

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1. ANTECEDENTES

Actualmente existe un mercado en crecimiento a nivel mundial, considerando la evolución de los helados en cuestión de las paletas desde un descubrimiento infantil hasta un fenómeno gastronómico global que refleja no solo la innovación en la producción de alimentos congelados, sino también los cambios culturales y económicos. Hoy en día las paletas de helado artesanal han alcanzado un estatus gourmet, con una variedad de sabores y diseños innovadores.

En la última década la industria heladera mundial ha sufrido diversos cambios constantemente, y uno de los principales causantes de dichos cambios es la tecnología, la cual hace posible fabricar más productos en menos tiempo y con menos costo, además de la tecnología de punta se logran altos niveles de calidad en el producto final, satisfaciendo así todas las exigencias y necesidades de los consumidores.

En Italia, cuna donde nace el helado artesanal es considerado un alimento completo, debido a la gran cantidad de nutrientes que posee dicho producto, sin embargo, hasta el día de hoy mucha gente se hace la pregunta ¿Qué es un helado artesanal? Al respecto podemos argumentar que cuando hablamos de helado artesanal obligatoriamente estamos hablando de calidad, ya que es un producto elaborado con leches, crema de leche, frutas, además de otros productos naturales, todos y cada uno de ellos productos naturales de alta calidad y no en si polvos o esencias industriales.

La frescura y personalización del producto lo distingue de un helado industrial lo cual es elaborado en serie para reducir los costos de producción y que cada helado sea exactamente igual al anterior.

El mercado de helados en Bolivia está en crecimiento, donde cada vez hay más competidores, pero poca innovación. Lo que lo hace un mercado cada vez más atractivo donde se necesita generar mayor valor agregado para el consumidor. El nuevo concepto en presentaciones de postres congelados y helados están en continua introducción y crecimiento en el mercado, existen industrias medianas y pequeñas que ofrecen productos con diferentes propuestas “Cada vez más atractivas” para el consumidor.

La franquicia Yucatán ofrece al mercado, los helados gourmet denominados “Paletas Mexicanas” a la población de Santa Cruz, una versión diferente de helados, las paletas rellenas, logrando ser una sensación en el mercado cruceño y posteriormente se introdujo en el mercado de La Paz, Cochabamba, Sucre y Tarija, de esta manera se levantaron nuevas fábricas elaborando paletas rellenas de distintos sabores llegando a ofrecer una gran variedad de productos a los mercados.

Es importante considerar la apertura de una paletería de helado, cien por ciento artesanal en la ciudad de Tarija, dado que por sus propiedades nutritivas el helado artesanal ha tenido mucha acogida a nivel mundial.

Al realizar la creación de una empresa legalmente constituida con proyección competitiva y sostenible en el tiempo, se generará un aporte al crecimiento y desarrollo de la región, la cual repercutirá en distintos aspectos tanto social, económico, cultural, etc.

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. Justificación Teórica

Para llevar a cabo este plan de negocio se aplicará todos los conocimientos adquiridos en el plan de estudios de la Carrera de Administración de Empresas de la UAJMS, como: investigación de mercado, análisis del macro y micro entorno, gestión de producción, gestión del talento humano, marketing y finanzas, etc., para el diseño de la empresa y la creación, producción y comercialización del producto.

1.2.2. Justificación Práctica

Se aplicarán de forma práctica los conocimientos en administración de empresas, en las cuatro áreas de la empresa, producción, talento humano, marketing y finanzas, para que, de acuerdo con los resultados que se obtendrán en la investigación, nos permitirá determinar claramente la viabilidad del negocio y finalmente tomar la decisión de implementar o no la idea de negocio que ofreceremos a la sociedad Tarijeña.

1.2.3. Justificación Social

Nuestra heladería artesanal busca revitalizar Tarija, creando empleos locales y promoviendo una alimentación saludable. Al utilizar ingredientes frescos y de alta calidad, apoyamos a los productores locales y reducimos nuestra huella de carbono. Nuestras paletas de helado, ricas en calcio y otros nutrientes esenciales, son una opción deliciosa y nutritiva para toda la familia, contribuyendo al bienestar de la comunidad. Este proyecto representa una oportunidad para impulsar el emprendimiento y la innovación en Tarija, generando un impacto positivo en la economía local."

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es viable económicamente producir y comercializar paletas de helado artesanales en la ciudad de Tarija?

1.3.1. Identificación de Necesidades Insatisfechas de un mercado objetivo.

Tarija es una de las ciudades con los mejores climas de Bolivia, cálido, templado y agradable, con tierras óptimas para la producción de frutas de gran calidad, con gente carismática, jovial y optimista, siendo así la «capital de la sonrisa».

El plan de negocio busca ofrecer un producto que:

- Sea una alternativa saludable, elaborado con ingredientes naturales y locales.
- Refleje la identidad y la cultura de Tarija en sus sabores y diseños.

Al satisfacer estas necesidades, el negocio de paletas de helado artesanal puede posicionarse como una opción atractiva para los consumidores tarijeños y generar un impacto positivo en la comunidad.

1.3.2. Descripción general de la idea de negocio

Este proyecto pretende crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de paletas de helado artesanal, ubicada en el parque Bolívar, en el departamento de Tarija; con una estructura de micro empresa, introduciendo un producto innovador en el rubro alimenticio a partir del aprovechamiento de frutas como materia prima principal, creando paletas de la más alta calidad, con sabores y diseños innovadores enfocados en la identidad, tradición y cultura tarijeña, ofreciendo un ambiente creativo y diferente, teniendo como mercado meta a consumidores locales, trabajando enfocados en el crecimiento de ampliar la participación en las principales cafeterías, supermercados y centros de entrenamiento en la ciudad de Tarija.

1.3.3. Oportunidades del Mercado

Tarija es una de las ciudades de Bolivia, donde emprender un negocio como una heladería artesanal resulta interesante por ser una ciudad donde prevalece un clima agradable, en el cual los ciudadanos pueden apetecerles un helado o un postre en cualquier época del año. Sin embargo, a pesar de que existen muchas heladerías en Tarija, son escasas las heladerías donde se ofrecen helados artesanales en paleta con nuevas propuestas en sabores. Los helados artesanales cada vez ganan más espacio, ya que de una forma u otra no tienen tantos ingredientes procesados.

1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para determinar la viabilidad económica y financiera para la producción y comercialización de paletas de helado artesanal en la ciudad de Tarija.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar las oportunidades y amenazas de la idea de negocio para conocer la viabilidad de implementar una paletería en la ciudad de Tarija
- ✓ Establecer un plan de operaciones para definir el proceso de producción y la calidad de las paletas artesanales.
- ✓ Definir el público objetivo de la heladería y desarrollar estrategias de marketing efectivas para atraer y retener clientes.
- ✓ Diseñar una estructura organizacional, establecer un proceso de reclutamiento y selección efectivo para asegurar la contratación de personal calificado y comprometido con los objetivos de la empresa.

- ✓ Calcular la inversión inicial y los costos de operación necesarios para poner en marcha una heladería y proyectar la rentabilidad a corto, mediano y largo plazo. Parte financiera, VAN, TIR, PRI.

1.5. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

Para cumplir con los objetivos propuestos en el presente trabajo, se utilizó la investigación exploratoria y posteriormente se usó la investigación descriptiva.

1.5.1. Investigación Exploratoria

Se realizó una investigación exploratoria para tener un mayor conocimiento acerca del problema y cuáles son los aspectos más interesantes para abordar e investigar esta idea de negocio, para ello se buscó información documental, informes, notas periodísticas y información estadística.

1.5.2. Investigación Descriptiva

Para la formulación del plan de negocios consideramos pertinente la aplicación de la investigación descriptiva, la cual nos permite conocer con mayor profundidad las propiedades y características importantes que se analice, para ello se empleará la técnica de encuesta con su instrumento el cuestionario para adquirir información pertinente de la población.

1.5.3. Fuentes de Información

- ✓ Datos Secundarios: Las fuentes secundarias están constituidas por los medios de información como libros, artículos, revistas, tesis, disertaciones, discursos, periódicos, que han servido como guía y conocimiento sobre el tema que se plantea en esta investigación sobre temas de factibilidad del presente plan de negocios.

- ✓ Datos primarios: Estos datos primarios obtenidos a través de un cuestionario que se analizará cuantitativamente.

1.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1. Alcance Espacial

El presente trabajo (elaboración y comercialización de paletas de helado artesanal) se realizó en la zona urbana de la ciudad de Tarija, Prov. Cercado, Dpto. Tarija. La población sujeta a estudio son las personas comprendidas entre los 18 y 59 años de edad.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO

2.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Para determinar el escenario de oportunidades y amenazas que existen para la idea de negocio que consiste de las paletas de helado artesanal, en este capítulo se analizarán las variables del microentorno y macroentorno y cómo estos influyen de manera favorable o desfavorable para la producción y comercialización de las paletas de helado artesanal en la ciudad de Tarija.

2.1.1. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

El análisis del micro entorno, es fundamental en el ámbito empresarial, ya que nos proporciona información detallada sobre factores específicos que afectan directamente a una organización, Aquí nos sumergimos en el entorno cercano de una organización, donde interactúa directamente con sus actores más inmediatos. Este análisis detallado se enfoca en:

- ✓ Clientes
- ✓ Competencia
- ✓ Intermediarios
- ✓ Proveedores
- ✓ Productos sustitutos

2.1.1.1. Clientes

Es fundamental identificar quienes serán nuestros posibles clientes, ya que estos son una base esencial para el emprendimiento.

Los clientes potenciales para las paletas de helado artesanal, son aquellos interesados en productos de consumo saludables que opten por probar sabores auténticos locales que reflejan la identidad y la cultura de Tarija. Además de supermercados y tiendas de barrio, los cuales podrían ser clientes potenciales interesados en adquirir paletas de helado artesanal de alta calidad para su venta.

2.1.1.2. Competencia

✓ **Competencia directa**

En la ciudad de Tarija se identificó los competidores actuales que producen y comercializan productos similares como ser: las paletas “Yucatán” y “Cremalin”. Estas empresas son consideradas competidores directos ya que ellos mismos producen y venden sus paletas en el segmento geográfico de mercado que se planifica llegar.

Tabla 1

Competencia directa

		
Perfil del Cliente	Orientado al tipo de cliente de clase media alta; niños, jóvenes y adultos.	Orientado a clientes de clase media alta; niños, jóvenes y adultos.
Segmentos del mercado	Logra alcanzar el sector centro de la ciudad de Tarija.	Logra alcanzar el sector de la zona sur de la ciudad de Tarija.
Precios	Los precios de sus productos son de Bs 10 y Bs 16	Los precios de sus productos son de Bs 5 y Bs 7.
Descuentos	Cuenta con la promoción de 2x1 los martes y fechas festivas.	No cuenta con descuentos, ni promociones para la venta de sus productos.
Publicidad	Cuenta con publicidad masiva.	No cuenta con publicidad masiva.
Red de distribución	Venta al detalle y cuenta con servicio de delivery.	Venta al detalle y cuenta con servicio de delivery.

Fuente: Elaboración propia

✓ **Competencia indirecta**

La empresa cuenta con competencia indirecta como:

Helados Delizia, Helados Pil y Helados Panda son helados que tienen una gran cantidad de consumo por parte de las personas.

Tabla 2

Competencia indirecta

			
Perfil del Cliente	Orientado a clientes de clase baja, media y alta; personas de todas las edades.	Orientado a clientes de clase baja, media y alta; personas de todas las edades.	Orientado a clientes de clase baja, media y alta; personas de todas las edades.
Segmentos del mercado	Logra alcanzar toda la Ciudad de Tarija y sus alrededores.	Logra alcanzar toda la ciudad de Tarija.	Logra alcanzar toda la ciudad de Tarija.
Precios	Los precios de sus productos son desde Bs 1,50 a Bs 28	Los precios de sus productos son desde Bs1.50 a Bs 25	Los precios de sus productos son desde Bs 1,50 a Bs 18
Descuentos	Promociones en la época de invierno	Promociones en la época de invierno	No cuenta con promociones.
Publicidad	Cuenta con poca publicidad.	Cuenta con publicidad masiva.	No cuenta con publicidad masiva.
Red de distribución	Venta al por mayor y al detalle.	Venta al por mayor y al detalle.	Venta al por mayor y al detalle.

Fuente: Elaboración propia

Conocer a los competidores, nos ayuda a comprender la oferta de la competencia, lo que ayuda a destacar las características únicas de nuestro producto, esto facilita la diferenciación y la creación de propuestas de valores distintivas. Además, analizar los precios de la competencia, nos proporciona información para fijar precios competitivos y posicionarse adecuadamente en el mercado.

2.1.1.3. Intermediarios

Los intermediarios de nuestra paletería de helados artesanales desempeñan un papel crucial en la expansión del alcance de nuestra paletería, así poder llegar a una audiencia más amplia y tener mayor crecimiento.

Nuestros intermediarios son los siguientes:

- ✓ Tiendas de barrio: Tabladita I, Eduardo Abaroa y la Loma.
- ✓ Supermercados: Colosal, Urkupiña
- ✓ Cafeterías: Moka y Belén.

2.1.1.4. Proveedores

Tabla 3

Proveedores

PROVEEDORES	INSUMOS
Pil Andina Pil Tarija Mas cream Celinda	Crema vegetal Leche en polvo Crema de leche Cobertura de chocolate
Mercado campesino (Tarija)	Frutas y especies
Platicos arcoíris	Bolsas desechables Palitos de madera Servilletas
Equípate	Moldes de paletas
Imprenta Integral	Etiquetas

Fuente: Elaboración propia

La paletería PARATY cuenta con un alto poder de negociación con los proveedores ya que tiene gran variedad de proveedores a elección que pueden abastecer de materia prima para la elaboración de sus productos.

2.1.1.5. Productos sustitutos

Los productos sustitutos son competidores directos, ya que satisfacen necesidades similares o idénticas. Comprender su presencia y características ayuda a evaluar la competencia en el mercado.

Entre los productos sustitutos de las paletas de helado artesanal tenemos variedad de postres como ser yogures, gelatinas, granizados de frutas, fresas con crema, tortas, tartas, entre otros. La disponibilidad y popularidad de estos sustitutos pueden afectar la demanda de nuestros productos.

2.1.1.6. Análisis de las oportunidades y amenazas del micro entorno

Tabla 4

Análisis de las oportunidades y amenazas de micro entorno

FACTORES	DETALLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
CLIENTES	Consumidores interesados en productos saludables.		X				
	Consumidores amantes de la identidad y la cultura Tarijeña		X				
COMPETENCIA	Gran cantidad de heladerías industriales a nivel nacional y departamental.						X
	Pocas empresas de paletas de helado artesanal en el departamento de Tarija		X				

	Precios elevados de la competencia directa.	X					
INTERMEDIARIOS	Existencia de varios intermediarios para la venta de nuestras paletas			X			
PROVEEDORES	Variedad de proveedores de materia prima en el departamento de Tarija			X			
PRODUCTOS SUSTITUTOS	Variedad de opciones en postres y productos dulces.					X	
TOTAL		1	3	2	0	1	1

Fuente: Elaboración propia

Después del análisis del microentorno se puede apreciar que se tiene un total de 6 oportunidades con clasificación baja-media-alta y 2 amenazas con clasificación media y alta, por lo tanto, se puede deducir que el microentorno es positivo.

2.1.2. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Con la finalidad de determinar la influencia del macroentorno se analizará el comportamiento de aquellos factores o variables del entorno que están fuera del control de la empresa. Entre los factores del macroentorno que se analizaran son:

- ✓ Factor Político - Legal
- ✓ Factor Económico
- ✓ Factor Social y cultural
- ✓ Factor Tecnológico
- ✓ Factor Ambiental

2.1.2.1. Político

La LEY N° 947. Ley de Micro y Pequeñas Empresas, tiene por objeto potenciar, fortalecer y desarrollar a las Micro y Pequeñas Empresas, estableciendo políticas de desarrollo, apoyo en la comercialización, procesos de registro e incentivos al consumo y la promoción de bienes producidos por las Micro y Pequeñas Empresas, en el marco de la economía plural, priorizando estructuras asociativas, orientadas a mejorar la calidad de vida y el Vivir Bien.

- Celeridad. Los procesos deben dotar al trámite la máxima rapidez posible, a fin de alcanzar una decisión en tiempo razonable, sin que ello vulnere los procedimientos.
- Equidad. Establece que en lo que respecta a disposiciones en temas de desarrollo productivo.
- Inclusión. Permite a todas las personas que tienen iniciativas emprendedoras, conformar una Micro y Pequeña Empresa.
- Proporcionalidad. Establecimiento de cuotas, tasas, o tarifas progresivas que se aplican en función de la capacidad de generación de utilidades y/o salario.
- Simplicidad. Los procesos administrativos que involucren a la Micro y Pequeñas Empresas, y en general las micro.

Código de Comercio: El Código de comercio de Bolivia es un cuerpo legal que regula las actividades comerciales en el país. Este código establece las normas generales que rigen las relaciones entre los comerciantes, así como los derechos y obligaciones de las empresas. Las disposiciones que presenta el código de comercio son: Requisitos para ser comerciante, obligaciones de los comerciantes, tipos de sociedades comerciales, contratos mercantiles, títulos de crédito y procedimiento concursal.

Políticas tributarias. Tasas de impuestos sobre las ganancias son demasiadas altas lo que reduce el margen de compatibilidad de las empresas. El sistema tributario en Bolivia designa los siguientes impuestos.

Tabla 5

Impuestos de ley

Impuestos	Alícuota
IVA	13%
RC-IVA	13%
IT	3%
IUE	25%
ITE	0,15%

Fuente: Impuestos Nacionales de Tarija

Dentro de este factor las leyes que se van implementando por parte del estado, se evidencia un constante cambio, conforme los supuestos estudios y análisis de mercado que realiza el gobierno, las cuales resultan tanto en favor, como en contra de las personas que desean emprender o iniciar un negocio, el factor que más nos limita son los impuestos, la implementación de requisitos excesivos, limitando y dificultando realizar dichos emprendimientos, por esa razón se ve emprendimientos ilegales, buscando obtener un poco más de ganancias para poder solventar los emprendimientos.

2.1.2.2. Económico

Es fundamental el análisis del factor económico ya que en cierta manera determina un escenario particular de la situación económica de nuestro país y a nivel departamental y en este caso se analizarán las variables más relevantes, las cuales son:

Producto Interno Bruto (PIB)

Figura 1

Crecimiento del PIB según actividad económica en Tarija



Fuente: INE

Nota: Las industrias manufactureras se encuentran en tercer lugar como actividad económica de crecimiento en el Departamento de Tarija, con un 4,27, y aporte al PIB departamental con 4,64.

Estos datos son muy interesantes para este proyecto, nos indica que las industrias manufactureras desempeñan un rol muy importante en la economía departamental.

Salario Mínimo Nacional

Figura 2

Aumento salarial 2024



Fuente: Ministerio de economía y finanzas publicas

Nota: En la gestión 2023, el Salario Mínimo Nacional era de Bs2.362, mientras que, con el reciente acuerdo alcanzado con la COB (Central Obrera Boliviana), el Salario Minino se incrementa a Bs2.500 para la presente gestión.

El incremento salarial afecto a las pymes que emplean a mayor cantidad de personas con ese nivel de remuneración, destruyendo a si más empleos. Desde la perspectiva de los trabajadores, son vulnerables, los menos calificados y vulnerables los que acceden con salario mínimo y es este tipo de empleo el que más rápido se ha destruido hacer desempleados y dando como resultado lo informal.

Tasa de desempleo

La tasa de desocupación en el área urbana de Tarija es del 8,6%, así lo ha confirmado el Instituto Nacional de Estadística (INE) en un boletín publicado en el mes aniversario del 15 departamento, basado en los resultados de la Encuesta Continua de Empleo (ECE) al cuarto trimestre de la gestión 2022. En tanto, la Población Económica Activa (PEA) es de 238.254 personas.

Como vemos en el primer gráfico del crecimiento del PIB según actividad, vemos que la industria manufacturera aporta en gran manera al PIB del departamento, vemos que el desarrollo de esta actividad es importante y ha mostrado su crecimiento en los últimos años.

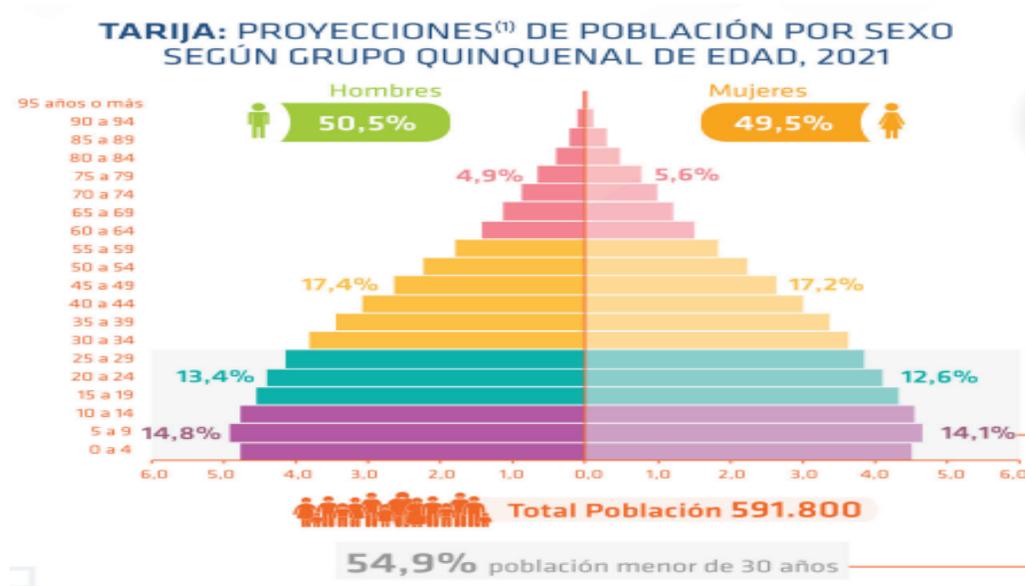
La tasa de desempleo considerado como normal en la economía es de 2% y un 5% según INE, en Tarija el desempleo es mayor que 5% entonces vemos que hay muchas personas que no tienen un trabajo o no están generando ingresos, nosotros lo identificamos como una amenaza debido a que esta reduce los ingresos en cada familia y su presupuesto para su alimentación por ende es menor y destinaran sus ingresos al consumo de bienes de primera necesidad.

2.1.2.3. Social y Cultural

Demografía

Figura 3

Población de Tarija 2021



Fuente: INE

Nota: Según proyecciones a 2021, el departamento de Tarija tiene aproximadamente 591,800 habitantes 50,5% hombres y 49,5% mujeres.

Estilo de vida

Los patrones de comportamiento y consumo del consumidor tarijeño tuvieron un cambio significativo, después de la pasada crisis sanitaria, volviéndose así un consumidor más funcional y racional que emocional, sus hábitos de consumo dan como prioridad a los productos que le brinden bienestar a través de la higiene, seguridad y la nutrición. Con respecto a la toma de decisión

de compra el consumidor evalúa diferentes criterios como ser el precio, calidad, caducidad y accesibilidad.

Cultura

Tarija es una ciudad ubicada en el sur de Bolivia, conocida por su clima templado, sus viñedos y su arquitectura colonial. Para entender la cultura, valores y comportamiento social de la población de Tarija, es importante considerar varios aspectos:

- **Cultura Gastronómica:** Tarija tiene una rica tradición culinaria que refleja la influencia de diferentes culturas, como la española y la indígena. La comida y la bebida son elementos importantes en la vida social y cultural de la ciudad.
- **Fiestas y Celebraciones:** La población de Tarija participa activamente en diversas festividades religiosas y culturales a lo largo del año. Por ejemplo, la Fiesta de la Virgen de Chaguaya y la Fiesta de San Roque son eventos importantes que involucran procesiones, música, danza y celebraciones comunitarias.
- **Valores Familiares:** La familia juega un papel central en la vida de la población de Tarija, con fuertes lazos familiares y comunitarios. Los valores como el respeto a los ancianos y la solidaridad comunitaria son fundamentales en la cultura tarijeña.
- **Comportamiento Social:** Tarija es una ciudad donde la vida social es vibrante, con una variedad de actividades culturales, deportivas y recreativas disponibles para sus residentes. Los tarijeños suelen valorar el tiempo en de disfrute y sociabilidad, disfrutando de reuniones con amigos y familiares en parques, plazas y restaurantes.

2.1.2.4. Tecnológico

Bolivia es un país en desarrollo y si bien está atrasado en muchos aspectos, en el tema tecnológico está teniendo buenos avances.

La tecnología en las empresas es un recurso fundamental para aquellas PYMES que se encuentran en el proceso de crecimiento, es una herramienta con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc. Que les permitirá establecer ventajas competitivas con las cuales podrán posicionarse en el mercado, conseguir mayores clientes y por supuesto, alcanzar mayores niveles de productividad e incluso de expansión.

Maquinaria

En nuestro departamento muchos microempresarios se ven limitados en cuanto a la adquisición de maquinaria de última tecnología por el significativo costo que esto implica, lo que les impide considerablemente incrementar su producción.

La empresa utilizará maquinaria artesanal ya que para la producción del helado no se requiere de maquinaria de última tecnología.

Uso de Internet

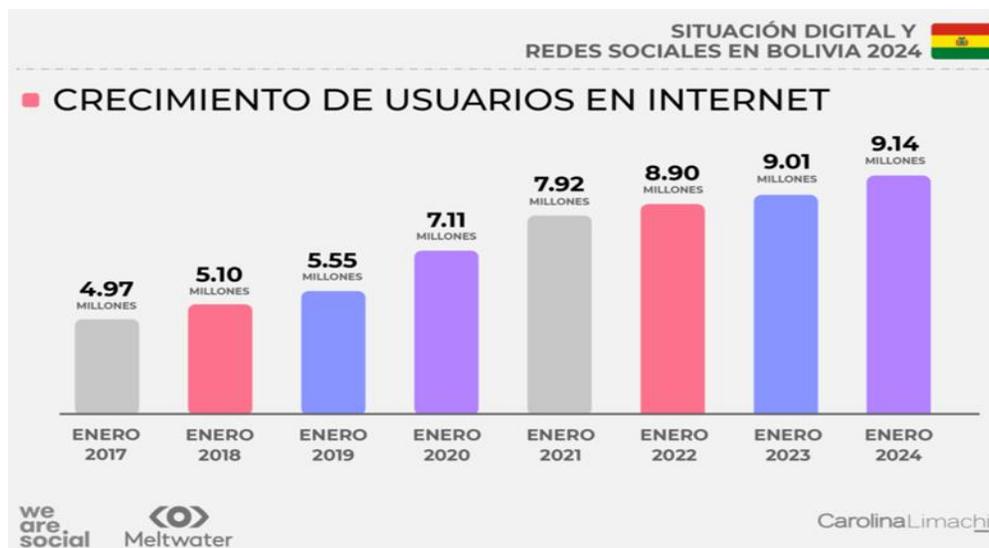
En el año 2024 son 9,14 millones conectadas al internet que representa de la población boliviana, de los cuales el 13.66 millones se conecta a través de un dispositivo celular lo que equivale el 109.5% de la población total y son más de 7.55 millones de usuarios activos en social media lo que equivale al 60,5% de la población total. Esto sumado al crecimiento del comercio electrónico de los últimos años ha generado que empresas bolivianas apuesten por tener una plataforma digital como complemento a sus canales de venta físicas. “Esto vino para quedarse y con la llegada del 5G se va potenciar más”, remarca Pueyrredón.

El experto destaca que son cada vez más los usuarios que confían en las transacciones digitales y toman decisiones de compra desde el celular y diferentes plataformas digitales.

Cabrera (2023) representante de la Asociación Boliviana de Comercio Electrónico (ABCe) y uno de los disertantes del Ecommerce Day, indica que en el periodo 2020 - 2021 se duplicaron las transacciones online en Bolivia y que, de los cerca de 12,3 millones de habitantes en el país, casi 8 millones tienen acceso a Internet y redes sociales. El ecosistema nacional está conformado por cerca de 40 empresas conocidas de ecommerce, sin contar startups, emprendimientos y otros proyectos.

Figura 4

Crecimiento de usuarios en Internet en Bolivia



Fuente: Situación digital y redes sociales en Bolivia 2024

Nota: La presencia del internet es imprescindible para cualquier tipo de negocio, considerando la escala de crecimiento de usuarios en internet, cada año existe un aumento considerable en su participación. Contar no solo con una tienda física, sino también virtual ayudara

a mantenernos en el mercado. Hoy en día todo negocio hace uso de la IA (Inteligencia Artificial) y del Internet para generar ingresos gracias a la venta de productos o servicios en línea que nos facilita el internet.

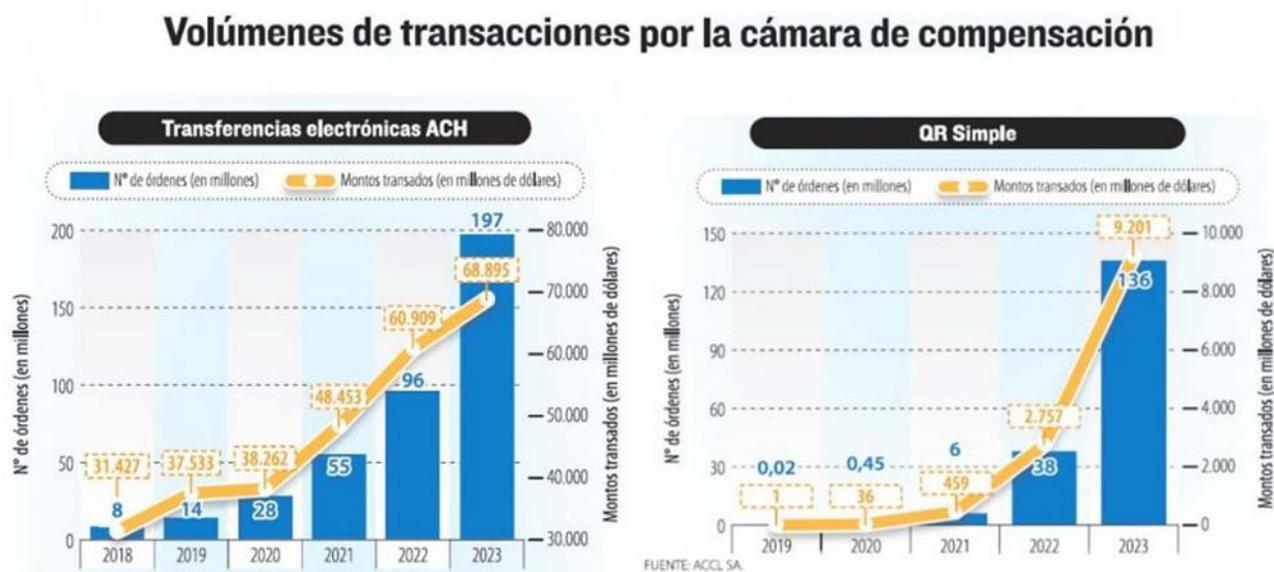
Pagos electrónicos

El QR Simple – Pago Móvil ha sido rápidamente adoptado debido a las ventajas para realizar transacciones sin necesidad de hacer uso de dinero en efectivo, de forma segura, ágil y eficiente, los siete días de la semana, las 24 horas del día, desde sus dispositivos móviles.

En la gestión 2023, mediante la ACCL, se han transado 197 millones de Órdenes Electrónicas de Transferencias de Fondos (OETF), por un equivalente a \$us 68.895 millones, observándose un crecimiento de 104% en el número de órdenes y 13% en los montos transados, en comparación a 2022.

Gonzales explica que, del total transado en 2023, aproximadamente el 70% corresponde a transferencias realizadas mediante QR Simple, vale decir 136 millones de transacciones en el año, por un monto equivalente a \$us 9.201 millones, observándose un crecimiento en el número de transacciones de 263% y en los montos transados de 234% respecto a 2022. “Es de destacar que este es un medio de pago de bajo valor, toda vez que más del 80% de las transacciones por este medio no superan los Bs 500”.

Figura 5

Volúmenes de transacciones por la cámara de compensación

Fuente: Periódico la Razón

Nota: Estas cifras no son sino un reflejo de que este sistema de pagos se ha convertido en una alternativa importante de cobro para los comercios y que Bolivia se encamina cada vez más al modo de pagos digitales o electrónicos.

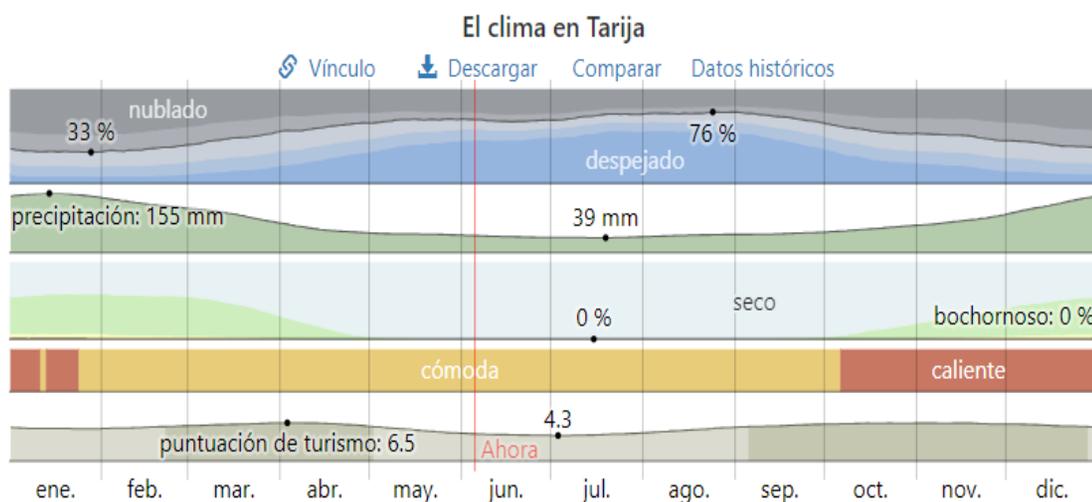
Así, ya sea en supermercados, tiendas de ropa, cines, negocios de comida rápida, mercados e incluso negocios pequeños, los pagos o transferencias de dinero a través de medios digitales como el código QR son más comunes y van camino a masificarse.

2.1.2.5. Ambiental

Climatología

Figura 6

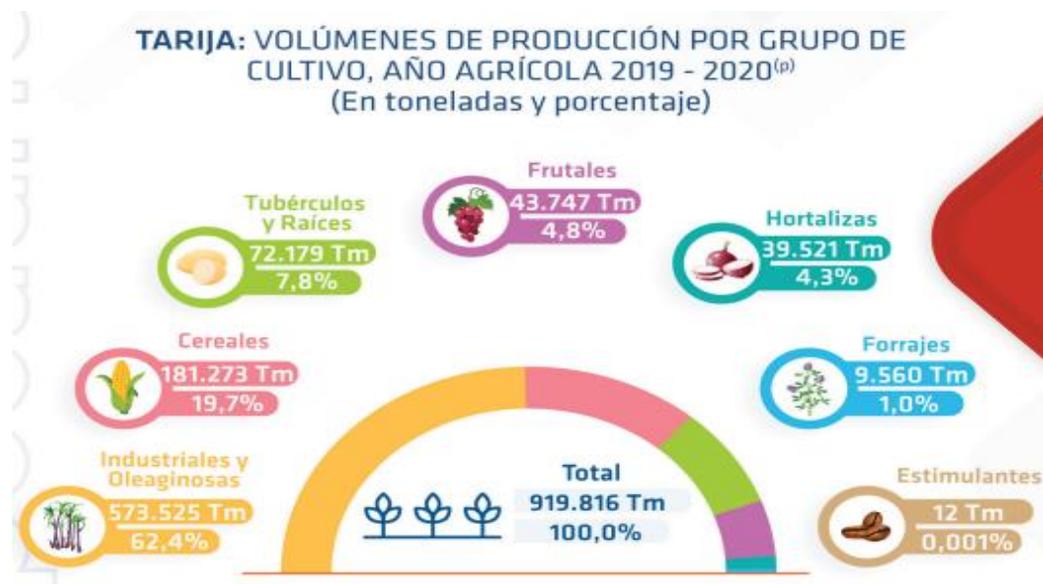
Clima en Tarija



Fuente: Aplicación Weather Spark

Nota: En Tarija, los veranos son largos, calurosos, mojados y mayormente nublados y los inviernos son cortos, frescos y mayormente despejados. Durante el transcurso del año, la temperatura generalmente varía de 5 °C a 25 °C y rara vez baja a menos de 1 °C o sube a más de 29 °C.

Las mejores épocas del año en Tarija de tiempo caluroso son desde finales de febrero hasta principios de mayo y desde principios de septiembre hasta finales de diciembre.

Producción**Figura 7*****Producción por grupo de cultivo*****Fuente:** INE

Nota: En el año agrícola 2019-2020 se estimó que la producción de los diferentes grupos en cultivo alcanzó un total de 919.816 toneladas; en volumen de producción, las frutas se encuentran en el cuarto lugar con 43.747 toneladas, dando como resultado de que en Tarija existe buena producción de frutas.

2.1.2.6. Análisis de oportunidades y amenazas del macro entorno

Tabla 6

Análisis de oportunidades y amenazas del macro entorno

FACTORES	DETALLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
POLITICO	Leyes y resoluciones que incentivan a pequeñas y medianas empresas.			X			
	Impuestos impositivos altos					X	
ECONOMICO	Incremento salarial				X		
	Tasa de desempleo alto						X
SOCIAL Y CULTURAL	Mayor preocupación por la salud y bienestar		X				
	Población tarijeña valora los productos locales y tradicionales		X				
TECNOLOGICO	Alto impacto del internet en los negocios		X				
	Existencia y disponibilidad de plataformas para realizar ventas y compras por internet		X				
	Disponibilidad de transacciones digitales		X				
AMBIENTAL	Condiciones climatológicas muy buenas			X			
TOTAL		0	5	2	1	1	1

Se puede observar después del análisis y calificación del macro entorno, se evidenciaron más oportunidades, con un total 7 en la clasificación media y alta; en amenazas con un total de 3 con una clasificación baja, media y alta. Las oportunidades de negocio que tenemos son mayores a las amenazas que nos podemos enfrentar, por ende, la idea de negocio es positiva.

A pesar de las amenazas potenciales, el análisis sugiere que las oportunidades superan a los riesgos.

2.2. NATURALEZA DEL NEGOCIO

PARATY es una heladería artesanal que reinventa la tradición local, ofreciendo paletas de helado únicas y saludables con sabores y diseños tradicionales de la cultura tarijeña. Elaboradas con ingredientes naturales como crema de leche y pulpa de frutas frescas, nuestras paletas son una explosión de sabor en cada bocado. Con una amplia variedad de sabores innovadores y diseños creativos, buscamos satisfacer los gustos de todos nuestros clientes. Nuestra propuesta de valor radica en combinar la calidad artesanal con la cultura y tradición local, en un ambiente acogedor. Cada paleta es una obra de arte, producida bajo los más altos estándares de higiene y calidad, para garantizar una experiencia de sabor inigualable”.

2.2.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O IDEA DEL NEGOCIO

¿Qué vendemos?

- Experiencia refrescante: Ofrecemos una explosión de sabores y texturas en cada paleta de helado artesanal, elaboradas con ingredientes naturales y de la más alta calidad.
- Creaciones únicas: Nuestras paletas son el resultado de una cuidadosa selección de ingredientes y una constante innovación en sabores y diseños, para satisfacer los paladares más exigentes.

¿A quien vendemos?

- Amantes del helado: Personas de todas las edades que disfrutan de un buen helado y buscan nuevas experiencias de sabor.
- Consumidores conscientes: Aquellos que valoran la calidad de los ingredientes, la producción artesanal y el cuidado por la salud.
- Buscadores de momentos especiales: Personas que buscan un producto para celebrar ocasiones especiales o simplemente para darse un gusto.

¿Qué necesidades satisfacemos?

- Deseo de algo delicioso: Ofrecemos un producto irresistible que satisface el antojo por algo dulce y refrescante.
- Búsqueda de experiencias únicas: Nuestras paletas son más que un simple helado; son una experiencia sensorial que evoca emociones y recuerdos a través de los sabores y diseños tradicionales de la cultura Tarijeña.
- Productos naturales y saludables: Nuestros ingredientes naturales y procesos artesanales garantizan un producto más saludable y nutritivo.

¿Por qué preferir consumir productos PARATY en lugar de los demás productos ofrecidos por la competencia?

- Sabor y calidad inigualables: Nuestros helados artesanales se destacan por su sabor intenso y su textura cremosa, gracias a la selección de los mejores ingredientes y a un proceso de elaboración cuidadoso.

- Variedad y personalización: Ofrecemos una amplia gama de sabores clásicos, innovadores y culturales, así como opciones personalizadas para adaptarse a los gustos de cada cliente.
- Compromiso con la calidad: Utilizamos ingredientes naturales y locales.
- Experiencia de compra única: Nuestro local y nuestro equipo están diseñados para brindar una experiencia de compra agradable y memorable

2.2.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nuestra heladería artesanal busca revitalizar Tarija, creando empleos locales y promoviendo una alimentación saludable. Al utilizar ingredientes frescos y de alta calidad, apoyamos a los productores locales y reducimos nuestra huella de carbono. Nuestras paletas de helado, ricas en calcio y otros nutrientes esenciales, son una opción deliciosa y nutritiva para toda la familia, contribuyendo al bienestar de la comunidad. Este proyecto representa una oportunidad para impulsar el emprendimiento y la innovación en Tarija, generando un impacto positivo en la economía local."

2.2.2.1. Nombre de la Empresa

Paletas de helado artesanal "PARATY"

2.2.2.2. Tipo de Empresa

PARATY es una sociedad de responsabilidad limitada S.R.L. con fines de lucro, que se dedica a la producción y comercialización de paletas de helado artesanales, con local en el departamento de Tarija.

2.2.2.3. Ubicación y Tamaño

El local estará ubicado en el parque Bolívar, calle Oruro y Pasaje Carlos Paz. Se eligió este lugar por la alta afluencia de personas y el ambiente relajado que nos ofrece este sitio donde

ofreceremos las más ricas paletas artesanales, brindando un ambiente limpio, ordenado y atractivo. Con un personal dispuesto a brindar un servicio de calidad, enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes.

Figura 8

Ubicación parque bolívar



Fuente: Google Maps

2.2.3. GESTIÓN EMPRESARIAL

Chiavenato (2006) Define. “La gestión empresarial como el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos”.

2.2.3.1. Visión, Misión y Valores

MISIÓN

Deleitar a nuestros clientes con las paletas de helado artesanal de la más alta calidad, elaboradas con ingredientes naturales. A través de la innovación constante y un servicio

excepcional, buscamos crear experiencias únicas y memorables que satisfagan los gustos más exigentes.

VISION

Ser la heladería artesanal líder en Tarija, reconocida por nuestra amplia variedad de sabores innovadores y nuestra pasión por ofrecer productos de la más alta calidad.

VALORES

Estos valores formarán la base de la cultura de la empresa y guiarán las decisiones y acciones de sus empleados en todos los niveles. Es importante que los valores sean comunicados y reforzados de manera constante para que se conviertan en parte integral de la identidad y el funcionamiento de la empresa.

- **Integridad:** Actuar con honestidad, ética y transparencia en todas las operaciones y relaciones comerciales.

- **Innovación:** Promoción de la innovación constante en la producción y la oferta de productos que satisfagan las necesidades cambiantes de los consumidores.

- **Colaboración:** Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo entre todos los miembros de la organización.

- **Cliente en primer lugar:** Prioridad en la satisfacción del cliente, buscando superar sus expectativas en todo momento.

- **Ética empresarial:** Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, y un compromiso con altos estándares éticos en todas las operaciones.

2.2.3.2. Ventajas Competitivas

Nuestras ventajas competitivas son aquellas características únicas o superiores que nos distinguen sobre nuestros rivales, nos permiten sobresalir y alcanzar un mejor desempeño en el mercado.

- ✓ **Precio:** Precios competitivos a comparación con los precios que manejan la competencia.
- ✓ **Plaza:** Tiendas de barrio, supermercados y centros de entretenimiento, como también en el centro de venta directa en el parque Bolívar.
- ✓ **Promoción:** Se utilizo las redes sociales más activas como ser: Facebook, Instagram y TikTok, donde se subió información acerca de nuestro producto y las promociones.
- ✓ **Producto:** Nuestras paletas de helado artesanal son más que un simple postre: Es un producto saludable y natural, que expresa la identidad y gastronomía tarijeña.
 - Ricas en calcio, proteínas y vitaminas, un producto saludable que contribuyen a una dieta equilibrada y fortalecen el sistema inmunológico.
 - Nueva propuesta en sabores con referencia a la gastronomía tarijeña proporciona una experiencia sensorial única y satisfactoria.
 - Diseños que reflejan la identidad y la cultura de nuestra región que evocan un sentimiento de pertenencia a casa.
 - Experiencia, brindar a los consumidores una experiencia atractiva en cuanto al local, atención al cliente, diseño innovador de la presentación del producto y la variedad de sabores que satisfarán su paladar.

CAPITULO III

PLAN DE MARKETING

El plan de marketing se desarrollará para tener una guía y planificación de los objetivos y las estrategias adecuadas a la empresa para que la misma obtenga éxito. Es por esto que el presente plan de marketing estará compuesto por la investigación de mercados (VER ANEXO 2), el cual servirá de apoyo en la determinación de la demanda, las características del segmento; de tal manera que se trazará estrategias y acciones concretas para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes potenciales.

3.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

- ✓ Desarrollar estrategias de marketing mix que permita captar nuevos clientes y aumentar la participación del mercado.
- ✓ Utilizar las herramientas de promoción para mejorar el reconocimiento de la marca en medios digitales y redes sociales.
- ✓ Obtener presencia en redes sociales y tener comunicación rápida con la audiencia.
- ✓ Establecer alianzas estratégicas con tiendas de barrio y supermercados.

3.1.1. Determinación de la demanda

La determinación de la demanda es fundamental en un plan de negocios, porque permite conocer la viabilidad del negocio, lo cual ayuda a determinar si el mercado es lo suficientemente grande para respaldar el negocio.

En los siguientes puntos se estimará la demanda potencial con los resultados de la investigación de mercados.

3.1.2. Demanda potencial según los resultados de la investigación de mercados

Tomando en cuenta las 119.181 personas, entre los 18 y 59 años de edad, de la ciudad de Tarija, zona urbana, según la primera pregunta de la encuesta, nos indica que el 97% consume paletas de helado.

A continuación, se presenta la cantidad de personas que consumen paletas de helado en general.

Personas que consumen paletas de helado

$$119.181 * 97\% = 115.606$$

Luego de haber obtenido el público objetivo 115.606 personas que consumen paletas de helado, se les presentó la opción de paletas de helado artesanales, donde el 75% según la pregunta 7, mencionó que consumirían paletas de helado artesanal.

Personas que consumirían paletas de helado artesanal

$$115.606 * 75\% = 86.705$$

Según estos datos, la demanda de paletas de helado artesanal al anualmente es alta, lo que nos lleva posteriormente a realizar el cálculo de la demanda que vamos a poder abastecer.

3.1.3. Análisis de proyección de la demanda por escenarios

Tomando en cuenta de las 86.705 personas, entre los 18 y 59 años de edad, de la provincia Cercado, Tarija, según la pregunta 6 de la encuesta, nos indica que el 46% considera muy

interesante la idea de un producto como las paletas de helado artesanal, el 40% interesante y el 14% poco interesante.

En el siguiente cuadro, se muestra el análisis de la proyección de la demanda con los tres escenarios.

Tabla 7

Demanda proyectada a 5 años con 3 escenarios

AÑO	TASA DE CRECIMIENTO	NÚMERO DE PERSONAS	ESCENARIO OPTIMISTA 46%	ESCENARIO ESPERADO 40%	ESCENARIO PESIMISTA 14%
2024	1.33	86.705			
2025	1.30	87.832	40402,72	35132,8	12296,48
2026	1.28	88.956	40919,76	35582,4	12453.84
2027	1.26	90.077	41435,42	36030,8	12610,78
2028	1.23	91.185	41945,1	36474	12765,90
2029	1.21	92.288	42452,48	36915,2	12920,32

Fuente: Elaboración propia

Según la proyección realizada, se trabajará con el escenario esperado.

3.1.4. Segmento de mercado

El segmento se refiere a un grupo específico de consumidores que comparten características y necesidades similares. Identificar el segmento de mercado adecuado para una empresa nueva es crucial para poder dirigir adecuadamente los esfuerzos de marketing y satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

Tabla 8
Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN	CRITERIOS	DETALLE
Geográfica	Departamento	Tarija
	Provincia	Cercado
Demográfica	Edad	18 a 59 años
	Genero	Hombres y mujeres
	Niveles socioeconómicos	ABC1: clase alta y media acomodada C2: clase media, con ingresos de entre 4,5 y 6 veces por encima de la línea de pobreza. C3: Clase media baja, con ingresos entre 3 y 4,5 veces por encima de la línea de pobreza.
	Ubicación	Zona urbana (Parque Bolívar)
Psicográfica	Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores que valoran la salud y bienestar, interesados por productos naturales, bajos en azúcar y sin químicos, personas que buscan alternativas saludables. • Consumidores amantes de la tradición, cultura y gastronomía chapaca.
	Interés	Dirigido a los amantes de la gastronomía que buscan experiencias únicas y memorables, que están dispuestos a invertir en productos artesanales que ofrezcan sabores innovadores y una presentación atractiva.
Comportamiento del consumidor	Frecuencia de consumo	Los consumidores suelen disfrutar del helado como un placer ocasional, como también como parte de rituales familiares o sociales. Mas del 40% consume paletas de helado al menos una vez a la semana.

Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Marketing Mix

Se refiere a las diferentes variables que una empresa puede utilizar para influir en la demanda de sus productos, las variables son conocidas como las "4 P" del marketing: Producto, precio, distribución y promoción, las cuales se desarrollan a continuación:

3.1.5.1. Estrategia del Producto

El nuevo emprendimiento denominado PARATY (paletas de helado artesanal), un producto apto para el consumo que ofrece múltiples beneficios para la salud y bienestar como también variedad de sabores y diseños en referencia a la cultura tarijeña en comparación de los helados industriales.

Beneficios:

1. **Ingredientes Naturales:** El helado artesanal se elabora con ingredientes frescos y naturales, como leche, frutas y azúcar, sin aditivos ni conservantes artificiales. Esto no solo mejora su sabor, sino que también lo hace más saludable al evitar productos químicos que pueden ser perjudiciales para la salud.
2. **Menor Contenido Calórico y Graso:** Generalmente, el helado artesanal contiene menos grasas y calorías en comparación con los helados industriales. Por ejemplo, puede tener un contenido graso de alrededor del 6-8%, frente al 20% que a menudo se encuentra en los helados comerciales. Esto lo convierte en una opción más ligera y adecuada para quienes buscan controlar su ingesta calórica.
3. **Aporte Nutricional:** Los helados artesanales suelen ser ricos en nutrientes esenciales como calcio, vitaminas A, B2 y B6, así como minerales como fósforo y magnesio. Esto los

convierte en una opción nutritiva, especialmente beneficiosa para niños y personas mayores.

4. **Hidratación:** El helado artesanal puede contribuir a la hidratación del cuerpo, ya que muchos de sus ingredientes tienen un alto contenido de agua. Esto es particularmente útil en climas cálidos o después de la actividad física.
5. **Mejora del Estado de Ánimo:** El consumo de helado artesanal puede estimular la producción de serotonina y endorfinas, gracias a la presencia de triptófano y caseína. Estos compuestos son conocidos por mejorar el estado de ánimo y reducir el estrés.
6. **Variedad de Sabores:** La producción artesanal permite una amplia variedad de sabores y personalizaciones, utilizando ingredientes frescos y locales. Esto no solo mejora la experiencia del consumidor, sino que también fomenta el uso de productos estacionales y sostenibles.
7. **Menos Azúcares Añadidos:** Están diseñadas para ser bajas en azúcares por el uso de edulcorantes naturales, lo que las hace aptas para personas que buscan controlar su ingesta de azúcar o tienen condiciones como diabetes.

En resumen, las paletas de helado artesanal no solo es una deliciosa opción para disfrutar en cualquier momento, sino que también proporciona beneficios nutricionales significativos y contribuye al bienestar general. Al elegir las paletas de helado artesanal, los consumidores pueden disfrutar de un producto más saludable y sabroso que apoya tanto su salud como la economía local.

3.1.5.2 Estrategia de Branding

Nombre de la marca

“Paraty”

Producto

Paletas de helado artesanal

Lo que queremos darle al consumidor

Un postre congelado “Paletas de helado artesanal” de la mejor calidad, otorgando una experiencia saludable y única, con sabores y diseños innovadores enfocados en la identidad, tradición y cultura tarijeña.

Carácter de la marca

La personalidad de nuestra marca “PARATY” representa alegría, pertenencia, amor, autenticidad y confianza.

Figura 9

Brandboard

Logo principal



Variación del logo



Slogan

El sabor de la felicidad

Colorimetría

	Color primario #392A24 Confianza Tradición Naturaleza
	Color primario #E8A326 Felicidad Optimismo
	Color secundario #E8A326 Perfección Salud
	Color secundario #DF5B17 Lujo Exclusividad

Empaque del producto

El producto será envasado en bolsas plásticas, tamaño 80 ml.

3.1.5.3. Estrategia del Precio

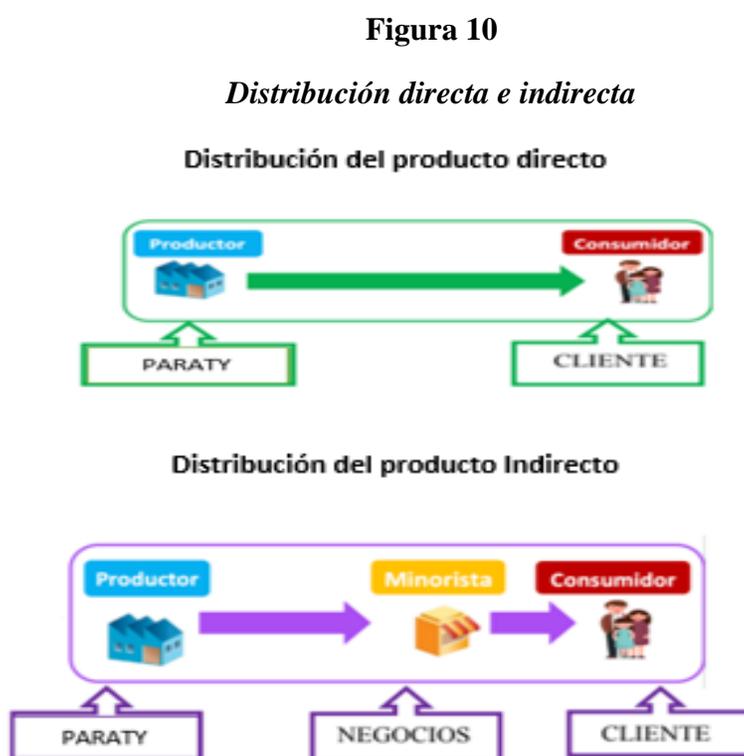
Determinar el precio adecuado para nuestro producto. Considerando factores como los costos de producción, la competencia, la demanda del mercado y el valor percibido por los clientes. El precio debe ser lo suficientemente atractivo para los clientes, pero también debe permitirnos obtener beneficios.

De acuerdo a la estrategia de precios y al resultado se consideró a Bs 6 para la venta en el mercado, ya que cubre los costos de producción y genera un nivel de utilidad para la empresa de manera positiva.

3.1.5.4. Estrategia de distribución

Según la investigación, el lugar preferido para comprar el producto son tiendas de barrio, heladerías y supermercados.

Siendo esta la logística de modalidad multicanal: la combinación de la venta directa y la venta indirecta. La distribución de paletas PARATY se realizará de la siguiente manera:



Fuente: Internet

Descripción de la gráfica:

✓ **Venta directa:** Se constituye consumidores finales a las personas que realizan la compra directamente en la paletería en tienda física o por nuestra tienda virtual. Los pagos de la paletería PARATY para la adquisición de nuestros productos se podrán realizar en efectivo y por QR.

✓ **Venta indirecta:** Negocios que adquieran nuestro producto al precio mayorista para su posterior venta al por menor, teniendo contacto directo con los consumidores finales. En este caso los negocios se contactarán con la paletería PARATY para la coordinación de venta, precio y promoción del producto en su negocio. El precio que se les dará del producto es de Bs 5.20 por unidad y los pagos para la adquisición de los productos se podrán realizar en efectivo y por QR.

3.1.5.5. Estrategia de Promoción

La empresa para poder permanecer y lograr aumentar su participación o porcentaje de ventas en el mercado, mejorar el reconocimiento de la marca y fomentar la fidelización debe realizar diferentes promociones, la cual está constituida por: Promociones de venta, venta personal, publicidad y sobre todo la comunicación interactiva a través de nuestra página en Tik tok, Facebook e Instagram.

La paletería PARATY pretende alcanzar a su público objetivo por medio de las siguientes campañas de marketing:

Plataformas digitales: Se promocionará el producto con promociones como ser:

- **Descuentos y Cupones:** Ofrecer descuentos en compras futuras o cupones para incentivar la repetición de compra
- **Anuncios en Redes Sociales:** Invertir en publicidad pagada en la plataforma como Facebook, donde se puede segmentar el público de manera precisa.
- **Colaboraciones:** Establecer alianzas con otras marcas que complementen el producto puede ampliar el alcance y atraer nuevos clientes.

- Gamificación: Implementar elementos de juego en la promoción, como concursos o sorteos, puede aumentar el nivel de compromiso con la marca y la participación del cliente

Marketing indirecto:

Actualmente el marketing digital es una de las principales formas disponibles para que las empresas se comuniquen con el público de forma directa, personalizada y en tiempo real.

El gerente general será el encargado del ecommerce (comercio electrónico) o gestor de comunidades virtuales y manejo de redes sociales que realizará el seguimiento y control de implementación de las estrategias, así también permitiendo interactuar con los posibles clientes, desarrollando:

- Contenido atractivo en redes sociales.
- Interactuar y responder a los comentarios, preguntas de los seguidores.
- Administrar y mantener la imagen y reputación de la palettería PARATY en redes sociales.
- Realiza seguimiento de las campañas publicitarias.

La plataforma a utilizarse como opción para llegar a los clientes será mediante: La plataforma de tik tok, Facebook e Instagram, creando una página de la empresa en estas tres plataformas de internet. Con el objetivo de llegar a mas clientes, lanzar promociones e interactuar con los clientes.

Figura 11

Creación de la empresa Paraty en Facebook

Fuente: Elaboración propia

3.1.6. Presupuesto de Marketing

Para el primer año de funcionamiento la empresa PARATY contará con un presupuesto en el área de marketing de Bs 2.448 los cuales están destinados a realizar publicidad en la red social de Facebook e internet wifi con el objetivo de hacer conocer a la empresa (ANEXO 3)

Tabla 9

Presupuesto de marketing (Expresado en bolivianos)

N.º	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD POR MES (UD)	COSTO MENSUAL (BS)	CANTIDAD POR AÑO (UD)	COSTO ANUAL (BS)
1	Facebook Ads (anuncios pagados)	Se realizará 1 campaña cada 2 meses	70	6 campañas al año	420
2	Internet Wifi de Tigo (velocidad de 35 Mbps)	35 Mbps	169	12 meses	2028
	TOTAL		239		2.448

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV

PLAN DE PRODUCCIÓN

En este capítulo de plan de operaciones es detallar todas las acciones que deben llevarse a cabo durante el proceso de producción y creación de las paletas de helado artesanales, el proceso de producción, características del producto como así también de la tecnología, la localización e instalaciones de la empresa donde se establecerá para su debido funcionamiento y que sea accesible para los proveedores de la materia prima como también para los clientes finales y para su comercialización en la ciudad de Tarija.

4.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Objetivo General

Diseñar y desarrollar un proceso de producción eficiente y sostenible para las paletas de helado artesanales, que cumpla con altos estándares de calidad y satisfaga las demandas del mercado.

Objetivos específicos

- ✓ Establecer el proceso adecuado para la producción de paletas de helado artesanales.
- ✓ Determinar los costos de materia prima para el proceso de producción.
- ✓ Determinar la capacidad productiva, los procesos y los materiales óptimos para la producción de paletas de helado artesanales.
- ✓ Especificar los materiales e insumos, maquinaria y equipo que se requiere para la producción.

- ✓ Detallar el diseño y distribución de las instalaciones para la producción de las paletas de helados artesanales.

4.2. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Las paletas de helado artesanal es un producto elaborado a base de crema de leche y pulpa de frutas con la combinación de ingredientes como ser; leche, azúcar, Stevia, especias, chocolate, etc. El proceso de producción de las paletas involucra una serie de operaciones como son: Recepción de insumos o materia prima, almacenado, pesado, mezclado, homogenizado, madurado, batido, envasado y almacenado.

Sabores: Frutilla, uva, maracuyá, banana, mora, menta, vainilla, etc.

4.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

La paletería PARATY realiza el trabajo de manera manual en casi todo el proceso de producción apoyándose de herramientas y equipos para tareas específicas en la producción.

4.3.1. Proceso de producción

Los procedimientos que cumple el proceso de producción de las paletas de helado artesanales, comienzan desde la recepción y almacenaje de la materia prima y concluye con el almacenaje del producto terminado, estos serán detallados en los siguientes puntos:

Procedimiento 1 Recepción y almacenado de la materia prima

Para este procedimiento se debe seguir el siguiente proceso, el cual estará asesorado de principio por el encargado de producción.

- Operación 1: Se reciben y seleccionan los insumos
- Operación 2: Se destina la materia prima en su respectivo lugar de conservación.

Procedimiento 2: Transformación de materia prima

- Operación 1: Pesado de materia prima e ingredientes
- Operación 2: Mezcla de ingredientes secos y líquidos
- Operación 3: colocado de la mezcla a la máquina de helado duro para su texturización
- Operación 4: extracción del helado duro hacia los moldes de las paletas
- Operación 5: Desmoldado y congelado para su solidificación.

Procedimiento 3. Producto terminado

- Operación 1: control de calidad se controla que el producto cumpla los requerimientos; peso, análisis de los cristales por observación, cumplimiento de las características físicas.

Procedimiento 4. Envasado y sellado

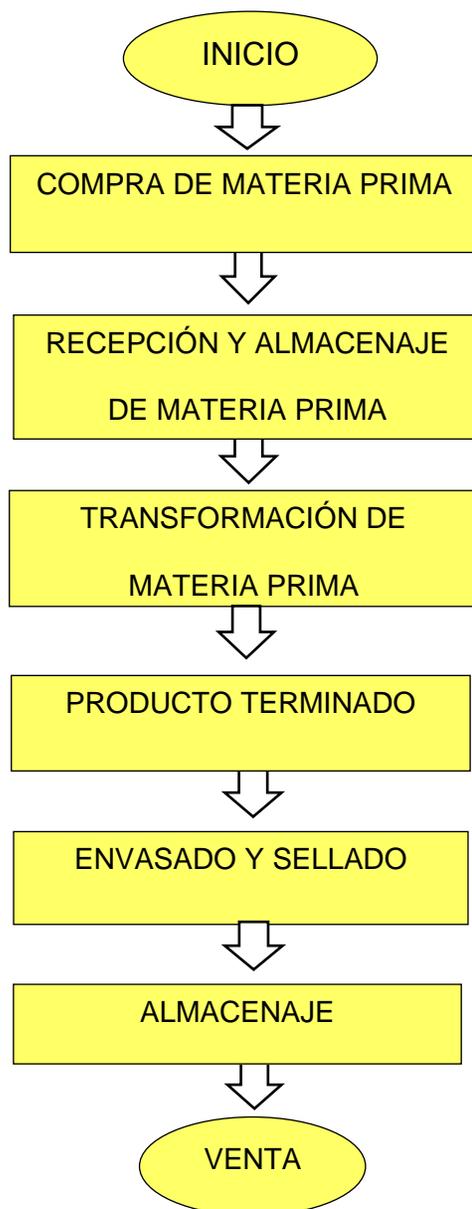
- Operación 1: Procedemos a envasar las paletas en las bolsas plásticas y sellarlos al vacío

Procedimiento 5: Almacenaje

- Operación 1: Se almacena al freezer a $-18^{\circ}\text{C}/-25^{\circ}\text{C}$, realizando el control según la orden de producción.

4.3.2. Flujograma del Proceso

Es la representación gráfica donde se muestran los pasos secuenciales del proceso o flujo de trabajo. Es útil para identificar oportunidades de mejora, optimizar la eficiencia y comunicar claramente el proceso a todas las partes involucradas.

Figura 12***Flujograma de proceso de producción***

4.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

4.4.1. Requerimiento de Equipos y Maquinarias

En este punto se detallan todas las máquinas y equipos destinados al proceso de producción de las paletas de helado artesanal.

Tabla 10

Maquinaria y equipo

Nº	MAQUINARIA	DETALLE	CANTIDAD (UNIDADES)	PRECIO UNITARIO (BS)	PRECIO TOTAL (BS)
1		Máquina de helado duro de acero inoxidable, capacidad en volumen 2 litros, tiempo de preparación 60m, medidas 90cm x 48cm, marca VENTUS.	1	17000	17000
2		Licuada de vidrio con velocidad de 1600 vatios de potencia máxima, marca Philips.	2	450	900
3		Batidora planetaria de 8 velocidades, marca Oster.	2	450	900
4		Freezer horizontal 2 puertas, capacidad 420 litros, marca Electrolux.	1	5000	5000

5		Freezer horizontal exhibidor 2 puertas, capacidad 420 litros, marca Electrolux.	1	7150	7150
6		Moldes de paleta de acero inoxidable de 50 unidades	3	550	1650
7		Cocina industria brasilera, cuatro hornallas con encendido eléctrico, marca DACO.	1	1660	1660
TOTAL, MAQUINARIA Y EQUIPOS					34260

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Muebles y enseres

N°	MUEBLES Y ENSERES	DETALLE	CANTIDAD (UNIDADES)	PRECIO UNITARIO (BS)	PRECIO TOTAL (BS)
1		Escritorio pequeño de 130 cm.	1	500	500
2		Computadora de escritorio	1	3000	3000

3		Material de escritorio	1	500	500
TOTAL, MUEBLES Y ENSERES					4000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12
Herramientas

Nº	HERRAMIENTAS	DETALLE	CANTIDAD (UNIDADES)	PRECIO UNITARIO (BS)	PRECIO TOTAL (BS)
1		Balanza digital, dimensión de 44 x 32cm con una capacidad de 150 kilogramos, marca T-Scale.	1	70	70
2		Maquina selladora de bolsas manual de 30cm.	1	250	250
3		Mesa de trabajo de acero inoxidable de 180 de largo y de ancho 80cm.	1	800	800
4		Indumentaria laboral, mandiles de trabajo, gorros y guantes.	3	45	135
5		Balde de 18 litros para transportar líquidos, polvos, etc.	2	20	40

6		Ollas de acero inoxidable	2	40	80
7		Conservadora 1mx40cm para el traslado y conservación de nuestros productos.	1	250	250
TOTAL, HERRAMIENTAS					1625

Fuente: Elaboración propia

4.5. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES

La administración de materiales es un conjunto de técnicas que nos permite planear y controlar el flujo de materiales en la organización desde que se reciben los insumos hasta la entrega de los productos terminados a los clientes. Con el fin de maximizar el uso de los recursos de la empresa.

4.5.1. Necesidad de materia prima

Para la elaboración de las paletas de helado artesanal, la materia prima que se requiere para producir 4.032 paletas del sabor vainilla y chocolate son los siguientes:

Tabla 13

Cantidad y precio de materia prima (mensual)

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (BS)	COSTO TOTAL (BS)
Crema de leche	50lt	38	1900
Leche en polvo	50kl	35	1750
Azúcar	40kl	5.50	220
Stevia	2kl	35	70
Frutas y especias	50kl	20	1000
Chocolate en barra	9kl	38	342
Bolsas desechables	34paq	6	204
Palitos de madera	1 paq	70	70
Colorantes	2 tiras de 6und	22	44
TOTAL, DE MATERIA PRIMA			5600

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Proveedores

EMPRESAS	INSUMOS
Mas Cream	Crema de leche
Pil Andina	Crema vegetal
Pil Tarija	Leche en polvo
Celinda	Cobertura de chocolate
Mercado campesino (Tarija)	Frutas y especias
Platicos arcoíris	Bolsas desechables Palitos de madera Servilletas
Equí pate	Moldes de paletas
Imprenta Integral	Etiquetas

Fuente: Elaboración propia

La paletería PARATY cuenta con un alto poder de negociación con los proveedores ya que tiene gran variedad de proveedores a elección que pueden abastecer de materia prima para la elaboración de sus productos.

4.5.3. Sistema de Compras

Una vez que tengamos seleccionado a los proveedores preferidos, negociaremos los términos y condiciones de compra, como precio, plazos de pago y condiciones de entrega que se estima sea cada semana ya que se necesita de frutas frescas, con una modalidad de pago preferentemente al contado, ya que será lo más factible para que la empresa marche con éxito.

Medios de pago: Efectivo, transferencias bancarias y pagos Qr.

4.6. CAPACIDAD PRODUCTIVA

Para determinar la capacidad de producción se analizó la capacidad de producción de la máquina de helado duro y la mano de obra por hora en base a un experimento en producción en un tiempo dado de 1 hora.

1 hora —————> 21 paletas

8 horas —————> X

$$\frac{8 \text{ horas} * 21 \text{ paletas}}{1 \text{ hora}} = 168 \text{ paletas}$$

La capacidad de producción que se tendrá para la elaboración de las paletas de helado artesanal es de 168 unidades diarias de paletas.

Para el cálculo de la producción semanal se multiplico la cantidad producida al día por los días de trabajo por semana, teniendo como resultado lo siguiente:

Producción semanal = 168 x 6 días = 1008 unidades

En la determinación de la producción mensual, se tomó en cuenta el resultado del cálculo anterior, multiplicando por la cantidad de semanas que tiene un mes:

Producción mensual = 1008 x 4 semanas = 4032 unidades

Por último, para la producción anual se multiplico la producción semanal por los meses del año:

Producción anual = 4032 x 12 meses = 48.384 unidades

Los cálculos realizados, se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 14

Capacidad de producción en unidades

PRODUCCIÓN	UNIDADES
Diario	168
Semana	1008
Mensual	4.032
Anual	48.384

Fuente: Elaboración propia

La capacidad máxima de la producción es de 48.384 unidades al año.

4.7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La localización de la empresa “PARATY”, estará ubicado en el Parque Bolívar, calle Oruro y Pasaje Carlos Paz. Esta zona es muy ventajosa, cubriendo las exigencias y requerimientos para la empresa, es aquí donde se alquilará el local para nuestra empresa.

Se han considerado algunos criterios necesarios para la selección del lugar de funcionamiento, tales como:

- Contar con los servicios básicos.
- Tener un fácil acceso tanto para empleados, proveedores y clientes.
- Estar ubicado dentro de la zona urbana para minimizar los costos de transporte de insumos y distribución
- Alta afluencia de personas
- Ambiente relajado que ofrece esta zona.

Figura 13

Localización de la empresa



Fuente: Google Maps

4.8. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS

El objetivo de realizar una distribución física de las instalaciones, es asignar de la manera más adecuada los espacios físicos a cada área de trabajo para reducir las distancias entre procesos, para así poder utilizar de forma eficiente cada ambiente y por lo tanto optimizar el proceso

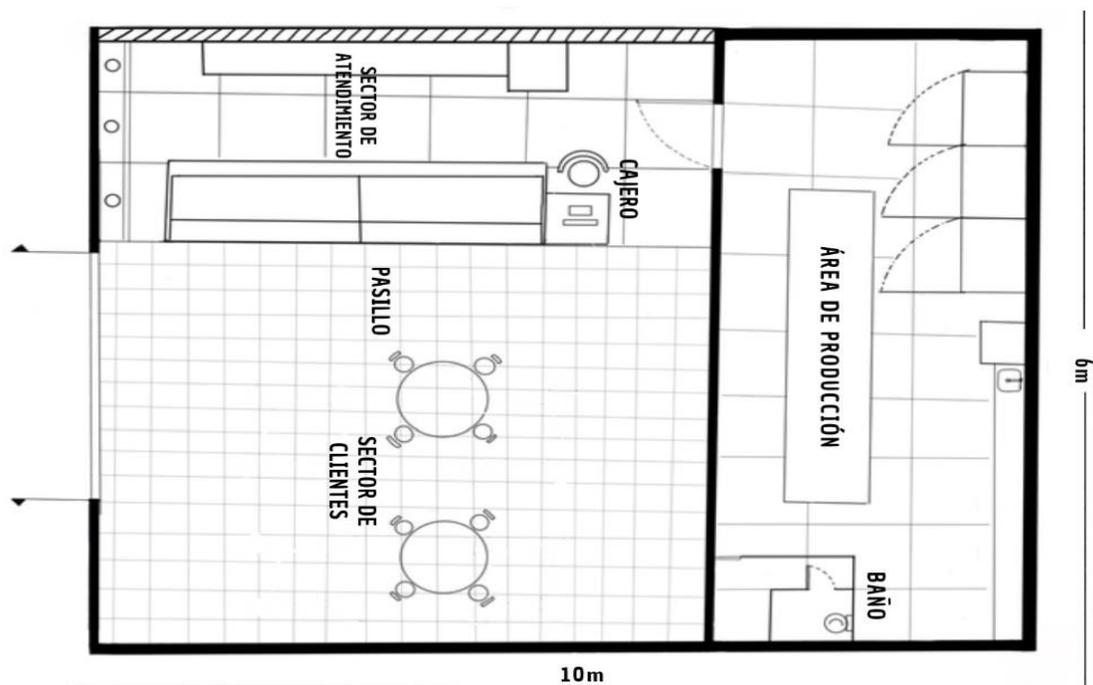
productivo. Las áreas son acordes a las necesidades de cada operación: Las áreas de almacenamiento, operación y administrativas cuenta con el espacio suficiente para poder realizar las actividades diarias que requieren cada una de ellas.

Cuenta con ambientes separados para cada una de las áreas de la empresa: Cuenta con áreas que tienen dimensiones adecuadas para la realización de las actividades tanto como operativas, administrativas, atención al cliente y su fácil desenvolvimiento de sus actividades.

Distribución de planta

- ✓ **Área de Producción:** La empresa contara con un área de producción, esta área permitirá la fabricación de los productos, mediante la transformación de los insumos que se utilizaran para la creación del producto final que son paletas de helado artesanales.
- ✓ **Sector de atendimento:** Esta área estará ubicado al lado de la puerta principal a la mano derecha, este sector de atendimento se encargará de re seccionar pedidos, entrega del producto, atender al público en general y cobranza.
- ✓ **Sector de clientes:** Este sector estará ubicado al lado izquierdo de la puerta principal, al frente del sector de atendimento, el fin de este sector es para la comodidad del cliente en su tiempo de espera, compartimiento y deguste de nuestros productos.

Figura 14
Distribución física de la empresa



Fuente: Elaboración propia

4.9. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Medidas de higiene y seguridad industrial, como:

- Equipos de protección personal (EPP): Es fundamental proporcionar a los trabajadores los EPP adecuados, como guantes, gafas de seguridad y mascarillas, para protegerse de posibles riesgos.
- Control de riesgos: Realizar evaluaciones de riesgos y establecer medidas de control para minimizar los peligros potenciales, como implementar sistemas de prevención de incendios y contar con procedimientos de emergencia.

- **Mantenimiento de equipos:** Realizar un mantenimiento regular de los equipos utilizados en el proceso de producción para garantizar su correcto funcionamiento y prevenir accidentes.
- **Cumplimiento de regulaciones:** Asegurarse de cumplir con todas las regulaciones y normativas locales relacionadas con la higiene y seguridad industrial, así como obtener las licencias y permisos necesarios.

4.10. CONTROL DE CALIDAD

A lo largo del proceso de la producción de paletas de helado artesanal, será necesario realizar controles de calidad que garanticen que el producto se elabore de forma apropiada y que se estén cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.

- ✓ **Acreditación por SENASAG:** El Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria de Bolivia se encarga de garantizar que los productos alimenticios cumplan con los estándares de seguridad y calidad antes de llegar al consumidor.
- ✓ **Manipulación de la materia prima:** Verificar que los proveedores cumplan con las especificaciones de los materiales, productos lácteos, frutas, especias, colorantes y azúcares los cuales deben ser almacenados en lugares secos y frescos.
- ✓ **Inspección Visual:** Realizar inspecciones visuales durante y después del proceso de producción para detectar posibles defectos que se pueden percibir ya sea en la textura, color y forma de las paletas.

CAPÍTULO V

PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

Esta unidad es responsable de reclutar nuevos empleados, asegurar el desarrollo profesional de los mismos, cuidar de las relaciones laborales y del buen clima laboral, así como de capacitar a los empleados. Es decir, trabaja con la administración del capital humano de la empresa, entendido este como el conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos.

Para afrontar e impulsar a la empresa y asignar responsabilidades a los empleados según su cargo, que van a trabajar en la organización, y así lograr alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

5.1. OBJETIVOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

- ✓ Definir y diseñar una estructura organizacional para la empresa.
- ✓ Elaborar un manual de funciones para el aprovechamiento óptimo del talento humano.
- ✓ Indicar los requisitos legales necesarios para la implementación de la empresa.

5.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

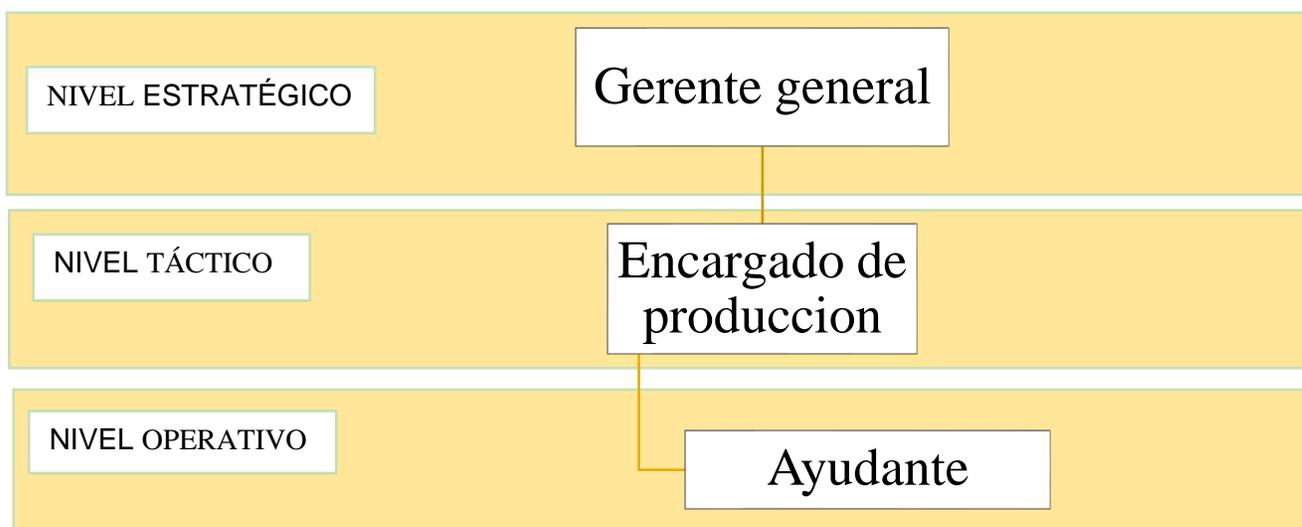
El diseño organizacional es la creación de funciones, procesos y relaciones formales en una organización.

5.2.1. Estructura Organizacional

En el siguiente organigrama se presenta la organización de puestos para la producción y comercialización de paletas de helado artesanal.

Figura 15

Organigrama de la paletería PARATY S.R.L.



Fuente: Elaboración propia

- Nivel Estratégico: El nivel estratégico comprende al gerente general, el cual deberá establecer los objetivos a cumplir y las líneas maestras para alcanzarlos. El nivel estratégico en una empresa es crucial, porque se enfoca en la dirección a largo plazo y la toma de decisiones claves que afectan la posición competitiva y el éxito general de la empresa. Será la persona encargada de definir la visión, misión a largo plazo, permitiendo que la empresa se adapte al entorno empresarial cambiante, también identificara las oportunidades y gestionara los riesgos de manera efectiva. En resumen, el gerente general, establecerá el

curso general de la empresa y guiará las decisiones fundamentales para su supervivencia y prosperidad.

- Nivel táctico: Conformado por el encargado de producción quien deberá ocuparse de la implementación de las estrategias definidas a nivel estratégico o creación e implementación de estrategias. Es el encargado de coordinar los recursos, asignar responsabilidades y optimizar procesos para alcanzar metas a mediano plazo.
- Nivel operativo: Conformado por el ayudante de producción. El nivel operativo es fundamental porque se enfoca en las actividades diarias y la ejecución concreta de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos tácticos, lo que contribuye a la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la productividad general de la empresa. En resumen, el nivel operativo es esencial para el funcionamiento diario de la empresa.

5.2.2. Descripción de Puestos o Manual de Funciones

Tabla 15

Manual de funciones del gerente general

 MANUAL DE FUNCIONES	
DATOS DEL PUESTO	
Nombre del cargo	Gerente general
Nivel estructural	Nivel estratégico
Cargo a quien reporta	Ninguno
Cargos que le reportan	Marketing y ventas, producción, administración y finanzas
REQUISITOS MINIMOS	
Formación académica	Licenciado en Administración de Empresas o ramas a fines
Años de experiencia	1 a 2 años en cargos similares
Capacidades	Conocimiento indispensable del área de administración, manejo de personal, manejo de contabilidad y redes sociales. Tener liderazgo, responsabilidad y dispuesta a resolver problemas.
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Administrar, dirigir, controlar y organizar cada una de las áreas que compone la empresa, garantizar la eficiencia, productividad general de la empresa para un excelente funcionamiento de la misma.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar una correcta administración de los recursos de la empresa 2. Controlar el correcto funcionamiento de las actividades dentro de la empresa 3. Realizar alianzas con proveedores para un beneficio mutuo 4. Supervisar las actividades de los trabajadores, para que cumplan con sus responsabilidades y evitar tiempo de ocio. 5. Cumplir con los trabajadores de manera responsable, precautelar su salud y seguridad en el trabajo. 6. Crear, ejecutar y controlar campañas publicitarias y gestionar el movimiento de las ventas 7. Desarrollar estrategias de ventas, establecer metas y crear planes para cumplirlos. 8. Monitorear el mercado e identificar oportunidades de crecimiento y ajustar estrategias en consecuencia. 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16

Manual de funciones del encargado de producción

 MANUAL DE FUNCIONES	
DATOS DEL PUESTO	
Nombre del cargo	Encargado de producción
Nivel estructural	Nivel táctico
Cargo a quien reporta	Gerente general
Cargos que le reportan	Ayudante de producción
REQUISITOS MINIMOS	
Formación académica	Licenciado en artes de repostería y heladería
Años de experiencia	1 año en cargo similar
Capacidades	Destreza en el manejo de la maquinaria y equipos, prevención de riesgos laborales, conocimientos en la administración de los recursos materiales y gestión del personal.
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Supervisar y dirigir todo el proceso de producción de una empresa, asegurándose de realizar una correcta gestión de los recursos disponibles para la fabricación de bienes.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir, planificar y coordinar todas las actividades pertenecientes a la producción. 2. Gestionar los recursos materiales disponibles 3. Desarrollar las estrategias y procedimientos óptimos y garantizando los niveles de calidad necesarios. 4. Velar por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos, así como por el desempeño diario de cada trabajador. 5. La innovación y el diseño de productos 6. La búsqueda de estrategias para aumentar la eficiencia y eficacia de la producción 7. Administrar costos en todas las etapas de producción. 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Manual de funciones del ayudante de producción

 MANUAL DE FUNCIONES	
DATOS DEL PUESTO	
Nombre del cargo	Ayudante de producción
Nivel estructural	Nivel operativo
Cargo a quien reporta	Encargado de producción
Cargos que le reportan	Ninguno
REQUISITOS MINIMOS	
Formación académica	Técnico en repostería
Años de experiencia	1 año en cargos similares
Capacidades	Trabajo en equipo, capacidad de afrontamiento y solución de problemas, personalidad activa, dinámica y accesible, responsabilidad e Higiene personal.
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Ayudar a realizar tareas de apoyo a la elaboración, tratamiento y conservación de nuestros productos	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparar los ingredientes necesarios para la producción 2. Mantener el orden y limpieza de la zona de producción y almacén. 3. Preparación de la maquinaria y utensilios 4. Decoración y diseño de los productos 5. Envasado y sellado de las paletas 6. Listar productos faltantes en el almacén 	

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Proceso de Integración del Personal

- ✓ Reclutamiento: Para esta etapa se acudirán a fuentes externas, se realizará convocatorias mediante páginas especializadas en materia laboral.
- ✓ Selección: Para la selección se tomará en cuenta el manual de funciones donde está especificado las características que deben tener los postulantes para los distintos cargos.
- ✓ Determinación de salarios y beneficios: Se cumplirá con el salario mínimo nacional y los beneficios estipulados por ley.
- ✓ Orientación y adaptación profesional: En esta etapa se hará una inducción al personal.
- ✓ Bienvenida a la empresa y firma de contrato: Se debe dar la información clave sobre la empresa y las funciones del nuevo colaborador, posteriormente se realizará un recorrido por los ambientes de la empresa hasta llegar a su puesto de trabajo, después se brinda información detallada sobre las políticas y procedimientos de la paletería PARATY y finalmente la presentación con el resto del personal.
- ✓ Entrenamiento del personal: Se capacitará al personal sobre la producción de paletas.
- ✓ Evaluación de desempeño: La evaluación al desempeño la realizará el administrador de la empresa de manera mensual, enfocándose principalmente al trabajo en estándares de calidad que la empresa requiere.

5.3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

5.3.1. Planilla de Sueldos y Salarios

Tabla 18

Planilla de sueldos y salarios

Nº	CARGO	Nº DE TRABAJADORES	DETALLE DEL PUESTO	SALARIO MENSUAL (BS)	MESES	TOTAL, ANUAL
1	Gerente general	1	Tiempo completo	3200	12	38.400
2	Encargado de producción	1	Tiempo completo	2800	12	33.600
3	Ayudante de producción	1	Tiempo completo	2500	12	30.000
TOTAL				8500		102.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19

Pago de aguinaldo

Nº	CARGO	Nº DE TRABAJADORES	DETALLE DEL PUESTO	SALARIO MENSUAL (BS)	MESES	TOTAL, ANUAL	AGUINALDO	TOTAL, GANADO ANUAL
1	Gerente general	1	Tiempo completo	3200	12	38.400	3200	41.600
2	Encargado de producción	1	Tiempo completo	2800	12	33.600	2800	36.400
3	Ayudante de producción	1	Tiempo completo	2500	12	30.000	2500	32500
TOTAL				8500		102.000		110.500

Fuente: Elaboración propia

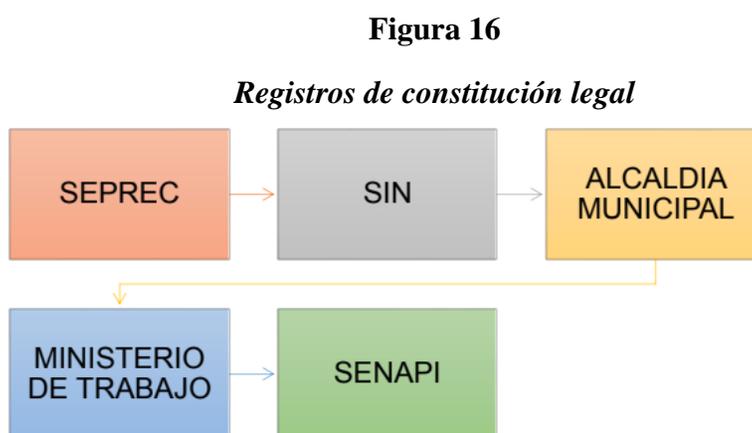
Contrato eventual: El contrato eventual es una de las formas más habituales de contratación en nuestro país. Los trabajadores eventuales aportan un punto de flexibilidad a las planillas, la empresa PARATY realizara el proceso de contratación aplicando la contratación eventual para todo el personal (vigencia de 3 meses).

De acuerdo a la LEY GENERAL DEL TRABAJO de fecha 8 de diciembre de 1942, el contrato de trabajo puede celebrarse en forma oral o escrita, por tiempo indefinido, a plazo fijo, por temporada, por realización de obra o servicio, condicional o eventual.

En el capítulo I de contrato de trabajo, ARTÍCULO 12º: El contrato podrá pactarse por tiempo indefinido, cierto tiempo o realización de obra o servicio. (LEY GENERAL DE TRABAJO, 1942, 8 de diciembre)

1.4. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

5.4.1. Registros de constitución legal



Fuente: Elaboración propia

5.4.1.1. Alcaldía Municipal

Para emisión de la licencia de funcionamiento según ordenanza N° 030/2003 del Gobierno Municipal de la ciudad de Tarija y la provincia Cercado.

Requisitos:

- ✓ Formulario de inspección (declaración jurada)
- ✓ Fotocopia de cedula de identidad del propietario y/ o representante legal (actualizado).
- ✓ Fotocopia del NIT
- ✓ Autorización de tráfico y transporte del municipio (señalización de entrada y salida de vehículos).
- ✓ Informe técnico emitido por la dirección del MEDIO AMBIENTE.
- ✓ Plano

5.4.1.2. Servicio de Impuestos Nacionales

La empresa debe inscribirse al Padrón Nacional de contribuyentes para obtener el NIT (Número de Identificación Tributaria) y poder funcionar legalmente bajo el Régimen General.

Requisitos:

- ✓ Testimonio de Constitución de Sociedad /Personería Jurídica /Acta de Asamblea debidamente notariada.
- ✓ Poder Notariado que establezca las facultades del Representante Legal de la entidad.
- ✓ Documento de identidad vigente del Representante Legal.
- ✓ Facturas de luz o aviso de cobranza emitidos en los últimos 60 días del Domicilio Fiscal de la Entidad y del Domicilio Habitual del Representante Legal.

- ✓ Croquis del Domicilio Fiscal de la Entidad y del Domicilio Habitual del Representante Legal.

5.4.1.3. SEPREC - Servicio Plurinacional de Registro de Comercio

La sociedad de responsabilidad limitada, es aquella cuyo capital está integrado por cuotas de capital no representadas por títulos negociables, cuyo giro se efectúa bajo una razón social o denominación, seguido del aditamento “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, o su abreviatura “S.R.L”, o la palabra “Limitada” o la abreviatura “Ltda.”, en las que la responsabilidad de los socios se limita a su aporte societario. Reserva de Nombre: La reserva de nombre para S.R.L., Sociedad colectiva y sociedad en comandita simple es de 10 días hábiles.

Requisitos:

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

Costo de tramite (ANEXO 4)

Inscripción de sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), sociedad colectiva o sociedad en comandita simple Bs 455.

Publicación en gaceta electrónica de registro de comercio Bs 192.

1.4.1.4. Gestora pública de la seguridad social a largo plazo

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

- ✓ 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.

1.4.1.5. Ministerio de Trabajo

Todas las empresas de Bolivia, que cuenten con uno o más trabajadoras y/o trabajadores, deben inscribirse en el Registro Obligatorio de Empleadores a cargo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social para obtener el Certificado de Inscripción en el Registro Obligatorio de Empleadores, el trámite se lo realizara a través de la Oficina virtual de Tramites y para emplear el sistema se requiere:

- ✓ Contar con conexión a Internet.
- ✓ Tener una cuenta de correo electrónico.

- ✓ Contar con NIT, para ingresar a la plataforma debe emplear los datos del NIT, usuario y contraseña otorgados por el Servicio Nacional de Impuestos.
- ✓ Para el caso de las empresas contar con Matrícula de comercio (SEPREC).

El costo del trámite es gratuito y de manera inmediata, en donde el empleador debe realizar, llenando los datos solicitados por el sistema, después el jefe Departamental correspondiente realizara la firma digital del certificado, y finalmente el empleador recibirá el documento firmado a través de correo electrónico y por el sistema, no es necesario que visite oficinas del Ministerio.

1.4.1.6. SENAPI - Servicio Nacional de Propiedad Intelectual

El Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENAPI) es una institución pública que tiene la misión de administrar de forma desconcentrada e integral el régimen de la Propiedad Intelectual en todos sus componentes.

En esta institución se pretende realizar el registro de un Signo Distintivo de la empresa, en este caso, la marca.

Para el registro de marca, se realiza los siguientes trámites:

- ✓ Un ejemplar del Formulario PI-101. Solicitud de Signo Distintivo
- ✓ Adjuntar copia simple de cedula de identidad del titular.
- ✓ Comprobante original y fotocopia del pago de la cuenta de la Gaceta de Bolivia.
- ✓ Comprobante original y fotocopia del pago a la cuenta del SENAPI.

Costo de tramite: Para el registro de marca en SENAPI. (ANEXO 4)

- ✓ Solicitud de registro de signo distintivo y título de concesión Bs 750.
- ✓ Pago a Gaceta Oficial de Bolivia de Bs. 255

1.4.1.7. Caja Nacional de Salud

La Caja Nacional de Salud afilia al empleador y al trabajador para que su personal acuda en caso de enfermedades y accidentes comunes que no necesariamente tienen relación con la actividad laboral ni las condiciones de trabajo, los requisitos son los siguientes:

Requisitos:

- ✓ Formulario AVC-01 (FIRMA Y SELLO) Bs. 5,00.
- ✓ Formulario AVC-02 (PRESENTAR EN BLANCO) Bs. 5,00.
- ✓ Formulario RCI-1^a COMP. DE PAGO MENSUAL Bs. 3,00.
- ✓ Balance de Apertura.
- ✓ Fotocopia del 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 de domicilio. En caso de sociedades.
- ✓ Testimonio de constitución de la empresa.
- ✓ Poder notariado del representante legal.

Tabla 20*Costos de constitución*

INSTITUCIÓN PÚBLICA	TOTAL (BS)
SEPREC	647
SENAPI	1005
TOTAL	1652

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

En este capítulo se recopilará información de cada área funcional del negocio y cuantificará como unidad monetaria, se realizará cálculos de todos los costos. Este análisis financiero nos ayudara a determinar la viabilidad de la idea de negocio.

6.1. OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA

- ✓ Establecer la inversión total
- ✓ Determinación de financiamiento
- ✓ Análisis de la estructura de costos
- ✓ Calcular el precio de venta de las paletas de helado artesanal
- ✓ Elaboración del flujo de caja
- ✓ Cálculo de los principales indicadores financieros (VAN, TIR, PRI)

6.2. Inversión total

Para la puesta en marcha del plan de negocios se debe realizar inversión en Activos fijos, Inversión diferida y Capital de Trabajo.

6.2.1. Inversión fija

Son todos los activos fijos o elementos tangibles para que el negocio, entre ellos tenemos:

Tabla 21*Muebles y enseres*

Nº	DETALLE	CANTIDAD (UNIDADES)	PRECIO UNITARIO (BS)	PRECIO TOTAL (BS)
1	Escritorio pequeño	1	500	500
2	Computadora de escritorio	1	3000	3000
3	Material de escritorio	1	500	500
TOTAL				4000

Fuente: Elaboración propia

La inversión en muebles y enseres es de Bs. 4000 esto corresponde a la compra de muebles sobre todo para el área de administración y de recepción para los clientes.

Tabla 22*Maquinaria y equipo*

Nº	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD (UNIDADES)	COSTO UNITARIO (BS)	COSTO TOTAL (BS)
1	Máquina de helado duro	1	17000	17000
2	Licuadaora	2	450	900
3	Batidora	2	450	900
4	Freezer 2 puertas	1	5000	5000
5	Freezer Exhibidora	1	7150	7150
6	Moldes de paletas	3	550	1650
7	Cocina	1	1660	1660
TOTAL				34260

Fuente: Elaboración Propia

La inversión de maquinaria y equipos representa una suma de Bs. 34260 correspondiente a la tecnología necesaria para el proceso de producción de las paletas de helado artesanal.

Tabla 23

Adecuación del local

N°	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD (UNIDADES)	COSTO UNITARIO (BS)	COSTO TOTAL (BS)
1	Sillas	12	160	1920
2	Mesas	2	200	400
3	Recepción	1	600	600
TOTAL				2920

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24

Herramientas

N°	DETALLE	CANTIDAD (UNIDADES)	COSTO UNITARIO (BS)	COSTO TOTAL (BS)
1	Balanza digital	1	70	70
2	Maquina selladora al vacío	1	250	250
3	Mesa de trabajo	1	800	800
4	Indumentaria laboral	3	45	135
5	Valdés 18 litros	2	20	40
6	Ollas	2	40	80
7	Conservadora 1mx40cm	1	250	250
TOTAL				1625

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25***Resumen de la inversión fija***

DETALLE	TOTAL (BS)
Muebles y enseres	4000
Maquinaria y equipo	34260
Adecuación del local	2920
Herramientas	1625
Vehículo	50000
TOTAL, INVERSION FIJA	92805

Fuente: Elaboración propia

6.2.2. Inversión diferida

La inversión diferida son los bienes y servicios intangibles que son indispensables para el desarrollo del negocio, pero que, a diferencia de la inversión fija, no influyen directamente en la producción.

Los costos para que el negocio funcione legalmente son los siguientes:

Tabla 26***Inversión diferida***

ACTIVOS DIFERIDOS	TOTAL (BS)
SEPREC	647
SENAPI	1005
TOTAL	1652

Fuente: Elaboración propia

6.3. INGENIERÍA FINANCIERA

6.3.1. Estructura del Capital de Trabajo

Para representar el capital de trabajo se tomará en cuenta los siguientes costos:

Tabla 27

Materia prima y/o insumos (mensual)

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (BS)	COSTO TOTAL (BS)
Crema de leche	50lt	38	1900
Leche en polvo	50kl	35	1750
Azúcar	40kl	5.50	220
Stevia	2kl	35	70
Frutas y especies	50kl	20	1000
Chocolate en barra	9kl	38	342
Bolsas desechables	34paq	6	204
Palitos de madera	1paq	70	70
Colorantes	2 tiras de 6und	22	44
TOTAL, DE MATERIA PRIMA			5600

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28

Mano de obra

Nº	CARGO	Nº DE TRABAJADORES	DETALLE DEL PUESTO	SALARIO MENSUAL (BS)	MESES	TOTAL, ANUAL	AGUINALDO	TOTAL, GANADO ANUAL
1	Gerente general	1	Tiempo completo	3200	12	38400	3200	41600
2	Encargado de producción	1	Tiempo completo	2800	12	33600	2800	36400
3	Ayudante de producción	1	Tiempo completo	2500	12	30000	2500	32500
TOTAL				8500		102000		110500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29

Alquiler del local

DETALLE	COSTO (BS)
Alquiler del local	2500
TOTAL	2500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30

Presupuesto de marketing (Expresado en bolivianos)

Nº	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD POR MES (UNIDADES)	COSTO MENSUAL (BS)	CANTIDAD POR AÑO (UNIDADES)	COSTO ANUAL (BS)
1	Facebook Ads (anuncios pagados)	Se realizará 1 campaña cada 2 meses	70	6 campañas al año	420
2	Internet Wifi de Tigo (velocidad de 35 Mbps)	35 Mbps	169	12 meses	2028
TOTAL			239		2448

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 31***Resumen del capital de trabajo (mensual)***

DETALLE	COSTO
Materia prima	5600
Mano de obra	8500
Alquiler del local	2500
Marketing	239
TOTAL	16839

Fuente: Elaboración propia

6.3.2. Inversión total requerida

Tabla 32***Resumen de la inversión total***

DETALLE	COSTO
Inversión fija	92805
Inversión diferida	1652
Capital de trabajo	16839
TOTAL	111.296

Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Fuentes de Financiamiento

A continuación, detallaremos el resumen de la estructura de financiamiento del plan de negocio:

Tabla 33
Estructura de financiamiento

DETALLE	INVERSION PROYECTO	APORTE CREDITO	APORTE SOCIOS
(A) INVERSION FIJA			
Muebles y enseres	4000	1600	2400
Maquinaria y equipo	34260	13704	20556
Adecuación	2920	1168	1752
Vehículo	50000	0	50000
Herramientas	1625	650	975
TOTAL, INVERSIÓN FIJA	92805	17122	75683
(B) INVERSIÓN DIFERIDA			
SEPREC	647	258,8	388,2
SENAPI	1005	402	603
TOTAL, INVERSIÓN DIFERIDA	1652	660,8	991,2
(C) CAPITAL DE TRABAJO			
Mano de obra	8500	3400	5100
Materia prima	5600	2240	3360
Alquiler	2500	1000	1500
Marketing	239	95,6	143,4
TOTAL, CAPITAL DE TRABAJO	16839	6735,6	10103,4
Total, A+B+C	111.296	24.518	86.778
Porcentaje	100%	40%	60%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34*Aporte de socios*

N°	SOCIOS	APORTE EN BS	PORCENTAJE
1	Socio 1	52.067	60%
2	Socio 2	34.711	40%
TOTAL		86.778	100%

Fuente: Elaboración propia

La inversión total para la elaboración de las paletas de helado artesanal es de 111.296 Bs. El 40% de los activos serán financiados por el banco BCP como se muestra en la anterior tabla, el monto a financiar del banco es de 24.518 y el 60%, Bs. 86.778 será financiado por aportes de los 2 socios. La entidad financiera establece la tasa de interés de 7% pagaderos a 5 años.

Datos:

- ✓ Monto del préstamo: 24.518 Bs.
- ✓ Tasa de interés: 7% anual
- ✓ Periodo de tiempo: 5 años
- ✓ Tipo de amortización: Método Frances.

Tabla 35*Gestión de la deuda*

PERIODOS	PAGOS	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0	0	0	0	24.518
1	5.980	1716	4.264	20.254
2	5.980	1418	4.562	15.692
3	5.980	1098	4.882	10.810
4	5.980	757	5.223	5.587
5	5.980	391	5.589	2
TOTAL	29.900	5380	24.520	

6.4. Elaboración de flujos de caja

La elaboración de flujos de caja, nos permitirá una evaluación detallada de la liquidez y la salud financiera de la organización. Lo que nos facilitará la toma de decisiones en el ámbito financiero. Para ello, empezaremos con la determinación de los costos.

6.4.1. Determinación de costos

Para determinar el costo total de producción se identifica los costos fijos que son aquellos que no varían en la producción y se mantienen constante, y los costos variables, que varían según el volumen de producción.

6.4.1.1. Costos fijos

Tabla 36

Costos fijos

DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Mano de obra	8500	102.000
Alquiler del local	2500	30.000
Marketing	239	2868
TOTAL	11.239	134.868

Fuente: Elaboración propia

6.4.1.2. Costos Variables

Tabla 37

Costos variables

DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Materia prima	5600	67200
TOTAL	5600	67200

Fuente: Elaboración propia

6.4.1.3. Costo total

Para calcular el costo total, se utilizará los costos fijos más los costos variables que se plantearon anteriormente, se utilizara la siguiente formula:

$$\mathbf{C.T. = C.F. + C.V.}$$

$$C.T. = 11.239 + 5600 = 16839 \text{ Bs}$$

6.4.1.4. Costo de producción por unidad

Para realizar este cálculo utilizaremos datos de la capacidad de producción que tenemos, que es de 4032 unidades al mes como se determinó el punto 4.6 (Capacidad productiva)

$$C.T.U. = \frac{C.T.}{q}$$

$$C.T.U. = \frac{16839}{4032}$$

$$C.T.U. = 4.16$$

El costo de producción unitario es de 4.16bs.

6.5. Determinación del precio de venta

Para determinar el precio de venta se consideró un margen de utilidad del 20%.

$$\mathbf{P.V. = C.T.U (1+0.20)}$$

$$P.V. = 4.16(1+0.20)$$

$$P.V. = 4.99Bs$$

$$P.V. = 5Bs$$

Precio de venta con factura

Para determinar el precio de venta con factura, se consideró el impuesto al valor agregado (IVA), por lo que se aplicó la siguiente fórmula:

$$P.V.F = \frac{(C.T.U. (1 + r))}{1 - IVA - ITE}$$

$$P.V.F = \frac{(4.16(1 + 0.20))}{1 - 0.13 - 0.03} = 6$$

$$P.V.F = 5.94Bs$$

$$P.V.F = 6Bs$$

El precio de venta con factura es de 6 bs. por unidad.

6.5.1 Costo variable unitario

$$C.V.U. = \frac{C.V.}{Q}$$

$$C.V.U. = \frac{5600}{4032}$$

$$C.V.U. = 1.39bs.$$

El costo variable unitario es de 1.39bs

6.5.2. Punto de equilibrio

$$P.E. = \frac{C.F.}{P.V. - C.V.U.}$$

$$P.E. = \frac{11239}{5 - 1.46} = 3.175$$

$$P.E. = 3.175 \text{ ud.}$$

La cantidad a producir para no ganar ni perder dinero en la empresa es de 3.175 unidades de paletas al mes.

6.5.3. Depreciación de activos

Tabla 38

Depreciación de activos

DETALLE	MONTO (BS)	TASA DE DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRESIACION (Bs)	VIDA UTIL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR RESIDUAL
Muebles y enseres	4000	10%	400	10	2000	2000
Maquinaria y equipo	34260	12%	4111,2	8	20556	13704
Vehículo	50000	20%	10000	5	50000	
TOTAL	88260		14511,2		72556	15704

Fuente: Elaboración propia

6.5.4. Proyección de los ingresos

Para la proyección de ingresos se trabajó con la demanda proyectada como lo muestra la tabla 7, con el precio de venta con factura que es de 6 Bs como se muestra en cálculos anteriores.

Tabla 39

Proyección de ingresos

AÑO	DEMANDA	PRECIO DE VENTA	PROYECCIÓN
2025	34.254	6	205.527
2026	34.693	6	208.157
2027	35.130	6	210.780
2028	35.562	6	213.373
2029	35.992	6	215.954

Fuente: Elaboración propia

6.6. Flujos de caja con el escenario esperado

El flujo de caja esperado es una estimación del dinero que se espera que ingrese y que egrese del negocio, incluye todos los ingresos y costos en los que pueda incurrir el negocio, por lo tanto, se realiza la proyección del flujo de la idea de negocio por un lapso de tiempo de cinco años como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 40

Flujo de caja esperado (Expresado en Bs)

FLUJO DE CAJA PARA EL ESCENARIO ESPERADO (Expresado en Bs.)						
Detalle	Inversión Año Base	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos de efectivo		210.797	213.494	216.185	218.844	237.195
(+) Ingresos por ventas		210.797	213.494	216.185	218.844	221.491
(+) Valor residual						15704
Egresos de efectivo		199929,792	200256,736	200560,012	200835,06	201082,328
(-) Inversión fija	92805					
(-) Inversión diferida	1652					
(-) Capital de trabajo	16839					
(-) Costo variable		48834,592	49459,536	50082,812	50698,86	51312,128
(-) Costo fijo		134868	134868	134868	134868	134868
(-) Intereses		1716	1418	1.098	757	391
(-) Depreciación		14511,2	14511,2	14511,2	14511,2	14511,2
UTILIDADES ANTES DE INT. DE IMPUESTOS		10.867	13237,664	15624,788	18008,94	36112,872
IVA		3522,24704	3791,69232	4060,41844	4326,0282	6631,95936
IT		6323,904	6404,832	6485,544	6565,32	7115,856
UTILIDAD ANTES DEL IUE		1.021	3041,13968	5078,82556	7117,5918	22365,0566
(-) IUE (25%)		255,21424	760,28492	1269,70639	1779,39795	5591,26416
UTILIDAD NETA		10.612	12477,3791	14355,0816	16229,5421	30521,6078
(-) Amortización de préstamo		4.264	4.562	4.882	5.223	5.589
(+) Depreciación		14511,2	14511,2	14511,2	14511,2	14511,2

Flujo de caja neto	111296	20.859	22426,5791	23984,2816	25517,7421	39443,8078
Flujo de caja acumulado	-111296	20858,99376	43285,5728	67269,8545	92787,5965	132231,404

Fuente: Elaboración propia

6.7. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

6.7.1. VAN

El Valor actual neto (VAN) de un proyecto es un indicador que se caracteriza por ser una medida neta y absoluta. Neta, porque se actualiza los valores de los flujos a través del tiempo, y absoluta, porque se expresa en términos absolutos, es decir en unidades monetarias.

Para realizar el cálculo, se utilizó la siguiente formula:

$$VAN = \frac{FC1}{(1+K)^1} + \frac{FC2}{(1+K)^2} + \frac{FC3}{(1+K)^3} + \frac{FC4}{(1+K)^4} + \frac{FC5}{(1+K)^5} - I_0$$

$$VAN = 139.461,24$$

La VAN del flujo de caja esperado, nos arroja un valor positivo de 139.461,24Bs. confirmando la rentabilidad y por ende la viabilidad que el proyecto va a recibir en el futuro a una tasa de 10% en el lapso de cinco años donde se recupera la inversión, se cubren los costos y se obtienen u utilidades.

6.7.2. TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un indicador expresado en porcentajes, que sirve para que los inversores decidan o no invertir en el proyecto. Para su respectivo cálculo se utilizará la siguiente fórmula:

$$TIR = -Do + \frac{CF1}{(1+r)^1} + \frac{CF2}{(1+r)^2} + \frac{CF3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{CF5}{(1+r)^5}$$

$$TIR = 40\%$$

La TIR de la idea de negocio es 40 %, que es superior a la tasa de actualización utilizada que es de 10% también es superior a la tasa de interés ofrecidas por las cajas de ahorro de los bancos, lo que significa que nos conviene invertir en este proyecto para poder obtener una mayor remuneración.

Los indicadores financieros que considera un crédito una financiación de una entidad financiera para el desarrollo del presente proyecto. El VAN corresponde a bs. 139.461,24 que no solo puede cubrir sus obligaciones de financiamiento si no que es favorable para el inversionista porque genera utilidad. La tasa interna de retorno TIR con la tasa de actualización de 40% demuestra que a pesar de contar con una financiación para el desarrollo del proyecto genera una tasa de retorno siendo atractiva para el inversionista que demuestra su rentabilidad.

6.7.3. PRI

El periodo de recuperación de la inversión es un elemento auxiliar a los indicadores que solo existe si el VAN es mayor a 0. Nos determina en cuanto tiempo se recuperará la inversión, tomando datos de los flujos de caja acumulado.

Observando nuestra tabla de flujo de caja acumulado se puede observar que nuestra inversión se recupera recién el año 5, ahora veremos exactamente el periodo de recuperación haciendo uso de la siguiente formula:

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

$$PRI = 5.30 \text{ años}$$

Nuestra inversión se recupera en 5 años y 3 meses.

Tabla 41

VAN, TIR, PRI (Escenario esperado)

VAN	139.461,24
TIR	40%
PRI	5,30

Fuente: Elaboración propia

6.7.4. Análisis de la sensibilidad del negocio

Se le llama análisis de sensibilidad al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta, es decir, qué tan sensible es la TIR o la VAN ante cambios en determinadas variables de la inversión, considerando que las demás no cambian. Para realizar este análisis se calculará nuevos flujos de caja tanto para el escenario pesimista como así mismo para el escenario optimista con la finalidad comparar los indicadores de evaluación de inversiones con una situación más probable.

6.7.4.1. Flujo de caja bajo un escenario pesimista.

Para el escenario pesimista se considera un escenario en donde la demanda del producto estimado es del 14% determinada en la pregunta 6 teniendo como resultado el siguiente flujo de caja.

Tabla 42

Flujo de caja pesimista (expresado en Bs)

FLUJO DE CAJA PARA EL ESCENARIO PESIMISTA (Expresado en Bs.)						
Detalle	Inversión Año Base	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos de efectivo		179.177	181.470	183.757	186.017	203.972
(+) Ingresos por ventas		179.177	181.470	183.757	186.017	188.268
(+) Valor residual						15704
Egresos de efectivo		192604,603	192837,806	193047,59	193230,231	193385,509
(-) Inversión fija	92805					
(-) Inversión diferida	1652					
(-) Capital de trabajo	16839					
(-) Costo variable		41509,4032	42040,6056	42570,3902	43094,031	43615,3088
(-) Costo fijo		134868	134868	134868	134868	134868
(-) Intereses		1716	1418	1.098	757	391
(-) Depreciación		14511,2	14511,2	14511,2	14511,2	14511,2
UTILIDADES ANTES DE INT. DE IMPUESTOS		-13.427	-11367,5656	-9290,5102	-7212,831	10586,0112
IVA		363,983984	593,012472	821,429674	1047,19797	3313,46746
IT		5375,3184	5444,1072	5512,7124	5580,522	6119,1456
UTILIDAD ANTES DEL IUE		-19.167	-17404,6853	-15624,6523	-13840,551	1153,39814
(-) IUE (25%)		-4791,6564	-4351,17132	-3906,16307	-3460,13774	288,349536
UTILIDAD NETA		-8.636	-7016,39428	-5384,34713	-3752,69326	10297,6617
(-) Amortización de préstamo		4.264	4.562	4.882	5.223	5.589
(+) Depreciación		14511,2	14511,2	14511,2	14511,2	14511,2
Flujo de caja neto	111296	1.612	2932,80572	4244,85287	5535,50674	19219,8617

Flujo de caja acumulado	-111296	1611,5332	4544,33891	8789,19178	14324,6985	33544,5602
-------------------------	---------	-----------	------------	------------	------------	------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43

VAN y TIR (Escenario pesimista)

VAN	-68.859,37
TIR	-13%

Fuente: Elaboración propia

VAN: Como se puede apreciar el VAN con una tasa de 10% nos da un resultado negativo, esto nos determina que la inversión NO puede rendir o el negocio no puede ser rentable, durante los 5 años solo generaría perdidas a los inversores cuando llegaríamos a cubrir solo el 40% de la demanda (Nuestros ingresos son muy inferiores a nuestros gastos).

TIR: Por otro lado, la tasa interna de retorno es negativa, esto significa que la inversión no es rentable, lo que significa que el proyecto no es viable.

5.4.5.2. Flujo de caja escenario optimista

Para realizar el análisis de sensibilidad bajo el escenario optimista se considera una demanda del 46% determinada anteriormente, teniendo como resultado el siguiente flujo de caja:

Tabla 44

Flujo de caja optimista (expresado en Bs)

FLUJO DE CAJA PARA EL ESCENARIO OPTIMISTA (Expresado en Bs.)						
Detalle	Inversión Año Base	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos de efectivo		242.416	245.519	248.613	251.671	270.419
(+) Ingresos por ventas		242.416	245.519	248.613	251.671	254.715
(+) Valor residual						15704
Egresos de efectivo		207254,981	207675,666	208072,434	208439,889	208779,147
(-) Inversión fija	92805					
(-) Inversión diferida	1652					
(-) Capital de trabajo	16839					
(-) Costo variable		56159,7808	56878,4664	57595,2338	58303,689	59008,9472
(-) Costo fijo		134868	134868	134868	134868	134868
(-) Intereses		1716	1418	1.098	757	391
(-) Depreciación		14511,2	14511,2	14511,2	14511,2	14511,2
UTILIDADES ANTES DE INT. DE IMPUESTOS		35.161	37842,8936	40540,0862	43230,711	61639,7328
IVA		6680,5101	6990,37217	7299,40721	7604,85843	9950,45126
IT		7272,4896	7365,5568	7458,3756	7550,118	8112,5664
UTILIDAD ANTES DEL IUE		21.208	23486,9646	25782,3034	28075,7346	43576,7151
(-) IUE (25%)		5302,08488	5871,74116	6445,57585	7018,93364	10894,1788
UTILIDAD NETA		29.859	31971,1524	34094,5104	36211,7774	50745,554
(-) Amortización de préstamo		4.264	4.562	4.882	5.223	5.589
(+) Depreciación		14511,2	14511,2	14511,2	14511,2	14511,2
Flujo de caja neto	111296	40106,4543	41920,3524	43723,7104	45499,9774	59667,754
Flujo de caja acumulado	-111296	40106,4543	82026,8068	125750,517	171250,494	230918,248

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45***VAN y TIR (Escenario optimista)***

VAN	347.781,84
TIR	72%

Fuente: Elaboración propia

VAN: Como se puede apreciar el VAN con una tasa de 10% nos da un resultado positivo, nos determina que la inversión es rentable debido a que dichas cantidades son mayores que 0 y este proyecto arroja un beneficio después de cubrir las expectativas. Logra conseguir un retorno por encima del costo de oportunidad.

TIR: La tasa interna de retorno, es de 72%, un porcentaje mucho más alto que la tasa de actualización o coste de oportunidad, Esto nos determina que el proyecto puede ser muy rentable a futuro si llegamos a cubrir el 46% o más de la demanda total. Los ingresos por venta proyectados son mayores a los escenarios pesimista y esperado.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- ✓ Como resultado del análisis del contexto se observó que existe factores que influyen de manera positiva a la idea de negocio lo cual genera oportunidades.
- ✓ De acuerdo a la investigación de mercados se demostró que la población tiene gran interés sobre este producto.
- ✓ Es necesario implementar estrategias de marketing para dar a conocer el producto, aprovechando los medios digitales.
- ✓ En el plan de operaciones, se pudo realizar la identificación de todos los recursos que se necesita para llevar adelante con éxito el plan de negocios, contando con proveedores locales.
- ✓ La capacidad de la paletería es de 48384 Ud./año con 8 horas de trabajo por día.
- ✓ La cantidad de recursos humanos que se necesitara es de 3 personas
- ✓ Según los indicadores de evaluación se demostró la rentabilidad del negocio.

7.2. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda implementar la paletería en la ciudad de Tarija ya que mediante el análisis de los indicadores de evaluación se demostró su factibilidad.
- ✓ Diseñar e implementar estrategias de marketing efectivas y atractivas con el aprovechamiento de la tecnología.
- ✓ Diversificar la cartera de productos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes.
- ✓ Llevar un manejo detallado, específico de cada uno de los gastos, costos que se tengan, para que contribuya a aumentar la rentabilidad.
- ✓ Se recomienda ampliar el nicho de mercado, llegando a expandirse en acontecimientos sociales como ser cumpleaños, matrimonios, aniversarios, etc.