

I. PERFIL DEL TRABAJO

1.1. ANTECEDENTES

El sector de los alimentos vegetales ha experimentado un crecimiento exponencial a nivel global en los últimos años, impulsado por una creciente conciencia sobre la salud, el bienestar y la sostenibilidad.

Tarija es conocida por su rica gastronomía, basada en productos locales como la carne, el queso y los vinos. La introducción de un producto vegano como las hamburguesas de lentejas podría representar un cambio significativo en los hábitos alimenticios de la población.

A nivel mundial, se observa un aumento significativo en el número de personas que adoptan dietas vegetarianas o veganas, lo que se traduce en una mayor demanda de productos sustitutos de la carne.

“La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha clasificado la carne procesada como carcinógeno del grupo 1 para el ser humano, mientras que a la roja la posicionó como carcinógeno del grupo 2A (probablemente carcinógeno para el ser humano), lo que significa que ambos tipos podrían dañar la salud humana”. (Organización Mundial de la Salud, 2024)

Los consumidores están cada vez más preocupados por los efectos de su alimentación en su salud. Las legumbres, como las lentejas, son reconocidas por sus propiedades nutricionales y su bajo contenido en grasas saturadas.

La industria alimentaria ha respondido a esta demanda con una amplia variedad de productos a base de plantas, incluyendo hamburguesas, salchichas y otros embutidos.

La crisis de salud pública asociada al consumo excesivo de carnes procesadas y el creciente número de personas con enfermedades crónicas relacionadas con la alimentación ha generado una demanda creciente por productos alimenticios más saludables. Las hamburguesas

de lentejas, como fuente de proteína vegetal y baja en grasas saturadas, se presentan como una solución viable para abordar estas preocupaciones.

"Numerosos estudios han vinculado el consumo regular de carnes procesadas con un mayor riesgo de enfermedades cardiovasculares, cáncer y mortalidad prematura. A diferencia de las carnes procesadas, las carnes rojas no procesadas se asocian a riesgos menores para la salud. Sin embargo, se recomienda limitar su consumo y priorizar fuentes de proteína de origen vegetal, como legumbres, frutos secos y semillas, así como pescado. Una alimentación balanceada, rica en frutas, verduras y granos integrales, puede proporcionar todos los nutrientes necesarios sin depender excesivamente de la carne." (Fields, 2023)

Las hamburguesas suelen contener grasas saturadas, que pueden aumentar los niveles de colesterol LDL (colesterol "malo") en la sangre, incrementando el riesgo de enfermedades cardíacas.

Para minimizar los riesgos y aprovechar los beneficios, es importante consumir hamburguesas de carne roja con moderación y optar por versiones más saludables, como aquellas hechas con carne magra y acompañada de vegetales frescos. También es recomendable variar la dieta e incluir fuentes de proteínas alternativas, como pescado, pollo y legumbres.

Mientras que las proteínas de origen vegetal tienen sustancias como antioxidantes y fibra, además no tienen colesterol y su contenido en grasas saturadas es muy bajo. En los intestinos se fermentan y no se pudren como la carne, además contienen menos grasas y son insaturadas causando menos sobrecarga al hígado y los riñones también son más fáciles de digerir y si las reemplazamos por las proteínas de origen animal reducimos el colesterol.

El creciente interés por la alimentación saludable y sostenible ha impulsado un aumento significativo en la demanda de productos vegetales.

Según un estudio de Euromonitor International, el mercado global de alimentos a base de plantas se espera que crezca a una tasa anual compuesta del 8% entre 2021 y 2026. Las hamburguesas de lentejas, como fuente de proteína vegetal y baja en grasas saturadas, se posicionan como una alternativa atractiva para satisfacer esta demanda, especialmente considerando que los consumidores cada vez son más conscientes de los beneficios para la salud y el impacto ambiental asociados a una dieta basada en plantas.

La disponibilidad de lentejas en Tarija, una región con una rica tradición agrícola, es un factor clave a considerar en el desarrollo de un plan de negocio basado en la producción de hamburguesas de lentejas. Este ingrediente fundamental es de fácil acceso en la región, proporcionando una base sólida para sustentar la viabilidad del proyecto.

El sector de los alimentos vegetales en Tarija presenta un gran potencial de crecimiento, impulsado por las tendencias globales y las características específicas de la región. La producción de hamburguesas de lentejas, como producto innovador y saludable, puede satisfacer una demanda creciente y contribuir al desarrollo de un sector alimentario más sostenible y diversificado.

Producción de lenteja

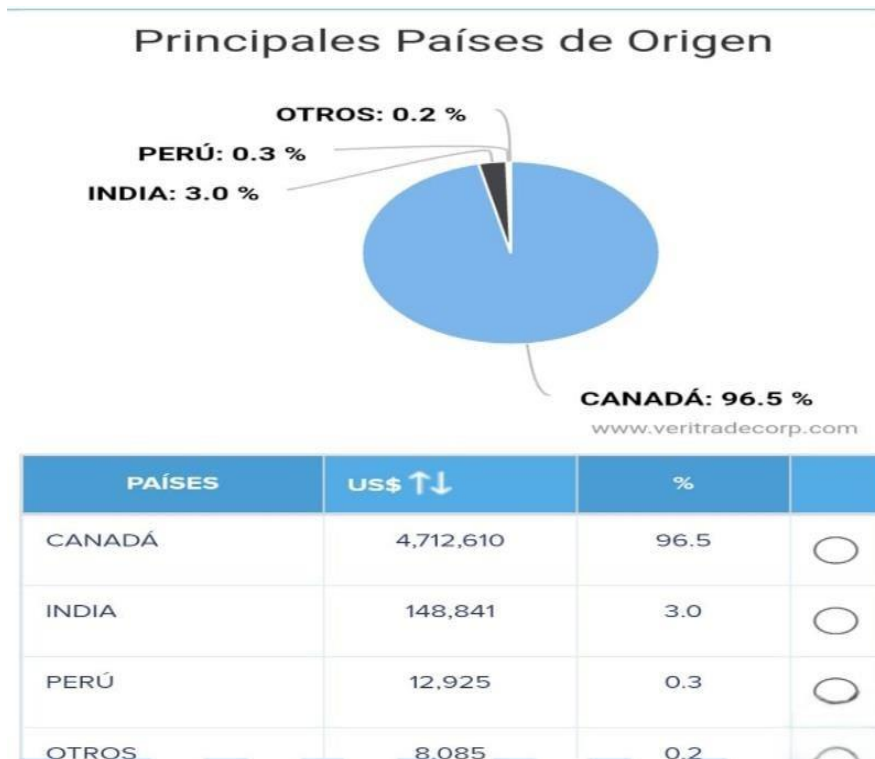
La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura indica que las legumbres como frijoles, habas, garbanzos, lentejas y guisantes secos son importantes en una dieta saludable y para alimentar la creciente población mundial que se espera llegue a los nueve mil millones hacia 2050, por lo que estiman que habrá que aumentar en un 70% la producción agrícola.

La producción de lentejas en Bolivia es relativamente pequeña en comparación con otros cultivos. Según datos recientes, Bolivia produce alrededor de 1,000 a 1,500 toneladas de lentejas al año. La mayor parte de esta producción se destina al consumo interno.

A diferencia de otros países de la región, donde la producción de lenteja es una actividad agrícola de relevancia, en Bolivia existe una carencia de datos precisos y actualizados sobre su cultivo. Esta falta de información dificulta la evaluación del potencial productivo del país y limita el desarrollo de cadenas de valor asociadas a este cultivo.

Ante la ausencia de datos sobre la producción local de lenteja, se ha recurrido al análisis de las importaciones de este grano. Los resultados de nuestra investigación revelan que Canadá es el principal proveedor de lentejas a Bolivia. Cabe recalcar que Bolivia no realiza exportación de dicho producto.

Figura 1: importación de lenteja Bolivia.



Fuente: Veritrade; Bolivia, importación y exportación de lenteja 2020-2024

Figura 2: Bolivia; principales importadores de lentejas



Fuente: Veritrade; Bolivia, importación y exportación de lenteja 2020-2024

1.2. JUSTIFICACIÓN

La justificación de la idea de negocio de la producción de hamburguesas de lentejas en la ciudad de Tarija se basa en varios aspectos importantes, que incluyen la preocupación por la salud de los consumidores y las tendencias actuales de consumo.

El consumo excesivo de carne de res se ha asociado con diversas enfermedades, como enfermedades cardiovasculares, obesidad y cáncer. Estas preocupaciones han llevado a un aumento en la demanda de alternativas más saludables en el mercado de alimentos.

Las hamburguesas de lentejas ofrecen una alternativa más saludable a las hamburguesas tradicionales de carne de res. Las lentejas son una fuente de proteína vegetal de alta calidad, baja en grasas saturadas y colesterol. Además, son ricas en fibra, vitaminas y minerales, lo que las convierte en una opción nutritiva y beneficiosa para la salud. La razón por la que se escogió la lenteja entre todos los granos es por su similitud en el sabor al de la carne, así los consumidores no sentirán diferencia y podrán adoptar este alimento con mayor gusto.

Se ha observado un cambio en las preferencias de los consumidores hacia alimentos más saludables. Cada vez más personas se preocupan por su bienestar y buscan opciones que les permitan mantener una dieta equilibrada y saludable. Las hamburguesas de lentejas se alinean con esta tendencia, ya que ofrecen una opción más nutritiva y saludable sin comprometer el sabor y la satisfacción del consumidor.

La producción de hamburguesas de lentejas también se alinea con la preocupación por la sostenibilidad ambiental.

En resumen, la idea de negocio de la producción de hamburguesas de lentejas en la ciudad de Tarija se justifica por la preocupación por la salud de los consumidores, las enfermedades asociadas al consumo de hamburguesas de carne de res, la creciente tendencia hacia una alimentación más saludable y el potencial de mercado existente en la ciudad. Además, esta idea de negocio también promueve la sostenibilidad ambiental al ofrecer una alternativa más ecológica a las hamburguesas tradicionales de carne. Con todos estos factores en consideración, se espera que la producción de hamburguesas de lentejas sea una propuesta comercial viable y exitosa en la ciudad de Tarija.

Cuadro 1: Beneficios generales del consumo de lenteja.

Beneficios Generales del Consumo de Lentejas	
Alto contenido en fibra	La fibra presente en las lentejas favorece el tránsito intestinal, previene el estreñimiento y ayuda a mantener una micro biota intestinal saludable. Además, contribuye a la sensación de saciedad, lo que puede ser beneficioso para controlar el peso.
Fuentes de proteínas vegetales	Las lentejas son una excelente alternativa a las proteínas animales, especialmente para vegetarianos y veganos. Son ricas en

	aminoácidos esenciales, necesarios para el crecimiento y reparación de tejidos.
Ricas en hierro	El hierro es fundamental para transportar oxígeno en la sangre y prevenir la anemia. Las lentejas, al igual que otras legumbres, son una buena fuente de hierro, aunque su absorción puede verse favorecida por el consumo simultáneo de vitamina C.
Concentración de vitaminas del complejo B	Estas vitaminas son esenciales para el buen funcionamiento del sistema nervioso y para la producción de energía.
Minerales	Las lentejas aportan minerales como potasio, fósforo, magnesio y zinc, fundamentales para el buen funcionamiento del organismo.
Bajo índice glucémico	Al tener un bajo índice glucémico, las lentejas liberan la glucosa de forma gradual, lo que ayuda a mantener estables los niveles de azúcar en sangre y reduce el riesgo de desarrollar diabetes tipo 2.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2: Beneficios específicos del consumo de la lenteja en los diferentes grupos poblacionales

Beneficios Específicos en Diferentes Grupos Poblacionales	
Niños	Las lentejas son una excelente opción para incluir en la dieta de los niños, ya que aportan energía, proteínas y nutrientes esenciales para su crecimiento y desarrollo. Además, su sabor suave y textura agradable suelen ser bien aceptados por los más pequeños.

Mujeres	Las mujeres, especialmente durante la menstruación y el embarazo, tienen mayores requerimientos de hierro. Las lentejas, al ser una buena fuente de este mineral, pueden ayudar a prevenir la anemia. Además, el ácido fólico presente en las lentejas es fundamental durante el embarazo para prevenir defectos del tubo neural en el feto.
Adultos mayores	Con la edad, el metabolismo se ralentiza y las necesidades nutricionales cambian. Las lentejas, al ser fáciles de digerir y ricas en fibra, pueden ayudar a mantener una buena salud digestiva en los adultos mayores. Además, su contenido en proteínas contribuye a preservar la masa muscular.

Fuente: Elaboración propia.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1. Identificación de Necesidades Insatisfechas de un mercado objetivo

Existe una creciente conciencia sobre la importancia de una dieta balanceada y saludable en Tarija, lo que se traduce en una demanda cada vez mayor por productos bajos en grasas saturadas, ricos en fibra y proteínas.

Si bien la región cuenta con una rica tradición agrícola, la oferta de productos vegetales procesados, especialmente aquellos dirigidos a un público que busca alternativas a la carne, es aún limitada.

Los consumidores están cada vez más preocupados por el impacto ambiental de sus elecciones alimentarias, lo que genera una demanda por productos más sostenibles y de origen vegetal.

La ausencia de alternativas adecuadas puede llevar al aumento de consumo de las hamburguesas de res, lo que puede agravar los problemas de salud y dificultar el manejo de enfermedades como la diabetes y obesidad.

Por lo tanto, existe una oportunidad para producir y comercializar hamburguesas de lentejas en un mercado rentable y con necesidades no satisfechas, ofreciendo beneficios nutritivos para la población.

Estas hamburguesas proporcionarán una opción sabrosa y saludable que cumpla con los requerimientos nutricionales, sin comprometer la salud de los consumidores.

Al abordar este problema, se busca brindar a toda la población que lo requiera, una alternativa atractiva y satisfactoria, promoviendo un estilo de vida saludable.

Esto no solo beneficiaría directamente a los consumidores, sino que también tendría un impacto positivo en la gestión de su salud y en la prevención de complicaciones relacionadas al consumo de hamburguesas de carnes.

Necesidad a satisfacer

- **Necesidades Nutricionales**

Para vegetarianos, veganos y personas que desean reducir su consumo de carne, las hamburguesas de lentejas ofrecen una fuente de proteína completa y de alta calidad.

El alto contenido de fibra contribuye a una buena digestión, previene el estreñimiento y ayuda a mantener una sensación de saciedad.

Las lentejas son ricas en hierro, ácido fólico, vitaminas del complejo B y otros minerales esenciales para el buen funcionamiento del organismo.

Al liberar la energía de forma gradual, ayudan a mantener estables los niveles de azúcar en sangre, lo que es beneficioso para personas con diabetes o aquellas que desean controlar su peso.

- **Necesidades Sociales y Personales**

Cada vez más personas buscan opciones alimentarias más saludables y sostenibles. Las hamburguesas de lentejas se ajustan a esta tendencia, ofreciendo una alternativa nutritiva y deliciosa a las opciones procesadas y altas en grasas saturadas.

Las hamburguesas de lentejas permiten explorar nuevas opciones culinarias y experimentar con diferentes sabores y texturas.

Las personas que siguen dietas vegetarianas o veganas a menudo encuentran en las hamburguesas de lentejas un alimento que les permite sentirse parte de una comunidad y compartir sus valores.

Las hamburguesas de lentejas son fáciles de preparar y pueden adaptarse a diferentes estilos de vida, ya sea para una comida rápida en casa o para llevar al trabajo.

1.3.2. Descripción general de la idea de negocio

La idea de negocio consiste en la producción y comercialización de hamburguesas de lentejas en la ciudad de Tarija, provincia Cercado. Estas hamburguesas, elaboradas a base de lentejas, vegetales y especias, se posicionarán como una alternativa saludable y deliciosa a las tradicionales hamburguesas de carne. El producto estará dirigido a un público consciente de la salud, vegetarianos, veganos, así como a aquellos que buscan diversificar su dieta.

1.3.3. Oportunidades del Mercado

El mercado de los alimentos vegetales en Tarija aún presenta un gran potencial de crecimiento, con un nicho de mercado poco explotado.

El turismo en Tarija ofrece una oportunidad para posicionar el producto como una opción gastronómica atractiva para los visitantes.

La posibilidad de establecer alianzas con restaurantes, supermercados y tiendas naturistas permitirá ampliar la distribución del producto.

La participación en eventos gastronómicos y ferias permitirá dar a conocer el producto a un público más amplio.

La creciente tendencia hacia la alimentación basada en plantas a nivel mundial representa una oportunidad para posicionar el producto a nivel local y, potencialmente, a nivel nacional.

1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad técnica, económica y financiera para un plan de negocio de hamburguesas de lenteja en la ciudad de Tarija, provincia Cercado.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Analizar el macro y micro entorno para identificar las oportunidades, amenazas y las debilidades y fortalezas para la producción y comercialización de hamburguesas de lenteja.
- Identificar las necesidades reales, expectativas, el grado de aceptación y preferencia de los potenciales consumidores, mediante una investigación de mercado.
- Definir una estructura organizacional adecuada para la producción y comercialización de hamburguesas de lentejas.
- Definir un plan de comunicación y marketing, para la introducción y comercialización del producto resaltando sus beneficios del mismo.

- Realizar un estudio financiero para calcular la Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de recuperación de la inversión, con el objetivo de tomar decisiones financieras acertadas y asegurar la viabilidad económica del proyecto.

1.5. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

En este proyecto se realizó una investigación de tipo mixto. La cual contribuye a conocer de forma amplia el tema de investigación, implica un proceso de recolección de información, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos, logrando una mayor comprensión, no solo a través de datos estadísticos sino también por medio de la observación, comportamientos y estilo de vida de los posibles consumidores. Por lo tanto, se ha hecho uso de los siguientes métodos para la presente investigación:

1.5.1. Tipos De Investigación

Investigación Cualitativa.

"La investigación cualitativa, según (Hernández Sampieri, 2014), La define como un proceso de investigación que busca comprender la realidad social desde la perspectiva de los participantes, utilizando técnicas como entrevistas, observaciones y análisis de documentos. Se interesa en explorar significados, experiencias y contextos."

Investigación cuantitativa

Según (Hernández Sampieri, 2014), "la investigación cuantitativa se describe como un proceso que busca explicar y comprender los fenómenos a través de la recolección de datos

numéricos, utilizando técnicas estadísticas para analizarlos. Se enfoca en medir variables y establecer relaciones causales. Se caracteriza por la medición de variables y el análisis estadístico de los datos."

1.5.2. Tipos De Estudio

Estudio Exploratorio.

Inicialmente, se llevó a cabo una investigación exploratoria para obtener una visión general del mercado de hamburguesas y la industria alimenticia. Se realizó revisiones de literatura y estudios previos para identificar conceptos clave, tendencias y desafíos en la producción y comercialización de este tipo de hamburguesas. Esto para obtener una comprensión inicial del contexto en el que se desarrolla el negocio.

Estudio Descriptivo.

Para obtener información cuantitativa sobre el mercado objetivo, se realizó una investigación descriptiva. Se aplicó encuestas estructuradas a una muestra representativa de personas en la ciudad de Tarija, provincia Cercado. Estas encuestas permiten recopilar datos sobre las preferencias de consumo, los hábitos de compra, la frecuencia de consumo y otros aspectos relevantes relacionados con las opciones de hamburguesas disponibles en el mercado. Proporcionando una comprensión detallada de las necesidades y preferencias de la población, así como datos numéricos que respaldan el desarrollo de estrategias de marketing y ventas.

1.5.3. Fuentes De Información

Fuentes Primarias.

Se recolectó información de primera mano de la población tarijeña, donde se incluye: la población que consume hamburguesas, productores de los elementos a utilizar para la

elaboración del producto y profesionales del sector que brindan información útil para conocer gustos, preferencias, grado de aceptación y hábitos del mercado en relación al tema de estudio y al producto que se pretende lanzar al mercado.

Fuentes Secundarias.

Para la recolección de información de fuentes secundarias se recurrió a documentos físicos y en línea, páginas web oficiales, artículos científicos, planes de negocios y otros tipos de investigaciones que brindan información sobre las hamburguesas de lentejas, sus beneficios y otros aspectos importantes que ofrecen datos valiosos para el desarrollo del plan de negocio y su respectivo análisis de viabilidad.

1.5.4. Población y muestra

La población objetivo se centra en la población de la ciudad de Tarija provincia Cercado, donde se incluye a personas interesadas en mejorar los hábitos alimenticios y también las propensas a adquirir algún tipo de condición médica relacionada con la mala alimentación y el consumo excesivo de hamburguesas de carne de res (comida chatarra).

Para llevar a cabo la investigación necesaria en la elaboración de este plan de negocio, se utilizó una muestra representativa de la población de Tarija, seleccionada mediante técnicas de muestreo adecuadas para garantizar la representatividad y la validez de los resultados obtenidos.

En primer lugar, se aplicó un muestreo aleatorio estratificado, donde la población se divide en grupos homogéneos o estratos, considerando características relevantes como la edad, el género, número de familias.

El tamaño de la muestra se determina mediante cálculos estadísticos, considerando el nivel de confianza y el margen de error deseado, así como la variabilidad esperada en las respuestas de la población de Tarija.

Se emplearon fórmulas y herramientas estadísticas adecuadas para obtener una muestra óptima que brinde resultados confiables y significativos.

La información y datos obtenidos a través de la muestra seleccionada son utilizados como base para la toma de decisiones estratégicas y el diseño del producto que se adapten de manera efectiva a las necesidades de la población. Además, los resultados de esta investigación permitieron evaluar la viabilidad y el potencial de éxito de la propuesta de desarrollo del plan de negocio.

1.5.5. Técnicas y Procedimientos

Las técnicas para la recolección de información son los siguientes:

- **Encuestas:** Se desarrollaron encuestas a la muestra seleccionada de personas de la ciudad de Tarija, provincia cercado. Estas encuestas proporcionaron datos directos sobre las preferencias de los consumidores, los hábitos de compra, las necesidades y las expectativas de la población en relación con el producto y el sector al que pertenece este tipo de bebida.
- **Observación:** Se recopilaron datos directos de personas conocidas que padezcan alguna condición médica la cual les obligue a solo consumir alimentos saludables.
- **Informes de investigación relacionados al sector:** Se recopilaron informes de investigaciones existentes que se realizaron previamente. Estos informes proporcionan datos y análisis sobre la demanda, la competencia y otros factores relevantes para el negocio.
- **Estadísticas gubernamentales y datos demográficos:** Se utilizaron datos demográficos y estadísticas gubernamentales recopilados de fuentes oficiales para obtener información

sobre la población de la ciudad de Tarija, como el número de personas, la distribución por edad, género y otros factores demográficos relevantes.

Medios

Medios en línea:

- **Correo electrónico:** Para enviar los cuestionarios, solicitudes de entrevistas u otros instrumentos a través de correos electrónicos a la población seleccionada.
- **Redes sociales:** Con publicaciones en plataformas como WhatsApp, Facebook e Instagram para invitar a la población a completar encuestas o solicitar su participación en entrevistas.

1.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Alcance Teórico

Teóricamente, se fundamenta en los principios de la administración estratégica, el marketing, la producción y las finanzas. En particular, se recurre a la teoría de la segmentación de mercado, el posicionamiento de marca, el análisis FODA, la cadena de valor y el análisis financiero para desarrollar un plan de negocio sólido y viable.

Se tomarán como referentes principales estudios y modelos de negocios relacionados con la industria alimentaria, la producción de alimentos vegetales y el emprendimiento. Asimismo, se considerarán las tendencias actuales del mercado, como el crecimiento del vegetarianismo y veganismo, la búsqueda de opciones alimentarias más saludables y sostenibles, y la importancia de la innovación en productos.

Alcance Temporal

El presente plan de negocio tiene un alcance temporal de nueve meses, iniciando en febrero de 2024 y finalizando en octubre del mismo año. Este plazo permitirá llevar a cabo todas

las etapas necesarias para la implementación del proyecto, desde la investigación de mercado y el desarrollo del producto hasta la elaboración del plan financiero y la definición de las estrategias de marketing y ventas.

Alcance espacial

Geográficamente, el alcance del estudio se centra en la provincia Cercado, departamento de Tarija, Bolivia. Esta delimitación geográfica se justifica por las siguientes razones:

Se busca aprovechar el conocimiento del mercado local y las oportunidades que ofrece la región.

El producto será desarrollado teniendo en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores tarijeños.

El alcance de esta investigación se enfoca en desarrollar un plan de negocio sólido y viable para la producción y comercialización de hamburguesas de lentejas en la ciudad de Tarija. El estudio se basará en una sólida fundamentación teórica y considerará las particularidades del mercado local y las tendencias globales. El plazo establecido permitirá llevar a cabo todas las etapas del proyecto y el alcance geográfico se centrará en la ciudad de Tarija para garantizar una mayor efectividad en la implementación del plan.

II. ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO

II. ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO

2.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

2.1.1. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

2.1.1.1. Clientes

Los clientes serán todas las familias de la ciudad de Tarija, provincia Cercado, donde los que habiten en cada hogar busquen una opción de comidas que les ahorre tiempo y que sean una opción mucho más saludable y nutritiva. Las personas que deseen evitar el consumo de carnes o simplemente aquellos que deseen alternativas de comidas novedosas.

2.1.1.2. Competencia:

La competencia directa que ofrecen el mismo producto con características similares son:

Veggie Burgers y “Montecristo Bolivia S.R.L”.

Veggie Burgers:

Negocio que opera en la ciudad de Tarija tiene mayor información en redes sociales, pero aún es un negocio informal, ofrece hamburguesas en gran variedad de brócoli, quinua, soya, garbanzo y lenteja.

“MONTECRISTO BOLIVIA S.R.L”

Es una empresa constituida en la ciudad de Tarija-Bolivia, fundada el 13 de noviembre de 2007, que ofrece productos derivados de la soya.

Al ser un mercado poco desarrollado, los productos se encuentran en tiendas especializadas y la promoción de estos productos es escasa, lo cual nos vuelve a generar una oportunidad de promoción y posicionamiento de nuestro producto. Dicho lo anterior, el principal competidor son los alimentos procesados de soya, tales como las hamburguesas, ya que cuentan

con un buen diseño de empaque que lo hace tener un alto valor percibido. Sin embargo, el alto precio que ofrece, además no realizan promoción lo que generará oportunidades para la Empresa.

La presencia en el mercado de hamburguesas instantáneas a base de carne representa una competencia indirecta, ya que tiene gran presencia y aceptación en el mercado por ser una industria de alimentos con enfoque a la proteína animal y con diversidad productiva.

La competencia indirecta que ofrece el producto como tal, pero a base de proteína animal son:

Fridosa (Frigorífico del Oriente S.A.)

La empresa FRIDOSA localizada en Santa Cruz de la Sierra Bolivia nació con el propósito de ser un referente de la industria cárnica en todo el territorio nacional. Se dedica a la comercialización de Cárnicos y embutidos. Es una empresa que se encuentra bien posicionada no sólo a nivel nacional, sino que también internacional.

Sofía Ltda.

Nace en el año 1976 como un pequeño emprendimiento avícola familiar del matrimonio Anglarill Serrate, en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. La empresa se dedica a la producción y comercialización de productos avícolas.

Cuadro 3: Análisis comparativo de la competencia

DETALLE DE LA COMPETENCIA Y ANÁLISIS COMPARATIVO				
Competidor	Producto básico	Otros productos	Fortalezas	Debilidades
Montecristo S.R.L.	Hamburguesas de soya	Carnes, proteínas, y otros a base de soya	Ser la primera opción en comida vegetariana instantánea en el mercado Presencia en redes sociales	Precios altos Su estrategia de marketing es relativamente conservadora.

Veggie Burgers	Hamburguesas de lenteja, brócoli, soya, quinua y garbanzo		Presenta hamburguesas de diferentes tipos de granos y tiene fuerte presencia en redes sociales.	No es una empresa formalmente constituida por lo que no tiene los registros de Sanidad requeridos. No tiene una marca bien posicionada
Fridosa	Línea de hamburguesas	Cortes de carnes, apanados, embutidos y papas	Ofrecen una amplia gama de productos cárnicos. Son una de las marcas líderes en el mercado boliviano, especialmente en el segmento de hamburguesas. Presencia nacional e internacional. Garantizan la seguridad e inocuidad de sus alimentos	Su negocio está fuertemente ligado a la industria cárnica, por lo que es vulnerable a fluctuaciones en los precios de la carne y regulaciones sanitarias
Sofía Ltda.	Hamburguesas de carne	Pollo, cerdo, huevo, papas, alimento para mascotas, embutidos y fiambres.	Ofrecen una gama muy extensa de productos. Destacan fechas importantes y establecen una relación más cercana con sus consumidores. Se encuentran en supermercados, tiendas de barrio y plataformas digitales	Su negocio está ligado a la producción de alimentos, por lo que es vulnerable a fluctuaciones en los precios de las materias primas

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1.3. Intermediarios:

Quienes harán llegar el producto serán los supermercados como; Urkupiña y Colosal en Tarija, tiendas de barrio, locales gastronómicos como; restaurantes, patios de comidas o

pensiones, también centros deportivos con espacios de abastecimiento de comida o bebidas, gimnasios, y tiendas que ofrezcan productos relacionados con la alimentación nutritiva y saludable.

2.1.1.4. Proveedores:

Se identificaron como potenciales proveedores a los que se encuentran en el Mercado Campesino debido a la proximidad con las instalaciones del negocio, así se reducen costos. Para la selección de proveedores se evaluó en base a los siguientes criterios:

- Calidad de la lenteja. - Se evaluó el tamaño, humedad, condiciones y sabor. Se realizaron pruebas de cocción y degustación para determinar su textura y sabor final en el producto terminado.
- Disposición del insumo. - Se evaluó la capacidad de los proveedores para suministrar la cantidad de lenteja requerida.
- Precio. - Se compararon los precios de los diferentes proveedores.

A partir del análisis realizado, se seleccionaron dos proveedores, Proveedora ELY y Agente BCP “Abarrotes Doña Mirtha” quienes tienen los precios más bajos y que podrán suministrar la lenteja a la empresa con la mayor calidad.

Los demás ingredientes y complementos para elaborar el producto en sí pueden adquirirse en el mercado campesino: Cebolla, ajo, pimentón y otros vegetales pueden obtenerse frescos y de temporada, lo que garantiza un sabor más intenso y una mayor calidad nutricional.

Establecer relaciones sólidas con proveedores confiables garantiza la consistencia y calidad de las hamburguesas de lenteja.

En el caso del empaque el proveedor será la empresa Envases Entropía es una empresa ubicada en el departamento de Tarija, Bolivia, especializada en el comercio de envases para

alimentos. Ofrecen una amplia variedad de productos, incluyendo envases de plástico, cartón, poli papel, papel kraft, y aluminio

Si bien la materia prima será adquirida localmente, la maquinaria necesaria para la producción de las hamburguesas puede obtenerse a través de importadoras bolivianas. Esto nos permitirá acceder a una amplia variedad de equipos, desde molinos para procesar las lentejas hasta envasadoras para el producto final. A continuación, se detallan a algunos de los proveedores más importantes a considerar:

Cuadro 4: Lista de proveedores del análisis del micro entorno

Nº	Ítem	Proveedor	Origen
1	Lenteja	Comerciantes y Productores Locales	Tarija
2	Insumos complementarios (ajo, sal, harina)	Mercados locales	Tarija
3	Empaque	Envases Entropía	Tarija

Fuente: Elaboración propia

2.1.1.5. Productos Sustitutos

Las personas pueden sustituir el producto por hamburguesas a base de otras proteínas, ya sean vegetales o animales, al igual que se pueden reemplazar por productos alimenticios con ingredientes saludables.

A continuación, se realizará un análisis de cada uno de los productos sustitutos:

Cuadro 5: Productos sustitutos: hamburguesas a base de proteína vegetal

HAMBURGUESAS A BASE DE PROTEÍNA VEGETAL	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Hamburguesas de frijoles negros	Los frijoles negros tienen una textura similar a la carne molida y un sabor intenso que combina muy bien con diversas especias.	Rica en fibra, proteína vegetal, hierro y otros minerales. Saciante, económica y versátil. Ideal para personas con diabetes o problemas renales.	Sabor fuerte que puede no agradar a todos. Puede requerir de otros ingredientes para mejorar la textura.
Hamburguesas de garbanzos	Los garbanzos aportan una gran cantidad de proteínas y fibra, y su sabor neutro los hace muy fáciles de combinar con otros ingredientes.	Alta en fibra, proteína vegetal, vitaminas y minerales. Sabor suave y agradable. Textura cremosa.	Puede resultar seca si no se preparan correctamente. Contenido moderado de grasas
Hamburguesas de quínoa	La quínoa tiene un alto contenido en proteínas y aminoácidos esenciales. Las hamburguesas de quínoa son ligeras y fáciles de digerir	Completa en aminoácidos, rica en fibra y antioxidantes. Sin gluten, ideal para celíacos. Textura ligera y agradable.	Puede resultar más cara que otras opciones. Requiere de otros ingredientes para obtener una textura más firme.
Hamburguesas de soya	Rica en proteínas y fibra, disminuye el colesterol y es baja en grasas saturadas.	Alta en proteína vegetal, bajo contenido de grasas saturadas. Variedad de texturas y sabores.	Puede tener un sabor a “soya” que no a todos gusta.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 6: Productos sustitutos: hamburguesas a base de proteína animal.

Hamburguesas a base de proteína animal	Descripción	Ventajas	Desventajas
Hamburguesa de carne	La más común. Se elabora con carne picada de res, que puede ser magra o con algo de grasa para darle más sabor.	Sabor intenso y tradicional, alta concentración de proteínas, versatilidad en cuanto a acompañamientos.	Puede ser más costosa, riesgo de contaminación bacteriana si no se prepara bien.
Hamburguesa de pollo	Una opción más ligera y baja en grasa. Se prepara con carne de pollo picada, a veces mezclada con ingredientes como pan rallado o huevo para darle más consistencia.	Menor contenido de grasas saturadas, opción más ligera, buena fuente de proteínas, versatilidad en sabores(especiadas, BBQ, etc.).	Puede resultar seca si no se prepara correctamente.
Hamburguesa de cerdo	Con un sabor más intenso que la de res. Se elabora con carne de cerdo picada, que puede ser mezclada con diferentes especias.	Sabor suave y jugoso, buena fuente de proteínas.	Mayor contenido de grasa y colesterol
Hamburguesa de cordero	Con un sabor más fuerte y característico. Se prepara con carne de cordero picada, ideal para quienes buscan un sabor más exótico.	Sabor intenso y característico, alta concentración de proteínas, fuente de hierro y zinc.	Puede tener un olor fuerte para algunos paladares, mayor costo que la carne de pollo o cerdo.
Hamburguesa de pescado	Opción saludable, rica en proteínas y omega-3, es una excelente alternativa a la carne roja	Opción más saludable, rica en ácidos grasos omega-3, baja en grasas saturadas, fuente de proteínas.	Sabor más delicado, puede deshacerse fácilmente al cocinar, puede tener un olor fuerte.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7: Análisis de las cinco fuerzas de porter para las hamburguesas de lentejas en Tarija, provincia cercado.

FUERZAS DE PORTER	DESCRIPCIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		A	M	B	A	M	B
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	Los clientes tienen un poder medio de negociación debido a que no se cuenta con muchas opciones de alimentos saludables, pero pueden optar por ser ellos mismos quienes preparen este tipo de alimentos.			X			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo debido a que los insumos son productos básicos que se pueden encontrar fácilmente en el mercado.		X				
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES	La amenaza de nuevos entrantes es moderada debido a que la inversión en este producto no es alta y como es una tendencia muchos verán la oportunidad, pero aun así es complicado posicionarse, y obtener los permisos sanitarios necesarios.					X	
AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	La amenaza de productos sustitutos es alta porque existen numerosas alternativas a las hamburguesas de lenteja, como otras carnes vegetales, pollo, pescado, y una gran variedad de platos vegetarianos y veganos.				X		
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	La rivalidad entre competidores es alta ya que existen varios competidores directos e indirectos, sobre todo los indirectos que tienen una marca muy bien posicionada.				X		
TOTAL		0	1	1	2	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Valoración final

Factores	Alto	Medio	Bajo
Oportunidades	0	1	1
Amenazas	2	1	0

Realizando el análisis general de las cinco fuerzas de Porter los dio como resultado que el negocio tiene un nivel alto de amenazas con una puntuación de 2 puntos que es la más alta, lo que significa que el producto tiene que poseer cualidades distintivas para distinguirse de la competencia y lograr supervivencia para el negocio en el Mercado.

2.1.2. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica utilizada para evaluar el entorno macroeconómico en el que opera una empresa.

2.1.2.1. Político-Legal

Estabilidad política: Bolivia experimentó una inestabilidad política en los últimos años. Esto puede generar incertidumbre para las empresas y dificultar la planificación a largo plazo.

Leyes laborales: El marco legal boliviano establece una serie de requisitos y obligaciones que deben cumplir las empresas que operan en el sector alimentario. Conocer y cumplir con estas normas es fundamental para garantizar el éxito del negocio y evitar sanciones legales. Las hamburguesas de lenteja, como cualquier otro producto deben contar con las normas de calidad ISO 9001, emitido por el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA). Como también el registro sanitario expedido por el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria SENASAG. En Bolivia las empresas están regidas por el Código de Comercio, Código Tributario Ley No 2492, Ley No 843 y La Ley General Trabajo. Además, deben tomar en cuenta la Ley de Defensa del Consumidor y Ley de Medio Ambiente.

Análisis

La inestabilidad política en Bolivia puede generar incertidumbre para el proyecto, dificultar la planificación a largo plazo, la inversión y la toma de decisiones. Los cambios repentinos en las políticas gubernamentales, como cambios en los impuestos, las regulaciones o los subsidios, pueden tener un impacto significativo, al adaptarse a ellos puede generar costos adicionales y perturbar sus operaciones.

Las leyes y regulaciones que protegen el medio ambiente pueden afectar en términos de la obtención de materias primas, la producción y la eliminación de residuos. Las empresas pueden tener que adoptar prácticas más sostenibles y utilizar ingredientes orgánicos certificados, lo que puede aumentar sus costos.

En cuanto a las que tienen relación con la salud de los consumidores influyen en los ingredientes que pueden utilizar, el etiquetado de sus productos y las afirmaciones que pueden hacer sobre los beneficios para la salud.

Estas leyes tienen un impacto significativo, estas deben conocerse y cumplirse para evitar sanciones legales y proteger la reputación.

2.1.2.2. Económico

PIB: Según el Ministerio de Economía el Producto Interno Bruto (PIB) nominal de Tarija llegó a \$us 3.049 millones en 2022, mientras que el PIB per cápita a \$us 5.072.

También otro factor relacionado es que las ventas facturadas de los restaurantes en 2023 ascendieron a Bs 93 millones y las ventas de los supermercados llegaron a Bs 36 millones debido al incremento en la demanda de bienes y servicios.

Tabla 1: Índice del producto interno bruto per capital de Tarija 2022.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	2022 ^(p)
POBLACIÓN ⁽²⁾	601,214
PRODUCTO INTERNO BRUTO (En miles de bolivianos)	20,918,055
PRODUCTO INTERNO BRUTO (En miles de dólares estadounidenses)	3,049,279
PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA (En bolivianos)	34,793
PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA (En dólares estadounidenses)	5,072

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Tasas de interés: Las tasas de interés han aumentado en Bolivia desde que empezó el año hasta el mes actual. En la primera columna está en moneda nacional y en la siguiente en moneda extranjera.

Tabla 2: Tasa de interés en Bolivia.

Entidades	PYME		PYME	
	Nomin	Efect	Nomin	Efect
2024				
Ene 2024	6,85	7,04	8,99	8,99
BANCOS MULTIPLES	6,82	7,01	8,00	8,00
COOPERATIVAS			12,58	12,58
ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANCIERAS	7,35	7,61		
ENTIDADES FINANCIERAS DE VIVIENDA				
Feb 2024	6,88	7,12	11,80	12,49
BANCOS MULTIPLES	6,86	7,10	7,00	7,16
COOPERATIVAS	12,16	12,89	14,00	14,93
ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANCIERAS	7,03	7,27		
ENTIDADES FINANCIERAS DE VIVIENDA				
Mar 2024	7,02	7,28	12,00	12,75
BANCOS MULTIPLES	7,02	7,28	12,00	12,75
COOPERATIVAS	15,46	16,60		
ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANCIERAS	6,90	7,08		
ENTIDADES FINANCIERAS DE VIVIENDA				
Abr 2024	6,99	7,33	6,81	7,03
BANCOS MULTIPLES	6,94	7,28	7,97	8,27
COOPERATIVAS	11,33	11,99	6,10	6,27
ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANCIERAS	7,99	8,34		
ENTIDADES FINANCIERAS DE VIVIENDA				
May 2024	7,19	7,55	8,11	8,37
BANCOS MULTIPLES	7,18	7,55	8,58	8,90
COOPERATIVAS	15,80	17,00	10,80	10,80
ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANCIERAS	7,13	7,34	6,00	6,17
ENTIDADES FINANCIERAS DE VIVIENDA				
Jun 2024	7,24	7,61		
BANCOS MULTIPLES	7,21	7,59		
COOPERATIVAS	13,81	14,76		
ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANCIERAS	7,41	7,75		
ENTIDADES FINANCIERAS DE VIVIENDA				
Jul 2024	7,02	7,38	10,55	11,09
BANCOS MULTIPLES	6,94	7,29	10,34	10,86
COOPERATIVAS	14,72	15,77	13,50	14,37
ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANCIERAS	7,68	8,06		
ENTIDADES FINANCIERAS DE VIVIENDA	10,99	11,56		
Ago 2024	7,20	7,58	14,00	14,84
BANCOS MULTIPLES	7,14	7,53		
COOPERATIVAS	14,73	15,77	14,00	14,84
ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANCIERAS	7,71	8,05		
ENTIDADES FINANCIERAS DE VIVIENDA				
Sep 2024	7,45	7,90	9,50	9,92
BANCOS MULTIPLES	7,40	7,85	9,50	9,92
COOPERATIVAS	13,52	14,48		
ENTIDADES ESPECIALIZADAS EN MICROFINANCIERAS	7,82	8,24		
ENTIDADES FINANCIERAS DE VIVIENDA				

Fuente: Banco Central de Bolivia

Desempleo: La tasa de desempleo en Bolivia, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) a agosto de 2023, es del 3.76%, lo que significa que por cada 100 personas buscando trabajo, 4 no lo tienen. Esta cifra representa una disminución en comparación con el 2022, cuando la tasa era del 4.3%.

Figura 3: Bolivia; Tasa de desocupación urbana 2023.



Fuente: Ministerio de Planificación del Desarrollo

Análisis

El PIB indica que la economía de Tarija genera un valor considerable de bienes y servicios, por lo que hay un alto nivel de producción. El PIB per cápita de \$us 5.072 sugiere un nivel de vida relativamente alto para sus habitantes.

El incremento en las ventas de restaurantes y supermercados indica un mayor consumo por parte de la población.

El aumento de las tasas de interés podría limitar el acceso al crédito, lo que dificulta el invertir en la expansión del negocio, la compra de nuevos equipos o la contratación de personal.

La reducción del desempleo en comparación con 2022 podría indicar una mejora en la economía y un aumento en el poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría beneficiar al negocio.

2.1.2.3. Social

Estilos de vida: Actualmente se opta por dejar de consumir alimentos con proteína animal ya sea por cuidar la salud o también por una forma de empatizar con el dolor que pasan los animales para ser comercializados y consumidos.

Actitudes hacia la salud y el bienestar: Las personas actualmente desean cuidar su alimentación y buscan cambiar algunos hábitos, así sustituir ciertos alimentos por unos más saludables.

Análisis

Este cambio en los hábitos alimentarios está generando una transformación en la industria alimentaria, con un aumento en la oferta de productos vegetales y alternativas a la carne, generando mayor oportunidad para el negocio propuesto.

2.1.2.4. Tecnológico

Automatización: La automatización se está utilizando cada vez más, esto puede ayudar a las empresas a reducir costos y aumentar la eficiencia.

Avances en la tecnología: Los avances tecnológicos son tan frecuentes que se vuelve algo rutinario escuchar de estos, ofrecen diversas oportunidades para que se pueda mejorar la eficiencia, calidad, alcance y competitividad.

Análisis

La Automatización será favorable ya que permitirá reducir costos en los procesos de producción, empaquetado, optimizando el uso de recursos y minimizando errores humanos. También garantiza mayor control y consistencia en la calidad del producto final.

También ayuda a optimizar la planificación de la producción, el control de inventario y la gestión de la cadena de suministro.

La adopción estratégica de nuevas tecnologías puede generar un impacto positivo en el negocio y contribuir al crecimiento y éxito a largo plazo.

2.1.2.5. Ecológico

Cambio climático: El cambio climático es una amenaza creciente para el medio ambiente. Esto puede afectar la disponibilidad de ingredientes y aumentar los costos de producción.

Escasez de recursos: La escasez de recursos, como el agua y la tierra, es un problema creciente en Bolivia, sobre todo para los cultivos.

Regulaciones ambientales: El gobierno boliviano ha implementado una serie de regulaciones ambientales para proteger el medio ambiente, como la Reglamentación de la Ley N° 1333 del Medio Ambiente.

Análisis

El cambio climático es desfavorable ya que aspectos como las sequías e inundaciones podrían afectar la producción de los diferentes insumos, pero sobre todo del principal que es la lenteja, habría un aumento en los costos de producción, esto también se puede dar si los recursos escasean.

Las regulaciones ambientales como por ejemplo de los empaques para reducir el uso de plásticos y materiales no biodegradables podrían aumentar los costos de empaquetado, al igual que las formas de producción no deben ser nocivas para el medio ambiente.

Cuadro 8: Análisis del macro entorno para las hamburguesas de lentejas en Tarija, provincia Cercado.

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Político-Legal						
Estabilidad política					X	
Leyes laborales						X
SUB TOTAL	0	0	0	0	1	1
Económico						
PIB		X				
Tasa de interés	X					
Tasa de desempleo		X				
SUBTOTAL	1	2	0	0	0	0
Social						
Estilo de vida	X					
Actitudes hacia la salud y el bienestar	X					
SUBTOTAL	2	0	0	0	0	0
Tecnológico						
Automatización	X					
Avances tecnológicos		X				
SUBTOTAL	1	1	0	0	0	0
Ecológico						
Cambio climático				X		
Escasez de Recursos				X		
Regulaciones Ambientales					X	
SUBTOTAL	0	0	0	2	1	0
TOTAL	4	3	0	2	2	1

Fuente: Elaboración propia.

Valoración final

Factores	Alto	Medio	Bajo
Oportunidades	4	3	0
Amenazas	2	2	1

Realizando el análisis general de los factores PESTEL dio como resultado que el negocio tiene un nivel alto de oportunidades con una puntuación de 4 puntos que es la más alta, lo que significa un entorno favorable para poner en marcha el proyecto de alcohol en gel de aloe vera.

2.1.3. ANÁLISIS FODA

Cuadro 9: Matriz FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Las hamburguesas de lenteja representan una opción atractiva para consumidores conscientes de la salud y que buscan alternativas a la carne.</p> <p>El Mercado Campesino brinda un suministro constante de ingredientes a precios competitivos, por lo que hay accesibilidad a la materia prima.</p> <p>Existe una creciente demanda de productos veganos y vegetarianos, una tendencia hacia una alimentación más saludable y sostenible, y este negocio es el que cubrirá esa demanda</p> <p>El negocio tiene como insumo principal dentro del producto a la lenteja que tiene un alto contenido en fibra, proteínas, ricas en hierro, vitaminas como el complejo B,</p>	<p>Tendencia de consumo hacia los productos naturales, por lo que es un mercado en expansión.</p> <p>Fuentes de financiamiento para emprendimientos y programas de ayuda.</p> <p>Colaborar con otros negocios del sector como restaurantes vegetarianos puede ampliar el alcance y aumentar las ventas.</p> <p>Participar en eventos locales relacionados con la alimentación saludable puede ayudar a dar a conocer el producto.</p> <p>Las redes sociales y otras plataformas digitales pueden ser útiles para promocionar las hamburguesas y llegar a un público más amplio.</p> <p>Posibilidad de abarcar otros departamentos ofreciendo el producto e incluso ampliar la gama</p>

minerales y además tiene bajo índice glucémico.	de productos para satisfacer las necesidades de los clientes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>El mercado de alimentos saludables es cada vez más competitivo.</p> <p>Hay una dependencia de proveedores locales, la disponibilidad y calidad de los ingredientes pueden verse afectadas por factores externos.</p> <p>Competencia indirecta bien establecida en el mercado.</p>	<p>Alto consumo de hamburguesas a base de carne de res.</p> <p>Fidelidad del cliente al consumo de productos de proteína de origen animal.</p> <p>Existencia de gran cantidad de productos sustitutos.</p> <p>Las tendencias alimentarias pueden evolucionar rápidamente y los consumidores pueden cambiar sus gustos y preferencias.</p> <p>Las dificultades económicas pueden reducir el poder adquisitivo de los consumidores.</p> <p>Nuevos reglamentos o impuestos pueden afectar el funcionamiento del negocio.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.2. NATURALEZA DEL NEGOCIO

2.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O IDEA DEL NEGOCIO

El producto es la hamburguesa de lenteja que es una nutritiva alternativa a las tradicionales hamburguesas de carne. Las hamburguesas serán elaboradas a base de lenteja, un ingrediente rico en proteínas y fibra, combinado con una variedad de especias y vegetales locales para crear un sabor único y auténtico. Este será ofrecido congeladas en empaques, de tal forma que puedan ser cocinadas de forma rápida.

2.2.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La creciente demanda de opciones vegetarianas y saludables ha impulsado el crecimiento del mercado de las hamburguesas vegetales en todo el mundo. Es por eso que se busca satisfacer las necesidades de este mercado, promover una alimentación saludable y apoyar la producción local.

2.2.2.1. Nombre de la Empresa

El nombre del negocio será NutriBurgers, se refiere a hamburguesas que son una fuente de nutrientes, es decir, alimentos que aportan los elementos necesarios para el cuerpo. Esto sugiere un enfoque en la salud y la alimentación balanceada. A diferencia de las hamburguesas tradicionales, estas contienen ingredientes más saludables, ya que serán hechas a base de lenteja.

2.2.2.2. Tipo de Empresa

La empresa será de tipo Sociedad de Responsabilidad Limitada (R.L.) es un tipo de sociedad mercantil que se caracteriza por la limitación de la responsabilidad de sus socios al capital que hayan aportado. Esto significa que los socios no responden con su patrimonio personal ante las deudas de la empresa.

Justificación:

- **Limitación de la Responsabilidad:** La principal ventaja de una RL es la limitación de la responsabilidad de los socios. Esto significa que la responsabilidad de las deudas y obligaciones de la empresa se limita al capital aportado por cada socio. En otras palabras, los socios no responden con sus bienes personales por las deudas de la empresa.
- **Simplicidad en la Constitución y Administración:** La constitución de una RL es un proceso relativamente sencillo y económico comparado con otras formas jurídicas, como

la Sociedad Anónima (S.A.). Además, la administración de una RL es menos compleja y burocrática que la de una S.A.

- **Flexibilidad en la Estructura de Gobierno:** Una RL ofrece flexibilidad en la estructura de gobierno, permitiendo a los socios establecer las reglas de funcionamiento y toma de decisiones de la manera que consideren más conveniente.
- **Tributación Favorable:** En Bolivia, las RLs gozan de un régimen tributario favorable comparado con otras formas jurídicas. La tasa del Impuesto sobre las Utilidades de las empresas (IUE) para las RLs es generalmente más baja que la de las S.A.
- **Adecuada para Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs):** La RL es una forma jurídica ideal para pequeñas y medianas empresas, como la que se plantea en este caso, ya que ofrece las ventajas mencionadas anteriormente y se ajusta a la realidad de las empresas con un número reducido de socios.

2.2.2.3. Ubicación y Tamaño

La ubicación de la planta de producción y también del local donde se producirán y comercializaran las hamburguesas de lentejas estará ubicado en la zona del mercado campesino, sobre la avenida principal que esta por la rotonda de las carboneras entre la calle Santísima trinidad y calle los Apóstoles,

Con respecto al tamaño considerando la naturaleza semi industrial de la producción, se propone que la empresa se clasifique como una pequeña empresa, de acuerdo a la normativa vigente en Bolivia.

2.2.3. GESTIÓN EMPRESARIAL

2.2.3.1. Visión, Misión y Valores

Misión

"Somos una empresa que busca transformar la forma en que las personas disfrutan de las hamburguesas, ofreciendo una alternativa deliciosa y nutritiva a base de plantas. Queremos inspirar a nuestros clientes a adoptar un estilo de vida más saludable, proporcionándoles productos de alta calidad y contribuyendo a un futuro más sostenible."

Visión

"Seremos la marca líder en Tarija, reconocida por ofrecer las hamburguesas de lenteja más sabrosas y saludables, y por nuestro compromiso con la comunidad y el medio ambiente."

Valores

Los siguientes valores reflejan los principios éticos y culturales que la empresa desea promover en su cultura organizacional:

- **Integridad:** Actuar con honestidad, ética y cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables.
- **Innovación:** Fomentar la creatividad y la innovación constante para desarrollar nuevos sabores y productos que se adapten a las necesidades cambiantes de los consumidores.
- **Transparencia:** Actuar con transparencia en todas las operaciones comerciales proporcionar información precisa y completa sobre los productos, sus ingredientes y beneficios.
- **Respeto:** Mediante el valor, cuidado de la salud y el bienestar de los empleados, promoviendo un entorno de trabajo seguro y saludable.

- **Sostenibilidad Ambiental:** Responsabilidad ambiental en la gestión de recursos naturales y la minimización de impactos ambientales, promoviendo envases y procesos amigables con el medio ambiente.

2.2.3.2. Ventajas Competitivas

Este negocio espera nutrir y deleitar a los clientes, por eso se pretende producir y comercializar hamburguesas de lenteja deliciosas y nutritivas, perfectas para aquellos que buscan una alimentación consciente y equilibrada, ofreciendo una experiencia única que combina sabor y bienestar. También es adecuada para veganos no sólo vegetarianos ya que dentro de los ingredientes no contiene huevo.

III. PLAN DE MARKETING

III. PLAN DE MARKETING

3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Según (Malhotra, 2008)“La Investigación de Mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso, sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”.

3.1.1. Proyecto de Investigación de Mercados

Se enfoca en el lanzamiento de un producto de hamburguesas de lentejas en Tarija, provincia cercado.

Este proyecto nace de la comprensión de que la población Tarijeña requiere opciones más saludables y deliciosas que no comprometan su salud y bienestar. El objetivo es ofrecer una solución que no solo sea segura para el consumo de las personas, sino que también sea atractiva para la demás población en varios aspectos.

Para lograr este objetivo, es primordial realizar una investigación de mercado exhaustiva y precisa, que permita comprender a fondo al público objetivo, en este caso; las personas de la provincia Cercado, ciudad de Tarija, Bolivia.

3.1.1.1. Problema Gerencial

Se planteó el siguiente problema Gerencial:

¿Es viable la producción y comercialización de hamburguesas de lentejas en Tarija, provincia Cercado, cuál es el potencial de mercado y qué estrategias de marketing son necesarias para lograr el éxito del producto?

3.1.1.2. Planteamiento del Problema de Investigación de Mercados

La creciente demanda por opciones alimenticias saludables y sostenibles a nivel mundial ha generado un interés significativo en productos a base de plantas, como las hamburguesas de lentejas. Sin embargo, es necesario realizar una investigación exhaustiva para determinar si este tipo de producto cuenta con un mercado receptivo en Tarija, considerando factores culturales, económicos y sociodemográficos específicos de la región.

En función al problema gerencial y con la intención de desarrollar un producto viable, que se ajuste a las necesidades de la población y tengan un alto potencial de aceptación en el mercado, se plantea el siguiente problema de investigación de mercado:

“Determinar las preferencias y hábitos de consumo de los consumidores potenciales del producto, así como las necesidades de la población de la ciudad de Tarija, provincia cercado”.

3.1.1.3. Pregunta Científica de Investigación

- ¿Cuáles son las principales características que los consumidores buscan en una hamburguesa de lenteja (sabor, textura, ingredientes, etc.)?
- ¿Cómo perciben los consumidores las hamburguesas de lenteja en comparación con las hamburguesas de carne?
- ¿Cuál es la percepción de los consumidores tarijeños sobre los productos vegetarianos y veganos?
- ¿Qué factores influyen en la decisión de compra de alimentos preparados en Tarija?
- ¿Cuál es la disposición a pagar de los consumidores por una hamburguesa de lentejas?
- ¿Qué canales de distribución son los más adecuados para comercializar hamburguesas de lentejas en Tarija?
- ¿Cómo se posiciona la marca de hamburguesas de lentejas frente a la competencia?

3.1.1.4. Planteamiento de la hipótesis

La introducción de hamburguesas de lentejas en la ciudad de Tarija, provincia cercado, conducirá a un aumento en la demanda de hamburguesas saludables entre la población, especialmente entre aquellos que buscan alternativas de consumo que sean beneficiosas para su salud y estén alineadas con las tendencias actuales de bienestar.

3.1.1.5. Objetivos de la Investigación de Mercados (General y Específicos)

Objetivo General

Evaluar la demanda potencial y las características preferidas de hamburguesas de lenteja entre las familias de la ciudad de Tarija, con el objetivo de determinar el precio de lanzamiento óptimo, los canales de distribución más adecuados y las estrategias de comunicación más efectivas para posicionar el producto como una alternativa saludable y sabrosa a las hamburguesas tradicionales.

Objetivos Específicos

- Conocer la frecuencia de consumo de hamburguesas en general de la población.
- Conocer si la población estaba al tanto de la existencia de las hamburguesas de lenteja y su parecido en sabor y color a la hamburguesa de carne.
- Determinar la disposición de los consumidores potenciales a adquirir el producto.
- Conocer que motivaría al mercado a consumir hamburguesas de lenteja.
- Identificar los factores que los posibles consumidores considerarían al momento de comprar.
- Identificar los atributos que consumidores potenciales consideran más importante en el producto.

- Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar los posibles consumidores.

3.1.1.6. Métodos y técnicas de Investigación de Mercados

Encuestas: Se aplicarán encuestas en línea mediante google forms a una muestra representativa de la ciudad de Tarija. Las encuestas permitirán recolectar datos cuantitativos (edad, género, frecuencia de compra, etc.) y cualitativos (percepciones, preferencias, actitudes).

3.1.2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación será exploratoria y descriptiva.

La investigación exploratoria es utilizada porque se quiere conocer mayor información y obtener datos sobre las tendencias y grado de preferencia en relación a las hamburguesas de lenteja y una alimentación saludable: “el objetivo de la investigación exploratoria es explorar o examinar un problema o situación para brindar conocimientos y comprensión” (Malhotra, 2008)

Se realizó una investigación descriptiva porque se describen las preferencias que tienen los tarijeños, también las características que buscan en el producto que se quiere ofrecer: “el principal objetivo de la investigación descriptiva es describir algo, por lo regular las características o funciones del mercado” (Malhotra, 2008)

El tipo de investigación descriptiva que se utilizará es el diseño transversal simple ya que se obtendrá información una sola vez de una sola muestra de la población objetivo.

Fuentes de información:

Fuentes de información, en función del grado de elaboración:

Fuentes secundarias:

La obtención de información de la población tarijeña se recogerá a través de los datos del instituto nacional de estadísticas INE, de los siguientes cuadros estadísticos: “Hogares según

departamento y tipo de hogar, 2011-2022” y “Proyecciones de población, según departamento y municipio, 2012-2022”.

Fuentes primarias:

La obtención de la información será a través de las encuestas realizadas al mercado objetivo.

3.1.2.1. Determinación de la Población y el tamaño de la Muestra

Población

La población sujeta a estudio es la ciudad de Tarija, provincia Cercado del departamento de Tarija, del cual se tomó en cuenta a los jefes de hogar en cada familia, quienes son los que tienen poder de decisión. Para lo cual se sacaron los datos estadísticos de los “Hogares según departamento y tipo de hogar, 2011-2022”, ya que aquí están cuantos hogares tiene el departamento cualquiera sea el tipo de hogar:

- Hogar Unipersonal. - Conformado por una sola persona, que por definición es el Jefe de hogar.
- Hogar Pareja Nuclear. - Conformado por el jefe de hogar y su cónyuge sin hijos.
- Hogar Monoparental: Conformado por el jefe de hogar con hijo(s) y sin cónyuge.
- Hogar Nuclear completo: Conformado por el jefe de hogar, cónyuge e hijo(s)
- Hogar Extendido: Conformado por el hogar nuclear y otros familiares (yerno o nuera, hermano(a) o cuñado(a), padres o suegros, otro pariente)
- Hogar Compuesto: Conformado por el hogar nuclear o extendido más otros no familiares (Otros que no son parientes)
- Otro: Otro tipo de hogares diferentes a los anteriores.

Tabla 3: Tarija; Hogares según departamento y tipo de hogar.

DEPARTAMENTO Y TIPO DE HOGAR	2022
Tarija	197
Hogar Unipersonal	19,0
Hogar de Pareja Nuclear	11,7
Hogar Monoparental	17,3
Hogar Nuclear completo	37,5
Hogar Extendido	10,7
Hogar Compuesto (*)	0,1*
Otro	3,7

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

También se tomaron datos estadísticos de “Proyecciones de población, según departamento y municipio, 2012-2022” para conocer cuántos de los habitantes del departamento habitan en la ciudad de Tarija.

Tabla 4: Proyecciones de población, según departamento y municipio.

DEPARTAMENTO Y MUNICIPIO	2022
TARIJA	601.214
Cercado	
Tarija	272.692
Aniceto Arce	
Padcaya	19.148
Bermejo	44.062
Gran Chaco	
Yacuiba	109.481
Caraparí	16.532
Villamontes	55.704
Aviles	
Uriondo	16.359
Yunchará	5.675
Méndez	
Villa San Lorenzo	25.904
El Puente	11.786
Burnet Oconnor	
Entre Ríos	23.871

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Tamaño de la muestra

Para determinar cuántos de los 197000 hogares del departamento de Tarija pertenecían a la ciudad se aplicó regla de tres con los datos de la tabla de “Proyecciones de población, según departamento y municipio, 2012-2022” en la cual se tiene que el 45,36% es población de la ciudad.

$$272692 \times \frac{100}{601214} = 45,36$$

Seguido, de los 197000 se sacó el 45,36%, para obtener que en la ciudad de Tarija hay 89359 hogares

$$197000 \times 45.36\% = 89359,2$$

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó un muestreo probabilístico, se usó la técnica de muestreo aleatorio simple (MAS), la cual tiene la siguiente definición: “técnica de muestreo probabilístico donde cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección equitativa y conocida” (Malhotra, 2008)

La fórmula para sacar el tamaño de una población es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 pq N}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$

Donde:

Z= 1,96 (el nivel de confianza que se eligió es del 95%)

e= 5% (error de confianza)

p= 50% (probabilidad de éxito)

q= 50% (probabilidad de fracaso)

N= 89359 (tamaño de la población)

n=? (tamaño de la muestra)

Reemplazando los valores:

$$n = \frac{(1,96)^2 pqN}{e^2(N - 1) + z^2 pq}$$
$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)(89359)}{(0,05)^2(89359 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$
$$n = 382,51 \approx 383$$

3.1.2.2. Encuesta

Estas tendrán preguntas cerradas de opción múltiple y se utilizará la escala de Likert y escalamiento por rangos ordenados

Determinación de variables y elaboración de preguntas

Las variables mencionadas son resultado de palabras clave de los objetivos que permitirán el logro de estos. Estas variables serán la base para formular las preguntas de la encuesta.

Cuadro 10: Determinación de variables y elaboración de preguntas

Objetivos	VARIABLES	PREGUNTAS
Conocer la frecuencia de consumo de alimentos vegetarianos y	Frecuencia de consumo	¿Consume algún tipo de hamburguesas, ya sea a base de proteína vegetal o animal? ¿Cada cuánto consume hamburguesas?

hamburguesas en general de la población		
Conocer si la población estaba al tanto de la existencia de las hamburguesas de lenteja y su parecido en sabor y color a la hamburguesa de carne.	Conocimiento	¿Tenía conocimiento sobre las hamburguesas de lenteja? ¿Sabía que la lenteja es el grano que tiene el sabor y color más parecido al de la carne?
Determinar la disposición de los consumidores potenciales a adquirir el producto.	Preferencias	¿Cuán dispuesto estaría a consumir hamburguesas de lenteja? ¿Cuál es el grano de su preferencia?
Conocer que motivaría al mercado a consumir hamburguesas de lenteja	Razón de compra	¿Cuál es el motivo por el que consumiría hamburguesas de lenteja?
Identificar los factores que los posibles consumidores considerarían al momento de comprar. Identificar los atributos que consumidores potenciales consideran más importante en el producto.	Atributos y características	¿Qué aspectos considera o consideraría al momento de elegir una hamburguesa? ¿Qué atributos piensa que son más importantes para una hamburguesa de lenteja?

Determinar donde esperan encontrar el producto y a través de qué medios quieren obtener información sobre él.	Lugar y medios	¿En qué establecimientos desearía poder encontrar las hamburguesas de lenteja? ¿A través de qué medios le gustaría recibir información y publicidad comercial acerca del producto?
Determinar el precio que estarían dispuestos a pagar los posibles consumidores.	Precio	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 2 unidades de hamburguesas de lenteja?

Fuente: Elaboración propia.

Ahora se podrá elaborar el cuestionario (ver anexo 1).

3.1.2.3. Presentación de resultados

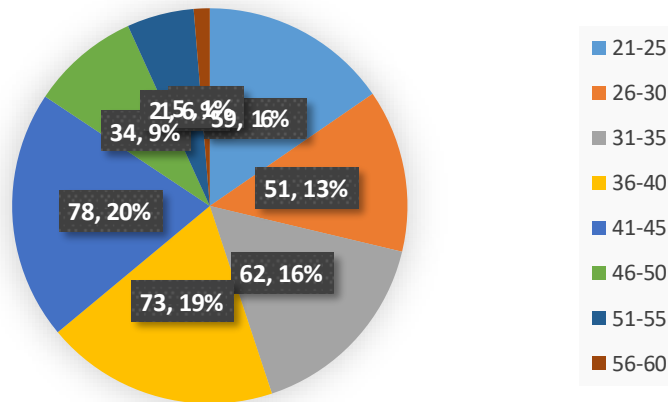
Edad

Tabla 5: Edad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
21-25	59	15,40
26-30	51	13,32
31-35	62	16,19
36-40	73	19,06
41-45	78	20,37
46-50	34	8,88
51-55	21	5,48
56-60	5	1,31
Total	383	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Edad



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo el 100%, 59 personas que son el 15% tienen una edad entre 21 a 25 años, 51 personas que son el 13% tienen entre 26 a 30 años, 62 de los encuestados que son el 16% tienen entre 31 a 35 años, 73 personas que son el 19% están entre los 36 a 40 años, 78 de los encuestados que son el 20% están entre los 41 a 45 años, 34 encuestados que son el 9% tienen entre 46 a 50 años, 21 personas que son el 5% tienen entre 51 a 55 años y 5 personas que son el 1% tienen entre 56 a 60 años.

Interpretación

Los posibles consumidores se encuentran distribuidos entre diferentes edades la mayoría está los 36 a 45, a este segmento es al cual hay que dirigir la mayor cantidad de esfuerzos sin descuidar a los otros grupos de edades, que también representan un considerable porcentaje.

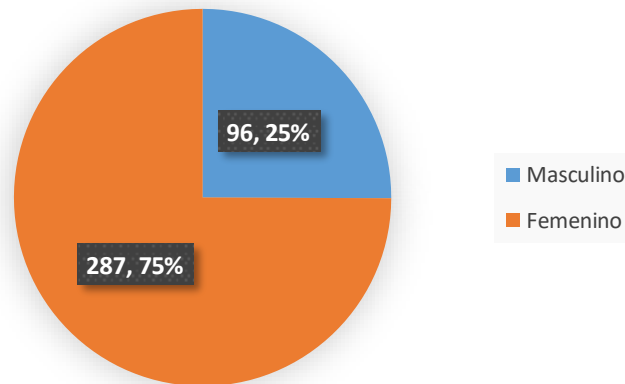
Género:

Tabla 6: Genero

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	96	25,07
Femenino	287	74,93
Total	383	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2: Genero



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo el 100%, el 25% que son 96 personas son de género masculino y el 75% que son 287 personas son mujeres.

Interpretación

El público objetivo principal lo constituyen las mujeres que son 287, esto sugiere que las estrategias de marketing y desarrollo de productos deberían estar enfocadas en las preferencias y

necesidades de las mujeres, pero aun así hay que tomar en cuenta que también hay hombres que suelen realizar las compras.

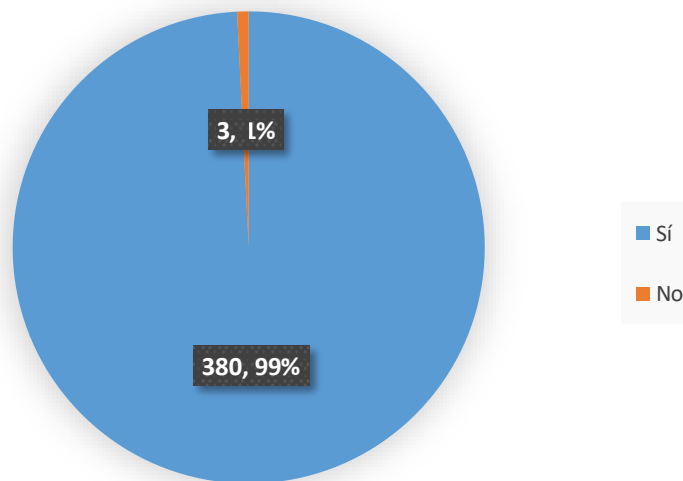
1. ¿Consume algún tipo de hamburguesas, ya sea a base de proteína vegetal o animal?

Tabla 7: Consumo de Hamburguesas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	380	99,22
No	3	0,78
Total	383	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3: Consumo de hamburguesas



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo un 100%, el 99% que son 380 personas respondieron que sí consumen hamburguesas ya sean hechas a base de proteína vegetal o animal y el 1% que son 3 personas respondieron que no consumen hamburguesas.

Interpretación

El 99% es el mercado potencial para las hamburguesas de lenteja, ya que se puede observar que si hay demanda por las hamburguesas, lo que significa una gran cantidad de personas que llegarían a consumir el producto, se podrá atraer a este mercado al producto que se pretende ofrecer destacando sus propiedades en base a estrategias.

2. **¿Qué aspectos o características considera más importantes al momento de elegir una hamburguesa? Marque según la importancia que le dé a cada uno de ellos, donde 1 es muy importante, 2 Importante, 3 algo importante y 4 nada importante**

Tabla 8: Aspectos y características más importantes al momento de elegir una hamburguesa en frecuencia

	1=Muy importante	2=Importante	3= Algo importante	4= Nada importante	Total
Precio	170	136	52	25	383
Sabor	266	72	18	27	383
Atención al cliente	241	59	59	24	383
Calidad(Ingredientes frescos)	244	58	56	25	383
Marca	25	117	170	71	383
Tipo de envase	26	114	146	97	383

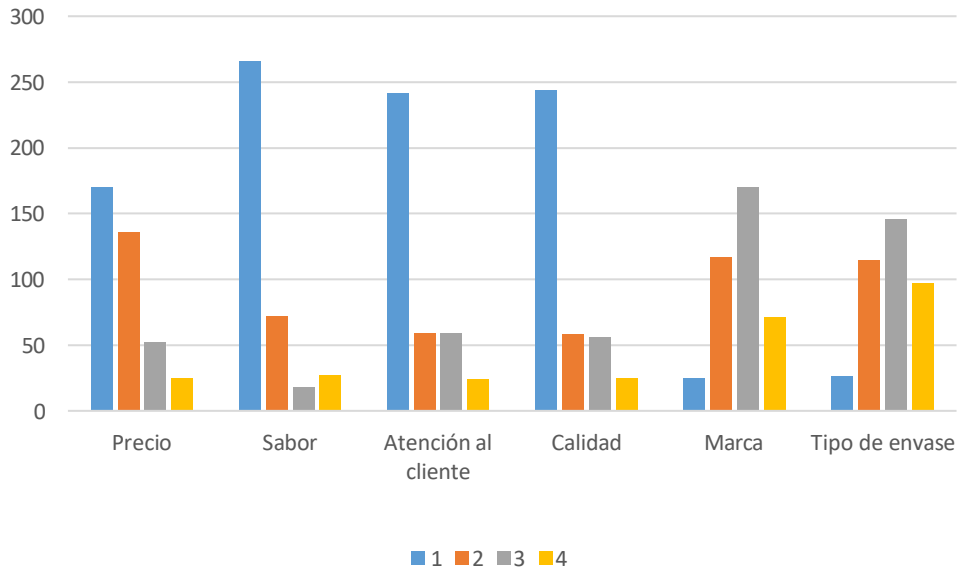
Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Aspectos y características más importantes al momento de elegir una hamburguesa en porcentaje

	1=Muy importante	2=Importante	3= Algo importante	4= Nada importante	Total
Precio	44,39	35,51	13,58	6,53	100
Sabor	69,45	18,80	4,70	7,05	100
Atención al cliente	62,92	15,40	15,40	6,27	100
Calidad	63,71	15,14	14,62	6,53	100
(Ingredientes frescos)					
Marca	6,53	30,55	44,39	18,54	100
Tipo de envase	6,79	29,77	38,12	25,33	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Aspectos y características más importantes al momento de elegir una hamburguesa



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo el 100%, asignaron una cierta importancia que se da al momento de elegir una hamburguesa a cada factor propuesto, los cuales son:

Precio: El mayor porcentaje es de 44% que son 170 personas en el que indican como muy importante este factor.

Sabor: Con un porcentaje de 69% que son 266 encuestados es considerado como una característica muy importante.

Atención al cliente: 241 encuestados que son el 63% consideran que es un factor muy importante.

Calidad: El 64% que son 244 personas consideran la calidad como una característica muy importante, donde los ingredientes frescos son algo muy importante en la percepción del cliente sobre el producto.

Marca: Este factor es considerado como algo importante por una mayoría que es el 44% que representa a 170 personas.

Tipo de envase: el 38% que son 146 personas consideran el tipo de envase como una característica algo importante.

Interpretación

En los resultados se pueden observar las preferencias de los encuestados, donde el sabor es el factor más determinante para 266 de los encuestados, seguido de cerca por la calidad que escogieron 244 de los encuestados y la atención al cliente escogido por 241. Esto indica que,

aunque el precio es importante, los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por un producto que cumpla con sus expectativas en términos de sabor y calidad.

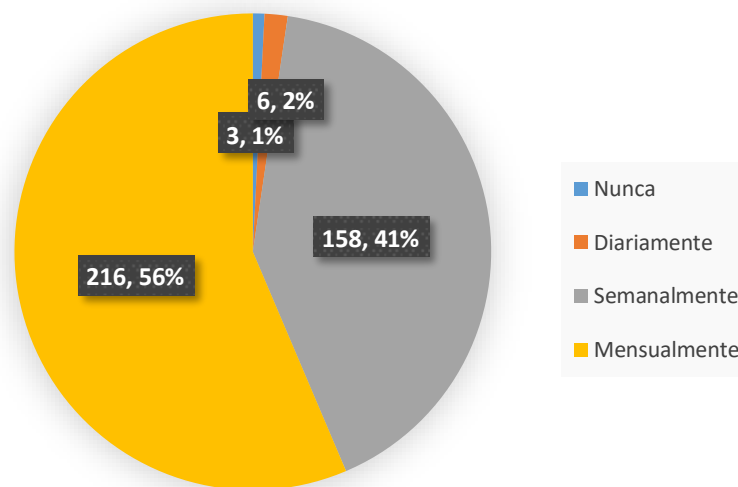
3. ¿Cada cuánto consume hamburguesas?

Tabla 10: Frecuencia de consumo de hamburguesas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	0,78
Diariamente	6	1,57
Semanalmente	158	41,25
Mensualmente	216	56,40
Total	383	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Frecuencia de consumo de hamburguesas



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo el 100%, 3 personas que son el 1% nunca consumen hamburguesa, 6 personas que son el 2% consumen diariamente, el 41% consumen semanalmente, el 56% consume mensualmente.

Interpretación

Sólo el 1% de los encuestados indicó nunca consumir hamburguesas, lo cual representa un bajo porcentaje, en cambio existe un considerable porcentaje del 99% que consume hamburguesas ya sea de forma ocasional o regular. Este alto nivel de consumo, especialmente el de aquellos que optan por las hamburguesas como parte de su alimentación habitual, garantiza una demanda estable y continua, favoreciendo la oferta del producto que se ofrece, con un mercado sólido.

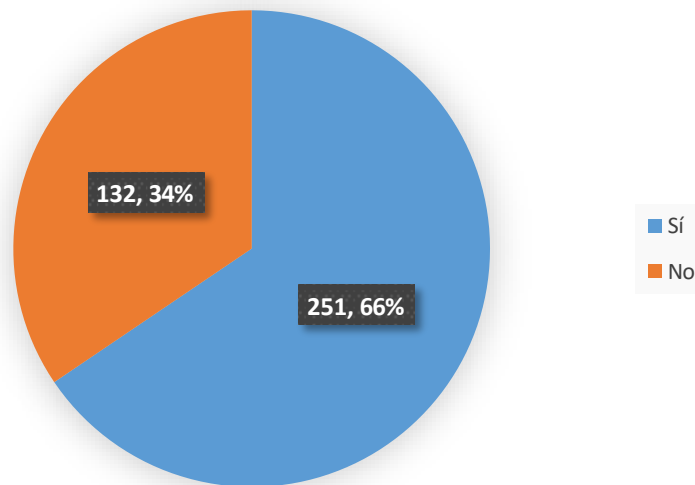
4. ¿Tenía conocimiento sobre las hamburguesas de lenteja?

Tabla 11: Conocimiento de las hamburguesas de lenteja

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	251	65,54
No	132	34,46
Total	383	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Conocimiento de las hamburguesas de lenteja



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo un 100%, el 66% que son 251 personas respondió que sí conocían que hay hamburguesas de lenteja y el 34% que son 132 respondió que no las conocían.

Interpretación

Un porcentaje considerable de la población (66%) ya está al tanto de la existencia de hamburguesas de lentejas. Esto indica que una parte significativa del mercado objetivo ya ha sido expuesta al producto y podría estar interesada en probarlo o consumirlo regularmente. Aunque hay un porcentaje (34%) que desconoce este producto, representa una oportunidad para educar al mercado sobre los beneficios nutricionales de las hamburguesas de lenteja.

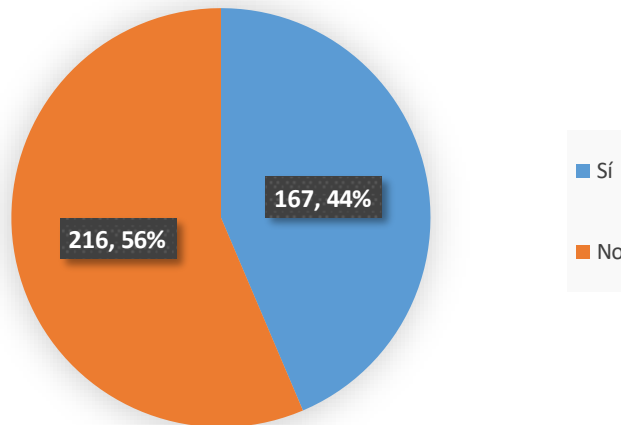
5. ¿Sabía que la lenteja es el grano que tiene el sabor y color más parecido al de la carne?

Tabla 12: Conocimiento sobre el parecido de la lenteja en sabor y color a la carne

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sí	167	43,60
No	216	56,40
Total	383	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7: Conocimiento sobre el parecido de la lenteja en sabor y color a la carne



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo un 100%, el 44% que representa a 167 personas respondió que sí sabían que la lenteja es el grano que más se parece en sabor y color a la lenteja y el 56% que representa a 216 personas contestó que no sabían sobre esto.

Interpretación

El 56% no está familiarizado con la idea de que la lenteja tenga un sabor y color similar a la carne. Esto sugiere que se puede cautivar al encuestado con el producto, al saber que tiene similitud con la carne estarían más dispuestos a comprarlo. El 44% de los encuestados sí reconoce la similitud, este segmento representa un público objetivo inicial dispuesto a probar el producto y convertirse en clientes habituales.

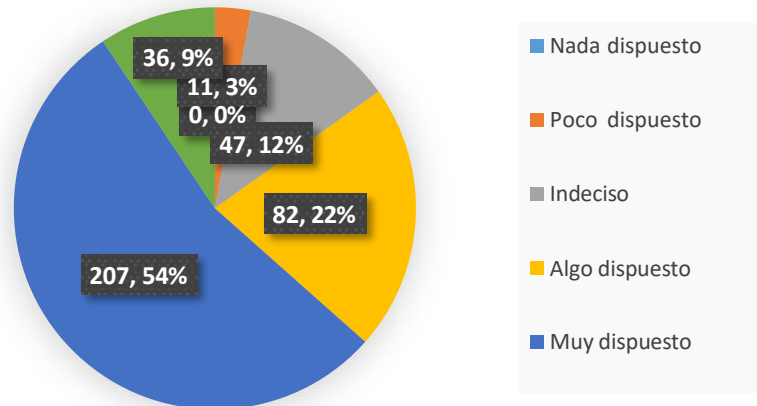
6. ¿Cuán dispuesto estaría a consumir hamburguesas de lenteja?

Tabla 13: Disposición a consumir hamburguesas de lenteja

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nada dispuesto	0	0,00
Poco dispuesto	11	2,87
Indeciso	47	12,27
Algo dispuesto	82	21,41
Muy dispuesto	207	54,05
Las probaría si me las ofrecen	36	9,4
Total	383	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Disposición a consumir hamburguesas de lenteja



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo el 100%, 0 personas que son el 0% está nada dispuesto a consumir hamburguesas de lenteja, el 3% que son 11 personas respondió que está poco dispuesto, el 12% que son 47 estaría indeciso, el 21% que son 82 personas estaría algo dispuesto, el 54% que son 207 personas estaría muy dispuesto y el restante 9% que son 36 personas las probarían si se las ofrecen.

Interpretación

Este resultado revela un alto nivel de interés en probar hamburguesas de lenteja. Si bien un pequeño porcentaje (3%) se muestra poco dispuesto, la gran mayoría de los encuestados está dispuesta a probarlas, ya sea porque están algo, muy dispuestos o las probarían si se las ofrecen. Ningún encuestado rechazó completamente la idea de probar hamburguesas de lenteja, lo cual es bueno. El segmento de los indecisos y los que probarían si se las ofrecen representa una gran oportunidad para expandir la clientela a través de promociones de muestras para degustar.

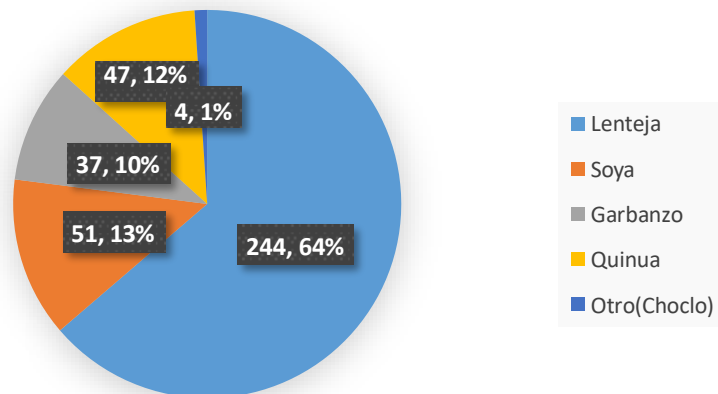
7. ¿Cuál es el grano de su preferencia?

Tabla 14: Grano de preferencia

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Lenteja	244	63,71
Soya	51	13,32
Garbanzo	37	9,66
Quinua	47	12,27
Otro(Choclo)	4	1,04
Total	383	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9: Grano de preferencia



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo el 100%, el 64% que son 244 personas prefieren la lenteja, el 13% que son 51 personas prefieren la soya, el 10% que son 37 personas prefieren el garbanzo, el 12% que son 47 personas prefieren la quinua, el 1% que son 4 personas prefieren otro grano.

Interpretación

El 64% de los encuestados expresó una preferencia por las hamburguesas de lenteja, lo que representa una oportunidad significativa para posicionar el producto como un referente en el mercado de hamburguesas vegetales. La soya, el garbanzo y la quinua también mostraron una demanda considerable, lo que indica un potencial para diversificar la oferta y atender a un público más amplio. Estos resultados sugieren que existe un interés creciente por las opciones vegetales y que la marca puede aprovechar esta tendencia al ofrecer una variedad de productos que satisfagan las diferentes preferencias de los consumidores.

8. ¿En qué establecimientos desearía poder encontrar las hamburguesas de lenteja?

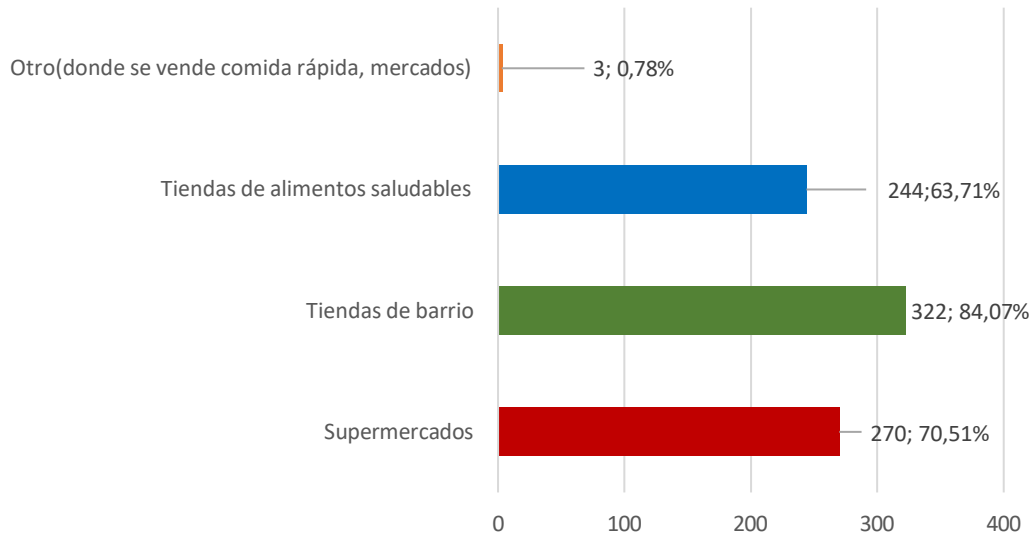
Marque todos los que apliquen

Tabla 15: Establecimientos en donde se desearía encontrar las hamburguesas de lenteja

Opciones	Frecuencia de selección múltiple	% en relación a los 383 encuestados	Encuestados que no seleccionaron la opción	% de los que no seleccionaron la opción	Total frecuencia	Total %
Supermercados	270	70,50	113	29,50	383	100
Tiendas de barrio	322	84,07	61	15,93	383	100
Tiendas de alimentos saludables	244	63,71	139	36,29	383	100
Otro(donde se vende comida rápida, mercados)	3	0,78	380	99,22	383	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Establecimientos en donde se desearía encontrar las hamburguesas de lenteja



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo el 100%, 270 veces que representa que en un 70% fue seleccionada la opción de supermercados como el establecimiento donde se desearía encontrar las hamburguesas de lenteja, 322 veces representando un 84% fueron seleccionadas las tiendas de barrio, las tiendas de alimentos saludables fueron seleccionadas 244 veces que es un 64% y 3 veces que resulta en 1% escogieron otros establecimientos como el mercado.

Interpretación

La encuesta realizada a 383 personas revela una clara preferencia por encontrar las hamburguesas de lenteja en tiendas de barrio (84%) y supermercados (70%). Las tiendas de alimentos saludables también muestran un alto porcentaje de preferencia (64%), mientras que otros establecimientos como los mercados obtuvieron una preferencia mínima (1%).

El alto porcentaje de preferencia por las tiendas de barrio sugiere que los consumidores ven este tipo de establecimiento como un lugar conveniente y accesible para adquirir productos cotidianos, incluyendo las hamburguesas de lenteja.

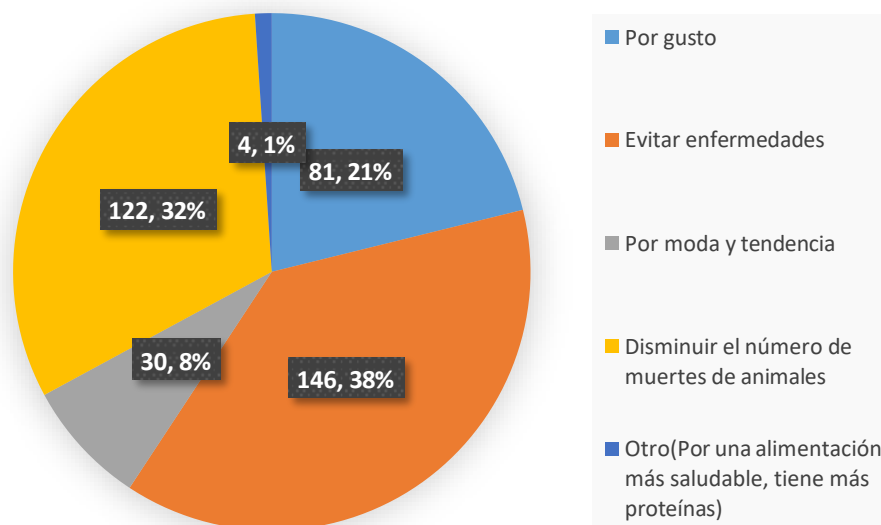
9. ¿Cuál es el motivo por el que consumiría hamburguesas de lenteja?

Tabla 16: Motivo por el que se consumiría hamburguesas de lenteja

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Por gusto	81	21,15
Evitar enfermedades	146	38,12
Por moda y tendencia	30	7,83
Disminuir el número de muertes de animales	122	31,85
Otro(Por una alimentación más saludable, tiene más proteínas)	4	1,04
Total	383	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11: Motivo por el que se consumiría hamburguesas de lenteja



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo el 100%, el 21 % que son 81 personas consumirían hamburguesas de lenteja por gusto, el 38% que son 146 las consumirían para evitar enfermedades, el 8% que son 30 consumirían por moda y tendencia, el 32% que son 122 consumirían para disminuir el número de muertes de animales y el 1% que son 4 lo harían por otros motivos.

Interpretación

El 39% de los encuestados, 38% por evitar enfermedades y 1% por una alimentación saludable, mencionan a la salud y bienestar como una motivación principal. Esto indica un fuerte potencial de mercado entre consumidores conscientes de la salud y que buscan alternativas a la carne. Por lo que la hamburguesa de lenteja es perfecta para ellos por sus beneficios nutricionales.

El 32% de los encuestados se decanta por reducir el número de muertes de animales. Este segmento representa un mercado interesado en opciones alimentarias más éticas y sostenibles, esto sirve para mostrar un impacto positivo en el bienestar animal, ya que la hamburguesa es vegana, no contiene huevo.

El 29% de los encuestados lo hacen por curiosidad, 8% por moda y tendencia y el 21% por gusto, como motivo para probar las hamburguesas de lenteja. Este grupo representa una oportunidad para capitalizar las últimas tendencias en alimentación y atraer a consumidores más jóvenes.

10. ¿Qué atributos piensa que son más importantes para una hamburguesa de lenteja?

Señale del 1 al 5 donde 1 es el más importante y 5 el menos importante

Tabla 17: Atributos más importantes para una hamburguesa de lenteja en frecuencia

Opciones	1	2	3	4	5	Total
Sabor	313	33	10	25	2	383
Precio	126	186	40	29	2	383
Tamaño	187	105	51	36	4	383
Presentación	57	155	112	52	7	383
Calidad y frescura (Ingredientes frescos)	245	55	45	33	5	383

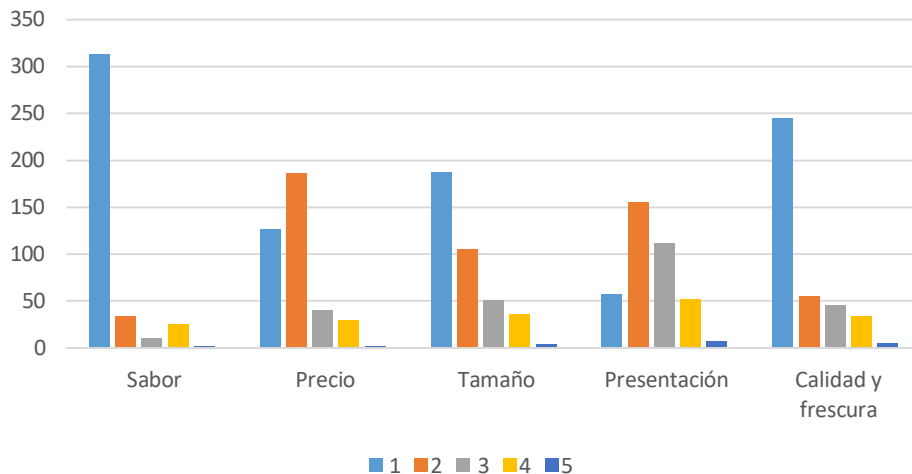
Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Atributos más importantes para una hamburguesa de lenteja en porcentaje

Opciones	1	2	3	4	5	Total
Sabor	81,72	8,62	2,61	6,53	0,52	100
Precio	32,90	48,56	10,44	7,57	0,52	100
Tamaño	48,83	27,42	13,32	9,40	1,04	100
Presentación	14,88	40,47	29,24	13,58	1,83	100
Calidad y frescura (Ingredientes frescos)	63,97	14,36	11,75	8,62	1,31	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 12: Atributos más importantes para una hamburguesa de lenteja



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo el 100%, asignaron una cierta importancia que darían a cada atributo al momento de elegir una hamburguesa de lenteja:

Sabor: 313 encuestados que conforman un 82% consideran el sabor como el atributo más importante.

Precio: El 48% que son 186 personas, donde 1 era el más importante y 5 el menos importante ellos le dieron al precio una relevancia de 2.

Tamaño: 187 encuestados que son el 49% consideran que es un atributo muy importante.

Presentación: el 40% que son 155 encuestados le dieron una importancia de 2 a este atributo.

Calidad y frescura: El 64% que son 245 personas consideran la calidad y frescura como un atributo que tiene una importancia alta.

Interpretación

Los datos obtenidos de la encuesta de 383 personas sobre sus preferencias al elegir una hamburguesa de lenteja revelan lo siguiente: El 82% de los encuestados considera el sabor como el atributo más importante al momento de elegir una hamburguesa de lenteja, por lo que el negocio debe enfocarse en producir un producto con un sabor agradable y exquisito; el 64% de los encuestados considera la calidad y frescura como un atributo muy importante, es por eso que se debe elaborar el producto con ingredientes frescos el sabor es prioritario; el precio (48%) también juega un papel relevante; tanto el tamaño (49%) como la presentación (40%) son considerados atributos importantes por una gran parte de los encuestados, esto implica que la porción y la apariencia de la hamburguesa también influirán en la decisión de compra.

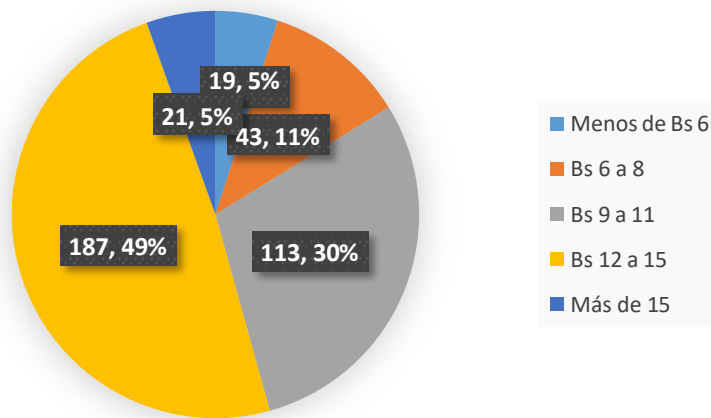
11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 2 unidades de hamburguesas de lenteja?

Tabla 19: Precio por el que estaría dispuesto a pagar por un paquete de 2 unidades de hamburguesas de lenteja

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Menos de Bs 6	19	4,96
Bs 6 a 8	43	11,23
Bs 9 a 11	113	29,50
Bs 12 a 15	187	48,83
Más de Bs 15	21	5,48
Total	383	100,00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13: Precio por el que estaría dispuesto a pagar por un paquete de 2 unidades de hamburguesas de lenteja



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo el 100%, 19 de los encuestados que son el 5% pagarían menos de 6 Bs. por un paquete de 2 unidades de hamburguesas de lenteja, 43 que son el 11% pagarían de 6 a 8 Bs., 113 personas que son el 30% pagarían de 9 a 11 Bs., 187 que son el 49% pagarían de 12 a 15 Bs. y los restantes 21 encuestados que son el 5% pagarían más de 15 Bs.

Interpretación

Existe una alta disposición a pagar por un paquete de 2 unidades de hamburguesas de lenteja. A partir de los resultados, podemos extraer las siguientes conclusiones:

- La mayor parte de los encuestados (49%) estaría dispuesta a pagar entre 12 a 15 Bs. por el producto. Esto sugiere que este rango de precios podría ser el más óptimo para maximizar las ventas.

- Un porcentaje considerable (30%) estaría dispuesto a pagar un precio un poco más bajo, entre 9 a 11 Bs., un 5% pagaría más de Bs 15, lo que indica una demanda potencial para un producto de mayor calidad o con ingredientes Premium.
- Aunque en menor proporción, existe un segmento de consumidores (5%) que buscaría un producto más económico, pagando menos de 6 Bs. por paquete, un 11% entre Bs 6 a 8.

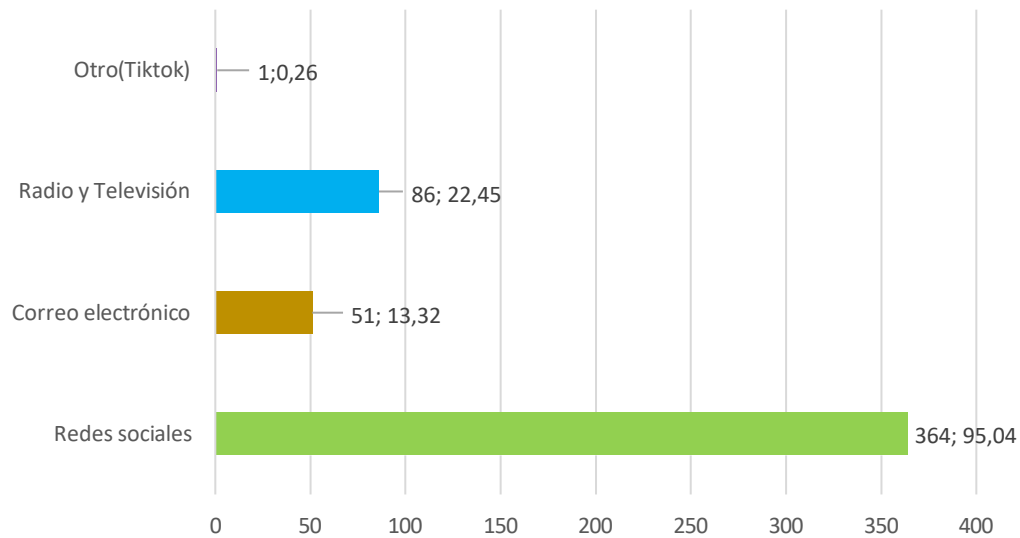
12. ¿A través de qué medios le gustaría recibir información y publicidad comercial acerca del producto? Marque todas las que apliquen

Tabla 20: Medios de los que les gustaría recibir información y publicidad comercial acerca del producto

Opciones	Frecuencia de selección múltiple	%en relación a los 383 encuestados	Encuestados que no seleccionaron la opción	% de los que no seleccionaron la opción	Total frecuencia	Total porcentaje
Redes sociales	364	95,04	19	4,96	383	100
Correo electrónico	51	13,32	332	86,68	383	100
Radio y Televisión	86	22,45	297	77,55	383	100
Otro (Tiktok)	1	0,26	382	99,74	383	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14: Medios de los que les gustaría recibir información y publicidad comercial acerca del producto



Fuente: Elaboración propia

Análisis

De los 383 encuestados, haciendo el 100%, fue seleccionada la opción de redes sociales como el medio a través del cual se quisiera recibir información y publicidad sobre el producto 264 veces que representa que un 95%, el correo electrónico fue seleccionada 51 veces representando un 13%, la radio y televisión fueron seleccionadas 86 veces que es un 22% y la opción de otro fue seleccionada 1 vez que es el 0,26%.

Interpretación

Los canales de comunicación preferidos por los consumidores potenciales de hamburguesas de lenteja son las redes sociales, ya que el 95% de los encuestados las seleccionó como su medio preferido para recibir información y publicidad lo que indica una fuerte tendencia hacia el marketing digital. Los resultados muestran un bajo interés en medios tradicionales como

la radio y la televisión, con solo un 22%, esto sugiere que destinar recursos a publicidad en estos medios podría no ser la estrategia más efectiva.

3.1.3. Conclusiones de la investigación de mercados

- El público objetivo principal son los grupos de edad entre 21 y 45 años que representan el 73% del total de encuestados. Esto indica que la mayor parte del interés por este tipo de producto se concentra en personas jóvenes y adultas.
- El producto será mayormente dirigido a las mujeres ya que son las que más realizan las compras
- Existe un mercado potencial enorme para las hamburguesas de lenteja, ya que casi en su totalidad los encuestados consumen hamburguesas.
- El sabor es un factor muy importante cuando se escoge una hamburguesa seguido de cerca por la calidad y la atención al cliente.
- Existe un consumo frecuente de hamburguesas por lo que esto favorece al negocio, ya que va existir demanda, y el producto será un gran sustituto para las hamburguesas tradicionales.
- Una parte significativa del mercado objetivo ya tiene conocimiento de las hamburguesas de lenteja y podría estar interesada en probarlo o consumirlo regularmente. Y al porcentaje que desconoce este producto se le debe hacer conocer sobre los beneficios nutricionales y el sabor de las hamburguesas de lenteja.
- Se podría atraer al encuestado haciendo degustar el producto, así los que no tenían conocimiento de la similitud que tiene la lenteja con la carne estarían más dispuestos a

comprarlo. Los encuestados que sí tenían conocimiento estarán dispuestos a probar el producto y ser clientes recurrentes.

- De acuerdo a los resultados se puede evidenciar un alto nivel de interés en probar hamburguesas de lenteja, por lo que habrá aceptación en el mercado, los que la probarían si se les ofrece representan una oportunidad para ganar clientes a través de promociones donde se deguste el producto.
- Al enfocarse en la lenteja, se puede posicionar la marca como un referente en el mercado de hamburguesas vegetales, ya que tienen el mayor grado de preferencia, pero como existen personas que tienen una preferencia por otros granos se puede considerar en un futuro el expandir la línea de productos.
- Los canales de distribución que se deben priorizar son las tiendas de barrio, sin olvidar a los supermercados y las tiendas de alimentos saludables para posicionar el producto como una opción saludable y natural.
- El producto tendrá demanda ya que es saludable y los encuestados desean prevenir enfermedades, al igual que de esta forma buscan reducir el número de muertes de animales, además que el producto será vegano ya que no contendrá huevo, será ideal para este segmento.
- Los encuestados tomarán en cuenta al elegir la hamburguesa de lenteja el sabor, calidad y frescura en primera instancia, seguido del precio, tamaño y presentación, por eso es importante ofrecer productos de calidad a un precio justo de acuerdo a su tamaño.
- La mayor parte de los encuestados pagaría entre 9 y 11 Bs. por el producto que consta de 2 unidades. Esto sugiere que este rango de precios podría ser el más óptimo para

maximizar las ventas, también puede considerarse el precio entre 12 y 15 Bs. que es la cifra que le sigue.

- Centrarse en las redes sociales como medio principal para dar información y publicidad del producto, tener una fuerte presencia en el mundo digital. Reducir al mínimo la inversión en publicidad en radio y televisión, priorizando los canales digitales que han demostrado ser más efectivos.

3.1.4. Estimación de la demanda

La demanda actual del producto es la cantidad de personas que estarían dispuestas a adquirir el nuevo producto en un periodo determinado.

Para el cálculo de este valor se considera los datos y resultados de la investigación de mercado, como la proyección de las familias de la ciudad de Tarija, la frecuencia de consumo diario y la disposición a probar el producto diariamente. Por último, se determina la cuota de mercado que la empresa desea cubrir.

- Para el año 2022 las familias de la ciudad de Tarija fueron de 89359 familias.
- El 99,22% de las familias de la ciudad de Tarija consumen hamburguesas.
- El 1,57% de las familias consumen hamburguesas diariamente según datos de la encuesta realizada.
- El 85% de las familias estarían dispuestas a consumir el producto según la encuesta realizada en la investigación de mercados.
- Se estableció una cuota de mercado del 6%.

Tabla 21: Estimación de la demanda

Total de familias	Familias que consume hamburguesas (A)	Frecuencia de consumo diario(B)	Disposición a comprar el producto(C)	Personas dispuestas a comprar el producto diariamente	Cuota de Mercado
100%	99,22%	1,57%	85%	(B*D)	6,00%
89359	88662,00	1402,94	75955,15	1192,50	71,55

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la investigación de mercado y datos del INE.

3.2. FUNCIÓN DEL MARKETING

El marketing en este proyecto tiene como objetivo principal posicionar las hamburguesas de lentejas como una alternativa saludable, sabrosa y atractiva para los consumidores de Tarija, especialmente para las familias y, en particular, las madres de familia. Se buscará generar una percepción positiva de la marca, destacando los beneficios nutricionales del producto y creando una propuesta de valor única.

3.2.1. Segmentación de Mercado

El mercado objetivo se ha definido como las familias de la provincia de Cercado, con un enfoque especial en las madres de familia. Este segmento ha sido seleccionado debido a:

- Preocupación por la salud: Las madres de familia suelen ser más conscientes de la nutrición y buscan opciones saludables para sus familias.
- Influencia en las decisiones de compra: Las madres de familia son las principales tomadoras de decisiones en cuanto a la alimentación del hogar.

- Búsqueda de alternativas: Existe una creciente demanda de productos alimenticios saludables y diferentes a las opciones tradicionales.

Sin embargo, se realizó una segmentación más detallada considerando las siguientes dimensiones:

Segmentación Geográfica:

Región: Ciudad de Tarija, provincia cercado.

Segmentación Demográfica:

- Edad: adultos jóvenes y adultos de mediana edad, quienes son más propensos a probar nuevos productos y a preocuparse por la salud.
- Sexo: Principalmente mujeres, especialmente madres de familia, pero también hombres conscientes de la salud y la alimentación.
- Nivel socioeconómico: Se considerarán los segmentos medio y alto, que suelen tener mayor disposición a pagar por productos saludables y de calidad.
- Tamaño del hogar: Se dará prioridad a hogares con niños, ya que las madres de familia con niños suelen ser más conscientes de la nutrición.

Segmentación Psicográfica:

- Estilo de vida: Consumidores conscientes de la salud, personas que buscan opciones alimenticias saludables y naturales.
- Innovadores: Individuos que están dispuestos a probar nuevos productos y tendencias.
- Familias: Personas que priorizan la alimentación saludable para sus familias.
- Actitudes: Apertura a nuevos sabores, personas que disfrutan de experimentar con diferentes tipos de comida.

3.2.2. Marketing Mix

3.2.2.1. Producto:

El producto que ofrecerá la empresa de NutriBurgers son las hamburguesas de lentejas, un alimento saludable y nutritivo elaborado con ingredientes naturales y de alta calidad.

Características del producto:

- **Ingredientes:** Las hamburguesas estarán elaboradas con lentejas de alta calidad, adquiridas directamente del mercado campesino de Tarija, Se utilizarán otros ingredientes naturales como cebolla, harina, especias.
- **Tamaño y presentación:** Cada empaque constará de dos hamburguesas, envasadas individualmente en bolsas biodegradables de la empresa Entropía, con un peso de 170gr lo cual significaría que cada hamburguesa pesaría 85gr.
- **Valor nutricional:** Se destacarán los beneficios nutricionales de las hamburguesas de lentejas, como su alto contenido en proteínas vegetales, fibra y hierro.

3.2.2.2. Precio

El precio es un factor crucial en la decisión de compra de los consumidores. Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada a las familias de la provincia de Cercado, donde la mayoría expresó su disposición a pagar entre 12 a 15 Bs. por un paquete de dos hamburguesas de lentejas, se establecerá el siguiente rango de precios:

- **Precio base:** 15 Bs por un paquete de dos hamburguesas. Este precio se considera atractivo para el consumidor y permite obtener un margen de ganancia razonable.

- Estrategia de precios: Se implementará una estrategia de precios flexible, que permita realizar ajustes en función de las condiciones del mercado, las promociones y las temporadas.

Factores a considerar:

- Costo de producción: Se realizará un análisis detallado de los costos de producción para garantizar que el precio cubra todos los gastos y genere una utilidad adecuada.
- Percepción de valor: Se comunicará claramente el valor agregado del producto, destacando su calidad, ingredientes naturales y beneficios nutricionales.
- Segmentación del mercado: Se podrán establecer precios diferenciados para diferentes segmentos de mercado, como, por ejemplo, descuentos para grandes volúmenes de compra o promociones especiales para clientes frecuentes.

3.2.2.3. Plaza o Distribución

La estrategia de distribución de NutriBurgers se centrará en garantizar la disponibilidad del producto en los puntos de venta más accesibles y convenientes para los consumidores, considerando los resultados de la encuesta realizada.

Canales de distribución:

Canal Directo:

Figura 4: Ilustración del canal de distribución directo

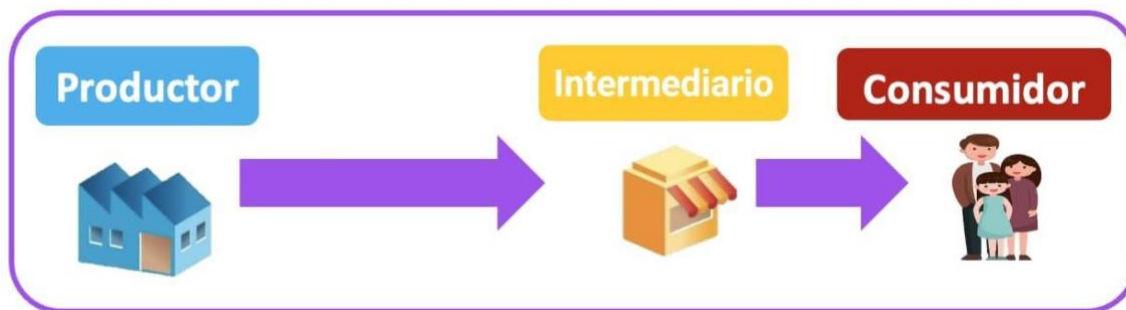


Fuente: Econosublime; Canales de distribución.

- **Venta en el local propio:** Este es un canal de distribución directo donde el consumidor final adquiere el producto directamente del productor (en este caso, NutriBurgers). Se contará con un local físico ubicado cerca del mercado campesino, lo que permitirá un mayor control sobre la presentación del producto, la atención al cliente y la venta directa al consumidor. Este local también servirá como punto de venta al por mayor para los intermediarios.
- **Venta en línea:** Se desarrollará una plataforma de comercio electrónico para facilitar la compra de las hamburguesas de lentejas a domicilio, ampliando así la cobertura geográfica y llegando a un público más amplio. A través de la plataforma de comercio electrónico, los consumidores pueden realizar pedidos y recibir los productos en sus hogares. Este canal permite llegar a un público más amplio y ofrece mayor comodidad al cliente.

Canal Indirecto:

Figura 5: Ilustración de canal de distribución indirecto.



Fuente: Econosublime; canales de distribución.

- **Tiendas de barrio:** De acuerdo con la encuesta, las tiendas de barrio son el canal de distribución preferido por los consumidores. Se establecerán alianzas estratégicas con una red de tiendas de barrio en la provincia de Cercado, priorizando aquellas ubicadas en

zonas residenciales y con un alto tráfico de personas. También se realizará la distribución de las hamburguesas por medio de los supermercados, pero con prioridad en las tiendas de barrio.

- **Mayoristas:** Los mayoristas adquieren grandes cantidades de producto para luego distribuirlo a tiendas especializadas, supermercados y otros minoristas. Este canal es útil para expandir la distribución a un mayor número de puntos de venta. Se establecerán relaciones comerciales con mayoristas de alimentos saludables para distribuir el producto a un mayor número de tiendas especializadas y supermercados.

Logística:

- **Distribución directa:** Se realizará una distribución directa desde el local propio a las tiendas de barrio, garantizando la frescura del producto y un control de calidad más eficiente.
- **Transporte refrigerado:** Se utilizará transporte refrigerado para mantener la cadena de frío y asegurar la calidad de las hamburguesas durante el transporte.

Cobertura geográfica:

Provincia de Cercado: Inicialmente, se concentrará la distribución en la provincia de Cercado, donde se encuentra el mayor potencial de mercado.

Expansión a otras regiones: A mediano plazo, se evaluará la posibilidad de expandir la distribución a otras regiones del país, siempre y cuando existan las condiciones adecuadas para garantizar la calidad del producto y la satisfacción del cliente.

3.2.2.4. Promoción:

La estrategia de promoción de NutriBurgers se centrará en generar conciencia de marca, posicionar el producto como una opción saludable y deliciosa, y fomentar la prueba y repetición

de compra. Dada la preferencia de los consumidores por las redes sociales, se desarrollarán las siguientes acciones:

1. Redes Sociales:

- Selección de plataformas: Se priorizarán las redes sociales con mayor alcance y afinidad con el público objetivo, como Instagram, Facebook y Tiktok.
- Creación de perfiles corporativos: Se diseñarán perfiles atractivos y coherentes con la identidad de marca, utilizando imágenes de alta calidad y contenido relevante.
- Contenido de valor: Se creará contenido variado y atractivo, como recetas, consejos nutricionales, testimonios de clientes, detrás de cámaras, y promociones especiales.
- Influencer marketing: Se establecerán colaboraciones con Influencer locales relacionados con la alimentación saludable, el estilo de vida saludable y la gastronomía para llegar a un público más amplio y generar confianza en el producto.
- Concursos y sorteos: Se organizarán concursos y sorteos en redes sociales para incentivar la participación y generar engagement con la marca.
- Publicidad pagada: Se invertirá en publicidad pagada en las redes sociales para llegar a un público más segmentado y aumentar el alcance de las publicaciones.

Ejemplo de campaña en redes sociales:

Objetivo: Dar a conocer el producto y generar interés en la audiencia.

Plataforma: Instagram

Contenido:

- Reel corto mostrando la preparación de las hamburguesas.
- Carrusel con fotos de las diferentes variedades de hamburguesas.
- Stories con preguntas y respuestas sobre el producto.

- Sorteo de un paquete de hamburguesas para los seguidores que etiqueten a dos amigos y den like a la publicación.

Hashtags: #NutriBurguers #HamburguesasDeLentejas #ComidaSaludable #Tarija

2. Relaciones Públicas:

- Comunicados de prensa: Se elaborarán comunicados de prensa para anunciar el lanzamiento del producto, destacando sus características únicas y beneficios para la salud.
- Eventos: Se participará en eventos locales relacionados con la alimentación saludable y la gastronomía para dar a conocer el producto y generar muestras gratis.
- Colaboraciones con medios locales: Se buscarán colaboraciones con medios de comunicación locales (periódicos, revistas, radios) para difundir información sobre el producto y la marca.

3.2.3. Estrategias de Promoción

3.2.3.1. Estrategia de Branding (diseño de Imagen: Marca, Colores, Logotipo y Slogan)

Nombre de la Marca: NutriBurgers

El nombre "NutriBurgers" es una elección acertada, ya que comunica de manera clara y concisa los atributos principales del producto: su carácter nutritivo y su formato de hamburguesa. Es un nombre fácil de recordar y que genera una asociación positiva con la salud y el bienestar.

Logotipo

Figura 6: Ilustración del logotipo de la empresa "NutriBurgers"



"Sabor y nutrición en cada bocado."

Fuente: Elaboración propia.

ELEMENTOS GRÁFICOS:

Hamburguesa con rostro:

- Significado: La hamburguesa es el producto estrella y representa la esencia del negocio. Al darle un rostro sonriente, se personifica el producto, transmitiendo alegría, sabor y satisfacción al consumidor.
- Objetivo: Crear una conexión emocional con el cliente, generando una imagen amigable y cercana.

Forma circular:

- Significado: La forma circular simboliza unidad, totalidad y perfección. Representa un ciclo completo de satisfacción, desde la elección hasta el consumo del producto.
- Objetivo: Comunicar que NutriBurgers ofrece una experiencia completa y satisfactoria.

TIPOGRAFÍA:

- Características: La tipografía utilizada es amigable, legible y con un toque retro. Combina letras mayúsculas y minúsculas para crear un equilibrio visual.

- Objetivo: Transmitir calidez, confianza y un aire nostálgico, asociando el producto con momentos agradables y sabores tradicionales.

COLORES:

Amarillo:

- Significado: Representa alegría, optimismo, energía y apetito. Es un color que llama la atención y evoca sensaciones positivas.
- Objetivo: Asociar el producto con emociones positivas y estimular el deseo de consumirlo.

Naranja:

- Significado: Simboliza entusiasmo, creatividad y vitalidad. También está relacionado con la comida y la naturaleza.
- Objetivo: Complementar el amarillo, creando una paleta de colores cálida y atractiva que refuerza la identidad de la marca.

Marrones:

- Significado: Representan la tierra, la naturaleza y lo rústico. También están asociados con lo casero y lo artesanal.
- Objetivo: Transmitir la idea de un producto elaborado con ingredientes naturales y de alta calidad, hecho a mano con cuidado.

Verde:

- Significado: Simboliza la naturaleza, la salud y la frescura. Está asociado con alimentos saludables y nutritivos.
- Objetivo: Destacar el carácter saludable de las hamburguesas de lentejas, resaltando la presencia de vegetales e ingredientes naturales.

Slogan:

"Sabor y nutrición en cada bocado."

Este slogan destaca los dos principales atributos del producto: el sabor delicioso y el valor nutricional. Es una frase corta, fácil de recordar y que comunica claramente los beneficios de consumir las hamburguesas de lentejas.

Figura 7: Ilustración, diseño de empaque



Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Presupuesto de marketing

Tabla 22: Presupuesto de marketing

Medio	Detalle	Presupuesto mensual (Bs)	Presupuesto anual (Bs)
Publicidad pagada	Anuncios publicitarios por redes sociales (Facebook, Instagram y tik tok).	280	3360
Marketing de Influencer	Contratación de Influencer para realizar un video publicitario una vez al año	0	1500
Eventos	Asistir a eventos 3 veces al año	400	1200
Concursos y sorteos por redes sociales	Realización de sorteos por redes sociales una vez al mes	20	240
Publicidad impresa	Afiches, letreros, banners	300	3600
TOTAL		1.000	9.900

Fuente: Elaboración propia.

IV. PLAN DE PRODUCCIÓN

IV. PLAN DE PRODUCCIÓN

4.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Objetivo General

Implementar un proceso de producción eficiente y sostenible para las hamburguesas de lenteja, que garantice un producto de alta calidad, cumpliendo con los estándares sanitarios y legales, y satisfaciendo la demanda del mercado local en la ciudad de Tarija, provincia Cercado.

Objetivos Específicos

- Establecer las especificaciones técnicas del producto en cuanto a tamaño, peso, textura y vida útil.
- Describir el proceso productivo, para las hamburguesas de lenteja desde que se cuenta con la materia prima hasta el empaquetado del producto final.
- Identificar el equipo y maquinaria necesarios para cada etapa del proceso.
- Establecer un sistema de gestión de inventario eficiente para asegurar un suministro continuo de materia prima y evitar pérdidas por deterioro.
- Optimizar la distribución de la planta y las áreas de trabajo para maximizar la eficiencia.
- Establecer un sistema de control de calidad que incluya análisis de la materia prima, controles en proceso y análisis del producto final.

4.2. Diseño del producto

El producto se presentará en un sachet, conteniendo dos hamburguesas empacadas individualmente en bolsas al vacío para preservar su sabor y textura. En la parte frontal estará la marca. En la parte trasera la información nutricional, como se presenta a continuación:

Figura 9: Ilustración de parte trasera del empaque del producto



Fuente: Elaboración propia

Figura 8: Ilustración de la parte frontal del producto



Fuente: Elaboración propia

Figura 10: Producto en sachet dentro de una bolsa al vacío



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11: Especificaciones del producto

Parámetro	Valor
Ingredientes principales	Lentejas, cebolla, zanahoria, harina, sal, pimienta, comino, perejil ajo en polvo.
Peso	170 gramos el sachet, cada unidad será de 85 gramos
Diámetro	10 cm
Grosor	1 cm
Vida útil refrigerada	60 días
Mantener congelada	a -18°C

Fuente: Elaboración propia

Preparación:

1. Sacar porción del envase.
2. Colocar directamente al horno o sartén sin descongelar, con los aderezos que guste.
3. Cocinar por ambos lados la hamburguesa.

PREPARACION SARTÉN/PLANCHA:

1. Calentar bien el sartén o la plancha con aceite a fuego medio.
2. Sin descongelar coloca la hamburguesa directamente en el sartén/plancha. ·
3. Preparar durante 3 a 4 min. Por lado hasta dorar. · Procurar que el centro esté bien caliente.

PREPARACION HORNO:

1. Precalentar horno a 210 °C. Por 10 min.
2. En una lata aceitada colocar las hamburguesas sin descongelar.

3. Hornear 5-7 min. Por lado o hasta que doren.
4. Dar vuelta para conseguir un dorado homogéneo. (Tiempo y temperatura puede variar dependiendo del horno a utilizar).

Cuadro 12: Valores nutricionales de la hamburguesa de lenteja

HAMBURGUESAS DE LENTEJA	Composición para 85gramos/1 unid.
Energía	319,0 kcal
Proteínas	22 gramos
Grasas	1,7 gramos
Hidratos de carbono	54 gramos
Fibra	11 gramos
Hierro	8,2 mg.
Zinc	3,5 mg.
Potasio	660 mg.
Calcio	38 mg.
Vitamina B1	0,46 mg.
Vitamina B2	0,22 mg.
Vitamina B6	0,7 mg.

Fuente: Sevilla Gurme

4.3. Descripción del proceso de producción

Entrada de materia prima: Se adquieren la materia prima de los proveedores seleccionados, los ingredientes que cumplan con los estándares que se espera pueda otorgar un producto de calidad. Todos los insumos son inspeccionados a su llegada para garantizar su frescura y ausencia de contaminantes.

Procesamiento de la lenteja

Hidratación: Las lentejas se sumergen en agua fría durante un periodo de 8-12 horas para facilitar la cocción y mejorar su textura.

Lavado: Se lavan exhaustivamente con abundante agua para eliminar impurezas, tierra y residuos.

Cocción: Se cocinan en agua hasta alcanzar el punto óptimo de cocción, asegurando una textura suave y adecuada para el procesamiento posterior. Una vez cocidas, se procede a escurrirlas completamente.

Molienda: La mitad de la lenteja cocida será molida en una procesadora de alimentos para obtener una consistencia pastosa y la otra mitad se mantendrá en granos para darle textura a la hamburguesa cuando se deguste.

Preparación de las verduras

Las verduras deben ser lavadas para eliminar la suciedad y sustancias extrañas.

Cebolla: Se cortará en pedazos pequeños para ser triturada en la procesadora, de esa forma quedará con el jugo de la cebolla y de esa forma permitirá una mejor adhesión de los ingredientes

Zanahoria y perejil: Deben cortarse finamente, en el caso de la zanahoria se cortará en cuadritos pequeños y delgados.

Mezclado

Todos los ingredientes previamente preparados (lentejas cocidas y molidas, verduras picadas), la harina y los condimentos se mezclan de manera homogénea en un recipiente

adecuado. La mezcla se somete a un proceso de amasado para lograr una distribución uniforme de los componentes y obtener una masa de textura suave y homogénea.

Conformación de las hamburguesas

La masa obtenida en el proceso de mezclado se la separa en unidades individuales de peso uniforme, utilizando una balanza. Cada porción se le da la forma de una hamburguesa mediante una formadora de hamburguesas, obteniendo productos de forma y tamaño estandarizados.

Empaquetado

Se continúa con el empaquetado de las hamburguesas individualmente en una empacadora al vacío tipo campana, para esto se utiliza una máquina de envasado al vacío para extraer el aire del interior de la bolsa, lo que prolonga significativamente la vida útil del producto y evita la oxidación. Luego se pondrán cada 2 unidades en un sachet, estas se pondrán en una caja para su distribución.

Etiquetado

Al tener el empaque se va a proceder a etiquetar cada sachet y las cajas donde tendrá la siguiente información:

- Marca registrada.
- Registro SENASAG.
- Peso (contenido neto).
- Precio de venta al público.
- Nombre del producto
- Información nutricional




- Referencia de la empresa.
- Condición de almacenamiento
- Fecha de fabricación.
- Fecha de vencimiento.

Almacenamiento

Una vez que se encuentren empacadas se las lleva al frigorífico para mantenerlos congelados, donde se almacenan los alimentos a la temperatura adecuada para preservar sus valores nutricionales y características físicas y de presentación del producto.

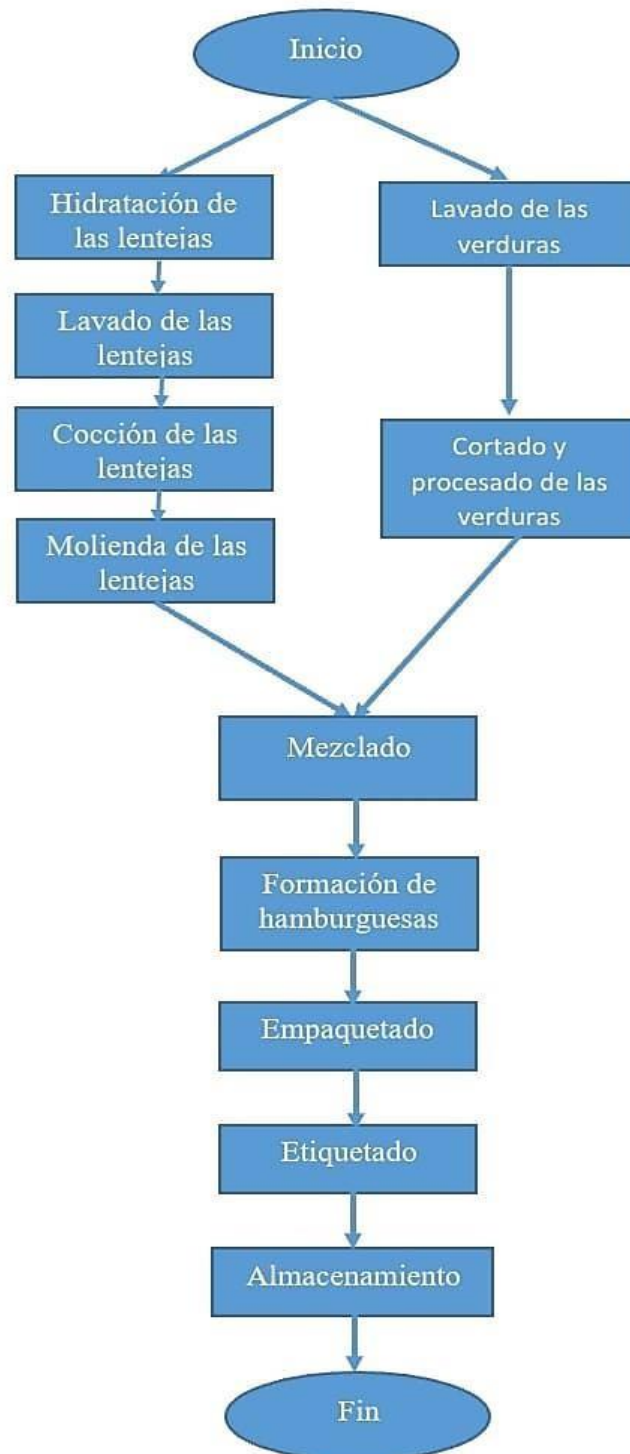
4.3.1. Flujo grama del Proceso

Cuadro 13: Significado de los símbolos del flujograma

Símbolos	Significado	Función
	Inicio/Fin	Es utilizada para representar el inicio y el fin de un proceso
	Operación	Indica la actividad que será ejecutada
	Línea de flujo	Es para dar orden de la ejecución de operaciones, indica la siguiente operación a realizar

Fuente: Elaboración propia

Figura 11: Diagrama de flujo del proceso de producción



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 14: Procedencia de actividades

Tareas	Tiempo	Precedencia
Procesamiento de lenteja		
Hidratación de la lenteja (A)	5 min	-
Lavado de la lenteja (B)	6 min	A
Cocción (C)	30 min	B
Molienda (D)	17 min	C
Preparación de verduras		
Lavado (E)	5 min	-
Cortado/procesado (F)	15 min	E
Realizar las hamburguesas		
Mezclado (G)	10 min	C,E
Formación de hamburguesas (H)	50 min	G
Empaquetado (I)	42 min	H
Etiquetado (J)	35 min	I
Almacenamiento (K)	10 min	J
	225 min= 3,75 hrs	

Fuente: Elaboración propia

4.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

4.4.1. Requerimiento de Equipos y Maquinarias





Cuadro 15: Requerimiento de equipos y maquinarias

Detalle	Ilustración	Características	Cantidad	Precio Unitario (BS)	Total (BS)
Cocina semi industrial		Material: Acero inoxidable- Termostato Grill Marca: MABE Capacidad: 4 hornallas	1	2600	2600
Procesadora de alimentos		Marca: Oster Capacidad: 700ml Potencia: 300W 2 velocidades	2	400	800
Balanza de alimentos		Marca: Heizen Capacidad: Hasta 10 kg	1	40	40
Formadora de Hamburguesas		Marva: Omega Diámetro: 10 cm Capacidad: 8 a 10 Hamburguesas minuto	1	1200	1200

Freezer		Marca: Oster Capacidad: 316 L	1	3699	3699
Sellador de bolsas al vacío		Marca: XinBaoLong Capacidad: Bolsas de hasta 30 cm	1	280	280
TOTAL					8619

Fuente: MarketPlace, Dismac, Oster


Cuadro 16: Requerimiento de Muebles y Enseres

Detalle	Ilustración	Características	Cantidad	Precio Unitario(BS)	Total
Olla		Material: Acero Capacidad: 10L	2	140	280
Mesa		Medida: 100x60	2	220	440
Utensilios (Cuchillos, Cuchara, cucharón)		De Acero			80
Colador		De acero	1	20	20

Bandejas		42cm x 29cm	3	10	30
Fuentones		De plástico	1 gran de 2 pequ ños	40 10	60
TOTAL					910

Fuente: Proveedores


Cuadro 17:Requerimiento de Equipo de oficina

Detalle	Ilustración	Características	Cantidad	Precio Unitario(BS)	Total
Computador a de escritorio		Marca: HP Modelo: Elite Display Procesador: Intel i5-6500 3.6 GHz Memoria Ram: 8GB	2	1990	3980

Impresora		Marca: EPSON Modelo: Ecotank L3250 Multifuncional	1	1200	1200
Hojas bond		Marca: Boreal Cantidad: 500 hojas	4	38	152
Escritorios		Marca: Platinum Material: Melamina	4	280	1120
Silla		Silla de acero	6	120	720
TOTAL					7.172

Fuente: Importadora Bolivana High Technology, Epson, proveedores.

Cuadro 18: Requerimiento de Vehículo

Detalle	Ilustración	Características	Cantidad	Precio Unitario(BS)	Total
Camión frigorífico		Marca: Dongfeng Modelo: 1600 SANFENG S280 Volumen: 8,1 m ³	1	89820	89820
TOTAL					89820

Fuente: Autoline Bolivia

4.5. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES

4.5.1. Necesidad de materia prima

Para elaborar la hamburguesa de lenteja se requerirá de una cantidad de insumos, la cual consta de los siguientes ingredientes:

- Lenteja
- Harina
- Cebolla
- Zanahoria
- Perejil
- Sal
- Comino
- Ajo en polvo
- Pimienta

En cuanto a los empaques:

- Bolsas al vacío
- Sachets
- Etiquetas

4.5.2. Proveedores

Proveedor de lenteja: La lenteja será adquirida de Proveedora ELY y Agente BCP

“Abarrotes Doña Mirtha” ubicados en el Mercado Campesino sobre la Froilán Tejerina, se tienen

dos opciones para prever futuros contratiempos, estos proveedores tienen los precios más bajos y son capaces de suministrar la materia prima principal alrededor del año.

Proveedor de harina: La harina será adquirida de la empresa EMAPA, ya que esta empresa no sube excesivamente los precios ante problemas económicos que se presentan en el país.

Proveedor de Vegetales: En cuanto a las verduras están deben comprarse de forma seguida, para lo que recurrirá a los vendedores del mercado campesino, favoreciendo en cuanto a la distancia ya que en temperaturas altas el perejil puede estropearse.

Proveedor de condimentos: Los condimentos incluyendo a la sal serán adquiridos de los comerciantes mayoristas que venden por paquetes, ya que estos no se necesitan en gran cantidad, pero se tendrá en cuenta que los condimentos siempre pertenezcan a la marca de Sazón Menú para que el sabor en los productos siempre sea el mismo.

Proveedor de plásticos: Los plásticos que vendrían a ser los empaques serán suministrados por Entropía que comercializan envases para alimentos, también se van a adquirir las cajas de esta empresa.

Proveedor de etiquetas: Las etiquetas serán solicitadas por pedido a Imprenta Real que realizan impresiones en todo tipo de materiales, prometiendo calidad.

Proveedores de servicios básicos: Los equipos y el personal para el proceso de producción requieren de agua, luz, gas y conexión a internet, este último para el proceso administrativo.

- SETAR (Servicios Eléctricos de Tarija): para energía eléctrica

- COSAALT R.L. (Cooperativa de Servicio de Agua y Alcantarillado): para el abastecimiento de agua.
- EMTAGAS (Empresa Tarijeña del Gas): para tener gas y poder realizar los procesos de cocción.
- ENTEL (Empresa de Telecomunicaciones): para la conexión a internet y poder realizar labores administrativas.

4.5.3. Sistema de Compras

Para los ingredientes como las verduras y los condimentos no será necesario formalizar un contrato por escrito, pero se establecerá un acuerdo verbal, de tal forma que se pueda tener un proveedor en específico para generar una relación de confianza, en cuanto a las verduras la elección del proveedor puede variar en función a la cantidad disponible, calidad de la materia prima, los costos, entre otros aspectos.

Las verduras serán adquiridas semanalmente, para poder mantener la calidad en toda la semana de producción. Los condimentos serán adquiridos de forma mensual al igual que la lenteja, la harina y los empaques.

La lenteja tampoco tendrá un contrato por escrito pero este acuerdo verbal será mucho más formal, de forma que se tenga disponibilidad a este insumo que es el principal y que su precio pueda mantenerse lo más constante posible.

Para los empaques se realizará un pedido por contrato para establecer una relación formal y de confianza mutua.

Las etiquetas serán realizadas a través de un pedido anticipado, especificando la información que incluirá dentro de él, también se realizará mediante un contrato.

En el contrato estarán las normas y condiciones, plazos de entrega, estándares de calidad y los requerimientos específicos de las características en cuanto a las etiquetas.

4.5.4. Requerimiento de materia prima y otros insumos

Cuadro 19: Requerimiento de materia prima

Descripción	Unidad de medida	Cantidad mensual	Precio Unitario (Bs)	Precio Total (Mensual)
Lenteja	Kg	120	26	3120
Harina	Kg	50	7	350
Zanahoria	Cuartilla	2	3	6
Cebolla	Cuartilla	4	4	16
Perejil	Unidad	6	1	6
Sal	Kilo	1	6	6
Pimienta	Paquete (25 bolsitas)	2	20	40
Comino	Paquete (25 bolsitas)	2	20	40
Ajo en polvo	Paquete (30 bolsitas)	2	25	50
Total				3634

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 20: Requerimiento de otros insumos

Descripción	Unidad de medida	Cantidad mensual	Precio Unitario (Bs)	Precio Total (Mensual)
Bolsas al vacío	Rollo(25cmx2000cm)	10	80	800

Sachets	Unidad	2146	0,8	1716,8
Etiqueta	Unidad	2146	0,50	536,5
Cajas	Unidad	268	1,8	482,4
Total				3535,7

Fuente: Elaboración propia

4.6. ADMINISTRACION DE INVENTARIOS

Para la administración del inventario se utilizará un software de gestión de inventarios que es “Zoho Inventory” es una plataforma intuitiva basada en la nube que te permite gestionar todos los aspectos de tu inventario, desde la recepción de productos hasta la facturación. Algunas de sus principales funcionalidades incluyen:

- Registro de productos
- Gestión de proveedores
- Control de stock
- Facturación
- Informes

A continuación, se realiza una demostración de cómo se implementaría el software de Zoho Inventory para la empresa “Nutriburgers”.

Demostración de Zoho Inventory para la empresa “Nutriburgers”

En esta demostración, se presentará el proceso de implementación de Zoho Inventory para la empresa productora y comercializadora de hamburguesas de lentejas. Se detallarán las funcionalidades clave del software y cómo se adaptarían a las necesidades específicas de la empresa.

Objetivos

- Mostrar la facilidad de uso de Zoho Inventory.
- Demostrar cómo el software puede optimizar la gestión de inventario.
- Evidenciar la integración de Zoho Inventory con otros procesos de la empresa.
- Presentar un caso práctico de cómo una pequeña empresa puede beneficiarse de esta herramienta.

Desarrollo

Configuración Inicial:

Creación de la cuenta: Se creará una cuenta en Zoho Inventory utilizando los datos de la empresa.

Configuración de productos: Se crearán fichas detalladas para cada producto (lentejas, condimentos, hamburguesas, etc.), incluyendo:

- Código de producto
- Descripción detallada
- Precio de compra y venta
- Unidad de medida
- Ubicación en el almacén
- Imagen del producto

Configuración de proveedores: Se agregarán los proveedores de la empresa, incluyendo información de contacto y detalles de los productos que suministran.

Configuración de almacenes: Se creará un almacén principal y se definirán las ubicaciones de los productos dentro de él.

Figura 12: Software Zoho Inventory- configuración de productos.

The screenshot shows the 'Nuevo artículo' (New Item) configuration page in Zoho Inventory. The interface is in Spanish. On the left, there is a navigation menu with options like 'Inicio', 'Inventario', 'Artículos', 'Grupos de artículos', 'Ajustes de inventario', 'Ventas', 'Compras', 'Integraciones', 'Informes', and 'Documentos'. The main area is titled 'Nuevo artículo' and contains the following fields and sections:

- Tipo:** Radio buttons for 'Bienes' (selected) and 'Servicio'.
- Nombre*:** Text input field.
- SKU (Código de artículo):** Text input field.
- Unidad*:** Dropdown menu with the text 'Seleccione o escriba para agregar'.
- Artículo retornable:** Checked checkbox.
- Dimensiones:** Section with three input fields for 'Longitud X Ancho X Altura' and a unit dropdown set to 'cm'.
- Peso:** Input field with a unit dropdown set to 'kg'.
- Fabricante:** Dropdown menu with the text 'Seleccionar o agregar fabricante'.
- Marca:** Dropdown menu with the text 'Seleccionar o agregar marca'.
- UPC:** Input field.
- MPN:** Input field.
- EAN:** Input field.
- ISBN:** Input field.
- Información de ventas:** Section with a checked checkbox.
- Precio de venta*:** Input field with a currency dropdown set to 'BOB'.
- Cuenta*:** Dropdown menu with the text 'Ventas'.

Fuente: Zoho Inventory.

Gestión del Inventario Diario:

Recepción de mercancías: Se mostrará cómo registrar la recepción de un nuevo pedido de lentejas, incluyendo la generación de un albarán y la actualización de los niveles de inventario.

Venta de productos: Se simulará la venta de un lote de hamburguesas, generando una factura y actualizando automáticamente el inventario.

Devoluciones: Se mostrará cómo gestionar las devoluciones de productos por parte de los clientes y ajustar el inventario en consecuencia.

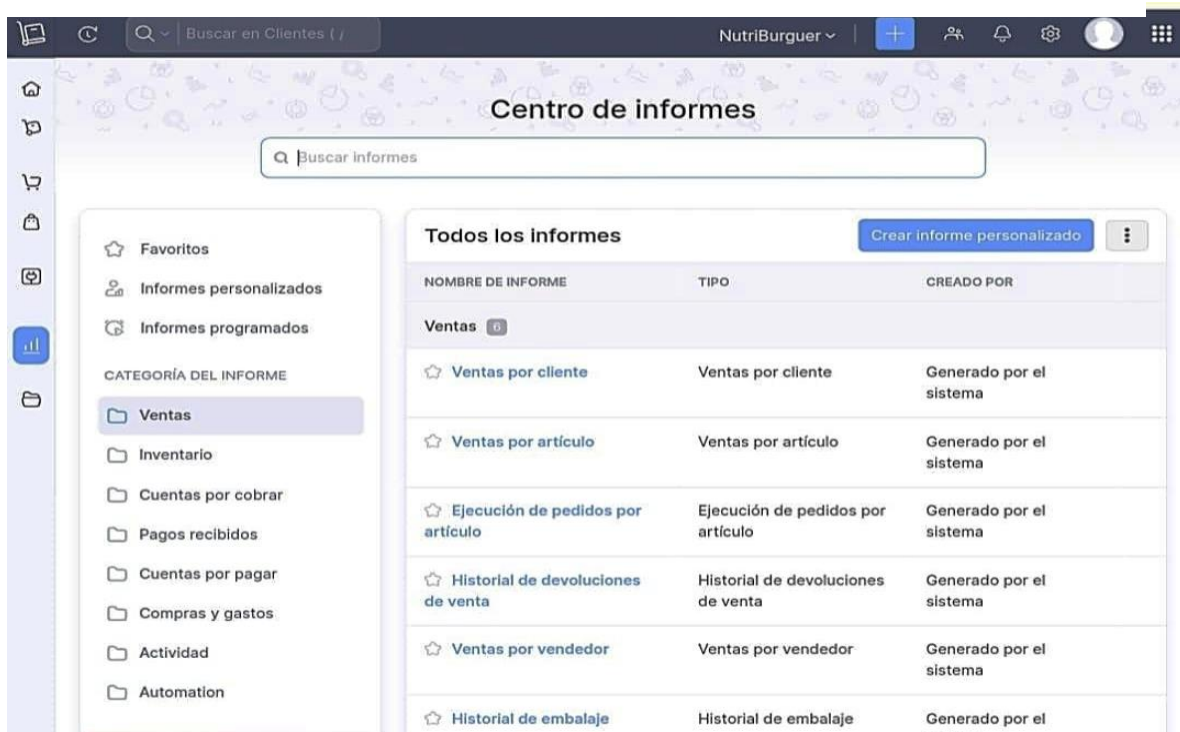
Generación de Reportes:

Informe de niveles de inventario: Se generará un informe detallado que muestre los niveles de inventario de todos los productos, identificando aquellos que están bajos o próximos a agotarse.

Informe de ventas: Se generará un informe de ventas por producto y por periodo, lo que permitirá analizar las tendencias de venta y tomar decisiones sobre la producción.

Informe de compras: Se generará un informe de compras por proveedor, lo que permitirá evaluar el desempeño de los proveedores y optimizar los costos.

Figura 13: Software Zoho Inventory- centro de informes



Fuente: Zoho Inventory.

La capacitación del personal en el uso del sistema es esencial para evitar errores y garantizar la eficiencia en su manejo. El personal debe saber cómo utilizar el software y seguir los procedimientos de inventario. Así también, todos los datos e información importante o confidencial que figuren dentro del sistema serán protegidos mediante medidas de seguridad como contraseñas, autenticación de usuarios y respaldados periódicos en la nube.

4.7. CAPACIDAD PRODUCTIVA

La capacidad tendrá que ver con el tiempo que se requiere y con la capacidad de los equipos, en este caso la capacidad de la olla es de 10 litros, según la página La Vanguardia: “resulta recomendable usar 500 gramos de lentejas por 2-3 litros de agua en cocción tradicional”. De esta forma se pondrán 2 kilogramos de lenteja en 8 litros de agua, tras realizar la elaboración del producto por cuenta propia 250 gramos rindieron para 7 hamburguesas, por lo que los dos kilos rendirán para 56 hamburguesas. Esto es considerando que tanto la mano de obra y el equipo se desempeñen al 100%

Por lo tanto, se realizan los siguientes cálculos para tener la **capacidad de diseño**, la cual viene a ser: “la producción teórica máxima de un sistema en un periodo dado bajo condiciones ideales” (Heizer & Render, 2009)

Tasa de producción por unidad= para 56 hamburguesas se emplea 3,75 hrs por lo tanto por unidad equivaldría a 0,07 hrs

Tiempo en días laborales= 5,5 días, ya que se trabajará de lunes a viernes y los sábados hasta medio día

Horas laborales= 8 hrs

$5,5 \times 4$ (semanas al mes) = 22 días por mes \times 8hrs = 176 hrs al mes disponibles

$$\text{Capacidad de diseño} = \frac{\text{Tiempo disponible en el periodo}}{\text{Tiempo que se requiere para producir una unidad}}$$

$$\text{Capacidad de diseño} = \frac{176}{0.07}$$

$$\text{Capacidad de diseño} = 2514,28$$

Tomando en cuenta que se utilizarán dos ollas esta cantidad se duplica al doble

$$\text{Capacidad de diseño} = 2514,28 * 2$$

$$\text{Capacidad de diseño} = 5028,56 \approx 5028 \text{ unidades al mes}$$

Ahora se prosigue con la capacidad efectiva la cual tiene por concepto: “es la capacidad que una empresa espera alcanzar dadas las restricciones operativas actuales” (Heizer & Render, 2009)

Para la **capacidad efectiva** tomaremos en cuenta que pueda haber tiempos improductivos ya sea por mantenimiento, algunos ajustes o descansos, así que en lugar de 8 hrs serán 7,5 hrs

$$5,5 \times 4 \text{ (semanas al mes)} = 22 \text{ días por mes} \times 7,5 \text{ hrs} = 165 \text{ hrs al mes disponibles}$$

$$\text{Capacidad efectiva} = \frac{165}{0,071}$$

$$\text{Capacidad efectiva} = 2357,14 \approx 2357 \text{ unidades al mes}$$

De igual forma se multiplica por el doble.

$$\text{Capacidad efectiva} = 2357,14 * 2$$

$$\text{Capacidad efectiva} = 2357,14 \approx 4714,28 \text{ unidades al mes}$$

Ahora se sacará la tasa de utilización que es igual a:

$$TU = \frac{7,5}{8} = 0,94 = 94\%$$

Se utilizaría el tiempo en un 94% si es que las 8 horas serían aprovechadas en su total

Pero si tomamos en cuenta todos los ajustes o tiempos muertos que pueda haber sería:

$$TU = \frac{7,5}{7,5} = 1 = 100\%$$

Se estaría utilizando todo el tiempo, por lo que no habría lugar a más tiempos muertos.

4.8. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

4.8.1 Macro localización

Este plan de negocio se llevará a cabo en el departamento de Tarija en la provincia de Cercado.

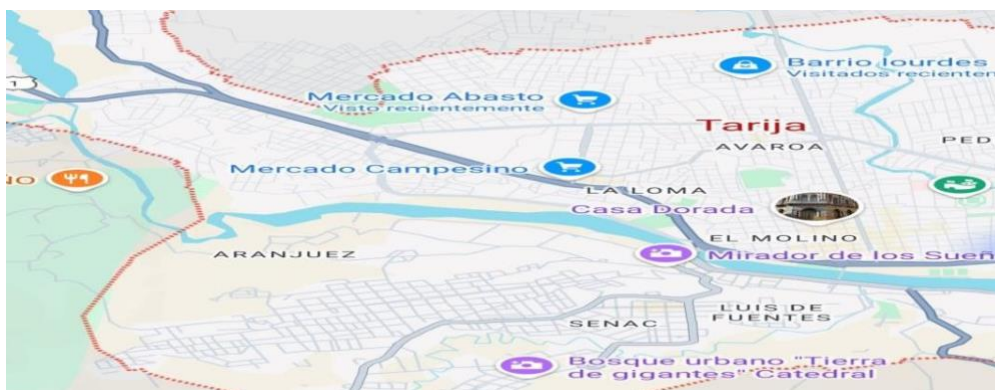
La provincia de Cercado es una de las 6 provincias en las que se divide el departamento de Tarija, al sur de Bolivia. Está ubicada en el centro-oeste del departamento. Limita al norte, noroeste y oeste con la provincia Eustaquio Méndez, al este con la provincia de O'Connor, al sureste con la provincia de Arce, al sur y suroeste con la de provincia de José María Avilés. Su capital es la ciudad de Tarija, que también lo es de todo el departamento.

Fuente: google maps.

Figura 14: Tarija-provincia cercado: Mapa satelital



Figura 15: Tarija: mapa urbano



Fuente: google maps.

4.8.2. Microlocalización

La planta de producción y el local comercial donde se pretende realizar las ventas del producto estarán ubicados por la zona del mercado campesino, sobre la avenida principal que está cerca de la rotonda de las carboneras entre la calle santísima trinidad y calle los apóstoles.

Los criterios y factores considerados para la elección de la ubicación se detallarán en la justificación de la localización

Justificación de la localización

Para la elección de la ubicación se utilizó el método de aproximación de Vogel, también conocido como el método de aproximación de Vogel para la distribución (VAM, por sus siglas en inglés), es una técnica heurística y creativa utilizada para encontrar una solución inicial a problemas de transporte en investigación de operaciones.

Para la elección de la ubicación del local comercial se consideró 2 ubicaciones como posibles alternativas, estas son:

- A. Barrio San Roque; calle Cochabamba entre Luis Echazu y Dámaso Aguirre.
- B. Zona Mercado campesino; Ruta nacional 1, entre la calle Santísima Trinidad y calle Los Apóstoles.

Estas ubicaciones fueron comparadas mediante criterios, ponderación y un rango de calificación del 1 al 5. Donde 1; muy malo, 2; malo, 3; regular, 4; bueno y 5; muy bueno. A continuación, se elabora el cuadro de microlocalización:

Cuadro 21: Cuadro de microlocalización del local comercial “Nutriburger” Método VOGEL

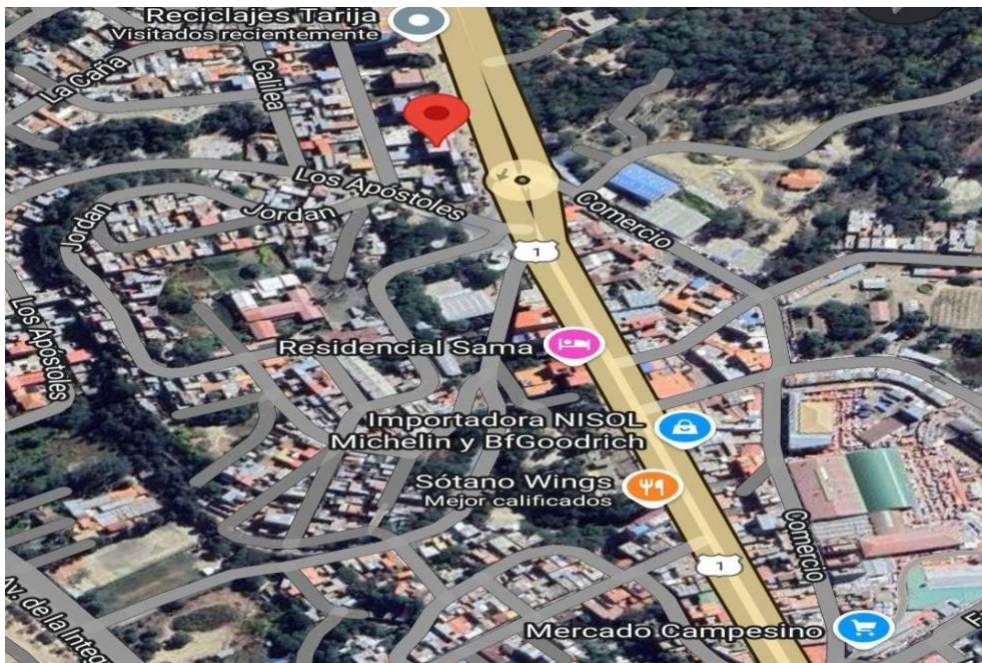
METODO VOGEL		LOCALIZACION			
		MERCADO CAMPESINO		SAN ROQUE	
CRITERIOS	PESOS	CALIF	POND	CALIF	POND
Cercanía al mercado	15%	4	0,6	3	0,45
Cercanía a los proveedores	20%	5	1	3	0,6
Tamaño del local	25%	4	1	4	1
Nivel de concurrencia	10%	4	0,4	4	0,4
Precio de alquiler	20%	5	1	4	0,8
Acceso de vias de transporte	10%	4	0,4	3	0,3
TOTAL	100%		4,4		3,55

Fuente: elaboración propia.

La ubicación seleccionada para la empresa Nutriburgers donde será el lugar de producción y comercialización de las hamburguesas de lentejas es la opción B que es la zona del mercado campesino debido a que es un lugar amplio con un precio de alquiler aproximado de Bs. 2.000, cuenta con todos los servicios básicos y está cerca de los proveedores y el mercado.

Fuente: google maps.

Figura 16: Mapa urbano; ubicación de la empresa “Nutriburger”



4.9. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS

El diseño de la planta, con dimensiones de 8m de frente por 7m de fondo, ha sido concebido para optimizar los procesos de producción y venta, garantizando un flujo eficiente de materiales y personal. A continuación, se detalla cada área:

1. **Área de Ventas (AV):** Ubicada en la parte frontal del establecimiento, esta área es el primer contacto del cliente con el producto. Su diseño debe ser atractivo y funcional, permitiendo una fácil visualización de los productos y una atención rápida y personalizada al cliente. Aquí se exhibirán las hamburguesas de lentejas, así como otros productos complementarios que se deseen ofrecer.
2. **Área de Almacenamiento (AA):** Conectada al área de ventas, esta zona está destinada al almacenamiento de materias primas, productos terminados y equipos. Dado que las hamburguesas de lentejas requieren condiciones específicas de conservación, el área contará con un congelador industrial capaz de mantener una temperatura de -18°C , asegurando así la calidad y vida útil del producto. Además, se dispondrá de espacio para almacenar otros insumos como los vegetales y las especias.
3. **Área de Producción (AP):** Esta es el corazón de la operación. Aquí se llevarán a cabo todos los procesos de elaboración de las hamburguesas de lentejas, desde la preparación de la mezcla hasta el empaquetado final. El diseño del área debe permitir un flujo lineal de producción, minimizando los tiempos de espera y evitando la contaminación cruzada. Se equipará con maquinaria y utensilios adecuados para cada etapa del proceso, como amasadoras, formadoras, y empacadoras.
4. **Área Administrativa (AA):** Ubicada en una zona de fácil acceso, pero separada de las áreas de producción y ventas, esta área albergará las oficinas del personal administrativo.

Aquí se llevarán a cabo las tareas de gestión, contabilidad, marketing y control de calidad. Se dispondrá de espacios para cada uno de los responsables.

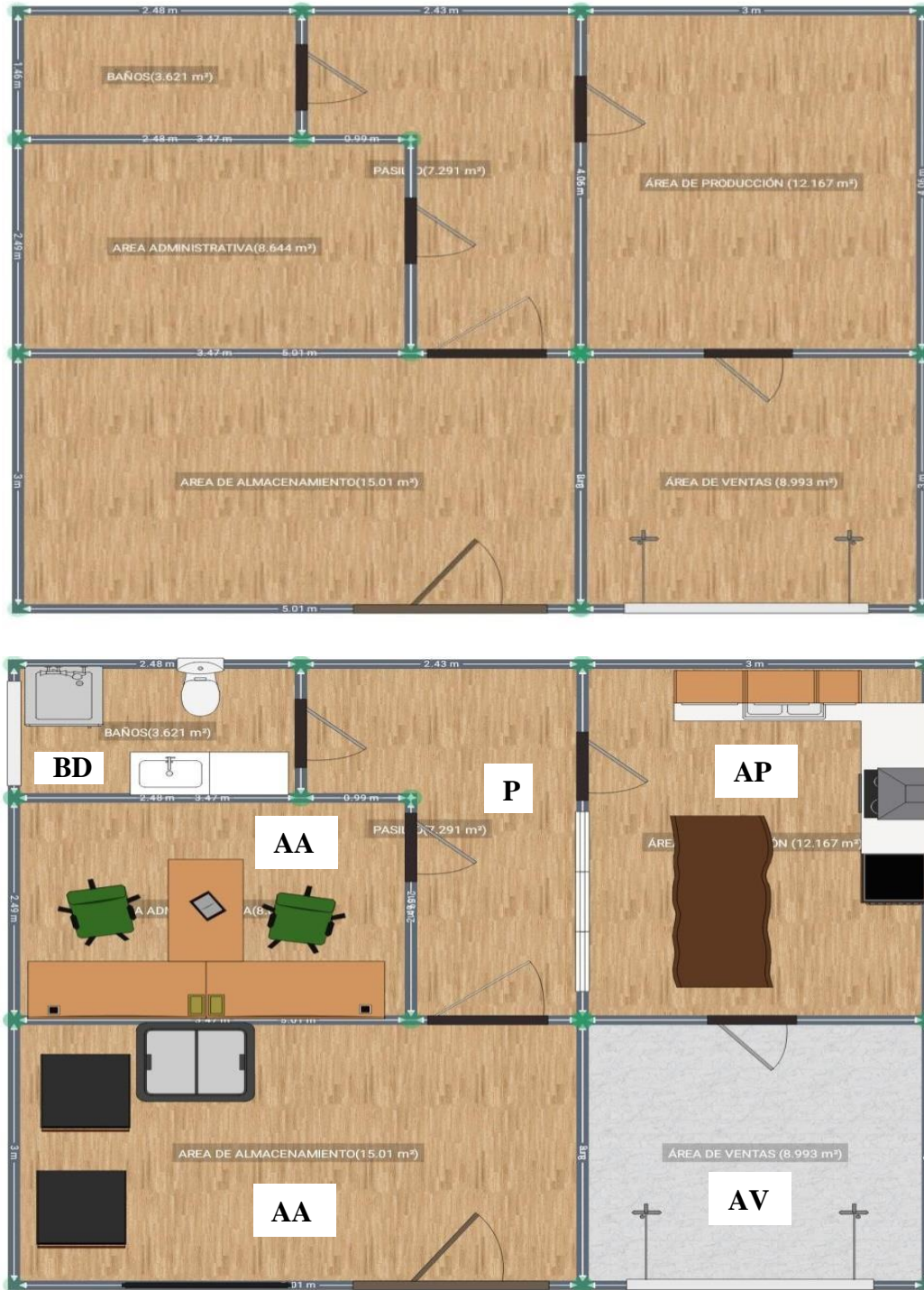
5. **Baños:** Esta área es de vital importancia para garantizar las condiciones de higiene y seguridad del personal. Los baños estarán equipados con los elementos necesarios para cumplir con la normativa sanitaria vigente. Su ubicación es estratégica, permitiendo un fácil acceso desde las áreas de producción y almacenamiento.
6. **Pasillo (P):** El pasillo cumple una función de conexión entre las diferentes áreas de la planta. Su diseño permitir un flujo fluido de personas y materiales, evitando cuellos de botella y accidentes.

Consideraciones Adicionales

- **Mobiliario y Equipamiento:** La elección del mobiliario y equipamiento será determinante para la eficiencia y seguridad de las operaciones. Se recomienda utilizar materiales de fácil limpieza y desinfección, así como equipos de alta calidad y bajo consumo energético.
- **Iluminación y Ventilación:** Una buena iluminación y ventilación son fundamentales para crear un ambiente de trabajo agradable y saludable. Se debe prestar especial atención a la iluminación en el área de producción, asegurando una adecuada visibilidad de las tareas.
- **Seguridad:** Se deben implementar medidas de seguridad para prevenir accidentes laborales. Esto incluye la señalización de las áreas de riesgo, el uso de equipos de protección personal y la capacitación del personal en materia de seguridad.

A continuación, se presenta el plano del diseño y distribución de todas las áreas de la empresa

Figura 17: Plano de distribución de la empresa "NutriBugs"



Fuente: Elaboración propia

Figura 18: Modelo 3D de distribución de la empresa "NutriBugers"



Fuente: Elaboración propia

4.10. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

En Bolivia, la principal ley que regula la higiene y seguridad industrial es el Decreto Ley 16998 de 2 de agosto de 1979, conocido como Ley General de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar. Esta norma legal establece los principios básicos y las obligaciones tanto de empleadores como de trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo.

La Ley General de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar, Decreto Ley 16998 de 2 de agosto de 1979, (La Ley General de Higiene) constituye el pilar fundamental de la normativa laboral boliviana en materia de seguridad y salud en el trabajo. Esta ley, a través de sus disposiciones, busca garantizar condiciones laborales dignas y seguras para todos los trabajadores bolivianos.

Con el objetivo de garantizar la inocuidad de los productos y la seguridad de los trabajadores, se implementará un sistema de gestión de seguridad alimentaria. Este sistema, junto con la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura y el cumplimiento de la normativa boliviana, permitirá identificar y controlar los peligros asociados a la producción de hamburguesas de lentejas, minimizando así el riesgo de contaminación y asegurando la calidad del producto final.

Higiene en la producción




- **Higiene personal:** El personal debe lavarse las manos con frecuencia, usar guantes y gorros, y mantener una buena higiene personal en general.
- **Superficies de trabajo:** Las mesas de trabajo, utensilios y equipos deben estar limpios y desinfectados antes y después de cada uso.
- **Evitar la contaminación cruzada:** Separar los alimentos crudos de los cocidos para evitar la contaminación cruzada.

- **Temperatura de cocción:** Cocinar las hamburguesas a una temperatura interna segura para eliminar cualquier patógeno.
- **Transporte higiénico:** Transportar las hamburguesas en vehículos limpios y con la temperatura adecuada.

Seguridad Industrial en la Producción de Hamburguesas de Lentejas

- **Equipamiento de protección personal (EPP):** Se proporcionará a los trabajadores el EPP adecuado, como guantes, botas de seguridad, gorros, delantales y protección para los ojos.
- **Capacitación:** los trabajadores recibirán capacitaciones en el uso correcto del EPP, en los procedimientos de seguridad y en la identificación de peligros.
- **Mantenimiento de equipos:** Mantenimiento preventivo de los equipos para garantizar su buen funcionamiento y evitar accidentes.
- **Señalización:** Utilizar señalización adecuada para indicar las áreas de peligro, las salidas de emergencia y las rutas de evacuación.
- **Prevención de incendios:** Contar con extintores y sistemas de detección de incendios.

Cuadro 22: Requerimiento de señalizaciones de higiene y seguridad

SEÑALIZACION		
HIGIENE Y SEGURIDAD ALIMENTARIA	DE EMERGENCIA	SEGURIDAD GENERAL
		



Fuente: Elaboración propia

Selección de Equipo de Protección Personal (EPP)

- **Gorros y redes para el cabello:** Para evitar la contaminación del producto con cabello.
- **Guantes:** Para proteger las manos de contaminantes y lesiones.
- **Mascarillas:** En áreas donde se manipulan alimentos secos, para evitar la contaminación con saliva.

- **Mandiles y batas:** Para proteger la ropa del personal y evitar la contaminación.

4.11. CONTROL DE CALIDAD (antes, durante y después de proceso).

El control de calidad es un pilar fundamental en la industria alimentaria, y la producción de hamburguesas de lentejas no es una excepción. Un sistema de control de calidad riguroso garantiza la seguridad alimentaria, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del negocio. A continuación, se presenta una propuesta detallada para implementar un sistema de control de calidad en cada etapa del proceso productivo.

1. Control de Calidad en la Adquisición de Materias Primas

- **Selección de proveedores:** Los proveedores deben ser seleccionados cuidadosamente, priorizando aquellos que cumplan con los estándares de calidad y seguridad alimentaria establecidos.
- **Especificaciones técnicas:** Se definirán especificaciones técnicas detalladas para cada materia prima, incluyendo parámetros como humedad, tamaño de partícula, contenido de proteína, y presencia de contaminantes.

2. Control de Calidad en el Proceso Productivo

- **Diseño de la formulación:** La formulación de las hamburguesas de lentejas será diseñada considerando aspectos nutricionales, sensoriales y de costo. Se realizarán pruebas sensoriales para evaluar el sabor, textura y aroma del producto final.
- **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):** Se establecerán y se cumplirán las BPM, incluyendo procedimientos de higiene, limpieza y desinfección de equipos y superficies.
- **Control de temperatura:** Se establecerán puntos de control de temperatura en las diferentes etapas del proceso, como la cocción y el almacenamiento, para garantizar la inocuidad del producto.

- **Registro y documentación:** Se mantendrán registros detallados de todas las etapas del proceso, incluyendo las materias primas utilizadas, las cantidades, las fechas de producción y los resultados de los controles.

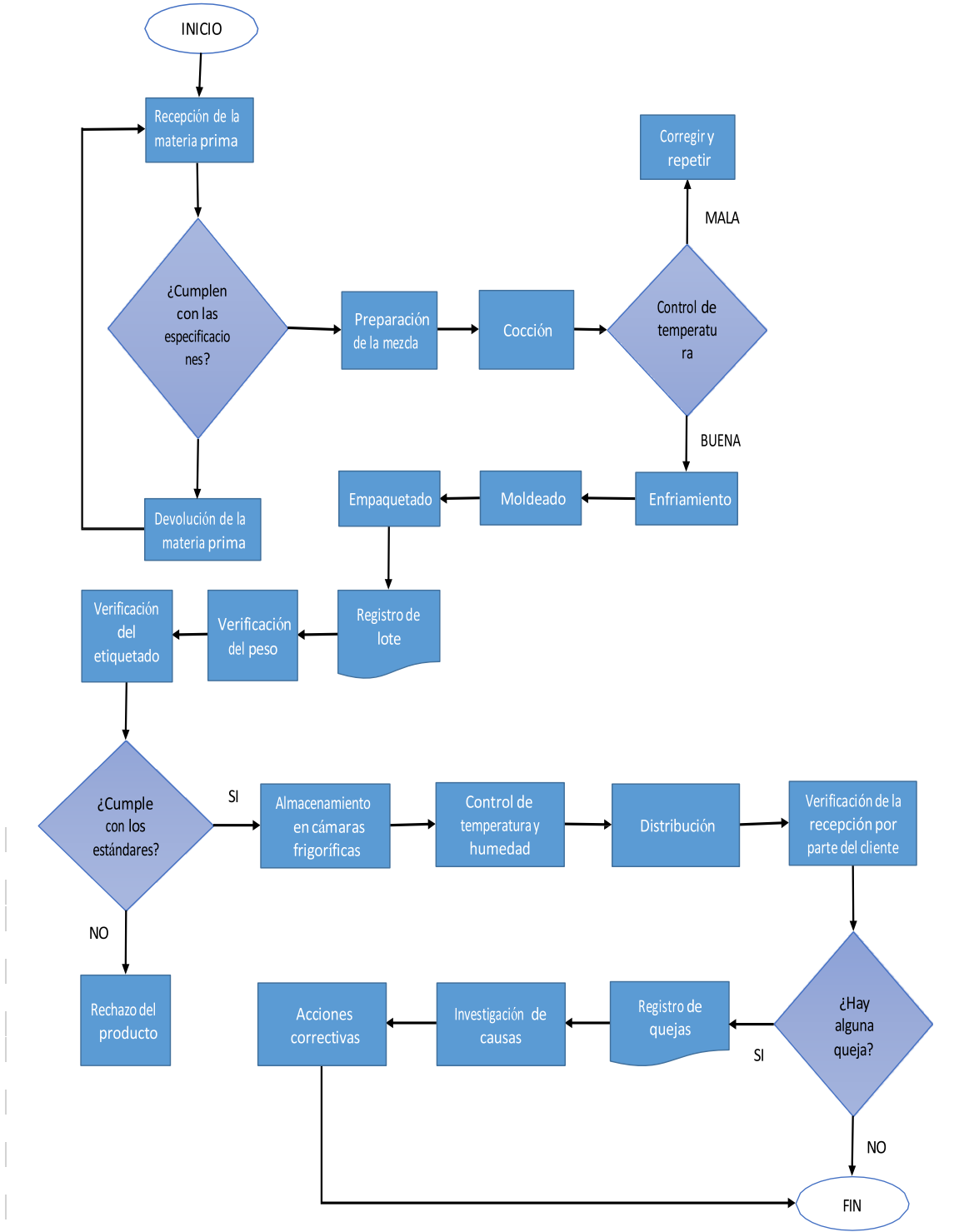
3. Control de Calidad en el Producto Final

- **Inspección final:** Cada producto terminado será sometido a una inspección visual para verificar su apariencia, integridad y ausencia de defectos.
- **Análisis de laboratorio:** Se realizarán análisis microbiológicos y fisicoquímicos periódicos para verificar que los productos cumplan con los requisitos legales y las especificaciones del producto.
- **Embalaje y etiquetado:** El producto final será embalado en condiciones higiénicas y etiquetado de acuerdo con la normativa vigente, indicando los ingredientes, información nutricional, fecha de vencimiento y otras indicaciones relevantes.

4. Gestión de Quejas y Devoluciones

- **Sistema de registro de quejas:** Se establecerá un sistema para registrar y analizar todas las quejas de los clientes relacionados con la calidad del producto.
- **Investigación de causas:** Se investigarán a fondo las causas de las quejas y se implementarán acciones correctivas para prevenir su recurrencia.
- **Análisis de tendencias:** Se analizarán las tendencias de las quejas para identificar posibles problemas en el proceso productivo y tomar medidas preventivas.
- A continuación, se detalla el proceso del control de calidad general antes, durante y después del proceso de producción mediante un diagrama de flujo:

Figura 19: Diagrama de flujo; control de calidad del proceso de producción



Fuente: Elaboración propia

**V. PLAN
ORGANIZACIONAL Y DE
RECURSOS HUMANOS**

V. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

5.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Se plantean los siguientes objetivos del área de recursos humanos

5.1.1. Objetivo general

Desarrollar una fuerza laboral altamente calificada, comprometida y motivada que impulse el logro de los objetivos estratégicos de la organización, optimizando la estructura organizacional, gestionando eficientemente el talento humano y promoviendo una cultura organizacional positiva.

5.1.2. Objetivos específicos

- Establecer una estructura organizacional clara y eficiente que defina los niveles jerárquicos, departamentos y roles de cada puesto.
- Diseñar el método de reclutamiento y selección para candidatos con las competencias y habilidades necesarias para la producción y comercialización de hamburguesas de lentejas.
- Elaborar un manual de funciones detallado para cada puesto de trabajo.
- Diseñar un sistema de evaluación del desempeño que permita medir de manera objetiva y periódica el rendimiento de los empleados.
- Establecer una cultura organizacional que promueva los valores de la empresa.

5.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Para (Fincowsky, 2009) : El diseño organizacional; es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de

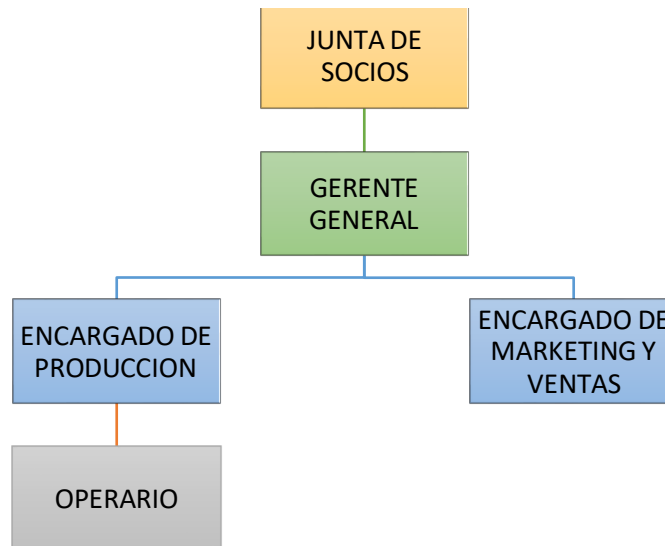
procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

5.2.1. Estructura Organizacional (Niveles jerárquicos y organigrama)

La estructura organizacional de la empresa “NutriBurgers” se representa a través del organigrama, el cual es elaborado con niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia.

5.2.1.1. Organigrama

Figura 20: El organigrama; estructura organizacional de la empresa “NutriBurgers”



Fuente: elaboración propia.

5.2.1.2. Niveles jerárquicos

A continuación, se describen los niveles jerárquicos de la empresa y los puestos al que corresponden:

- **Nivel Estratégico.** Compuesto por la junta de socios y la gerencia general, son los encargados de la toma de decisiones estratégicas de la empresa como también de la planificación, organización, control y dirección de las actividades más importantes para el establecimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

- **Nivel Táctico.** Este nivel está compuesto por los encargados de los diferentes departamentos como ser el encargado de producción y marketing, los cuales se encargan de gestionar conjuntamente los procesos de producción, ventas y publicidad, garantizando el cumplimiento de las normas y requerimientos para la elaboración del producto y la promoción eficaz del mismo mediante la elaboración de estrategias de publicidad efectivas.
- **Nivel Operativo.** Estos son los trabajadores que realizan las tareas operativas y cotidianas de la organización, como empleados de la planta de producción, personal de ventas y distribución, entre otros. Este personal es el encargado de ejecutar las acciones desarrolladas en los niveles estratégico y táctico.

5.2.2. Descripción de Puestos o Manual de Funciones

El manual de funciones es el documento que detalla las responsabilidades, tareas, requisitos de educación y experiencia, habilidades y relaciones laborales asociados a otros departamentos o puestos de trabajo específicos dentro de la organización.

A continuación, se describe las funciones principales de la junta de socios y se detalla el manual de funciones de cada puesto de trabajo de la empresa “NutriBurgers”, mediante cuadros en formato de documentos formales considerando las especificaciones ya mencionadas:

Junta de Socios

La empresa tiene como socios a Wendy Nayeli Herrera Gutiérrez y Natalia Soledad Gutiérrez Almazán, quienes constituyen la junta de socios. Su función es establecer las políticas y estrategias generales de la empresa, tomar decisiones estratégicas importantes y supervisar la alta dirección. Además, aprueba presupuestos y estados financieros, gestiona riesgos, define objetivos a largo plazo y se asegura de que se cumplan altos estándares éticos y legales. La junta

se involucra en la gestión de la empresa a nivel estratégico. Su labor es esencial para el éxito y la dirección de la organización.

Cuadro 23: Manual de funciones gerente general

IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	Gerente General	Vacantes:	1
Nivel Jerárquico:	Estratégico		
Reporta a:	Socios		
Le reportan:	Jefes de departamentos		
Coordina con:	Socios, personal de producción, proveedores, intermediarios		
1.Objetivo Principal			
El objetivo principal del Gerente General es liderar la empresa hacia el logro de sus metas y objetivos estratégicos, asegurando su crecimiento y rentabilidad.			
2.Funciones:			
Funciones Generales: Supervisar y coordinar las actividades de todos los departamentos de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos establecidos. Analizar información relevante y tomar decisiones estratégicas para el crecimiento y desarrollo de la empresa.			
Funciones Específicas (Contabilidad y Recursos Humanos): Supervisar los procesos contables de la empresa, incluyendo la elaboración de estados financieros, control presupuestario y cumplimiento de obligaciones fiscales. Planificar, organizar y dirigir las actividades de recursos humanos, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño y gestión del talento. Supervisar el cálculo y pago de nóminas, así como el cumplimiento de las obligaciones laborales.			
3.Requisitos del cargo			
Formación profesional:	Administración de Empresas, Ingeniería Comercial y contador.		
Experiencia:	Probada experiencia en dirección de organizaciones no menor a 3 años.		
Habilidades:	Habilidad para guiar, inspirar y motivar al personal. Habilidad para tomar decisiones basadas en datos y análisis. Capacidad de tratar con socios y resolver conflictos. Manejo de los paquetes esenciales de Microsoft Office.		

Fuente: elaboración propia

Cuadro 24: Manual de funciones encargado de producción

IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	Encargado de Produccion	Vacantes:	1
Nivel Jerarquico:	Tactico		
Reporta a:	Gerente General		
Le reportan:	Personal y operarios del área de producción		
Coordina con:	Gerente general y encargados de departamentos		
1.Objetivo Principal			
Garantizar la eficiencia y eficacia en el proceso de producción de la empresa mediante la supervisión y coordinación de todas las actividades relacionadas con la fabricación del			
2.Funciones:			
<p>Elaborar los planes de producción, asegurando la disponibilidad de materias primas y recursos necesarios.</p> <p>Garantizar la calidad de los productos elaborados, cumpliendo con los estándares establecidos.</p> <p>Identificar y implementar mejoras en los procesos productivos, buscando aumentar la eficiencia y reducir costos.</p> <p>Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de producción.</p> <p>Controlar los niveles de inventario de materias primas y productos terminados.</p>			
3.Requisitos del cargo			
Formacion profesional:	Ingeniería Industrial o Comercial		
Experiencia:	2 años de experiencia en cargos similares		
Habilidades:	<p>Conocimientos técnicos en procesos de producción y fabricación.</p> <p>Habilidades de liderazgo y gestión de equipos.</p> <p>Capacidad para tomar decisiones eficaces en situaciones de presión.</p> <p>Habilidades de comunicación y trabajo en equipo.</p> <p>Conocimientos en gestión de inventarios y planificación de la producción.</p>		

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 25: Manual de funciones Encargado de marketing y ventas

IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	Encargado de Marketing y ventas	Vacantes:	1
Nivel Jerárquico:	Táctico		
Reporta a:	Gerente General		
Le reportan:	Personal de ventas		
Coordina con:	Gerente general, socios y encargados de departamentos		
1.Objetivo Principal			
Liderar las estrategias de marketing de la empresa para promover el producto, aumentar la visibilidad de la marca, impulsar las ventas y satisfacer las necesidades del mercado objetivo.			
2.Funciones:			
<p>Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa, generando una imagen positiva y diferenciada.</p> <p>Diseñar y ejecutar estrategias de marketing para promocionar los productos y aumentar las ventas.</p> <p>Realizar estudios de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los consumidores.</p> <p>Establecer y gestionar los canales de distribución de los productos.</p> <p>Desarrollar y gestionar las comunicaciones de la empresa, tanto internas como externas.</p> <p>Encargado de las ventas del producto en el local y brindar una buena atención al cliente.</p>			
3.Requisitos del cargo			
Formación profesional:	Administración de Empresas, Licenciatura en Marketing		
Experiencia:	1 año de experiencia en cargos similares		
Habilidades:	<p>Conocimiento sólido de estrategias de marketing tradicionales y digitales.</p> <p>Habilidades analíticas para evaluar el rendimiento de ventas y campañas.</p> <p>Creatividad y habilidades de comunicación efectiva.</p> <p>Conocimiento de herramientas de marketing digital y análisis de datos.</p> <p>Capacidad para identificar tendencias del mercado y dominio en el manejo de las redes sociales.</p>		

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 26: Manual de funciones operario

IDENTIFICACION DEL CARGO			
Nombre del cargo:	Operario	Vacantes:	1
Nivel Jerárquico:	Operativo		
Reporta a:	Encargado de Producción		
Le reportan:			
Coordina con:	Encargado de producción		
1.Objetivo Principal			
Ejecutar eficientemente las tareas de producción para garantizar la elaboración del producto con los más altos estándares de calidad, eficiencia en costos y tiempo.			
2.Funciones:			
<p>Realizar las tareas asignadas en el proceso de producción, siguiendo las instrucciones y normas de seguridad.</p> <p>Verificar la calidad de los productos durante el proceso productivo.</p> <p>Colaborar en el mantenimiento de las máquinas y equipos.</p> <p>Cumplir con las normas de higiene y seguridad en el lugar de trabajo.</p> <p>Adaptarse a los cambios en las tareas y horarios de trabajo.</p>			
3.Requisitos del cargo			
Formación profesional:	Bachiller en humanidades		
Experiencia:	1 año de experiencia en cargos similares		
Habilidades:	<p>Capacidad para seguir procedimientos y directrices de producción.</p> <p>Destrezas manuales y habilidad para trabajar con maquinaria.</p> <p>Conciencia de seguridad y capacidad para seguir las normas de seguridad en el trabajo.</p> <p>Habilidad para trabajar en equipo y comunicarse efectivamente con otros miembros del personal de producción.</p>		

Fuente: elaboración propia.

5.2.3. Proceso de Integración del Personal (Desde de Reclutamiento hasta Evaluación del desempeño)

“La integración de personal es un proceso que permite a las organizaciones incorporar a los empleados al medio de trabajo. Tiene su fundamento en la asignación y conservación de talento necesario en una estructura organizacional. Este proceso permite conocer el funcionamiento, las normas y políticas de la empresa”. (Ortiz, 2024)

Este proceso es crucial para asegurar que la empresa cuente con el talento adecuado y que este talento se desarrolle y desempeñe de manera efectiva. A continuación, se describe este proceso:

Reclutamiento de Personal

Este proceso inicia con la identificación de las vacantes y la creación de descripciones de trabajo detalladas que enumeran responsabilidades y requisitos. En el Anexo 8 y 9 se presenta el formato del documento formal de requisición de personal elaborada por los encargados de departamentos, dirigidos al gerente general para su análisis y posterior publicación de ofertas de trabajo para el reclutamiento de personal, mediante convocatorias formales publicadas en las redes sociales de la empresa, medios audiovisuales, páginas web u otras fuentes de oferta de empleo.

Selección de candidatos

Se recopilan, analizan y revisan los currículos y solicitudes recibidas de las personas interesadas en los puestos de trabajo disponibles, para coordinar la realización de entrevistas personales y así evaluar directamente las habilidades, experiencia u otros aspectos necesarios para el puesto y seleccionar a los candidatos más adecuados. Previo a la selección se realiza una oferta de trabajo formal a los candidatos seleccionados, en función a la información recibida,

referencias, los requerimientos de la empresa y la disposición de los interesados en ajustarse a las normas, valores y políticas de la organización.

Inducción

Los nuevos empleados y el personal competente realizarán un contrato escrito formal donde se detallan todos los términos, condiciones, derechos y obligaciones de ambas partes, y otros aspectos de vital importancia ante una posible desvinculación o cualquier circunstancia, con el fin de lograr una buena relación laboral del trabajador con la empresa. Posteriormente participarán en una orientación para familiarizarse con la empresa, instalaciones, su cultura, políticas y procedimientos, además se proporcionará un entrenamiento inicial específico para sus funciones dentro del área de trabajo correspondiente.

Capacitación

La empresa proporcionara una capacitación completa sobre las funciones que deben cumplir en su puesto de trabajo, funciones secundarias, funciones de coordinación y funciones de seguridad ante emergencias, también se ofrecerá oportunidades de capacitación continua para el desarrollo de sus habilidades y competencias. El personal recibirá la siguiente capacitación desde un punto de vista general orientado a todos los empleados de la empresa:

Capacitaciones Técnicas

- **Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):** Es esencial que todo el personal conozca y aplique las normas de higiene y seguridad alimentaria para garantizar la calidad del producto final y evitar contaminaciones.
- **Manejo de Equipos y Maquinaria:** Proporcionar capacitación específica sobre el funcionamiento, mantenimiento y limpieza de los equipos utilizados en la producción, como molinos, mezcladoras, empacadoras, etc.

- **Formulación de Productos:** Capacitar al personal involucrado en la formulación de las hamburguesas de lentejas en cuanto a la selección de ingredientes, proporciones y técnicas de elaboración.
- **Control de Calidad:** Implementar capacitaciones en técnicas de control de calidad, como análisis sensorial, medición de parámetros fisicoquímicos y microbiológicos.

Capacitaciones Comerciales y de Servicio al Cliente

- **Marketing Digital:** Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales para promocionar el producto, como redes sociales, marketing de contenidos y publicidad online.
- **Atención al Cliente:** Capacitar al personal en atención al cliente, resolución de quejas y manejo de objeciones.

Capacitaciones Administrativas y de Gestión

- **Legislación Alimentaria:** Informar al personal sobre las leyes y regulaciones aplicables a la producción y comercialización de alimentos, como las normas sanitarias y los requisitos de etiquetado.
- **Gestión de la Calidad:** Implementar capacitaciones en sistemas de gestión de la calidad, como ISO 9001, para mejorar continuamente los procesos y la satisfacción del cliente.

Capacitaciones adicionales

Capacitación a todo el personal en manejo de extintores realizado por los bomberos de Tarija

Capacitación sobre primeros auxilios por los bomberos de Tarija y otro equipo competente.

También se le proporcionará al nuevo empleado una descripción detallada del puesto al que se va a integrar donde se detallará toda la información necesaria respecto a sus funciones para iniciar con sus labores inmediatamente de manera eficiente.

Evaluación del desempeño

La empresa llevará a cabo una evaluación anual del desempeño de todo el personal, con el objetivo de detectar la disminución en el rendimiento y también la mejora del mismo, lo que puede conducir a reconocimientos por buen desempeño, promociones o planes de mejora para el personal que lo requiera. En el Anexo10 se presenta los documentos de evaluación del desempeño en formato de formulario.

5.3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La administración de sueldos y salarios tiene como finalidad establecer la estructura de salarios para cada empleado de la empresa, en total cumplimiento de las leyes laborales vigentes del país. Se garantiza que la compensación salarial sea justa y adecuada en función de las actividades realizadas. Los descuentos, aportes u otras comisiones, se registran de manera detallada en la planilla de sueldos y salarios, tomando en cuenta que el salario mínimo nacional es de Bs. 2.500 para el año 2024.

5.3.1. Escala Salarial

Cuadro 27: Escala Salarial "NutriBurgers"
(Expresado en bolivianos)

CATEGORIA	NIVEL SALARIAL	DENOMINACION DEL CARGO	Nº DEL ITEMS	HABER BASICO	COSTO MENSUAL
SUPERIOR	1	Gerente general	1	3300	3300
EJECUTIVO	2	Encargado de producción	1	3000	3000

	3	Encargado de marketing y ventas	1	3000	3000
OPERATIVO	4	Operario	1	2500	2500
Total N° DE ITEMS			4		
TOTAL COSTO MENSUAL					11800
TOTAL COSTO ANUAL					141600

Fuente: elaboración propia.

5.3.2. Planilla de Sueldos y Salarios

Tabla 23: PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS

(Expresado en Bolivianos)

NIT:

CORRESPONDIENTE A DE

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	SALARIO	FECHA DE INGRESO	TIEMPO DE ANTIGÜEDAD	BONO DE ANTIGÜEDAD	TOTAL GANADO	CUENTA PREVISIONAL	RIESGO COMUN	COMISION A LA AFP	APORTE SOLIDARIO	RC-IVA	TOTAL DESCUENTOS	LIQUIDO PAGABLE
							10%	1,71%	0,50%	0,50%			
	Gerente general	3300,00	00/00/00		0,00	3300,00	330,00	56,43	16,50	16,50		419,43	2880,57
	Encargado de producción	3000,00	00/00/00		0,00	3000,00	300,00	51,3	15,00	15,00		381,30	2618,70
	Encargado de marketing y ventas	3000,00	00/00/00		0,00	3000,00	300,00	51,3	15,00	15,00		381,30	2618,70
	Operario	2500,00	00/00/00		0,00	2500,00	250,00	42,75	12,50	12,50		317,75	2182,25
	TOTAL	11800,00			0,00	11800,00	1180,00	201,78	59,00	59,00		1499,78	10300,22

Fuente: Elaboración propia

Aporte patronal

TOTAL GANADO	CAJA	RIESGO PROFESIONAL	VIVIENDA	APORTE SOLIDARIO	AGUINALDO	INDEMNIZACION	TOTAL
	10%	2%	2%	3,50%	8,33%	8,33%	
11800,00	1180	201,78	236	413	982,94	982,94	3996,66

TOTAL GANADO	11800,00
TOTAL APORTE SOLIDARIO	3996,66
CHEQUE TOTAL	15796,66

4.4. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

4.4.1. Registros de constitución legal

Para la constitución legal de NutriBurgers como empresa se seguirán los requisitos pertinentes, haciendo los registros que se piden de acuerdo a la normativa legal, explicados en los siguientes puntos.

4.4.1.1. Alcaldía Municipal

Para obtener la licencia de funcionamiento que certificará la apertura de la actividad económica, debe seguir los siguientes pasos:

- Apersonarse a la ventanilla única de trámites de licencia de funcionamiento.
- Recabar y llenar el formulario único de Declaración Jurada e Inspección
- Presentar este documento en un fólder con los siguientes requisitos:
 - Formulario AVC-01 (FIRMA Y SELLO) Bs. 5.00.
 - Formulario AVC-02 (PRESENTAR EN BLANCO) Bs. 5.00.
 - Formulario RCI-1ª COMP. DE PAGO MENSUAL Bs. 3.00.
 - Balance de apertura.
 - Fotocopia de NIT.
 - Planillas de sueldos en 5 ejemplares.
 - Fotocopia de carnet de identidad del representante legal o propietario.
 - Licencia de funcionamiento de Seprec o del GAMT.
 - Fotocopia de servicios básicos de agua o luz del domicilio de la empresa.
 - Croquis del domicilio.

El gobierno municipal de Tarija para dar la licencia de funcionamiento va a hacer una inspección mediante la cual verificara las condiciones técnicas (conexión de gas, agua, luz, etc.), condiciones ambientales, condiciones de higiene, que tal manera que se apruebe o rechace la respectiva solicitud.

4.4.1.2. Servicio de Impuestos Nacionales

Para su inscripción se tomó en cuenta la Resolución Normativa de Directorio N° 10-0009-11, la cual tiene como objetivo: “establecer los procedimientos y requisitos para la obtención y utilización del Número de Identificación Tributaria (NIT), realizar modificaciones de datos y definir mecanismos de mantenimiento y depuración del Padrón Nacional de Contribuyentes” (RSN N° 10-0009-11, 2023)

La inscripción se puede realizar de dos formas:

- a) De manera presencial en plataformas del SIN a nivel nacional
- b) En línea a través del enlace “Padrón Biométrico Digital” de la opción SIAT en Línea.

Los requisitos para ambas formas son los mismos:

- Testimonio de Constitución de Sociedad/Personería Jurídica/Acta de Asamblea debidamente notariada.
- Documento de Identidad vigente del Representante Legal (Cédula de Identidad para los nacionales o Carnet de Extranjería para Extranjeros).
- Poder Notariado que establezca las facultades del Representante Legal de la entidad.
- Factura o aviso de cobranza de consumo de energía eléctrica del Domicilio Fiscal cuya fecha de emisión no tenga una antigüedad mayor a 60 días calendario a la fecha de inscripción.

- Factura o aviso de cobranza de consumo de energía eléctrica del Domicilio Habitual del Representante Legal cuya fecha de emisión no tenga una antigüedad mayor a 60 días calendario a la fecha de inscripción.
- Resolución Administrativa del Gobierno Autónomo Departamental que acredite la actividad de Turismo Receptivo (sólo para dicha actividad).
- Croquis del Domicilio Fiscal y Domicilio Habitual del Representante Legal.
- Licencia de funcionamiento emitida por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero -ASFI

De forma presencial:

Presentar los requisitos a momento de apersonarse por las plataformas del SIN en el caso de inscripciones presenciales.

Luego se procederá a la validación y revisión de los requisitos y captura de: los documentos soporte originales, huellas dactilares, fotografía del Sujeto Pasivo o Tercero Responsable, Latitud y Longitud en Georreferenciación del lugar donde se realiza la actividad gravada.

De forma virtual:

Los requisitos debe escanearlos y adjuntarlos a través del enlace “Padrón Biométrico Digital” de la opción SIAT en Línea en el caso de inscripciones en línea. Asimismo, deberá presentar los documentos soporte originales cuando éstos sean requeridos en el proceso de inspección In Situ.

Una vez constatado que el formulario de inscripción se llenó correctamente, el SIN dentro de los tres (3) días hábiles siguientes realizará una inspección In Situ a la dirección donde se realizará la actividad comercial gravada.

En la realización de la inspección In Situ se constatará la veracidad de los datos reportados, respecto a la ubicación, actividad económica, documentos soporte originales y otros que se consideren relevantes. Y se hará la captura de huellas dactilares, fotografía del Sujeto Pasivo o Tercero Responsable, Latitud y Longitud en Georreferenciación del lugar donde se realiza la actividad gravada.

En ambas modalidades se entregarán los mismos documentos:

- Formulario de inscripción PBD definitivo
- Certificado de Inscripción
- Documento de Exhibición NIT
- Tarjeta SIAT en Línea; la Administración Tributaria enviará los códigos de acceso al correo electrónico para la habilitación de los trámites tributarios en el SIAT en Línea.
- Formulario Cero, contiene información de vencimientos de las Obligaciones Tributarias del contribuyente.

4.4.1.3. SEPREC - Servicio Plurinacional de Registro de Comercio

Para registrar a NutriBurgers se puede hacer los trámites de forma presencial y virtual para lo cual debe contar con los siguientes requisitos:

TRÁMITE PRESENCIAL

1. Formulario Virtual de Inscripción con carácter de declaración jurada, debidamente llenado por el Representante Legal con aprobación vía ciudadanía digital.
2. Testimonio de Escritura Pública de Constitución Social, en original o fotocopia legalizada legible.

3. Testimonio de Escritura Pública de Poder del Representante Legal original o fotocopia legalizada legible, cuando el Testimonio de Escritura Pública de Constitución Social no determine el nombramiento del mismo.
4. Realizar el pago correspondiente del trámite y la Publicación in extenso del Testimonio de Escritura Pública de Constitución en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio.
5. Solo en caso de ser Sociedad regulada por Ley, al momento de llenar el Formulario Virtual de Inscripción.

TRÁMITE VIRTUAL

1. Formulario Virtual de Inscripción con carácter de declaración jurada, debidamente llenado por el Representante Legal con aprobación vía ciudadanía digital.
2. Obtener el Testimonio de Escritura Pública de Constitución Social, en formato PDF con firma digital del Notario de Fe Pública del SINPLU.
3. Obtener el Testimonio de Escritura Pública de Poder del Representante Legal, en formato PDF con firma digital del Notario de Fe Pública del SINPLU, cuando el Testimonio de Escritura Pública de Constitución Social no determine el nombramiento del mismo.
4. Realizar el pago correspondiente del trámite y la Publicación in extenso del Testimonio de Escritura Pública de Constitución en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio.
5. Solo en caso de ser sociedad regulada por Ley, al momento de llenar el Formulario Virtual de Inscripción.

El procedimiento es el siguiente:

TRÁMITE PRESENCIAL

Ingresar al portal web <https://tramites.seprec.gob.bo> con credenciales de acceso del Representante Legal, vía ciudadanía digital.

Llenar el formulario virtual para realizar el control de homonimia a cargo del SEPREC. Una vez llenado, deberá proceder al pago del trámite de inscripción.

En el plazo máximo de 8 horas hábiles administrativas a partir del pago:

- Si el nombre se encuentra disponible, recibirá un correo para continuar con el llenado del formulario virtual de solicitud de inscripción. Posteriormente presentar la documentación correspondiente en físico en cualquiera de las plataformas del SEPREC a nivel nacional.
- Si el nombre no se encuentre disponible, podrá revisar la observación en su bandeja de ciudadanía digital, para llenar nuevamente el formulario virtual con un nuevo nombre propuesto.

Realizado el control de homonimia, debe llenar todos los campos restantes del Formulario Virtual de Inscripción incluyendo el cargado del/los documentos de soporte y el usuario se apersona a Plataforma de Atención Integral al Usuario para presentar la documentación.

Una vez concluido el proceso se realiza el análisis legal y si corresponde se inscribe el trámite. En caso de existir observaciones se pueden ver en la bandeja de “OBSERVADOS” en la que también están las razones.

El usuario podrá obtener sus certificados, descargando los mismos desde la bandeja «MIS CERTIFICADOS» del Portal de Trámites del SEPREC.

TRÁMITE VIRTUAL

Ingresar al portal web <https://tramites.seprec.gob.bo> con credenciales de acceso del Representante Legal, vía ciudadanía digital .

Llenar el formulario virtual para realizar el control de homonimia a cargo del SEPREC. Una vez llenado, deberá proceder al pago del trámite de inscripción de sociedad comercial conforme el costo establecido en la Guía de Trámites del Registro de Comercio.

En el plazo máximo de 8 horas hábiles administrativas a partir del pago:

- Si el nombre se encuentra disponible, recibirá un correo para continuar con el llenado del formulario virtual de solicitud de inscripción, a partir de esta acción el nombre quedará reservado. Posteriormente debe presentar la documentación correspondiente en físico en cualquiera de las plataformas del SEPREC a nivel nacional.
- Si el nombre no se encuentra disponible, podrá revisar la observación en su bandeja de ciudadanía digital, para llenar nuevamente el formulario virtual con un nuevo nombre propuesto.

Realizado el control de homonimia, debe llenar todos los campos del Formulario Virtual de Inscripción y obtener el/los documentos de soporte del SINPLU, según corresponda.

Una vez concluido el proceso, el Registro de Comercio realiza el análisis legal y si corresponde se inscribe el trámite. En caso de existir observaciones se pueden visualizar en el portal de Trámites del SEPREC en la bandeja de “OBSERVADOS”.

El usuario podrá obtener sus certificados, descargando los mismos desde la bandeja «MIS CERTIFICADOS» del Portal de Trámites del SEPREC.

Los documentos que serán otorgados a la empresa son:

- Certificado de Matrícula de Comercio
- Certificado de Registro de Testimonio de Constitución
- Certificado de Registro de Testimonio de Poder.

El costo es el siguiente:

- Sociedad de Responsabilidad Limitada: Bs455
- Publicación en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio: Bs192

4.4.1.4. Administradora de Fondo de Pensiones

Para registrarse al Sistema Integral de Pensiones-SIP deben llenar el Formulario de Registro electrónico del Empleador por cualquiera de los canales de la Gestora:

- Oficina virtual de la Gestora ingresando a la Página web: www.gestora.bo
- Plataformas de Atención al Cliente de las oficinas regionales a nivel nacional.

Adjuntando en forma física o digital la siguiente documentación:

- Documento de Identidad del representante legal de la empresa.
- Poder del representante legal de la empresa.
- Documentos que respalden el tipo de identificación del Empleador.
- Croquis de la ubicación de la empresa.

Es obligación de la empresa registrar a sus trabajadores dependientes al Sistema Integral de Pensiones – SIP mediante el llenado del Formulario de Registro electrónico, actuar como Agente de Retención de los aportes laborales y del Aporte Nacional Solidario cuando corresponda pagar con sus propios recursos los aportes patronales.

Aportes Laborales: Comprende la retención y pago del 12.71% del Total Ganado de cada uno de sus trabajadores o funcionarios dependientes, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 24: Aportes laborales

Concepto	Porcentaje
Cotización Mensual	10%
Prima por Riesgo Común	1.71%
Aporte Solidario del Asegurado	0.5%
Comisión	0.5%

Fuente: Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo

Aportes Patronales: Deben ser pagados por el Empleador con sus propios recursos al SIP, en función al Total Ganado de sus trabajadores o funcionarios dependientes de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 25: Aportes patronales

Concepto	Porcentaje
Prima por Riesgo Común	1.71%

Aporte Patronal para Fondo Vivienda	2%
Aporte Patronal para Fondo Solidario	3%

Fuente: Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo

4.4.1.5. Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social

Las empresas o Instituciones a constituirse deben proceder a su inscripción en el ROE, en el plazo de hasta 30 días hábiles computables desde la emisión del NIT. El costo del trámite es gratuito: “Toda empresa o establecimiento laboral del sector privado e instituciones públicas comprendidas en el Parágrafo II del Artículo precedente debe inscribirse gratuitamente en el ROE” (DS N° 3433, 2017)

Los pasos para el registro de la empresa son los siguientes:

1. El empleador debe realizar la inscripción a través de la Oficina Virtual de Trámites, llenando los datos solicitados por el sistema, para ingresar a la plataforma, debe utilizar los datos de NIT, usuario y contraseña otorgados por el Servicio de Impuestos Nacionales y posteriormente su Matrícula de Comercio.
2. El Jefe Departamental correspondiente realizará la firma digital del certificado.
3. El empleador recibirá el documento firmado a través de correo electrónico y por el sistema.

4.4.1.6. Caja Nacional de Salud

La empresa para afiliarse deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Formulario AVC-01 firmado por el Representante Legal y sello de la empresa.
- Formulario AVC-02.
- Formulario RCI-1A firmado por el Representante Legal y número de cédula de identidad.

- Solicitud dirigida a jefatura de la unidad afiliación Regional o Distrital.
- Presentar fotocopia legalizada de poder notariado del Representante Legal y Cédula de Identidad del Representante Legal.
- Fotocopia NIT y (certificado electrónico) o Personería Jurídica para Edificios.
- Para Organizaciones Sindicales presentar Reconocimiento del Ministerio de Trabajo y Personería Jurídica.
- Balance de apertura firmado por el Colegio Departamental de Contadores o Auditores.
- Testimonio de Constitución si la empresa se encuentra en Sociedad (Fotocopia legalizada).
- Para Edificios presentar Personería Jurídica o NIT.
- Planilla de Haberes un original y cinco copias firmadas por los trabajadores en la casilla respectiva.
- Nómina del personal con fecha de nacimiento.
- Croquis de ubicación de la empresa.
- Recibo de Examen pre-ocupacional (100 bs. Por cada trabajador).
- La documentación debe ser presentada en un folder amarillo en la unidad de Afiliación.

4.4.1.7. SENASAG (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria)

Para obtener el certificado de “Registro Sanitario”, debe aproximarse a la oficina respectiva de la Jefatura Distrital del SENASAG presentando un expediente que contenga los siguientes documentos:

- Carta de solicitud
- Fotocopia del NIT.
- Formulario de Solicitud y Formulario de relación de ingredientes y aditivos a utilizar debidamente llenado.
- Carta o Certificado de Aprobación de Etiquetas según el formato vigente, si aplicase, por única vez la Carta de Revisión de etiquetas junto con el Formulario de Uso de Stock sobre las etiquetas observadas de los productos.
- Flujograma de proceso por grupo de productos.
- Croquis de distribución de ambientes de la planta, de acuerdo al formato establecido.
- Croquis de ubicación de la planta, de acuerdo al formato establecido.
- Memoria Descriptiva del proceso utilizado para el tratamiento del agua. (Solo para empresas dedicadas a la elaboración, transformación y/o embotellado de agua y bebidas).
- Copia del Certificado de R.S. SENASAG vigente del proveedor del producto de origen nacional o de importación además de una carta o cualquier otro documento que acredite el aprovisionamiento de la materia prima o productos. (Solo para el caso de que la empresa procesadora fraccione algunos productos).
- En casos excepcionales y dependiendo de la naturaleza y origen del producto (Productos locales de origen agrícola sin procesar) se aceptarán los resultados de los análisis fisicoquímicos y/o microbiológicos de las muestras correspondientes a estos productos a ser fraccionados, que serán tomadas por técnicos del SENASAG; al

momento de la inspección, las cuales deberán ser previamente autorizadas por el Responsable del Área.

- Copia del certificado Sanitario de Origen del producto a importar y/o los resultados de los análisis fisicoquímico y microbiológico del producto (s) a ser importado (s) emitidos por un laboratorio oficial si amerita en el caso de aditivos y auxiliares alimenticios deberá presentar también la ficha técnica de los productos a registrar, en la cual se debe especificar el uso previsto. (Solo para empresa procesadora que importe sus materias primas o insumos).
- Copia de la documentación que acredite que la materia prima y la empresa cuentan con la certificación emitida por Organismo de Certificación (De tercera parte o a través de los Sistemas Participativos de Garantía) registrado ante el Sistema Nacional de Control de la Producción Ecológica del SENASAG, que respalde que los productos con tal denominación responden a ese sistema de producción. (Solo para empresas que elaboran productos bajo la denominación de ecológico, orgánico o biológico).
- Copia de Certificado de registro Sanitario SENASAG del proveedor de materia prima y carta o cualquier otro documento que acredite el aprovisionamiento de la misma.

Los documentos deberán ser presentados en fólder Amarillo rotulado con el nombre de la empresa postulante, persona de contacto y el teléfono, en doble ejemplar

Por tanto, el Pago de la Tasa por el servicio será:

MONTO TOTAL A CANCELAR = TASA ADMINISTRATIVA + (TASA HABILITACION DE LINEA * N° DE LINEAS)

Según la Ley 830 la tasa administrativa que es para el registro de la empresa, ya que el proceso es semi industrial la validez del servicio será de 5 años por un monto de Bs. 398

Para la habilitación y validación de la línea de productos en base al nivel de riesgo, corresponde a un riesgo medio, el monto es de Bs. 1832 para un plazo de 5 años.

Así que tenemos como monto el siguiente:

MONTO TOTAL A CANCELAR = $398 + (1832 * 1)$

MONTO TOTAL A CANCELAR = Bs. 2230

4.4.1.8. Presupuesto de Gastos de Organización

Tabla 26: Presupuesto de Gastos de Organización

REGISTRO DE CONSTITUCIÓN LEGAL	COSTO TOTAL
Alcaldía Municipal	13
Servicio de Impuestos Nacionales	0
SEPREC - Servicio Plurinacional de Registro de Comercio:	R.L./Soc. Colectiva y en Comandita Simple Publicación en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio Bs. 455,00 Bs. 192,00
Administradora de Fondo de Pensiones	Todos los trámites son gratuitos
Ministerio de Trabajo	Todos los trámites son gratuitos
Caja Nacional de Salud (trabajadores)	Recibo de Examen pre-ocupacional (100 bs. Por cada trabajador) Bs. 500
SENASAG	BS. 2230
TOTAL	Bs. 3390

Fuente: Elaboración propia

VI. PLAN FINANCIERO

6.1. OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA

Objetivo General

Desarrollar un plan financiero sólido y sostenible para la producción y comercialización de hamburguesas de lentejas en la ciudad de Tarija, provincia Cercado, que permita determinar la viabilidad económica del proyecto.

Objetivos Específicos

- Calcular de manera precisa el costo total y unitario de producción de las hamburguesas, considerando todos los insumos, mano de obra y gastos indirectos.
- Establecer un precio de venta que permita cubrir los costos de producción, generar un margen de utilidad adecuado y ser competitivo en el mercado.
- Determinar la estructura óptima del capital de trabajo, los requerimientos de activos fijos y la estructura de inversiones necesarias para iniciar y operar el negocio.
- Elaborar un balance de apertura detallado y una estructura de inversión y financiamiento que refleje la situación financiera inicial del negocio.
- Elaborar un flujo de caja proyectado que permita evaluar la liquidez y solvencia del negocio a largo plazo.
- Calcular los indicadores financieros clave (VAN, TIR y B/C) para evaluar la rentabilidad y viabilidad del proyecto.
- Realizar un análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de variaciones en las variables clave sobre los resultados financieros del proyecto.

6.2. ESTIMACIÓN DEL COSTO TOTAL Y UNITARIO

$$\text{Costo total} = \text{Costo fijo} + \text{Costo variable}$$

$$\text{Costo Fijo} = \text{Sueldos} + \text{Internet} + \text{Publicidad} + \text{Alquiler}$$

Costos variables= Materia prima+ CIF

CIF= Servicios básicos+ Gastos de Venta

- **Costos Fijos**

Son aquellos gastos que una empresa debe afrontar de manera constante y que no varían en función de la cantidad de hamburguesas producidas y vendidas. Estos costos permanecen inalterables durante un período determinado, independientemente del nivel de producción. A continuación, se detallan los costos fijos:

Tabla 27: Costos Fijos

Costo Fijo	Costo Mensual (Bs)	Costo Anual (Bs)
Sueldos y Salarios	15.796.66	189.559,92
Internet	149	1.788
Publicidad	1.000	9.900
Alquiler	2.000	24.000
Total	18.945,66	225.247,92

*Nota: El costo anual de publicidad (Bs 9.900) presenta una variación al mensual (Bs 1.000) debido a la inclusión de gastos asociados a eventos especiales que se llevarán a cabo trimestralmente y a la contratación de un influencer una vez al año. Estos gastos adicionales buscan maximizar el impacto de las campañas publicitarias y fortalecer el posicionamiento de la marca.

Fuente: Elaboración propia

- **Costos variables**

Los costos variables se modifican según la cantidad de unidades producidas, es decir, de acuerdo al volumen de producción. Seguidamente se detallan los costos variables:

Tabla 28: Costos Variables

Costo Variable	Costo Mensual (Bs)	Costo Anual (Bs)
Materia prima	3634	43608
Otros insumos	3535,7	42429,4
CIF		
Gastos de venta	350	4200
Servicios básicos	300	3600
Total	7.819,70	93.837,4

Fuente: Elaboración propia

COSTO TOTAL

Es la suma de todos los costos fijos y variables, incurridos en la producción del producto. Se calcula sumando todos los costos directos e indirectos asociados con la producción en un período específico.

$$CT = CF + CV$$

Costo Total estimado	Costo Mensual (Bs)	Costo Anual (Bs)
Costo fijo	18.945,66	225.247,92
Costo variable	7.819,70	93.837,40
Totales	26.765,36	319.085,32

Fuente: Elaboración propia

Se estima que el costo total mensual será de Bs. **26.765,36** y el costo anual de Bs.

319.085,32

COSTO UNITARIO

Es el costo promedio de producir una unidad del producto. Se calcula dividiendo el costo total (CT) entre la cantidad de unidades producidas (Q).

Considerando que la demanda diaria es de 71,55 para obtener la demanda mensual se multiplico la demanda diaria por 30 días del mes que nos da 2146,49.

$$CU = \frac{CT}{Q}$$

$$CU = \frac{26.765,46}{4292}$$

$$CU = 6,24 * 2$$

$$CU = 12,48$$

El costo unitario por un sachet de dos hamburguesas es de Bs. 12,48 producidas mensualmente.

6.2.1. Proyección de costos anuales

Para proyectar los costos anuales se deben considerar ciertos factores que lleguen a afectar la producción, ya que los costos variables pueden llegar a tener un aumento, tomando en cuenta que los insumos presentan variaciones en los precios, para lo cual se tomó en cuenta un aumento en un 3% en dichos costos.

Tabla 29: Proyección de costos variables

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
93.838	96.653	99.552	102.539	105.615

Fuente: Elaboración propia

6.4. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

Con el objetivo de establecer un precio competitivo para las hamburguesas de lenteja, se llevó a cabo un análisis comparativo de los precios de productos similares ofrecidos por la competencia en la ciudad de Tarija.

En primer lugar, se tomó como referencia el producto de la empresa Montecristo, el cual ofrece hamburguesas de soya con un peso de 30 gramos y en presentaciones de 4 unidades a un precio de 11 bolivianos. Sin embargo, es importante destacar que el producto de Montecristo presenta diferencias significativas en cuanto a tamaño, cantidad por porción y composición respecto a las hamburguesas de lenteja propuestas en este plan de negocio.

Por otro lado, se consideró como punto de referencia el precio de las hamburguesas de res ofrecidas por la empresa Sofía al Paso, las cuales tienen un peso de 150 gramos y se comercializan a 13 bolivianos por unidad. A pesar de que se trata de un producto cárnico y con un peso superior, este dato sirve como parámetro para evaluar el valor percibido por los consumidores en relación al tamaño de la porción.

Considerando que según la encuesta las familias estarían dispuestas a pagar por el producto entre Bs. 12 a 15, también los precios de productos similares y las cualidades y beneficios que el producto aporta a la población, se determina que el precio unitario por un producto de 2 unidades de hamburguesas de lenteja sea de Bs 15.

Con este precio establecido se mide el margen de utilidad para el producto, utilizando la siguiente fórmula:

$$PV = \text{Precio de Venta} = \text{Costo Unitario} (1 - \text{Margen de utilidad})$$

$$PV(\text{Precio de Venta}) = \frac{\text{Costo Unitario}}{1 - \text{Margen de Utilidad}}$$

Se obtiene el margen de utilidad despejando la fórmula a partir del precio de venta del producto ya establecido y el costo unitario de producción de cada producto:

$$\text{Margen de Utilidad} = 1 - \frac{CU}{PV}$$

$$\text{Margen de Utilidad} = 1 - \frac{12,48}{15}$$

$$\text{Margen de Utilidad} = 0,17 \approx 17\%$$

Con el precio establecido de Bs. 15 para el producto de 2 unidades, se obtiene un margen de utilidad del 17% por unidad vendida.

6.5. PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS

Para elaborar la proyección de las ventas o ingresos anuales, se considera los mismos datos de la estimación de la demanda, elaborada en la investigación de mercado la cual se puede observar en la tabla 21 en la que se consideró un incremento de hogares del 2% respecto al año anterior. Asumiendo que el índice de crecimiento poblacional se mantiene constante para los siguientes años, se establece la proyección de ventas anual:

Proyección de ingresos anuales; 2024-2029, con una tasa de crecimiento poblacional del 2%

Tabla 30: Proyección de los ingresos

Años	Demanda total año actual	TC población	Incremento anual	Ventas proyectadas	PV (Bs)	Ingreso Anual (Bs)
2025	26273,07	2%	525,46	26798,53	15	401977,95
2026	26798,53	2%	535,97	27334,50	15	410017,51

2027	27334,50	2%	546,69	27881,19	15	418217,86
2028	27881,19	2%	557,62	28438,81	15	426582,22
2029	28438,81	2%	568,78	29007,59	15	435113,86

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Determinación del IVA

Ingreso Anual (Bs)	Débito IVA	Crédito IVA	IVA (D.IVA-C.IVA)	IT
401977,95	52257,13	26.054	26.203	1.568
410017,51	53302,28	12.565	40.737	1.599
418217,86	54368,32	12.942	41.427	1.631
426582,22	55455,69	13.330	42.126	1.664
435113,86	68825,88	13.730	55.096	2.065

Fuente: Elaboración propia

6.6. INGENIERÍA FINANCIERA

6.6.1. Estructura del Capital de Trabajo

La estructura de capital de trabajo se refiere a la manera en que una empresa decide financiar sus operaciones. Es decir, cómo combina el dinero que obtiene de préstamos (deuda) con el dinero que aportan los dueños (patrimonio propio) para poder cubrir sus necesidades en cuanto al dinero.

Tabla 32: Estructura del Capital de Trabajo

Activos Corrientes	Cantidad (Unidad / Activo)	Valor Unitario (Bs)	Total (Bs)
Inventario	1	93.838	93.838
Total			93.838

Fuente: Elaboración propia

6.6.2. Requerimiento de Activos Fijos

Un activo fijo es un bien que una empresa posee y que no está destinado a ser vendido a corto plazo. Estos bienes son fundamentales para el funcionamiento del negocio

Tabla 33: Requerimiento de Activos Fijos

Activos Fijos	Cantidad (Unid. Físicas)	Valor Unitario (Bs/m ² /unidad)	Total (Bs)
Vehículo	1	89.820	89.820
Maquinaria y equipo	1	8.619	8.619
Muebles y Enseres	1	910	910
Equipos de oficina	1	7.172	7.172
Material de Higiene y Seguridad	1	60	60
TOTAL			106.581

Fuente: Elaboración propia

6.6.2.1. Depreciación

Tabla 34: Depreciación de activos fijos

Activos tangibles	Monto (Bs.)	Tasa de Depreciación	Vida Útil/Año	Depreciación Anual	Vida Útil de Plan 5 Depreciac. Acumul.	Valor Residual (Bs)
Vehículo	89.820	20,0%	5	17.964	89.820	0
Maquinaria y equipo	8.619	20,0%	5	1.724	8.619	0
Muebles y Enseres	910	10,0%	10	91	455	455
Equipos de oficina	7.172	25,0%	4	1.793	8.965	0
Material de Higiene y Seguridad	60	12,5%	8	8	38	23
TOTAL:	106.581			21.579		478

Fuente: Elaboración propia

6.6.3. Requerimiento de Activos Diferidos

Un activo diferido es un concepto contable que representa gastos pagados por adelantado que aún no se han consumido completamente.

Tabla 35: Requerimiento de Activos Diferidos

Activos Intangibles	Cantidad (Unid. físicas)	Valor Unitario (Bs)	Total (Bs)
Alcaldía Municipal	1	13	13
SEPREC	1	647	647
Caja Nacional de Salud	1	500	500
SENASAG	1	2230	2.230
TOTAL			3.390

Fuente: Elaboración propia

6.6.3. Estructura de Inversiones

Tabla 36: Estructura de Inversiones

INVERSIONES	TOTAL(Bs)	PARTICIPACIÓN(%)
FIJA	106.581	52,29%
DIFERIDA	3.390	1,66%
CORRIENTE	93.838	46,04%
TOTALES:	203.809	100,00%
TIPO DE EMPRESA		
Según su Tamaño:	PEQUEÑA EMPRESA	

Fuente: Elaboración propia

6.6.4. Fuentes de Financiamiento

El capital inicial para la puesta en marcha del negocio de hamburguesas de lenteja será de 203.808,4 Bs. Este monto se ha constituido a partir de las aportaciones de las dos socias fundadoras. Cada socia ha invertido la suma de 101.904,2 Bs.

Estas aportaciones representan la principal fuente de financiamiento para cubrir los gastos iniciales asociados a la puesta en marcha del negocio, tales como: Adquisición de equipos, adquisición de materia prima, adecuación del local y gastos de operación iniciales.

6.6.5. Balance de Apertura

BALANCE DE APERTURA

NutriBurgers R.L.

Practicado al jueves, 10 de octubre de 2024

(Expresado en Bs.)

ACTIVOS

ACTIVOS CIRCULANTES: **93.837,40**

Caja	0,00
Banco	0,00
I	0,00
Inventario de Mercaderías:	93.837,40

ACTIVOS NO CIRCULANTES: **109.971,00**

Activos Fijos **106.581,00**

Vehículo	89.820,00
Maquinaria y equipo (*)	8.619,00
Muebles y Enseres (*)	910,00
Equipos de oficina	7.172,00
Material de Higiene y Seguridad	60,00
I	0,00
I	0,00

Activos Intangibles **3.390,00**

Alcaldía Municipal	13,00
SEPREC	647,00
Caja Nacional de Salud	500,00
SENASAG	2.230,00

TOTAL ACTIVOS **203.808,40**

PASIVOS

PASIVOS CIRCULANTES **0,00**

Ctas/Doc. por Pagar	0,00
	0,00

PASIVO NO CIRCULANTE **0,00**

Crédito Bancario	0,00
------------------	------

PATRIMONIO

Capital Contable **203.808,40**

Aporte por cada Acción 2	101.904,20
--------------------------	------------

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO **203.808,40**

6.6.6. Estructura de Inversión y Financiamiento

Tabla 37: Estructura de Inversión y Financiamiento

INVERSIONES	TOTAL (Bs)	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
		SOCIOS	DEUDA
FIJA	106.581	106.581	0
DIFERIDA	3.390	3.390	0
CORRIENTE	93.838	93.838	0
TOTAL:	203.809	203.809	0
Participación (%)	100%	100,00%	0,00%

Fuente: Elaboración propia

6.7. FLUJOS DE FONDOS

Tabla 38: Flujo de Caja

DETALLE	INVERSIÓN	ETAPA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN (AÑOS)				
	AÑO "CERO"	1	2	3	4	5
A: INGRESOS EFECTIVOS:	0	401.978	410.018	418.218	426.582	529.430
(+) Ventas		401978	410018	418218	426582	435114
(+) Valor Residual						478
(+) Capital de Operaciones						93.838
B: EGRESOS EFECTIVOS:		368.435	385.816	389.437	393.155	409.603
(-) Inversión Fija	106.581					
(-) Inversión Diferida	3.390					
(-) Capital de Operaciones	93.838					
(-) Costos Variables		93.838	96.653	99.552	102.539	105.615
(-) Costos Fijos		225.248	225.248	225.248	225.248	225.248
IVA		26.203	40.737	41.427	42.126	55.096
IT		1.568	1.599	1.631	1.664	2.065
(-) Depreciaciones		21.579	21.579	21.579	21.579	21.579
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		33.543	24.201	28.781	33.427	119.827
(-) Impuestos de Ley 25%		8.386	6.050	7.195	8.357	29.957
UTILIDAD NETA		25.157	18.151	21.586	25.070	89.870
(+) Depreciación		21.579	21.579	21.579	21.579	21.579
(-) Amortización Préstamo		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO (A-B)	-203.809	46.736	39.730	43.165	46.649	111.449
Flujo de Caja Acumulado		46.736	86.466	129.631	176.280	287.730

Fuente: Elaboración propia

6.8. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

6.8.1. VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es una herramienta fundamental en la evaluación de proyectos de inversión. Este indicador financiero permite determinar la rentabilidad de una inversión a lo largo de su vida útil, considerando el valor del dinero en el tiempo. En otras palabras, el VAN mide la diferencia entre el valor presente de los flujos de caja generados por un proyecto y la inversión inicial requerida.

Un VAN positivo indica que el proyecto genera más valor del que cuesta, por lo que es financieramente atractivo. Por el contrario, un VAN negativo sugiere que el proyecto destruye valor y no debería ser llevado a cabo. La magnitud del VAN proporciona una medida cuantitativa de la rentabilidad de una inversión y es ampliamente utilizado por empresas, inversores y analistas financieros para tomar decisiones de inversión.

A continuación, se calculará el VAN, considerando los flujos de caja proyectados y una tasa de descuento del 5%. Los resultados obtenidos permitirán evaluar la viabilidad financiera del proyecto y tomar una decisión de inversión

$$VAN = \frac{f_1}{(1+i)^{n1}} + \frac{f_2}{(1+i)^{n2}} + \frac{f_3}{(1+i)^{n3}} + \frac{f_4}{(1+i)^{n4}} + \frac{f_5}{(1+i)^{n5}} - I_0$$

informada.

$$VAN = -203809 + \frac{46736}{(1 + 0.05)} + \frac{39730}{(1 + 0.05)^2} + \frac{43165}{(1 + 0.05)^3} + \frac{46649}{(1 + 0.05)^4} + \frac{111.449}{(1 + 0.05)^5}$$

$$VAN = 39.726,76$$

El Valor Actual Neto (VAN) calculado para el proyecto es de Bs. 39.726,76. Este resultado positivo indica que el proyecto es rentable. Por lo tanto, desde una perspectiva financiera, el proyecto es viable y atractivo

6.8.2. TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una métrica financiera fundamental para evaluar la viabilidad de un proyecto de inversión. En el contexto del presente estudio, la TIR representa la tasa de descuento que iguala el valor actual neto de los flujos de caja proyectados a cero.

$$TIR=10,83\%$$

Este valor es la tasa de descuento mínima en la que se puede aceptar el proyecto.

Los resultados obtenidos muestran que la TIR del proyecto es de 10.83%. Esto significa que, bajo los supuestos considerados en el modelo financiero, se espera que el proyecto genere una rentabilidad interna del 10.83% anualizado.

6.8.3. B/C

Si la cantidad que da como resultado es mayor a 1 puede considerarse que el proyecto es financieramente rentable.

$$B/C = \frac{243535,76}{203809}$$

$$B/C = \text{Bs. } 1,19$$

La relación beneficio-costos es mayor a 1, lo que significa que por cada boliviano invertido se espera recibir una utilidad de Bs.0,19, por lo que el proyecto es rentable.

6.8.4. PUNTO DE EQUILIBRIO FÍSICO Y MONETARIO

$$\text{P.E. Físico} = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$\text{P.E. Físico} = \frac{225.248}{15 - 3,46}$$

$$\text{P.E. Físico} = 19.518 \text{ unidades}$$

$$\text{P.E. Monetario} = 19.518 \text{ unidades} * \text{Bs.}15$$

$$\text{P.E. Monetario} = \text{Bs.} 292770$$

El punto de equilibrio físico del proyecto se estima en 19.518 unidades. Esto significa que la empresa debe producir y vender al menos esta cantidad para cubrir todos sus costos. El punto de equilibrio monetario, por su parte, se establece en Bs.292.770, lo cual representa el nivel mínimo de ventas necesario para alcanzar la rentabilidad. Estos indicadores son fundamentales para evaluar la viabilidad del proyecto y establecer metas de producción y ventas realistas.

6.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS DEL NEGOCIO

El análisis de sensibilidad sirve para determinar hasta dónde la inversión o flujo de caja puede variar para seguir aceptando el proyecto.

$$I < \frac{46736}{(1 + 0.05)} + \frac{39730}{(1 + 0.05)^2} + \frac{43165}{(1 + 0.05)^3} + \frac{46649}{(1 + 0.05)^4} + \frac{111.449}{(1 + 0.05)^5}$$

$$I < 243.535,76$$

La inversión no puede ser igual o mayor a 243.535,76 porque el VAN sería 0 o saldría negativa

El análisis de escenarios es una técnica para determinar el riesgo, consiste en construir un escenario pesimista y optimista a partir del escenario previsto.

Para cada escenario se utilizará un 5% de variación:

Tabla 39: Análisis de Escenarios

Escenarios	Pesimista	Previsto	Optimista
Inversión	213999	203809	193619
FC1	44399	46736	49073
FC2	37744	39730	41717
FC3	41007	43165	45323
FC4	44317	46649	48981
FC5	105877	111449	117021
Tasa de descuento	5,25%	5%	4,75%
VAN	15520,72	39726,76	64152,07
TIR	7,49	10,83	14,35

Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los Escenarios

- Escenario Pesimista: A pesar de ser el escenario menos favorable, el proyecto aún presenta un VAN positivo y una TIR aceptable. Esto sugiere que incluso en las condiciones más adversas, el negocio podría ser rentable. Sin embargo, los márgenes de ganancia serían más estrechos y el retorno de la inversión tardaría más en materializarse.

- Escenario Previsto: Representa el escenario más probable según las proyecciones iniciales.
- Escenario Optimista: En este escenario, el proyecto es aún más atractivo, con un VAN y una TIR aún más elevados. Sin embargo, es importante recordar que los escenarios optimistas suelen ser menos probables y podrían no reflejar la realidad del mercado.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.

Conclusiones

- El estudio de mercado revela una alta aceptación potencial para las hamburguesas de lenteja en Tarija, especialmente entre el segmento de 21 a 45 años. Los consumidores valoran el sabor, la calidad y la opción de una alternativa saludable a las hamburguesas tradicionales.
- El perfil del consumidor ideal se caracteriza por ser femenino, con una conciencia sobre la alimentación saludable y una disposición a probar nuevos productos.
- Existe una oportunidad significativa para posicionar la marca como un referente en el mercado de hamburguesas vegetales. La tendencia hacia una alimentación más saludable y la creciente demanda de productos veganos y vegetarianos respaldan esta afirmación.
- Los canales de distribución prioritarios son las tiendas de barrio, supermercados y tiendas de alimentos saludables. Las degustaciones y promociones serán fundamentales para dar a conocer el producto y fidelizar a los clientes.
- El plan financiero del proyecto demuestra la viabilidad económica del negocio, considerando los costos de producción, los precios de venta y las proyecciones de demanda.

- El proyecto cuenta con fortalezas como la creciente demanda de productos saludables y la disponibilidad de materia prima local. Sin embargo, es necesario considerar las debilidades como la competencia y la dependencia de proveedores locales.
- Los objetivos iniciales del proyecto se han cumplido satisfactoriamente, lo que demuestra la factibilidad y el potencial del negocio.
- Se espera un crecimiento sostenido del negocio, ampliando la línea de productos y explorando nuevos mercados. La marca tiene el potencial de convertirse en un referente en el sector de alimentos saludables en Tarija.
- Los análisis financieros realizados al proyecto de producción y comercialización de hamburguesas de lentejas revelan una sólida viabilidad económica. El Valor Actual Neto (VAN) calculado en Bs. 39726,76 indica un retorno por encima de la inversión inicial, lo que sugiere una rentabilidad atractiva.
- Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 10.83% supera considerablemente la tasa de descuento mínima requerida, evidenciando un alto potencial de generación de valor. La relación beneficio-costos (B/C) mayor a 1 confirma la rentabilidad del proyecto, indicando que por cada boliviano invertido se espera obtener un retorno de Bs. 0.19.

Recomendaciones

- Se recomienda ampliar las expectativas de ventas en las ciudades del país, realizando estudios de mercado con datos y características propias de cada región. Con el fin de ser un producto con reconocimiento a nivel nacional.

- Se recomienda incentivar a los agricultores al cultivo de lenteja en nuestro país, con el fin de diversificar productos en base a este grano, para tener beneficios de ambas partes agricultores y productores.
- Realizar un análisis detallado de las métricas de la campaña de marketing para identificar qué acciones han tenido mayor impacto y cuáles requieren ajustes. Esto incluye el seguimiento de indicadores como alcance, engagement, tasa de clics, conversiones y retorno de la inversión.
- Monitorear las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores para realizar ajustes oportunos en la estrategia de marketing.
- Introducir nuevas variedades de hamburguesas de lenteja con diferentes sabores y presentaciones para mantener el interés de los consumidores y ampliar la base de clientes.
- Considerar a futuro el ampliar la línea de productos, produciendo hamburguesas a base de otros granos para poder captar a los clientes que buscan otras opciones.