

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En el siguiente proyecto de investigación se pretende analizar la factibilidad económica, financiera y social para implementar una nueva línea de galletas a base de verduras (zanahoria, brócoli, acelga y espinaca), destinadas principalmente para jóvenes, de esta manera proponer una nueva alternativa saludable y cubrir las necesidades requeridas y así prevenir o contrarrestar distintas enfermedades.

Alimentarse bien es fundamental, sin embargo, cuando se es joven no se le da la debida importancia. Muchas veces se sale de casa sin desayunar, no se come nada hasta el mediodía, no se consume frutas, lácteos y en muchas ocasiones el almuerzo se resume a una comida chatarra. Un mal hábito alimenticio puede ocasionarnos enfermedades crónicas como diabetes, hipertensión, enfermedades cardiovasculares y del sistema digestivo, además de anemia y algunos tipos de cáncer e infecciones¹.

Tarija desafortunadamente es un departamento donde, según datos del SEDES TARIJA en el 2019 el índice ocasionado por la mala alimentación es preocupante debido a que el 79% de la población padecen diabetes, enfermedades cardiovasculares, anemia y cáncer. También se ven afectados los niños por la desnutrición con un porcentaje del 14.7% y el 20% de los niños menores de 5 años están con sobrepeso y obesidad².

Esta situación obliga a dar mayor importancia sobre la alimentación que se consume desde temprana edad, si bien se tiene conocimiento de que la población tarijeña le es difícil llevar una alimentación saludable con valor nutricional, teniendo inclinación por consumir alimentos con poco valor nutricional, dando poca importancia al consumo de verduras que son la fuente principal de vitaminas y minerales.

Las galletas es un alimento que puede sustituir fácilmente al pan en el desayuno, porque su composición es similar al de este producto básico en la alimentación de las personas, existen varios tipos de galletas según su forma de preparación, pero no todas contienen los nutrientes necesarios y esenciales para la salud.

¹<https://elpais.bo/la-mala-alimentacion-que-roba-salud-a-los-tarijenos/>

² <https://www.elperiodico-digital.com/2019/07/15/tarija-ocupa-el-primer-lugar-a-nivel-nacional-en-obesidad-infantil/>

Las verduras y hortalizas³ son alimentos de gran importancia para la alimentación diaria del ser humano, carecen de grasas y son pobres en calorías, por lo que ayudan a mantener el peso y combatir la obesidad, ricas en minerales como hierro, zinc, fósforo, potasio, calcio, magnesio o cobre, imprescindibles para el buen funcionamiento de nuestro organismo y una fuente primordial de vitaminas A, C, E, K, reduciendo el riesgo de padecer determinadas enfermedades como algunos cánceres, afecciones cardiovasculares, cataratas, anemia, mantener la piel saludable y favorece los problemas digestivos. (VER ANEXO N° 1).

En Tarija la producción de verduras y hortalizas aún es de manera orgánica y natural⁴, sin embargo, es poco frecuente el hábito de consumir verduras y debido a este problema y a la mala alimentación, estos efectos negativos tienen sus repercusiones en la salud, haciendo que las personas sean más propensas a sufrir diferentes enfermedades.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Conforme a lo mencionado anteriormente, y a pesar de que Tarija es productor de diferentes verduras y hortalizas para el consumo, presenta un reducido índice de consumo; además no está siendo explotado ni aprovechado por ninguna empresa tarijeña, al darle valor agregado y una alternativa para el consumo diario en la dieta alimentaria, en cuanto a las vitaminas y minerales que contienen, ayudando a mantener un adecuado estado de salud, así también beneficioso para prevenir diferentes enfermedades.

Debido a los problemas que aquejan en la realidad, se ve conveniente crear una microempresa que se dedique a la producción y comercialización de galletas nutritivas, este producto estará elaborado con: harina de trigo, azúcar, leche, huevo y los ingredientes principales que son las verduras y hortalizas como ser: zanahoria, brócoli, acelga y espinaca, siendo así una nueva alternativa a la dieta alimentaria de los jóvenes y para todas aquellas personas que deseen llevar una buena alimentación con un

³ Pdf Valor nutricional de verduras y hortalizas. <http://hablemosdealimentos.com/c-verduras/>

⁴ <https://www.lavozdetarija.com/2017/06/21/la-produccion-organica-de-frutas-y-verduras-pisa-fuerte-en-tarija/>

producto sano, nutritivo y que brinde los diferentes beneficios ya mencionados anteriormente. Consolidando la forma cantidad y recursos requeridos a través de un plan de negocio.

2.1. Identificación de las necesidades

De acuerdo a lo ya descrito en párrafos anteriores la idea de producir y comercializar galletas a base de verduras, se sustenta en la idea de contribuir a solucionar ciertas necesidades como ser:

- Inexistencia de alimentos nutritivos, elaborados a base de verduras y hortalizas destinados a jóvenes.
- La importancia de utilizar las verduras y hortalizas orgánicas y naturales que se producen en la región Tarija.
- Llevar un estilo de vida saludable para prevenir distintas enfermedades.
- SALUD, una buena alimentación permite prevenir distintas enfermedades y llevar un estilo de vida sano.
- NUTRICIÓN, las verduras y hortalizas son alimentos saludables y nutritivos permiten un buen desarrollo de las personas.

2.2. Formulación del problema

¿Qué oportunidades reales existirán en el mercado tarijeño para la producción y comercialización de galletas nutritivas a base de verduras?

3. OBJETIVOS

Para desarrollar esta idea de negocio se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

3.1. Objetivo general

Formular un plan de negocios para la creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de galletas a base de verdura para una buena alimentación, que permita beneficiarse de las propiedades nutritivas, con el propósito de disminuir distintas enfermedades en los jóvenes, obteniendo participación en el mercado de la ciudad de Tarija.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para conocer la aceptación del producto y se determine las preferencias de los consumidores.
- Determinar el proceso de producción para las galletas a base de verduras.
- Analizar la disponibilidad de recursos necesarios para la maquinaria y materiales que sean lo más adecuados para optimizar la producción.
- Realizar un diseño organizacional y de recursos humanos para definir la estructura organizacional.
- Realizar un estudio económico financiero para determinar los costos para la producción de galletas a base de verduras.

4. MARCO METODOLÓGICO

La metodología que se empleará en el presente trabajo será:

- La investigación exploratoria, que nos permitió un acercamiento científico a nuestro problema de investigación. La fuente de información secundaria se obtuvo revisando libros, tesis, revistas, visitando páginas web.
- Posteriormente se realizará una investigación descriptiva para describir las propiedades y características de nuestro mercado meta, empleando

encuestas para la recolección de datos, que nos permitirá extraer conclusiones que contribuyan en la elaboración del plan de negocio.

5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Alcance temporal

El presente trabajo de investigación se tomará en cuenta datos e información de la gestión 2020 (para efectos de trabajo de campo). En cuanto a los años de vida de este plan de negocio, se proyectará a 5 años, si es que el proyecto da rentabilidad.

5.2. Alcance espacial

La investigación de este plan de negocio se realiza en el Departamento de Tarija, Provincia Cercado, donde tendrá como sujeto de estudio a los jóvenes del área urbana.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL

CONTEXTO

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Con el propósito de establecer un escenario de riesgos y oportunidades que puedan existir en el país y en el departamento de Tarija, corresponde realizar un análisis de las variables internas y externas, las mismas que son:

1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO

Para realizar este plan de negocios se llevará a cabo el análisis PESTA (Político, Económico, Social, Tecnológico y Legal), el mismo que identificará factores que favorecen o perjudiquen a la empresa.

1.1.1. Análisis del entorno Político – Legal

Las empresas al formar parte de la sociedad se ven afectadas por distintas leyes y normas que se van actualizando y creando por el Estado, las cuales deben ser tomadas en cuenta por las empresas que se van a crear, entre los principales leyes y normas que influyen en las empresas tenemos las siguientes:

- Código de comercio Ley 14379⁵, regula Las relaciones jurídicas derivadas de la actividad comercial. Trata de las normativas legales seguida por las empresas que regulan sus actividades en el seguimiento de sus operaciones y relaciones mercantiles.
- Ley N° 775 de Promoción de Alimentación Saludable⁶, la presente Ley tiene por objeto establecer lineamientos y mecanismos para promover hábitos alimentarios saludables en la población boliviana, a fin de prevenir las enfermedades crónicas relacionadas con la dieta. Además de contribuir al ejercicio del derecho humano a la salud y a la alimentación sana, adecuada y suficiente para Vivir Bien. Las disposiciones contenidas en la presente Ley, son de aplicación a todas las personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, establecidas en todo el territorio nacional.

⁵ Código De Comercio Decreto Ley N°14379.

⁶ Ley De Promoción De Alimentación Saludable Ley N° 775, 8 de enero del 2016.

- Ley General Del Trabajo Decreto Supremo N° 224⁷, determina con carácter general los derechos y obligaciones emergentes del trabajo.
- Ley del Medio Ambiente N° 1333⁸, tiene por objeto la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población.
- Los impuestos también son obligaciones tributarias que las empresas deben cumplir, los cuales son:
 - Impuesto al Valor Agregado (IVA)
 - Régimen complementario al impuesto al valor agregado (RC-IVA)
 - Impuesto sobre las utilidades de las empresas (IUE)
 - Impuesto a las transacciones (IT)
- Decreto Supremo N° 2055, Las tasas de interés anuales máximas para el crédito destinado al sector productivo, el 11,5% para las microempresas, 7% para las pequeñas empresas y el 6% para las grandes y medianas empresa.

La incertidumbre política será el desafío prioritario para nuestra empresa ya que actualmente atravesamos un periodo de inestabilidad política, debido al cambio presidencial en el país y a todos los acontecimientos que atravesamos por el tema de la pandemia razón por la cual nuestro país presenta ciertas dificultades en la estabilidad política para los diversos sectores empresariales. El cambio de gobierno de cierta manera genera ciertas incertidumbres ya que el primer mandatario podría seguir con la nacionalización de las empresas o también podría privatizarlas. A pesar de lo antes mencionado, nuestra empresa

⁷ Ley General del Trabajo Decreto Supremo N° 224, 23 de agosto de 1943.

⁸ Ley del Medio Ambiente Ley N° 1333, 27 de abril de 1992.

no se vería afectada por encontrarse en el sector de alimentos, el cual en los últimos años tiene un crecimiento sostenible.

En cuanto a lo legal nuestra empresa, cumple con los requerimientos establecidos para el desarrollo de sus operaciones productivas y comerciales sin problema alguno. Por lo que no tiene barreras de tipo legal que impidan desarrollar de manera sostenida el negocio.

1.1.2. Análisis del entorno Económico

Entre enero y septiembre de 2019⁹, el Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia creció en 2,86%, esta tasa se manifiesta por el dinamismo en las actividades económicas, como agropecuaria, industria manufacturera y establecimientos financieros. La actividad agropecuaria creció en 7,25%, junto a establecimientos financieros 5,37% y otros servicios que alcanzaron un crecimiento de 4,88% la actividad de petróleo crudo y gas natural sufrió una reducción de 17,92% al tercer trimestre de 2019, con una incidencia negativa de 0,97 puntos porcentuales, explicando el menor dinamismo del PIB.

“La menor demanda de gas natural por parte de Argentina y Brasil redujo el volumen de las exportaciones en 15% y 35% respectivamente, con relación a similar período de la gestión pasada, afectando considerablemente la producción del sector”, informó el Director General Ejecutivo del Instituto Nacional de Estadística (INE)

La inflación es una de las variables económicas de gran incidencia en la actividad de cualquier empresa, el 2019 cerró con 1,47%¹⁰, menos 0,03% que el año 2018, cuando alcanzó a 1,50%. El índice de Precios al Consumidor (IPC) registró en diciembre una variación porcentual negativa de 1,54%.

De acuerdo con los datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en julio de este año 2020, la tasa de desocupación en el país registró 11,8%. El 7,9% es efecto de la pandemia del coronavirus. Entre los sectores

⁹ Instituto Nacional de Estadística, PIB de Bolivia.

¹⁰ <https://www.lostiempos.com/actualidad/economia/bolivia-2019-inflacion>.

más afectados están la construcción, servicio de comida rápida y el comercio. Sin los efectos de la pandemia, la tasa de desocupación hubiese sido 3,9%, pero como resultado de la cuarentena, se presenta un incremento del 7,9%, lo que genera en total una tasa de desocupación de 11,8%.

De acuerdo con datos oficiales, el 11,8% es la cifra más alta de los últimos 30 años, ya que en 1989 cuando se hacía la encuesta integrada por hogares, se registró una tasa de desocupación del 9,6%, luego la otra más elevada fue en 2002 con 8,7%. En 2019 se cerró con 4,8% y luego se disparó mes a mes hasta registrar en julio 11,8%.

El Banco Central de Bolivia y los ministerios de Economía y de Planificación del Desarrollo, proyectan para este año un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de 3,5% y una inflación del 3,4%¹¹.

El adecuado nivel de bienestar que busca todo país es a través de un sostenido crecimiento económico, el cual en nuestro país ha sido sostenible hasta el año 2018, debido a una buena apertura comercial y sólida política económica.

Aunque en los últimos dos años se observó una leve desaceleración producto de la crisis política que viene afrontando nuestro país. Sin embargo, en el último mes, el gobierno lanzó como política económica, la CPE sobre el Estado determina los siguientes objetivos:

- Determinará una política productiva industrial y comercial que garantice una oferta de bienes y servicios suficientes para cubrir de forma adecuada las necesidades básicas internas, y para fortalecer la capacidad exportadora.
- Reconoce y prioriza el apoyo a la organización de estructuras asociativas de micro, pequeñas y medianas empresas productoras, urbanas y rurales.
- Fortalecerá la infraestructura productiva, manufactura e industrial y los servicios básicos para el sector productivo.

¹¹ <https://www.economia 2020>.

1.1.3. Análisis del entorno Socio-Cultural

Bolivia es un estado plurinacional, existen una diversidad de etnias, distintas costumbres y tradiciones, presenta un incremento poblacional del 2,03%, cuenta con 11.307.000 habitantes según censo 2012¹², de los cuales 49,6% son mujeres y 50,4%, hombres, de la cual el 69,4% de la población vive en el área urbana y 30,6% en el área rural. Según proyección del 2019 Tarija tiene 583.330 habitantes en todo el departamento. Este 2020, se espera superar el medio millón de habitantes, aunque sea todavía en número pequeña con relación a las grandes ciudades capitales del país. En su composición poblacional tendrá a más gente joven y adulta mayor inserta en procesos de generación de riqueza del gasto público.

Tarija es un departamento que tiende a crecer en cuanto a su población, esto representa una oportunidad para nuestro negocio, asimismo su población da mayor importancia al consumo de productos elaborados en la región de manera orgánica y natural.

Los conflictos sociales por los que atraviesa Bolivia y a su vez el Departamento, como las marchas por incapacidad moral del legislativo, por temas de salud y de otros sectores, considerando también al sector transporte sobre todo en carreteras y sumado a estos los fenómenos climatológicos, serían una variable negativa para nuestra producción y comercialización, ya que esto retrasaría la llegada del insumo principal a empresa y los precios de esta se incrementaría para nosotros. Aprovechar la variable positiva que va en aumento en el consumo de productos funcionales y saludables; además del poder adquisitivo alto de nuestro público objetivo, son factores que benefician el desarrollo de nuestras actividades.

¹² <https://www.ine/ultimo/censo/2012>.

1.1.4. Análisis del entorno Tecnológico

El avance tecnológico es una herramienta de vital importancia para realizar diversas actividades en los negocios, permitiendo tener una relación más estrecha con los clientes para así poder identificar sus gustos y preferencias, a su vez poder optimizar el tiempo en cuanto a los procesos y mejorar la calidad en cuanto al producto y el servicio.

En los últimos años Bolivia ha presentado mayor interés en la adquisición de nuevas tecnologías, empresarios actuales están adquiriendo nuevas maquinarias para sus empresas con el propósito de ser más eficientes en sus actividades.

Es importante recalcar que las empresas que incorporan las nuevas tecnologías son más competitivas, teniendo mayor desempeño productivo en la elaboración de los productos y prestación de servicios.

Los avances producidos en la industria de alimentos son significativos ya que mejoran los procesos de producción a través de nuevas tecnologías, se reduce y automatiza y controla los procesos en planta, pudiendo controlarse de manera eficiente y flexible para adecuarse a las necesidades de nuestra empresa ya que no requiere alta inversión de tecnología altamente sofisticada para el desarrollo de sus actividades. Actualmente contamos con equipos industriales necesarios, para el lanzamiento de nuestras galletas de verduras.

1.1.5. Análisis del entorno Ambiental

La importancia que las personas y la sociedad en común dan sobre las cuestiones ecológicas ha cambiado de forma radical en las últimas décadas hasta la actualidad que ha ido tomando un protagonismo importante. Las empresas existentes y las nuevas empresas tienen que desarrollar “Responsabilidad Social Empresarial” con el objetivo de cuidar el medio ambiente y preservar los recursos naturales de la región.

Las empresas, no solo desempeñan un papel importante en lo que se refiere a económica, sino también tienen la obligación ética y moral de preservar el

medio ambiente, es un gran compromiso que tienen con la sociedad, evitando hacer daño y promoviendo el bienestar de todos en general.

En Bolivia existe La Ley del Medio Ambiente Ley 1333, tiene por objeto la protección y conservación del medio ambiente y los recursos naturales regulando las acciones del hombre con relación a la naturaleza y promoviendo el desarrollo sostenible con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población. Es por esta razón que en nuestro emprendimiento se tomará en cuenta las medidas de seguridad para coadyuvar a proteger nuestro medio ambiente.

Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) la industria panadera a nivel mundial se exige cada vez más en el uso de materias primas sin residuos químicos, ni transgénicos. Es decir, se busca la certificación ecológica, ya que el uso de los híbridos y químicos en el campo degrada la calidad nutricional de las semillas por lo que se puede afectar asimismo el suelo donde se cultivan.

Así mismo, la agricultura Tarijeña, según la FAO, presentará diversos desafíos a futuro debido a los efectos del cambio climático, por lo que deberá alimentar a mayor cantidad de personas con menos recursos hídricos y territorios más vulnerables; amenazando la producción de alimentos (materia prima) entre otros factores.

Todos estos acontecimientos, exigen que los procesos de producción sean más exigentes y rigurosos en el sentido de cuidar no solo su elaboración sino también protegiendo al consumidor final.

Por tal motivo la empresa tiene como regla principal el cuidado de todos sus procesos desde los insumos seleccionados con proveedores responsables de confianza y calidad, considerando además temas de responsabilidad social en nuestras actividades.

1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO

Analizar el entorno inmediato nos permitirá conocer los aspectos que influyen de manera directa en la empresa. El análisis de las cinco fuerzas de MICHAEL PORTER, determina la competencia y rivalidad en una industria que son: consumidores, competidores potenciales productos sustitutos, proveedores e intermediarios y nuevos competidores.

1.2.1. Poder de negociación de los clientes

Como empresa se pretende ofertar al mercado un producto que puede ser consumido por todas las personas en general, pero nuestro mercado objetivo son los jóvenes, debido a que este segmento tiene la decisión de compra, tratando de proporcionarles una mejor alimentación posible, sobre todo cuando se les ofrece alimentos naturales y novedosos que coadyuben la salud.

El poder de negociación por parte de los clientes es **Medio**, esto debido a que existen empresas que elaboran productos similares y el cliente decide que producto va elegir y en base a que características lo van a hacer.

1.2.2. Rivalidad entre los competidores

Al momento de iniciar un nuevo negocio, se encuentra o se topa en el mercado con empresas que compiten directamente e indirectamente en un mismo sector, ofreciendo el mismo tipo de producto o un producto similar, por lo cual se hace un análisis de lo siguiente:

➤ **Competencia directa**

En relación a los competidores actuales en Tarija no existen empresas que se dediquen a la producción y comercialización de galletas nutritivas a base de verduras, es así que vemos como oportunidad de negocio el poder emprender el mismo.

La tendencia de alimentación saludable día a día va creciendo por lo que muchas empresas pueden ingresar al sector y convertirse en competidores. Estas ingresan al mercado con un producto o servicio similar al que nosotros proponemos. Si son empresas que ya conocen el mercado se les facilitará el desarrollo dentro de este sector. Lo más importante de esta fuerza es estar atentos como ingresa el competidor al mercado actual, con que estrategias, precio, publicidad y producto. Para esto se tiene que tener capacidad para anticiparse a los hechos y no solo reaccionar a ellos. Con base a lo mencionado es necesario genera productos con valor agregado que fidelice a los clientes.

➤ **Competencia indirecta**

Según lo investigado el índice de competencia es **Media** en vista de que no se cuenta con una competencia directa. Lo que podría generar un mayor nivel de aceptación del producto. Por otro lado, pudimos observar en el mercado tarijeño que existen empresas que ofertan productos similares, que se mencionan a continuación:

- ❖ **INDUSTRIA ALIMENTICIA FAGAL S.R.L.**, se encuentra en Santa Cruz dedicada a la elaboración de galletas entre sus productos se tiene (galletas crackers, salvado, Mabel's, y otros) expandidos a nivel nacional.
- ❖ **EMPRESA SOBRE LA ROCA**, se encuentra en la ciudad de Sucre, ofrece galletas con harina de amaranto y harina de trigo.
- ❖ **INDUSTRIAS GUSTOSSI**, se encuentra en Tarija, en la calle Hugo Mealla, comercializa galletas saladas de diferentes presentaciones.

- ❖ **ASOVITA**, se encuentra en Chuquisaca dedicada a comercializar de productos ricos en proteínas, vitaminas y minerales a base de quinua, sésamo y avena.
- ❖ **EMPRESA FRANCESA LTADA.**, se encuentra en La Paz, ofrece una variedad de galletas como ser saladas, dulces, simples, rellenas con diferentes agregados (como frutos secos, chocolate, mermelada y otros) expandida a nivel nacional.
- ❖ **INDUSTRIAS GUSTOSI**, se encuentra en Tarija, en la calle Hugo Mealla, comercializa galletas saladas de diferentes presentaciones.
- ❖ **EMPRESA SOBRE LA ROCA**, se encuentra en la ciudad de Sucre, ofrece galletas con harina de amaranto y harina de trigo.
- ❖ **PALACIO DE LAS MASAS**, ubicada en calle España entre Belgrano y Delfín Pino, ciudad de Tarija, dedicada a la elaboración de diversas masitas y galletas.
- ❖ **PANADERÍA VIENA**, ubicada en Av. Domingo Paz calle Méndez y Santa Cruz, ciudad de Tarija, dedicada a la elaboración de diversas masitas.
- ❖ **PANADERÍA GLORIA**, ubicada en Av. Domingo Paz esquina calle Junín, ciudad de Tarija.

1.2.3. Amenaza de competidores potenciales

Consiste en la entrada potencial de una empresa, que ofrezca productos sustitutivos a los del sector o mercado al que estamos situados, es decir empresas que puedan dedicarse a la producción y comercialización de productos alimenticios a base de verduras, llegando a ser una nueva competencia y se presentaría como una nueva amenaza.

La amenaza de entrada de nuevos competidores, es **Medio**, depende de las barreras de entrada tales como la necesidad de grandes inversiones para la creación, limitaciones impuestas por parte del Gobierno, requerimiento de

conocimiento intelectual para poder iniciar este tipo de negocio. Es por ello que se debe estar alerta a los sucesos que puedan darse en nuestro medio.

1.2.4. Amenaza de productos sustitutos

De acuerdo a lo observado en el mercado de la ciudad de Tarija, se pudo identificar que la amenaza de productos sustitutos es **Alta**, en vista de que existe una gran variedad de estos productos que podrían satisfacer fácilmente las necesidades de la población. Entre los productos sustitutos que se identificaron son los siguientes:

- ❖ Pan dulce y salado
- ❖ Masas dulces y saladas
- ❖ Buñuelos
- ❖ Biscochos
- ❖ Tortas
- ❖ Sopaipillas
- ❖ Otras variedades de masa

El avance tecnológico existente genera nuevos descubrimientos que son utilizados día a día por la competencia para mejorar sus productos. La elaboración de galletas de verduras debe incluir insumos adecuados que generen un agradable sabor que acompañe el valor nutritivo del producto. Cuando dos o más productos contienen igual valor de nutrición, es el sabor el que define la preferencia del consumidor.

1.2.5. Poder de negociación de los proveedores

La materia prima es la principal herramienta para este emprendimiento, el departamento de Tarija se caracteriza por ser productor de diversas verduras y hortaliza, esto debido al clima favorable que presenta entre otras características, por tanto, el poder de negociación con nuestros proveedores es **Alta** favorable para nuestro.

Se llegó a identificar las diferentes zonas de producción de verduras en el departamento como ser:

- Zanahoria, Valle central (San Andrés, Santa Bárbara)
- Brócoli, Valle central (San Andrés, Santa Bárbara)
- Espinaca, Valle central (San Andrés, Santa Bárbara)
- Acelga, Valle central (San Andrés, Santa Bárbara)

El principal inconveniente que se enfrentará nuestra empresa con los proveedores es la subida de precios de la materia prima debido a los cambios climáticos que perjudiquen el desarrollo productivo.

La materia prima será adquirida directamente de los productores que será orgánica y natural, el cual será el ingrediente principal para la elaboración de las galletas con alto valor nutritivo complementario para la buena alimentación y el desarrollo tanto intelectual como físico del cuerpo y a la vez prevenir distintas enfermedades.

Actualmente existen en el mercado varios proveedores, por lo cual puede beneficiarnos en el poder de negociación.

Otros suministros necesarios para la elaboración de este producto serán adquiridos de diferentes agencias distribuidoras de nuestra ciudad.

CUADRO N° 1
PROVEEDORES (MATERIA PRIMA E INSUMOS)

PROVEEDORES	DIRECCIÓN	MATERIA PRIMA E INSUMOS
EMAPA	Av. Panamericana casi esquina Timoteo Raña. Zona Mercado Campesino	Harina, azúcar morena, mantequilla, polvo de hornear
	Av. Circunvalación	Harina, azúcar morena, mantequilla, polvo de hornear
Mercado Campesino	Av. Froilán Tejerina calle esquina Pantoja	Esencias naturales, chispas de chocolate
Avícolas Rolón		Huevos
San Lorenzo	Comunidades	Leche
San Andrés		Zanahoria, brócoli, acelga y espinaca
Santa Barbara		Zanahoria, brócoli, acelga y espinaca

Fuente: Elaboración propia.

1.3. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO (MEDIATO-INMEDIATO)

Según el análisis realizado del entorno mediato se pudo evidenciar que existen leyes que protegen las iniciativas privadas, para contribuir al desarrollo económico y social del país. Se pudo constatar que el factor económico tiene una gran repercusión sobre las estrategias, ya que con frecuencia presentan oportunidades y amenazas en las empresas, así como también determinar los posibles cambios que se avecinan. En cuanto al desempleo en la sociedad se pudo evidenciar que en Bolivia este año alcanzó el 11,8%, una de las más altas de los últimos 30 años, por lo que nuestro emprendimiento coadyuvara a generar más empleo en nuestro departamento y se espera que este índice de a poca valla disminuyendo, así probablemente existirá un mayor número de familias que podrían solventar gastos en necesidades básicas como una alimentación más saludable.

Tarija es un departamento que tiende a crecer en cuanto a su población, por lo cual se considera una oportunidad para nuestro emprendimiento, se pudo evidenciar que los productos hechos dentro de la región son mucho más valorados que lo de afuera, por lo tanto, se considera que este nuevo producto será bien aceptado por el hecho de ser producido de manera orgánico y natural y dentro de Tarija.

En cuanto al avance tecnología en Bolivia de a poco está presentando mayor interés en la adquisición de nuevas tecnologías, ya que es una herramienta de vital importancia en cuanto a las actividades en los negocios, permitiendo tener una relación más estrecha con los clientes, a su vez optimizar en cuanto a los procesos y mejorar la calidad en cuanto al producto que se ofrecerá al mercado.

En nuestro país, al igual que en el mundo, el cuidado y protección del medio ambiente es cada vez más importante, es por esta razón se tomará en cuenta las políticas y medidas que deberá emplear nuestra empresa para velar por el cuidado del medio ambiente, con el fin de garantizar la vida a futuras generaciones.

El análisis de entorno inmediato, para la introducción de galletas nutritivas a base de verduras, tiene que está preparado para poder afrontar a la competencia directa como indirecta ya que es muy elevada con la que se cuenta en la actualidad, puesto que existen grandes y pequeños nuevos emprendimientos formales e informales en la producción de productos sustitutos.

En un mercado tan diverso, la preferencia del consumidor se rige por la calidad, presentación y el precio, estos parámetros darán la partida para entrar al mercado tarijeño.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria de productos alimenticios a base de verduras, éstas podrían tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superiores a los que existentes, o precios más bajos. Esto llegaría a ser una nueva competencia y se presentaría

como una nueva amenaza, es por eso que la empresa debe estar atenta de los nuevos sucesos que puedan darse en nuestro medio,

Por otra parte, se pudo evidenciar que los productos sustitutos identificados son numerosos ya que existen una gran variedad en los que los consumidores pueden optar al momento de la compra y que representan una alternativa para satisfacer la demanda actual.

También, se pudo evidenciar que la empresa contará con una variedad de proveedores con las que se abastecerá como la materia prima y los insumos, ya que si algunos de nuestros proveedores no pudiesen proveer a la empresa se contará con otro que esté dispuesto a hacerlo.

1.3.1. Oportunidades y riesgos

De acuerdo al análisis realizado del entorno inmediato y mediato se identificó lo siguiente:

Las oportunidades son situaciones del entorno que aprovechándolas pueden permitir mejorar la situación competitiva de la empresa.

- El crecimiento constante de la población de la ciudad de Tarija.
- Organizaciones gubernamentales y no dependientes del estado apoyan a las pequeñas y medianas empresa con programas de financiamiento y asesoramiento.
- La prestación de créditos con bajas tasas de interés a emprendimientos productivos.

Los riesgos son situaciones del entorno que si no se afrontan no se podrá situar a la empresa en un posicionamiento competitivo.

- La variación en los precios de la materia prima e insumos, debido a los cambios climáticos que afectarían los cultivos.
- Declinación de la economía del país, lo que afectaría negativamente a nuestro emprendimiento.
- Incremento de las ventas de los productos sustitutos.
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
- Incremento de las tasas de interés.
- Bajo poder adquisitivo del cliente.

CAPÍTULO II
INVESTIGACIÓN DE
MERCADO

2. INVESTIGACION DE MERCADOS

El estudio de mercado es el medio para identificar, recopilar, registrar y analizar los datos necesarios en relación al mercado específico al cual deseamos ofrecer nuestro producto nutritivo, obteniendo información en cuanto a la demanda que se espera tener, las preferencias, gustos de los consumidores, las características del nuevo producto para así satisfacer las necesidades de los clientes. Además, se especificarán las fuentes de datos, los métodos de investigación que utilizarán para recopilar la información necesaria para el trabajo de campo.

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de haber obtenido la información se hizo un análisis con el propósito de identificar los diferentes factores, que lleva a definir del por qué dar mayor importancia al consumo de verduras dándole un valor agregado ya que ninguna empresa de nuestro departamento da una alternativa para el consumo diario de verduras en la dieta alimentaria, así poder aprovechar sus propiedades nutritivas y coadyubar a contrarrestar algunas enfermedades por la mala alimentación.

Argumentamos también que los jóvenes tienen la responsabilidad, en la adquisición del tipo de alimentos que es conveniente para el consumo diario.

2.1.1. Formulación del problema

¿Qué oportunidades reales existirán en el mercado tarijeño para la producción y comercialización de galletas nutritivas a base de verduras?

2.1.2. Hipótesis

HI: El nuevo producto nutritivo a base de verduras (zanahoria, brócoli, acelga y espinaca) tiene una buena aceptación para el consumo en la ciudad de Tarija por sus propiedades nutritivas.

2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para la presente investigación se establecerán los siguientes objetivos:

2.2.1. Objetivo general

Determinar cuáles son los gustos y preferencias de nuestro mercado objetivo y que serán relevantes para la aceptación de nuestro producto elaborado con verduras.

2.2.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un estudio de mercado para determinar la aceptación y la demanda potencial del mercado.
- Identificar los gustos y preferencias de nuestro mercado objetivo.
- Identificar la demanda potencial que tendría nuestro producto.
- Identificar la plaza y los canales de distribución para la comercialización del producto.
- Determinar los precios que la población estaría dispuesta a pagar por el producto.

2.3. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Con el fin de llevar a cabo esta investigación, se utilizará los siguientes métodos para el estudio de mercado en la ciudad de Tarija.

2.3.1. Fuentes de información

Estas dos fuentes de información son las siguientes:

2.3.2. Fuentes primarias

Esta fuente de información es más precisa y dirigida a investigar el problema.

➤ Investigación exploratoria

La investigación exploratoria es necesaria, porque nos ayudará a la recolección de datos para poder definir el problema. La información que se obtendrá a través de esta investigación nos ayudará a un mayor

entendimiento del problema facilitando el desarrollo de una investigación posterior.

➤ **Investigación descriptiva**

Este tipo de investigación nos permite describir y cuantificar las distintas variables como ser los gustos y preferencias de los consumidores, percepción en cuanto al nuevo producto, etc., del mercado objetivo al cual deseamos llegar. El método de investigación que se utiliza será la encuesta.

- **Encuesta:** Para obtener la información primaria del mercado objetivo la cual se realizará a los jóvenes de la provincia Cercado de la Ciudad de Tarija.

2.3.3. Fuentes Secundarias

Para el desarrollo de esta investigación se acudió a la siguiente información publicada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), entrevistas publicadas sobre el tema de investigación, diferentes publicaciones de la gobernación, periódicos, revistas libros, internet, etc.

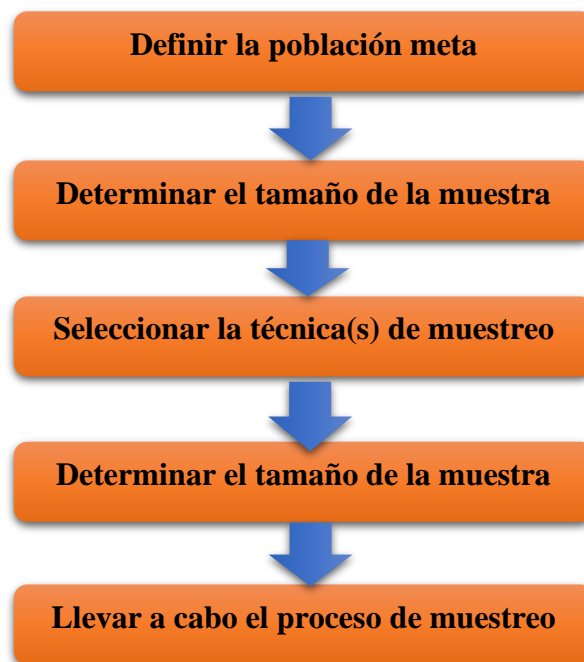
2.4. PROCESO DEL DISEÑO DE LA MUESTRA

Uno de los aspectos más importantes para la recopilación de datos es la determinación de la muestra, pues de este dependen la estimación de la información al mercado meta donde se quiere ingresar con nuestro producto.

El proceso de diseño del muestreo incluye cinco pasos que están relacionados entre sí siendo relevantes para todos los aspectos de la investigación de mercados. Los pasos en el proceso del diseño de la muestra son los siguientes:

GRÁFICA N° 1

PROCESO DEL DISEÑO DE LA MUESTRA



Fuente: Elaboración del gráfico en base al libro de Investigación de Mercado de Naresh Malhotra 5ta. Edición

2.4.1. Definición de la población meta

- **Elemento:**
Jóvenes, comprendidas entre 20 a 30 años de edad.
- **Unidad de muestra:**
Está representado por jóvenes.
- **Extensión:**
Se realizará en la zona urbana de la ciudad de Tarija.
- **Tiempo:**
El tiempo en que se realizará la investigación es en el primer semestre de la gestión 2020.

2.5. MARCO DE LA MUESTRA

El marco de muestreo es la representación de los elementos de la población meta la cual se encuentra ubicada en el área urbana de la ciudad de Tarija, distribuida por zonas, barrios, distritos, donde se pondrá en práctica el cuestionario correspondiente.

La obtención del marco de la muestra se hará a través de los datos proporcionados por el INE (Instituto Nacional de Estadística).

2.6. TÉCNICA DE MUESTREO A EMPLEAR

Se aplicará la técnica de Muestreo Aleatorio Simple (MAS) en la que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de selección. Se utilizará esta técnica de muestreo porque permite estudiar en conjunto a la población.

2.6.1. Cálculo de la muestra

Para determinar la probabilidad de éxito (P) y fracaso (Q) se realizó una **encuesta piloto** a 15 jóvenes 20 a 30 años de edad de ingreso medios- altos de la provincia Cercado del departamento de Tarija.

La pregunta realizada en la encuesta piloto fue: **¿Estaría usted de acuerdo con la implementación de un negocio que se dedique a la producción y comercialización de galletas nutritivas a base de verduras?**, en el cual, de las 15 encuestas realizadas, 13 personas dijeron que si estarían de acuerdo con la implantación del negocio y 2 personas rechazaron la idea.

A continuación, se detalla cómo fueron obtenidos los valores asignados a cada una de las variables anteriores:

- ✓ **P = Probabilidad de éxito** (SI está de acuerdo con la implementación de un negocio que se dedique a la producción y comercialización de galletas nutritivas a base de verduras).
- ✓ **Q=Probabilidad de fracaso** (NO está de acuerdo con la implementación de un negocio que se dedique a la producción y comercialización de galletas nutritivas a base de verduras).

$$P = \frac{13}{15} = 0.87 = 87\%$$

$$Q = \frac{2}{15} = 0.13 = 13\%$$

- ✓ La proporción de las personas entrevistadas que SI están de acuerdo con la implementación de un negocio que se dedique a la producción y comercialización de galletas a base de verduras es de un 87%.
- ✓ Y el otro 13% de las personas entrevistadas NO están de acuerdo con la implementación de un negocio que se dedique a la producción y comercialización de galletas a base de verduras.

Una vez calculada la probabilidad de éxito y fracaso y con el conocimiento de la muestra poblacional, se procede a calcular el tamaño de la muestra utilizando las siguientes formulas:

2.6.2. Determinación del tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra de la población tomaremos los siguientes datos:

- **Datos:**

N= Población = 43.677 jóvenes entre 20 a 30 años de edad de ingresos medios-altos de la Ciudad de Tarija.

P = Probabilidad de éxito = 0,87%

Q = Probabilidad de fracaso = 0,13%

$(Z^{\frac{e}{2}})^2$ = **Nivel de confianza** = 1,96

e = **Margen de error** = 0,05

- **Cálculo de n:**

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

- **Remplazando los datos en la fórmula que se tiene:**

$$n = \frac{(1,96)^2 * 43677 * 0,87 * 0,13}{(0,05)^2 * 43676 + (1,96)^2 * 0,87 * 0,13}$$

$$n = 173$$

$$n = 173$$

- **Tamaño de la muestra definitiva**

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

$$n = \frac{173}{1 + \frac{173}{43677}}$$

$$n = 172 \text{ personas a encuestar}$$

2.7. TRABAJO DE CAMPO

La muestra obtenida da una población de 43.677 jóvenes del área urbana de la ciudad de Tarija provincia Cercado, siendo 172 encuestas validas, las cuales se realizaron por los distintos barrios de la ciudad. La encuesta se llevó acabo a horas 8:00 a 11:00 am, los días 10 y 11 de abril del año 2020.

2.7.1. Diseño del cuestionario

El cuestionario correspondiente tendrá diez preguntas (*VER ANEXO N° 2*) las cuales son las siguientes:

1. ¿Considera que su salud física e intelectual de su persona es importante?
2. ¿Por qué cree que es importante cuidar la alimentación desde una temprana edad?
3. ¿Usted consume galletas?
4. ¿Qué atributos valora más al momento de comprar galletas?
5. ¿Como califica usted las galletas que consume?
6. Si en el mercado existieran galletas a base de verduras que contengan propiedades nutritivas y a su vez prevengan enfermedades ¿Compraría el producto?
7. ¿Cuántas veces a la semana consumiría este producto?
8. ¿Cuánto cree que es conveniente pagar por un producto nutritivo?
9. ¿Dónde recomienda la venta de este producto?
10. ¿Cuál es el medio de comunicación por el que usted se informa?

2.7.2. Tabulación y análisis de datos

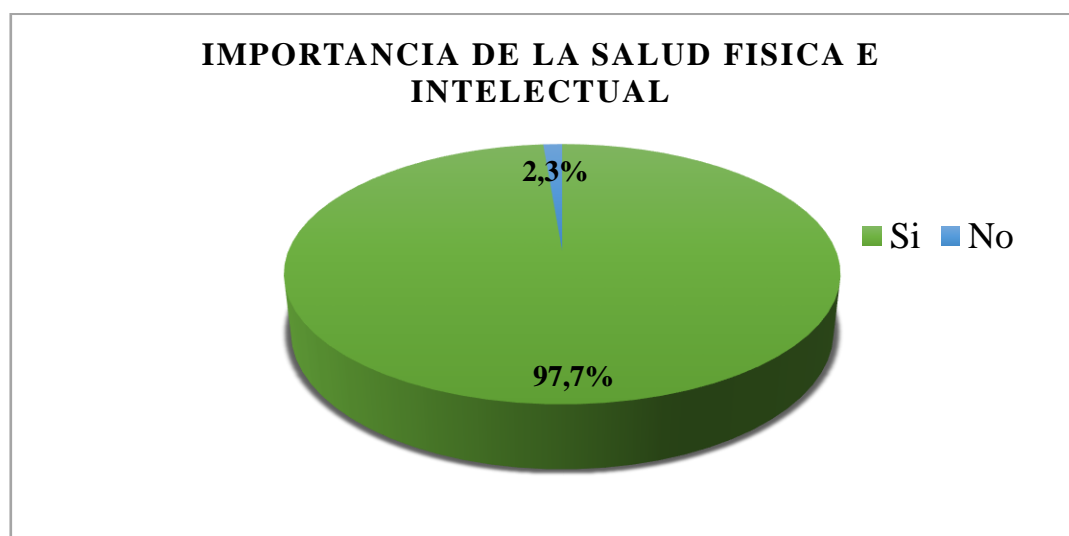
Realizado el cuestionario a los jóvenes de la ciudad de Tarija (provincia Cercado), se procede con la tabulación da datos, para luego ser analizados por medio de gráficos como se muestra a continuación:

1. ¿Considera que su salud física e intelectual de su persona es importante?

CUADRO N° 2

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	168	97,7%
NO	4	2,3%
TOTAL	172	100,0%

GRÁFICA N° 2



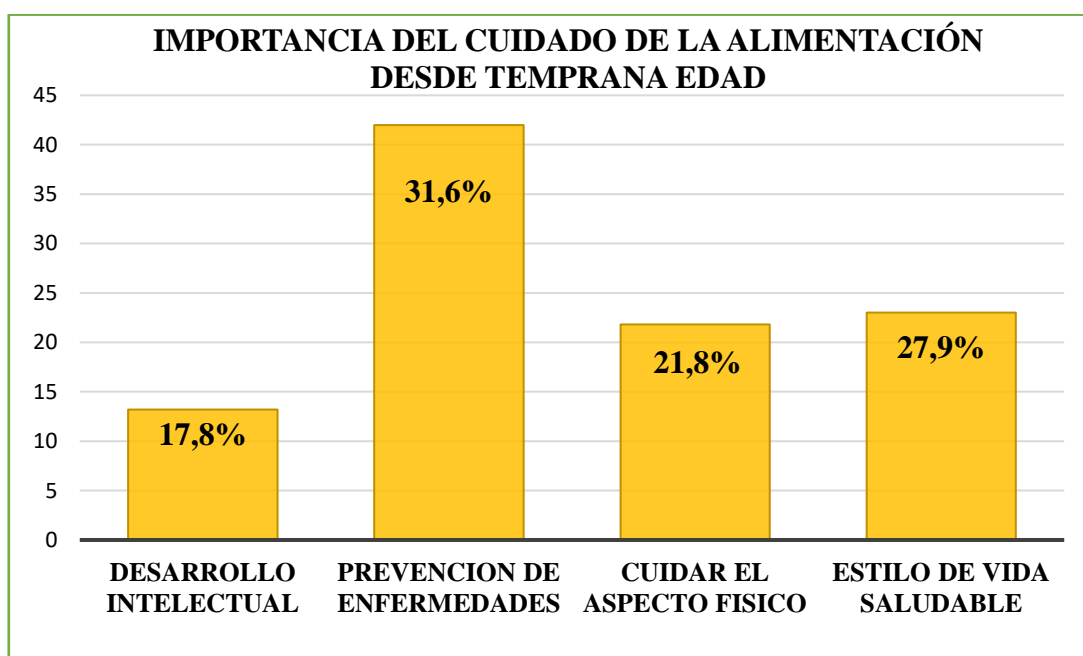
Según datos obtenidos de la encuesta realizada, podemos observar en la gráfica N° 2 que el 98% de la población sujeta a estudio que equivale 170 jóvenes dan una gran importancia a la salud física e intelectual, el restante 2,3% que equivale a 4 personas no le dan ningún tipo de importancia a su salud.

2. ¿Por qué cree que es importante cuidar la alimentación desde una temprana edad?

CUADRO N° 3

DATALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desarrollo intelectual	31	17,8%
Prevención de enfermedades	55	31,6%
Cuidar el aspecto físico	38	21,8%
Estilo de vida saludable	48	27,9%
TOTAL	172	100,0%

GRÁFICA N° 3



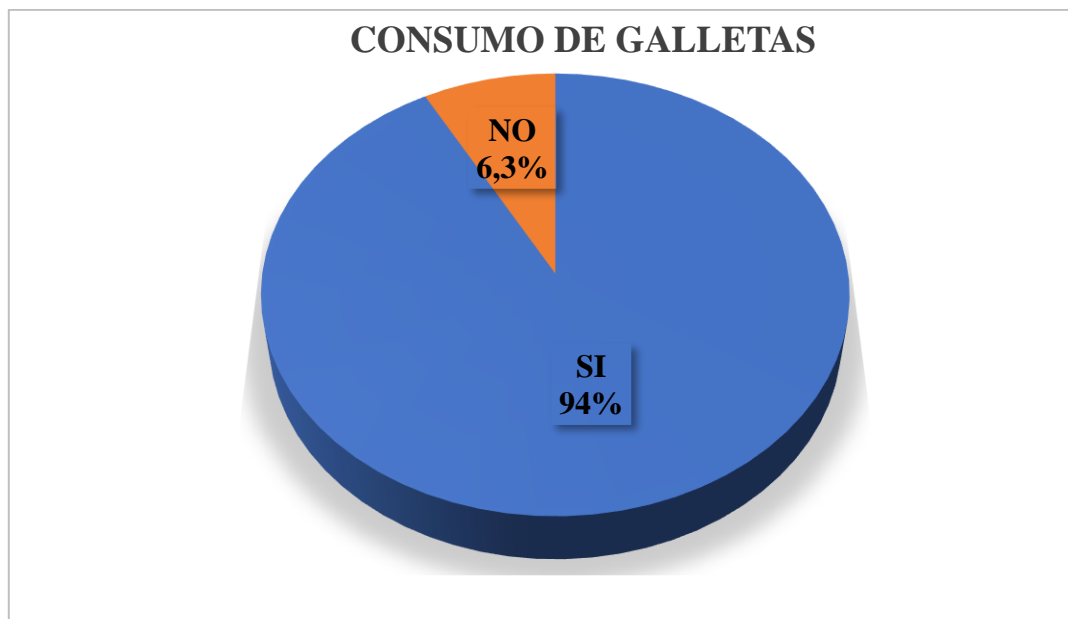
Con los datos obtenidos podemos evidenciar en la gráfica N° 3 que el 32% que representa 55 jóvenes consideran que es importante cuidar la alimentación desde una temprana edad para prevenir enfermedades, el 28% cuida su alimentación para llevar un estilo de vida saludable, el 21,8% cuida su alimentación por tener un aspecto físico sano y el restante 18% cuida su alimentación para tener un desarrollo intelectual favorable para el diario vivir.

3. ¿Usted consume galletas?

CUADRO N° 4

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	161	93,6%
No	11	6,3%
TOTAL	172	100,0%

GRÁFICA N° 4



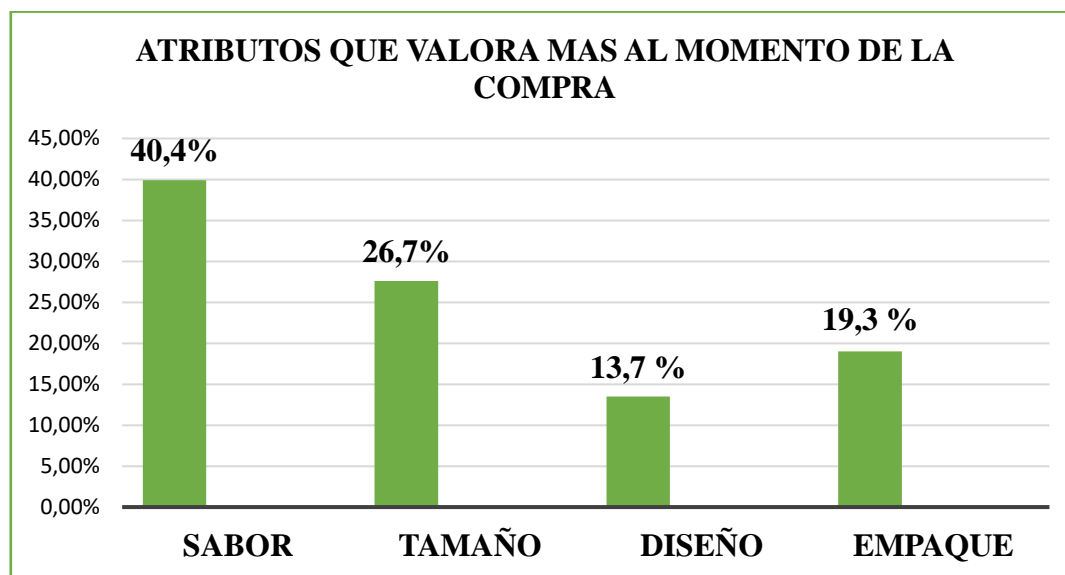
Los resultados obtenidos indican en la gráfica N° 4 que el 94% de las personas encuestadas en su mayoría consumen galletas, por lo tanto, podemos mencionar que existe un mercado potencial y el restante 6% no consume galletas.

4. ¿Qué atributos valora más al momento de comprar galletas?

CUADRO N° 5

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sabor	65	40,4%
Tamaño	43	26,7%
Diseño	22	13,7%
Empaque	31	19,3%
TOTAL	161	100,0%

GRÁFICA N° 5



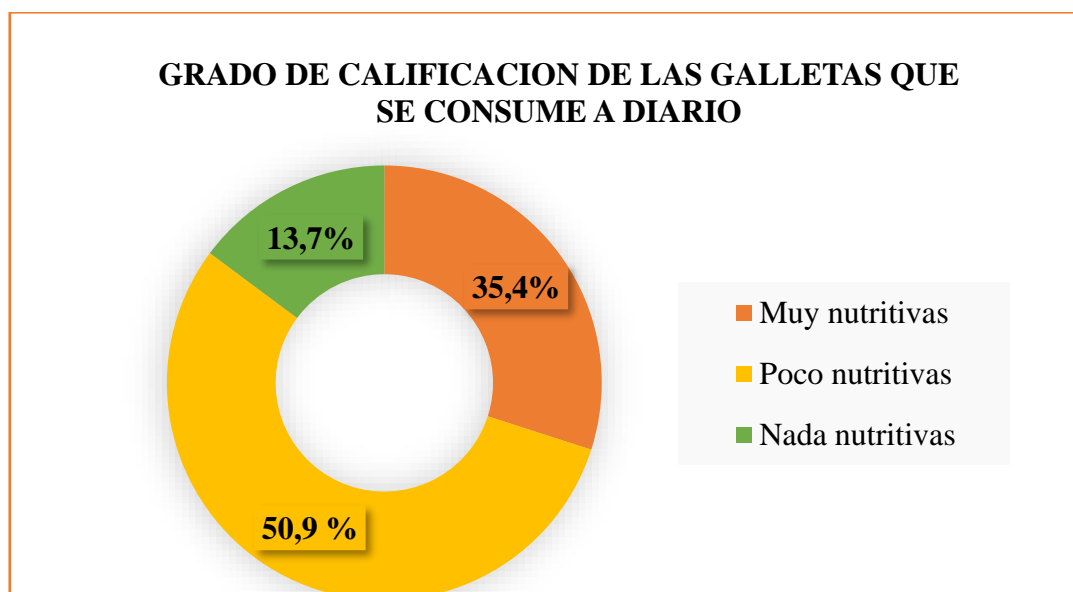
Según datos obtenidos se puede observar en la gráfica N°5 que el 40% de las personas encuestadas valoran más el sabor del producto al momento de la compra, el 27% prefieren el tamaño del producto, el 19% el empaque del producto y el 14% el diseño del producto, atributos importantes que hay que tomar en cuenta al momento de la producción de las galletas nutritivas a base de verduras.

5. ¿Cómo califica usted las galletas que consume?

CUADRO N° 6

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy nutritivas	57	35,4%
Poco nutritivas	82	50,9%
Nada nutritivas	22	13,7%
TOTAL	161	100,0%

GRÁFICA N° 6



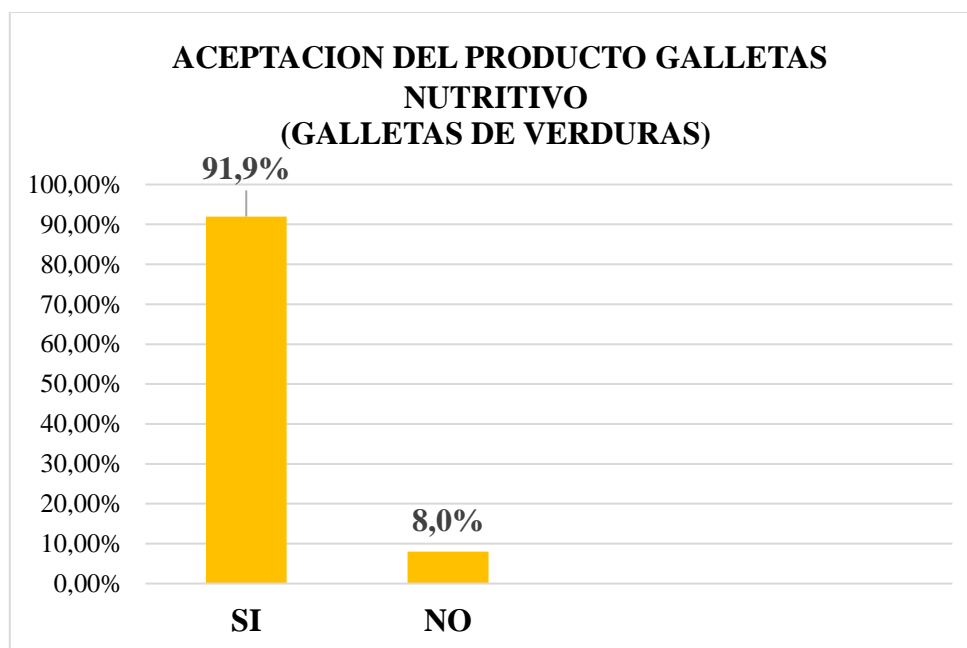
De los jóvenes y madres de familia encuestadas, se puede observar en la gráfica N° 6 que el 51% califican como poco nutritivas las galletas que consumen, el 35% afirma que son muy nutritivas y el restante 14% considera que las galletas que consume no son nada nutritivas. Mostrando en este análisis que las galletas ofrecidas en los diferentes mercados no representan las condiciones favorables de nutrición para las personas.

6. Si en el mercado existieran galletas a base de verduras que contengan propiedades nutritivas y a su vez prevengan enfermedades ¿Compraría el producto?

CUADRO N° 7

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	148	91,9%
No	13	8,0%
TOTAL	161	100,0%

GRÁFICA N° 7



La gráfica N° 7 muestra que el 92% de la población sujeta a estudio está dispuesta a adquirir las galletas nutritivas a base de verduras que se convierte en un factor atractivo para el presente emprendimiento.

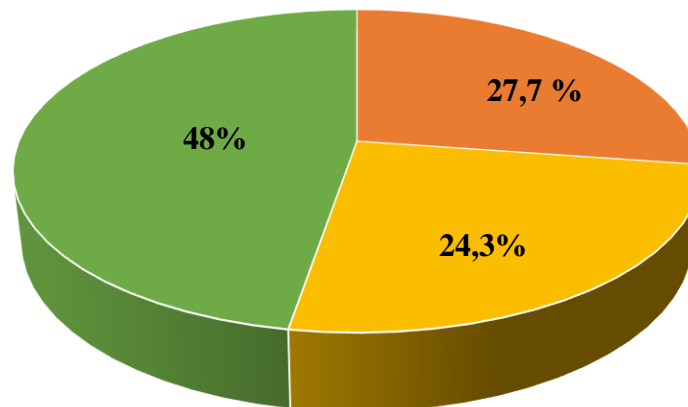
7. ¿Cuántas veces a la semana consumiría este producto?

CUADRO N° 8

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 2 veces a la semana	41	27,7%
2 a 3 veces a la semana	36	24,3%
Mas de 4 veces a la semana	71	48,0%
TOTAL	148	100,0%

GRÁFICA N°8

CONSUMO SEMANAL DE GALLETAS NUTRITIVAS A BASE DE VERDURAS



- 1 a 2 veces a la semana
- 2 a 3 veces a la semana
- Mas de 3 veces a la semana

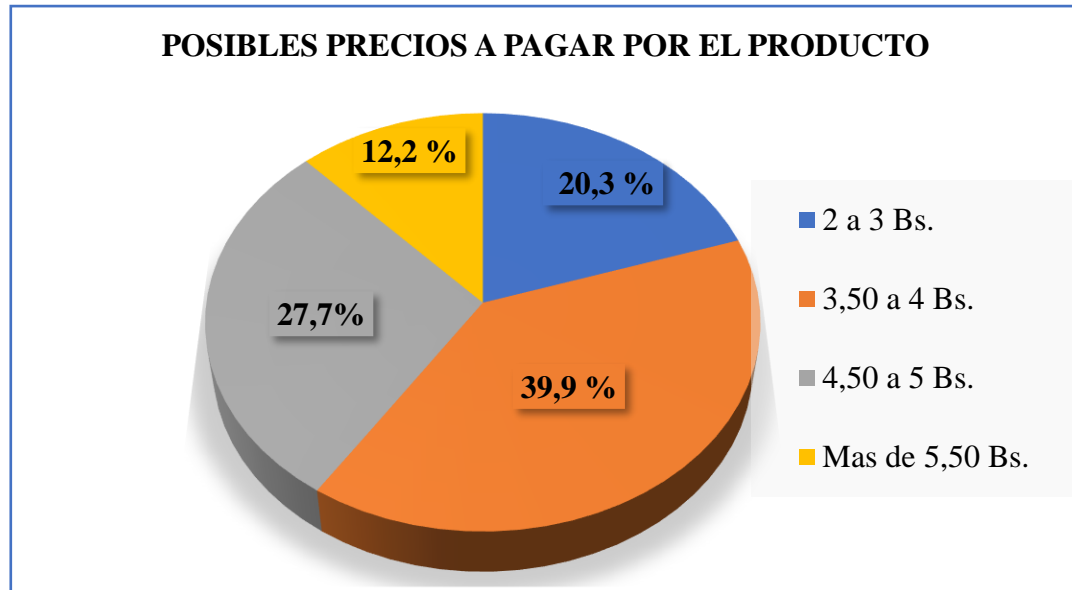
Con los datos obtenidos se puede evidenciar en la gráfica N° 8 que el 48% afirma que consumiría el producto más de cuatro veces a la semana, el 28% afirma que consumiría el producto de una a dos veces por semana y el restante 24% de dos a tres veces a la semana. Este análisis refleja un resultado positivo para la producción y comercialización de este producto en la ciudad de Tarija

8. ¿Cuánto cree que es conveniente pagar por un producto nutritivo?

CUADRO N° 9

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2 a 3 Bs.	30	20,3%
3,50 a 4 Bs.	59	39,9%
4,50 a 5 Bs.	41	27,7%
Mas de 5,50 Bs.	18	12,2%
TOTAL	148	100,0%

GRÁFICA N° 9



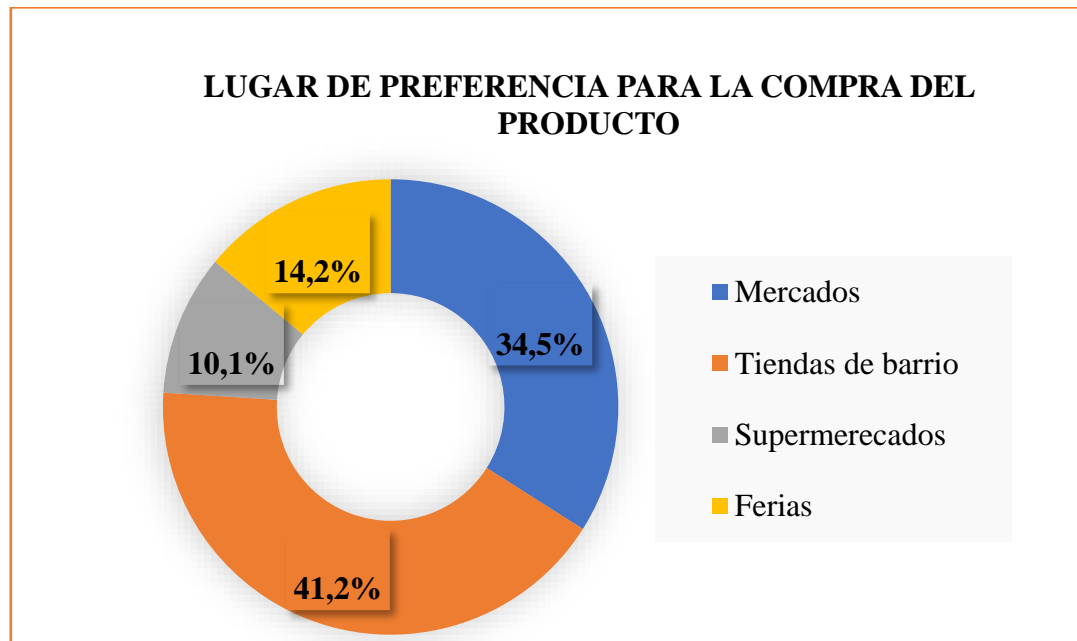
Del total de la población sujeta a estudio el 40% está dispuesta a pagar de 3,50 Bs. a 4 Bs. por un producto nutritivo, el 28% considera pagar de 4,50 Bs. a 5 Bs., el 20% de 2 Bs. a 3 Bs. y el restante 12% más de 5,50 Bs.

9. ¿Dónde recomienda la venta de este producto?

CUADRO N° 10

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mercados	51	34,5%
Tiendas de barrio	61	41,2%
Supermercados	15	10,1%
Ferias	21	14,2%
TOTAL	148	100,0%

GRÁFICA N° 10



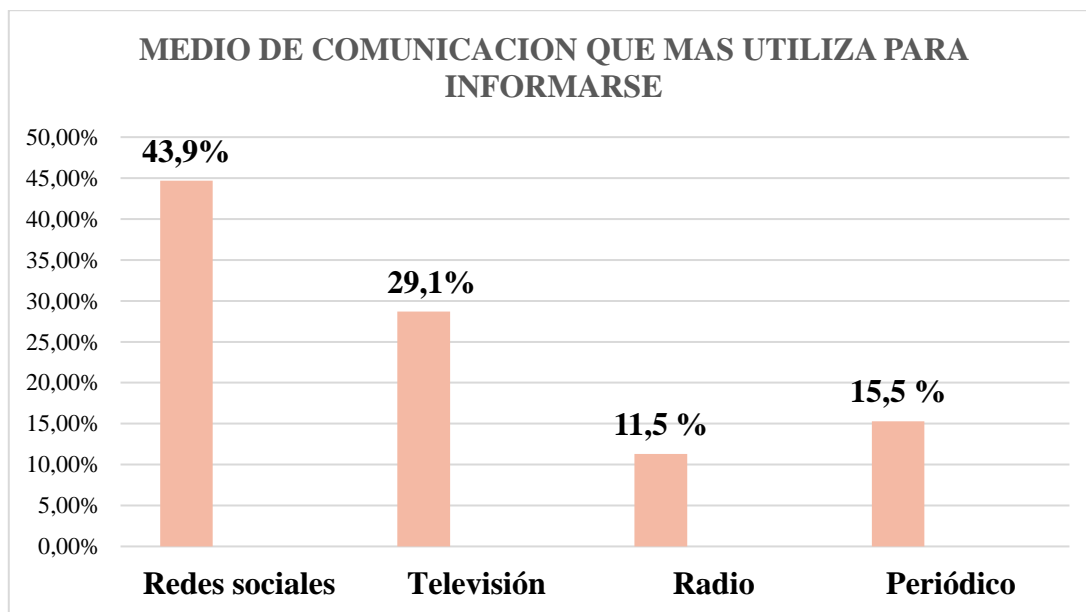
De acuerdo con los resultados obtenidos como se puede ver en la gráfica N° 10 los lugares más preferidos para la compra del producto son en las tiendas de barrio con el 41%, seguido del 35% es los mercados, el 14% en las ferias y un 10% en los supermercados. Podemos concluir que las personas prefieren las tiendas de barrio dicho dato nos sirve mucho para poder utilizarlo posteriormente.

10. ¿Cuál es el medio de comunicación por el que usted se informa?

CUADRO N°11

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Redes sociales	65	43,9%
Televisión	43	29,1%
Radio	17	11,5%
Periódico	23	15,5%
TOTAL	148	100,0%

GRÁFICA N° 11



Del total de las encuestas realizadas las redes sociales el medio de comunicación con más preferencia son las redes sociales que obtuvo el 44%, seguido de la televisión con un porcentaje del 29%, el periódico 16% y el restante 12% es la radio.

2.7.3. Conclusiones de la investigación

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los jóvenes y madres de familia de la provincia Cercado llegamos a las siguientes conclusiones:

- Gran parte de la población sujeta a estudio que es el 98%, le da una gran importancia al cuidado de su salud física e intelectual, se puede decir que es positivo para nuestro plan de negocio y poder introducir al mercado un producto sano y nutritivo que beneficie al cuidado personal.
- El 32% considera que es importante cuidar la alimentación desde temprana edad para prevenir enfermedades, se puede evidenciar que las personas le dan importancia al cuidado de la salud desde temprana edad no solo para prevenir distintas enfermedades, sino también para llevar un estilo de vida saludable.
- Según los resultados obtenidos el 94% de población sujeta a estudio consume galletas, este gran porcentaje es importante a considerar un mercado potencial.
- El atributo más preferido al momento de comprar galletas es el sabor del producto seguido del tamaño del producto.
- El 51% afirma que las galletas que consumen son poco nutritivas, este resultado afirma que gran parte de las galletas ofertadas en los mercados no contienen los nutrientes necesarios, abriendo una gran oportunidad de negocio para un nuevo producto nutritivo y saludable.
- El 92% de la población en estudio están dispuestas a adquirir nuestro producto nutritivo y saludable, se puede decir que existe una buena aceptación para desarrollar nuestro emprendimiento.
- El 48% afirma que consumiría el producto más de cuatro veces a la semana, esto refleja que los jóvenes tienen una preferencia de gusto por las galletas.

- El 40% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar de 3,50 Bs a 4 Bs, esto muestra un cierto conocimiento sobre el precio de este producto en el mercado actual, así que nuestro producto tiene que acoplarse a ciertos precios.
- La mayoría de las personas encuestadas optan por comprar el producto en las tiendas de barrio y mercados, ya que estos lugares son donde especialmente frecuentan para sus compras.
- De acuerdo a los datos obtenidos se puede observar que las redes sociales y la televisión son los medios de comunicación preferido para informarse.
- La hipótesis planteada anteriormente queda demostrada de acuerdo a los resultados de las preguntas seis y siete, debido a que las personas entrevistadas respondieron de manera positiva en relación a la implementación del nuevo negocio y el criterio de decisión de compra.

Podemos concluir que el negocio es aceptado por la población, representando una buena oportunidad para la implementación del negocio de producción y comercialización de las galletas nutritivas a base de verduras.

CAPÍTULO III

PLAN DE MARKETING

3. PLAN DE MARKETING

Para que el funcionamiento general de nuestra empresa sea más efectivo, es fundamental la importancia del plan de marketing que nos permitirá llegar de manera más efectiva a los clientes, desarrollando la mezcla de marketing a medida del segmento de mercado (producto, precio, plaza y promoción). El propósito es satisfacer los deseos y necesidades que tienen los clientes de nuestro mercado meta, reduciendo los riesgos y optimizando los recursos disponibles.

La empresa productora y comercializadora de galletas a base de verduras, plantea los siguientes objetivos:

3.1. OBJETIVOS DE MARKETING

- Definir la marca del producto, logotipo, slogan para la empresa.
- Establecer canales de distribución eficientes que garanticen la entrega y disponibilidad del producto para el cliente.
- Crear valor para el cliente ofreciendo precios accesibles en la compra del producto.
- Fortalecer la imagen de la marca a través de publicidad difundida por los medios de comunicación más utilizados.
- Establecer un presupuesto de marketing.

3.2. MERCADO POTENCIAL

Para determinar el consumo potencial del mercado se tomará en cuenta la siguiente pregunta: *Si en el mercado existieran galletas a base de verduras (zanahoria, brócoli, acelga y espinaca), que contengan propiedades nutritivas y a su vez prevengan enfermedades ¿Compraría el producto?*, por lo que se obtuvo el siguiente resultado, el 92% de la población sujeta a estudio estarían dispuestas a comprar el producto saludable que aportará vitaminas, proteínas, fibras, etc. Para obtener un aparente mercado potencial favorable se aplicará la siguiente fórmula:

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA = Total de jóvenes sujeto a estudio × % de jóvenes que consumirían el producto (INV. MCD.)

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA = 43677 × 92% = 40.183 jóvenes.

El posible mercado potencial es de 40182 jóvenes que están dispuestos a comprar el nuevo producto elaborado con verduras.

CUADRO N° 12

CÁLCULO DEL CONSUMO APARENTE ANUAL DEL MERCADO POTENCIAL

Cientes Potenciales	Cantidad De Consumo	% De Cantidad De Consumo	Número De Jóvenes Consumidores	Consumo Aparente
40183	2 unidades	27,3%	10970	21940
	3 unidades	24,3%	9765	29295
	4 unidades	47,3%	19007	76028
Total consumo por semana				127263
Total consumo por mes				509052
Total consumo anual				6108624

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro N° 12 se obtuvo el posible consumo semanal de 127.263 unidades, el consumo por mes de 509.052 unidades y el total del consumo anual de 6.108.624 unidades, del producto galletas a base de verduras.

3.3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DEL MERCADO META/OBJETIVO

Después de realizar el cuadro anterior del consumo posible de los clientes potenciales, proseguimos con la estimación del mercado meta/objetivo.

La empresa tomará la decisión de tener como mercado objetivo al inicio del negocio, el 10% de los jóvenes ciudad de Tarija provincia Cercado. Se tomó esta decisión de iniciar con el 10 % por que la capacidad de producción de la empresa no abastecerá a todo el mercado meta/objetivo.

CUADRO N° 13

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DEL MERCADO META/OBJETIVO

Clientes Potenciales	Cantidad De Consumo	% De Cantidad De Consumo	Número De Amas de casa y Jóvenes Consumidores	Consumo Aparente
4368	2 unidades	27,3%	1193	2386
	3 unidades	24,3%	1061	3183
	4 unidades	47,3%	2066	8264
Total, consumo por semana				13833
Total, consumo por mes				55332
Total, consumo anual				663984

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados del cuadro anterior reflejan la demanda del mercado meta/objetivo semanal de 13.833 unidades, por mes de 55.332 unidades y el consumo por año de 663.984 unidades.

3.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Para proyectar la demanda a corto, mediano y largo plazo se tomará como referencia el crecimiento poblacional del departamento de Tarija, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), donde el crecimiento poblacional del departamento de Tarija por año es de 2.94%. (VER ANEXO N° 3)

- **Fórmula para el cálculo de las ventas futuras anuales**

$$Ventas\ Futuras = VA(1 + r)^n$$

DONDE:

V_F = Ventas o demanda futura

V_A = Venta o demanda actual

r = Tasa de crecimiento periódico (%)

n = Tiempo

$$V_{2021} = 663.984 (1+0,0294)^1 = 683.505$$

$$V_{2022} = 683.505 (1+0,0294)^2 = 724.286$$

$$V_{2023} = 724.286 (1+0,0294)^3 = 790.065$$

$$V_{2024} = 790.065 (1+0,0294)^4 = 887.155$$

$$V_{2025} = 887.155 (1+0,0294)^5 = 1.025.464$$

CUADRO N° 14
PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Proyección de años	Unidades productivas
2021	683.505
2022	724.286
2023	790.065
2024	887.155
2025	1.025.464

Fuente: Elaboración propia.

3.5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

Las estrategias permitirán a la empresa ingresar al mercado, pero a su vez lograr posicionarse en la mente del consumidor.

3.5.1. Estrategias de diferenciación

La empresa enfocará su ingreso del producto al mercado utilizando esta estrategia de diferenciación:

- Estrategia de diferenciación basado en el producto, ya que será elaborado a base con verduras (zanahoria, brócoli, acelga y espinaca) que ofrece grandes beneficios nutricionales y a su vez prevenir distintas enfermedades.
- Facilidad en el pedido: Sencillez con que el cliente puede realizar pedidos en la empresa, a través de llamadas o apersonándose hasta las instalaciones de la empresa.

- Formación del personal: Esto no es solo para brindar un buen servicio sino también un producto de calidad que satisfaga las necesidades ante el mercado exigente.
- La empresa buscará permanentemente mejorar el producto y con el transcurso del tiempo desarrollar nuevos productos e ingresar a nuevos mercados satisfaciendo las necesidades continuas de nuestros consumidores.

3.5.2. Estrategias de posicionamiento

La empresa se enfocará en las siguientes estrategias de posicionamiento:

- **Basada en el uso o aplicación del producto:** Nuestro producto será elaborado a base de verduras que puede ser consumido por todas las personas que quieran cuidar su salud y proporcionar a su organismo los nutrientes necesarios y así prevenir distintas enfermedades.
- **Basado en la calidad/precio:** Se escogerá a los proveedores que ofrezcan insumos de calidad para ingresar al mercado, por ejemplo, las verduras tendrán que ser naturales y orgánicas. Además, se contará con una maquinaria, equipo de producción para elaborar el producto y se aplicará todas las medidas de salubridad para lograr un producto de calidad a un precio competitivo.
- **Posicionamiento de competidor:** El producto que ofertará la empresa al mercado será nuevo y mejorado, puesto que el mismo brinda beneficios nutricionales, es más saludable y elaborado en las condiciones favorable.

La empresa también se enfocará en informar del producto a través de la publicidad en los distintos medios de comunicación, folletos y carteles para mostrar e informar todos los atributos del producto.

3.6. MARKETING MIX

El marketing mix es la combinación de las cuatro Ps conocidas como (Producto, Precio, Plaza y Promoción), donde la empresa utilizara esta herramienta con el propósito de alcanzar nuestros objetivos como así también el poder desarrollar estrategias adecuadas y conseguir la respuesta deseada de nuestros consumidores.

3.6.1. Producto

El producto depende de una serie de variables como ser: el nombre de la marca, calidad, diseño, empaque, tamaño y otros.

La empresa se dedicará a la elaboración de galletas a base de verduras (zanahoria, brócoli, acelga y espinaca), como ya existen en el mercado diferentes tipos de galletas, se pretende lanzar un producto diferenciado que contenga los nutrientes necesarios para la salud y a la vez prevenir diferentes enfermedades.

Según su naturaleza este nuevo producto se clasificará dentro de los bienes no duraderos, es decir que después de adquirir el producto este debe ser consumido preferentemente rápido porque tendrá un vencimiento corto y después de la fecha de caducidad se descompone y no puede ser consumido.

3.6.2. Empaque

Para las galletas a base de verduras, se ha definido un tipo de empaque ecológico de bolsa de polietileno especial para conservar las galletas.

- **Peso:** el contenido de cada empaque será en presentación de 3 unidades el cual equivale a 180 gramos.

➤ **Prototipo:**



➤ **Etiqueta**

Presentará la siguiente información de las galletas a base de verduras:

- 1) Número de registro sanitario
- 2) Lista de ingredientes
- 3) Nombre de la empresa (Marca)
- 4) Lista de Ingredientes
- 5) Servicio al consumidor
- 6) Fecha de vencimiento
- 7) Peso neto
- 8) Valor nutricional
- 9) Código de barras

3.6.3. Marca

El nombre de la marca del producto será “COOKIES” que significa galletas en inglés. A continuación, se presenta la marca con que se diferenciará la empresa en el mercado:



3.6.4. Slogan

“Más sabor y nutrición...”

3.6.5. Logotipo para la empresa



3.6.6. Precio

Para lograr fijar el precio se analizará los siguientes aspectos como ser:

➤ **Los costos de producción y comercialización**

Conociendo la totalidad del costo de producción, elementos que interviene en el proceso de producción, materia prima, mano de obra y otros insumos, posteriormente adicionar un margen de ganancia para determinar el precio de las galletas de verduras.

➤ **Basado en la competencia**

Tomando en cuenta que no existe competencia directa al mercado donde queremos introducir nuestro producto, pero si existe competencia indirecta ya que ofrecen productos similares, por lo tanto, es conveniente estudiar los precios actuales que está ofreciendo la competencia y determinar si el producto se pudiera ofertar entre esos rangos de precio, para poder competir abiertamente con las demás empresas.

Para ello se realizará la siguiente tabla de precios que oferta la competencia.

CUADRO N° 15

PRECIOS DE LA COMPETENCIA DE LAS GALLETAS

MARCA	PROCEDENCIA	PRECIO BS.	VARIEDAD	GRAMOS
FAGAL S.R.L.	Santa Cruz	3 Bs.	Cracker	180 gr.
		2 Bs.	Moradita Crackers	85 gr.
		3 Bs.	Salvado	95 gr.
SOBRE LA ROCA	Sucre	5 Bs.	Galletas con avena	170 gr.
		5 Bs.	Galletas con amarando	170 gr.
		5 Bs.	Galletas con quinua	170 gr.
		6,50 Bs.	Galletas de amarando con chispas de chocolate.	200 gr.
GUSTOSI	Tarija	4 Bs.	Galletas Crackers integral	180 gr.
		4,50 Bs.	Galletas Crackers mantequilla	200 gr.
ASOVITA	Chuquisaca	8,50 Bs.	Galletas de almendra con chocolate	400 gr.
		4 Bs.	Galletas de avena con miel	40 gr.
EMPRESA FRANCESA LTADA.	La Paz	3,50 Bs.	Salvado (canela)	150 gr.
		3,50 Bs.	Salvado (sésamo)	15 gr.
PALACIO DE LAS MASAS	Tarija	2,50-3 Bs.	Galletas	
PANADERÍA GLORIA	Tarija	3-5 Bs.	Galletas	

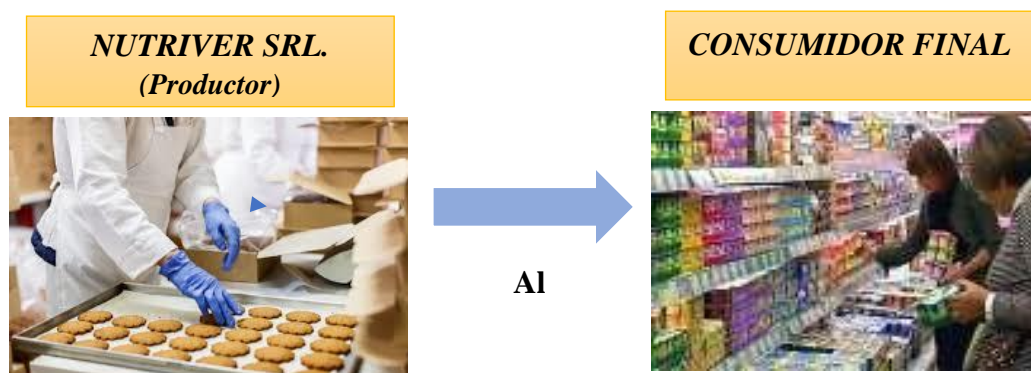
Fuente: Elaboración propia.

3.6.7. Plaza y canal de distribución

Para que nuestro producto llegue hacia nuestros consumidores finales será mediante el canal directo e indirecto de distribución:

➤ **Canal directo de distribución**

La venta directa al consumidor se hará desde nuestras instalaciones que estará ubicada en la Calle Corrado esquina Sucre, zona urbana de la ciudad de Tarija, debido a los problemas de pandemia que está pasando nuestro departamento nuestra empresa tomará todas las medidas de bioseguridad para nuestros clientes. Podrán hacer sus pedidos al por mayor o menor mediante reservas por medio de la página web y teléfono, también apersonándose a las oficinas del futuro emprendimiento, en este caso de desinfectará a los clientes que se apersonen por nuestras oficinas y se hará cumplir con el distanciamiento social que es muy necesario para el cuidado.



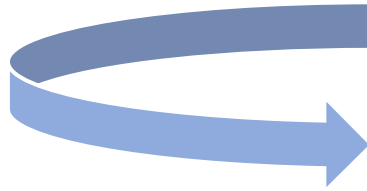
➤ **Canal indirecto de distribución**

Este tipo de canal de distribución utilizará un intermediario, el cual tomará todas las medidas de bioseguridad para el cuidado de su persona y de nuestros clientes, la empresa le proporcionará (barbijo, gel desinfectante, guantes de látex, traje de bioseguridad). Para la distribución se contará con una motocicleta marca KINGO, en donde se transportará el producto y que permitirá acceder a diferentes zonas de la ciudad de Tarija.

Con base a los resultados obtenidos en el estudio de mercado los jóvenes y amas de casa recomiendan la venta del producto mayormente en las diferentes tiendas de barrios y mercados.



***NUTRIVER SRL.
(Productor)***



***DETALLISTA O
MINORISTA***



CONSUMIDOR FINAL

3.6.8. Promoción

La promoción consiste en informar las características, atributos acerca del producto que se introducirá al mercado, además de su disponibilidad y precio para persuadir, motivar al cliente en la decisión de compra e incrementar las ventas a corto plazo. Para ello se aplicará varios aspectos como la publicidad y promoción de ventas.

➤ **Publicidad**

Se utilizará la televisión, como medio primario para ofertar nuestro producto, ya que se identificó en la encuesta realizada que es uno de los principales medios más utilizado por nuestro mercado objetivo. Con respecto al tipo de anuncio en este medio será a través del *canal UNITEL*, en los horarios de la mañana y del medio día, en especial en los cortes comerciales de los noticieros, la duración del spot publicitario será de 30 segundos.

El spot publicitario que se difundirá será atractivo, original, creativo, divertido puesto que las personas tienen la tendencia de prestar más atención a este tipo de spots publicitarios. Todo esto con el fin de hacer más atractivo y por consiguiente que este llame la atención.

Llevará información acerca de las características de nuestro producto, especificando los beneficios y aportes nutricionales para la salud, se incluirá los teléfonos a consultar, la dirección de nuestras instalaciones y el horario de atención.

También se difundirá el spot publicitario por la *Radio Fides* que es la que mayor audiencia tiene.

Se elaborarán folletos y carteles, donde igual se dará toda la información del producto. Así también se crearán tarjetas de presentación para dar a conocer los datos personales de la empresa.

Se creará una página web en Facebook, Twitter para que las personas puedan ingresar a ella y poder informarse más acerca de nuestro producto, además un link en donde los visitantes podrán dejar comentarios y sugerencias, con el fin de mantener una relación amigable, cercana y satisfactoria con los clientes.

➤ **Promoción de ventas**

La promoción de ventas comprende actividades que permitan motivar al consumidor a adquirir nuestro producto. Estos incentivos son los siguientes.

- ❖ **Muestras gratis:** Se ofrecerá una muestra gratis a las personas que hagan sus pedidos o que acudan a nuestras instalaciones de venta en los primeros días de apertura.
- ❖ **Promoción comercial:** Se ofrecerá descuentos a los intermediarios que mayor compra realicen para lograr alianzas estratégicas y tener beneficios para la empresa.

3.7. PRESUPUESTO DE MARKETING

Para dar a conocer nuestro producto se tomará en cuenta el siguiente presupuesto de marketing como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 16

PRESUPUESTO GENERAL DE MARKETING

DETALLE	CANTIDAD DE UNIDADES	PRECIO UNITARIO EN BS.	COSTO mensual TOTAL EN BS.
Publicidad en TV Canal UNITEL	30 seg. (2 veces al día)	2200Bs./Mes	2200
Publicidad en radio FIDES	30 seg. (3 veces al día)	1200 Bs./Mes	1200
Publicidad en Facebook	1	2	2
Folleto	100	1	100
Banner	2	70	140
Carteles	40	7	280
Tarjetas de presentación	60	1	60
TOTAL			3.982 Bs.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV
PLAN DE
PRODUCCIÓN

4. PLAN DE PRODUCCIÓN

El plan de producción tiene como objetivo detallar todas las actividades a realizar para la transformación de la materia prima e insumos en producto terminado para ser luego introducido al mercado, asimismo detallar el requerimiento y costo de los materiales (tecnología en maquinaria y equipo), materia prima e insumos, etc., con el propósito de crear un producto que cubra las necesidades del mercado objetivo.

4.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Determinar la cantidad y el costo de la maquinaria y equipo de producción.
- Proveer de materia prima e insumos necesarios para la elaboración del producto.
- Establecer el proceso de producción por los cuales debe pasar la materia prima e insumos.
- Determinar el costo de la materia prima e insumos.
- Señalar la ubicación de las instalaciones del emprendimiento.
- Realizar un buen control en todas las etapas de producción bajo las normas de seguridad e higiene.

4.2. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Nuestro producto se caracterizará por ser saludable y nutritivo además de ser agradable para el paladar, ya que estará hecho a base de verduras que ofrece grandes beneficios nutricionales para el buen funcionamiento del organismo debido a que contiene minerales como hierro, zinc, fósforo, potasio, calcio, magnesio y vitaminas A, C, E, K, entre otras. Asimismo, es muy importante mencionar que el consumo de verduras aumenta las defensas del organismo por lo que previene distintas enfermedades.

El producto que ofertaremos al mercado tarijeño son galletas a base de verduras (zanahoria, brócoli, acelga y espinaca), nutritivo y saludable por lo que cabe destacar que en un futuro ampliaremos la línea de productos ya que cada día el mercado es exigente y la diversificación puede ser atractiva para los consumidores.

A continuación, se detalla las características del producto que se ofertará al mercado regional:

Las galletas a base de verduras (zanahoria, brócoli, acelga y espinaca), serán moldeadas de forma: redondas que contendrán chispas de chocolate, de tamaño estándar, aproximadamente 5 centímetros. Las cuales tendrán una envoltura de polipropileno para protegerlas de la humedad, calor u otros factores que se puedan presentar por diversas situaciones, cada bolsita contendrá 3 galletas y un peso total de 180 gramos.

GRÁFICO N° 12

GALLETAS A BASE DE VERDURAS



Peso neto 60 gramos

4.2.1. Descripción de insumos

El producto será elaborado con los siguientes insumos:

- ❖ Harina de trigo
- ❖ Leche natural
- ❖ Mantequilla
- ❖ Huevos
- ❖ Azúcar morena
- ❖ Polvo de hornera
- ❖ Chispas de chocolate

4.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Para el proceso de producción de las galletas nutritivas a base de verduras se utilizará maquinaria y equipo para facilitar su elaboración con eficiencia y obtener un producto de calidad. A continuación, se detalla cada una de las etapas que se debe seguir para la obtención del producto final.

1. Recepción de insumos

Se recibirá la materia prima (zanahoria, brócoli, acelga y espinaca), los insumos (harina, leche, mantequilla, huevos, azúcar, polvo de hornear, etc.), verificando el peso de los mismos.

2. Lavado y desinfectado de la materia prima

Una vez recibida la materia prima se procede al lavado y desinfectado, porque cuando se realiza el acopio de la materia prima siempre existe agentes externos acumulados como tierra, microorganismos y restos de algunos insectos que se quedaron impregnados en las verduras.

3. Cortado y rallado de las verduras

Una vez lavadas y desinfectadas las verduras se procede a cortar en pedazos pequeños el brócoli, acelga, espinaca y a rallar la zanahoria.

4. Pesado de los ingredientes

Se hará el respectivo pesado de los ingredientes, para preparar la mezcla de la masa.

5. Formación de la masa

Se introduce en la máquina amasadora los ingredientes sólidos con los ingredientes líquidos para la formación de la masa.

6. Cortado

Se divide la masa en porciones iguales para introducirla a la máquina laminadora.

7. Laminado

Esta etapa del proceso, consiste en hacer pasar la masa varias veces por una afinadora de dos rodillos, con el fin de estirar la masa hasta que tenga un espesor de dos milímetros aproximadamente.

8. Moldeado

La masa laminada se coloca en la mesa de acero inoxidable, se procede a cortar utilizando los moldes para galleta que serán redondas de 6 centímetros aproximadamente. El cortado moldeado de la masa laminada se realizará sin demora ya que la masa al enfriarse se pone dura y no tiene elasticidad.

9. Cocción (horneado)

Una vez moldeada la masa pasara a cocción en un horno a una temperatura de 350 grados centígrados por un tiempo de 30 minutos.

Durante la cocción se presentan algunas modificaciones como:

- ❖ Disminución de la densidad del producto desarrollando una textura abierta y porosa.
- ❖ Cambio en la coloración de la superficie de las galletas.

10. Enfriamiento

Luego del horneado, se saca las latas del horno y se las pondrá en los carros para el enfriamiento en una zona fresca, seca, fría y libre de contaminación. Durante el enfriamiento la humedad interior de la galleta sale al exterior a través de la corteza para que no se rompan en el proceso de empaclado. Las galletas serán enfriadas por un tiempo de 10 minutos a temperatura ambiente.

11. Inspección

Mientras las galletas se están enfriando se pasa a la inspección para verificar que todo el producto este en buen estado que cumplan con los requerimientos deseados y si posee algún defecto el operario de producción tiene que encontrar una solución inmediata.

12. Envasado

Luego de ser enfriadas e inspeccionadas las galletas se prosigue al respectivo envasado en bolsa de polietileno, seguidamente selladas de tres unidades cada bolsita.

13. Almacenamiento





El producto ya envasado pasara a ser almacenado en el depósito de almacenamiento a temperatura ambiente en lugar limpio alejado de olores extraños para evitar contaminación para luego ser distribuido al mercado.

4.4. DIAGRAMA DE PROCESOS

En el siguiente diagrama de proceso se muestra el tiempo que se emplea para cada fase de elaboración de las galletas:

CUADRO N° 17

DIAGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN DE GALLETAS

N°	ACTIVIDADES	OPERACION 	CONTROL 	ALMACÉN 	TRANSPORTE 	TIEMPO
1	Compra de materia prima e insumos.	INICIO				20 min.
2	Almacenamiento de la materia prima e insumos.			1		5 min.
3	Lavado y desinfectado de las verduras (zanahoria, brócoli, acelga y espinaca).	1				10 min.
4	Cortado del brócoli, acelga, espinaca y rallado de la zanahoria.	2				25 min.
5	Pesado de los ingredientes.	3				6 min.
6	Mezcla y dispersión de la materia prima e insumos.	4				10 min.
7	Máquina amasadora.	5				18 min.
8	Cortado de la masa en porciones iguales.	6				5 min.
9	Laminado de la masa.	7				15 min.
10	Cortado de la masa.	8				25 min.
11	Cocción.	9				30 min.
12	Enfriado.	10				10 min.
13	Inspección final.		1			5 min.
14	Envasado.	11				40 min.
15	Almacenamiento.			2	1	6 min.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1. Tipo de proceso

➤ Proceso de producción lineal

El proceso de producción lineal o por producto es aquel que se caracteriza por producir solamente un producto o servicio, el proceso es enfocado para un volumen elevado de producción, los equipos adquiridos para la fabricación son específicos para el proceso, cada operación del proceso y personal puede adquirir altos niveles de eficiencia, debido a que su trabajo es repetitivo.

La empresa optará por este tipo de proceso de producción, porque tendrá alto volumen de producción y producirá una sola línea de productos.

4.5. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

Después de haberse explicado el proceso de producción para lograr transformar la materia prima e insumos, en un producto terminado. Se necesita diferentes tipos de maquinaria y equipo (*VER ANEXO N° 4*), la cual se tomará en cuenta la capacidad productiva, modelo, marca, garantía, etc.

A continuación, se detalla las cualidades y capacidad de los materiales, maquinaria y equipo que se utilizará para el proceso de producción:

CUADRO N° 18
DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LA
MAQUINARIA Y EQUIPO
INVERSIÓN FIJA (MAQUINARIA Y EQUIPO)

UNIDADES	MAQUINARIA	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS
1	Horno industrial TEDESCO	HORNO TURBO FTT-300E – TEDESCO eléctrico. Capacidad de 10 bandejas (58x70cm) Capacidad por lote de 400 galletas MEDIDAS EXTERNAS (altura: 2,00 mm. Anchura: 1,10 mm. Profundidad: 1,45 mm.) MEDIDAS INTERNAS (altura: 1,00 mm, anchura: 725 mm, profundidad: 850mm)
1	Mescladora/amas adora industrial (cap. 70 kilos)	Marca: MB Capacidad de 70 kilos de harina / 105 kilos de masa. MEDIDAS (ALTO: 127 Cm. Ancho: 76 Cm. PROFUNDIDAD: 135Cm. PESO: 450Kg.) Tiempo de amasado de 8 a 10 minutos aproximadamente, batea y espiral de acero inoxidable.
1	Laminadora	Modelo: KN-520 Rodillos de acero inoxidable no se raya ni pega la masa. Potencia del Motor: 0 55 kw/h. Eje ancho: 520 mm. Peso neto: 280 Kg. Dimensión: 2430*880*1230 mm.
1	Selladora de paquetes	Modelo: SF-400-P De acero inoxidable Modo de control: Manual. Longitud máxima de sellado: 400mm. Peso: 3.2kgs
1	Frízer	1.30 de alto y 1.80 de ancho.
1	Balanza	Capacidad de 80 kilos. Plato de acero inoxidable. Funciona a batería y a corriente directa. Pantalla LCD digital.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 19
MUEBLES-INMOBILIARIO

UNIDADES	DETALLE	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS
1	Mostrador	De 100*70 cm.
3	Estantes de almacenamiento	Acero inoxidable de 400*300 cm.
2	Mesas de trabajo	Acero inoxidable de 400*300 cm.
3	Carros lateros	Construidos en tubo de hierro de 60*40 cm.
5	Sillas	Plástico.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 20
MENAJE Y UTENSILIOS

UNIDADES	DETALLE	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS
4	Bandejas de porcelana	Grandes
3	Cernidores de harina	Acero inoxidable grande y mediano.
30	Latas para hornear	Acero inoxidable de 60*40 cm.
6	Bandejas enlozadas	Acero inoxidable grandes y medianas.
4	Espátulas de goma	Tamaño grande y mediano.
2	Cucharas (docena)	Acero inoxidable grandes y pequeñas.
3	Cuchillos	Diferentes tamaños.
3	Jarras (medidoras)	Plástico con medidor en cm. Grandes y medianas.
1	Encendedor de gas	Tamaño mediano de 20 cm.
2	Manoplas de cuero (2 pares)	Forro completo de tejido aislante.
2	Rallador	Acero inoxidable, tamaño grande.
2	Usleros	Madera.
6	Cortadores de masa redondos de 6 cm.	Acero inoxidable.

Fuente: Elaboración propia.

4.6. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES

Para que nuestra empresa tenga una buena administración de materiales, tendrá que suministrarse de materia prima y de insumos en cantidades considerables para que no existan inconvenientes en la producción y entrega del producto.

4.6.1. Necesidad de materia prima

La materia prima (zanahoria, brócoli, acelga, espinaca) será adquirida de las comunidades de San Andrés y Santa Barbara, los insumos de la empresa EMAPA que vende al por mayor (*VER ANEXO N° 5*) de acuerdo a la cantidad que se requerirá para su posterior elaboración del producto.

La materia prima e insumos presentarán las siguientes características

- Calidad
- Cantidad
- Precio
- Fecha de vencimiento

4.6.2. Proveedores (materia prima e insumos)

- EMAPA (Av. Panamericana casi esquina Timoteo Raña. Zona Mercado Campesino - Av. Circunvalación)
- San Andrés
- Santa Barbara
- San Lorenzo
- Imprentas

CUADRO N° 21

PROVEEDORES (MATERIA PRIMA E INSUMOS)

PROVEEDORES	DIRECCIÓN	MATERIA PRIMA E INSUMOS
EMAPA	Av. Panamericana casi esquina Timoteo Raña. Zona Mercado Campesino	Harina, azúcar morena, mantequilla, polvo de hornear
	Av. Circunvalación	Harina, azúcar morena, mantequilla, polvo de hornear
Mercado Campesino	Av. Froilán Tejerina calle esquina Pantoja	Chispas de chocolate
Avícolas Rolón		Huevos
San lorenzo		Leche
San Andrés	Comunidades	Zanahoria, brócoli, acelga y espinaca
Santa Barbara		Zanahoria, brócoli, acelga y espinaca
Imprenta integral S.R.L.	Calle O'Connor entre Madrid y 15 de Abril.	Empaques, logotipo
Imprenta Real	Calle Daniel Campos Entre Abaroa y Avenida Las Américas	Empaques, logotipo

Fuente: Elaboración propia.

4.6.3. Sistema de compra

La empresa realizara el plan de compras de forma periódica, la materia prima (zanahoria, brócoli, acelga y espinaca) se comprará semanalmente para que se utilice fresca, los insumos sólidos (harina, mantequilla, huevos, azúcar morena, polvo de hornear, etc.) se comprará trimestralmente. La leche será adquirida en nuestras instalaciones todas las mañanas por los proveedores de San Lorenzo.

CUADRO N° 22

MATERIA PRIMA E INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN

INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO BS.	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN POR MES DE 56.959 UNIDADES DE GALLETAS					
Zanahorita	Kilos	1,50	90	135	1620
Brócoli	kilos	8	28	224	2688
Acelga	kilos	6	20	120	1440
Espinaca	kilos	9	20	180	2160
Harina	kilos	4	946,4	3785,6	45427,2
Azúcar morena	kilos	4,33	473,2	2048,9	24587,5
Huevos	unidad	0,58	3786	2195,9	26350,6
Leche	litros	3,80	473,2	1798,2	21577,9
Mantequilla	kilos	10	473,2	4732	56784
Polvo de hornear	kilos	40	9	360	4320
Chispas de chocolate	kilos	30	94,6	2838	34056
COSTO TOTAL DE INSUMOS				18.417,6	221.011,2

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 23

MATERIAL DEL EMPAQUE (3 unidades cada empaque)

MATERIAL	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO BS.	COSTO MENSUAL BS.	CANTIDAD ANUAL	COSTO ANUAL BS.
Bolsa de polietileno	18.986 empaques	0.20	3.797,2	227.832	45.566,4

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 24

CANTIDAD DE GALLETAS PRODUCIDAS POR TIEMPO

UNIDADES PRODUCIDAS POR TIEMPO

PRODUCTO	CANTIDAD UNIDAD/SEMANA	CANTIDAD UNIDAD/MES	CANTIDAD UNIDAD/AÑO
Galletas a base de verduras	14.240	56.959	683.508

Fuente: Elaboración propia.

4.7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

➤ Macro localización

La empresa “NUTRIVER S.R.L.” se encontrará ubicada en la ciudad de Tarija de la provincia Cercado del departamento de Tarija.

➤ Micro localización

La instalación del negocio estará situada en el área urbana, en calle Corrado esquina Sucre.

GRÁFICO N° 13

PLANO DE UBICACIÓN DE LA EMPRESA



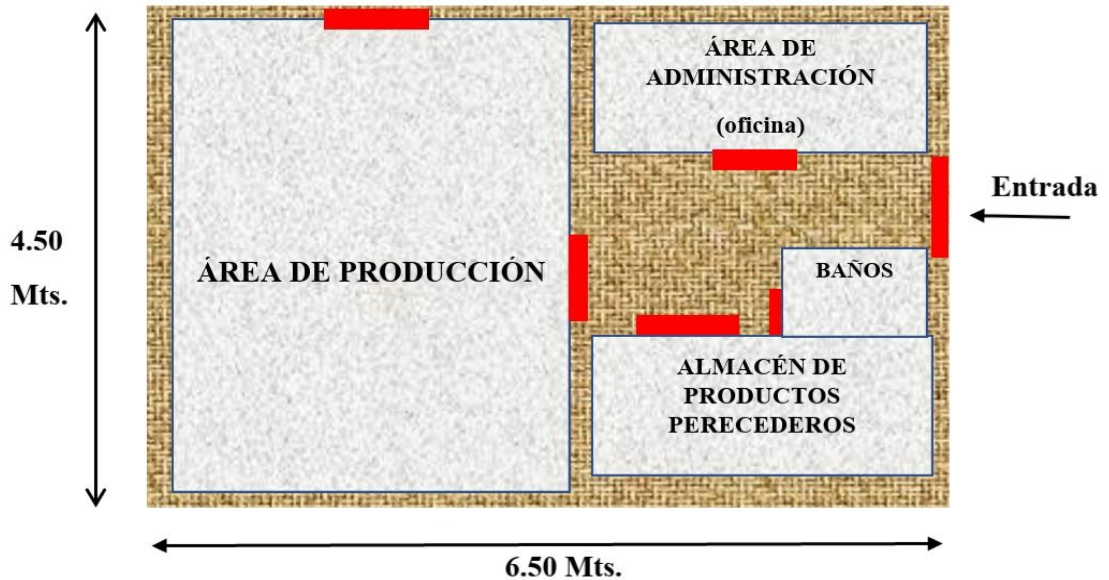
Fuente: Elaboración propia.

4.8. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES

Con el fin de utilizar adecuadamente el espacio para cada área de trabajo, se muestra la siguiente distribución de las instalaciones:

GRÁFICA N° 14

DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LA PLANTA



Fuente: Elaboración propia.

La empresa estará distribuida de la siguiente manera, el área de producción ocupará mucho más espacio que las demás áreas, el área administrativa donde se encontrarán las oficinas, estará situada en la entrada principal y el área de almacenamiento de los insumos y materia prima.

4.9. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Para demostrar la calidad del producto dependerá de la higiene y seguridad industrial que serán tomadas muy en cuenta, por tal razón se define lo siguiente:

4.9.1. Higiene personal

- ❖ **Manos:** Uñas limpias, mantenerlas cortas y en el caso de las mujeres sin esmalte. El lavado de manos será constante con jabón desinfectante para la manipulación de la materia prima e insumos.
- ❖ **Cabello:** El personal masculino debe tener el cabello corto y en caso de las mujeres recogido y ambos recubiertos totalmente por el gorro. Se utilizará barbijo permanente en el área de producción.
- ❖ **Ropa de trabajo:** Cada personal debe contar con un vestuario completo diario para las labores de trabajo. Este consta de delantal, gorro y barbijo. Se debe mantener la ropa de trabajo limpia y usarla correctamente.

4.9.2. Higiene de las instalaciones de la empresa y maquinaria

- ❖ Limpieza diaria de los pisos.
- ❖ Limpieza diaria de los baños.
- ❖ **Maquinaria:** deberá ser aseada al final del día.
- ❖ **Utensilios:** Tendrán que ser lavados después de su utilización.

Para la seguridad de la empresa se tendrá lo siguiente:

- ❖ Extinguidor de fuego.
- ❖ Salidas de emergencia.
- ❖ Cámaras de seguridad.

4.10. CONTROL DE CALIDAD

El sistema de control de calidad estará a cargo del operario de producción el cual tendrá que verificar y controlar la calidad del producto, desde el ingreso de la materia prima e insumos hasta obtener el producto final, para lo cual será necesario que realice las siguientes funciones:

- Verificar y controlar la calidad de la materia prima e insumos.
- Inspeccionar la limpieza del área de producción.
- Verificar la calidad del producto desde el inicio hasta el terminado del producto.
- Inspeccionar que el envasado del producto se lo haga correctamente para su posterior distribución.

CAPÍTULO V

PLAN DE

ORGANIZACIÓN

5. PLAN ORGANIZACIONAL

El presente plan de negocios estará conformado del organigrama o estructura organizacional interno de manera que facilite trabajar en equipo con todos los miembros de la empresa, asimismo describir cómo se constituirá la empresa legalmente y definir el manual defunciones que determina las responsabilidades de cada uno de los puestos.

5.1. ASPECTOS LEGALES DE LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Para que la futura empresa pueda incorporarse al mercado de manera legal deberá cumplir con una serie de obligaciones en las diferentes instituciones públicas (*VER ANEXO N° 6°*) como ser:

- **FUNDEMPRESA:** Consiste en el Registro de la empresa en la Cámara de Comercio, para contar con un reconocimiento legal del Estado y para poder desarrollar las actividades empresariales.
- **SISTEMA DE IMPUESTOS NACIONALES (SIN):** Sirve para la obtención del NIT que es el Número de Identificación Tributaria, además determina el tipo de impuesto que se tiene que pagar, como el IUE (25%) anualmente, IVA (13%) e IT (3%) mensualmente.
- **GOBIERNO MUNICIPAL:** Sirve para la obtención del Patrón Municipal y la Licencia de Funcionamiento otorgada por el Gobierno Municipal de la ciudad de Tarija.
- **CAJA NACIONAL DE SALUD:** Sirve para poder afiliar a los empleadores y trabajadores de la empresa en la Caja Nacional de Salud, para poder acceder a los servicios de salud en caso de enfermedades y accidentes comunes que no necesariamente tienen relación con la actividad laboral ni las condiciones de trabajo.
- **ADMINISTRACIÓN DE FONDO DE PENSIONES (AFP):** Esta institución registra a la empresa en el Seguro Social Obligatorio de largo

plazo, para así administrar los recursos de los trabajadores cuando los mismos lleguen a una edad avanzada.

- **MINISTERIO DE TRABAJO:** Todas las empresas que cuenten con uno o más trabajadoras y/o trabajadores, deben inscribirse en el Registro Obligatorio de Empleados a cargo del Ministerio de Trabajo.
- **SENASAG:** Esta institución emite el registro sanitario a las empresas del rubro alimenticio que cumplen con el reglamento, requisitos sanitarios para fabricación, almacenamiento, fraccionamiento y transporte de alimentos y bebidas de consumo humano.

La empresa se denomina “NUTRIVER” la cual será constituida como una empresa de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), donde la responsabilidad de los socios está limitada de acuerdo a los aportes hechos a la sociedad como cuota de participación. Se tomo está personería jurídica, porque existe una menor cantidad de socios, existe una responsabilidad por el aporte de cada socio, se puede trabar con mayor facilidad no posee una estructura muy complicada.

5.2. MARCOS DE REFERENCIA ESTRATÉGICA

Es necesario definir la misión, visión, valores y objetivos que orienta en las diferentes decisiones, acciones y productos de cada uno de los miembros de la organización, por lo que a su vez serán ubicados en un lugar visible para que nuestros clientes la perciban. Como se muestra a continuación:

5.2.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de galletas a base de verduras que brinden al consumidor valor nutricional, sabor único y calidad, elaborados según estándares de calidad, así mismo brindar un servicio amable y cumplir con las exigencias de nuestros clientes.

5.2.2. Visión

Posicionar nuestra empresa en el mercado tarijeño, estando a la vanguardia de las tendencias del mercado actual, diversificando nuestra línea de productos para lograr expandirnos con el compromiso de mejorar continuamente.

5.2.3. Valores de la empresa

- ✓ **HONESTIDAD:** Ser transparentes con nuestras actividades y nuestros clientes.
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** Responsabilidad en el proceso de producción, manejos económicos y comerciales que garantice la calidad e higiene del producto.
- ✓ **TRABAJO EN EQUIPO:** Valoramos y fomentamos el aporte de las trabajadoras para el logro de los objetivos.
- ✓ **COMPROMISO:** Con nuestros clientes, brindándoles un producto de calidad y con el medio ambiente, cumpliendo las normas establecidas para su cuidado.
- ✓ **RESPECTO:** Valorar las opiniones y creencias de cada una de las personas que conforman nuestro equipo de trabajo.
- ✓ **PUNTUALIDAD:** Respetando las horas de entrada y salida del trabajo como también en la entrega de los pedidos a nuestros clientes.
- ✓ **CALIDAD:** Ofrecemos lo mejor al consumidor, entendemos sus necesidades y elaboramos nuestros productos siguiendo los más altos estándares de calidad.
- ✓ **APRENDIZAJE CONSTANTE:** Nos adaptamos al entorno, aprendemos de cada experiencia que vivimos y nos preparamos con entusiasmo y serenidad para alcanzar nuestras metas.

5.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

Para el desarrollo de nuestro emprendimiento se estableció los siguientes objetivos:

5.3.1. Objetivo general

Convertirse en una empresa líder en el mercado departamental en la producción y comercialización de galletas a base de verduras, con estándares de calidad a precios competitivos a fin de alcanzar reconocimiento.

5.3.2. Objetivos específicos

- Ampliar nuestra línea de productos a base de verduras a medida que vayamos creciendo en el mercado departamental.
- Informar las ventajas saludables que ofrece nuestro producto.
- Sondar constantemente la opinión de los clientes para mejorar la calidad del producto y el servicio de la empresa.
- Cumplir con todos los procesos apropiados sujetos a las normas técnicas de calidad e higiene.

5.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizativa de la empresa se encarga de establecer las obligaciones, las responsabilidades y la autoridad de cada empleado, así como las relaciones funcionales existentes entre todos ellos. Estará conformado por el nivel estratégico (gerente general), nivel, nivel intermedio (operario de producción) y el nivel operativo (encargado de almacén, vendedor y distribuidor).

CUADRO N° 25

ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS

CARGOS	N° DE PERSONAS
NIVEL ESTRATÉGICO	
Junta de socios	
Gerente general	1
NIVEL EJECUTIVO	
Operario de producción	1
Vendedor	
NIVEL OPERATIVO	1
Encargado de almacén	1
Distribuidor	1
TOTAL	5

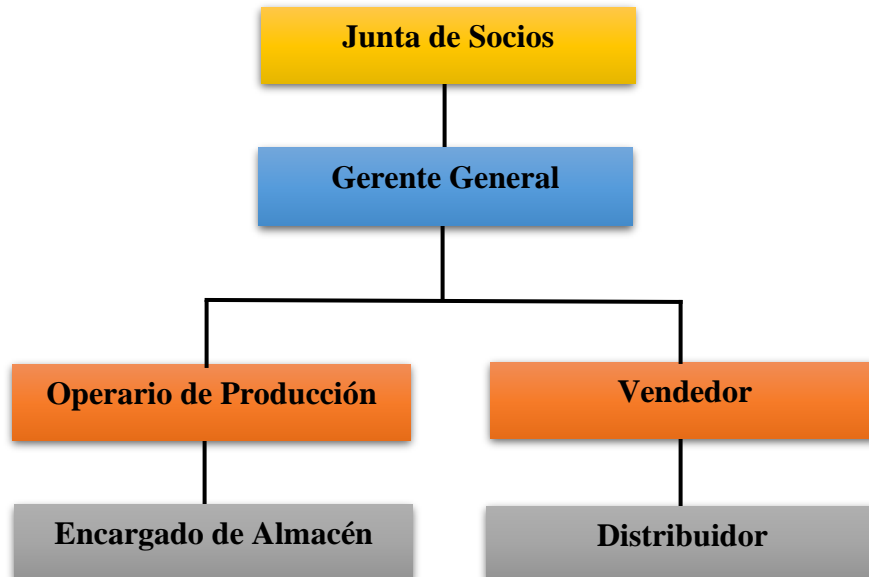
Fuente: Elaboración propia.

5.5. DISEÑO ORGANIZACIONAL

En el caso de la empresa, el diseño organizacional será de la siguiente manera:

GRÁFICA N° 15

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “NUTRIVER S.R.L.”



Fuente: Elaboración propia

5.6. MANUAL DE FUNCIONES PARA LA ORGANIZACIÓN

El propósito de elaborar el manual de funciones es para obtener información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizarán en la empresa.

Como se muestra a continuación:

NUTRIVER S.R.L.



CARGO O PUESTO:	Gerente general
JEFE INMEDIATO:	Junta de Socios
ÁREA:	Área estratégica- Área administrativa
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	Uno (1)

FUNCIÓN GENERAL

- ✚ Son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa además de contratar al personal adecuado.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✚ Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.
- ✚ Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.
- ✚ Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal, analizando eficiencia de desempeño del desempeño de trabajo.
- ✚ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización determinando los factores críticos de éxitos, estableciendo los objetivos y metas especifica de empresa.
- ✚ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas del grupo con la menor cantidad del tiempo, dinero, materiales.
- ✚ Colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.
- ✚ Encargado de contratación, asignación y supervisión de los diferentes cargos de la empresa.
- ✚ Elaborar nómina de sueldos y salarios para el personal de la empresa.

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN: Profesional en carreras administrativas: administración de empresas, Ing. Comercial, auditoria.

EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en un cargo similar.

HABILIDADES: Organización, planificación, control de personal, iniciativa, solución de problemas, relaciones públicas interpersonales, calidad del trabajo.

NUTRIVER S.R.L.



CARGO O PUESTO:	Operario de producción
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
ÁREA:	Operativo
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	Uno (1)

FUNCIÓN GENERAL

- ✚ Planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de las actividades productivas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✚ Realizar las tareas de transporte de las materias primas e insumos requeridos por ello.
- ✚ Realizar otras tareas relacionadas con el proceso de producción en la empresa.
- ✚ Velar por el orden y limpieza del lugar del trabajo.
- ✚ Verificar el cumplimiento de los procesos.
- ✚ Mantener buenas relaciones interpersonales.

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN: Ingeniería industrial, de producción o carreras afines.

EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en un cargo similar

HABILIDADES: Trabajo en equipo orientado al logro de objetivos

NUTRIVER S.R.L.



CARGO O PUESTO:	Vendedor
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
ÁREA:	Ventas
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	Uno (1)

FUNCIÓN GENERAL

- ✚ Responder por toda la gestión de ventas, saber comunicar el producto y todos los beneficios que contiene.


FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✚ Atender a los clientes dentro del establecimiento.
- ✚ Cumplir con el horario asignado y recibir cordialmente al cliente mostrando respeto, amabilidad y cordialidad.
- ✚ Plasmar en una agenda lo que se ha vendido por día, llevando de ese modo el control de su trabajo, para luego entregar ese informe a su superior.

PERFIL DEL PUESTO

EXPERIENCIA: 1 años de experiencia en un cargo similar

HABILIDADES: Capacidad para orientar al cliente, honestidad, buena actitud confianza en sí mismo, capacidad de persuasión, competitividad, compañerismo.

NUTRIVER S.R.L.		
CARGO O PUESTO:	Encargado de Almacén	
JEFE INMEDIATO:	Operario de Producción	
ÁREA:	Operativo	
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	Uno (1)	
FUNCIÓN GENERAL		
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Gestionar las actividades de ingreso, almacén, despacho y registro de bienes y suministros adquiridos por la empresa para el uso de sus unidades. 		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y supervisar las actividades del almacén. • Verificar que las existencias de bienes y suministros sean los adecuados. • Solicitar la adquisición de bienes y suministros. • Autorizar la cantidad de bienes y suministros en las Requisiciones al Almacén. • Supervisar el ingreso de mercadería al almacén. • Supervisar que las condiciones de almacenamiento sean las adecuadas. • Controlar el eficiente despacho de bienes y suministros. • Elaborar informes a la Administración Interna. 		
PERFIL DEL PUESTO		
EDUCACIÓN: Licenciatura en administración de empresas o carreras afines		
EXPERIENCIA: 1 años de experiencia en un cargo similar		
HABILIDADES: Trabajo en equipo orientado al logro de objetivos		

NUTRIVER S.R.L.



CARGO O PUESTO:	Distribuidor
JEFE INMEDIATO:	Vendedor
ÁREA:	Ventas
NÚMERO DE PERSONAS EN EL CARGO:	Uno (1)

FUNCIÓN GENERAL

- ✚ Facilitar la compra del nuestro producto para fidelizar a nuestros clientes.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- ✚ Tomar los pedidos de los clientes.
- ✚ Hacer la entrega de los productos en el tiempo establecido a nuestros clientes.
- ✚ Verificar que el producto llegue en buen estado
- ✚ Levantar información de todas las inquietudes de nuestros consumidores finales.

PERFIL DEL PUESTO

EDUCACIÓN: Título en Bachiller

EXPERIENCIA: 1 años de experiencia en un cargo similar

HABILIDADES: Trabajo en equipo orientado al logro de objetivos, tener conocimiento en el área de ventas, contar con una moto para la respectiva distribución

5.7. PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

El proceso de integración del personal se realizará de la siguiente manera:

5.7.1. Reclutamiento

El reclutamiento del personal para este emprendimiento se realizará de la siguiente manera:

➤ Convocatoria

El reclutamiento respectivo del personal que se contratará para que forme parte de este emprendimiento tendrá varios aspectos. Se lanzarán las convocatorias por medio de las redes sociales como ser el Facebook, también por la radio y televisión. Esta convocatoria especificará los requisitos necesarios para contratar el personal adecuado para los puestos de trabajo.

➤ Reclutamiento Interno

Por el momento no existirá un reclutamiento interno debido a que la empresa recién realizará sus actividades y llevará a cabo este plan de negocio.

➤ Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo como bien se mencionó se realizará, por la página web (Facebook), y por los medios de comunicación (radio y televisión)

5.7.2. Selección

➤ Prueba o exámenes de capacitación y conocimientos de los postulantes.

Después de que los postulantes al puesto de trabajo presenten su *currículom vitae*, se hará la respectiva selección del mejor postulante en función al grado de estudio, conocimientos y experiencias que tiene en su vida laboral.

➤ **Entrevista de selección**

Una vez hecha la prueba escrita, la persona que está encargada de realizar la contratación del personal, elegirá al mejor postulate que obtuvo un mayor puntaje en el examen. Después se citará a esta persona a una entrevista personal, para poder tener un mayor conocimiento sobre su personalidad y habilidades.

➤ **Contratación**

Para la contratación del personal, se considerará los contratos de manera escrita considerando todas las cláusulas que se presenta establecidas en la ley general del trabajo de nuestro país, a los nuevos empleados se les dará información preliminar sobre la empresa, funciones y tareas.

➤ **Capacitación**

La capacitación estará a cargo de Gerente General donde se dará al personal nuevo un mes de prueba y a los demás empleados se los capacitará una a dos veces por mes y recordarles los objetivos, la misión y visión de la empresa.

5.7.3. Socialización (inducción)

➤ **Manual de acogida**

La empresa NUTRIVER S.R.L. contará con el manual de acogida que da a conocer al nuevo empleado la misión y visión de la empresa, así como el organigrama de la misma, de igual manera se da a conocer las políticas, reglamentos internos y la imagen que debe proyectar, para ello se muestra la siguiente guía:

- ✓ Dar a conocer la misión, visión y valores de la empresa.
- ✓ Mostar toda la infraestructura de la empresa, los sistemas de seguridad e higiene, etc.
- ✓ Conocer y presentar al equipo de trabajo que opera en el plan de negocio, desde el nivel ejecutivo hasta el personal que trabaja en el nivel operativo.

- ✓ Mostrar las normas y reglas que debe cumplir en la organización.
- ✓ Brindar el manual de funciones de las actividades que va realizar y del personal a su cargo.
- ✓ Dar a conocer que va ser capacitado, cuando la empresa lo disponga para que el personal y el mismo este a la vanguardia del entorno externo laboral y competitivo.

5.7.4. Orientación sobre el departamento y el puesto

Se realizará una exhaustiva explicación y capacitación sobre el cargo o puesto que ocupará el empleado. Para ello se dará un tiempo entre dos o tres semanas a fin de que el personal se capacite y demuestre las habilidades que posee dentro de la empresa.

El candidato elegido pasará ser contratado y sometido a la respectiva inducción haciéndole entrega de la siguiente información:

- ✓ El reglamento interno de la empresa.
- ✓ Reglamento de vestimenta.
- ✓ Entrega del manual de funciones.
- ✓ Dotación de uniforme de trabajó.
- ✓ Evaluación del desempeño.

5.7.5. Evaluación de desempeño

- **Objetivo de evaluación**

- Verificar si el personal está cumpliendo sus funciones respectivas en el puesto de trabajo.
- Constatar si el personal desarrollo sus habilidades y destrezas que posee como profesional, en beneficio del puesto que ocupa en la empresa.
- Ofrecer capacitación a los empleados para que brinden una buena atención al cliente.

- **¿Quiénes realizan la evaluación?**

La evaluación del desempeño será realizada por el Gerente General de la empresa, juntamente con un ejecutivo del área de producción, es a quienes le corresponde medir la capacitación con que se trabajará en la organización, y que se haga competitiva en el entorno empresarial en la Ciudad de Tarija.

➤ **MÉTODO DE EVALUACIÓN**

- **Método de 360° también Evaluación Integral.**

El cual será utilizado para:

- ✓ Medir el desempeño del personal.
- ✓ Medir la competencia.
- ✓ Diseñar programas de desarrollo.

Se pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño, el más adecuado posible, al obtener aportes de todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, etc.

5.8. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Para establecer el sueldo de los colaboradores en particular, previamente se determinará las funciones del puesto a cubrir. De esta forma, se asignará una remuneración basándose en criterios como el grado de esfuerzo, responsabilidad, conocimiento y habilidades requeridas de cada uno del personal que conformará nuestro equipo de trabajo en la organización. La administración de sueldos y salarios de la empresa NUTRIVER S.R.L.; se realizó basándose en las normas y reglamentos que estipula el ministerio de trabajo del estado plurinacional de cómo ser La Ley General Del Trabajo.

Asimismo, se estableció una escala salarial, la cual se elaboró en relación al nivel jerárquico de la empresa, para el nivel administrativo, ejecutivo y el operativo se fijó un salario acorde a la responsabilidad que cada cargo lo requiera necesario, cuando se empiece a desempeñar las actividades dentro de empresa. A su vez dando

oportunidades para que los trabajadores logren sus aspiraciones dentro del marco de imparcialidad y equidad, también se ofrecerá retribuciones para mejorar sus destrezas y habilidades.

En la actualidad se consideró el último Decreto Supremo N° 3888 artículo N° 2, donde se establece el incremento salarial del (4%) a ser aplicado de forma lineal al haber básico de la escala salarial vigente.

5.8.1. Escala salarial

CUADRO N° 26
ESCALA SALARIAL

CARGOS	N° DE PERSONAS	SALARIO MENSUAL BS.
Gerente general	1	3.500
Operario de producción	1	2.800
Encargado de almacén	1	2.300
Vendedor	1	2.300
Distribuidor	1	2.300

Fuente: Elaboración propia.

5.8.2. Presupuesto de mano de obra o planilla de sueldos y salarios

CUADRO N° 27
PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS

N°	Cargo u operación	Haber básico (A)	Bono de antigüedad (B)	Total ganado (C) A+B	DESCUENTOS			Liquido pagado (G)
					AFP 12,71 % (D)	Caja Nacional 10% (E)	Total, descuento (F) D+E	
1	Gerente General	3.500	0	3.500	444,85	350	794,85	2.705,15
2	Operario de Producción	2.800	0	2.800	355,88	280	635,88	2.164,12
3	Encargado de Almacén	2.300	0	2.300	292,33	230	522,33	1.777,67
4	Vendedor	2.300	0	2.300	292,33	230	522,33	1.777,67
5	Distribuidor	2.300	0	2.300	292,33	230	522,33	1.777,67

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

6. PLAN FINANCIERO

A través del plan financiero se podrá determinar el costo total de inversión que necesita la empresa para que se pueda poner en marcha y llevar a cabo una buena gestión, contando con información sobre la futura evolución financiera de la empresa como ser la rentabilidad y el periodo de recuperación. Conociendo estos datos, se podrán tomar las decisiones más acertadas para que la empresa se consolide y crezca a un ritmo sostenible.

6.1. OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA

- Analizar la viabilidad económica y financiera de la empresa.
- Determinar los costos de inversión, los costos variables y fijos.
- Procesar detalladamente los estados financieros de la empresa.
- Determinar el total de inversión necesaria, para poner en marcha este emprendimiento.
- Determinar la rentabilidad de la empresa a través de indicadores financieros de manera que contribuya en la toma de decisiones financieras.

6.2. DETERMINACION DE LA INVERSION TOTAL

Inversión es todo desembolso de recursos financieros para la adquisición de bienes y servicios utilizados en la creación y puesta en marcha de las operaciones a realizarse dentro de la empresa, con la finalidad de que se incrementen con las ganancias que genere este proyecto empresarial.

La inversión se clasifica en tres grandes grupos:

- Inversión de activos fijos
- Inversión en activos diferidos
- Inversión capital de trabajo

Para el funcionamiento del emprendimiento se requiere de las siguientes inversiones que se detallan a continuación:

6.3. INVERSIÓN FIJA

Los activos fijos son recursos a favor de la empresa, representado por todos aquellos bienes adquiridos para la realización de las operaciones destinados a generar ingresos, no puede convertirse en liquidez a corto plazo, son necesarios para el funcionamiento de la empresa y serán desechados cuando dejen de ser útiles. Con el fin de garantizar el funcionamiento de la empresa “NUTRIVER S.R.L” se contempla la necesidad de adquirir los siguientes activos fijos.

- Maquinaria y equipos
- Muebles y enseres
- Herramientas
- Vehículo

A continuación, se detallan las cantidades y costos respectivos:

➤ Maquinaria y Equipo

Para realizar el equipamiento de la empresa se realizará inversiones en maquinaria y equipo, como se detalla a continuación:

CUADRO N° 28
INVERSIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

INVERSIONES FIJAS			
UNIDADES	MAQUINARIA	PRECIO UNITARIO BS.	TOTAL BS.
1	Horno industrial (10 bandejas)	20000	20000
1	Mescladora/amasadora industrial (cap. 70 kilos)	25000	25000
1	Laminadora	15000	15000
1	Selladora de paquetes	250	250
1	Frízer grande	3000	3000
1	Balanza eléctrica	700	700
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO			63.950

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Muebles y Enseres**

La oficina deberá contar con el siguiente mobiliario para el respectivo funcionamiento de la empresa, como se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 29

INVERSIÓN DE MUEBLES Y ENSERES

UNIDADES	MAQUINARIA	PRECIO UNITARIO BS.	TOTAL BS.
3	Estantes de almacenamiento	500	1500
2	Mesas de trabajo	1000	2000
3	Carros lateros (cap. 10 latas)	450	1350
5	Sillas (plástico)	50	250
TOTAL MUEBLES Y ENSERES		2.000	5.100

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO N° 30

INVERSIÓN DE MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA

UNIDADES	MAQUINARIA	PRECIO UNITARIO BS.	TOTAL BS.
1	Escritorio	550	550
2	Gabeteros	400	800
2	Sillas ejecutivas	200	400
1	Computadora (laptop)	5000	5000
1	Mostrador	800	800
TOTAL MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA		6.950	7.550

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Herramientas (Utensilios y menaje)**

Para el proceso de producción se necesitará las diferentes herramientas y utensilios, como se detalla en siguiente cuadro:

CUADRO N° 31

INVERSIÓN EN HERRAMIENTAS (UTENSILIOS Y MENAJE)

UNIDADES	MAQUINARIA	PRECIO UNITARIO BS.	TOTAL BS.
4	Bandejas de porcelana	70	280
3	Cernidores de harina	25	75
30	Latas para hornear	45	1350
6	Bandejas enlozadas	40	240
4	Espátulas de goma	10	40
2	Cucharas (docena)	15	30
3	Cuchillos	10	30
3	Jarras (medidoras)	8	24
1	Encendedor de gas	10	10
2	Manoplas de cuero (2 pares)	15	30
2	Rallador	15	30
2	Usleros (madera)	15	30
6	Cortadores de masa redondos de 6 cm.	5	30
TOTAL UTENSILIOS Y MENAJE		283	2.199

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Vehículo**

Para distribuir los productos es importante contar con el siguiente medio de transporte.

CUADRO N° 32

INVERSIÓN DE VEHÍCULO

UNIDADES	MAQUINARIA	PRECIO UNITARIO BS.	TOTAL BS.
1	Moto Honda	10000	10000
TOTAL INVERSIÓN EN VEHÍCULO			10.000

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente cuadro detalla el resumen de requerimientos necesarios de activos fijos para llevar a cabo el negocio y su inversión:

CUADRO N° 33
TOTAL ACTIVOS FIJOS

DETALLE	TOTAL (BS)
Maquinaria y equipo	63950
Muebles y enseres	5100
Inversión de muebles y enseres de oficina	7550
Herramientas (Utensilios y menaje)	2199
Vehículo (Moto Honda)	10000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	88.799

Fuente: Elaboración propia.

6.4. INVERSIÓN DIFERIDA

Las inversiones diferidas se caracterizan por su inmaterialidad, son derechos y servicios adquiridos necesarios para la puesta en marcha de la empresa, no están sujetos al desgaste físico. Para la puesta en marcha de la empresa NUTRIVER S.R.L. a continuación se detallan los gastos:

CUADRO N° 34
REQUERIMIENTO DE ACTIVOS DIFERIDOS

DETALLE	TOTAL (BS)
Investigación de mercados	30
Patente Municipal	100
Fundempresa	630
Ministerio de Trabajo	145
Gastos de Organización (SENASAG)	630
Asesoramiento Legal	200
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	1.735

Fuente: Elaboración propia.

6.5. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es la diferencia que existe entre los activos y pasivos corrientes, considerando aquellos recursos que se requiere para las operaciones de producción y comercialización de nuestro producto, es decir el los recursos que se requiere para dar inicio al funcionamiento del presente plan de negocio.

El capital de trabajo está compuesto por los Costos de Producción, Costos de Administración y Costos de Comercializaciónn, los cuales se detallan a continuación.

➤ Costos de producción

Los costos de producción están conformados por Materiales Directos, Materiales Indirectos de Fabricación y Mano de Obra Directa.

• Materiales Directos

Los materiales directos son aquellos insumos necesarios en la producción del producto final; que pueden cuantificarse (se puede medir o pesar) en cada unidad de producto acabado y representa un costo importante del mismo.

CUADRO N° 35

MATERIA PRIMA E INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN

INSUMOS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO BS.	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
INSUMOS PARA LA PRODUCCIÓN POR MES DE 56.959 UNIDADES DE GALLETAS					
Zanahorita	Kilos	1,50	90	135	1620
Brócoli	kilos	8	28	224	2688
Acelga	kilos	6	20	120	1440
Espinaca	kilos	9	20	180	2160
Harina	kilos	4	946,4	3785,6	45427,2
Azúcar morena	kilos	4,33	473,2	2048,9	24587,5
Huevos	unidad	0,58	3786	2195,9	26350,6
Leche	litros	3,80	473,2	1798,2	21577,9
Mantequilla	kilos	10	473,2	4732	56784
Polvo de hornear	kilos	40	9	360	4320
Chispas de chocolate	kilos	30	94,6	2838	34056
COSTO TOTAL DE INSUMOS				18.417,6	221.011,2

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Mano de Obra Directa**

Representa el valor físico y mental realizado por los colaboradores que intervienen en el proceso de transformación de la materia prima en un nuevo producto, sin la intervención de los mismos no podría realizarse la actividad de la manufacturación independientemente del alto grado de desarrollo mecánico o automático de los procesos de transformación.

CUADRO N° 36

MANO DE OBRA DIRECTA

CARGO	COSTO MENSUAL BS.	COSTO ANUAL BS.
Operario de Producción	2800	33600
Encargado de almacén	2300	27600
TOTAL M.D.O.	5.100	61.200

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Costo Indirectos de Fabricación**

Los costos indirectos de fabricación son aquellos costos que coadyuban directamente en el proceso de transformación de la materia prima en el producto final.

CUADRO N° 37
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

DETALLE		COSTO MENSUAL BS.	COSTO ANUAL BS.
Servicios Básicos	Energía eléctrica	250	3000
	Agua	150	1800
	Gas	120	1440
Empaques (0,20Bs.) Total, de empaques 18986 (de 3 unidades cada uno)		3797,2	45566,4
Mantenimiento de maquinaria		120	1440
TOTAL C.I.F.		4.437,2	53.246,4

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se detallan los costos administrativos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

CUADRO N° 38
COSTO DE ADMINISTRACIÓN

CARGO/DETALLE	COSTO MENSUAL BS.	COSTO ANUAL BS.
Gerente general	3500	42000
Material de escritorio	70	840
Alquiler de instalaciones de la empresa	3000	36000
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	6.570	78.840

Fuente: Elaboración propia.

Para la comercialización del producto será necesario incurrir en los siguientes costos como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 39
COSTO DE COMERCIALIZACIÓN

CARGO/DETALLE	COSTO MENSUAL BS.	COSTO ANUAL BS.
Distribuidor	2300	27600
Vendedor	2300	27600
Lubricantes y combustibles	350	4200
Gastos de publicidad	3560	42720
TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACION	8.510	102.120

Fuente: Elaboración propia.

En el siguiente cuadro se detalla el resumen de requerimientos necesarios de capital de trabajo para llevar a cabo el negocio con una inversión de:

CUADRO N° 40
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO

DETALLE	TOTAL BS.
Materiales directos (materia prima e insumos)	221011,2
Mano de obra directa	61200
Costos indirectos de fabricación	53246,4
Gastos de administración	78840
Gastos de comercialización	102120
TOTAL	516.417,6

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se detalla la inversión diferida para el plan de negocios:

CUADRO N° 41

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN

INVERSIONES	TOTAL BS.	PARTICIPACIÓN EN %
INVERSIÓN FIJA	88799	14,63%
INVERSIÓN DIFERIDA	1735	0,29%
CAPITAL DE TRABAJO	516417,6	85,08%
TOTAL DE INVERSIÓN	606.951,6	100%

Fuente: Elaboración propia.

6.6. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Esta empresa no contará con fuentes de financiamiento, ya que se pretende iniciar el negocio con el aporte de los socios o propietarios de la empresa que será de forma igualitaria.

CUADRO N° 42

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

N°	INVERSIONES	MONTO TOTAL BS.
1	Inversión Fija	88799
2	Inversión Diferida	1735
3	Capital De Trabajo	516417,6
	TOTAL DE INVERSIÓN	606.951,6
APORTE DE SOCIOS		
Socio 1 (50%)	SARDINA MACHUCA SHIRLEY	303475,8
Socio 2 (50%)	ROMERO GALLARDO PAOLA	303475,8
	TOTAL PATRIMONIO	
Capital social		606.951,6

Fuente: Elaboración propia.

6.7. COSTO DE PRODUCCIÓN

En el siguiente cuadro se reflejan los costos fijos y variables para determinar el costo unitario y precio de venta de las galletas de verdura.

CUADRO N° 43
CLASIFICACIÓN DE COSTOS VARIABLES Y FIJOS ANUALES

DETALLE	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	TOTAL COSTO ANUAL
Materia prima			221011,2
Zanahoria		1620	
Brócoli		2688	
Acelga		1440	
Espinaca		2160	
Harina		45427,2	
Azúcar morena		24587,5	
Huevos		26350,6	
Leche		21577,9	
Mantequilla		56784	
Polvo de hornear		4320	
Chispas de chocolate		34056	
Costos Indirectos de Fabricación			53246,4
Energía eléctrica	3000		
Agua	1800		
Gas	1440		
Empaques		45566,4	
Mantenimiento maquinaria	1440		
Mano de Obra Directa			61200
Operario de Producción		33600	
Encargado de almacén		27600	
Costos de Administración			78840
Gerente general	42000		
Material de escritorio	840		
Alquiler de instalaciones	36000		
Costos de Comercialización			102120
Distribuidor	27600		
Vendedor	27600		
Lubricantes y combustibles	4200		
Gastos de publicidad	42720		
TOTAL	188.640	327.777,6	516.417,6

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Formula costo de producción**

Primeramente, para calcular nuestro costo unitario se determina el costo total de producción con la siguiente fórmula:

$$CPD = MP + MOD + CIF$$
$$CPD = 221011,2 + 61200 + 234206,4$$
$$CPD = 516417,6 Bs$$

DONDE:

CPD = Costo total de Producción

M.P.= Materia Prima

M.O.D.= Mano de Obra Directa

C.I.F.= Costos indirectos de fabricación

➤ **Costo Unitario**

$$CU = CPD / \text{NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS}$$

$$CU = 516417,6 / 227835$$

$$CU = 2,27 Bs$$

➤ **Determinación del precio de venta**

El precio de venta es el valor que la microempresa determina para colocar el producto al mercado, agregado al costo total el porcentaje de utilidad deseado siempre y cuando las condiciones del mercado lo permitan.

Se determinó el precio de venta bajo la siguiente fórmula:

$$PV = \text{COSTO UNITARIO} + (1 + \text{MARGEN DE UTILIDAD})$$

$$PV = 2,27 Bs + (1 + 40\%)$$

$$PV = 2,27 Bs + (1 + 0,40)$$

$$PV = 3,67 Bs$$

Es así que se obtiene el precio de venta para los galletes de 3,67 Bs.

➤ **Precio de venta con factura**

$$\mathbf{PVF = PV + (PV * IVA)}$$

$$\mathbf{PVF = 3,67 + (3,67 * 13\%)}$$

$$\mathbf{PVF = 4,15 Bs}$$

El precio de venta con factura es de 4,15 Bs. por tanto el precio final para el consumidor por cada empaque de 180 gr de galletas a base de verdura será de 4,20Bs.

6.8. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio ya que permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales.

Este punto de equilibrio es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

$$\mathbf{Q_E = \frac{CF}{(P - C_v \text{ unitario})}}$$

DONDE:

Q = Cantidad producida en el año 1 = 227835 Empaques

CF = Costo Fijo = 188640

CV = Costo Variable = 327777,6

CvU = Costo variable unitario = (327777,6 / 227835) = 1,44

PV = Precio de venta unitario = 3,67

$$\mathbf{Q_E = \frac{188640}{(3,67 - 1,44)}}$$

$$\mathbf{Q_E = 84591,93 = 84592 \text{ paquetes de galletas}}$$

$$PE_s = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{p}}$$

$$PE_s = \frac{188640}{1 - \frac{1,44}{3,67}}$$

$$PE_s = 310452,38 \text{ Bs.}$$

Con el volumen de producción de 84592 paquetes de galletas a base de verduras que expresado en unidades monetarias es 310452,38 Bs., es el punto de equilibrio donde nuestra microempresa no gana ni pierde. Por lo tanto, para que la microempresa genere utilidades tendrá que producir por encima de 84592 paquetes de galletas a base de verduras (PEQ).

6.9. BALANCE DE APERTURA

El balance inicial se realiza al momento de iniciar una empresa, donde se registran activos, pasivo y patrimonio con que se constituye e inician operaciones.

El balance de apertura de la empresa **NUTRIVER S.R.L.** se detalla a continuación:

"NUTRIVER S.R.L."

BALANCE DE APERTURA

Practicado al 10 de enero de 2021

(Expresado en bolivianos)

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Caja

516417,6

Total activo corriente

516417,6

PASIVO

PASIVO NO CORRIENTE

Préstamo Bancario

0,00

Total pasivo no corriente

0,00

ACTIVO NO CORRIENTE

ACTIVO FIJO

Maquinaria y equipo

63950

Muebles y enseres

7650

Equipo de computación

5000

Herramientas (Utensilios y menaje)

2199

Vehículo (Moto Honda)

10000

Total activo fijo

88799

ACTIVO INTANGIBLE

Investigación de mercados

30

Patente Municipal

100

Fundempresa

630

Ministerio de Trabajo

145

Gastos de Organización

630

Asesoramiento Legal

200

Total activo intangible

1735

**TOTAL ACTIVO NO
CORRIENTE**

90534

TOTAL ACTIVO

606951,6

PATRIMONIO

Capital social

Socio Shirley Sardina

303475,8

Socio Paola Romero

303475,8

TOTAL PATRIMONIO

606951,6

**TOTAL PASIVO +
PATRIMONIO**

606951,6

Fuente: Elaboración propia.

6.10. FLUJO DE CAJA

CUADRO N° 44

FLUJO DE CAJA FINANCIERO ESPERADO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO EN AÑOS						
DETALLE	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		956907,00	1014000,40	1106091,00	1242017,00	1435649,60
Ventas Netas		956907,00	1014000,40	1106091,00	1242017,00	1435649,60
EGRESOS		528866,2	544772,0	570426,9	610693,6	666436,4
Costo de Producción		335457,6	351363,5	377018,4	417285,1	473027,8
Gastos de administración		78840	78840	78840	78840	78840
Gastos de comercialización		102120	102120	102120	102120	102120
Depreciación de maquinaria y equipo		8943,55	8943,55	8943,55	8943,55	8943,55
Depreciación muebles y enseres		255	255	255	255	255
Depreciación equipo de computación		1250	1250	1250	1250	1250
Depreciación de vehículo		2000	2000	2000	2000	2000
Uti. Ant. de impuestos		428041	469228	535664,10	631323,40	769213,21
IUE 25%		107010,21	117307,10	133916,02	157830,85	192303,30
Uti. Des. de impuestos		321031	351921	401748,07	473492,55	576909,91
Depreciación de maquinaria y equipo		8943,55	8943,55	8943,55	8943,55	8943,55
Depreciación muebles y enseres		255	255	255	255	255
Depreciación equipo de computación		1250	1250	1250	1250	1250
Depreciación de vehículo		2000	2000	2000	2000	2000
Inversión de Act. Fijos	-88799					
Maquinaria y equipo	-63950					
Muebles y enseres	-7650					
Equipo de computación	-5000				-5000	
Herramientas	-2199					
Vehículo	-10000					
Inversión diferida	-1735					
Inversión de capital de trab.	-516417,60					
Valor Residual						31556,25
Maquinaria y Equipo						26531,25
Equipo de oficina						5025
Vehículo						0
Recuperación de Cap. De trab.						516417,60
Flujo de caja neto	-606951,6	333479	364370	414197	480941,10	1137332,31
Factor de caja actualizado	-606951,6	297749,27	290473,41	294816,97	305646,76	645352,90

Fuente: Elaboración propia

- ❖ Cálculo de depreciaciones (*VER ANEXO N° 7*)
- ❖ Valor residual (*VER ANEXO N° 8*)
- ❖ Proyecciones (*VER ANEXO N° 9*)
- ❖ Flujo de caja actualizado (*VER ANEXO N° 10*)

6.11. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

Los indicadores de rentabilidad nos permitirán evaluar la rentabilidad de la microempresa de galletas a base de verduras, a través de la aplicación de métodos como el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno y el PR (Periodo de Recuperación).

6.11.1. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es la ganancia actualizada de los flujos de caja que se caracteriza por ser una medida neta y absoluta. Es neta porque actualiza los valores de los flujos de fondo a través del tiempo y es absoluta porque es expresado en términos absolutos es decir en unidades monetarias.

Formula:

$$VAN = -I + \sum \frac{FC}{(1 + k)^n}$$

$$VAN = 660739,10Bs.$$

El resultado del VAN es de 660739,10 Bs, siendo este resultado positivo, lo que representa el dinero que se tiene disponible después de haber recuperado la inversión, por lo tanto, como el VAN es mayor a “0” se puede decir con certeza que el plan de negocio es viable.

6.11.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es aquella tasa de retorno de la inversión que representa el rendimiento rentable del nuevo emprendimiento. Es el rendimiento actualizado a través del tiempo que se caracteriza por ser una medida relativa que se expresa en términos porcentuales.

Formula:

$$\text{TIR} = \sum \text{Flujo de efectivo} * \text{valor estimado de la TIR}$$

$$\text{TIR} = 45\%.$$

La TIR de la microempresa NUTRIVER S.R.L. es de 45% lo cual es superior al costo de capital por lo tanto el nuevo proyecto es aceptado.

6.11.3. Beneficio/Costo

Herramienta financiera que mide la relación entre los costos y beneficios asociados al proyecto con el fin de evaluar su rentabilidad. Su fórmula es la siguiente:

$$B/C = \frac{\text{VAN}}{\text{INVERSIÓN}}$$

$$B/C = \frac{660739,10}{606951,6}$$

$$B/C = 1,09$$

En relación al beneficio costo el resultado es de 1,09 Bs. lo que quiere decir que es mayor a 1, por lo tanto, el beneficio es mayor al costo, se puede concluir que por cada 1 Bs. que se invierta en la microempresa se obtendrá 0,09 Bs.

6.11.4. Periodo de recuperación

El periodo de recuperación de la inversión es el periodo necesario o el tiempo necesario para que los inversionistas recuperen la cantidad de dinero invertido. A continuación, se calculará el periodo de recuperación.

CUADRO N° 45
SALDO ACUMULADO

AÑOS	FLUJO NETO ACTUALIZADO	SALDO ACUMULADO
0	-606951,6	-606951,6
1	297749,27	-309202,33
2	290473,41	-18728,92
3	294816,97	276088,06
4	305646,76	581734,82
5	645352,90	1227087,71

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Periodo de recuperación**

$$PRI = n + \frac{FC \text{ Acum.}}{FC \text{ Act}}$$

DONDE:

n: Año anterior al periodo de recuperación.

FC. Acum: flujo acumulado de año anterior al periodo de recuperación.

FC. act.: Flujo de fondos actualizado del año donde se percibe la recuperación.

$$PRI = 2 + \frac{18728,92}{294816,97}$$

$$PRI = 2,06$$

CUADRO N° 46**PERIODO DE RECUPERACIÓN**

PER NEGATIVO	2
ABS FC ACU NEG	18728,92
FC NETO SIG PER	294816,97
PRI	2,06
2	0,6
MESES	7,2
7	0,2
DIAS	6
2 AÑOS 7 MESES Y 6 DIAS	

Fuente: Elaboración propia.

El periodo de recuperación de la inversión que se hará en la creación de esta nueva empresa será de 2 años, 7 meses y 6 días aproximadamente.

7. CONCLUSIONES

Luego de haber estudiado todas las situaciones y concluido este plan de negocio, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- Podemos concluir que existe un ambiente favorable para la producción y comercialización de galletas nutritivas a base de verduras, será un nuevo emprendimiento, ya que en la actualidad en la Ciudad de Tarija no existen empresas que elaboren productos con verduras y evaluamos que el presente plan de negocio es viable desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero.
- Mediante la investigación de mercado que se realizó indica que las galletas a base de verduras si serán aceptadas en el mercado, porque se evidenció que los consumidores actualmente buscan consumir productos nutricionales, este producto brindará los nutrientes y vitaminas necesarios para la salud, en tema de precio no presenta un costo significativo, el cual podrá ser adquirido con facilidad, en comparación de otros productos similares de la competencia.
- En cuanto al proceso de producción no presenta mucha dificultad ya que existe en el mercado departamental la maquinaria y equipo necesario para el proceso de producción, la materia prima podrá ser adquirida con facilidad en la ciudad de Tarija ya que la misma es producida por agricultores de la región y en cuanto a los insumos podrán ser adquiridos con facilidad en los diferentes mercados. En ese sentido la empresa tendrá un fácil acceso de compra de los proveedores.
- Se puede encontrar excelente mano de obra en el mercado laboral de Tarija que cumplan con las especificaciones requeridas de cada área para llevar adelante el proceso productivo, tener una buena administración de la empresa y poder cumplir con los objetivos planteados de la empresa.
- Se contará con la disponibilidad del inmueble con el tamaño requerido y el lugar adecuado para almacenar la materia prima e insumos y poder llevar adelante el proceso de producción de las galletas a base de verduras.

- Los resultados del análisis financiero que se realizó nos indica que el proyecto es rentable para los inversionistas por los siguientes resultados: la inversión se recuperará en un periodo de 2 año, 7 meses y 6 días, la tasa de rentabilidad es mayor que la tasa de oportunidad establecida, esto nos indica que el VAN del proyecto es positivo como la TIR demostrando que es viable y rentable.

8. RECOMENDACIONES

Posteriormente de haber pasado por los diferentes análisis realizados a este plan de negocio, se permite dar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda implementar el siguiente plan de negociación, aprovechando las oportunidades de aceptación del producto según investigación de mercado, tomado en cuenta la responsabilidad social en todo momento ya que, al producir y comercializar un producto nutritivo a base de verduras, ayudará a mejorar la alimentación y de cierta manera a prevenir diferentes enfermedades en la población de Tarija.
- Es muy importante lograr el posicionamiento del producto nutritivo a base de verduras, por lo cual se debe diseñar estrategias de marketing, enfocadas en atraer más clientes y mantenerlos, es de vital importancia para la empresa hacerles saber que ellos son lo más importante.
- Se debe establecer alianzas estratégicas para la adquisición de la materia prima e insumos que es la parte fundamental de este negocio.
- La adquisición de la materia prima debe ser de calidad ya que esto permitirá que no se deseché el producto, el proceso de producción de las galletas deben ser cauteloso y controlado por el supervisor, esto permitirá que no se retrase el proceso de producción y se garantice su calidad.
- La empresa debe crear valor hacia el cliente, ofertando un producto de calidad y que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Es importante una adecuada selección del personal que cumplan con las características del perfil necesario a cada cargo, así generar productos de

calidad, buena relación con los demás colaboradores y clientes que es fundamental para el éxito del presente plan de negocio.

- Finalmente, al ser ejecutado este proyecto se recomienda realizar investigación de mercado de manera periódica, con el propósito de que el futuro emprendimiento este siempre adecuado a los cambios del entorno, preparado para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado.

