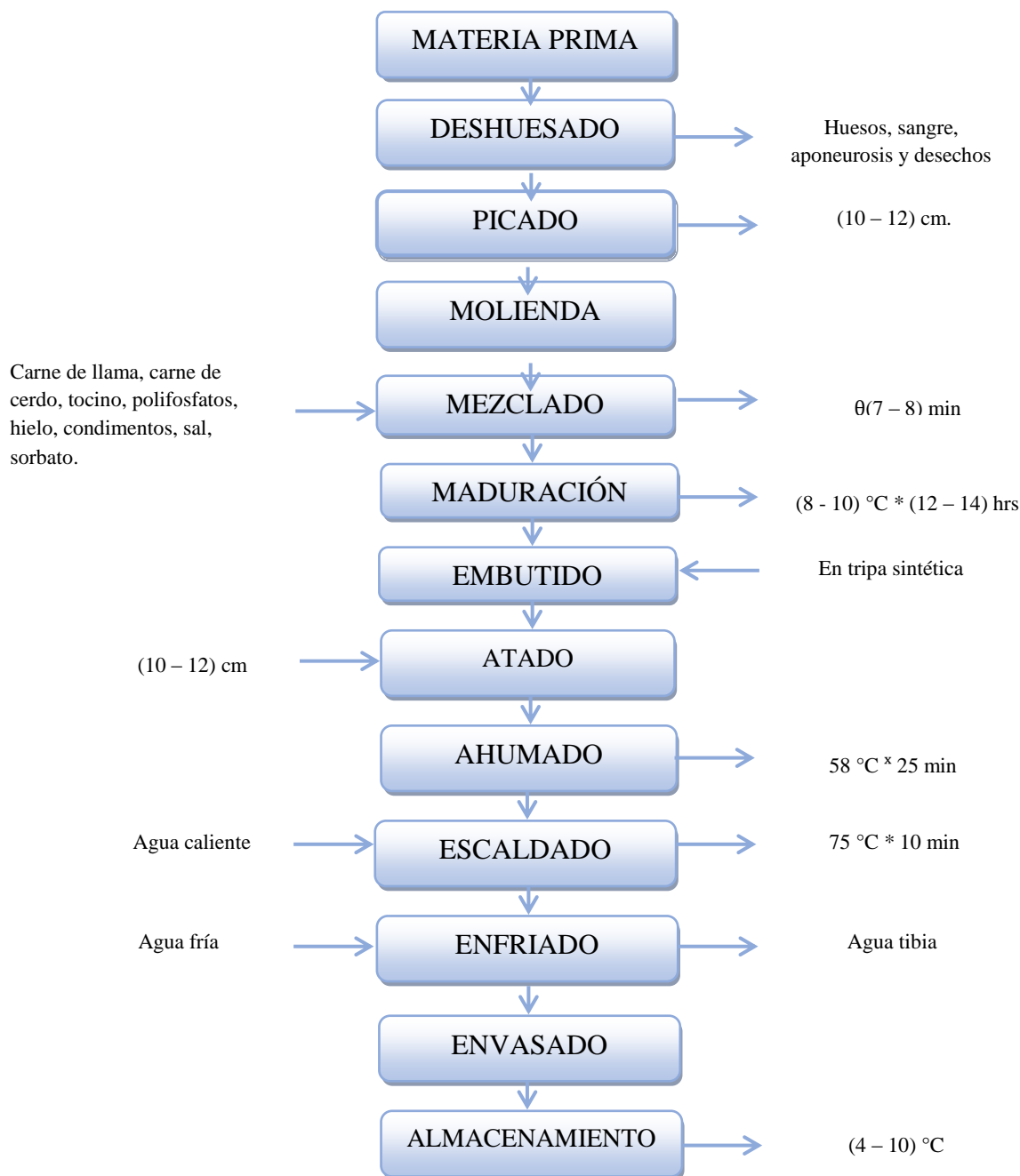
### 2.3.1. Tipo de proceso

El tipo de proceso será continuo donde el producto ira pasando por una serie de operaciones distintas de forma continua, donde la materia prima debe recorrer para transformarse en producto final. En este caso se trata de procesos en donde una red de depósitos forma una serie que la materia prima debe recorrer para transformarse.

La producción continua se caracteriza porque las máquinas están alineados unos a continuación de otros, según la secuencia lógica de las tareas a realizar para transformar los materiales e insumos en productos terminados.

### 2.3.2. Flujograma de proceso






**Diagrama de flujo para la elaboración de salchicha de llama**



**Fuente:** Elaboración de una estudiante de la carrera de Ingeniería de Alimentos (U.A.J.M.S)

**Simbología empleada para el diagrama de secuencia cronológica del proceso de producción**

**Cuadro N° 24**  
**Simbología Del Flujoograma**

SIMBOLO	DESCRIPCION
	Operación que se realiza.
	Se trasporta el componente.
	Se almacena el componente.
	Demora para el procesamiento posterior.
	Se lleva a cabo la inspección del componente.

**Fuente:** Elaboración propia



**Operación:** indica las fases principales del proceso (método, procedimiento) en las cuales la pieza, materia prima o producto se modifican mediante la operación.



**Transporte:** indica el movimiento de los trabajadores, materiales y equipos de un lugar a otro.



**Almacenamiento:** existe cuando el objetivo es guardado y protegido contra el traslado no autorizado



**Demora:** hay demora de un objeto, cuando las condiciones no permiten o no requieren la ejecución de la actividad siguiente. También se llama almacenaje personal.



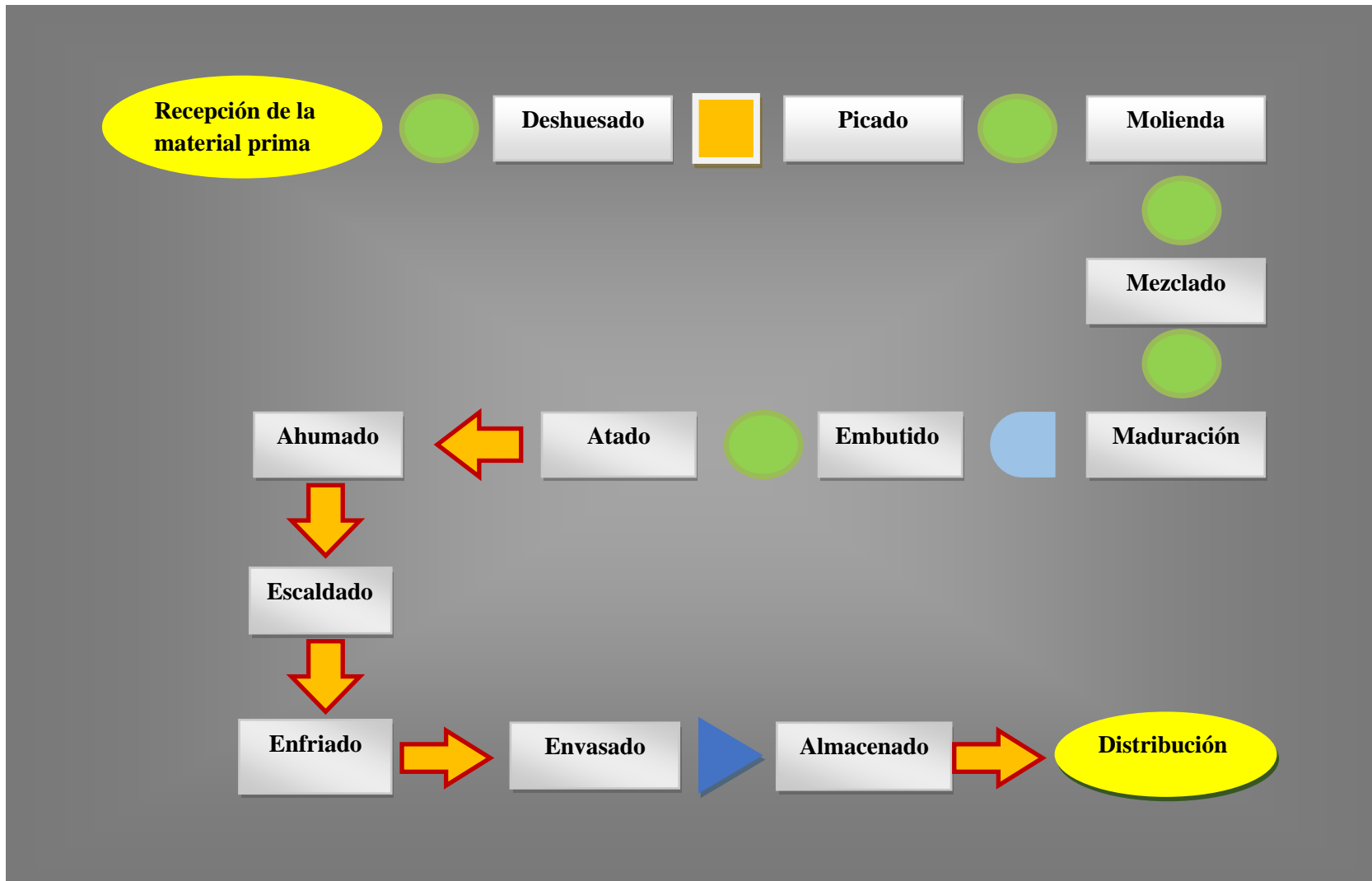
**Inspección:** indica que se verifica la calidad o realiza la inspección semi producto o producto final.

## DIAGRAMA DE SECUENCIA CRONOLOGICA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

RESUMEN		EMBUTIDOS PACHA				
	Operación	SUJETO AL DIAGRAMA				
	Transporte	Proceso de Elaboración de Salchichas				
	Almacenamiento	DEPARTAMENTO Producción				
	Demora					
	Inspección					
TIEMPO	OPERACION	TRANSPORTE	ALMACENAMIENTO	DEMORA	INSPECCION	DESCRIPCION DEL PROCESO
20 Minutos						Recepción de la materia prima (carne de llama, cerdo y tocino y los insumos)
60 Minutos						Deshuesado de la carne de llama y cerdo
60 Minutos						Picado manual de la carne de llama, cerdo y tocino en trozos de 10 a 12 cm.
120 Minutos						Refrigeración de los trozos de carne
30 Minutos						Proceso de molienda para obtener partículas pequeñas de carne
2 Minutos						Mezclado de las carnes y tocino en la cutter eléctrica
2 Minutos						Mezclado de la masa carnica con los insumos (sal y hielo)
7 Minutos						Mezclado de la anterior masa con los demás insumos (fostato, nitrito, condimento y sorbato)
720 Minutos						El proceso de maduración donde se lleva la masa carnica en un fuente al fresecer
60 Minutos						Embutido de la masa carnica en la tripa sintética
90 Minutos						Atado de la salchicha de forma manual.
20 Minutos						Ahumado de las salchichas
10 Minutos						Escaldado manual de las salchichas
15 Minutos						Enfriado de las salchichas
						Embolsar en su respectivo empaque
						Pesar los 500 kg. En cada bolsa
2 Minutos						Traslado a la envasadora al vacío
60 Minutos						Sellar las bolsas en la envasadora
						Almacenamiento
						Distribución



### FLUJOGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN



## **2.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA**

### **2.4.1. Maquinarias y Herramientas**

A continuación, se detallan los materiales y equipos que se utilizarán en la elaboración de salchicha de carne de llama.

#### **✦ MAQUINARIA**

Los equipos que se utilizarán para la elaboración de salchicha de carne de llama, se detallan a continuación:

##### **☞ BALANZA DIGITAL**

Para realizar el pesado de las materias primas e insumos que se utilizarán para la elaboración de “salchicha de carne de llama”, será la balanza digital (figura 1) y sus especificaciones técnicas, se muestran en la tabla 1.

**Tabla N<sup>o</sup> 1**

#### **Especificaciones técnicas de la balanza digital**

<b>Balanza Digital</b>	
<b>Modelo</b>	<b>B – 30</b>
<b>Capacidad máxima</b>	<b>30 kg</b>
<b>Industria</b>	<b>Brasileira</b>
<b>Marca</b>	<b>FAMAVA</b>
<b>Capacidad mínima</b>	<b>0.5 gr.</b>
<b>Auto recarga</b>	<b>4/6 Hrs.</b>
<b>Voltaje</b>	<b>220 volts. 50 Hz.</b>

## Balanza Digital

Figura N°1



### ➔ MOLEDORA ELÉCTRICA

La molienda de la carne de llama, carne de cerdo y tocino se realizará con la moledora de carne eléctrica (figura 2) y sus especificaciones técnicas, se muestran a continuación en la siguiente tabla 2.

Tabla N° 2

### Especificaciones técnicas de la moledora eléctrica

Moledora eléctrica	
Industria	Argentina
Marca	FARINA
Capacidad	280 kg./hr.
Voltaje	220 volts. 50 Hz.



**Figura N° 2**

**Moledora de carne eléctrica**



**⇒ CUTTER ELÉCTRICA**

Para realizar la emulsión cárnica y obtener “salchicha de carne de llama”, se utilizará una cutter eléctrica (figura 3) y sus especificaciones técnicas, se muestran en la tabla 3

**Tabla N° 3**

**Especificaciones técnicas de la cutter eléctrica**

Cutter Eléctrica	
Modelo	<b>CT75</b>
Potencia	<b>1.39 – 1.10 Kw</b>
Frecuencia	<b>50 Hz</b>
Voltaje	<b>380Volts. 50Hz.</b>
Capacidad	<b>20 kg</b>
Marca	<b>CATO</b>

**Figura N° 3**  
**Cutter eléctrica**



#### ⇒ EMBUTIDORA MANUAL

Para realizar el proceso de embutido, se utilizará una embutidora manual (figura 4) y sus especificaciones técnicas, se muestran en la tabla 4.

**Tabla N° 4**  
**Especificaciones técnicas de la embutidora manual**

Embutidora Manual	
Industria	<b>Argentina</b>
Marca	<b>Brunetti Hermanos</b>
Voltaje	<b>220 Volts. 50Hz</b>
Capacidad	<b>35 litros</b>
Producción	<b>500 kg./hr.</b>

**Figura N° 4**  
**Embutidora Manual**



#### ➔ AHUMADOR ELÉCTRICO

El ahumado de la “salchicha de carne de llama”, se realizará en el Ahumador eléctrico (figura 5) y sus especificaciones técnicas, se muestran en la tabla 5.

**Tabla N° 5**

#### **Especificaciones técnicas del Ahumador Eléctrico**

Ahumador Eléctrico	
Marca	AHUE SQX
Voltaje	220 V
Potencia	800 Watts.
Temperatura máxima	135°C

**Figura N° 5**  
**Ahumador Eléctrico**



### ➔ COCINA INDUSTRIAL

El escaldado, se realizará en una cocina industrial de dos hornallas (figura 6), sus especificaciones técnicas, se muestran en la tabla 6.

**Tabla N° 6**  
**Especificaciones técnicas de la cocina industrial**

Cocina Industrial	
Hornallas	2
Dimensiones	0,80x0,35x0,80
Material	Acero inoxidable
Funcionamiento	Gas
Industria	Bolivia

**Figura N° 6**  
**Cocina industrial**



➔ **ENVASADORA AL VACÍO**

Para realizar el envasado de la salchicha de carne de llama en las bolsas de polietileno de (80–120), se utilizará envasadora eléctrica al vacío (figura 7), sus especificaciones técnicas, se muestran en la tabla 7.

**Tabla N° 7**  
**Especificaciones técnicas de la envasadora al vacío**

Envasadora al Vacío	
Modelo	<b>430</b>
Marca	<b>Brunetti Hermanos</b>
Potencia	<b>0,75Kw</b>
Voltaje	<b>220 V</b>

**Figura N° 7**  
**Envasadora al vacío**



### ➤ SELLADORA ELÉCTRICA

Para el sellado de las bolsas, se utilizará la selladora eléctrica (figura 8), sus especificaciones técnicas se muestra en la tabla 8.

**Tabla N° 8**  
**Especificaciones técnicas de la selladora eléctrica**

Selladora Eléctrica	
Voltaje	220 V
Potencia	400watts.
Frecuencia	50Hz

**Figura N° 8**  
**Selladora eléctrica**



➤ **FREEZER HORIZONTAL**

Para la refrigeración y conservación de la salchicha de carne de llama, se utilizó freezer horizontal (figura 9) y su especificaciones técnicas se muestra en la tabla 9.

**Tabla N° 9**

**Especificaciones técnicas del Freezer horizontal**

Freezer Horizontal	
Marca	Cónsul
Voltaje	220 V
Potencia	226 w
Industria	Brasilera

**Figura N° 9**  
**Frízer horizontal**



#### ✦ HERRAMIENTAS DE COCINA

En la tabla 10, se detallan las herramientas de cocina (figura 10), que se utilizará en la elaboración de salchicha de carne de llama.

**Tabla N° 10**  
**Herramientas de Cocina**

MATERIAL	TIPO DE MATERIAL	CAPACIDAD
Cucharas	Acero inoxidable	Mediano
Cuchillos	Acero inoxidable	Grandes
Ollas	Acero inoxidable	Grandes
Fuentes	Acero inoxidable	Grandes
Fuentes	Plástico	Grandes
Tijeras	Acero inoxidable	Mediana
Canastilla	Plástico	Grande

## 2.5. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES

### 2.5.1. Necesidad De La Materia Prima

Entre las principales materias primas e insumos que son necesarios para la producción de salchichas de carne de llama se encuentran los siguientes:

- Carne de Llama
- Carne de Cerdo
- Tocino
- Hielo
- Fosfato
- Sal yodada
- Nitrito
- Condimento Viena
- Antioxidante
- Sorbato
- Estabilizante
- Tripa Sintética



### **2.5.2. Proveedores Negociables**

La materia prima se encuentra disponible en el mercado Campesino, se eligieron proveedores de dichos productos, cabe resaltar que se realizará alianzas estratégicas con proveedores de materia prima e insumos, porque se realizarán pedidos en grandes cantidades y de esa manera evitar el desabastecimiento de la materia prima e insumos y como también aprovechar el precio al por mayor.

Los proveedores de la materia prima serán seleccionados cuidadosamente, siendo que de ellos dependerá la calidad del producto, para la selección de la materia prima se tomará en cuenta los siguientes factores:

- Tiempo de entrega
- Calidad
- Precio
- Localización

A continuación se describe a los proveedores que cumplen con los factores mencionados anteriormente:

**CUADRO N° 25**  
**Proveedores Negociables**

DESCRIPCIÓN	NOMBRE	ORIGEN
<b>Carne de llama</b>	✓ Sr. Tomás Condori	✓ Yunchará
	✓ Sr. Marcelo Altamirano	✓ El Puente
	✓ Sra. Martha Sánchez	✓ Iscayachi
<b>Tripa Sintética</b>	• Distribuidora Sur	• Av. La Paz esq. Delfín Pino
<b>Fosfatos</b>		
<b>Nitritos</b>	• Distribuidora Esencial	• C/ Cochabamba entre Colon y Daniel Campos
<b>Condimento para salchichas</b>		
<b>Sorbato</b>	• Distribuidora Maprial	• C/ Suipacha y Alejandro del Carpio
<b>Antioxidante</b>		
<b>Fijador de color</b>		
<b>Colorante vegetal</b>		
<b>Sal yodada</b>		

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.5.3. Sistema de compras

Los requerimientos de materia prima necesaria para la producción de las salchichas de carne de llama, dependerán de la cantidad a producir, como se determinó que la empresa produciría 5600 paquetes de salchichas, lo que significa una producción de 89600 unidades de salchichas.

Las cantidades de compra estarán en fusión a la producción y el sistema de compra para la carne de llama, cerdo y tocino, se la realizará al día, para prevenir la putrefacción de las carnes y los demás insumos se comprarán mensualmente.

A continuación se desarrollara los importes que se realizaran mensualmente:

**Cuadro N° 26**  
**Sistema De Compras Al Mes**

NOMBRE	CANTIDAD MES	CANTIDAD DE PROVEEDORES	PROVEEDOR PRINCIPAL
<b>Fosfato</b>	3,528	3	Distribuidora Sur
<b>Sal yodada</b>	45,36	3	Distribuidora Sur
<b>Nitrito</b>	1,4	3	Distribuidora Sur
<b>Condimento Viena</b>	16,8	3	Distribuidora Sur
<b>Antioxidante</b>	8,4	3	Distribuidora Sur
<b>Sorbato</b>	0,924	3	Distribuidora Sur
<b>Estabilizante</b>	2,716	3	Distribuidora Sur
<b>Tripa sintética</b>	40	3	Distribuidora Sur

La siguiente materia prima no será adquirida mensualmente, debido a que son altamente perecederos, sin embargo se es la cantidad requerida mensual:

**Cuadro N° 27**  
**Sistema De Compras Al Día**

Materia prima	Cantidad /mes	Precio (Bs/ u)	Total (Bs/mes)
Carne de llama	840	35	29400.-
Carne de chancho	280	25	7000.-
Tocino	140	25	3500.-
Hielo	210	5	1050.-
<b>TOTAL</b>			<b>40950.-</b>

Los materiales auxiliares son aquellos que se utilizarán para proteger el producto, para su fácil manejo al consumidor final. El material auxiliar que utilizará la empresa son las bolsas de polietileno para el envasado al vacío a continuación se muestra el detalle:

**Cuadro N° 28**  
**Costo Mensual Del Empaque**

Material Auxiliar	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total(Bs)
Bolsas de polietileno para el envasado al vacío (empaque)	5600	0,10	560
<b>COSTO TOTAL MENSUAL</b>			<b>560 Bs.</b>

## **2.6. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

Se considera que es importante tomar en cuenta que la política de inventarios que se deberá manejar, será necesario establecer un mínimo de inventario en el almacén porque se tendrá que adquirir los insumos que son requeridos diariamente para la producción de los productos, el objetivo del control de inventario es mantener una cantidad de materiales para que estén disponibles en cualquier momento y no afecten el proceso productivo y se cuente con lo mínimo para el normal funcionamiento.

## **2.7. CAPACIDAD PRODUCTIVA**

La capacidad productiva estará determinada, por medio de la capacidad de producción de la maquinaria, lo que ayudará para la elaboración, a continuación se detalla la capacidad de producción de cada maquinaria que se empleará en el proceso de producción:

**Cuadro N° 29**  
**Capacidad Productiva De Las Maquinarias**

Maquinaria	Capacidad	Capacidad Disponible al día	Capacidad utilizada	% capacidad utilizada	Capacidad restante
Moledora Eléctrica	280 kg./hr.	1400kg.	140kg.	10%	90%
Cutter Eléctrica	60kg./hr.	300kg.	140kg.	47%	53%
Embutidora Manual	140kg./hr.	700kg.	140kg.	20%	80%
Ahumador	320kg./hr.	1600kg.	140kg.	9%	91%
Envasadora al vacío	45kg./hr.	225kg.	140kg.	62%	38%
Selladora Eléctrica	120 bolsas/hr.	600bolsas	140kg.	24%	76%

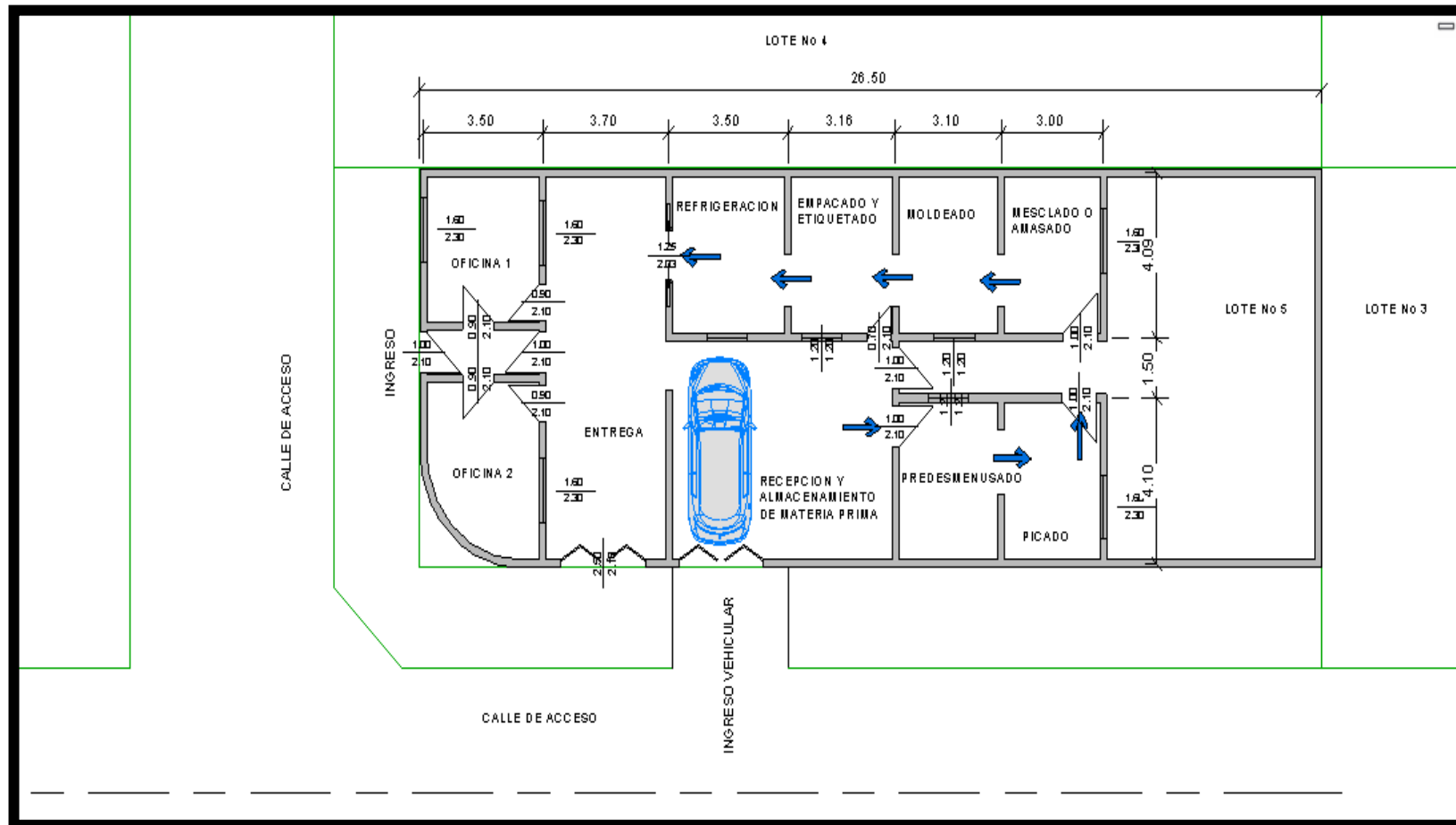
## 2.8. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa estará ubicada en una zona comercial que es la zona del Mercado Campesino donde será más fácil llegar directamente al consumidor final.



## 2.9. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS

FIGURA 10



## **ESPECIFICACIONES DEL DISEÑO**

1. Recepción y almacenamiento de la materia prima.
2. Deshuesado
3. Picado
4. Molido
5. Mezclado
6. Maduración
7. Embutido
8. Atado
9. Ahumado
10. Escaldado
11. Enfriado
12. Envasado
13. Almacenamiento

### **2.10. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

La higiene y seguridad en el trabajo serán dos factores de suma importancia para la empresa, por esto la empresa le brindará al personal los equipos de seguridad industrial que sean necesarios para la realización del proceso productivo como son: barbijo, rejillas para el pelo, guantes desechables, uniforme y botas. Con esto se protegerá la salud de los trabajadores y se mantendrá un control de la higiene en el proceso de producción.

#### **Higiene Del Personal y De Los Productos**

Se establecerá por escrito la política de la empresa y las normas referentes a la higiene del personal, sin olvidar que se elaborará alimentos perecederos, cuyo estado sanitario influirá decididamente sobre la vida útil de los mismos, al no cumplir con las normas de higiene establecidas, pondrán en peligro la salud de los consumidores, con la consecuente pérdida de imagen de calidad y confianza de la empresa, la cual correrá peligro de salir del mercado competitivo.

La empresa tendrá la obligación de cumplir con las normas de higiene establecidas por las instituciones que estén relacionadas con el mismo como ser Senasag, la intendencia de la Honorable Alcaldía Municipal. Las normas establecidas no deberán ser ignoradas en ningún momento por la empresa porque ayuda a conocer el estado sanitario de los empleados.

**Higiene de las instalaciones:**

**Instalaciones:**

La higiene de las instalaciones comprende lo siguiente:

- Los pisos y desagües serán aseados diariamente.
- Las puertas, paredes y ventanas tendrán una limpieza profunda al menos una vez por semana.
- Los baños serán aseados diariamente

**Higiene en los equipos y utensilios**

**Maquinaria:**

Estarán limpiados al término de cada jornada con el fin de eliminar los desechos que quedaron en las mismas, donde las maquinarias se desarmarán y serán desinfectados pieza por pieza.

**Utensilios:**

Serán sometidos a limpieza y desinfección diaria y cuantas veces sea necesario al día.

**Manejo de desechos**

Los Desechos serán retirados de las zonas de manipulación de alimentos, cuantas veces sea necesario con el fin de no truncar el proceso de producción del producto. En la zona donde será alojada los desechos deberá ser limpio para poder evitar de que se convierta en una zona infecciosa los cual podría atraer a roedores e insectos.

**2.11. CONTROL DE CALIDAD**

A lo largo del proceso de producción es necesario realizar controles de calidad que garanticen que el producto saldrá de la forma adecuada y que se está cumpliendo con el estándar establecido. Por esto embutidos LOS ANDES S.R.L., seguirá un plan de



control de calidad en cuanto a diferentes factores, como la higiene, la materia prima, el proceso, el producto y su empaque y almacenamiento.

- ☑ **Higiene:** debido a que el producto a fabricar se puede contaminar fácilmente, es por esta razón, que se deberá tener estrictas normas de higiene durante el proceso. Las mesas y todos los utensilios serán de acero inoxidable y se limpiarán y desinfectarán antes de usarse. El personal deberá vestir la indumentaria adecuada.
- ☑ **Materia Prima:** la carne de llama utilizada se obtendrá a través de proveedores garantizados y con producto de excelente calidad.
- ☑ **Control del proceso:** el proceso se controlara en diferentes puntos siguiendo estándares que permita garantizar su calidad:
  - Molido.- se garantizará que la carne de llama y las demás carnes estén totalmente molidas.
  - Mezclado.- los aditivos y la ya carne molida deberán mezclarse hasta lograr una masa homogénea.
  - Atado.- las salchichas deberán tener un largo de 10 a 12 cm.
  - Ahumado.- se deberán ahumar las salchichas en un tiempo de 25 min.
  - Empaque.- antes de empacar se deberá inspeccionar el producto y asegurarse que no haya ningún tipo de anormalidades. Las salchichas de carne de llama se empacarán al vacío en bolsas de polietileno que estén en excelente estado y tengan su respectiva etiqueta.
  - Almacenado.- las temperaturas y condiciones de almacenamiento en refrigeración del producto deberán ser de 4 a 10 °C
- ☑ **Normas Sanitarias:** las normas que serán establecidas en la planta de producción para garantizar la calidad total del producto serán:
  - Lavado de manos antes de comenzar el proceso.
  - No ingerir alimentos ni bebidas mientras se esté produciendo.
  - No fumar

- Uso de vestimenta adecuada para garantizar el higiene.

Además de ejecutar todos los factores mencionados anteriormente de control de calidad, como también otro factor muy importante de control de calidad se llevará a cabo en el laboratorio de la universidad Autónoma Juan Misael Saracho de la carrera de ingeniería de alimento donde se dará el resultado, si el producto es de buena calidad y el tiempo de vencimiento que tendrá el producto.

## **2.12. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN**

El proceso de producción es el procedimiento técnico que se utiliza para obtener bienes a partir de la materia prima y los insumos, el cual se identificada como la transformación de una serie de materias primas para convertirlas en productos terminados mediante una función de mano factura.

El tipo de proceso seleccionado para la elaboración de salchichas de carne de llama será el proceso continuo ya que la producción de manera secuencial, es decir que los pasos de las actividades a realizar en el proceso de producción serán ordenados sucesivamente.

A continuación se detalla las actividades del proceso de producción y el tiempo de duración de cada actividad:

**Cuadro N° 30**  
**Actividades Del Proceso De Producción**

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACION EN MINUTOS
Recepción de la materia prima (carne de llama, cerdo y tocino y los insumos)	20 Minutos
Deshuesado de la carne de llama y cerdo	60 Minutos
Picado manual de la carne de llama, cerdo y tocino en trozos de 10 a 12 cm.	60 Minutos
Refrigeración de los trozos de carne	120 Minutos
Proceso de molienda para obtener partículas pequeñas de carne	30 Minutos
Mezclado de las carnes y tocino en la cutter eléctrica	2 Minutos
Mezclado de la masa cárnica con los insumos (sal y hielo)	2 Minutos
Mezclado de la anterior masa con los demás insumos (fosfato, nitrito, condimento y sorbato)	7 Minutos
El proceso de maduración donde se lleva la masa cárnica en un fuente al freseer	720 Minutos
Embutido de la masa cárnica en la tripa sintética	60 Minutos
Atado de la salchicha de forma manual	90 Minutos
Ahumado de las salchichas	20 Minutos
Escaldado manual de las salchichas	10 Minutos
Enfriado de las salchichas	15 Minutos
Embolsar en su respectivo empaque	
Pesar los 500 kg. En cada bolsa	2 Minutos
Traslado a la envasadora al vacío	
Sellar las bolsas en la envasadora	60 Minutos
Almacenamiento	
Distribución	
<b>TOTAL</b>	<b>1218</b>

### 2.13. COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA EL PRIMER MES

**CUADRO N° 31**

MATERIA PRIMA EXPRESADO EN Bs.					
Producto				Salchichas	
Paquetes				5600	
Descripción	Cantidad Semana kilos	Cantidad Mes kilos	Precio Unitario Bs.	Costo Total Mes	Total anual
<b>Carne de llama</b>	210	840	35	29400	352800
<b>Carne de chanco</b>	70	280	25	7000	84000
<b>Tocino</b>	35	140	25	3500	42000
<b>Hielo</b>	52,5	210	5	1050	12600
<b>Empaque</b>	1400	5600	0,10	560	6720
<b>Fosfato</b>	0,882	3,528	20	70,56	846,72
<b>Sal yodada</b>	11,34	45,36	0,80	36,29	435,48
<b>Nitrito</b>	0,35	1,4	19	26,60	319,20
<b>Condimento Viena</b>	4,2	16,8	20	336	4032
<b>Antioxidante</b>	2.1	8,4	21	176,4	2116,80
<b>Sorbato</b>	0,231	0,924	17	15,71	188,50
<b>Estabilizante</b>	0,679	2,716	22	59,75	717,02
<b>Tripa sintética</b>	10	40	30	1200	14400
<b>TOTAL</b>					<b>521175,72.-</b>

El costo de producción para el primer mes de elaboración de 5600 paquetes de ½ kilo de salchichas de carne de llama es de 43431.31 Bs.

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

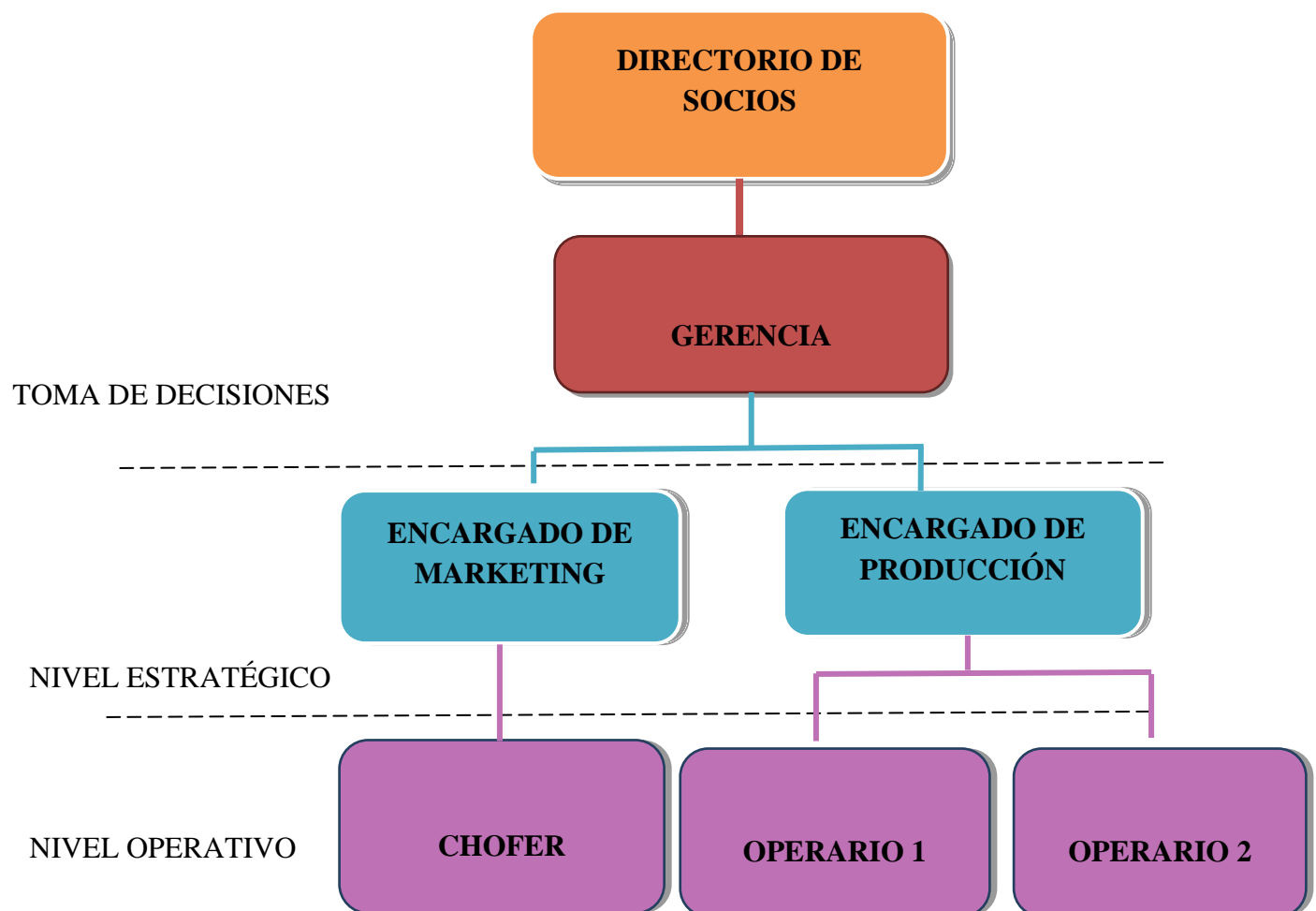
### **3.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

- Lograr el 100% del rendimiento del capital humano dentro de la empresa a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, para contribuir al éxito de la empresa.
- Innovar métodos de descubrimiento y reclutamiento de talentos necesarios para la empresa, para fortalecer cada una de las áreas que la componen con personal capacitado con potencial de crecimiento.
- Divulgar cuáles son los objetivos estratégicos de las empresas y hacer que cada uno de los colaboradores lo adopten como propio, para instruir a los trabajadores cuál es su papel dentro de la organización.
- Identificar métodos que ayuden en el aumento de la productividad a través del trabajo de los colaboradores, para poder llegar a la perfección en cada una de las tareas que los trabajadores desempeñan.
- Proporcionar a la Empresa el personal idóneo y eficiente para alcanzar sus planes y objetivos estratégicos, tácitos y operativos.
- Elevar la productividad del personal, vía la capacitación permanente, para promover la eficacia y la eficiencia.
- Regular de manera justa y equitativa las relaciones laborales, para una mejor comunicación dentro de la empresa.
- Proporcionar las condiciones de higiene y seguridad para obtener un ambiente adecuado en el trabajo.
- Resolver los conflictos que se presenten y aprovechar los conflictos como oportunidades, para elevar la productividad de la Empresa.
- Facilitar el rendimiento general para que este en posibilidad de competir en el mercado global.

## 3.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

### 3.2.1. Estructura Organizacional

#### ORGANIGRAMA JERÁRQUICO DE LA EMPRESA LOS ANDES S.R.L.



**TOMA DE DECISIONES:** Las funciones principales son; legislar políticas, crear normas, procedimientos que debe seguir la organización. Así como también realizar reglamentos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operacional de la empresa. Este organismo constituye el primer Nivel jerárquico de la empresa, formado principalmente por la Junta General de Accionistas

**NIVEL ESTRATÉGICO:** Es el segundo al mando de la organización, es el responsable del manejo de la organización, su función consistente en hacer cumplir las políticas, normas, reglamentos, leyes y procedimientos que disponga el nivel directivo. Así como también planificar, dirigir, organizar, orientar y controlar las tareas administrativas de la empresa.

Este nivel, se encarga de manejar Planes, Programas, Métodos y otras técnicas administrativas de alto nivel, en coordinación con el nivel operativo y auxiliares, para su ejecución. Velará el cumplimiento de las leyes y reglamento obligatorios y necesarios para el funcionamiento de la organización.

**NIVEL OPERATIVO:** Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, siendo el pilar de la producción y comercialización.

Tiene el segundo grado de autoridad y es responsable del cumplimiento de las actividades encomendadas a la unidad, bajo su mando puede delegar autoridad, más no responsabilidad.

### **3.2.2. Descripción Del Puesto**

**CARGO: GERENTE GENERAL**

**NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1**

#### **OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

Encargado de dirigir, administrar y representar legalmente a la empresa, por lo tanto delegara funciones y responsabilidades a los encargados de las diferentes áreas que están bajo su supervisión, también está encargado de diseñar los objetivos, metas y políticas generales sobre las cuales se dirige el esfuerzo coordinado del personal de las demás áreas.

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Se debe ocupar de administrar la empresa; es decir, de planear, organizar, coordinar y dirigir.
- Encargado de todo lo relacionado con recursos humanos y finanzas.
- Trabaja constantemente en la coordinación de las actividades de la empresa para la venta del producto.
- Realizará diferentes capacitaciones al personal sobre las nuevas tendencias acerca del negocio.
- Fijará programas de motivación.

#### **REQUISITOS**

- Estudios profesionales en Administración de Empresas.
- Con especialidad en el área de contabilidad.
- Experiencia mínima de tres años en las actividades del puesto.
- Edad mayor a 27 años.



- Sexo indistinto.
- Conocimiento del área específica.
- Visión de futuro.
- Ser creativo e innovador.
- Ética profesional.

**CARGO: ENCARGADO DE MARKETING**

**NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1**

**OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

Encargado de promocionar y comercializar el producto, es decir, distribuir el producto en el tiempo y lugar adecuado para que sea adquirido por los consumidores finales. Como también deberá realizar investigaciones de mercado para conocer los cambios en gustos y preferencias de los consumidores.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✦ Encargado de dirigir y controlar las actividades de marketing y ventas.
- ✦ Realizará estrategias adecuadas de mercado para mejorar la aceptación del producto.
- ✦ Establecer nuevos canales de distribución para lograr el incremento de las ventas.
- ✦ Efectuar campañas publicitarias para promocionar el producto.
- ✦ Controlar al personal de distribución cuando sea necesario.
- ✦ Presentar informes periódicos al Gerente General sobre el desempeño del personal y las ventas alcanzadas.

## **REQUISITOS**

- ✦ Estudios profesionales en administración de empresas.
- ✦ Experiencia mínima de dos años en las actividades del puesto.
- ✦ Sexo indistinto.
- ✦ Conocimiento del área específica.
- ✦ Visión de futuro.
- ✦ Ser creativo e innovador.
- ✦ Ética profesional.

## **CARGO: DISTRIBUIDOR (CHOFER)**

## **NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1**

## **OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

Encargado de llevar el producto a los intermediarios, es por esta razón que se requerirá que la persona que ocupe el puesto, cuente con su vehículo y licencia de conducir.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✦ Distribuir diariamente el producto en buenas condiciones, hasta los intermediarios en cantidades requeridas.
- ✦ Levantar pedido de los intermediarios para poderles abastecer del producto a tiempo.
- ✦ Llevar el control de la cantidad diaria del producto vendido en los diferentes intermediarios.

## **REQUISITOS**

- ✦ Contar con su propio vehículo
- ✦ Contar con licencia de conducir con categoría B o C
- ✦ Edad mayor a 20 años.
- ✦ Sexo Masculino.
- ✦ Ética profesional.

## **CARGO: ENCARGADO DE PRODUCCIÓN**

### **NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 1**

## **OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

Encargado de dirigir y controlar las actividades de producción, será responsable de verificar los planes y programas de producción, para que se realicen adecuadamente de acuerdo a los informes proporcionados por el encargado de marketing, logrando con ello establecer procesos de producción adecuados para de esa manera poder satisfacer la demanda del mercado.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✦ Dirigir y controlar diariamente el proceso productivo, verificando desde la calidad de la materia prima, hasta obtener un producto de acuerdo a las exigencias del consumidor.
- ✦ Verificar que el producto terminado cumpla con las exigencias establecidas de higiene y calidad.
- ✦ Proporcionar periódicamente informes al Gerente General sobre la cantidad y calidad del producto.
- ✦ Será el responsable del área de producción, es por esta razón, que deberá vigilar el cumplimiento de las actividades de dicha área.

## **REQUISITOS**

- ✦ Estudios profesionales en Ingeniería de Alimentos.
- ✦ Experiencia en la elaboración de embutidos.
- ✦ Edad mayor a 25 años.
- ✦ Sexo indistinto.
- ✦ Conocimiento del área específica.
- ✦ Ser creativo e innovador.
- ✦ Ética profesional.

## **CARGO: OPERARIOS**

### **NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO: 2**

## **OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

Encargados de la transformación de la materia prima en producto terminado, los cuales realizarán sus actividades dentro de la empresa, dichas actividades comprenden desde la recepción de la materia prima, transformación a producto terminado y almacenamiento de los mismos.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- ✦ Transportar la materia prima y los insumos necesarios al área de producción para iniciar el proceso y realizar el pesado de los ingredientes en las cantidades adecuadas, para elaborar el producto.
- ✦ Realizar las actividades relacionadas al deshuesado, picado, molienda, mezclado y maduración de los ingredientes.
- ✦ Vigilar el tiempo y temperatura del ahumado, escaldado y enfriado de las salchichas.

- ✦ Realizar el envasado de las salchichas.
- ✦ Almacenar el producto.

## **REQUISITOS**

- ✦ Estudios profesionales en administración de empresas de 3er año de la u.
- ✦ Experiencia mínima de tres años en las actividades del puesto.
- ✦ Edad mayor a 27 años.
- ✦ Sexo indistinto.
- ✦ Conocimiento del área específica.
- ✦ Visión de futuro.
- ✦ Ser creativo e innovador.
- ✦ Ética profesional.

### **3.2.3. Proceso De Integración Del Personal**

#### **RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

En el proceso de reclutamiento es cuando la organización atrae a candidatos para abastecer su proceso de selección. En realidad, el reclutamiento funcionará como un proceso de comunicación, la empresa divulgará y ofrecerá oportunidades de trabajo, el reclutamiento será un proceso de comunicación de dos vías, comunicará y divulgará oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atraerá a los candidatos al proceso de selección.

Como se trata de una nueva empresa el reclutamiento tendrá que tomar en cuenta la investigación interna, es decir las necesidades que la empresa requiere para corto plazo y el futuro con las expectativas de crecimiento de cada puesto, sin embargo también se debe considerar la investigación externa en el reclutamiento del personal

porque muchas veces el personal no se encuentra en el mercado laboral. El reclutamiento se lo ejecutara por los siguientes medios.

- ✓ **Periódico.-** se utilizará este medio para colocar los anuncios de requerimiento de personal que necesita la empresa con los requisitos necesarios para ocupar los cargos que se encuentran bacantes, la utilización de este medio se realizara por tener un costo relativamente bajo y además se considera como una de las técnicas más eficaces para atraer a los candidatos puesto que se dirige a la población en general.
- ✓ **Televisión:** se utilizara este medio por tener gran cantidad de audiencia, con el fin de encontrar a las personas idóneas que requiere la empresa (se pondrá los anuncios en los canales locales de mayor audiencia en la ciudad).
- ✓ **Radio:** mediante este medio se podrá llegar a toda la población en general en el sitio en el que se encuentre, por ser un medio de información de las personas.

\*En cada medio que utilizará, para el reclutamiento del personal, se especificará la dirección, teléfono y horario en el que puede realizar la entrevista.

## **SELECCIÓN**

El proceso de selección se llevará a cabo una vez recabada la información presentada, por las personas interesadas al cargo. Toda la información entregada por los candidatos, será revisada mediante el proceso de comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos.

Unas ves revisadas y comparadas la información, se llevará a cabo una selección de los posibles candidatos al cargo.

- **Depuración de los candidatos:** Los candidatos que no cumplan con las exigencias mínimas de las características que se requiere el cargo serán depurados y rechazados.

Todos los candidatos que cumplan con las exigencias del cargo y merezcan ser postulados para el organismo solicitante se los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante.

- **Entrega del formulario de solicitud de empleo:** se entregará a cada candidato la solicitud de empleo, una vez llenada la solicitud se procederá, a una segunda revisión de los formularios de solicitud de empleo, los que no cumplan con las exigencias serán rechazados y los que cumplan con las exigencias del cargo, pasarán a ser tomados en cuenta para la entrevista.
- **Entrevista inicial a los candidatos:** se realizará una entrevista para comprobar lo escrito en la solicitud de empleo y para realizarle algunas pruebas.
- **Entrevista final:** en esta entrevista final se realizará una comparación de las cualidades del candidato con la de los demás aspirantes y con las especificaciones del cargo.
- **Selección final por el organismo solicitante:** se realizarán la solicitud de su respectiva documentación e información del candidato (para investigar los antecedentes del candidato).
- **Examen médico:** se realizará una verificación de la adecuada biofisiológica o un examen médico a las personas para cada cargo que este requiera ocupar dentro de la empresa.
- **Selección del personal:** una vez realizada las diferentes pruebas, y comprobar que los candidatos cumplen con las exigencias para cada cargo se realizará los siguientes trámites para su debida contratación.

## CONTRATACIÓN

El contrato es el compromiso legal que realizan dos o más personas mayores de edad, que puede ser verbal o escrita, eventual o fija, en el que se incluirán las cláusulas en las cuales se comprometen a seguir las políticas de trabajo, sueldo, prestaciones, etc. El contrato será individual

- **Tipo de contrato:** el tipo de contrato laboral sé que celebrará con los trabajadores de la empresa, cumpliendo todos con su mayoría de edad, como establece la ley, celebrando de esta manera un contrato individual fijo, donde se especificará las clausulas, en las que se comprometen a seguir las políticas de trabajo, sueldos, tiempo, normas, prestaciones y responsabilidades de ambas partes.
- **Aspectos laborales**
  - Contar con un equipo que evite accidentes de trabajo.
  - Que tenga acceso a instalaciones adecuadas de aseo y limpieza.
  - Mantener estrecha la relación laboral con el resto de los departamentos.
  - Contar con un equipo adecuado para desarrollar de una manera eficiente y segura sus actividades.

## INDUCCIÓN

La persona que realizará la inducción en la empresa será el gerente administrador encargado de hacer conocer lo que la empresa espera lograr con sus servicios y además también lo que la empresa le puede ofrecer a las personas contratadas, se debe hacer conocer donde trabajara, que material utilizará y en qué momento lo llevará a cabo dentro de la empresa.

- **Proceso de inducción**

- Presentación del carácter de la empresa
- Presentación de la misión y valores de la empresa.
- Carácter del puesto que va a acompañar la persona.
- Dar a conocer las políticas y códigos de la empresa.
- Llevar a cabo una capacitación general y en el uso del equipo.



## **DESARROLLO DEL PERSONAL**

La empresa LOS ANDES S.R.L. va a tener un total de 6 trabajadores de los cuales 3 trabajan en el área de producción (2 operarios y el encargado del área). Se les dará adiestramiento interno proporcionado por la encargada del área de producción (ingeniera de alimentos), la cual conoce todo el proceso productivo. El adiestramiento del personal dentro de la empresa tendrá una duración de 3 días sin embargo la capacitación y el seguimiento se realizará continuamente para observar que la persona desempeñe las funciones para la cual fue contratada y se pueda ofrecer un producto de buena calidad.

## **EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Cuando su programa de producción de la empresa este bien planeado y desarrollado proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, siendo los principales beneficiarios el gerente, la organización o empresa y la comunidad.

La evaluación de desempeño que se hará en la empresa deberá ser considerado con mucho cuidado a la hora de la implementación, por esto puede tener muchas repercusiones dentro la empresa y sea en la moral del trabajador si no se hace conocer el objetivo de la evaluación, como así también en la eficiencia de la empresa , la evaluación debe ser considerado en los manuales de función de la empresa, el gerente debe hacer conocer los objetivos y el sistema de evaluación del desempeño que se realizará dentro la empresa.

Los tipos de evaluación de desempeño son:

- Evaluación formal
- Evaluación periódica
- Evaluación continua

El tipo de evaluación que utilizará la empresa en la evaluación de desempeño será la evaluación periódica, porque este tipo de evaluación, pueden ser frecuente, corto y relativamente informal, que el mismo ayudará a identificar problemas que obstaculizan el desempeño eficaz de los trabajadores.

Brindará una comunicación abierta entre el superior y el subordinado, la evaluación se realizara de manera semestral, es decir dos veces al año.

### **3.3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS**

#### **3.3.1. Escala Salarial**

La escala salarial será el sistema de salario que se les pagará a los empleados según un sistema de contratación.

Los salarios administrativos será la del gerente general, el jefe del área de producción y el jefe del área de comercialización y ventas. Estos salarios se pagaran de forma mensual y se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 32**  
**Salarios Administrativos**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Gerente General	2.500 Bs.
Jefe Del Área De Producción	2.500 Bs.
Jefe Del Área De Marketing	2.200 Bs.
<b>TOTAL</b>	<b>7.200 Bs.</b>

Los salarios se contratarán por jornada laboral (8 hrs.) y percibirán un salario de 56 Bs. más sus prestaciones. El siguiente cuadro muestra el salario mensual y las horas trabajadas al mes.

**Cuadro N° 33**  
**Salario De Los Operarios**

Empleados	Horas mes	Salario día (8hrs.)	Total Bs.
Operario 1	240	56	1.500
Operario 2	240	56	1.500
Chofer	240	56	1.500
<b>TOTAL</b>			<b>4.500</b>

### 3.3.2. Planilla De Sueldos y Salarios

El presupuesto estará en base a los sueldos que se cancelarán a los empleados de la empresa, este presupuesto será para el primer año de funcionamiento de la empresa:

**Cuadro N° 34**  
**Costo Total Anual De Los Salarios**

EMPLEADOS	SALARIO TOTAL MES (Bs.)	SALARIO TOTAL AÑO (Bs.)
Administrativos	7.200	86.400
Operarios	4.500	54.000
<b>TOTAL</b>		<b>140.400</b>



**EMBUTIDOS LOS ANDES S.R.L.**  
**PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS CORRESPONDIENTE AL MES DE.....DE.....**  
**(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)**

N°	CARGO	SEXO F / M	DÍAS MES	SUELDO BÁSICO	BONO DE PRODUCTIVIDAD	TOTAL GANADO	DESCUENTOS AFPs				TOTAL DESCUENTO	TOTAL LIQUIDO PAGABLES
							10 % Jub	0,5% Comp.AFP	1,71% R. Comun.	0,5% Fondo Solid.		
1	G. General	M	30	1.560	938	2.500	250	12	43	12	317	2.183
2	Encargado Producción	F	30	1.560	938	2.500	250	12	43	12	317	2.183
3	Encargado Marketing	M	30	1.374	826	2.200	220	11	37	11	279	1.921
4	Operario 1	F	30	1.071	429	1.500	150	7.5	25	7.5	190	1.310
5	Operario 2	F	30	1.071	429	1.500	150	7.5	25	7.5	190	1.310
6	Chofer	M	30	1.071	429	1.500	150	7.5	25	7.5	190	1.310
	<b>Total</b>			7.707	3.989	11.700	1.170	57.5	198	57.5	1.483	10.217

El Personal Administrativo tendrá un bono de productividad del 60%, los operarios y el chofer un 40% del su sueldo básico, considerando como una política de la empresa para el buen desempeño de los trabajadores.

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

#### **3.4.1. Obligaciones Fiscales**

##### **3.4.1.1. Alcaldía Municipal**

Los requisitos que se debe presentar en la Honorable de Alcaldía Municipal, para el trámite de la licencia de funcionamiento son:

1. Cédula de identidad, RUN o RIN fotocopia.
2. Fotocopia del NIT o Inscripción del Régimen Simplificado.
3. Fotocopia del testimonio de constitución de la empresa.
4. Croquis de la distribución de los ambientes del local.
5. Ultima factura de luz del local.
6. Recabar y llenar el formulario único de licencias de funcionamiento (FULF).
7. Fotocopia del poder notarial y cédula de identidad del representante legal.

##### **3.4.1.2. Servicios de impuestos nacionales**

Los requisitos para la inscripción de personas jurídicas en el Servicio de Impuestos Nacionales, para obtener el NIT son:

1. Formulario de empadronamiento.
2. Escritura de constitución de sociedad o personería jurídica, ley, decreto supremo o resolución según corresponda; Fotocopia Legalizada.
3. Fotocopia de Carnet de Identidad de los socios.
4. Fotocopia de la Factura de Luz del domicilio legal de la sociedad.
5. Balance de Apertura.
6. Solvencia Profesional que elabora el Balance.
7. Fotocopia de la Factura del Balance.
8. Fuente de Mandato (Poder, Acta del Directorio, Estatuto o Contrato); Fotocopia Legalizada.
9. Fotocopia del Carnet de Identidad del Gerente o Representante Legal.

10. Fotocopia de la Factura de Luz del Domicilio del Gerente General o Representante Legal.

#### **3.4.1.3. Fundempresas**

Los requisitos para la inscripción en FUNDEMPRESA, para adquirir la Matrícula son:

1. Formulario de Declaración Jurada N° 0010/03 de FUNDEMPRESA debidamente llenado.
2. Formulario de Declaración Jurada N° 0020/03 de FUNDEMPRESAS debidamente llenado.
3. Testimonio de Escritura Pública de Constitución (Original o copia legalizada legible).
4. Testimonio de Poder del Representante Legal (Original o copia legalizada legible).
5. Publicación del resumen del Testimonio de Constitución.
6. Balance de Apertura Sellado por el Colegio de Contadores y/o Auditores con la solvencia profesional original respectiva.
7. Acta de fundación.

#### **3.4.1.4. Administración de Fondo de pensiones**

Requisitos para el registro de la empresa en AFP PREVISION, para beneficiarse del Número de cuenta individual. Son:

1. Fotocopia legalizada del NIT
2. Fotocopia de la Carnet de Identidad del representante legal.
3. Fotocopia de la Carnet de Identidad de los trabajadores.
4. Formulario de inscripción de los empleados.

#### **3.4.1.5. Ministerio de trabajo**

Requisitos para el registro en el Ministerio de Trabajo, para adquirir el certificado de inscripción son:

1. Balance de apertura
2. Llenado de declaración jurada (Formulario Único de Registro de Empleadores original y una copia)
3. Licencia de Funcionamiento
4. Ultima panilla salarial de los trabajadores.
5. Fotocopia legalizada del NIT.
6. Boleta de depósito de Bs. 50 (Cincuenta Bolivianos 00/100) en la cuenta N° 201-0448901-3-85 del Banco de Crédito de Bolivia a nombre del Ministerio de Trabajo.
7. Croquis del establecimiento.
8. Libro de accidentes.
9. Contratos de Trabajo (original y 2 fotocopias).
10. Fotocopia del reglamento interno.
11. Libro de asistencias.
12. Formularios de afiliación a la AFP y Caja Nacional de Salud.

#### **3.4.1.6. Caja nacional de salud**

Requisitos para el registro de la empresa a la Caja Nacional de Salud son:

1. Cata de solicitud de Afiliación dirigida al Director de la Caja Nacional de Salud.

2. Formulario AVC-01.
3. Formulario AVC-02.
4. Fotocopia del NIT.
5. Fotocopia del Carnet de Identidad del representante legal.
6. Testimonio de constitución de la empresa original o copia legalizada.
7. Balance de apertura aprobado y sellado por el servicio de impuestos Nacionales.
8. Planilla de haberes original y copia.
9. Nómina del personal con fecha de nacimiento.
10. Croquis de la ubicación de la empresa.

Requisitos para el registro de los trabajadores, para obtener el Carnet de Asegurado son:

1. Formulario AVC-04 “ Aviso de Afiliación de Trabajador”
2. Formulario AVC-05 “ Cédula del Trabajador”
3. Fotocopia del Carnet de Identidad del Trabajador.
4. Ultima Papeleta de Pago Original.

#### **3.4.1.7. Cámara de Industria, Comercio y Servicio de Tarija “CAINCOTAR”**

Requisitos para el registro de la empresa en CAINCOTAR, para beneficiarse del certificado son:

1. Formulario de Empadronamiento.
2. Escritura de Constitución.



3. Carta poder del Representante.
4. Fotocopia del carnet de Identidad del Representante Legal.
5. Balance de Apertura.
6. Licencia de Funcionamiento.
7. Fotocopia de NIT.

#### **3.4.1.8. REGISTRO SANITARIO**

Una empresa para estar legalmente instituida en el mercado debe recabar primeramente su Certificado de Número de Registro Sanitario (RS) que es el aval que se entrega en dos organismos oficiales de control, el Ministerio de Salud y Deportes y el SENASAG.

##### **3.4.1.8.1. Procedimiento Del Ministerio de Salud**

Para adquirir el Registro Sanitario (RS) se debe recabar en estas unidades una Solicitud que contiene algunos datos de la empresa como número de personas que trabajan, cuántos tienen el Carnet Sanitario, cantidad de producción, inversión en maquinaria, estos datos ayudan a determinar la categoría de industria. Además debe enviar un lay out de la empresa, un croquis de ubicación, lista de ingredientes (cualitativa) y de aditivos y conservantes (cuantitativa) y el proyecto de etiquetado que debe tener los puntos obligatorios de la norma boliviana NB 314001 (Etiquetado de Alimentos Pre envasados)

##### **3.4.1.8.2. Procedimiento SENASAG**

Las personas naturales o jurídicas debe aproximarse a la oficina respectiva de la jefatura distrital SENASAG, presentando un expediente que contenga la siguiente información:

1. Carta de solicitud que incluya la siguiente información
  - ✓ Nombre o razón social
  - ✓ Croquis de la ubicación de la planta
  - ✓ Capacidad de producción por mes

- ✓ Nombre y marca del producto(s) que procesa la planta
- ✓ Relación de ingredientes, aditivos, identificando a estos últimos por su nombre genérico y su referencia numérica internacional formulario UIA-REG-FORM-001
- ✓ Tiempo de almacenamiento que garantice la vida útil del producto(s) en condiciones normales de conservación y almacenamiento.
- ✓ Sistema de identificación de lote de producto (Opcional)

2. Fotocopia de NIT

3. Fotocopia licencia de funcionamiento

4. Formulario de solicitud UIA-REG-FORM-001, debidamente completada, recabada de las oficinas distritales.

5. Croquis de la distribución de ambientes de la planta y flujograma de elaboración de productos(s)

6. Depósito en la cuenta de SENASAG por servicios prestados

7. Toma de muestra de agua para análisis físico-químico, microbiológico. (Calidad sanitaria del agua)

8. Toma de muestra para análisis de laboratorio de acuerdo al producto. Muestras a extraer al omento de la inspección

9. Cancelación de la prestación de servicios por concepto de análisis de laboratorio

10. Adjuntar muestra de la etiqueta por producto

Una vez entregada la documentación, un inspector se apersona a la fábrica y realiza una inspección con especial interés en las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), además toma muestras para los laboratorios de Microbiología (inocuidad), Bromatología (calidad), Toxicología (en caso de aditivos, conservantes o plaguicidas) y Nutricional (en caso de que en la etiqueta esté declarada la lista nutricional).

Luego elabora un cuadro de observaciones y recomendaciones para que sean subsanadas por el propietario de la empresa. Una vez subsanadas el inspector verifica estas correcciones y espera los resultados de laboratorio para entregar el certificado de RS.

El número que se le otorga en este certificado debe imprimirse en la etiqueta para el respectivo control de los organismos oficiales (Intendencia, Ministerio de Salud, SENASAC).

### 3.4.2. Presupuestos de gastos de organización

**Cuadro N° 35**  
**Presupuesto De Los Gastos De Organización**

DETALLE	PRECIO Bs.
FUNDEMPRESAS	2.000
NOTARIA	3.000
PERIODICO	6.000
<b>TOTAL</b>	<b>11.000</b>

## **PLAN FINANCIERO**

### **4.1. OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA**

- ✓ Implementar una adecuada gestión del sistema contable, para la empresa elaboradora de salchichas de carne de llama.
- ✓ Realizar un análisis financiero al cierre de gestión, para establecer la situación de los recursos de la empresa en el primer año.
- ✓ Desarrollar un presupuesto exacto, para mostrar claramente cuando los departamentos pueden gastar en cada actividad.
- ✓ Coordinar actividades con otros departamentos mediante planes a largo plazo, para realizar y planificar nuevos proyectos.
- ✓ Establecer esfuerzos por la transparencia en las operaciones, manteniendo un registro detallado de todas las transacciones y comunicar claramente a cualquier persona que solicite información, para que los inversores, clientes u otras personas relacionadas con la organización, conozcan que pueden confiar en el personal y en la empresa.
- ✓ Buscar alternativas estratégicas, para reducir los egresos que permitan un ahorro en los costos de producción aumentando, el rendimiento de la empresa, sin alterar la calidad de los productos.

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

#### **❖ Contabilidad de la empresa**

La contabilidad de la empresa será llevada a cargo del Gerente General dentro de la empresa, el mismo que tendrá los conocimientos suficientes para realizar estas tareas.

#### **❖ Software**

El software que la empresa utilizará para llevar a cabo la contabilidad de una manera más eficiente y a la vez le facilite el trabajo al encargado de la contabilidad de la empresa, el programa principal que se utilizará, será el

programa computarizado Microsoft Excel, por ser una de las opciones más utilizadas por las empresas y fácil de utilizar. Además se podrá utilizar paquetes más actualizados, como el programa Mónica el cual podrá también ayudar al encargado de la contabilidad.

### 4.3. COSTO TOTAL Y UNITARIO

#### Costo Unitario

$$CT_{unit} = \frac{C. Fijo + C. Variable}{Cantidad Producida}$$

$$CT_{unit} = \frac{77040 + 590955,72}{67200}$$

$$CT_{unit}. = 9,94 \text{ Bs. Por paquete de } \frac{1}{2} \text{ kilo}$$

#### 4.3.1. Proyección De Costos Anuales

**CUADRO N° 36**  
**PROYECCIÓN DE LOS COSTOS ANUALES DEL 2014**  
**(Expresado en Bs.)**

AÑO 2014					
Producto				Salchichas	
Paquetes				5600	
Descripción	Cantidad Semana kilos	Cantidad Mes kilos	Precio Unitario Bs.	Costo Total Mes	Total anual
Carne de llama	210	840	35	29.400	352.800
Carne de chancho	70	280	25	7.000	84.000
Tocino	35	140	25	3.500	42.000
Hielo	52,5	210	5	1.050	12.600
Empaque	1.400	5.600	0,10	560	6720
Fosfato	0,882	3,528	20	70,56	846,72
Sal yodada	11,34	45,36	0,80	36,29	435,48
Nitrito	0,35	1,4	19	26,60	319,20
Condimento Viena	4,2	16,8	20	336	4032
Antioxidante	2.1	8,4	21	176,4	2116,80
Sorbato	0,231	0,924	17	15,71	188,50
Estabilizante	0,679	2,716	22	59,75	717,02
Tripa sintética	10	40	30	1200	14.400
<b>TOTAL</b>					<b>521.175,72.-</b>

Anual = 67.200 Unid/Año

Mensual = 5.600Unid/Mes

Semanal = 1.120 Unid/Semana

**CUADRO N° 37**  
**PROYECCIÓN DE LOS COSTOS ANUALES DEL 2015**  
**(Expresado en Bs.)**

AÑO 2015				
Producto			Salchichas	
Paquetes			5.704	
Descripción	Cantidad Mes kilos	Precio Unitario Bs.	Costo Total Mes	Total anual
Carne de llama	855,6	35	29.946	359.352
Carne de chancho	285,2	25	7.130	85.560
Tocino	142,6	25	3.565	42.780
Hielo	213,9	5	1.069,5	12.834
Empaque	5.704	0,10	570,4	6.844,8
Fosfato	3,59	20	71,8	861,6
Sal yodada	46,20	0,80	36,96	443,52
Nitrito	1,43	19	27,17	326,04
Condimento Viena	17,11	20	342,2	4.106,4
Antioxidante	8,5	21	178,5	2.142
Sorbato	0,94	17	15,98	191,76
Estabilizante	2,77	22	60,94	731,28
Tripa sintética	40,74	30	1.222,2	14.666,4
<b>TOTAL</b>				<b>530.839,8</b>

Anual = 68.450 Unid/Año

Mensual = 5.704 Unid/Mes

Semanal = 1.140 Unid/Semana

**CUADRO N° 38**  
**PROYECCIÓN DE LOS COSTOS ANUALES DEL 2016**  
**(Expresado en Bs.)**

AÑO 2016				
Producto			Salchichas	
Paquetes			5.918	
Descripción	Cantidad Mes kilos	Precio Unitario Bs.	Costo Total Mes	Total anual
Carne de llama	887,70	35	31069,5	372.834
Carne de chanco	295,90	25	7397,5	88.770
Tocino	147,95	25	3698,8	44.385
Hielo	221,93	5	1109,7	13316,4
Empaque	5.918	0,10	591,8	7101.6
Fosfato	3,728	20	74,6	895,2
Sal yodada	47,94	0,80	38,3	459,6
Nitrito	1,48	19	28,1	337,2
Condimento Viena	17,75	20	355	4.020
Antioxidante	8,88	21	186,5	2.238
Sorbato	0,98	17	16,7	200,4
Estabilizante	2,870	22	63,1	757,2
Tripa sintética	42,27	30	1268,1	15217,2
<b>TOTAL 550.532,4</b>				

Anual = 71.020 Unid/Año

Mensual = 5.918 Unid/Mes

Semanal = 1.184 Unid/Semana



**CUADRO N° 39**  
**PROYECCIÓN DE LOS COSTOS ANUALES DEL 2017**

(Expresado en Bs.)

AÑO 2017				
Producto			Salchichas	
Paquetes			6.255	
Descripción	Cantidad Mes kilos	Precio Unitario Bs.	Costo Total Mes	Total anual
Carne de llama	938,1	35	32833,5	394.002
Carne de chancho	312,7	25	7817,5	93.810
Tocino	156,35	25	3.908,75	46.905
Hielo	234,52	5	1172,6	14071,2
Empaque	6254	0,10	625,4	7504,8
Fosfato	3,94	20	78,8	945,6
Sal yodada	50,66	0,80	40,53	486,34
Nitrito	1,56	19	29,64	355,68
Condimento Viena	18,76	20	375,2	4502,4
Antioxidante	9,38	21	196,98	2363,76
Sorbato	1,03	17	17,51	210,12
Estabilizante	3,03	22	66,66	799,92
Tripa sintética	44,67	30	1340,1	16081,2
<b>TOTAL</b>				<b>582.038,02</b>

Anual = 75.057 Unid/Año

Mensual = 6.255 Unid/Mes

Semanal = 1.251 Unid/Semana

**CUADRO N° 40**  
**PROYECCIÓN DE LOS COSTOS ANUALES DEL 2018**  
**(Expresado en Bs.)**

AÑO 2018				
Producto			Salchichas	
Paquetes			6733	
Descripción	Cantidad Mes kilos	Precio Unitario Bs.	Costo Total Mes	Total anual
Carne de llama	1.009,95	35	35348,25	424.179
Carne de chancho	336,65	25	8416,25	100.995
Tocino	168,32	25	4208	50.496
Hielo	252,49	5	1262,45	15.149,4
Empaque	6733	0,10	673,3	8.079,6
Fosfato	4,24	20	84,8	1.017,6
Sal yodada	54,54	0,80	43,63	523,58
Nitrito	1,68	19	31,92	383,04
Condimento Viena	20,19	20	403,8	4845,6
Antioxidante	10,09	21	211,89	2.542,68
Sorbato	1,11	17	18,87	226,44
Estabilizante	3,26	22	71,72	860,64
Tripa sintética	48,04	30	1442,7	17312,4
<b>TOTAL</b>				<b>626610,98</b>

Anual = 80.799 Unid/Año

Mensual = 6.733 Unid/Mes

Semanal = 1.347 Unid/Semana

#### 4.4. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

##### 4.4.1. Precio con factura

$$PV_{unit.} = \frac{PV_{unit.}}{0,87}$$

$$PV_{unit.} = \frac{11,19}{0,87}$$

$$PV_{unit.} = 12,86Bs.$$

La Empresa tendrá que vender a un precio de 12.86 Bs. por ½ kilo de salchichas.

#### 4.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

Para realizar el análisis del punto de equilibrio se tomara en cuenta los siguientes datos:

Precio unitario = 12.86 Bs por unid. de 500grs

Costo Fijo = 77040 Bs

Costo Variable = 590955.72 Bs

Nº de Unidades producidas anuales = 67200 paquetes

Costo Variable Unitario = 590955.72/67200=8.79Bs

##### CANTIDAD:

$$Q = \frac{COSTO FIJO}{(PRECIO - C.VARIABLE_{unit})}$$

$$Q = \frac{77040}{(12.86 - 8.79)}$$

$$Q = 18929 \text{ Paquetes al año}$$

**INGRESOS:**

$$s = \frac{COSTO FIJO}{\left(1 - \frac{C.VAR.unit}{PRECIO}\right)}$$

$$s = \frac{77040}{\left(1 - \frac{8.79}{12.86}\right)}$$

$$s = 240.750 \text{ Bs por año}$$

Para que la empresa no gane ni pierda debe gastar 240.750 Bolivianos. para poder producir 18929 paquetes al año de salchichas

**4.6. PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS**

**CUADRO N° 41**  
**PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS ANUALES**  
**(Expresado en Bs.)**

AÑO	PRODUCCION	PRECIO UNITARIO	INGRESO
2014	67.200	12,86	864.192
2015	68.450	12,86	880.267
2016	71.020	12.86	958.770
2017	75.057	12,86	1.013.269
2018	80.799	12.86	1.140.688
	<b>TOTAL</b>		<b>4.857.186</b>

5600 paquetes por mes\* 12= 67.200

$$67.200(1+0.0186)^1 = 68.450$$

$$68.450(1+0.0186)^2 = 71.020$$

$$71.020(1+0.0186)^3 = 75.057$$

$$75.057(1+0.0186)^4 = 80.799$$

## 4.7. INGENIERÍA FINANCIERA

### 4.7.1. ESTRUCTURA DEL CAPITAL DE TRABAJO

**CUADRO N° 42**  
**COSTO DE LOS MATERIALES DIRECTOS**  
**(Expresado en Bs.)**

COSTO DE MATERIALES DIRECTOS					
Producto				Salchichas	
Paquetes				5600	
Descripción	Cantidad Semana kilos	Cantidad Mes kilos	Precio Unitario Bs.	Costo Total Mes	Total anual
Carne de llama	210	840	35	29400	352800
Carne de chancho	70	280	25	7000	84000
Tocino	35	140	25	3500	42000
Hielo	52,5	210	5	1050	12600
Empaque	1400	5600	0,10	560	6720
Fosfato	0,882	3,528	20	70,56	846,72
Sal yodada	11,34	45,36	0,80	36,29	435,48
Nitrito	0,35	1,4	19	26,60	319,20
Condimento Viena	4,2	16,8	20	336	4032
Antioxidante	2.1	8,4	21	176,4	2116,80
Sorbato	0,231	0,924	17	15,71	188,50
Estabilizante	0,679	2,716	22	59,75	717,02
Tripa sintética	10	40	30	1200	14400
<b>TOTAL</b>					<b>521175,72.-</b>

**CUADRO N° 43**  
**COSTO DE LOS MATERIALES INDIRECTOS DE FABRICACION**  
**(Expresado en Bs.)**

DESCRIPCION	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Agua	100	1200
Energía Eléctrica	180	2160
Gas Domiciliario	35	420
<b>TOTAL</b>	<b>315.-</b>	<b>3780.-</b>

**CUADRO N° 44**  
**MANO DE OBRA DIRECTA**  
**(Expresado en Bs.)**

DESCRIPCION	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
Jefe Del Área De Producción	2500	30000
Operario 1	1500	18000
Operario 2	1500	18000
<b>TOTAL DE MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>5500.-</b>	<b>66000.-</b>

**CUADRO N° 45**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS**  
**(Expresado en Bs.)**

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
DESCRIPCION	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Insumos De oficina	200	2400
Sueldos de administración	2500	30000
Gastos del servicio de teléfono	20	240
<b>Total gastos de administración mensual</b>	<b>2720.-</b>	<b>32640.-</b>

**CUADRO N° 46**  
**GASTO DE VENTAS**  
**(Expresado en Bs.)**

GASTOS DE VENTAS		
DESCRIPCIÓN	GASTOS MENSUALES	GASTOS ANUALES
Sueldo Del Encargado de marketing	2200	26400
Sueldo Del Distribuidor	1500	18000
Gasto de publicidad	1350	16200
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>	<b>5050.-</b>	<b>60600.-</b>

**CUADRO N° 47**  
**RESUMEN CAPITAL DE TRABAJO**  
**(Expresado en Bs.)**

DETALLE	TOTAL COSTO ANUAL
Costos De Los Materiales Directos	521175,72
Costos De Los Materiales Indirectos De Fabricación	3780
Mano De Obra Directa	66000
Gastos Administrativos	32640
Gastos De Venta	60600
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>684195,72.-</b>

**Ciclo de producción:**

Periodo de almacenamiento de la materia prima	= 1
Periodo de transformación	= 1
Periodo de almacenamiento producto terminado	= 2
Periodo de comercialización	= 1
	<hr/>
	<b>5</b>

*Capital de Trabajo*

$$= \frac{\text{COSTO TOTAL DEL AÑO 1}}{360} * \text{No de dias del ciclo de producción}$$

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{684.195,72}{360} * 5$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 9502$$

#### 4.7.2. ESTRUCTURA DE INVERSION Y FINANACIMIENTO

**CUADRO N° 48**  
**ESTRUCTURA DE INVERSION Y FINANCIAMIENTO**  
**(Expresado en Bs.)**

Detalle	Financiamiento		Inversión total	Participación
	Aporte propio	Financiamiento (deuda)		
Inversión fija	158.364	105.576	263.940	86,98%
Inversión diferida	18.000	12.000	30.000	9,89%
Capital de trabajo	5.701,2	3.800,8	9.502	3,3%
<b>Inversión total</b>	<b>182.065,2</b>	<b>121.376,8</b>	<b>303.442</b>	<b>100%</b>
<b>Participación</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>		

**CUADRO N° 49**  
**(Expresado en Bs.)**

DESCRIPCION	APORTE
SOCIA 1	<b>60.688,40</b>
SOCIA 2	<b>60.688,40</b>
SOCIA 3	<b>60.688,40</b>

El aporte propio estará distribuido de forma equitativa entre las socias el cual será de 60.688,40 Bs.





**4.7.3. BALANCE DE APERTURA**

**EMPRESA “EMBUTIDOS LOS ANDES”S.R.L**

**BALANCE INICIAL**

**Practicado al 23 de Octubre de 2013**

**(Expresado en Bs.)**

<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>	
<u>Activo Circulante</u>		<u>9.502.-Pasivo Circulante</u>	
Capital de trabajo	9.502.-		
<u>Activo Fijo Tangible</u>		<u>263.940.-Pasivo No Corriente</u>	
Terreno	126.000.-	Préstamo Bancario	121.376,80.-
Edificio	80.000.-	<u>Capital o Patrimonio</u>	182.065,20.-
Muebles y enseres	5.160.-	Socio 1	60.688,40.-
Equipo de Computación	6.400.-	socio 2	60.688,40.-
Maquinaria y Equipo	46.380.-	socio 3	60.688,40.-
<u>Activo fijo Intangible</u>			
Patentes de Invención	11000.-		
<u>Cargos Diferidos</u>			
Gastos de Organización	19.000.-		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>303.442.-</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>303.422.-</b>

#### 4.8. FLUJO DE CAJA

**CUADRO N° 50**  
**FLUJO DE CAJA ECONÓMICO**  
**(Expresado en Bs.)**

EVALUACION ECONOMICA							
N°	DESCRIPCION	AÑO					
		0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>1</b>	<b>INGRESOS EFECTIVOS</b>		<b>864.192</b>	<b>880.267</b>	<b>958.770</b>	<b>1.013.269</b>	<b>1.140.688</b>
	Ingreso por ventas		864.192	880.267	958.770	1.013.269	1.131.186
	Valor de Salvamento						
	Capital de Trabajo						9.502
<b>2</b>	<b>EGRESOS EN EFECTIVO (a+b)</b>	<b>303.442</b>	<b>678.224</b>	<b>687.888</b>	<b>707.580</b>	<b>739.086</b>	<b>783.659</b>
	<b>a. COSTO INVERSION TOTAL</b>	<b>303.442</b>					
	Inversión Fija	263.940					
	Inversión Diferida	30.000					
	Capital de Trabajo	9.502					
	<b>b. COSTO EFECTIVO DE PRODUCCION (CV+CF)</b>		<b>678.224</b>	<b>687.888</b>	<b>707.580</b>	<b>739.086</b>	<b>783.659</b>
	<u>Costo Variable</u>		<b>590.956</b>	<b>600.620</b>	<b>620.312</b>	<b>651.818</b>	<b>696.391</b>
	Materias primas		521.176	530.840	550.532	582.038	626.611
	Materiales e insumos directos		3.780	3.780	3.780	3.780	3.780
	Mano de obra directa		66.000	66.000	66.000	66.000	66.000
	<u>Costo Fijo</u>		<b>87.268</b>	<b>87.268</b>	<b>87.268</b>	<b>87.268</b>	<b>87.268</b>
	Mano de obra indirecta		74.400	74.400	74.400	74.400	74.400
	Gastos de Administración		2.640	2.640	2.640	2.640	2.640
	Depreciaciones		9.957	9.957	9.957	9.957	9.957
	Amortización Diferida		271	271	271	271	271
<b>3</b>	<b>UTILIDAD BRUTA (1-2)</b>	-303.442	185.968	192.379	251.190	274.183	357.029
	IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES		25.926				
<b>4</b>	<b>UTILIDAD IMPONIBLE</b>		211.894	192.379	251.190	274.183	357.029
	<b>c. IMPUESTOS (IUE)</b>		40.010	48.095	62.797	68.546	89.257
<b>5</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO D/IMP</b>	-303.442	120.032	144.284	188.393	205.637	267.772
	<b>DEPRECIACIONES</b>		9.957	9.957	9.957	9.957	9.957

**CUADRO N° 51**  
**FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO**  
**(Expresado en Bs.)**

AÑO	0	2014	2015	2016	2017	2018
FLUJO DE EFECTIVO	-303.442	129.989	154.241	198.350	215.594	277.729
FACTOR DE ACTUALIZACION	1	0,935	0,873	0,816	0,763	0,0713
FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO	-303.442	129.540	134.652	161.854	164.498	19.803

$$VAN = I + \frac{FC1}{(1+K)^1} + \frac{FC2}{(1+K)^2} + \frac{FC3}{(1+K)^3} + \frac{FC4}{(1+K)^4} + \frac{FC5}{(1+K)^5}$$

**VAN = 199.492,13**

$$TIR = \frac{-I + FC_1 + FC_2 + FC_3 + FC_4 + FC_5}{(1 * FC_1) + (2 * FC_2) + (3 * FC_3) + (4 * FC_4) + (5 * FC_5)}$$

**TIR = 18%**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) ayuda a determinar la rentabilidad del plan de negocio, en este caso al obtener una TIR del 18% se puede afirmar que el proyecto es rentable, porque al invertir en el mismo ganará más que depositar a plazo fijo en una institución financiera.

## PERIODO DE RECUPERACIÓN

El periodo de recuperación, de una inversión, es el tiempo que se tarda en recuperarse el desembolso inicial.

Cálculo del periodo de recuperación de la inversión:

### CUADRO N° 52

(Expresado en Bs.)

EMPRESA DE EMBUTIDOS LOS ANDES S.R.L.	
INVERSIÓN	-303.442
FC 1	129.989.-
FC 2	154.241.-
FC 3	198.350.-
FC 4	215.594.-
FC 5	277.729.-

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inv = -303.442	FC1 = 129.989	FC2 = 154.241	FC3 = 198.350	FC4 = 215.594	FC5 = 277.729
FC. Acumulado	-173.453	-19.212	179.138	394.732	672.461

**PR = año anterior a la recuperación + costo no recuperado al principio del año de la recuperación**  
**Flujo de caja durante el año de la recuperación**

$$\text{Pdo. Recup.} = 2 + \frac{19.212}{198.350} = 2,10$$

**EMBUTIDOS LOS ANDES S.R.L.**

El periodo de recuperación de la inversión hecha para la empresa los Andes S.R.L. es de 303.442 Bs.- se recuperará en un lapso de tiempo de 2 años, 1 mes y 6 días. Verificando de esta manera que el periodo de recuperación es relativamente corto.

### **RELACIÓN BENEFICIO/ COSTO (B/C)**

$$\text{B/C} = \frac{\text{Total flujo actualizado}}{\text{Total egresos}}$$

$$\text{B/C} = \frac{602.347}{303.442}$$

$$\text{B/C} = 1,98 \text{ Bs.}$$

El beneficio económico que se obtiene por cada boliviano de inversión en el proyecto de 1,98 Bs.

**CUADRO N° 53**

**FLUJO DE CAJA FINANCIERO**  
**(Expresado en Bs.)**

<b>EVALUACION FINANCIERA</b>							
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO</b>					
		<b>0</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>1</b>	<b>INGRESOS EFECTIVOS</b>		<b>864.192</b>	<b>880.267</b>	<b>958.770</b>	<b>1.013.269</b>	<b>1.150.190</b>
	Ingreso por ventas		864.192	880.267	958.770	1.013.269	1.140.688
	Valor de Salvamento						
	Capital de Trabajo						9.502
<b>2</b>	<b>EGRESOS EN EFECTIVO (a+b)</b>	<b>182.065</b>	<b>686.720</b>	<b>694.685</b>	<b>712.678</b>	<b>742.484</b>	<b>785.358</b>
	<b>a. COSTO INVERSION TOTAL</b>	<b>182.065</b>					
	Inversión Fija	158.364					
	Inversión Diferida	18.000					
	Capital de Trabajo	5.701					
	<b>b. COSTO EFECTIVO DE PRODUCCION (CV+CF)</b>		<b>686.720</b>	<b>694.685</b>	<b>712.678</b>	<b>742.484</b>	<b>785.358</b>
	<u>Costo Variable</u>		<b>599.452</b>	<b>607.417</b>	<b>625.410</b>	<b>655.216</b>	<b>698.090</b>
	Materias primas		521.176	530.840	550.532	582.038	626.611
	Materiales e insumos directos		3.780	3.780	3.780	3.780	3.780
	Mano de obra directa		66.000	66.000	66.000	66.000	66.000
	Costo Financiero		8.496	6.797	5.098	3.398	1.699
	<u>Costo Fijo</u>		<b>87.268</b>	<b>87.268</b>	<b>87.268</b>	<b>87.268</b>	<b>87.268</b>
	Mano de obra indirecta		74.400	74.400	74.400	74.400	74.400
	Gastos de Administración		2.640	2.640	2.640	2.640	2.640
	Depreciaciones		9.957	9.957	9.957	9.957	9.957
	Amortización Diferida		271	271	271	271	271
<b>3</b>	<b>UTILIDAD BRUTA (1-2)</b>	<b>-182.065</b>	<b>177.472</b>	<b>185.582</b>	<b>246.092</b>	<b>270.785</b>	<b>355.330</b>
	IMPUESTO A LAS TRANSACCIONES		25.926				
<b>4</b>	<b>UTILIDAD IMPONIBLE</b>		<b>151.546</b>	<b>185.582</b>	<b>246.092</b>	<b>270.785</b>	<b>355.330</b>
	<b>c. IMPUESTOS (IUE)</b>		<b>37.886</b>	<b>46.395</b>	<b>61.523</b>	<b>67.696</b>	<b>88.832</b>
<b>5</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO D/IMP</b>		<b>113.660</b>	<b>139.187</b>	<b>184.569</b>	<b>203.089</b>	<b>266.498</b>
	<b>DEPRECIACIONES</b>		<b>9957</b>	<b>9957</b>	<b>9957</b>	<b>9957</b>	<b>9957</b>
	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>		<b>123.617</b>	<b>149.144</b>	<b>194.526</b>	<b>213.046</b>	<b>276.455</b>

**CUADRO N° 54**  
**FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO**  
**(Expresado en Bs.)**

AÑO	0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	-182.065	123.617	149.144.	194.526	213.046	276.455
<b>FACTOR DE ACTUALIZACION</b>	1	0,935	0,873	0,816	0,763	0,0713
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACTUALIZADO</b>	-182.065	115.582	130.203	158.733	162.554	19.711

**4.9. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO**

**4.9.1. EL VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

$$VAN = I + \frac{FC1}{(1 + K)^1} + \frac{FC2}{(1 + K)^2} + \frac{FC3}{(1 + K)^3} + \frac{FC4}{(1 + K)^4} + \frac{FC5}{(1 + K)^5}$$

**VAN = 307.318,65**

Al obtener un VAN (valor actual neto) positivo quiere decir que los ingresos generados por la inversión cubren la recuperación del capital y deja un excedente económico de 307.318,65 para los inversionistas.

**4.9.2. LATASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

$$TIR = \frac{-I + FC_1 + FC_2 + FC_3 + FC_4 + FC_5}{(1 * FC_1) + (2 * FC_2) + (3 * FC_3) + (4 * FC_4) + (5 * FC_5)}$$

**TIR= 25%**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) ayuda a determinar la rentabilidad del proyecto, en este caso al obtener una TIR del 25% se puede afirmar que el plan de negocio es rentable, porque al invertir en el mismo ganará más que depositar a plazo fijo en una institución financiera.

#### 4.9.3. PERIODO DE RECUPERACIÓN

El periodo de recuperación, de una inversión, es el tiempo que se tarda en recuperarse el desembolso inicial.

Cálculo del periodo de recuperación de la inversión:

**Cuadro N° 55**  
**Periodo De Recuperación**

EMPRESA DE EMBUTIDOS LOS ANDES S.R.L.	
INVERSIÓN	-303.442
FC 1	123.617.-
FC 2	149.144.-
FC 3	194.526.-
FC 4	213.046.-
FC 5	276.455.-

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inv = -303.442	FC1 = 123.617	FC2 = 149.144	FC3 = 194.526	FC4 = 213.046	FC5 = 276.455
FC. Acumulado	-66.483	63.720	222.453	385.007	404.718

**PR = año anterior a la recuperación +  $\frac{\text{costo no recuperado al principio del año de la recuperación}}{\text{Flujo de caja durante el año de la recuperación}}$**



$$\text{Pdo. Recup.} = \frac{1 + 66.483}{130.203} = 1.51$$

El periodo de recuperación de la inversión hecha para la empresa los Andes S.R.L. es de 303.442 Bs.- se recuperará en un lapso de tiempo de 1 año, 6 meses y 3 días. Verificando de esta manera que el periodo de recuperación es relativamente corto.

#### **4.9.4. RELACIÓN BENEFICIO/ COSTO (B/C)**

$$\text{B/C} = \frac{\text{Total flujo actualizado}}{\text{Total egresos}}$$

$$\text{B/C} = \frac{586.783}{182.065}$$

$$\text{B/C} = 3,22 \text{ Bs.}$$

El beneficio económico que se obtiene por cada boliviano de inversión en el proyecto de 3,22 Bs.

#### 4.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL NEGOCIO

##### CUADRO N° 56

##### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 1

(Expresado en Bs.)

Con un incremento en los costos del 7% a futuro, lo que aumentará en la tasa inflacionaria

Detalle	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ingresos	864.192	180.267	958.770	1.013.269	1.150.190
Costos Totales	686.720	694.685	712.678	742.484	785.358
Incremento Costos Totales en %	<b>10.357</b>	<b>10.357</b>	<b>10.357</b>	<b>10.357</b>	<b>10.357</b>
Utilidad Bruta	167.115	175.225	235.735	260.428	354.475
Impuesto IUE	41.779	43.806	58.934	65.107	88.619
Utilidad Neta Gestión	<b>125.336</b>	<b>131.419</b>	<b>176.801</b>	<b>195.321</b>	<b>268.856</b>
Depreciación	9.957	9.957	9.957	9.957	9.957
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>135.293</b>	<b>141.396</b>	<b>186.778</b>	<b>205.298</b>	<b>275.833</b>
Utilidad Neta Acumulada	125.336	156.755	433.556	618.877	894.733

**CUADRO N° 57**

**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 2**

(Expresado en Bs.)

**Disminución de la tasa inflacionaria a la que desea llegar el Gobierno Nacional  
que es el 4,8%**

Detalle	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
<b>Ingresos</b>	864.192	180.267	958.770	1.013.269	1.150.190
<b>Costos Totales</b>	686.720	694.685	712.678	742.484	785.358
<b>Disminucion Costos Totales en 4.8%</b>	<b>41.481</b>	<b>42.253</b>	<b>46.021</b>	<b>48.637</b>	<b>55.209</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	135.991	143.329	200.071	222.148	209.619
<b>Impuesto IUE</b>	33.998	35.832	50.018	55.537	52.405
<b>Utilidad Neta Gestión</b>	<b>101.993</b>	<b>107.497</b>	<b>150.053</b>	<b>166.611</b>	<b>157.214</b>
<b>Depreciación</b>	9.957	9.957	9.957	9.957	9.957
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>111.950</b>	<b>117.454</b>	<b>160.010</b>	<b>176.568</b>	<b>167.171</b>
<b>Utilidad Neta Acumulada</b>	<b>101.993</b>	<b>209.490</b>	<b>359.543</b>	<b>523.154</b>	<b>683.368</b>

**CUADRO N° 58**

**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 3**

(Expresado en Bs.)

**Incremento y disminución de la tasa inflacionaria (7% y 4,8%)**

Detalle	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Ingresos	864.192	180.267	958.770	1.013.269	1.150.190
Costos Totales	686.720	694.685	712.678	742.484	785.358
<b>Increm. Costos Operativos en 7%</b>	<b>10.357</b>	<b>10.357</b>	<b>10.357</b>	<b>10.357</b>	<b>10.357</b>
<b>Dism. Ingresos en 4.8%</b>	<b>41.481</b>	<b>42.253</b>	<b>46.021</b>	<b>48.637</b>	<b>55.209</b>
Utilidad Bruta	125.274	132.972	189.714	211.791	299.266
Impuestos IUE	31.318	33.243	47.428	52.948	74.816
<b>Utilidad Neta Gestión</b>	<b>93.956</b>	<b>99.729</b>	<b>142.286</b>	<b>158.843</b>	<b>224.450</b>
Depreciación	9.957	9.957	9.957	9.957	9.957
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>103.913</b>	<b>109.686</b>	<b>152.243</b>	<b>168.800</b>	<b>134.407</b>
Utilidad Neta Acumulada	93.956	193.685	335.971	494.814	719.264



### 4.11. Cronograma De Implementación Del Plan De Negocio

Actividad	Importancia			Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febreo				Marzo			
	B	M ed ia	Al t a	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	Suscripción del convenio				■	■	■	■																															
Testimonio de constitución								■	■	■	■																												
Notariado y publicación del testimonio		■										■	■																										
Tramites tributarios FUNDEMPRESA		■												■	■																								
Diseño y arquitectónico			■					■	■	■	■																												
Aprobacion de planos		■										■	■	■																									
Inicio de obras			■											■	■																								
Construcción y supervisión			■											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Confirmar cotizaciones		■								■	■	■	■																										
Visitas Guiadas EMB. CORTEZ			■											■	■																								
Tramites de adquisición			■											■	■	■	■	■	■																				
Logistica de adquisición			■															■	■	■	■																		
Lay Out			■																			■	■	■	■														
Empiazar equipos			■																							■	■	■	■										
Calibrar equipos			■																							■	■	■	■										
Ajuste			■																							■	■	■	■										
Capacitacion BPM			■																							■	■	■	■										
Capacitación Mantenimiento de Maquinaria			■																							■	■	■	■										
Prototipos y prueba de mercado						■	■	■	■	■	■																												
Asistencia en Gestión										■	■	■	■																										
Promoción y ventas										■	■	■	■																										

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Al culminar con todo el proceso de investigación destinado a la evaluación de una idea de emprendimiento privado: se llega a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

- ✓ Las preferencias que tienen los consumidores de embutidos en la ciudad de Tarija, muestran que sólo el 33% consume el tipo de embutidos salchicha y el 76% de la población, estaría dispuesto a consumir las salchichas de carne de llama.
- ✓ El proceso de producción que utilizará la empresa será el proceso continuo, es decir se realizará de manera diaria y la misma será optimizada en el transcurso del proyecto.
- ✓ Con el estudio de mercado realizado, se identificó un mercado insatisfecho ya que los mismos buscan un producto que acompañe sus comidas y que sea agradable al paladar, satisfaciendo la necesidad de alimentación.
- ✓ Se pudo constatar que no existen empresas dedicadas a la elaboración de salchichas a base de carne de llama en la ciudad de Tarija, lo cual permitirá a la empresa la fácil introducción al mercado.
- ✓ Los indicadores financieros y económicos demuestran que el proyecto será rentable, si se introduce al mercado.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones presentadas y tras haber analizado los datos obtenidos se propone las siguientes recomendaciones:

- ✓ Se recomienda invertir en la empresa, porque se puede implementar en la brevedad posible, debido a que es una excelente oportunidad para generar ganancias, obteniendo el VAN positivo a la tasa de mercado, por lo tanto los resultados expresados son demostrados en el capítulo financiero del proyecto.
- ✓ Es necesario también tomar en cuenta que el plan de negocios analizó si realmente la inversión es factible, pero el resultado sigue siendo optimo obteniendo un VAN positivo y una TIR positivo, debido a esto se recomienda su implementación del proyecto en el lapso de un año, puesto que el periodo de recuperación de la inversión es corto.
- ✓ Una vez implementado el proyecto se recomienda realizar promociones y plasmar una publicidad por medios de comunicación masivos, con el fin de motivar, comunicar y posesionar el producto en la mente del consumidor.
- ✓ Además es necesario marcar la diferencia con la competencia, innovando constantemente y ampliando la producción, creando una gama de productos elaborados a base de carne de llama.
- ✓ Por último se recomienda seguir el proceso legal para el establecimiento de la empresa, aunque los trámites no son costosos, requiere tiempo y paciencia, por las características burocráticas de los funcionarios públicos de nuestro país.