

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1.ANTECEDENTES

El sector gastronómico en Bolivia constituye uno de los rubros de mayor dinamismo dentro de la economía local, no solo por su capacidad de generar empleo, sino también por su papel en la preservación y difusión de la identidad cultural. En los últimos años, la gastronomía boliviana ha ganado un reconocimiento creciente a nivel internacional. Por ejemplo, tres restaurantes bolivianos están entre los 30 mejores de América Latina según (Gustu, Phayawi, y Natividad, 2024), mientras que la chef Marsia Taha fue distinguida como la Mejor Chef Femenina de América Latina (2024) por Latin America's 50 Best Restaurants, y el restaurante La Rufina fue incluido en la prestigiosa lista 50 Best Discovery del Reino Unido. Dentro de este panorama, la salteña se ha consolidado como uno de los productos emblemáticos de la cocina boliviana, apreciada por su sabor, practicidad y tradición en el consumo cotidiano.

En diferentes ciudades del país, las salteñerías se han convertido en puntos de encuentro social y en negocios de alta demanda, debido a la preferencia del público por alimentos de rápida preparación, accesibles en precio y con un alto valor cultural. Sin embargo, en regiones específicas, como el municipio de Bermejo en el departamento de Tarija, la oferta de este producto aún es reducida y poco diversificada, lo que abre una ventana de oportunidad para nuevos emprendimientos gastronómicos.

En este contexto, el presente plan de negocios tiene como objetivo demostrar la viabilidad técnica, comercial y financiera de establecer una salteñería en Bermejo, que responda a las necesidades de los consumidores locales y aporte al fortalecimiento del rubro gastronómico de la región. La propuesta nace a partir de una experiencia previa en la elaboración y venta ambulante de salteñas, la cual permitió validar la aceptación del producto y reconocer su potencial de mercado, pese a las limitaciones logísticas y de gestión de aquella etapa inicial.

Hoy, con mayores conocimientos en preparación, administración y marketing, se proyecta la creación de una empresa formal denominada “Salteñería Naty”, que ofrecerá salteñas en variedad de sabores y jugos naturales artesanales como complemento, diferenciándose de la competencia existente en la zona. Este plan desarrolla un análisis integral del mercado, la

demanda, la producción, la operación y las finanzas, estableciendo las bases necesarias para consolidar un negocio sostenible.

Con estrategias bien definidas, la salteñería busca ingresar de manera competitiva al mercado bermejeño, posicionándose como una alternativa innovadora y de calidad dentro de la oferta gastronómica local, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo del rubro en la región.

1.2.JUSTIFICACIÓN

1.2.1. Justificación científica

El proyecto se fundamenta científicamente en el uso de herramientas metodológicas y analíticas propias de la administración de empresas, tales como el análisis de mercado, la matriz FODA, el modelo PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, que permiten determinar de manera objetiva la viabilidad del negocio. Además, se sustenta en teorías contemporáneas de emprendimiento, marketing estratégico y comportamiento del consumidor, aplicadas al contexto gastronómico local. De esta forma, la investigación contribuye al conocimiento académico sobre la gestión de microempresas en zonas fronterizas, fortaleciendo la base empírica para futuros estudios relacionados con la innovación, la competitividad y la sostenibilidad empresarial en el sector gastronómico boliviano.

1.2.2. Justificación social

El proyecto contribuye al desarrollo económico de Bermejo mediante la generación de empleo directo e indirecto, fortalece la identidad cultural al promover la gastronomía tradicional boliviana y mejora la oferta alimentaria de la ciudad. Asimismo, fomenta la cultura de emprendimiento e innovación entre jóvenes y microempresarios locales, promoviendo un impacto positivo en la comunidad

1.2.3. Justificación económica

Desde el punto de vista económico, la creación de la “Salteñería Naty” representa una oportunidad de inversión rentable y sostenible, con potencial para dinamizar la economía local mediante la generación de empleo directo e indirecto, el fortalecimiento del comercio interno y el aprovechamiento de materias primas producidas en la región. La actividad gastronómica tiene un efecto multiplicador al involucrar a proveedores locales, transportistas y servicios complementarios, contribuyendo así al desarrollo económico del municipio de Bermejo.

Asimismo, el proyecto busca la formalización del emprendimiento, incorporando buenas prácticas de gestión y transparencia financiera que aporten al crecimiento del sector microempresarial formal dentro de la economía regional.

1.2.4. Justificación teórica

El proyecto aporta conocimiento sobre el comportamiento del consumidor de salteñas en Bermejo y permite analizar la viabilidad y factibilidad de un emprendimiento gastronómico, aplicando conceptos de gestión, marketing y desarrollo empresarial. Además, contribuye a la literatura local sobre emprendimientos en ciudades fronterizas y sirve como base teórica para estudios futuros sobre innovación y gestión de negocios gastronómicos.

1.2.5. Justificación práctica

El plan de negocios ofrece un modelo aplicable que identifica estrategias de calidad, innovación y diferenciación, proporcionando un marco operativo y comercial para orientar la inversión y la gestión eficiente del negocio. También permite brindar a los consumidores una experiencia gastronómica más segura, variada y satisfactoria, atendiendo la demanda insatisfecha del mercado local.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1. Identificación de necesidades insatisfechas de un mercado objetivo

En Bolivia, la gastronomía tradicional representa un elemento central en la cultura e identidad nacional, siendo las salteñas uno de los productos más emblemáticos y consumidos en diversas regiones del país. Este alimento no solo constituye una alternativa práctica de consumo, sino que también refleja un arraigo cultural que lo ha posicionado como una opción popular en desayunos y refrigerios. A pesar de su relevancia, la oferta de salteñas en Bolivia presenta importantes diferencias en cuanto a calidad, variedad y condiciones de venta, lo que genera disparidades en la experiencia de los consumidores, especialmente en regiones periféricas o de frontera.

El municipio de Bermejo, ubicado en el departamento de Tarija, se caracteriza por ser una ciudad fronteriza con un flujo constante de población local y visitantes provenientes de Argentina, lo que amplía el potencial de consumo de productos tradicionales. Sin embargo, en este contexto se evidencia una oferta limitada de salteñerías formalmente establecidas, predominando los

puntos de ventas ambulantes o locales improvisados que, si bien cumplen con la demanda inmediata, carecen de estándares adecuados de higiene, innovación y diferenciación en el producto. Esta situación genera que los consumidores no cuenten con una alternativa consolidada que garantice calidad y diversidad, a pesar del interés por este alimento.

Los resultados de una encuesta piloto aplicada a 10 personas en Bermejo refuerzan esta percepción (**Ver anexo 1**). El 80% de los encuestados considera que en la ciudad no existen suficientes opciones de salteñerías con productos de calidad, mientras que un 50% señaló que adquiere salteñas en puestos ambulantes, lo cual confirma la predominancia de la informalidad en este sector. Por otro lado, el 70% manifestó consumir salteñas con frecuencia, lo que revela un mercado activo y constante, pero desatendido desde una propuesta gastronómica sólida. Estos datos evidencian no solo la vigencia del consumo, sino también la necesidad de contar con una oferta más estructurada que responda a las expectativas de los consumidores.

En este sentido, se identifica una clara oportunidad de negocio en la creación de una salteñería que combine calidad, innovación y una estrategia comercial adaptada a las nuevas formas de consumo. Este emprendimiento tendría el potencial de satisfacer un mercado creciente que demanda productos tradicionales con valor agregado, diferenciándose de la oferta actual a través de una propuesta que integre variedad de sabores, estándares de higiene adecuados y un enfoque en la experiencia del cliente. De esta manera, la problemática planteada radica en la limitada presencia de salteñerías formales en Bermejo y la necesidad de aprovechar un mercado con alto nivel de consumo y baja oferta estructurada, lo que justifica el desarrollo de un plan de negocios orientado a cubrir esta demanda insatisfecha.

1.3.2. Descripción general de la idea de negocios

La propuesta consiste en la creación de una salteñería en el municipio de Bermejo, Tarija, dedicada a la elaboración y comercialización de salteñas. La iniciativa combina la receta tradicional, valorada por los consumidores locales, con un enfoque de calidad y variedad en sabores, ofreciendo al público una alternativa gastronómica diferenciada.

La experiencia previa en la venta ambulante de salteñas ha permitido validar la aceptación del producto: una parte significativa del público ha mostrado preferencia y fidelidad. Aunque existe competencia, esta es limitada y carece de una identidad clara o de una propuesta de valor

diferenciada, lo que respalda la viabilidad de consolidar el negocio en un formato más estructurado y profesional.

El plan de negocios para la salteñería busca consolidar un emprendimiento gastronómico especializado, con identidad propia y un enfoque en la innovación y la satisfacción del cliente. La oferta se complementará con variedades innovadoras en sabor y jugos naturales, generando un valor agregado que permitirá diferenciarse en el mercado local y fortalecer su presencia mediante estrategias de marketing digital.

1.3.3. Oportunidades del mercado

El análisis del entorno local evidencia un mercado con demanda constante de productos tradicionales, como las salteñas, pero con una oferta poco diferenciada y predominantemente informal. Este escenario presenta amplias oportunidades para un emprendimiento formal que incorpore innovación, higiene y atención personalizada. La ubicación estratégica de Bermejo, en la frontera con Argentina, amplía el mercado potencial al incluir consumidores extranjeros y visitantes temporales. Además, la tendencia creciente al consumo de alimentos listos para llevar, junto con la alta penetración de redes sociales, permite implementar estrategias de marketing digital para alcanzar un público amplio y fidelizar clientes. La combinación de tradición, calidad e innovación convierte a la “Salteñería Naty” en una alternativa competitiva con proyección de crecimiento sostenido en el tiempo.

1.3.4. Formulación del problema

¿Cuál es la viabilidad y factibilidad de crear y consolidar una salteñería en el municipio de Bermejo, considerando las oportunidades y riesgos del mercado, así como las preferencias de los consumidores locales, para garantizar la sostenibilidad y competitividad del negocio frente a la oferta existente?

1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general

Elaborar un Plan de Negocios para la implementación de una salteñería en el municipio de Bermejo, Tarija, con el fin de determinar su viabilidad técnica, comercial, operativa y financiera.

1.4.2. Objetivos específicos

- Evaluar la viabilidad y factibilidad para la creación y consolidación de una salteñería en Bermejo, considerando las oportunidades y riesgos del mercado, la competencia existente y las preferencias de los consumidores.
- Identificar las preferencias, hábitos de consumo y nivel de satisfacción de los potenciales clientes, a través de una investigación de mercado.
- Crear una propuesta de valor y definir el modelo de producto, considerando la diferenciación, la calidad y los servicios complementarios que ofrecerá la salteñería.
- Describir el modelo de marketing mix (4P), estableciendo estrategias de producto, precio, plaza y promoción con énfasis en el uso de redes sociales como principal canal de difusión.
- Desarrollar un plan operativo y organizacional, estableciendo los procesos de producción, estructura del personal, requerimientos de infraestructura y recursos necesarios para el funcionamiento del negocio.
- Evaluar la viabilidad y factibilidad económica y financiera del proyecto, mediante el análisis del VAN, la TIR, el periodo de recuperación y otros indicadores financieros pertinentes.

1.5. METODOLOGÍA

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación y recolección de datos, con el fin de responder las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos planteados en el presente Plan de Negocios, seguidamente se describe el nivel y diseño de la investigación.

1.5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es un concepto fundamental en el ámbito académico y científico, utilizado para clasificar la profundidad, rigor y complejidad de los estudios realizados (Ruiz A., 2025).

Para el presente trabajo de la investigación se hará uso de la exploratoria como la descriptiva, ya que buscaremos analizar el mercado en Bermejo, identificar la demanda, la competencia y

las preferencias de los consumidores. Este tipo de estudio permite caracterizar el contexto en el que operaremos y fundamentaremos las decisiones estratégicas.

1.6. LÍMITES

1.6.1. Límite sustantivo

El límite sustantivo del presente estudio se centra en el análisis de viabilidad técnica, económica, comercial y financiera para la implementación de una salteñería en el municipio de Bermejo. El trabajo no pretende desarrollar un estudio comparativo entre distintos rubros gastronómicos, sino enfocarse exclusivamente en la producción y comercialización de salteñas como producto principal. Asimismo, se delimita al ámbito microempresarial y al sector de servicios alimenticios, aplicando modelos de planificación empresarial y herramientas de gestión adaptadas a las características del mercado local.

1.6.2. Límite espacial

El negocio se localizará en el municipio de Bermejo, perteneciente al departamento de Tarija y situado en la frontera con Argentina. Esta ubicación estratégica permite atender tanto a la población residente como a los visitantes, incluyendo viajeros y comerciantes que transitan por el paso fronterizo, ampliando así el potencial de mercado del emprendimiento.

1.6.3. Límite temporal

Para el desarrollo del proyecto de la salteñería en Bermejo, se utilizarán datos históricos y tendencias del mercado correspondientes a los últimos años, con el objetivo de obtener información relevante sobre:

- La demanda de productos similares.
- Datos económicos y demográficos.
- El comportamiento del mercado y la competencia tanto directa como indirecta y otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.PLAN

El plan de administración de proyectos es un documento que proporciona una descripción detallada de todos los aspectos del proyecto. Esto incluye el alcance del proyecto, los objetivos, los entregables, los recursos necesarios y los plazos. También incluye una metodología para la gestión de riesgos, que identifica los posibles riesgos y establece estrategias para mitigarlos. Además, el plan de administración de proyectos incluye estrategias para el seguimiento del calendario y los plazos, asegurando que el proyecto se mantenga en el camino correcto (Calderón, 2024).

Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es: Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan.

Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos fundamentales, las prioridades que se derivan, la asignación de recursos acorde a dichas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

El plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable de proyectos.

2.2.NEGOCIO

La función fundamental de las empresas ha sido siempre definida en términos de tener utilidades. Sin embargo, esta no es su función principal. Podemos decir que la finalidad de una empresa es "CREAR CLIENTES" esto es, identificar las necesidades del cliente y satisfacerlas. Es el cliente quien determina lo que un negocio es, porque es el cliente, y sólo él, quien, mediante su disposición a pagar por un producto o un servicio, convierte la satisfacción de sus necesidades en resultados económicos positivos para los que lo proveen de dicha satisfacción, es decir, la empresa que mejor interpretó lo que los clientes querían.

La empresa tiene funciones básicas y secundarias:

Las funciones, básicas son innovar y comercializar. 'La innovación es la provisión de más y mejores bienes y servicios. Para un negocio es necesario innovar constantemente para enfrentar

efectivamente a la competencia. Las innovaciones pueden ser: nuevos productos, mejoras en productos actuales, nuevos usos, nuevos empaques y/o nuevos servicios (Viniegra, 2019).

2.1.PLAN DE NEGOCIOS

Es un documento escrito, describir actividades para generar ganancia a través de la satisfacción de necesidades mediante el ofrecimiento de bienes o servicios. Un plan de negocios permite responder a cinco preguntas esenciales que todo empresario o inversionista desea resolver:

¿En qué consiste la idea de negocio y cuál es el modelo de negocio planteado?

¿Quiénes dirigirán la empresa y por qué se debería creer en ellos?

¿Por qué se debería creer en el éxito empresarial?

¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr la visión, la misión y los objetivos propuestos?

¿Cuáles son los recursos humanos, materiales, financieros y de información, necesarios para llevar a cabo las actividades que nos permitan alcanzar los objetivos planteados?

Un Plan de Negocios es un documento que describe los objetivos de tu emprendimiento, cómo los vas a alcanzar y qué recursos necesitas para lograrlo. Sirve como guía interna, pero también como herramienta externa para presentar ante inversores, instituciones o socios estratégicos (Castillo, 2025).

2.1.1. Importancia de un plan de negocios

Un plan de negocios es un documento que contribuye con la planificación de actividades del negocio, ayuda a tener un norte mediante los objetivos trazados como negocio, permite hacer correcciones y modificaciones de las actividades planificadas para mejorar las ganancias.

En un plan de negocios describe al detalle las actividades comerciales, productivas, logísticas, de recursos humanos, organizaciones y financieras económicas.

La importancia de un plan de negocios en tu empresa no solo reside en la organización, sino en su capacidad para guiar cada paso que das como emprendedor. Sin un plan, las empresas corren el riesgo de no tener una dirección clara, lo que puede llevar a decisiones precipitadas y errores costosos. Un plan de negocios proporciona una visión general de la empresa, los productos o servicios que ofrece, los mercados en los que competirá y las estrategias que se emplearán para

tener éxito. En las empresas pequeñas o en crecimiento, el plan de negocios es vital porque actúa como una guía detallada para el día a día y para el futuro. Ayuda a los dueños de negocios a entender las necesidades financieras, prever gastos y planificar el crecimiento (Ruiz A. , 2024)

2.1.2. Plan negocio estático

Según Carrero (2023) “el plan de negocios no es un documento estático; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo. En pocas palabras, es un documento “vivo” que, de acuerdo con la respuesta y los resultados que se vayan obteniendo con el mismo, se renueva y permite reorganizar los recursos de la empresa para definir nuevas alternativas de acción que faciliten al emprendedor acercarse más a su meta”.

2.1.3. Plan de negocios dinámico

El Plan de Negocios Iterativo es dinámico. Se escribe y se reescribe tantas veces como sea necesario. Plasmará, tan pronto como sea posible, la realidad actualizada del proyecto empresarial. Es como una hoja de cálculo donde todo está vinculado. Un cambio en una variable modifica todo o parte del documento. Hay que tener muy claro en todo momento de qué manera una modificación de una determinada parte afectará al resto de las partes y al plan en su conjunto. Es parecido a un GPS. Si se varía la ruta inicialmente fijada, el GPS recalcula y marca un nuevo camino en la pantalla.

El Plan de Negocios Iterativo es la plasmación documental de un modelo de gestión basado en la experimentación y en el aprendizaje. En función de los datos que continuamente se van generando, a partir de la investigación de diferentes variables, se tomarán decisiones.

Plan de Negocios Iterativo se basa en el aprendizaje continuo. Aprendizaje que se generará a partir de la práctica continuada de la investigación de mercado y de la experimentación con clientes. Es decir, aprendizaje que tendrá su fuente en lo que llamo la escucha activa de los clientes. Porque escuchar a los clientes para satisfacer sus necesidades es el alma y el fundamento del marketing.

Los planes de negocios podrían considerarse un seguro económico. Así como muchas personas no compran seguros contra incendios para sus hogares y confían en la buena suerte para proteger sus inversiones, muchos empresarios exitosos no confían en los planes de negocios, sino que en

sus propios instintos. Sin embargo, tu plan de negocios es más que un seguro. Refleja tus ideas, intuiciones, instintos e ideas sobre tu negocio y su futuro, y proporciona el seguro económico de probar todo esto antes de comprometerte con un curso de acción (Scheffler, 2023).

2.1.4. Ciclo de vida de un producto o servicio

El ciclo de vida de un producto o servicio está compuesto por las siguientes cinco fases:

- Nacimiento
- Crecimiento
- Madurez
- Declive
- Muerte

En el pasado, el ciclo de vida de un producto o servicio solía durar décadas. Actualmente, en muchos sectores, el ciclo de vida puede ser de meses. Para mantener un negocio en la senda de la relevancia de mercado hay que escuchar activa y constantemente a los clientes. Y eso solo se consigue con un enfoque de marketing.

Tres razones para desarrollar un Plan de Negocios Iterativo, En definitiva, existen tres razones fundamentales que justifican la creación y seguimiento de un Plan de Negocios Iterativo: La enorme incertidumbre en el entorno. Lo que exige, más que nunca, la disciplina y el control de una empresa tradicional en la gestión de un nuevo proyecto. La alta saturación de productos y servicios en el mercado. Lo que precisa de un gran enfoque de marketing (con el cliente como centro de atención desde el inicio del proyecto) para cubrir, eficientemente, necesidades reales del mercado. El acortamiento de los ciclos de vida de los productos o servicios. Lo que requiere una escucha activa y continua del cliente para mantener la relevancia de la empresa en el mercado a través de su constante adaptación.

Los dos pilares clave del Plan de Negocios Iterativo, en definitiva, el Plan de Negocios Iterativo se sustenta en dos pilares clave:

- Un documento en el que se recopilan todos los elementos básicos necesarios para construir un plan de negocios. El conjunto de sus partes conforma una hoja de ruta para el equipo emprendedor. Sin un mapa lo más probable es perderse en la selva. Sin una brújula lo más seguro es perderse en el desierto.

- Una filosofía de iteración constante que va actualizando el contenido de ese documento. El enfoque en la adaptación al entorno cambiante hace que el plan de negocios sea dinámico.

El Plan de Negocios Iterativo es como un GPS que actualiza, continuamente, la situación real de la empresa y que muestra la mejor ruta a seguir en función de los datos que se generan a través de la investigación de mercado y de la experimentación con los clientes, como elementos principales (Mir, 2019).

2.1.5. Estructura de un plan de negocios

La formulación del plan de negocios es una de las etapas más difíciles para un empresario de la micro y pequeña empresa, porque el día a día no le permite enfocarse en la elaboración de este plan, es recomendable que le dedique el tiempo suficiente para tener su plan de negocios, porque gracias a él disminuirá el riesgo de su inversión y le permitirá prever algunas contingencias que pueden afectar el desarrollo y la rentabilidad de su negocio en el futuro cercano (Palacio, 2023).

Todo proyecto es diferente, parte de tener una idea y materializarla por escrito con base a 5 puntos básicos.

Tabla 1. Estructura de un plan de negocios.

Estructura		Descripción
Estructura ideológica		Incluye el nombre de la empresa, la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio.
		Describe la idea de negocio, así como los objetivos que se pretenden alcanzar
Estructura del entorno		Permite conocer el comportamiento del sector al que pertenece la oferta, la manera en que se han comportado las ventas de productos/servicios similares, y lo que el mercado demanda.
		Es la radiografía de la industria y el mercado en donde se desarrollará la empresa mediante el análisis de FODA, Describe el público meta, Investiga datos demográficos del mercado, Determina la frecuencia con que se adquiere el producto y/o servicio, estudia a los competidores.
Estructura mecánica		Se requiere definir los siguientes puntos: Precio del producto y/o servicio, Planes de pago, Fuerza de ventas, Canales de comunicación, canales de distribución.

Estructura financiera	Este punto es esencial pues pone a prueba –con base en cálculos y proyecciones de escenarios– la viabilidad de la idea, hablando en términos económicos, y si generará un margen de utilidad atractivo.
Recursos humanos	Ayuda a definir cada uno de los puestos de trabajo que se deben cubrir y determina los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que integran la organización.

Fuente: Palacios (2023).

2.1.6. Modelos de estructura de planes de negocios

El plan de negocios tiene dos enfoques cuando la empresa está en marcha y cuando se realiza una nueva.

Tabla 2. Modelos de estructura de planes de negocios.

Plan de negocios para empresa en marcha (gerente)	Plan de negocios para una nueva empresa (Inversionista o Gerente)
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: • Historia de la empresa • Análisis de la empresa • Productos y servicios ofrecidos • Estados financieros • Equipo gerencial	• Formulación de idea de negocio • Análisis de la oportunidad • Presentación del modelo de negocio
Análisis del entorno	
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico	Planeamiento estratégico
• Análisis FODA • Estrategias de crecimiento y expansión • Alianzas estratégicas	• Análisis FODA • Visión • Misión • Objetivos estratégicos • Estrategia genérica • Fuentes de ventajas competitivas • Alianzas estratégicas
Estrategias de marketing y ventas	Plan marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones

Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Fuente: (Kotler, 2021).

2.3.INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.3.1. Mercado

Desde la perspectiva del economista N. Gregory Mankiw: “Un mercado es un grupo de compradores y vendedores de un bien o servicio en particular los compradores son los que determinan la demanda del producto y los vendedores son el grupo que determinan la oferta de dicho producto” (Hernández, 2014; Katz, 2020).

El mercado es un punto que relaciona el individuo que busca un bien, producto o servicio con el individuo que lo ofrece. De igual forma, mercado es el lugar físico o virtual al que concurren vendedores y compradores para hacer transacciones, siguiendo los principios de la oferta y la demanda. El término mercado viene del latín “mercatus” que significa mercado o tráfico y, por otro lado, mencionamos el mercado como la industria que ocupa un lugar cada vez más importante en la sociedad moderna.

El número y extensión en sus operaciones, su acción de satisfacer las necesidades de la vida humana, el incremento de trabajo, la creación de nuevas fuentes de producción y comercialización, las comunicaciones rápidas entre las diversas regiones del mundo han extendido las relaciones comerciales.

2.3.2. Concepto de Investigación de mercados

La investigación de mercados es la base para el desarrollo estratégico y así poder establecer el mejor camino por ejemplo en la definición de la segmentación de clientes y posicionamiento de las marcas. Igualmente es muy útil para identificar los precios correctos, para pulir la estrategia y la propuesta de valor, para identificar los mejores canales de distribución, para conocer los competidores, sus fortalezas y debilidades. Igualmente es una herramienta para explorar y

profundizar el entorno del mercado para identificar oportunidades y amenazas. Es mejor tomar decisiones con información válida y confiable proporcionada por investigaciones de mercado de calidad (Rodriguez, 2024).

Los procedimientos que se siguen en cada etapa son metodológicamente sólidos, están bien documentados y, en la medida de lo posible, se planean con anticipación. Su uso del método científico se refleja en el hecho de que se obtienen y analizan datos para probar ideas o hipótesis previas”

Se logra deducir que la investigación de mercados es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades.

El valor de este método reside en la manera en que son usados los datos obtenidos, en tal sentido, el estudio de mercado es una herramienta que permite a las empresas determinar cuáles son sus clientes actuales y potenciales, de manera que al conocer sus gustos, edad, sexo, preferencias, ubicación, educación, estrato social y ocupación, podrá tomar sus decisiones en la formulación de un producto o servicio que cubra sus necesidades y expectativas, además establecer un precio competente en el mercado.

Con lo que lograría aumentar sus ventas y mantener la satisfacción de los clientes para captar su preferencia.

2.3.3. Tipos de investigación de mercado

2.3.3.1. Según el modo de recabar los datos y el grado de rigor matemático

Pueden ser cualitativa o diseño cuantitativo.

- **Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa se define como un meque pretende comprender fenómenos complejos, a menudo en su entorno natural, examinando experiencias, creencias, actitudes y comportamientos subjetivos.

A diferencia de la investigación cuantitativa, que se centra en mediciones numéricas y análisis estadísticos, la investigación cualitativa emplea una serie de métodos de recogida de datos para

reunir datos detallados, no numéricos, que pueden aportar una visión en profundidad del tema de investigación (Jain, ¿Qué es la investigación cualitativa? Definición, tipos, ejemplos, métodos y buenas prácticas, 2023).

- **Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa se erige como una poderosa metodología de investigación dedicada a la recopilación y el análisis sistemáticos de datos mensurables. Mediante rigurosas técnicas estadísticas y matemáticas, este método extrae conclusiones de encuestas estructuradas, experimentos controlados u otros métodos definidos de recopilación de datos.

El objetivo principal de la investigación cuantitativa es medir y cuantificar variables, relaciones y patrones dentro del conjunto de datos. Al poner a prueba hipótesis, hacer predicciones y extraer conclusiones generalizables, desempeña un papel crucial en campos como la psicología, la sociología, la economía y la educación. Este enfoque suele implicar tamaños de muestra significativos, lo que garantiza la solidez de los resultados (Jain, 2023).

2.3.3.2.Según el diseño

Se clasifican como exploratorios o concluyentes.

- **Investigación exploratoria:**

La investigación exploratoria indaga en temas o cuestiones que carecen de marcos teóricos y estudios previos establecidos o extensos. Cuando los investigadores se enfrentan a cuestiones novedosas, recurren a métodos flexibles y adaptables para recopilar datos preliminares, lo que permite un enfoque abierto centrado en descubrir fenómenos subyacentes y generar ideas para futuros estudios.

El objetivo principal no es ofrecer respuestas definitivas, sino desarrollar hipótesis e identificar relaciones clave. La investigación exploratoria suele utilizar métodos cualitativos como entrevistas, grupos de discusión y observaciones, aunque también pueden aplicarse cuantitativos si surgen patrones. Al permanecer abiertos a nuevas orientaciones, los investigadores pueden adaptar su enfoque a medida que surge nueva información. (Stewart, 2024)

- **Investigación concluyente:**

La Investigación Concluyente. Es un diseño de investigación cuyo objetivo principal es facilitar la toma de decisiones al determinar, evaluar y seleccionar el mejor curso de acción ante una situación dada. En ella, se prueban las hipótesis específicas y se examina la relación entre las variables (Enríquez, 2021).

2.3.4. Proceso de investigación de mercado

Según Nuño (2023) se considera que el proceso de investigación de mercados consta de seis pasos.

- **Paso 1: Definición del problema**

El primer paso en cualquier proyecto de investigación de mercados es definir el problema. Al hacerlo, el investigador debe considerar el propósito del estudio, la información antecedente pertinente, la información que se necesita y la forma en que se utilizará para la toma de decisiones.

La definición del problema supone hablar con quienes toman las decisiones, entrevistas con los expertos del sector, análisis de los datos secundarios y, quizás, alguna investigación cualitativa, como las sesiones de grupo. Una vez que el problema se haya definido de manera precisa, es posible diseñar y conducir la investigación de manera adecuada.

- **Paso 2: Desarrollo del enfoque del problema**

El desarrollo del enfoque del problema incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita.

Este proceso está guiado por conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y consideraciones pragmáticas.

- **Paso 3: Formulación del diseño de investigación**

Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Expone con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida, y su propósito es diseñar un estudio que ponga a prueba las hipótesis de interés, determine las posibles respuestas a las preguntas de investigación y proporcione la información que se necesita para tomar una decisión.

- **Paso 4: Trabajo de campo o recopilación de datos**

La recopilación de datos implica contar con personal o un equipo que opere ya sea en el campo, como en el caso de las encuestas personales (casa por casa, en los centros comerciales o asistidas por computadora), desde una oficina por teléfono (telefónicas o por computadora), por correo (correo tradicional y encuestas en panel por correo en hogares preseleccionados), o electrónicamente (por correo electrónico o Internet).

La selección, capacitación, supervisión y evaluación adecuadas del equipo de campo ayuda a minimizar los errores en la recopilación de datos.

- **Paso 5: Preparación y análisis de datos**

La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario o forma de observación se revisa y, de ser necesario, se corrige. Se asignan códigos numéricos o letras para representar cada respuesta a cada pregunta del cuestionario. Los datos de los cuestionarios se transcriben o se capturan en cintas o discos magnéticos, o se introducen directamente a la computadora. Los datos se analizan para obtener información relacionada con los componentes del problema de investigación de mercados y, de esta forma, brindar información al problema de decisión administrativa.

- **Paso 6: Elaboración y presentación del informe**

Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas de investigación específicas que se identificaron; donde se describan el enfoque, el diseño de investigación y los procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos; y donde se incluyan los resultados y los principales resultados. Los hallazgos deben presentarse en un formato comprensible que facilite a la administración su uso en el proceso de toma de decisiones (Nuño, 2023)

2.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno es el proceso a través del cual la empresa es capaz de identificar los factores estratégicos del entorno y de diferenciar entre oportunidades (factores que influyen positivamente) y amenazas o riesgos (factores que influyen negativamente) (Wolters, 2019, pág. 23).

2.4.1. Análisis del Macroentorno

Se refiere a las fuerzas externas y difíciles de controlar por la empresa. Para poder analizarlos se debe tomar en cuenta los siguientes ámbitos:

- **Entorno demográfico:** Describe las características como el crecimiento de la población, la dimensión y como está compuesta el núcleo familiar en un sitio específico: su edad, las tasas de natalidad y mortalidad, los movimientos migratorios, los grupos étnicos, las razas, entre otros, involucra a toda la población que constituye el mercado.
- **Entorno Económico:** Básicamente se menciona sobre el poder adquisitivo de las personas que habitan un mismo espacio, los principales sectores de inversión, su capacidad de ahorro y su nivel de, por otro lado, estudia las condiciones y tendencias de la economía que son relevantes en las actividades de la organización. Está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.
- **Entorno Socio-Cultural:** Compone ciertos aspectos como el nivel de desarrollo, las tradiciones, las costumbres, creencias, la educación y las distintas formas de interacción entre los miembros de una sociedad.
- **Entorno Tecnológico:** Se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas; como se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios. Son elementales de cambio que pueden suponer tanto el éxito como el fracaso de una empresa y dan lugar a nuevos productos y oportunidades de mercado.
- **Entorno Político y Legal:** Está conformado por condiciones en las que se materializa la acción política en un espacio, algo que incide necesariamente en el resto de aspectos de una sociedad.

La política es como una gran manta que cubre todos los elementos anteriores y señala los mecanismos de integración entre ellos. mientras en el ámbito legal se refiere a todos los ordenamientos jurídicos, normas, leyes, códigos y documentos similares que rigen no sólo el comportamiento social en un espacio concreto, sino también aquellos que regulan las actuaciones de las empresas que forman parte de ellos

2.4.2. Análisis del Microentorno

El análisis del micro entorno forma parte del análisis externo de la empresa, pero con influencia directa sobre la organización. En cualquier caso, los elementos del microentorno pueden ser modificados o incluso resueltos por la organización, para definir y elegir estrategias de actuación. El micro entorno va unido a todo lo que rodea al mercado real o potencial de la empresa, como son los clientes, la competencia, los proveedores, competidores actuales, sustitutos.

- **Los clientes:** Cliente es aquella persona, empresa u organización que adquiere o puede adquirir de forma voluntaria, productos o servicios que necesita o desea para sí mismo o para un tercero. Por ello el cliente debe ser el centro de atención de toda la empresa, al ser por definición el auténtico determinante del éxito o no de la empresa.
- **La competencia:** es la situación en el que las diferentes empresas tiene una efectiva libertad, tanto de ofrecer bienes y servicios como de elegir a quien y en qué condiciones los adquiere. Existen diferentes tipos de competencia la directa e Indirecta, si hay buenos negocios y rentables en el mercado, muchos querrán ingresar y serán una amenaza al querer desplazar mercado.
- **Competidores actuales:** A causa de ellos surgen amenazas para que se ingresen a ese ámbito o nicho de mercado, o incluso llegar a sacar a la empresa si están en él. Siempre competir entre ellos para lograr posicionarse como el mejor en esa área de negocio. En conclusión, a más competidores existen mayores posibilidades que se compita por precio y calidad.
- **Los Sustitutos:** También conocidos como la competencia indirecta, se convierten en la más serias de las amenazas, pues logran incorporarse al mercado sin aviso alguno con una tecnología diferente para producir el satisfactor.
- **Los Proveedores:** Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias o servicios, los cuales serán transformados o modificados para venderlos, posteriormente o indirectamente se pueden comprar para su venta. Si bien ellos son parte de la cadena de éxito, también se constituyen una amenaza al estar siempre mejorando su poder de negociación en sus ventas. Intentan menos por más y

puede que busquen organizarse para hacer el abastecimiento o ser los únicos en ese ámbito o nicho de mercado.

2.2.FUERZA DE PORTER

Según Porter (como lo recuerda Pangarkar, 2024), las cinco fuerzas competitivas —rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores y amenaza de productos sustitutos— siguen siendo un marco clave para analizar la estructura de una industria y su rentabilidad potencial.

Rivalidad entre competidores

Se refiere a la rivalidad que existe dentro de un sector incluyendo descuentos, nuevos productos, campañas publicitarias, entre otros. Si se tiene un alto grado de rivalidad dado que los rivales están altamente comprometidos o el precio es inferior, la rentabilidad del sector es limitada.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a los nuevos entrantes en el sector que tienen deseo de adquirir participación en el mercado para lo cual, ante la amenaza, las empresas ya establecidas deben mantener precios bajos o incrementar inversión para competir.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Se refiere a los productos sustitutos que cumplen una función similar al producto que se ofrece en el sector. Al ser alta la amenaza, se ve afectada la rentabilidad del sector especialmente si la competencia ofrece mejores precios y el costo para el cliente de cambiar al producto sustituto es bajo.

- **Poder de negociación de los consumidores.**

Los clientes tienen un alto poder de negociación cuando obligan a que los precios bajen y exigen mayor calidad o servicio. Eso puede ocurrir cuando hay pocos compradores, compran en gran cantidad o los productos no se diferencian entre sí en el sector.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores tienen alto poder de negociación cuando ofrecen productos diferenciados, no existen productos sustitutos, no dependen fuertemente de la empresa para generar ingresos o cuando la empresa debe asumir costos por cambiar de proveedor (Porter, 2021, págs. 58-77).

Figura 1. Las cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (2021).

2.3.MUESTRA

Una muestra es una parte de la población. La muestra puede ser definida como un subgrupo de la población o universo. Para seleccionar la muestra, primero deben delimitarse las características de la población (Díaz de León, 2024).

2.4.POBLACIÓN

La población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación. La población tiene la característica de ser estudiada, medida y cuantificada. También se conoce como universo. La población debe delimitarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo.

2.5. ANÁLISIS PESTEL

Según Ramírez et al. (2023), el análisis PESTEL es una herramienta que permite identificar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el entorno donde opera una organización. Cabe señalar que, a partir de esta referencia inicial, no se volverá a citar a los autores de manera reiterada, dado que el desarrollo conceptual siguiente se basa en su mismo planteamiento. Bajo este enfoque, el análisis PESTEL facilita reconocer las oportunidades y amenazas provenientes del macroentorno, permitiendo a las empresas anticiparse a cambios externos y formular estrategias más coherentes con su contexto.

- **Políticos**

Cuestiones que probablemente serán asumidas por los gobiernos.

Pregunta orientadora: ¿Cuál es la situación política y cómo puede afectar a mi organización y partes interesadas?

Ejemplo: Algunos incluidos en el Sistema Gestión de la innovación INTI: Período gubernamental y cambios, tendencias electorales; clima político, estabilidad y riesgo político; políticas gubernamentales (productivas, de fomento a la inversión, de ciencia y tecnología, educativas, política fiscal, políticas de comercio exterior -acuerdos internacionales, tratados comerciales-, entre otras); conflictos internos y externos; movimientos políticos; alianzas políticas internacionales; alianzas público-privadas; gestión de recursos del sector público; agenda legislativa.

- **Económicos**

El entorno económico de una organización.

Pregunta orientadora: ¿Cuál es la evolución de los indicadores económicos predominantes que pueden afectar a mi organización y partes interesadas?

El entorno macroeconómico es la realidad económica que rodea a la organización que afecta su actividad. Para analizarlo se utilizan indicadores macroeconómicos, como pueden ser la evolución de la actividad económica, producto interno bruto, la inflación, tasas de interés, trabajo, distribución del ingreso. El microeconómico pueden ser una coyuntura del mercado que afecta de manera directa a la empresa, se asocia a los proveedores, intermediarios, clientes y competidores (actuales y potenciales).

- **Sociales**

Cambios fundamentales en estructuras sociales que tendrán efecto en la vida diaria.

Pregunta orientadora: ¿Qué cambios está impulsando la sociedad que pueden afectar las actividades de nuestra organización?

A modo de disparador se podrían mencionar: situación del estado del bienestar, índice de desarrollo humano (IDH), nivel de vida, distribución de la renta y nivel de ingresos; situación demográfica, movimientos migratorios; estilos de vida; movilidad laboral y social; nivel de educación, nivel cultural; tendencias, modas, hábitos de consumo, patrones de compra; factores religiosos y creencias; rasgos identitarios y culturales; movimientos sociales; otros.

- **Tecnológicos**

Se observan las dinámicas del sistema científico tecnológico y los posicionamientos de los referentes tecnológicos del ecosistema.

Pregunta orientadora: ¿Cuáles son los avances tecnológicos que, en el corto, mediano y largo plazo tienen más potencial de afectar el contexto?

En sentido amplio, la situación del sistema de ciencia, tecnología e innovación, políticas, incentivos, directrices, indicadores principales. En el mercado, las tendencias latentes y emergentes, las innovaciones, en especial las disruptivas y radicales, de base tecnológica. Campos de Investigación estratégicos, programas y ayudas a la inversión tecnológica. Incentivos por uso de tecnologías. Tasa de reemplazo de tecnología. Transformación digital. Madurez tecnológica de la oferta de productos y servicios.

- **Ecológicos O Ambientales**

Aspectos incluidos en la agenda del desarrollo sostenible, orientados al cuidado del planeta y a la responsabilidad de los agentes sociales tanto a nivel global, país, sectorial y local.

Pregunta orientadora: ¿Qué aspectos será imperativo abordar para consolidar un desarrollo sustentable en general, y en lo ambiental en particular?

Acciones en el plano de los países, de las sociedades, de las empresas. Este factor está interrelacionado fuertemente con el resto, orientando la brújula hacia información que ponga en el radar los aspectos de la problemática ambiental. Consumo de recursos no renovables. Escasez

de materias primas. Disponibilidad de recursos sostenibles. Reciclaje. Contaminación. Conciencia social ecológica. Materiales, procesos y productos sustentables.

- **Legales**

Aspectos legales tanto en todos los territorios donde la organización desarrolle o planea desarrollar su actividad, como así también en países líderes o referentes.

Pregunta orientadora: ¿Cuál es la legislación vigente que rige el sector de actividad de la organización? ¿Hay algún cambio previsto?

Las leyes y demás directivas de carácter obligatorio vigentes o en proceso de implementar, que afectan las diferentes actividades de la organización. Derecho internacional, reglamentación nacional, decretos municipales. Campo regulado de productos y servicios. Reglamentos técnicos.

2.5.ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2.5.1. Empresa

“La empresa es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que conseguir unos objetivos. El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los medios y personas que forman parte de la misma”.

Una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación. Por consiguiente, la creación o formación de empresas responde a la necesidad de cubrir un servicio o una necesidad en un entorno determinado y mediante el cual existe la posibilidad de salir beneficiado.

Para ello, el emprendedor o el grupo de emprendedores reúne los recursos económicos y logísticos necesarios para poder afrontar dicho reto empresarial y cumplir los objetivos que se marquen y haciendo uso de los llamados factores productivos: trabajo, Recurso humano y capital.

2.5.2. Concepto de Administración de empresas

De acuerdo con Ramírez et al. (2023), la administración de empresas es el proceso mediante el cual una organización planifica, organiza, dirige y controla sus recursos con el fin de alcanzar objetivos de manera eficiente y eficaz. Es importante aclarar que, a partir de esta referencia inicial, no se volverá a citar a los autores durante el desarrollo del párrafo, ya que la explicación que sigue se sustenta en el mismo planteamiento teórico. Desde esta perspectiva, la administración integra decisiones estratégicas y operativas que permiten coordinar el uso de recursos humanos, financieros y materiales, garantizando el funcionamiento adecuado de la organización y su capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno.

2.5.3. Componentes estratégicos de la empresa

- **Misión:** La Misión de una empresa describe la actividad que desempeña actualmente cuya dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión, que son las metas o logros que constituyen la razón de ser de la empresa.
- **Visión:** La visión de una empresa es el sueño, es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.
- **Objetivos:** Los objetivos son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos y capacidades con los que dispone o planea disponer.
- **Políticas:** Las políticas son una directriz que establecen normas, procedimientos y comportamientos que deben llevar los empleados. En muchos casos, la política de una empresa debe cumplir con determinados requisitos legales, deben quedar documentadas y ser incluidas en un Manual de la empresa. Asimismo, deben distribuirse copias de las mismas a todos los empleados, de manera que cada uno de ellos tenga conocimiento de lo esperado por parte de la compañía.

2.5.4. Estructura Organizacional

El diseño organizacional; es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

Una estructura organizacional o modelo organizacional es el sistema que define una empresa mediante su marco referencial, incluyendo líneas de autoridad, comunicaciones, deberes y asignación de recursos. Esta estructura determina como las actividades se dirigen hacia la consecución de los objetivos de la empresa, asignando tareas, coordinando las partes implicadas y supervisando a los empleados.

Una empresa puede estructurarse de formas muy variadas en función de qué objetivos se pretendan lograr. La estructura de una organización determinará la forma en la que la empresa va a funcionar y operar. Con el modelo organizacional, se asigna de forma explícita las responsabilidades y qué funciones deben realizar sus partes, además de aclarar cuáles son los procesos para que la maquinaria organizacional funcione adecuadamente. (Rubio, 2022)

El diseño organizacional es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales. El propósito fundamental del diseño organizacional es poner la estructura al servicio del ambiente, de la estrategia, de la tecnología y de las personas.

2.6.MARKETING

2.6.1. Concepto de marketing

Según Kotler y Armstrong (2021), el marketing es el proceso mediante el cual una organización crea, comunica, entrega e intercambia ofertas que generan valor para los consumidores y permiten construir relaciones sólidas y rentables con ellos. Cabe señalar que, a partir de esta referencia inicial, no se volverá a citar nuevamente a los autores, dado que el desarrollo conceptual posterior se sustenta directamente en su misma propuesta. Desde esta perspectiva, el marketing no solo se enfoca en satisfacer necesidades, sino también en comprender el comportamiento del consumidor, diseñar productos pertinentes, establecer precios adecuados y gestionar estrategias de distribución y comunicación que fortalezcan la posición competitiva de una empresa en el mercado.

2.6.2. Marketing de servicios

El marketing de servicios es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el

desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita".

2.6.2.1.Servicios

El servicio es la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas, animales u objetos. es decir, pueden ser producidos por personas, como por los servicios odontológicos, o bien por una máquina, como el servicio de cajero automático. son productos intangibles, que no se pueden percibir previamente por los sentidos, es decir, no pueden “sentirse” y, por lo tanto, evaluar su calidad o no, hasta que son utilizados.

2.6.3. Marketing mix

El marketing mix es una estrategia centrada en el aspecto interno de una compañía y que sirve para analizar algunos aspectos básicos de su actividad.

La mezcla de marketing está formada por las cuatro “p”, que son: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Se denomina Marketing Mix el proceso de planificación y ejecución del concepto precio, promoción y distribución de ideas; bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización, Su función primordial es la satisfacción del cliente mediante las cuales pretende diseñar el producto, estableciendo precios, eligiendo los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas.

- **Producto**

El producto puede ser un bien, servicio o una idea, es aquella que se encarga de investigar y diseñar un producto acorde a las necesidades y deseos del cliente, esto involucra también el empaque, la marca, reparto, entre otros.

Todo de acuerdo también a los objetivos de la empresa. Producto es la combinación de bienes y servicios con la variedad de atributos tangibles e intangibles, que son utilizados para la satisfacción del cliente, éstos a la vez permiten relacionar un intercambio adecuado de las demandas del consumidor, a través de beneficios que se ofrecen para el cliente en un mercado meta.

- **Precio**

La variable precio es fundamental en la mezcla ya que se debe tomar en cuenta el diseño, la distribución, la promoción, el posicionamiento, la sensibilidad del mercado meta en cuanto a cambios de precio, etc. Se puede considerar las continuas guerras de precio en los diferentes mercados o bien de una forma competitiva para establecer la imagen de un producto/servicio es decir su prestigio. Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar un producto o servicio.

El precio es el único elemento de la mezcla del marketing que implica un ingreso para la empresa, ya que es un valor que es representado por dinero, es considerado un elemento flexible, ya que la diferencia de los productos, este se puede modificar rápidamente.

Plaza o distribución

La plaza o distribución se trata de hacer llegar el producto desde el productor hasta el consumidor final de manera eficiente. Se entiende por plaza a los sitios o puntos de venta y los canales utilizados para desplazar el producto desde los lugares de fabricación hasta los lugares donde se comercializan. Se conoce también como distribución. Se puede decir que un producto debe estar disponible en el momento apropiado y en ubicaciones convenientes.

- **Promoción**

Es una herramienta a la que recurren muchas empresas para hacer conocer sus productos y buscar una manera mejor de hacer conocer la marca de la empresa “La producción abarca a las actividades que comunican las ventajas del producto y convencer a los consumidores meta de comprarlos”.

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. La promoción abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencer a los clientes de comprar. La mercadotecnia exige simplemente desarrollar un buen producto, ponerle un buen precio y ofrecerlo a los clientes meta. Las compañías deben comunicarse con los clientes actuales y potenciales, sin dejar al azar lo que desea consumir.

2.5.4. 7 p's del marketing de servicios

Figura 2. Las 7ps



Fuente: (Carter, 2024)

- **Personas**

Las personas desempeñan un papel imprescindible en la comercialización de los servicios. De sus acciones ante los clientes, ya sea de cara al público o no, dependerá un mayor o menor éxito de la empresa. La consideración clave para cuidar este aspecto es la formación de personal que facilitará una respuesta eficaz a las necesidades de los clientes y asegurará que todas las personas de la empresa conozcan la política de la empresa hacia sus clientes. Esto tiene que llevar aparejado el desarrollo de una cultura organizacional orientada hacia el cliente (Hernandez, 2013; Carter, 2024).

- **Proceso**

El proceso se refiere al método por el cual los clientes son atendidos. Este factor es especialmente importante para las empresas de servicios. Los clientes no sólo esperan una cierta calidad en el servicio, sino que sea igual para todos los clientes de la empresa.

Por tanto, la empresa debe asegurarse de que sus procesos son de la mejor e igual calidad para todos sus clientes.

Un tratamiento preferencial a un cliente puede causar problemas, ya que puede conllevar que otros clientes creen que están siendo tratados con un servicio de calidad inferior y discriminatorio frente al cliente tratado de modo preferente.

- **Evidencia o Prueba Física**

La evidencia física del producto o del lugar de trabajo son partes importantes en el marketing de servicios y de la información. En el caso del marketing de productos, el cliente le gusta saber que si el producto es inferior a lo anunciado puede devolverlo o quejarse. En el caso de los servicios y de la información, el cliente tiene pocos recursos al tratarse de productos intangibles.

Esto provoca que los clientes sean muy cuidadosos y cautelosos en la compra de servicios y/o de información, especialmente a través de canales de distribución remotos, como puede ser internet.

Con el fin de superar esta situación, las empresas tienen que proporcionar algún tipo de evidencia física, en forma de fotografías, testimonios o estadísticas, que apoyan sus afirmaciones en torno a la calidad de sus niveles de servicio y de información.

De igual forma, si un cliente visita tu empresa de servicios o de información y es un lugar acogedor, limpio, organizado, luminoso, etc., seguramente estas pruebas físicas transmitirán una mayor confianza y tranquilidad al cliente.

2.6.4. Marketing estratégico

2.6.4.1. Estrategias

Las estrategias son acciones y actividades a mediano y largo plazo, diferentes de las realizadas por los competidores, ya que solo así obtendrá un rendimiento superior. La estrategia debe proveer de una guía para las decisiones que tiene que tomar una empresa, pero al mismo tiempo es influenciada por decisiones ya tomadas.

Esto implica que una condición esencial para formular la estrategia es un claro entendimiento del diagnóstico de la situación de la empresa y de los objetivos y metas que se busca cumplir (Kotler y Armstrong, 2023).

2.6.4.2. Tipos de estrategias

De acuerdo a la investigación realizada por Michael E. Porter, existen al menos cuatro tipos de estrategias competitivas: diferenciación, liderazgo de costos, estrategia de enfoque y diferenciación de bajo coste. la mayoría de las empresas utiliza una de estas cuatro estrategias genéricas.

- **Estrategia de Liderazgo en costo**

La estrategia de liderazgo de costo normalmente suele ser empleada sólo por grandes empresas. Se trata de empresas que pueden obtener productos baratos mediante economías de escala. Compran productos a muy bajo precio de diferentes vendedores, les añaden un margen mínimo y mantienen un precio de venta final muy barato.

La idea detrás de esta estrategia competitiva es ser el proveedor más barato de un bien o servicio, por lo que es difícil para los competidores competir con él. Debido a que esta estrategia requiere economías de escala, es poco adecuado para la mayoría de las pequeñas empresas.

- **Estrategia de Diferenciación**

Las empresas que entre las estrategias competitivas eligen utilizar la de diferenciación, ofrecen a sus clientes productos o servicios únicos. Tener una oferta única permite a las empresas tener una ventaja sobre sus competidores, porque sus competidores, simplemente, no pueden ofrecer lo mismo que ellos están ofreciendo.

Para desarrollar productos o servicios únicos, estas empresas frecuentemente realizan fuertes inversiones en investigación y desarrollo, algo que muchas pequeñas empresas no pueden permitirse.

Las empresas que dependen de la diferenciación, necesitan tener cuidado de no desarrollar ofertas fácilmente imitables, porque pueden arruinar su singularidad.

- **Estrategia de Bajo Coste**

La estrategia de diferenciación de bajo coste, al igual que la estrategia de enfoque de bajo coste, se centra en un subconjunto específico del mercado. Sin embargo, esta, en lugar de comercializar un producto o servicio como el más barato, lo que hace es comercializarlo como único en relación con algún aspecto del mismo. Por ejemplo, una empresa podría desarrollar un producto

que estuviera específicamente hecho para gente zurda. Al concentrarse en un segmento de mercado tan estrecho, la empresa puede focalizar sus esfuerzos, los cuales pueden requerir de pocos recursos para desarrollar el producto en comparación con los que se necesitan para todo el mercado.

- **Estrategia de Enfoque**

Las estrategias competitivas de enfoque de bajo coste son similares a las de líder de costes, exceptuando que el foco se hace en un nicho de mercado concreto. En lugar de comercializar un producto a toda la población, se vende solamente a un segmento particular de la población.

El objetivo de esta estrategia es ser el proveedor más barato en ese segmento. Por ejemplo, una tienda de electrónica podría concentrar su mercado en una sola ciudad. Su objetivo sería entonces ser el proveedor más barato de la ciudad, pero sin ser necesariamente el más barato en general (Kotler y Armstrong, 2023).

- **Estrategia Relación con el Cliente**

La única razón es que a los clientes les gusta valorar la experiencia de relación personal en hacer negocios con ciertas empresas y sus empleados. Es relación puede tomar muchas formas: haciendo negocios con una cara familiar, el motivo de que el vendedor conoce los clientes y sus necesidades, o la voluntad de los vendedores para explicar el producto, como usarlo y los pros y las contras de las diferentes opciones de compra. Estas son cualidades que no se pueden encontrar en línea, en un catálogo de correo directo, o en las tiendas de “grandes superficies”. Los vendedores proporcionan una transacción, pero no una relación.

2.5.6. Marketing estratégico

El marketing estratégico es una disciplina fundamental para las empresas que buscan adaptarse y prosperar en un entorno competitivo.

Se centra en la planificación y ejecución de acciones que alineen la oferta de productos o servicios con las necesidades del consumidor.

Este enfoque permite no solo identificar oportunidades de negocio, sino también establecer una propuesta de valor diferencial y sostenible. Las estrategias de marketing se desarrollan a partir de un análisis profundo del mercado y del análisis interno de la empresa (Jhoss, 2025).

2.7.FINANZAS

2.7.1. Concepto de finanzas

Las finanzas son una rama de la economía que estudia la gestión del dinero y capital de cualquier agente económico (Estado, empresa, familia o persona individual). Analiza los riesgos que conlleva el intercambio de dichos recursos financieros entre estas entidades económicas (CEUPE, 2025).

Se entiende por finanzas a todas aquellas acciones relacionadas con el cambio y manejo de capital. Las finanzas son una parte de la economía ya que tienen que ver con las diferentes maneras de administrar dinero en situaciones particulares y específicas. Las finanzas pueden ser divididas en finanzas públicas o privadas dependiendo de quién sea el sujeto que administre el capital: si un individuo particular o si el Estado u otras instituciones públicas.

2.7.2. Inversión

Según el Diccionario de la Lengua Española, una inversión es colocar los caudales en aplicaciones productivas (CEUPE, 2025).

El termino de inversión se define como el aporte de recursos con fines productivos o de producción de capital, es decir, que el valor de la cantidad o capital aportado aumente o produzca un retorno positivo para que haya una ganancia. Los periodos de vida de una inversión pueden ser de corto o largo plazo, las inversiones a corto plazo son aquellas con vencimiento más prolongado o mayores a un año.

La inversión puede llevarse a cabo de varias maneras. Una consiste en seguir planes cuidadosamente elaborados para hacer posible el cumplimiento de metas específicas. La otra, opuesta a lo anterior, es el azaroso método que consisten en guiarse por la intuición. En cuanto más lógico sea el método utilizado, mejores serán los resultados, en consecuencia, un inversionista serio debe planear, desarrollar y ejecutar un programa de inversión que vaya de acuerdo con las metas financieras a las que pretende llegar (Kotler y Armstrong, 2023).

2.7.3. Análisis de inversiones

El análisis de inversiones es un estudio exhaustivo que consiste en aproximar el resultado que se espera obtener de una posible inversión, con el objetivo de determinar si es conveniente o no

acometer dicho proyecto, teniendo en cuenta criterios como su viabilidad o la rentabilidad esperada.

Además, debe considerar el valor del dinero en el tiempo o inflación, ya que lastrará la rentabilidad del proyecto cuando sea elevada. Por eso, a mayor inflación o riesgo, mayor rentabilidad exigiremos al proyecto (Díaz, 2022).

2.7.3.1. Flujo de caja

El flujo de caja hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa o proyecto en un período determinado. Si una empresa o una persona no tiene suficiente dinero en efectivo para apoyar su negocio, se dice que es insolvente. Ser insolvente durante bastante tiempo puede llevar a la bancarrota y al cierre del negocio.

La diferencia de los ingresos y los gastos, es decir, al resultado de restar a los ingresos que tiene la empresa, los gastos a los que tiene que hacer lo llamamos ‘flujo de caja neto’. Los flujos de caja son cruciales para la supervivencia de una entidad, aportan información muy importante de la empresa, pues indica si ésta se encuentra en una situación sana económicamente (Kiziryan, 2021).

2.7.4. Indicadores para el estudio de Factibilidad

2.7.4.1. Estudio de factibilidad

Un estudio de factibilidad es un análisis detallado que evalúa la viabilidad y rentabilidad de un proyecto, considerando factores técnicos, económicos, legales, operativos y de mercado. Su objetivo principal es proporcionar la información necesaria para tomar una decisión informada sobre si continuar, abandonar o ajustar el proyecto, minimizando riesgos (Maza, 2025).

- **Localización:** se trata de escoger el sitio más adecuado para desarrollar las instalaciones que permitirán prestar los servicios o producir los bienes que se consideran en el proyecto. Tomando en cuenta: alumbrado, agua, alcantarillado y recolección de basura, la localización está definida de antemano al señalar la calle o barrio, lugar en el que será puesta el negocio o empresa, es necesario seleccionar la ubicación más conveniente en función de varios factores: características y disponibilidad de espacios; si cuentan con servicios básicos como agua, alumbrado y vías de acceso que faciliten la llegada al lugar.

- **Tamaño:** En cuanto al tamaño del proyecto, o sea su magnitud, estará definido por el número de habitantes a los que se atenderá a lo largo de la vida útil del proyecto. Esta magnitud se determina inicialmente en el análisis de mercado, pero puede ser ajustada por consideraciones técnicas o financieras. Desde luego, también la magnitud del proyecto se cuantificará en su momento según las dimensiones físicas de los servicios que se prestarán, expresadas en unidades como metros cuadrados.
- **Proceso Técnico:** Por lo que se refiere al proceso técnico, en la mayoría de los proyectos de servicios, la cuestión a resolver es la relativa a la técnica o procedimiento más adecuado, sobre todo desde el punto de vista de los materiales requeridos y su disponibilidad local, para llevar a cabo las instalaciones necesarias.

Desde luego que la selección de los procedimientos y materiales dependerá tanto del tamaño, como de la ubicación del proyecto en consideración. Esto es uno de los resultados del diseño o ingeniería del proyecto.

Cuando el proyecto corresponde a la producción de bienes, en la parte relativa al proceso se busca escoger la tecnología disponible más adecuada según las características del producto considerado y el tamaño del mercado para el proyecto. La selección de la tecnología o proceso técnico determina los requerimientos de insumos, tanto en calidad como en cantidad (materias primas, mano de obra, energía, etc.), necesarios para la producción de bienes o la prestación de los servicios. También define los equipos, las instalaciones y servicios de apoyo que deberán construirse para cumplir los objetivos del proyecto en estudio, lo cual a su vez determina la extensión de terreno con que debe contarse para colocar dichas instalaciones.

Con los aspectos técnicos se tienen los elementos para desarrollar el diseño del proyecto. Es decir, preparar los planos, croquis, especificaciones y otras informaciones técnicas que permitirán, en su momento, ejecutar o materializar el proyecto. A su vez, ya diseñado el proyecto podrán estimarse los costos de su ejecución.

- **Costos:** Además del costo estimado o presupuesto del proyecto, equipos y servicios, debe considerarse la preparación del programa o cronograma del proyecto, el cual además de señalar la duración total de los trabajos de traslado de equipos, instalaciones y otros. indicará la secuencia de las actividades por desarrollar y la duración de cada una de ellas en una forma gráfica. Y uno de los temas fundamentales dentro de los aspectos

técnicos es el correspondiente a los costos de operación y mantenimiento del proyecto. En esta parte deben estimarse los gastos en que se incurrirá, a lo largo de la vida útil del proyecto, para que preste los servicios considerados en la cantidad y la calidad requeridas. Tienen que incluirse los costos de todo el personal, los gastos de administración y los relativos al mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones y diversos servicios que componen el proyecto.

La consideración de los presupuestos de operación y mantenimiento relacionados con el proyecto y cómo serán cubiertos es fundamental para que los servicios programados se presten adecuadamente. Nunca será exagerado insistir en la necesidad de ser exhaustivos en este tema vital para el éxito de los proyectos.

2.7.4.2.El Valor actual neto (VAN)

Esta técnica empezó a utilizarse avanzado el Siglo XX, como ampliación del concepto del valor del dinero en el tiempo (Valor Presente / Valor Futuro). Se define como la sumatoria de los flujos de efectivo netos descontados (“actualizados”) a valor presente al costo de capital de la empresa o del proyecto (contemplando sus todos sus riesgos: del negocio, financiero y del entorno). Esta es conocida igualmente como tasa de descuento, la cual es la rentabilidad mínima aceptable por la empresa, por debajo de la cual los proyectos no deben aceptarse.

“Para aplicar este enfoque, sólo debemos determinar el valor presente de todos los flujos futuros de efectivo que se espera que genere el proyecto, y luego sustraer la inversión original para precisar el beneficio neto que la empresa obtendrá del hecho de invertir en el proyecto. Si el beneficio neto que se ha calculado sobre la base de un valor presente es positivo, el proyecto se considera una inversión aceptable. Es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos” (Maza, 2025).

Al aplicar el criterio VAN se puede hallar un resultado igual a cero. Esto no significa que la utilidad del proyecto sea nula. Por lo contrario, indica que proporciona igual utilidad que la mejor inversión de alternativa. Esto se debe a que la tasa de descuento utilizada incluye el costo implícito de la oportunidad de la inversión. Por lo tanto, si se acepta un proyecto con VAN igual a cero. Se estará recuperando todos los desembolsos más la ganancia exigida por el inversionista, que está implícita en la tasa de descuento utilizada.

Por tanto, un VAN positivo indica que el proyecto de inversión produce un rendimiento superior al mínimo requerido y ese exceso ira a parar a los apostadores de la empresa, quienes verán el crecimiento del capital exactamente en dicha cantidad.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

2.7.4.3.Tasa Interna de Retorno (TIR)

Técnica matemática derivada del VAN, la cual evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento, mediante la cual la totalidad de los flujos de caja netos (positivos y/o negativos) y actualizados a valor presente son exactamente iguales a la inversión inicial (negativa). En otras palabras, la tasa TIR es aquella tasa de descuento que hace que el VAN sea cero.

El criterio de decisión de esta técnica es que, para aprobarse el proyecto, la TIR deberá ser mayor que la tasa de mínima de corte o costo de capital requerido (tasa de descuento) o al costo de los fondos de financiamiento, de lo contrario el proyecto se rechaza. La tasa Interna de rendimiento (TIR) tiene una relación íntima con el VAN. Esta técnica trata de expresar una sola tasa de rendimiento que resuma las bondades de la inversión. La palabra “interna” significa que dicha tasa será inherente a un solo proyecto, debido a que depende únicamente, al igual que el VAN, de los parámetros propios del proyecto de que se trate.

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

2.7.4.4.Periodos de recuperación

El periodo de recuperación consiste en determinar el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos netos de la caja generados, resultado que se compara con el número de periodos aceptables por la empresa o con el horizonte temporal de vida útil del proyecto.

2.7.4.5. Razón Beneficio/costo (B/C)

Representa cuanto se gana por encima de la inversión efectuando. Igual que el VAN y la TIR, el análisis de Beneficio – costo se reduce a una sola cifra, fácil de comunicar en la cual se basa la decisión. Solo se diferencia del VAN en el resultado, que es expresado en forma relativa.

La decisión a tomar consiste.

$B/C > 1$ = Aceptar el proyecto.

$B/C < 1$ = Rechazar el proyecto.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y

NATURALEZA DEL NEGOCIO

3.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO

El contexto de la empresa es la combinación de factores internos y externos que rodea a la empresa e influye en sus actividades y objetivos estratégicos. La finalidad de su análisis es conocer los riesgos y oportunidades de la idea de negocio. A continuación, se analizará tanto el contexto del macro y micro entorno:

3.1.1. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

El análisis del microentorno estudia los factores cercanos que influyen directamente en el funcionamiento del negocio, como los clientes, proveedores y competencia. Su objetivo es identificar fortalezas y debilidades ya que nos permite evaluar los recursos internos y la posición de la empresa frente a su competencia.

3.1.1.1. Los Clientes

Los clientes o consumidores finales para una salteñería en Bermejo están conformados principalmente por:

- ✓ **Población local:** (estudiantes, trabajadores, funcionarios, amas de casa, etc.)
- ✓ **Comerciantes fronterizos:** (personas que circulan entre Bermejo y Aguas Blancas por actividades económicas)
- ✓ **Visitantes y transportistas temporales**
- ✓ **Turistas nacionales y extranjeros,** aunque en menor escala

Las salteñas al ser un alimento consumido generalmente en las mañanas, la disponibilidad oportuna, la cercanía y el acceso rápido también influyen en la decisión de compra.

Factores que aumentan el poder de los clientes:

- ✓ **Alta oferta disponible:** Existen al menos ocho salteñerías activas en Bermejo, lo que permite al cliente comparar precios y calidades.
- ✓ **Poca diferenciación de producto:** La mayoría de las salteñerías ofrecen el mismo tipo de salteña tradicional (pollo o carne), sin propuesta distintiva.
- ✓ **Consumo habitual pero no indispensable:** La salteña compite con otros desayunos populares; si el cliente percibe que el precio no es justo, simplemente cambia de producto.

Conclusión

El poder de negociación de los clientes se eleva cuando hay muchos proveedores, los productos son indiferenciados y los consumidores pueden cambiar fácilmente. En Bermejo, esto se cumple en parte. Si bien hay una oferta amplia de salteñas, también hay carencia de diferenciación y profesionalismo, lo que hace que el cliente esté acostumbrado a aceptar niveles de calidad medianos.

Una propuesta que mejore la experiencia del cliente (calidad constante, sabores diferenciados, atención amable, presencia en redes, entregas a domicilio) puede el poder del cliente individual y construir fidelidad.

El cliente bermejeño tiene opciones de elección debido a la existencia de varios ofertantes, lo que le da poder para exigir buen precio y calidad. Sin embargo, la falta de diferenciación en la oferta actual abre la oportunidad para una nueva salteñería que brinde una experiencia gastronómica distinta y de valor agregado, lo que permitiría disminuir su poder negociador, llevándolo a media, a través de la fidelización y el posicionamiento de marca.

3.1.1.2.Proveedores

En el caso específico de una salteñería en Bermejo, los proveedores son principalmente productores y distribuidores locales de insumos alimenticios (harina, carne, verduras, condimentos, azúcar, etc.), embalajes (bolsas, servilletas, cajas) y eventualmente insumos de limpieza. Este poder de negociación dependerá del grado de concentración del mercado de proveedores, la facilidad para sustituirlos y la estacionalidad de ciertos insumos.

Bermejo, al ser una ciudad fronteriza con alto flujo comercial con Argentina, tiene acceso a diversos proveedores formales e informales, tanto bolivianos como argentinos. Además, muchos insumos clave son producidos en la región o en el mismo departamento de Tarija, como la papa, las verduras, cebolla, el ají, la carne de res o pollo, etc.

Conclusión

El poder de negociación de los proveedores es alto cuando existen pocos proveedores, el producto que ofrecen es único o diferenciado, y no hay alternativas viables. En el contexto de Bermejo, este poder es relativamente bajo, ya que el mercado ofrece una amplia variedad de

proveedores de insumos básicos, y los emprendedores pueden cambiar de proveedor con facilidad.

En Bermejo, la disponibilidad de proveedores múltiples y accesibles, tanto bolivianos como argentinos, otorga al emprendedor una posición negociadora favorable. No obstante, se debe considerar la volatilidad de precios estacionales y la importancia de mantener la calidad en ingredientes clave, lo que obliga a establecer relaciones estables con proveedores confiables, sin que estos lleguen a tener un control significativo sobre el negocio.

3.1.1.3.Competidores actuales

En el municipio de Bermejo (Tarija, Bolivia), el mercado de las salteñas está ocupado por al menos ocho salteñerías activas, entre las que destacan:

Salteñería Soruco (reconocida por su sabor)

Salteñería Cardozo (altamente recomendada por algunos clientes)

Salteñería Gabito

Salteñería Benjo

Mordisco

Si bien estas salteñerías ya tienen presencia en el mercado local, ninguna ha logrado consolidar un posicionamiento destacado o sostenido, ya sea en términos de identidad de marca, innovación, diferenciación de producto o presencia digital. Esto representa una rivalidad basada más en la tradición y el hábito del consumidor

Conclusión

De acuerdo con Porter (Gratton, 2025), la intensidad de la competencia es mayor cuando varios competidores ofrecen productos similares y sin una clara diferenciación. En Bermejo, aunque el número de competidores no es excesivo, la escasa diferenciación entre ellos y la competencia centrada en precios eleva el nivel de rivalidad por lo tanto la rivalidad es media, especialmente para nuevos emprendimientos sin estrategia clara de valor.

La presencia de al menos ocho salteñerías activas y la inexistencia de un actor dominante con identidad de marca o posicionamiento fuerte genera una competencia perceptible, aunque aún gestionable.

3.1.1.4.Nuevos competidores

En el mercado de salteñas en Bermejo es alta, principalmente debido a las bajas barreras de entrada al rubro gastronómico informal. La elaboración de salteñas no requiere una inversión inicial elevada, puede realizarse en espacios reducidos y con insumos accesibles localmente. Además, la informalidad sigue siendo una práctica común en la zona, lo que permite a nuevos vendedores operar sin regulaciones estrictas ni costos formales (impuestos, alquileres, seguros, etc.).

Este escenario favorece la aparición constante de nuevos puntos de venta, especialmente en ferias, mercados y zonas escolares, lo que incrementa la presión competitiva para emprendimientos que apuestan por la formalización.

El mercado de salteñas es atractivo y accesible, pero poco profesionalizado, lo que genera una constante rotación de micro emprendedores, algunos de los cuales no logran consolidarse por falta de diferenciación.

3.1.1.5.Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media, por las siguientes razones:

Existen negocios que ofrecen alternativas de desayuno o merienda que pueden sustituir el consumo de salteñas, entre los principales se encuentran los competidores indirectos como: empanadas fritas, tucumanas, sándwiches, api con pastel, hamburguesas y otros productos de comida rápida disponibles en el mercado local.

Los precios de estos productos sustitutos suelen ser similares o incluso más bajos en algunos casos, pero la mayoría no ofrece la misma calidad, variedad de rellenos ni presentación diferenciada, lo que reduce parcialmente la amenaza.

Los consumidores en Bermejo valoran la conveniencia y el sabor tradicional, por lo que una salteñería que ofrezca innovación en sabores y un servicio consistente puede captar la preferencia del público a pesar de la presencia de sustitutos.

Tabla 3. Resumen del microentorno, las 5 fuerzas de Michael Porter

<i>Variable</i>	<i>Influencia</i>		
	<i>Alta</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>
<i>Clientes</i>		X	
<i>Proveedores</i>			X
<i>Competidores actuales</i>		X	
<i>Nuevos competidores</i>	X		
<i>Productos sustitutos</i>		X	
<i>TOTAL</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>1</i>

Nota: Elaboración propia (2025).

Análisis:

En base a la descripción realizada se concluye que la situación del microentorno se encuentra en un nivel favorable, porque las amenazas son en mayoría medias y bajas, los proveedores no tienen el poder para decidir sobre los precios de las materias primas. Sin embargo, los nuevos competidores actuales representan una alta amenaza.

3.1.2. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Este análisis comprende aquellos factores que están fuera del control de la empresa, pero el comportamiento de esos factores incide en el desarrollo.

Las empresas deben estar atentas a la evolución de los factores que integran el macroentorno para aprovecharlas o aminorar el impacto. Estamos hablando de una serie de factores como los socioculturales tecnológicos económicos políticos legales y ambientales las cuales se analizarán subsiguientemente.

3.1.2.1. Entorno Político

A nivel nacional, el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia ha desarrollado políticas públicas orientadas al fortalecimiento del sector emprendedor. Una de las principales iniciativas

es el programa “Tu Empresa”, impulsado por el Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, el cual proporciona asistencia técnica gratuita, acompañamiento en procesos de formalización legal, y promoción de espacios de comercialización como ferias productivas. Además, a través del Banco de Desarrollo Productivo (BDP), se ofrecen líneas de crédito con tasas preferenciales para micro y pequeñas empresas (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2024). Estas medidas representan una oportunidad relevante para emprendedores del sector gastronómico, particularmente en regiones como Bermejo, donde el acceso a servicios financieros y asesoramiento empresarial suele ser limitado.

Sin embargo, el nivel municipal presenta ciertas debilidades. Informes periodísticos y denuncias ciudadanas han evidenciado la existencia de presuntas irregularidades administrativas en la gestión de la Alcaldía de Bermejo, tales como contrataciones direccionadas y sobrepagos en obras públicas (Noticias Fides, 2022). Esta situación repercute negativamente en el clima institucional, pudiendo dificultar trámites para obtener licencias o acceder a programas de fomento productivo.

Otro aspecto político relevante está relacionado con la condición fronteriza del municipio. En 2025, el gobierno argentino implementó un cerco de seguridad en el paso internacional de Aguas Blancas, con el objetivo de controlar el contrabando (El País, 2025). Si bien esta medida no erradicó el comercio informal, sí restringió el flujo de intercambio formal entre ambos países. Esta situación genera un entorno mixto: por un lado, aumenta la competencia desleal para los negocios establecidos, debido a la presencia de vendedores informales que operan sin control sanitario; por otro lado, abre la posibilidad para que los emprendimientos que operan de forma legal y ofrecen productos inocuos se diferencien y generen una ventaja competitiva.

Adicionalmente, actores locales como el Comité Cívico de Bermejo han exigido de forma constante al gobierno central una mayor atención a las necesidades del comercio legal fronterizo, lo cual, de ser atendido, podría traducirse en beneficios concretos para el sector empresarial del municipio, incluyendo a los negocios gastronómicos (El País, 2023).

Conclusión

El entorno político en Bermejo presenta oportunidades claras a nivel nacional, gracias a programas de fomento empresarial y líneas de financiamiento específicas. No obstante, los problemas administrativos locales y el contexto de informalidad en la zona fronteriza exigen

que los nuevos emprendimientos adopten una postura ética, se formalicen adecuadamente y refuercen su identidad basada en la confianza, la legalidad y la calidad del servicio.

3.1.2.2. Entorno Económico

El entorno económico representa uno de los factores más determinantes para el éxito de un emprendimiento, especialmente en el sector gastronómico, donde los niveles de ingreso, empleo, inflación y dinamismo comercial inciden directamente en el comportamiento del consumidor. En este sentido, se hace necesario analizar tanto el contexto económico nacional como las particularidades del municipio de Bermejo, considerando los impactos específicos sobre la creación y sostenibilidad de una salteñería.

A nivel nacional, Bolivia atraviesa un escenario económico caracterizado por cierta inestabilidad. Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en 2024 fue de apenas el 2,3 %, cifra por debajo del promedio histórico de la última década. Esta desaceleración se atribuye principalmente a la caída en las exportaciones de gas natural y minerales, sumada a un déficit fiscal persistente y a la disminución de las Reservas Internacionales Netas (RIN) del país (Banco Central de Bolivia, 2024). Estas condiciones macroeconómicas generan presión sobre el tipo de cambio y sobre la capacidad estatal de sostener subsidios o fomentar la inversión pública.

Pese a este panorama, el consumo interno ha mostrado cierta resiliencia, impulsado por el comercio informal, las remesas y la expansión de las microempresas. Bolivia continúa siendo un país con una estructura empresarial dominada por unidades productivas pequeñas, que representan más del 80 % del total de empresas registradas en SEPREC (SEPREC, 2024). Este dato es relevante para los emprendimientos gastronómicos, pues evidencia un entorno favorable a iniciativas con baja inversión inicial, alta rotación y atención directa al cliente.

En el contexto departamental, Tarija ha visto disminuir sus ingresos por concepto del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH), reduciendo la inversión pública en infraestructura. No obstante, sectores como el comercio y los servicios han cobrado fuerza, con un 63 % de la población económicamente activa dedicada a estas actividades (Observatorio Económico de Tarija, 2024), lo que ha permitido mantener niveles de consumo relativamente estables, especialmente en zonas urbanas y de frontera.

Crecimiento económico y dinámicas en Bermejo (2023-2024)

El municipio de Bermejo ha mantenido un rol clave en la economía departamental de Tarija durante los últimos dos años debido a su carácter fronterizo y al dinamismo del comercio binacional. De acuerdo con el Observatorio Departamental de Tarija (2024), las actividades predominantes en la zona son el comercio, los servicios y la agroindustria azucarera. En 2023, aproximadamente el 65 % de la Población Económicamente Activa (PEA) de Bermejo se concentraba en el sector terciario, lo cual refleja una fuerte dependencia del intercambio comercial con Argentina y de los servicios asociados al tránsito fronterizo.

El crecimiento económico local ha estado marcado por la variación cambiaria entre Bolivia y Argentina, que genera un flujo constante de consumidores transfronterizos. Según el INE (2024), Bermejo experimentó un incremento en el número de unidades económicas registradas, principalmente en gastronomía, comercio minorista y transporte, sectores que se fortalecen ante la demanda de visitantes argentinos y la población local.

Por otra parte, la agroindustria azucarera (Ingenio Azucarero de Bermejo), aunque con altibajos productivos, continúa siendo una de las principales fuentes de empleo formal, especialmente en zafra, lo que repercute en un aumento temporal del consumo interno en época de cosecha (Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2024).

En términos de precios, Bermejo presenta un costo de vida superior al promedio del departamento, debido a la especulación derivada de su carácter fronterizo. Esto impacta directamente en el sector gastronómico, donde los consumidores priorizan la calidad y la atención por encima de la búsqueda de precios bajos (Observatorio Departamental de Tarija, 2024).

Tabla 4. *Dinámicas económicas en Bermejo (2023-2024)*

INDICADOR	SITUACIÓN	FUENTE
Crecimiento de unidades económicas	Aumento en comercio, gastronomía y transporte.	INE (2024)
Precios locales	Más elevado que en Tarija capital.	OBSERVATORIO DEPARTAMENTAL DE TARIJA (2024)
Empleo estacional	Generado por zafra azucarera.	MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO (2024)
Consumo transfronterizo	Alta dependencia del flujo argentino.	OBSERVATORIO DEPARTAMENTAL DE TARIJA (2024)

***Nota:** Elaboración propia con base en Observatorio Departamental de Tarija (2024), Ministerio de Desarrollo Productivo (2024) e INE (2024).*

Conclusión

Si bien el entorno económico nacional presenta desafíos vinculados a la desaceleración y a las presiones fiscales, el contexto específico de Bermejo ofrece condiciones favorables para gastronómicos. El alto movimiento económico, la apertura al consumo emprendimientos, y la valoración por productos bien elaborados abren un escenario positivo para una salteñería que sepa adaptarse al ritmo fronterizo con una oferta competitiva y de calidad.

3.1.2.3. Entorno Sociocultural

A nivel nacional, Bolivia es un país pluriétnico y multicultural, donde la gastronomía ocupa un lugar central en la vida cotidiana. Las salteñas, en particular, forman parte del patrimonio culinario boliviano y son altamente valoradas en diversos departamentos. Su consumo se asocia principalmente a las mañanas y a ocasiones informales, lo que las convierte en un producto transversal a diferentes grupos sociales, géneros y edades. Este elemento cultural constituye una base favorable para la introducción de una salteñería, ya que no requiere procesos de aculturación o adaptación del producto.

En el caso del departamento de Tarija, la cultura gastronómica está profundamente enraizada en las prácticas familiares y comunitarias. El tarijeño promedio valora los productos tradicionales, hechos “a mano”, con ingredientes frescos y sabores auténticos. Esto se traduce en una alta aceptación de emprendimientos que respeten y reproduzcan recetas locales.

En el municipio de Bermejo, estas características se acentúan debido a su ubicación estratégica en la frontera con Argentina. La población bermejeña combina elementos culturales bolivianos con hábitos de consumo influenciados por el vecino país. Esto se traduce en una fuerte costumbre de comer fuera de casa, especialmente en espacios informales como carritos, mercados y ferias, pero también en una creciente apertura a locales que ofrezcan mayor valor agregado. El constante tránsito de personas —tanto locales como visitantes— dinamiza el consumo diario de productos como empanadas, jugos naturales, tamales y, por supuesto, salteñas.

Uno de los aspectos socioculturales más relevantes en Bermejo es que, pese a ser una ciudad pequeña, su ritmo es activo y diverso. La gente trabaja en horarios extensos, realiza muchas actividades en la calle y tiene hábitos alimenticios ágiles, lo que convierte a las salteñas en una excelente opción por su practicidad, sabor y tradición.

Conclusión

El entorno sociocultural de Bermejo representa un contexto favorable para una salteñería, principalmente por la fuerte presencia de la comida tradicional en la vida cotidiana, el hábito de consumir alimentos preparados fuera del hogar y la disposición del consumidor local a valorar la calidad antes que el precio. La población muestra preferencia por productos artesanales, con sabor casero y presentación cuidada, lo que abre una oportunidad para diferenciarse frente a opciones informales. Además, el dinamismo social generado por la ubicación fronteriza crea una demanda constante, tanto de residentes como de visitantes, que buscan alimentos prácticos, sabrosos y reconocibles culturalmente.

3.1.2.4. Entorno Tecnológico

En Bolivia, el acceso a tecnologías básicas para la elaboración de alimentos ha mejorado considerablemente. Equipos como hornos eléctricos o a gas, amasadoras, licuadoras industriales y sistemas de refrigeración están disponibles en el mercado nacional a precios variados, permitiendo a pequeños negocios mejorar la eficiencia y la calidad del producto. En ciudades

intermedias como Bermejo, estos equipos pueden adquirirse localmente o a través de proveedores en Tarija y Santa Cruz. Sin embargo, su adquisición todavía representa una inversión significativa para emprendimientos que recién están formalizándose.

Por otro lado, las tecnologías digitales han transformado la manera en que los negocios se conectan con sus clientes. El uso de redes sociales como Facebook e Instagram, así como plataformas de mensajería como WhatsApp Business, permite a los emprendedores promocionar sus productos, recibir pedidos y mantener una comunicación directa con sus consumidores. En Bermejo, estas herramientas ya están siendo utilizadas por negocios jóvenes que buscan diferenciarse de la competencia tradicional.

Tabla 5. *Uso de redes sociales en Bolivia (2024)*

PLATAFORMA	USUARIOS ACTIVOS (MILLONES)	PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN TOTAL
Facebook	6,5	57,2%
WhatsApp	5,5	48,2%
Instagram	4,0	35,3%
Tik tok	3,0	26,5%

Nota: *Elaboración propia con base de Datare portal, Digital 2024: Bolivia.*

Asimismo, existen plataformas de pago digital (como QR, transferencias y billeteras móviles) que facilitan las ventas, reduciendo el uso de efectivo y mejorando la seguridad. También están disponibles herramientas gratuitas para la gestión administrativa, como hojas de cálculo, apps para control de pedidos y programas de inventario.

Tabla 6. *Disponibilidad de servicios tecnológicos aplicables al negocio*

SERVICIO TECNOLÓGICO	PRESENCIA EN BERMEJO	UTILIDAD PARA EL NEGOCIO
Pagos QR	Sí	Facilidad de cobro digital
Delivery vía apps	Limitado	Oportunidad para crear un servicio propio
Publicidad digital local	Baja	Oportunidad de diferenciarse

Nota: *Elaboración propia (2025).*

No obstante, uno de los principales desafíos tecnológicos en la región sigue siendo la capacitación. Muchos pequeños emprendedores no cuentan con formación en el uso de estas herramientas o no acceden fácilmente a programas de apoyo técnico. Esto puede limitar el aprovechamiento de los recursos disponibles y dificultar la innovación en procesos productivos o de venta.

Conclusión

El entorno tecnológico en Bermejo representa una oportunidad para los nuevos emprendimientos, ya que permite mejorar la calidad y eficiencia del servicio mediante el uso de maquinaria accesible y herramientas digitales. A pesar de algunas limitaciones como la conectividad inestable o la falta de formación técnica, los recursos disponibles son suficientes para impulsar un negocio pequeño como una salteñería. Aprovechar estas tecnologías de forma estratégica puede marcar una diferencia importante frente a la competencia y facilitar el crecimiento del emprendimiento.

3.1.2.5. Entorno Ecológico

El entorno ambiental analiza los factores ecológicos, climáticos y regulatorios que afectan a los negocios, en especial aquellos vinculados a la producción de alimentos. En un contexto como el de Bermejo, estos elementos influyen directamente en la conservación, elaboración y venta de productos como las salteñas, y deben ser gestionados estratégicamente para asegurar la sostenibilidad del emprendimiento.

Bermejo, ubicado en la región del Chaco boliviano, presenta un clima cálido y húmedo durante gran parte del año. Estas condiciones afectan la manipulación y conservación de alimentos perecederos, como el relleno de las salteñas, que requiere refrigeración constante y estrictas normas de higiene. Según el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI, 2023), las temperaturas en Bermejo superan los 30°C durante varios meses, lo que obliga a contar con equipos adecuados de conservación y ventilación en el área de producción.

El acceso al agua potable también es un elemento crítico. De acuerdo con el Diagnóstico Ambiental Municipal (GAM Bermejo, 2024), si bien la red de agua cubre la mayoría de los barrios, se presentan cortes temporales en época seca o fallas en la presión del suministro. Para una salteñería, esto puede afectar la limpieza de utensilios y superficies, así como la preparación

de ingredientes, por lo que es recomendable contar con reservas de agua o soluciones alternativas.

Figura 3. Rupturas de tuberías de agua en Bermejo

Nota: Imágenes tomadas de Facebook por Fides Bermejo, (19/sept./2025)



En cuanto a la normativa, Bolivia ha avanzado en legislación ambiental, promoviendo la reducción de plásticos de un solo uso y el manejo adecuado de residuos. La Ley N.º 755 de Gestión Integral de Residuos (2015) obliga a los municipios a fomentar políticas que minimicen la contaminación. En Bermejo, estas políticas se reflejan en campañas locales sobre separación de residuos y uso de envases biodegradables, lo que genera oportunidades para que los emprendimientos adopten prácticas sostenibles que atraigan a consumidores más conscientes (Ministerio de Medio Ambiente y Agua, 2023).

Si bien en municipios intermedios como Bermejo la conciencia ecológica aún es incipiente, existe una tendencia creciente —especialmente entre jóvenes y consumidores informados— a valorar productos elaborados de forma responsable con el medio ambiente. Esto representa una oportunidad para diferenciar el negocio mediante acciones como el uso de empaques reciclables, reducción de desechos y prácticas higiénicas visibles.

Conclusión

El entorno ambiental en Bermejo presenta tanto desafíos como oportunidades claras para emprendimientos gastronómicos. El clima cálido y húmedo exige un manejo riguroso de higiene y conservación, mientras que el acceso irregular al agua obliga a prever soluciones técnicas. La implementación de medidas ecológicas no solo permite cumplir con la normativa vigente, sino que también fortalece la imagen del negocio ante un consumidor cada vez más consciente, convirtiéndose en un valor diferencial dentro del mercado local.

3.1.2.6. Entorno Legal

Uno de los aspectos centrales es el proceso de formalización. Si bien existen normas claras, como la Ley N.º 1257 del Régimen Tributario Simplificado para pequeños contribuyentes (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 1991), en la práctica, los trámites para legalizar un negocio pueden resultar largos, costosos o poco accesibles para nuevos emprendedores, especialmente en municipios con baja digitalización o menor presencia institucional.

Según el reporte del Banco Mundial (Doing Business, 2020), Bolivia ocupa una de las posiciones más bajas en América Latina en cuanto a facilidad para abrir un negocio, debido a la cantidad de trámites, tiempos de espera y requisitos redundantes. Esto representa una barrera importante para quienes desean formalizarse desde el inicio, y puede fomentar la informalidad

En lo que concierne con la parte legal los requisitos para la apertura de una salteñería son varios, entre ellos el que engloba a todos los demás viene a ser la licencia de funcionamiento por parte de la alcaldía pues para obtener la misma se debe tener otras licencias y documentación previa.

Si bien todas estas licencias son necesarias para asegurar al cliente la calidad de servicio que se brinda en el restaurante también son trabas en el camino por el exceso de burocracia que demanda el tramitarlos. Sin embargo, son requisitos indispensables para el correcto funcionamiento que no se deben evitar.

Por otro lado, el marco legal también presenta importantes oportunidades. La normativa boliviana promueve la inclusión de microempresas en la economía formal mediante incentivos tributarios, como el Régimen Simplificado o el acceso al Régimen Tributario Integrado, y facilidades para acceder a créditos productivos bajo la Ley N.º 393 de Servicios Financieros. Además, el Gobierno Municipal de Bermejo promueve ferias gastronómicas y programas de reactivación económica que apoyan a emprendedores locales, aunque la regularidad y el alcance de estos programas pueden variar.

A nivel nacional, uno de los principales marcos normativos es la Ley General del Trabajo (Decreto Supremo N.º 224, 1943), que establece las condiciones laborales mínimas que deben cumplir los empleadores, incluyendo contratos, salario mínimo nacional, horarios y beneficios sociales. Este aspecto es crucial si se pretende contratar personal para la producción o atención al cliente, ya que el incumplimiento puede derivar en multas y procesos legales. El salario mínimo en Bolivia, para 2025, se encuentra en Bs 2.500 según el Decreto Supremo N.º 5154 (Gobierno del Estado Plurinacional, 2024).

Conclusión

El entorno legal en Bolivia ofrece tanto oportunidades como desafíos significativos para los emprendedores. Si bien existe un marco normativo que promueve la formalización mediante incentivos tributarios y programas de apoyo, el proceso administrativo para abrir un negocio sigue siendo complejo, burocrático y con múltiples requisitos que involucran diversas instancias.

En el caso específico de una salteñería en Bermejo, estos trámites pueden extenderse por varios meses, lo que representa una barrera inicial considerable. Sin embargo, quienes logren cumplir con estas exigencias legales no solo accederán a beneficios formales, sino también a la confianza de los consumidores, a ferias municipales y a posibles líneas de crédito productivo, lo cual puede fortalecer la sostenibilidad del emprendimiento en el largo plazo.

Tabla 7. Matriz de Impacto del Macroentorno (PESTEL)

PESTEL	DESCRIPCIÓN RESUMIDA	TIPO DE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO	IMPLICANCIA PARA EL NEGOCIO
Político (PESTEL)	Programas de fomento empresarial y financiamiento; pero informalidad y deficiencias administrativas locales	Mixto	Medio	Exige formalización clara, identidad basada en legalidad y confianza.
Económico (PESTEL)	Contexto nacional complicado, pero Bermejo ofrece dinamismo comercial y alto movimiento de consumo	Mixto	Medio	En Bermejo por ser frontera hay Potencial para captar constantemente clientes, con una oferta diferenciada.
Sociocultural (PESTEL)	Consumo habitual de comida tradicional fuera del hogar; preferencia por lo artesanal, casero y bien presentado	Positivo	Alto	Alta aceptación cultural, posibilidad de destacarse por calidad y presentación.
Tecnológico (PESTEL)	Acceso a maquinaria y herramientas digitales, aunque con limitaciones de conectividad	Positivo	Medio	Permite diferenciarse usando tecnología básica y redes sociales estratégicamente.
Ambiental (PESTEL)	Clima cálido y húmedo, acceso irregular al agua; creciente conciencia ecológica del consumidor	Mixto (riesgo + oportunidad)	Medio	Exige control sanitario, pero la falta de agua puede ser una barrera, puede usarse la sostenibilidad como valor diferencial.

Legal (PESTEL)	Normas que promueven la formalización, pero trámites lentos y burocráticos	Mixto	Alto	Barrera inicial, pero brinda acceso a beneficios, ferias, créditos y mayor confianza del cliente.
---------------------------	--	-------	------	---

Nota: Elaboración propia (2025).

Análisis: En base a la matriz realizada se concluye que la situación del macroentorno también se encuentra en un nivel favorable, porque las oportunidades son en mayoría altas y medias, las leyes apoyan a las microempresas productoras, la tecnología actual puede aumentar las ventas de la empresa a través de estrategias digitales, en Bermejo, debido a su condición de ciudad fronteriza y a que gran parte de la población se dedica al comercio, es común que las personas consuman alimentos fuera de casa, especialmente en las mañanas; esta dinámica representa una oportunidad favorable para la venta de salteñas. Sin embargo, la economía del país no se encuentra bien, mayor inflación y decrecimiento del PIB anual, el clima cálido de Bermejo favorece el consumo de salteñas acompañadas de bebidas frías, lo que amplía la oportunidad de ofrecer refrescos artesanales; no obstante, la irregularidad en el suministro de agua representa un riesgo, aunque puede mitigarse mediante la implementación de sistemas de almacenamiento y tratamiento.

3.2. ANÁLISIS GENERAL

El análisis integral del micro y macroentorno evidencia que el municipio de Bermejo ofrece condiciones favorables para la implementación de la “Salteñería Naty”, pese a ciertos desafíos estructurales propios de su carácter fronterizo. En el microentorno, la presencia de múltiples proveedores locales, la alta demanda de alimentos tradicionales y la falta de diferenciación en la oferta actual generan oportunidades claras para posicionar un producto de mayor calidad y valor agregado. Aunque la rivalidad competitiva es perceptible y las barreras de entrada son bajas, la ausencia de propuestas formales con identidad de marca abre espacio para una estrategia basada en innovación, atención al cliente y estandarización del proceso productivo. En cuanto al macroentorno, factores como la cultura gastronómica arraigada, el dinamismo comercial fronterizo y la creciente adopción de tecnologías digitales fortalecen el atractivo del mercado, mientras que las limitaciones vinculadas al clima, la informalidad y la burocracia

pueden ser mitigadas mediante planificación operativa, formalización adecuada y gestión eficiente de recursos. En conjunto, el contexto analizado demuestra que la salteñería es un emprendimiento viable y oportuno, siempre que se aprovechen las oportunidades detectadas y se implementen estrategias que respondan proactivamente a los riesgos identificados.

3.2.1. Análisis FODA

Tabla 8. Análisis FODA

Fortalezas • Producto tradicional de alta aceptación en la cultura gastronómica local. • Receta diferenciada y variedad de sabores. • Ubicación estratégica frente al Mercado Central, zona de alto flujo peatonal y comercial. • Acceso a múltiples proveedores locales y fronterizos, lo que reduce el riesgo de desabastecimiento y permite negociar precios. • Experiencia previa de la emprendedora en elaboración y venta ambulante de salteñas. • Propuesta formal y estandarizada, que mejora la percepción de calidad frente a la competencia informal. • Uso planificado de redes sociales y estrategias digitales, lo que facilita el posicionamiento y la fidelización.	Oportunidades • Mercado local con oferta limitada y poco diferenciada, lo que abre espacio para una marca sólida y profesional. • Dinamismo comercial fronterizo, que atrae a visitantes bolivianos y argentinos. • Programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento (créditos BDP, formalización SEPREC, ferias productivas). • Aumento del uso de pagos digitales y redes sociales para comprar comida, facilitando ventas y promoción. • Preferencia del cliente por productos artesanales, higiénicos y bien presentados, lo que favorece a negocios formalizados. • Posibilidad de complementar la oferta con refrescos artesanales, ampliando el ticket promedio.
Debilidades • Inversión inicial limitada, lo que puede restringir equipos, marketing y expansión temprana. • Dependencia del clima y necesidad de estrictas normas de refrigeración, aumentando costos operativos.	Amenazas • Alta informalidad en Bermejo, con competidores que operan sin controles sanitarios y con costos más bajos. • Ingreso constante de nuevos competidores, dado que las barreras de entrada son bajas.

• Escasa formalización previa en el sector gastronómico, lo que exige aprendizaje administrativo y contable adicional. • Reducción temporal de la demanda en horarios o días específicos, afectando la estabilidad diaria de ventas. • Falta inicial de personal especializado, lo cual puede generar sobrecarga de trabajo para la emprendedora. • Poca presencia digital de la competencia, lo que obliga a liderar un entorno con baja cultura digital inicial.	• Fluctuaciones en los precios de insumos básicos por especulación fronteriza y factores económicos nacionales. • Irregularidad en el suministro de agua potable, lo que dificulta el cumplimiento constante de normas de higiene. • Competidores indirectos (tucumanas, empanadas, sándwiches, api con pastel) que pueden sustituir el consumo de salteñas. • Trámites burocráticos extensos, lo que puede retrasar procesos de formalización y permisos municipales. • Clima cálido y húmedo, que acelera la descomposición de alimentos y exige mayor control sanitario.
---	---

CAPÍTULO IV

NATURALEZA DEL NEGOCIO

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O IDEA DEL NEGOCIO

El consumo de alimentos listos para llevar y de calidad es cada vez más valorado por la población, especialmente por quienes tienen rutinas activas y buscan opciones prácticas para el desayuno o la merienda.

En el municipio de Bermejo existe una oferta limitada de salteñerías que ofrezcan productos diferenciados, en variedad de sabores y con estándares de higiene y presentación consistentes. Esto representa una oportunidad para introducir un concepto de salteñería que no solo ofrezca salteñas tradicionales, sino también innovadoras (como opciones de jamón y queso, carne picante etc.), acompañadas de refrescos artesanales, lo que añade valor a la experiencia de consumo.

La propuesta contempla brindar un servicio eficiente y de calidad, con atención rápida en el punto de venta y pedidos en línea para retiro o entrega a domicilio. Se busca garantizar la frescura y temperatura adecuada de los productos, asegurando una experiencia satisfactoria para el cliente en cualquier momento del día.

Adicionalmente, se priorizará el uso de ingredientes frescos de productores locales y departamentales, lo que permitirá apoyar a la economía de Bermejo y garantizar insumos de calidad. Asimismo, se generarán oportunidades de empleo para la población local.

Nuestro objetivo es convertirnos en una alternativa confiable y atractiva para la población de Bermejo y visitantes de la frontera, ofreciendo un espacio cómodo y productos de alta calidad que respondan a la creciente demanda de opciones gastronómicas seguras y consistentes, contribuyendo al dinamismo económico del municipio.

4.1.JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

4.1.1. Nombre de la Empresa

El nombre de la empresa se ha sido denominado **“Salteñería Naty”**, en reconocimiento a la madre de la fundadora. Este nombre refleja valores de tradición, cercanía y compromiso con la calidad, al mismo tiempo que establece un vínculo emocional con los consumidores, fortaleciendo la identidad y confiabilidad de la marca.

4.1.2. Tipo de Empresa

“Salteñería Naty” será una empresa de derecho privado perteneciente al rubro alimenticio, dedicada a la producción y comercialización de salteñas y acompañamientos artesanales de calidad.

La empresa adoptará la figura legal de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), conformada por dos socias: la fundadora y su madre. Esta modalidad permite que la responsabilidad de cada socia frente a las obligaciones de la empresa se limite al capital aportado, protegiendo el patrimonio personal de ambas. Asimismo, la SRL facilita la organización interna, la toma de decisiones y la distribución de utilidades de manera proporcional a la participación de cada socia en el capital social.

4.1.3. Descripción del isologo

El isologo de la “Salteñería Naty”, representa la esencia del emprendimiento: una propuesta gastronómica familiar, cálida y auténtica que combina tradición, sabor y cercanía con el cliente.

Elementos visuales principales:

1. Figura central (Isotipo):

El ícono principal es la ilustración estilizada de una salteña, reconocible por su forma semicircular y su repulgue característico, con texturas que evocan el horneado perfecto y los rellenos bien diferenciados: carne picante, jamón y queso, y una opción dorada que puede representar otro sabor. Este elemento simboliza el producto insignia del negocio y, al mismo tiempo, el esfuerzo artesanal y la identidad cultural boliviana.

2. Tipografía:

Se utiliza una tipografía redondeada, legible y amigable, que transmite cercanía, confianza y calidez. El nombre “Naty” se destaca con una letra de trazo más grueso o ligeramente cursivo, reforzando el carácter familiar y afectivo de la marca.

3. Colores corporativos

Color	Elemento en el Logo	Posibles Significados en Alimentos
-------	---------------------	------------------------------------

Marrón/Café Oscuro	Contorno exterior, línea de base de la empanada, textura de fondo (madera).	Naturalidad, tierra, rústico, casero. En alimentos, a menudo se asocia con productos horneados, café, chocolate y un ambiente tradicional y confiable.
Crema/Beige Claro	Fondo principal dentro del círculo.	Luz, limpio, calidad, calidez. Sirve como un lienzo que hace que los colores del alimento (la empanada) resalten. Sugiere un ambiente acogedor.
Amarillo Tostado/Naranja Claro	El cuerpo principal de la empanada.	Comida, apetito, felicidad, energía. Este color es muy efectivo para provocar el hambre y se asocia con productos horneados, calor y sabor.
Rojo Ladrillo/Terracota	El texto "NATY" y la base de la empanada.	Pasión, energía, intensidad, apetito. En el contexto de la comida, el rojo es un color muy fuerte que estimula el hambre. También sugiere un toque de sabor fuerte o picante.
Rojo Brillante	El chile (ají) a un lado.	Sabor, picante, audacia. Es un toque visual directo que indica que la comida tiene sabor y carácter.

4. Composición del eslogan

Debajo del nombre principal se ubica el eslogan “**El sabor que une**”, en una tipografía más sencilla y ligera, generando equilibrio visual. Su ubicación refuerza el mensaje de unión y cercanía que busca transmitir la marca, integrando el texto al conjunto del isologo.

Interpretación simbólica: Cada elemento del isologo busca comunicar los valores esenciales del emprendimiento: el sabor tradicional heredado, la calidez del trato familiar y el compromiso con la calidad y la autenticidad.

Figura 4. Isologo de la empresa



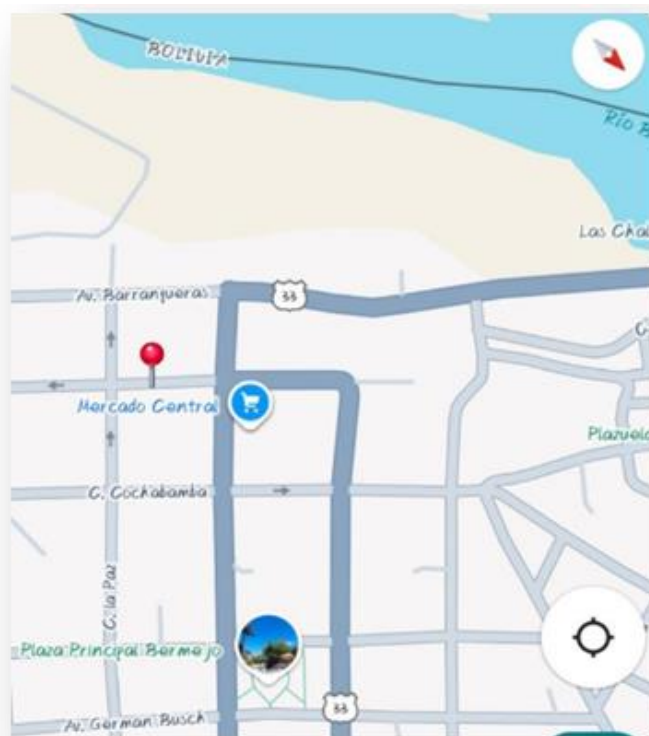
4.2.UBICACIÓN

La “Salteñería Naty” estará ubicada en un local frente al Mercado Central de Bermejo, entre la C. la paz y Av. Barrientos Ortuño, sobre la C. Tarija, un punto estratégico dentro del municipio que permite un fácil acceso tanto para los residentes como para los visitantes, especialmente los provenientes de Argentina, quienes frecuentan esta zona para realizar compras y actividades comerciales.

La ubicación elegida facilita la circulación de peatones y vehículos, sin generar interrupciones en la movilidad del mercado.

Asimismo, su proximidad a la frontera y a las principales calles de acceso brinda una ventaja competitiva al estar cercana a los sectores de mayor flujo de personas, lo que aumenta la visibilidad del negocio y la posibilidad de captar clientes de manera constante.

Figura 5. Ubicación de la empresa



Nota: Captura tomada de google maps.

4.3. GESTIÓN EMPRESARIAL

4.3.1. Visión, Misión y Valores de la Empresa

- **Misión**

La misión de Salteñas Naty es ofrecer salteñas tradicionales y variedades innovadoras, elaboradas con ingredientes frescos y de alta calidad, que satisfagan las necesidades de la población local y visitantes. Nos comprometemos a brindar un servicio eficiente y cordial, generando experiencias gastronómicas memorables que integren tradición, creatividad e innovación, aportando al desarrollo económico y cultural de Bermejo.

- **Visión**

Ser reconocidos como la salteñería líder en Bermejo, destacando por la excelencia de nuestros productos tradicionales e innovadores, la innovación en la oferta gastronómica y una presencia digital estratégica que nos conecte con clientes locales e internacionales, consolidando a Salteñas Naty como referente de calidad, tradición y creatividad en el sector.

- **Valores de la empresa**

Calidad: Priorizamos el uso de ingredientes frescos y procesos de elaboración que garanticen productos confiables y deliciosos.

Innovación: Fomentamos la creatividad en nuestras recetas y presentaciones, ofreciendo opciones tradicionales y novedosas que sorprendan a nuestros clientes.

Compromiso con el cliente: Brindamos un servicio cordial, eficiente y atento, asegurando experiencias gastronómicas memorables.

Responsabilidad: Actuamos con integridad y compromiso, respetando tanto a nuestros clientes como a nuestro entorno empresarial y social.

4.3.2. Objetivos Estratégicos de la Empresa

- Consolidar y posicionar a Salteñas Naty como la salteñería líder en Bermejo, ofreciendo productos tradicionales e innovadores, con un servicio cordial y eficiente, que satisfaga las necesidades de la población local y de los visitantes fronterizos.
- Impulsar la innovación en la elaboración y presentación de nuestros productos, incorporando nuevas recetas, variedades y métodos que mejoren la experiencia gastronómica del cliente.
- Fortalecer la presencia digital y los canales de promoción, utilizando redes sociales y herramientas tecnológicas para ampliar el alcance y fidelizar clientes.
- Desarrollar y optimizar canales de distribución, incluyendo venta en local, pedidos a domicilio y alianzas estratégicas, para garantizar disponibilidad y comodidad a nuestros clientes.

CAPÍTULOS V
INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y
PLAN DE MARKETING

5.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1.1. Definición del problema

Actualmente, en Bermejo existe una oferta limitada de productos gastronómicos tradicionales diferenciados, pese a la alta demanda de alimentos listos para consumir durante las mañanas y fines de semana. Si bien hay presencia de vendedores informales de salteñas y otras masas rellenas, no se cuenta con un emprendimiento establecido que combine calidad estandarizada, identidad local, buenas prácticas de manufactura y una propuesta de valor clara. Esta situación genera incertidumbre sobre la viabilidad comercial de una salteñería con enfoque profesional en el municipio. Asimismo, se desconoce con precisión el comportamiento, preferencias y hábitos de consumo del público objetivo respecto a las salteñas, lo cual dificulta el diseño de una oferta alineada a las necesidades reales del mercado.

En este contexto surgen las siguientes interrogantes:

¿Es viable y factible establecer una salteñería en Bermejo que, a través de una propuesta diferenciada, logre satisfacer la demanda de los consumidores y posicionarse de manera competitiva en el mercado local?

¿Cuáles son los hábitos de consumo, preferencias y percepciones de los consumidores en Bermejo respecto a las salteñas, y cómo estos factores influyen en la aceptación de un nuevo emprendimiento gastronómico en la ciudad?

5.1.1.1. Planteamiento de la hipótesis

Se plantea que los factores de diseño del producto, precio, promoción y distribución influyen de manera significativa en la decisión de compra y aceptación de las salteñas por parte de los consumidores en Bermejo.

Variable independiente (X): Diseño del producto, precio, promoción y distribución.

Variable dependiente (Y): Decisión de compra y aceptación del producto.

5.1.2. Objetivos de la investigación de mercado

5.1.2.1.Objetivo general

Analizar el comportamiento, las preferencias y la demanda del mercado objetivo del municipio de Bermejo, con el propósito de obtener información confiable que permita sustentar la viabilidad comercial de la salteñería y orientar la toma de decisiones estratégicas dentro del Plan de Negocios.

5.1.2.2.Objetivos específicos

- Identificar las preferencias y hábitos de consumo del público objetivo.
- Analizar el nivel de satisfacción de los consumidores respecto a la oferta actual.
- Evaluar los factores que influyen en la decisión de compra (precio, sabor, presentación, higiene, ubicación del local, atención al cliente).
- Estimar la demanda potencial del producto.
- Segmentar el mercado objetivo respecto a una nueva propuesta de salteñería en la zona.

5.2. FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación corresponde a un enfoque descriptivo de tipo cuantitativo, que busca obtener información específica del mercado objetivo mediante instrumentos estructurados, como encuestas, a fin de conocer los hábitos, preferencias y características del consumidor local. Este diseño permitirá recopilar datos relevantes sobre la viabilidad del negocio y la percepción del público frente a una salteñería con propuesta diferenciada en Bermejo.

5.3. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y EL TAMAÑO DE LA MUESTRA

“Población, es la suma de todos los elementos que comparten algún conjunto común de características y que constituyen el universo para los propósitos del problema de la investigación de mercados” (Sánchez, 2023, pág. 335)

En este estudio, la población corresponde a todos los habitantes del municipio de Bermejo, del departamento de Tarija, considerando la proyección poblacional más reciente del Instituto Nacional de Estadística (INE), que asciende aproximadamente a **24391** habitantes (ver Anexo 2).

“**Población Meta**, conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador, y acerca del cual se harán inferencias” (Malhotra, 2015, pág. 338)

En el presente estudio, la población meta está conformada por hombres y mujeres entre los 15 y 65 años de edad, residentes del municipio de Bermejo. Este grupo representa el segmento de la población económicamente activa y socialmente participativa, siendo el más propenso a consumir productos de tipo alimenticio fuera del hogar, como las salteñas (Ver Anexo 3).

“**Muestra**, subgrupo de elementos de la población seleccionado para participar en el estudio” (Malhotra, 2015, pág. 335)

Por tanto, la muestra será un grupo representativo de personas dentro del rango etario mencionado, seleccionadas para responder la encuesta, permitiendo obtener información relevante sobre las preferencias de consumo, la frecuencia de compra y la percepción hacia el producto ofertado.

5.3.1. Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la fórmula de muestreo para poblaciones finitas:

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

Nivel de confianza	
%	Z
98%	2.33
97%	2.17
96%	2.05
95%	1.96
93%	1.81
90%	1.65
80%	1.28

Dónde:

- n = tamaño de la muestra

- N = tamaño de la población 24391
- Z = nivel de confianza (1.81 para un 93%)
- p = probabilidad de éxito (0.5)
- q = probabilidad de fracaso % (1-p) (0.5)
- e = margen de error (100 - z) (0.07, es decir 7%)

Calculo del tamaño de la muestra

$$n = \frac{24391 \times 1,81^2 \times 0.50 \times 0.50}{0.07^2 \times (24391 - 1) + 1,81^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 167 \text{ personas}$$

$$n = 167 \text{ personas}$$

Se seleccionó el Muestreo Aleatorio Simple, en el cual cada individuo de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido para participar en el estudio. Este método permite obtener resultados representativos de manera objetiva, reduciendo el sesgo de selección y garantizando la confiabilidad de la información recolectada (Malhotra, 2008).

El marco de muestreo estuvo conformado por los grupos de WhatsApp de distintos barrios del municipio de Bermejo, considerando que gran parte de la población local utiliza esta red social como medio de comunicación y organización comunitaria. Asimismo, se incluyeron personas presentes en el mercado central del municipio, debido a que constituye un punto de alta afluencia de consumidores locales y visitantes provenientes de zonas fronterizas, lo que permite captar percepciones diversas y reales del público objetivo.

El cuestionario

Se diseñó un cuestionario dirigido a la población meta u objetivo, tomando en cuenta variables de: Sociodemográficas, segmentación, producto, precio, plaza y promoción (**Ver Anexo 1**).

Presentación y trabajo de campo

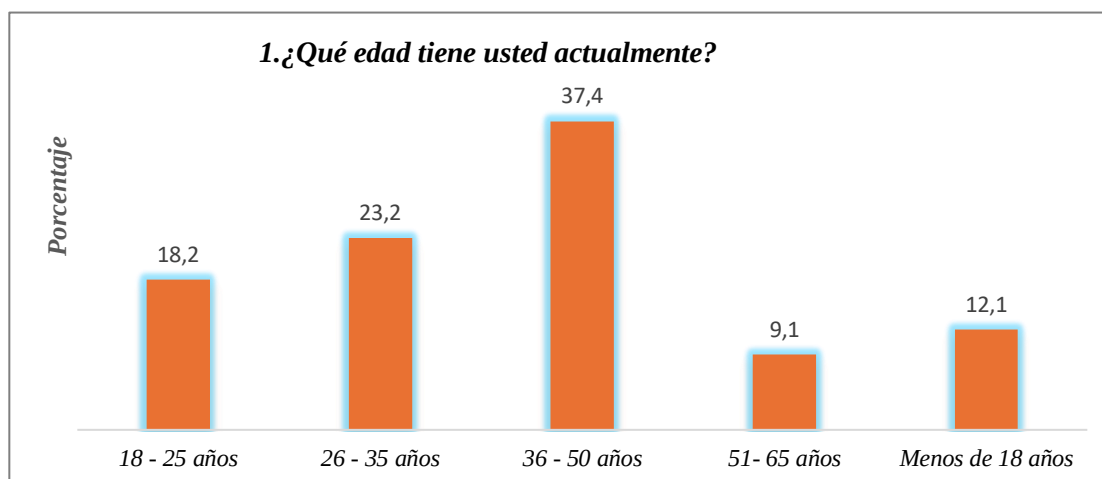
Una vez concluido el trabajo de campo, se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla 9. Edad de las personas encuestadas – población objetivo.

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18 - 25 años	30	18,2	18,2
26 - 35 años	39	23,2	41,4
36 - 50 años	63	37,4	78,8
51- 65 años	15	9,1	87,9
Menos de 18 años	20	12,1	100,0
Total	167	100,0	

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 6. Resultados de la encuesta “pregunta N° 1”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

De las 167 personas de la muestra, 63 personas que representan el 37,4% tienen una edad entre 36-50 años, 39 personas que representan el 23,2% tienen una edad entre 26-35 años, 30 personas que representan el 18,2% tienen una edad entre 18-25 años, 20 personas que representan el 12,1% tienen menos de 18 años de edad, 15 personas que representan el 9,1% tienen una edad entre 51-65 años.

Análisis:

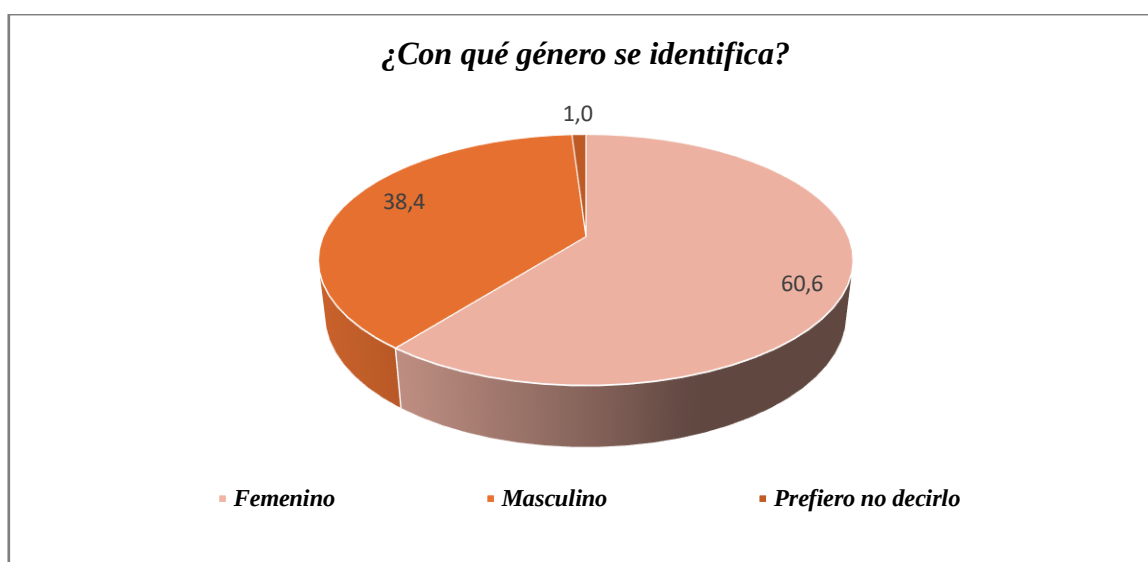
Se refiere que, del segmento seleccionado hubo más cooperación e interés de personas que tienen entre 26-50 años de edad.

Tabla 10. Género de la población objetivo.

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	101	60,6	60,6
Masculino	64	38,4	99,0
Prefiero no decirlo	2	1,0	100,0
Total	167	100,0	

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 7. Resultados de la encuesta “pregunta N° 2”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

De las 167 personas de la muestra, 101 personas que representan el 60,6% de la población objetivo son de género femenino y 64 personas que representan el 38,4% son de género masculino.

Análisis:

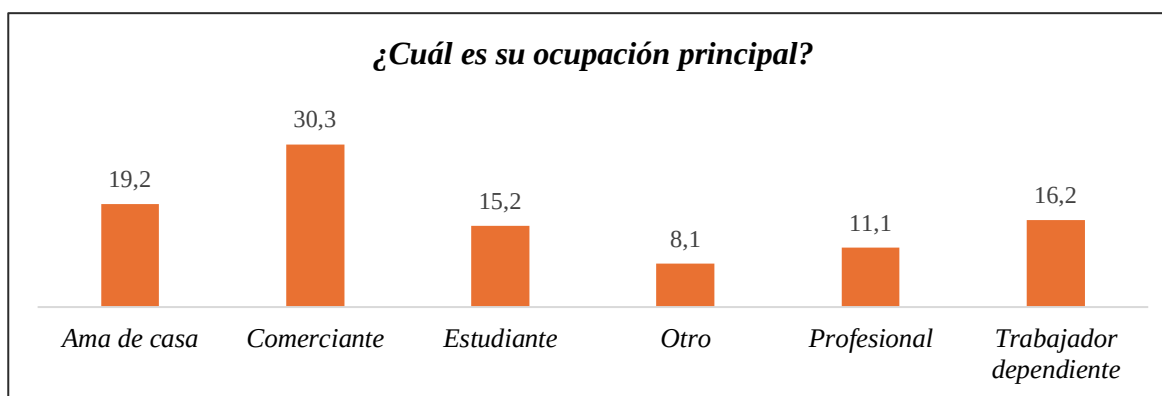
Estos datos indican que la mayor proporción de los potenciales consumidores del producto son mujeres, lo que puede deberse a que, en el contexto local de Bermejo, las mujeres suelen participar activamente en las decisiones de compra de alimentos y en la búsqueda de opciones gastronómicas para la familia.

Tabla 11. Ocupación principal de la población objetivo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Ama de casa	32	19,2
Comerciante	51	30,3
Estudiante	25	15,2
Otro	14	8,1
Profesional	18	11,1
Trabajador dependiente	27	16,2
Total	167	100,0

Nota: elaboración propia, (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 8. Resultados de la encuesta “pregunta N° 3”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

El 30,3 % de los encuestados son comerciantes, el 19,2 % amas de casa, el 16,2 % trabajadores dependientes, el 15,2 % estudiantes, el 11,1 % profesionales y el 8,1 % mencionó otras ocupaciones.

Análisis:

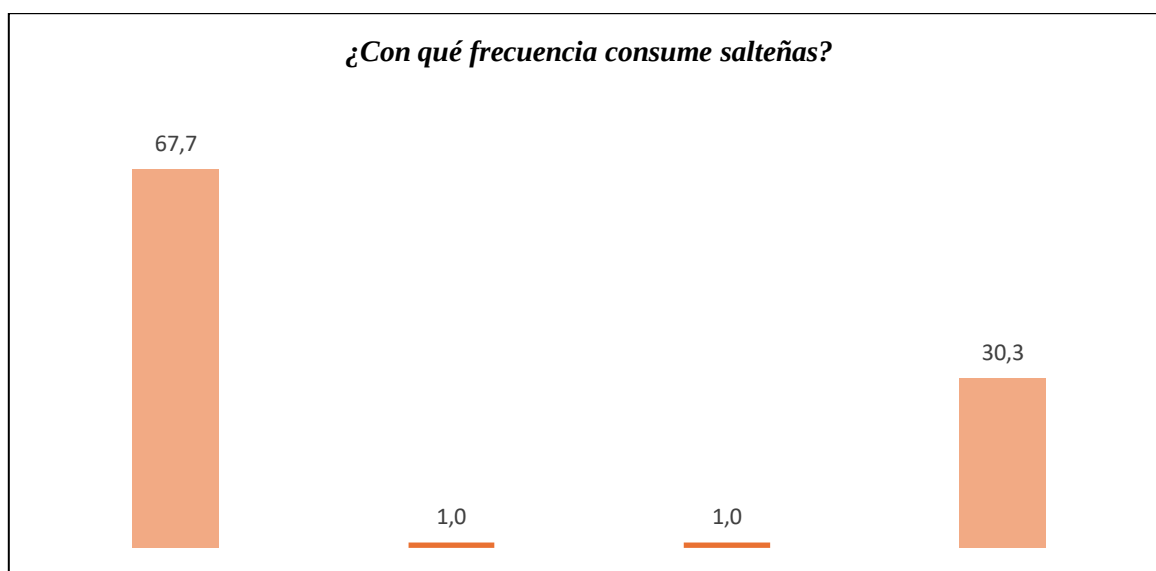
La mayoría de los encuestados se dedica al comercio, lo que refleja la actividad económica principal de Bermejo. Este grupo, junto con los trabajadores y amas de casa, representa un público con alta demanda de alimentos rápidos, lo que evidencia una oportunidad favorable para la apertura de una salteñería.

Tabla 12. Frecuencia con la que el público objetivo consume salteñas.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
2–3 veces por semana	50	30,3
Todos los días	2	1,0
Una vez al mes	2	1,0
Una vez por semana	113	67,7
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 9. Resultados de la encuesta “pregunta N° 4”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

El 67,7 % de los encuestados consume salteñas de 2 a 3 veces por semana, el 30,3 % una vez por semana, mientras que solo el 1 % indicó hacerlo a diario y otro 1 % una vez al mes.

Análisis:

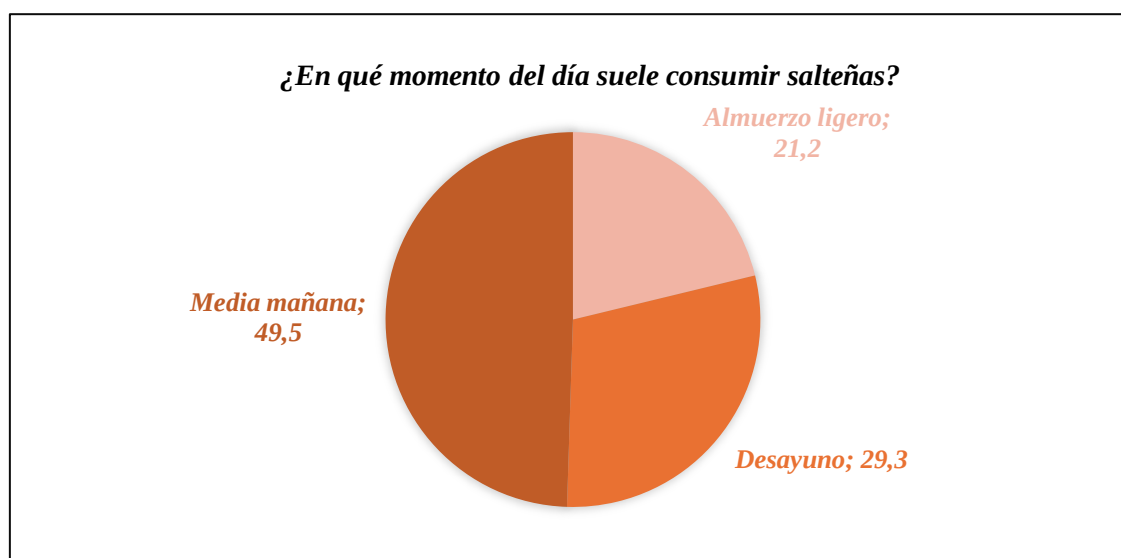
La mayoría consume salteñas con frecuencia semanal, lo que evidencia un hábito de consumo constante y una demanda sostenida en el mercado. Este comportamiento confirma el potencial de viabilidad comercial para una salteñería en Bermejo.

Tabla 13. Momento del día donde el público objetivo suele consumir salteñas.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Almuerzo ligero	35	21,2
Desayuno	49	29,3
Media mañana	83	49,5
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 10. Resultados de la encuesta “pregunta N° 5”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

De los 167 encuestados, el 49,5 % consume salteñas a media mañana, el 29,3 % durante el desayuno y el 21,2 % como almuerzo ligero.

Análisis:

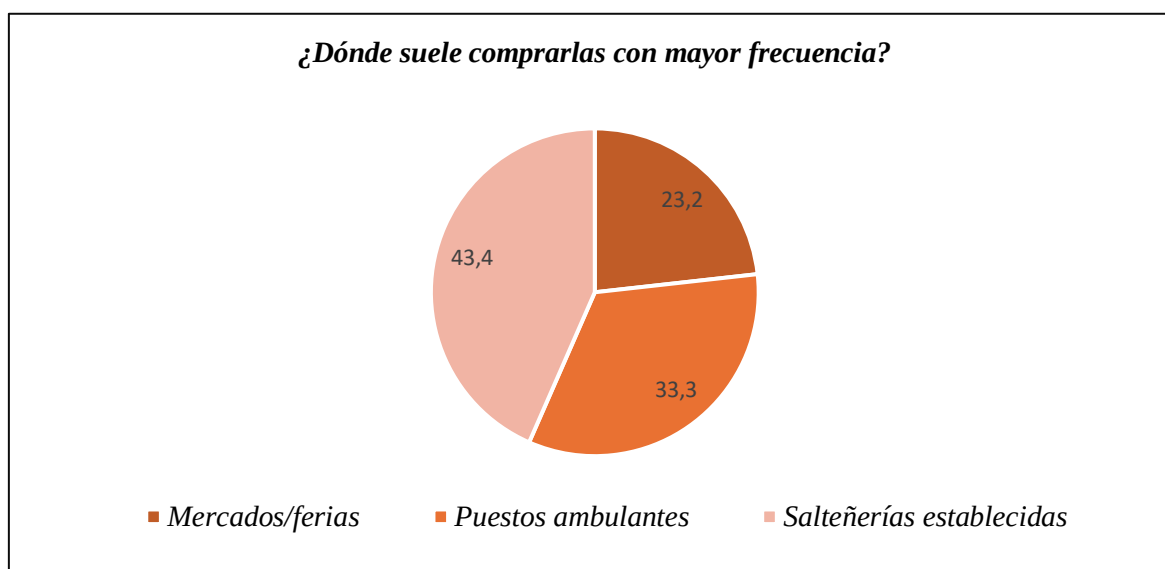
La mayor parte del consumo ocurre a media mañana, lo que indica una preferencia por este producto como refrigerio intermedio. Esto sugiere que la salteñería debe enfocar su atención en los horarios matutinos, garantizando disponibilidad y frescura del producto en esas horas clave.

Tabla 14. Lugar donde se compran frecuentemente las salteñas.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Mercados/ferias	39	23,2
Puestos ambulantes	56	33,3
Salteñerías establecidas	72	43,4
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 11. Resultados de la encuesta “pregunta N° 6”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

El 43,4 % de los encuestados compran salteñas en salteñerías establecidas, el 33,3 % en puestos ambulantes y el 23,2 % en mercados o ferias.

Análisis:

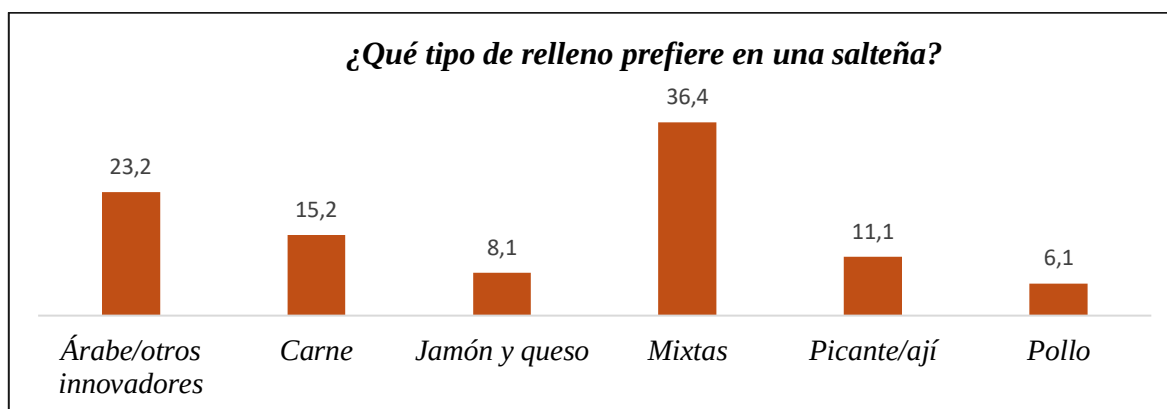
Predomina la preferencia por locales establecidos, aunque una parte importante aún compra en puestos ambulantes. Esto refleja una demanda existente, pero con espacio para mejorar, la higiene, la presentación y calidad del producto, aspectos que pueden diferenciar a una nueva salteñería en Bermejo.

Tabla 15. Tipo de relleno que el público objetivo prefiere en una salteña.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Árabe/otros innovadores	39	23,2
Carne	25	15,2
Jamón y queso	14	8,1
Mixtas	61	36,4
Picante/ají	18	11,1
Pollo	10	6,1
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 12. Resultados de la encuesta “pregunta N° 7”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

De 167 encuestados: 36,4 % prefirió mixtas, 23,2 % árabes/otros sabores innovadores, 15,2 % carne, 11,1 % picantes, 8,1 % jamón y queso y 6,1 % pollo.

Análisis:

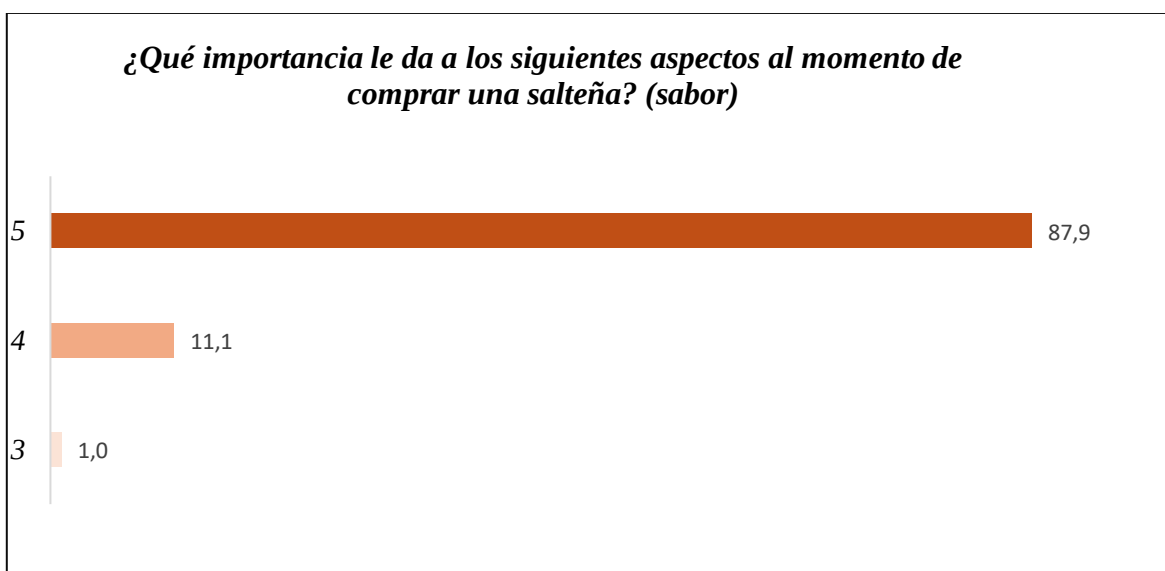
Las preferencias son heterogéneas, pero predominan las mixtas y las árabes/innovadoras, lo que indica que el mercado valora tanto opciones tradicionales como propuestas diferenciadas. Esta diversidad sugiere que ofrecer una gama de rellenos —con énfasis en mixtas y sabores innovadores— aumentará la atractividad para distintos segmentos de clientes.

Tabla 16. Importancia que el público objetivo le da al aspecto **SABOR**. (Escala de Likert: 1 = Nada importante, 5 = Muy importante)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
3	7	4,0
4	50	30,3
5	110	65,7
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 13. Resultados de la encuesta “pregunta N° 8”



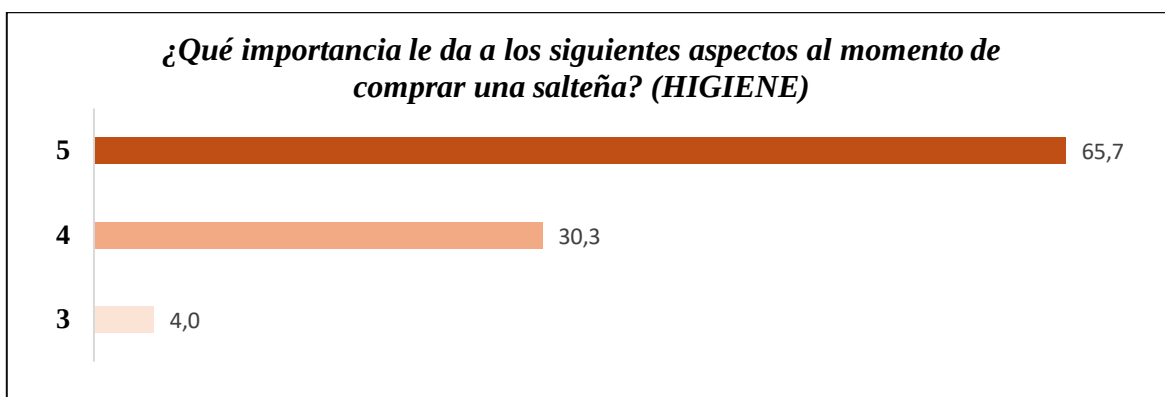
Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Tabla 17. Importancia que el público objetivo le da al aspecto **HIGIENE**. (Escala de Likert: 1 = Nada importante, 5 = Muy importante)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
3	7	4,0
4	50	30,3
5	110	65,7
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 14. Resultados de la encuesta “pregunta N° 8”



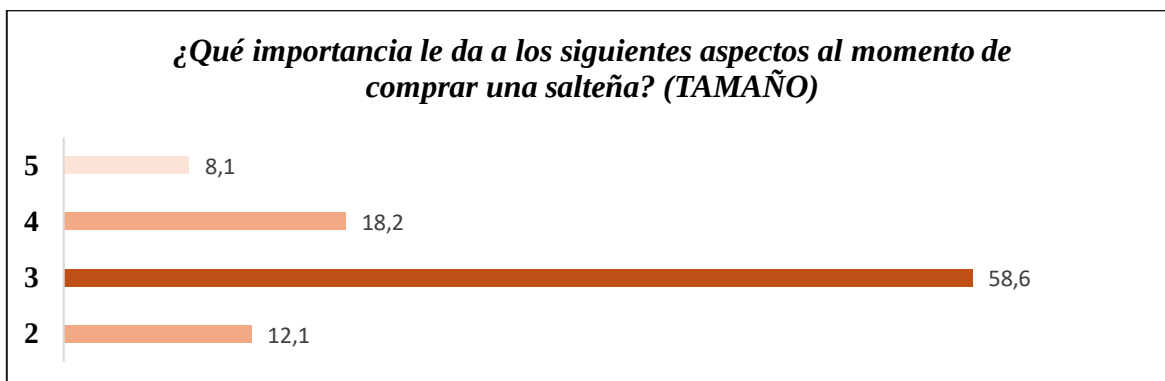
Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Tabla 18. Importancia que el público objetivo le da al aspecto **TAMAÑO**. (Escala de Likert: 1 = Nada importante, 5 = Muy importante)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
2	20	12,1
3	98	58,6
4	30	18,2
5	14	8,1
NS/NR	5	3,0
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 15. Resultados de la encuesta “pregunta N° 8”



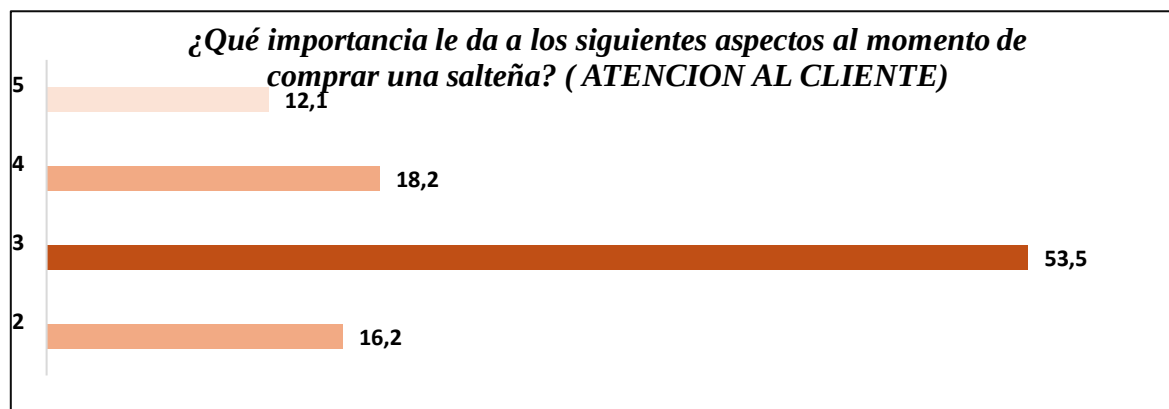
Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Tabla 19. Importancia que el público objetivo le da al aspecto **ATENCIÓN AL CLIENTE**.
(Escala de Likert: 1 = Nada importante, 5 = Muy importante)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
2	27	16,2
3	89	53,5
4	31	18,2
5	20	12,1
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 16. Resultados de la encuesta “pregunta N° 8”



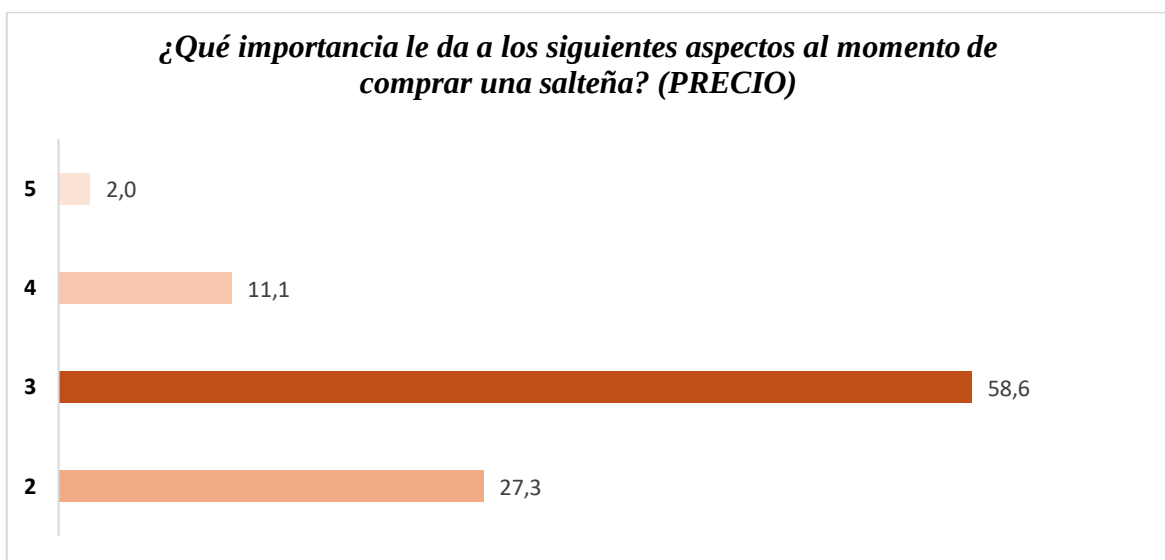
Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Tabla 20. Importancia que el público objetivo le da al aspecto **PRECIO**. (Escala de Likert: 1 = Nada importante, 5 = Muy importante)

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
2	46	27,3
3	98	58,6
4	18	11,1
5	3	2,0
NS/NR	2	1,0
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 17. Resultados de la encuesta “pregunta N° 8”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

Aspectos que influyen en la decisión de compra de una salteña

De acuerdo con los resultados de la escala Likert aplicada a 167 encuestados:

El sabor se percibe como el factor más relevante, con un 65 % de calificaciones máximas (“muy importante”) y un 30 % valorándolo como importante.

La higiene también es valorada, aunque ligeramente menos que el sabor, con un 65,7 % considerándola muy importante o importante.

En cambio, el tamaño, la atención al cliente y el precio recibieron calificaciones más moderadas, predominando respuestas intermedias (3 en la escala), lo que indica que son factores secundarios para la decisión de compra.

Análisis:

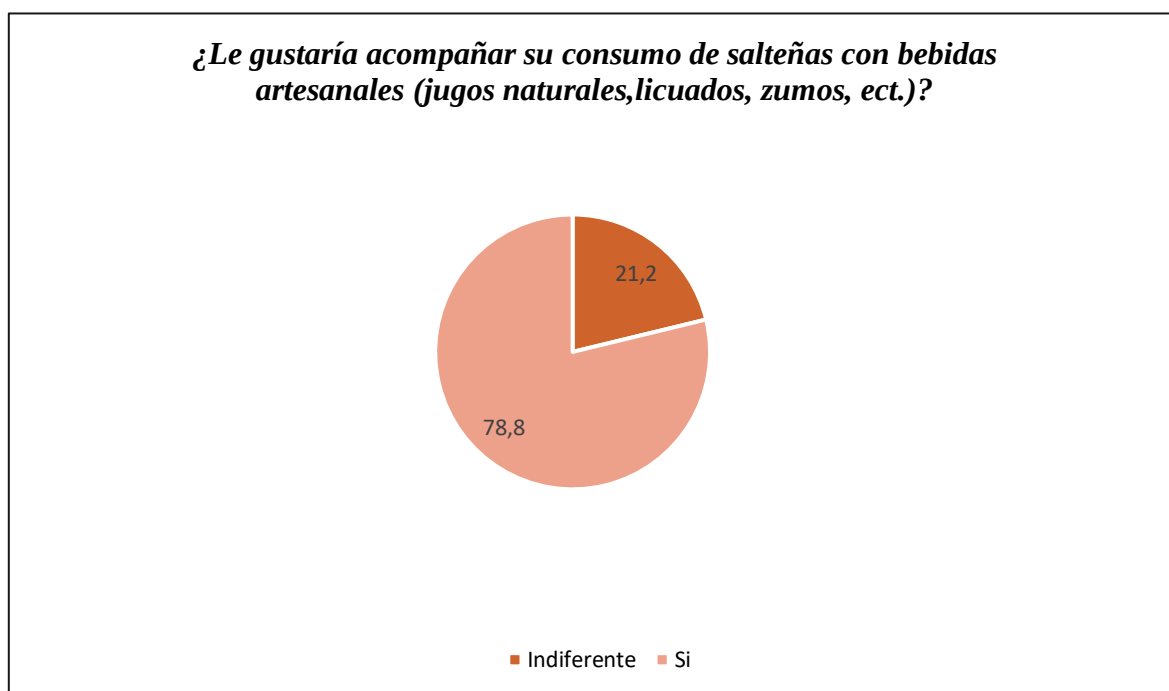
Los consumidores priorizan principalmente la calidad del sabor y la higiene al elegir una salteña, mientras que otros aspectos como tamaño, precio y atención son considerados de manera menos determinante. Esto evidencia que una salteñería en Bermejo debe enfocarse en mantener un sabor distintivo y altos estándares de higiene para atraer y fidelizar clientes, mientras que los demás factores pueden optimizarse como elementos complementarios.

Tabla 21. Interés de los consumidores en acompañar las salteñas con bebidas artesanales.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	35	21,2
Si	132	78,8
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 18. Resultados de la encuesta “pregunta N° 9”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

El 78,8 % de los encuestados indicó que le gustaría acompañar las salteñas con bebidas artesanales, mientras que el 21,2 % se mostró indiferente.

Análisis:

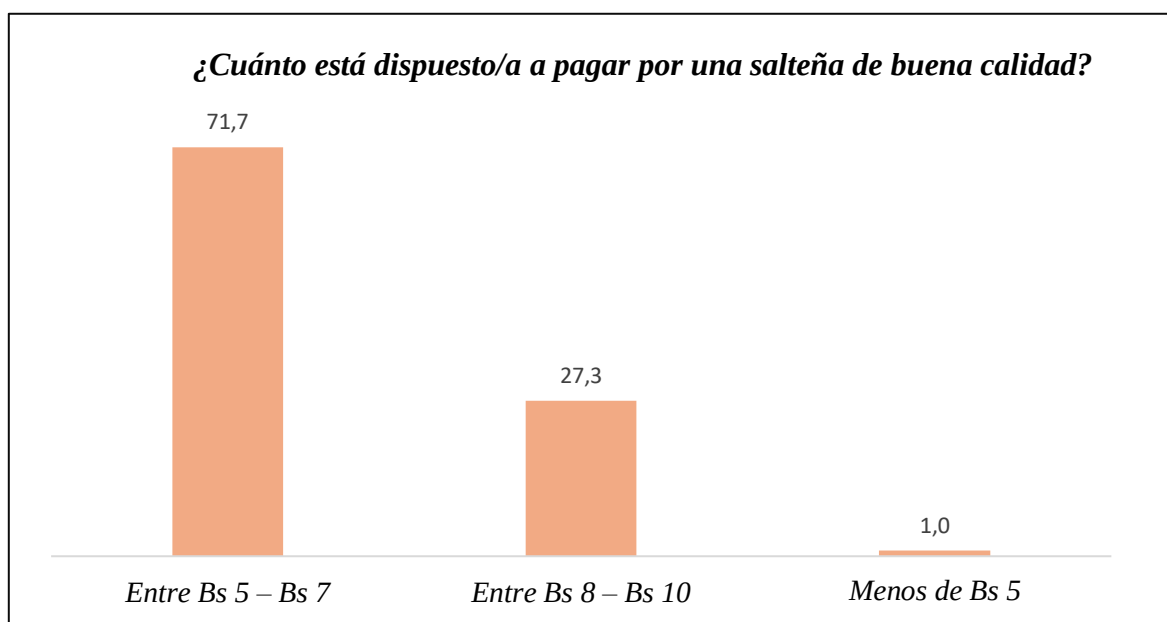
Existe un interés claro por complementar el consumo de salteñas con bebidas naturales, lo que representa una oportunidad para ofrecer jugos, licuados o zumos artesanales como complemento del menú, agregando valor al servicio y diferenciando la salteñería en Bermejo.

Tabla 22. Precio que el público objetivo está dispuesto a pagar por una salteña.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Entre Bs 5 – Bs 7	120	71,7
Entre Bs 8 – Bs 10	45	27,3
Menos de Bs 5	2	1,0
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 19. Resultados de la encuesta “pregunta N° 10”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

El 71,7 % de los encuestados está dispuesto a pagar entre 5 y 7 bolivianos, el 27,3 % entre 8 y 10 bolivianos y solo el 1 % menos de 5 bolivianos.

Análisis:

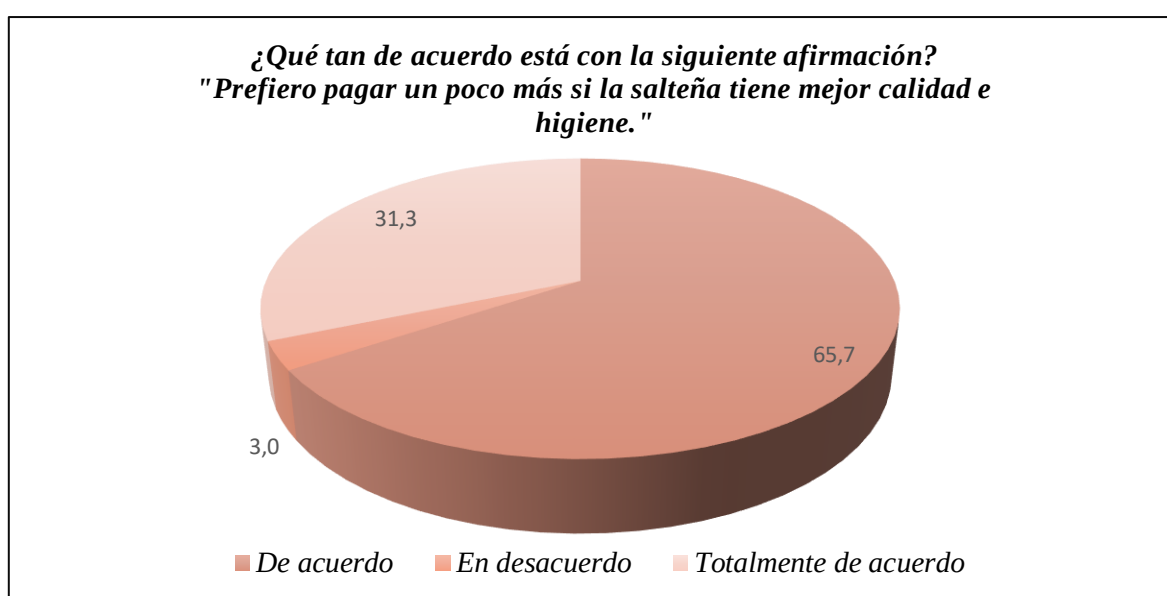
La mayoría acepta un rango de precio moderado (5-7 Bs.), lo que indica que la salteñería puede establecer precios competitivos sin afectar la percepción de calidad. El segmento dispuesto a pagar un poco más (8-10 Bs.) ofrece una oportunidad para opciones Premium o promociones especiales.

Tabla 23. Disposición a pagar más por una salteña de mejor calidad e higiene.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	110	65,7
En desacuerdo	5	3,0
Totalmente de acuerdo	52	31,3
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 20. Resultados de la encuesta “pregunta N° 11”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

El 65,7 % de los encuestados indicó que está de acuerdo, el 31,5 % que está totalmente de acuerdo, y solo el 3 % manifestó desacuerdo.

Análisis:

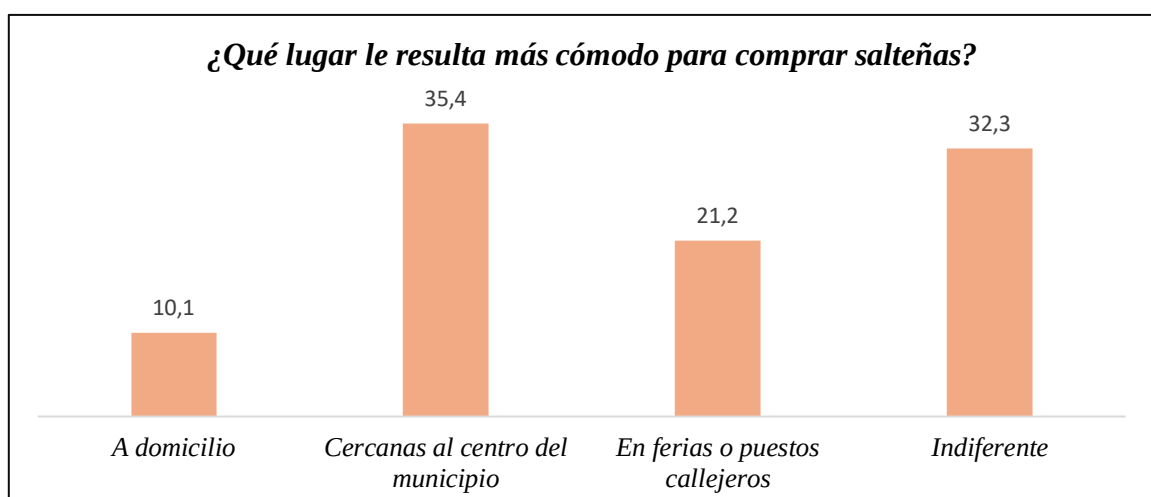
La gran mayoría de los consumidores está dispuesta a pagar un poco más por salteñas que ofrezcan calidad e higiene, lo que confirma que estos factores son determinantes y representan una oportunidad para posicionar la salteñería en Bermejo como un negocio diferenciado, enfocado en productos bien elaborados y con altos estándares de higiene.

Tabla 24. Preferencias de los consumidores sobre el lugar de compra de salteñas.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
A domicilio	17	10,1
Cercanas al centro del municipio	60	35,4
En ferias o puestos callejeros	36	21,2
Indiferente	54	32,3
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 21. Resultados de la encuesta “pregunta N° 12”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

El 35,4% de los encuestados prefiere comprar salteñas en lugares cercanos al centro del municipio, el 32,3% indicó ser indiferente, el 21,2% opta por ferias o puestos callejeros y el 10,1% prefiere el servicio a domicilio.

Análisis:

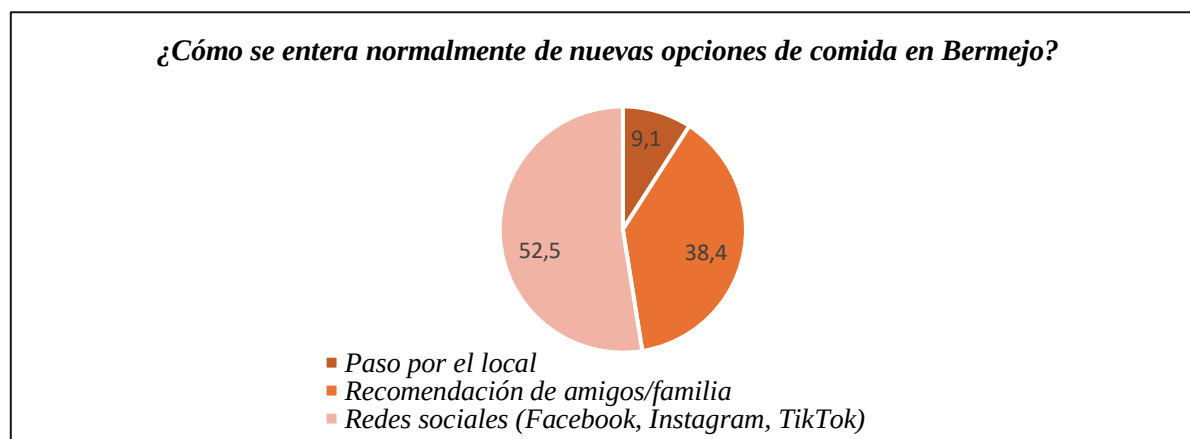
La mayoría considera el centro del municipio como el lugar más cómodo, lo que sugiere que esta zona es la más conveniente para instalar el negocio. Sin embargo, el porcentaje de personas indiferentes y quienes prefieren puestos callejeros indica que también existen oportunidades para diversificar los puntos de venta y ofrecer opciones accesibles.

Tabla 25. Medios por los que las personas se informan sobre nuevas opciones de comida en Bermejo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Paso por el local	15	9,1
Recomendación de amigos/familia	64	38,4
Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok)	88	52,5
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 22. Resultados de la encuesta “pregunta N° 13”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

El 52,5% de los encuestados señaló que se entera de nuevas opciones de comida a través de redes sociales como Facebook, Instagram o TikTok; el 38,4% lo hace por recomendación de amigos o familiares, y el 9,1% al pasar frente al local.

Análisis:

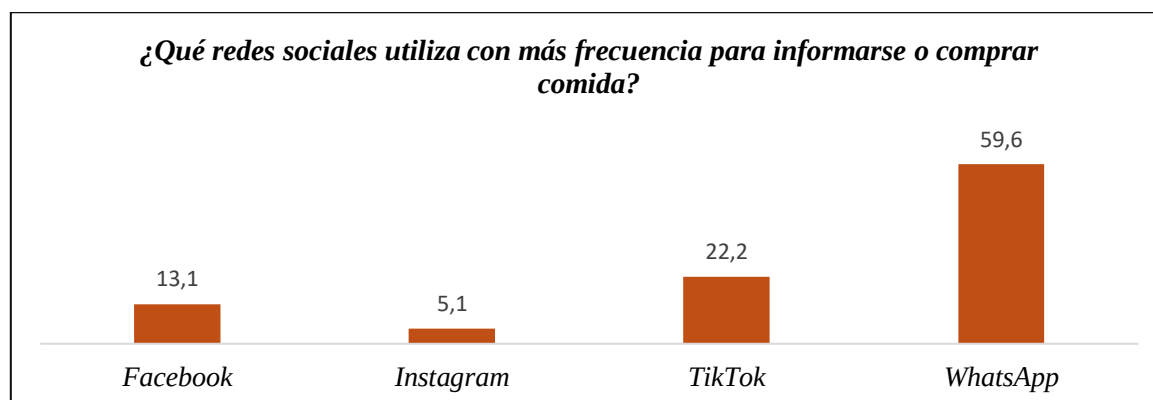
Las redes sociales son el principal medio para conocer nuevas opciones gastronómicas en Bermejo, aunque su uso en salteñerías aún es limitado, pues solo unas pocas las utilizan. Esto representa una oportunidad para destacar mediante estrategias digitales, complementadas con el boca a boca, que sigue siendo un canal influyente entre los consumidores locales.

Tabla 26. Redes sociales que se utilizan con mayor frecuencia para informarse o comprar comida.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Facebook	22	13,1
Instagram	9	5,1
TikTok	37	22,2
WhatsApp	99	59,6
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 23. Resultados de la encuesta “pregunta N° 14”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

El 59,6% de los encuestados indicó que utiliza WhatsApp con mayor frecuencia para informarse o comprar comida, seguido por TikTok con un 22,2%, Facebook con un 13,1% e Instagram con un 5,1%.

Análisis:

WhatsApp destaca como la red social más usada para consultas o pedidos de comida, lo que refleja la preferencia por canales directos y personales de comunicación. Aunque TikTok y Facebook también tienen presencia, su uso es menor, lo que sugiere que las estrategias de promoción para una salteñería en Bermejo deberían aprovechar WhatsApp como medio

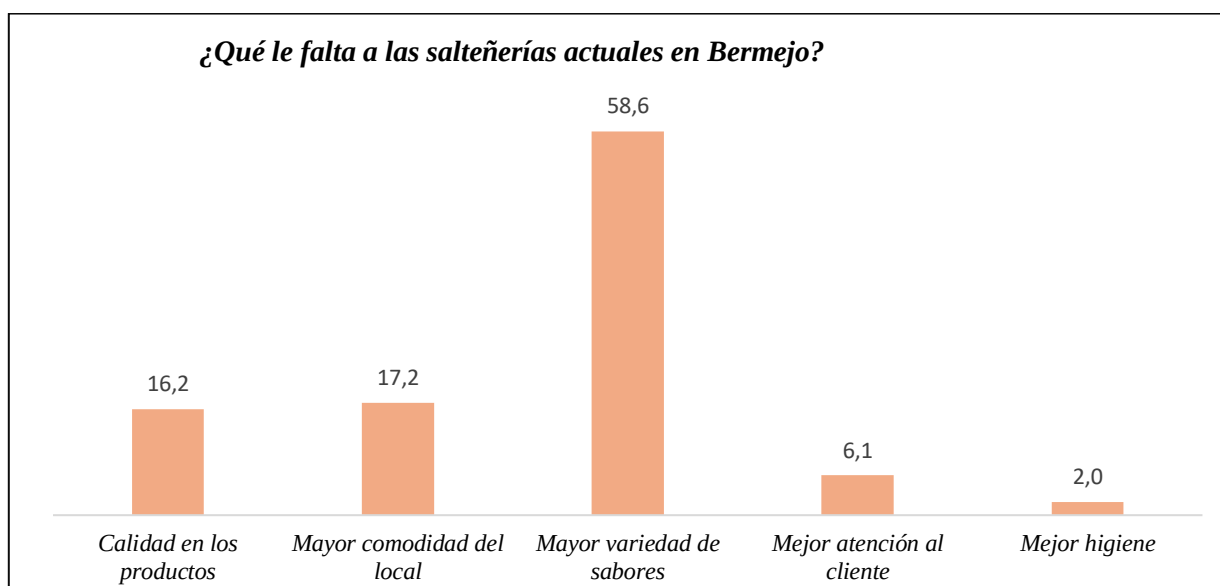
principal de contacto y difusión, complementándolo con contenido visual en TikTok para atraer nuevos clientes.

Tabla 27. Percepción de los consumidores sobre las carencias de las salteñerías en Bermejo.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Calidad en los productos	27	16,2
Mayor comodidad del local	29	17,2
Mayor variedad de sabores	98	58,6
Mejor atención al cliente	10	6,1
Mejor higiene	3	2,0
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 24. Resultados de la encuesta “pregunta N° 15”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

El 58,6% de los encuestados considera que falta variedad en los sabores, el 17,2% señala la necesidad de mayor comodidad en el local, el 16,2% menciona mejor calidad en los productos, el 6,1% cree que se debe mejorar la atención al cliente, y el 2% indica que hace falta mejor higiene.

Análisis:

La principal oportunidad de mejora para las salteñerías en Bermejo es ampliar la variedad de sabores, seguida de optimizar la comodidad del local y garantizar una calidad constante en los productos. Aunque la atención al cliente y la higiene reciben menor mención, estas áreas también representan aspectos que pueden diferenciar positivamente un nuevo emprendimiento frente a la competencia existente.

Tabla 28. Probabilidad de prueba de una nuevas salteñeria con características diferenciadoras.

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	162	97,0
Tal vez	5	3,0
Total	167	100,0

Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Figura 25. Resultados de la encuesta pregunta N° “16”



Nota: Elaboración propia (2025) con el software IBM Statistics SPSS y Office Excel 2016.

Interpretación:

El 97% de los encuestados indicó que probaría una nueva salteñería con productos variados, de calidad y presencia en redes sociales, mientras que el 3% respondió tal vez.

Análisis:

Los resultados muestran un alto interés y aceptación potencial hacia un nuevo emprendimiento que ofrezca variedad, calidad y promoción digital en Bermejo. Esto evidencia una oportunidad clara de mercado, indicando que la combinación de productos diferenciados y presencia en redes sociales puede generar gran atracción y fidelización de clientes desde el inicio.

5.4. ESTIMACION DE LA DEMANDA

La estimación de la demanda permite determinar la cantidad de productos que los consumidores potenciales estarían dispuestos a adquirir en un periodo determinado. Su objetivo es proyectar el nivel de ventas esperado. Una adecuada estimación de la demanda brinda una base sólida para la planificación de la producción, la definición de precios y la proyección de ingresos, asegurando la viabilidad económica del proyecto.

Para realizar la estimación de la demanda se considera:

Tabla 29. Estimación de la demanda.

Población finita		Personas mayores de 15 años	Población finita
24391			
Necesidad	Personas que consumen salteña una o más veces por semana	99%	Personas que consumen frecuentemente salteñas.
Deseo	Si abriera una nueva Salteñería con productos variados, de calidad y con presencia en redes sociales, ¿usted la probaría?	97%	Personas que probarían una nueva Salteñería.
Demanda	¿Cuánto está dispuesto/a pagar por una salteña de buena calidad?	99%	Personas que estarían dispuestas a pagar 5 Bs. o más por una salteña.

Nota: Elaboración propia (2025).

Estos porcentajes fueron obtenidos de la investigación de mercados realizada en forma de encuesta a la población objetivo, los cuales nos permiten conocer la demanda potencial del producto a ofertar:

Tabla 30. Necesidad, deseo y demanda.

Necesidad	Personas mayores de 15 años que consumen salteña una o más veces por semana	24147
Deseo	Personas mayores de 15 años que consumen salteña una o más veces por semana y probarían una nueva Salteñería con productos variados y de calidad.	23422
Demanda	Personas mayores de 15 años que consumen salteña una o más veces por semana y probarían una nueva Salteñería con productos variados y de calidad. Dispuestos a pagar 5 Bs. o más por una salteña.	23188

Nota: Elaboración propia (2025).

5.5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Para realizar la proyección de la demanda, se considera inicialmente una demanda potencial de 23.188 personas. Sin embargo, considerando que es un producto ampliamente ofertado, se espera alcanzar el 10% del mercado local. Asimismo, se debe considerar el crecimiento poblacional de 1,36% según datos del Instituto Nacional de Estadística INE (2024)

Tabla 31. Proyección de la demanda.

Año	Demanda Potencial	Demanda Esperada 10%
2026	23.503	2.350
2027	23.823	2.382
2028	24.147	2.415
2029	24.475	2.448
2030	24.808	2.481

Nota: Elaboración propia (2025).

Asimismo, se realizará el cálculo de la proyección de la demanda por unidades de venta, tomando en cuenta la cantidad de personas de la demanda esperada. Además, para esta proyección es importante considerar que en su mayoría (67,7% de los encuestados) indicó que consume salteñas 1 vez por semana.

5.6. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POR UNIDADES DE VENTA MENSUAL

Tabla 32. Proyección de demanda por unidades.

Año	Demanda esperada 30%	Ventas mensuales esperadas (1 POR SEMANA)	Ventas diarias esperadas
2026	2.350	9.401	313
2027	2.382	9.529	318
2028	2.415	9.659	322
2029	2.448	9.790	326
2030	2.481	9.923	331

Nota: Elaboración propia (2025).

Con la estimación de unidades a vender mensuales, se calcula las unidades a vender por año, estos datos serán utilizados para el flujo de efectivo.

En el siguiente cuadro muestra la proyección de la demanda anual en unidades.

Tabla 33. Proyección de demanda anual

Año	Ventas anuales
2026	112.816
2027	114.350
2028	115.906
2029	117.482
2030	119.080

Nota: Elaboración propia (2025).

5.7. FUNCIÓN DEL MARKETING

5.7.1. Segmentación del mercado

“La segmentación de mercado consiste en dividir en mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños y homogéneos, con el propósito de identificar aquellos segmentos con mayores posibilidades de ser atendidos eficazmente por la empresa” (Kotler y Armstrong, 2023, pág. 192)

La “Salteñería Naty” orienta su oferta al mercado gastronómico local del municipio de Bermejo, principalmente a consumidores que valoran los productos tradicionales bolivianos elaborados de manera artesanal y con altos estándares de higiene.

Figura 26. *El segmento de mercado*



5.7.2. Mezcla de marketing

“La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. Está compuesta por todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto” (Kotler y Armstrong, 2023, pág. 76)

5.7.2.1.Producto

El producto son las salteñas artesanales elaboradas con recetas tradicionales y sabores innovadores (carne, pollo, jamón y queso, árabe, mixtas, etc.)

El valor diferencial de las salteñas Naty es:

Figura 27. *Producto*



a) Características del producto:

- Elaboración artesanal diaria con ingredientes frescos.
- Recetas con rellenos jugosos, masa crocante y presentación uniforme.
- Opción de salteñas picantes y no picantes.
- Empaque biodegradable con identidad de marca “Salteñería Naty”.

b) Valor diferencial

- Elaboración artesanal con ingredientes frescos de productores locales.
- Presentación cuidada, empaques biodegradables, y altos estándares de higiene y calidad.
- Opción de sabores diferenciados (picantes, mixtos, árabes).
- Servicio rápido y amable, con opción de pedidos online o retiro en tienda.

c) Propuesta de valor

La salteñería ofrece a sus clientes una experiencia gastronómica diferenciada, basada en salteñas elaboradas con recetas propias, ingredientes frescos y un proceso de producción estandarizado que garantiza calidad, sabor y seguridad alimentaria. Nuestro valor distintivo radica en brindar productos tradicionales con un toque innovador y un servicio cuidadoso en un ambiente cómodo y accesible.

Para complementar nuestra oferta, los clientes podrán disfrutar de jugos naturales y refrescos artesanales, elaborados por un proveedor aliado de confianza. Entre ellos se incluyen refrescos de sabores como pelón, cebada, durazno y licuados de fruta fresca, ofreciendo acompañamientos saludables y deliciosos que realzan la experiencia de consumo sin comprometer la calidad del negocio.

En conjunto, nuestra propuesta de valor se centra en:

- Salteñas de alta calidad, con variedad de sabores y rellenos trabajados profesionalmente.
- Bebidas complementarias únicas, como refrescos artesanales y licuados de fruta.
- Procesos higiénicos y consistentes, con control en cada etapa de producción.
- Atención cálida y rápida, pensada para locales y visitantes de la zona fronteriza.
- Un ambiente agradable, que convierte cada visita en un momento especial.

5.7.2.2.Precio

Ofrecer un producto artesanal de sabor auténtico, elaborado con higiene, frescura y amor, que rescata la tradición boliviana y brinda una experiencia de sabor única para el cliente local y visitante. El precio de la salteña es de 6 Bs.

Para la fijación del precio de las salteñas se adoptó un criterio basado en la competencia, considerando que los productos de tamaño similar en el mercado de Bermejo se comercializan entre Bs. 6 y Bs. 7. Con el fin de facilitar la penetración en el mercado y captar una mayor cuota de clientes en la etapa inicial, se optó por establecer un precio ligeramente inferior al promedio, manteniendo al mismo tiempo la cobertura de los costos y un margen adecuado para la sostenibilidad del negocio.

Figura 28. Precio



5.7.2.3.Plaza – distribución

El local se encuentra estratégicamente ubicado frente al Mercado Central de Bermejo, una zona de alto tránsito peatonal y comercial.

Canales de distribución:

1. Venta directa en el local, principal canal de consumo.
2. Pedidos a domicilio a través de WhatsApp Business y redes sociales.
3. Puntos móviles (carrito o stand en ferias, plazas o eventos locales).

Cobertura: Inicialmente local, con proyección a expandirse a puntos aliados (cafeterías, tiendas o quioscos).

Horarios de mayor demanda: 7:00 a 11:00 (desayuno y media mañana)

Figura 29. Plaza o distribución.



5.7.2.4.Promoción

Objetivo: Posicionar a “Salteñería Naty” como la opción preferida en Bermejo por su sabor artesanal, atención cordial e imagen tradicional moderna.

Estrategias y medios:

- **Redes sociales:** Creación de páginas en Facebook, Instagram y TikTok con fotografías profesionales, videos del proceso de horneado y testimonios de clientes.

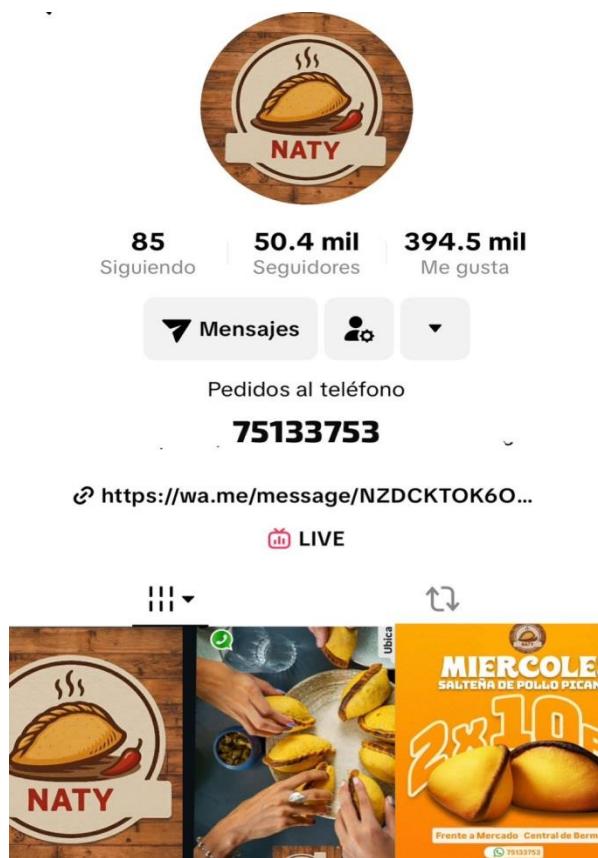
Figura 30. Instagram



Figura 31. Facebook



Figura 32. Tik tok



- **Promociones de lanzamiento:**

Figura 33. “2x10 los días miércoles”



- **Programa de fidelización:**

Figura 34. “Tarjeta Naty Puntos”: acumula puntos por cada compra y canjea por tres salteñas



- **Publicidad local:** Volantes, banners y publicidad en medios locales como ser en radio Bermejo, Fides.

Mensaje principal:

“Salteñería Naty”: el sabor tradicional que une familias y alegra tus mañanas.”

5.8. PRESUPUESTO

Tabla 34. Presupuesto

Nº	Actividad / Recurso	Descripción	Costo Unitario (Bs)	Cantidad	Costo Total (Bs)
1	Diseño e identidad visual	Creación de logo, manual de marca, plantillas para redes sociales, banner y cartel exterior.	450	1	450
2	Redes sociales (campañas digitales)	Publicidad pagada en Facebook, Instagram, TikTok gestión de contenido por 3 meses.	250	3	750
3	Programa de fidelización “Naty Puntos”	Impresión de tarjetas y registro de clientes frecuentes (200 unidades).	2,00	200	400
4	Uniformes del personal (anexo 4)	Delantales, gorras y camisetas con logotipo institucional.	120	3	360
5	Mantenimiento del letrero luminoso exterior (anexo 4)	Reparación, pintura y limpieza trimestral.	100	4	400
6	Papelería general y empaques personalizados	Bolsas, cajas y stickers biodegradables con logo.	2,50	300	750
TOTAL ESTIMADO ANUAL					3110 bs

Fuente: Elaboración propia (2025).

CAPÍTULO VI

PLAN DE PRODUCCIÓN

6.1. OBJETIVO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

El objetivo principal del área de producción de “Salteñería Naty” es garantizar la elaboración continua, eficiente y estandarizada de salteñas artesanales de alta calidad, que cumplan con normas de higiene, sabor y presentación acordes a las expectativas del consumidor.

6.2.INGENIERÍA DEL PRODUCTO: DISEÑO Y ESPECIFICACIONES

A continuación, se presentan las especificaciones técnicas y características del producto principal de Salteñas Naty. Se trata de salteñas elaboradas bajo estándares de calidad e higiene, con una receta tradicional adaptada a los gustos del público de Bermejo, manteniendo un equilibrio entre sabor, textura y presentación.

El producto principal de “Salteñería Naty” son las salteñas horneadas, elaboradas con masa artesanal y rellenos variados, entre los que destacan:

- Salteña tradicional de carne
- Salteña de pollo
- Salteña mixta (carne y pollo)
- Salteñas picantes
- Salteña de jamón y queso

Tabla 35. Especificaciones técnicas del producto principal.

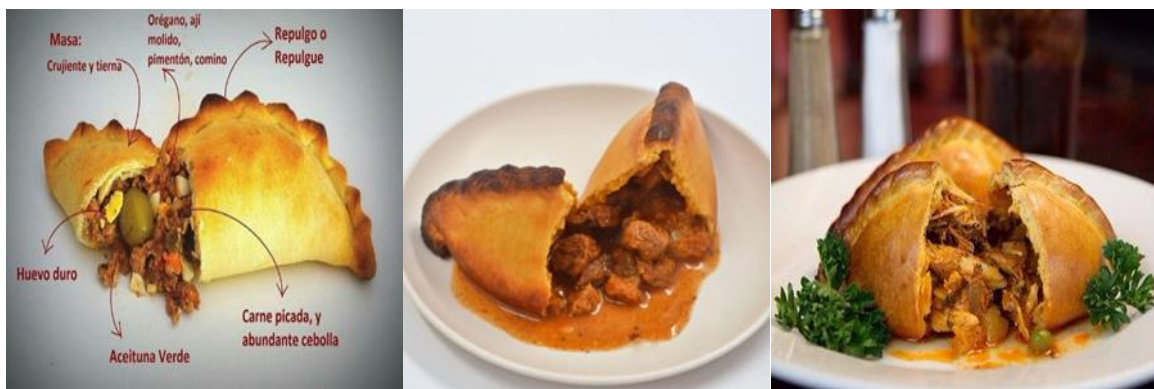
Especificaciones técnicas	Descripción
Descripción del producto	Salteñas elaboradas artesanalmente, rellenas de un guiso espeso de carne, pollo o jamón y queso, con masa dorada y ligeramente dulce, horneadas a temperatura controlada.
Presentación	Individual, en porciones de aproximadamente 180 g, servidas calientes.
Ingredientes principales	Harina de trigo, carne (vacuno o pollo), papa, cebolla, ají amarillo, condimentos naturales, huevo, aceituna y pasas.
Variedades	Tradicional (carne), de pollo, mixtas, jamón y queso, picantes.

Conservación	Producto fresco, destinado a consumo inmediato. Se conserva en ambiente seco y caliente hasta por 2 horas después de su horneado.
Vida útil	1 día (consumo inmediato tras la cocción).
Método de cocción	Horneado a 180–200 °C durante 10 a 12 minutos.
Calidad garantizada	Elaboración bajo buenas prácticas de manipulación y control de temperatura.
Mantenimiento y control	Revisión diaria de insumos, limpieza de equipos y control de frescura en el producto final.

Nota: Elaboración propia (2025).

El diseño del producto busca mantener la autenticidad del sabor tradicional boliviano, incorporando un toque innovador en las combinaciones y la presentación. Se emplearán insumos frescos de proveedores locales, promoviendo la sostenibilidad y el desarrollo económico regional.

Figura 35. Variedad en sabor de salteñas.



6.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

“El proceso de producción es el conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un bien o servicio en un determinado periodo” (Weinberger, 2009, pág. 89).

El proceso de producción en Salteñas Naty abarca todas las actividades necesarias para la elaboración de las salteñas, desde la recepción de materias primas hasta la obtención del producto final listo para la venta. Su correcta ejecución permite garantizar la calidad, el sabor,

la textura y la presentación del producto, cumpliendo con las normas de higiene y seguridad alimentaria.

El tipo de proceso productivo empleado combina el proceso a medida y el proceso en línea, se clasifican en:

- **Proceso a medida:** Se aplica cuando se preparan salteñas con características específicas o personalizadas, de acuerdo con las preferencias del cliente (por ejemplo, tipo de relleno).
- **Proceso en línea:** Corresponde a la producción continua y estandarizada de salteñas con recetas definidas, asegurando uniformidad en sabor, tamaño y calidad, lo que permite atender una mayor demanda de manera eficiente.

6.3.1. Diseño, planificación y plan

En esta etapa se establecen las especificaciones técnicas del producto, su forma y tamaño estándar, así como la planificación de la producción diaria.

Las salteñas de Salteñas Naty se caracterizan por su masa dorada, ligeramente dulce, y su relleno jugoso con guiso espeso de carne, pollo u otro.

La planificación de la producción considera el volumen diario estimado de ventas, los turnos de trabajo, la disponibilidad de insumos y el uso de equipos (amasadora, horno, balanza, bandejas, etc.), con el fin de optimizar el tiempo y los recursos empleados en el proceso.

6.3.2. Preparación de ingredientes

Consiste en la recepción, selección, limpieza y preparación de las materias primas.

Los insumos —como harina, carne, papa, condimentos y vegetales— son pesados y porcionados según las recetas estandarizadas para mantener la uniformidad del sabor y la calidad del producto final.

Esta fase también incluye la preparación del guiso y de la masa, los dos componentes esenciales de la salteña.

6.3.3. Elaboración y ensamblado

Una vez listos los ingredientes, se procede a la elaboración del guiso, donde se combinan las carnes, verduras y condimentos hasta obtener una mezcla espesa y bien sazonada.

Paralelamente, se prepara la masa, mezclando harina, manteca, agua y condimentos hasta alcanzar una textura elástica.

Posteriormente, se realiza el armado de las salteñas, colocando una porción de relleno sobre la masa extendida y cerrándola mediante el repulgue tradicional, que garantiza su sellado y aporta una presentación distintiva.

6.3.4. Cocción y enfriado

Las salteñas armadas se colocan en bandejas y se hornean a una temperatura promedio de 180–200 °C durante 10 a 12 minutos, hasta que la masa adquiera un color dorado uniforme y una textura crujiente.

Una vez retiradas del horno, se dejan enfriar ligeramente para estabilizar el relleno y evitar rupturas antes de su exhibición y venta.

6.3.5. Exhibición, almacenamiento y control de calidad

Tras la cocción, las salteñas se disponen en vitrinas térmicas que mantienen la temperatura adecuada para su conservación y servicio.

Durante esta fase se lleva a cabo el control de calidad, verificando el color, aroma, textura, peso y presentación de cada unidad, asegurando que cumpla con los estándares definidos por la empresa.

6.3.6. Producto terminado (listo para la venta)

Las salteñas terminadas están listas para su comercialización y consumo inmediato.

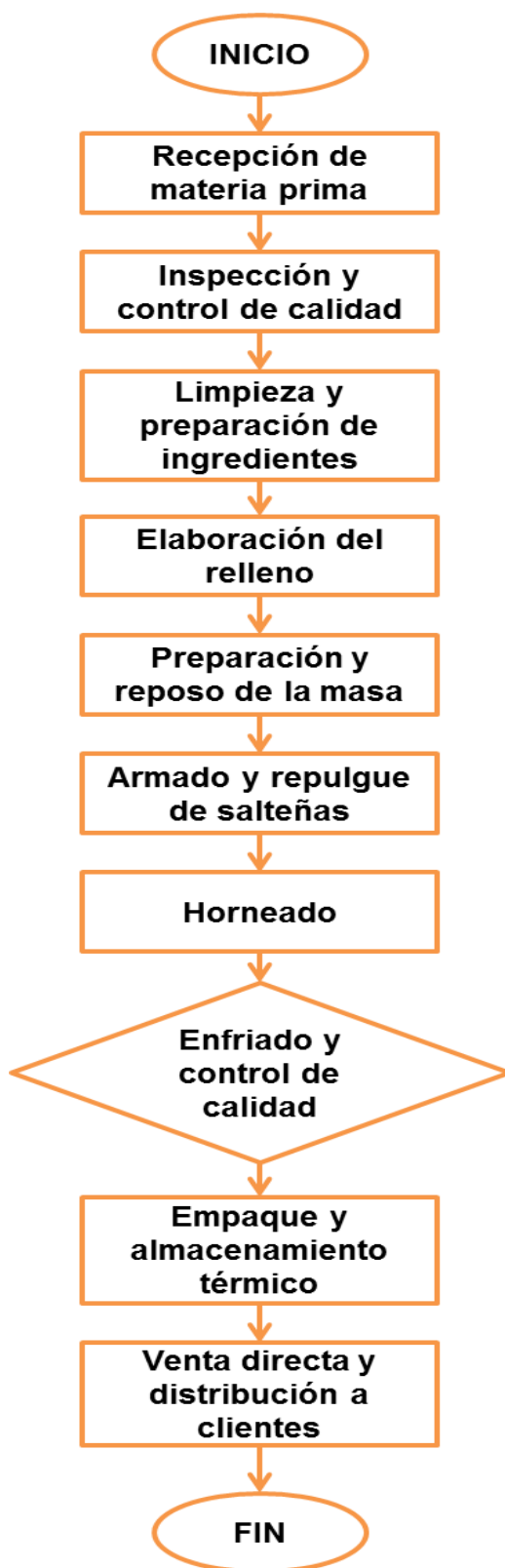
Se ofrecen al cliente en un ambiente limpio y controlado, garantizando frescura, sabor y calidad constante.

Los productos no vendidos al finalizar la jornada son descartados, priorizando siempre la elaboración diaria y el compromiso con la inocuidad alimentaria.

6.4.FLUJOGRAMA DEL PROCESO

El proceso productivo de “Salteñería Naty” es de tipo artesanal semi-industrial, con flujo por lotes diarios. Se realiza en un área habilitada que cumple con las condiciones sanitarias establecidas por el SENASAG y las normas del municipio de Bermejo. **(Ver figura 36)**

Figura 36. Flujograma del proceso de producción de las salteñas.



Nota: Elaboración propia (2025).

- **Recepción y control de materia prima:** Se verifican los insumos (harina, carnes, verduras, condimentos) en cantidad, calidad, frescura y fecha de vencimiento.
- **Limpieza y preparación de ingredientes:** Lavado, pelado y picado de verduras; cocción de papas y carnes según receta; preparación del ahogado base.
- **Elaboración del relleno:** Se mezclan los ingredientes cocidos con condimentos, se agrega caldo y gelatina natural para lograr textura jugosa característica.
- **Preparación de la masa:** Se mezclan harina, margarina, azúcar, sal, colorante vegetal y agua templada. Se amasa y deja reposar.
- **Armado de las salteñas:** Se estira la masa, se corta en círculos y se rellena con el jigote previamente enfriado; se realiza el repulgue característico.
- **Horneado:** Las salteñas se colocan en bandejas y se hornean a 200 °C por 15–20 minutos hasta lograr color dorado uniforme.
- **Enfriado y control de calidad:** Se verifica color, textura, tamaño y jugosidad. Las unidades no conformes se descartan.
- **Empaque y almacenamiento temporal:** Las salteñas se colocan en vitrinas térmicas o empaques individuales biodegradables, listas para venta directa o delivery.
- **Distribución y venta:** Atención al cliente en el punto de venta y gestión de pedidos a domicilio mediante WhatsApp Business.

6.5. REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y MAQUINARIAS

El área de producción contará con equipos y maquinaria básica adecuada para una operación de mediana escala.

6.5.1. Equipos

La selección de equipos constituye un aspecto fundamental dentro del proceso productivo de la salteñería, ya que garantiza la eficiencia operativa y la calidad final del producto. En el caso de la “Salteñería Naty”, se realizó una comparación entre diversos proveedores locales y nacionales con el propósito de identificar las opciones más adecuadas en términos de precio, garantía, disponibilidad y durabilidad. Los criterios de evaluación priorizaron la funcionalidad de los equipos, la facilidad de mantenimiento y la existencia de servicio técnico en la región. Tras el análisis comparativo, se seleccionaron aquellos proveedores que ofrecieron la mejor relación costo-beneficio, asegurando una inversión eficiente y sostenible en el tiempo.

Tabla 36. Proveedores de equipos

Equipo	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	Mejor opción
Mesas de acero inoxidable	MetalSur Tarija (Bs 4500)	InduKitchen La Paz (Bs 4700)	Ferrotodo Bolivia (Bs 4900)	MetalSur Tarija
Balanzas digitales	Casa del Balanza Tarija (Bs 60)	Mercado Libre Bolivia (Bs 70)	Hipermaxi (Bs 75)	Casa del Balanza Tarija
Licuadaora 1L	Comercial del campesino (Bs 400)	Multicenter Tarija (Bs 420)	Trébol SRL (Bs 450)	Hipermaxi Bermejo
Ollas y sartenes de acero	Mercado campesino (Bs 165 promedio)	Fidalga (Bs 180)	Ferrotodo (Bs 150)	Ferrotodo Bolivia
Vitrinas térmicas	Refrimarket Tarija (Bs 2000)	La Económica SRL (Bs 2150)	La Llave Bolivia (Bs 2200)	Refrimarket Tarija
Refrigerador mediano	Multicenter Tarija (Bs 4200)	Comercial del campesino (Bs 4300)	Samsung Store Bolivia (Bs 4400)	Multicenter Tarija

Tabla 37. Equipos

Equipo	Descripción	Cantidad	Observaciones	Precio	Total
Mesas de acero inoxidable	Para preparación	1	Superficie lavable	4 500 bs	4 500 bs
Balanzas digitales	Control de peso de ingredientes	2	Precisión 1 g	60 bs	120 bs
Licuadaora	Preparación de jugos y condimentos	1	Capacidad 1 L	400 bs	400 bs
Ollas y sartenes de acero	Cocción	4	Alta resistencia	180 bs 150 bs	660 bs
Cuchillos, tablas,	Corte y picado de ingredientes	Juego completo	Acero inoxidable	500 bs	500 bs

utensilios varios					
Vitrinas térmicas	Conservación de salteñas calientes	1		2 000 bs	2 000 bs
Bandejas de aluminio	Horneado	6	Capacidad media	90 bs	540 bs
Refrigerador	Conservación de productos perecederos	1	Capacidad media	4 200 bs	4 200 bs

Nota: Elaboración propia (2025).

6.5.2. Maquinarias

La adquisición de maquinarias especializadas es esencial para optimizar el proceso de producción de las salteñas, garantizando uniformidad en la elaboración, reducción de tiempos y cumplimiento de estándares sanitarios. En esta etapa se evaluaron distintas alternativas de proveedores nacionales dedicados al equipamiento gastronómico, considerando factores como el consumo energético, capacidad de producción, garantía técnica y disponibilidad de repuestos. La comparación permitió identificar las opciones más competitivas del mercado, priorizando aquellas que ofrecieron eficiencia operativa y respaldo postventa, condiciones clave para el funcionamiento continuo del negocio.

Tabla 38. Proveedores de maquinarias

Maquinaria	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	Mejor opción
Horno industrial a gas	Comercial Tarija (Bs 3800)	InoxBol La Paz (Bs 4000)	Cocinas Industriales SRL (Bs 4200)	MetalSur Tarija
Amasadora eléctrica 10 kg	Equipos Gastronómicos Bolivia (Bs 8000)	InduChef (Bs 8500)	Amazon Bolivia (Bs 8200)	Equipos Gastronómicos Bolivia
Extractor de aire	Refrimarket Tarija (Bs 6230)	InoxBol (Bs 6400)	Comercial Tarija (Bs 6100)	Comercial Tarija

Nota: Elaboración propia (2025).

Tabla 39. Maquinarias

Maquinaria	Función	Cantidad	Especificación técnica	Precio	Total
Horno industrial a gas	Horneado de salteñas	1	Capacidad: 6 bandejas, 200 °C	3800 bs	3800 bs
Amasadora eléctrica	Amasado uniforme de la masa	1	Capacidad: 10 kg de harina	8000 bs	8000 bs
Extractor de aire	Ventilación del área de cocina	1	Motor 1/2 HP	6230 bs	6230 bs

Nota: Elaboración propia (2025).

6.6.REQUERIMIENTO DE MUEBLES Y ENSERES

El área de producción y atención al cliente de “Salteñería Naty” requiere mobiliario funcional, ergonómico y duradero, que garantice comodidad, orden y eficiencia en las operaciones diarias. Los muebles deben ser de materiales resistentes al calor, la humedad y fáciles de limpiar, cumpliendo con los estándares de seguridad e higiene establecidos para establecimientos gastronómicos.

Tabla 40. Proveedores de muebles y enseres

Mueble / Enser	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3	Mejor opción
Mostrador de atención	Muebles Tarija (Bs 2500)	Sodimac (Bs 2650)	Fino Mueble (Bs 2700)	Muebles Tarija
Estantes metálicos	Ferrotodo Tarija (Bs 750)	Metalmecanica (Bs 780)	Sodimac (Bs 790)	Ferrotodo Tarija
Sillas para clientes	Mueblería Bermejo (Bs 50)	Fidalga (Bs 55)	Trébol SRL (Bs 60)	Mueblería Bermejo
Mesas para clientes	Mueblería Bermejo (Bs 100)	Mueblería El Ceibo (Bs 110)	Sodimac (Bs 120)	Mueblería Bermejo
Anaqueles	Ferrotodo Tarija (Bs 800)	Sodimac (Bs 850)	Fidalga (Bs 880)	Ferrotodo Tarija

Nota: Elaboración propia (2025).

Tabla 41. Muebles y enseres

Tipo de Mueble / Enser	Descripción	Cantidad	Observaciones	Precio	Total
Mostrador de atención	Área frontal para despacho de productos	1	Madera laminada con superficie higiénica	2500 bs	2500 bs
Estantes metálicos	Almacenamiento de insumos secos y utensilios	2	De 4 niveles cada uno	750 bs	1500 bs
Sillas para clientes	Sillas cómodas para el área de consumo	20	Plástico reforzado o madera	50 bs	1000 bs
Mesas para clientes	Mesas redondas o cuadradas	5	Para 4 personas	100 bs	400 bs
Anaqueles de almacenamiento	Para materiales de limpieza	1	Separado del área de producción	800 bs	800 bs
Mostrador de caja	Cobro y atención al cliente	1	Con gavetero para dinero y POS QR	320 bs	320 bs
Basureros	Clasificación de residuos	3	Con tapa	30 bs	90 bs
Utensilios	Platos, bandejas, vasos, pinzas, servilleteros	Juego completo	Reposición cada 6 meses	2300 bs	2300 bs

Nota: Elaboración propia (2025).

6.7.LOGÍSTICA DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS

La logística de “Salteñería Naty” está diseñada para asegurar la continuidad y calidad del abastecimiento de insumos e ingredientes, desde la compra hasta su uso en la producción. El

control eficiente de la materia prima es clave para mantener los costos bajos y garantizar la frescura del producto final.

6.7.1. Proveedores

Los proveedores serán seleccionados considerando calidad, confiabilidad, precio competitivo y cercanía geográfica, priorizando alianzas con productores locales de Bermejo y el departamento de Tarija.

Tabla 42. Proveedores

Tipo de insumo	Proveedor	Frecuencia de compra	Observaciones	Precio
Harina	Distribuidor local	Semanal	En sacos de 25 kg	360 Bs
Carne de res	Proveedores del Mercado Central de Bermejo	Diaria	Control de temperatura y frescura	52 Bs/Kg
Pollo				24 Bs/Kg
Verduras	Proveedores del Mercado Central de Bermejo	Diaria	Insumos frescos	30 Bs/día
Condimentos				5 Bs/día
Aceitunas	Proveedores del Mercado Central de Bermejo	Semanal	Productos envasados	10 Bs/día
Huevos				25 Bs/día
Azúcar				8 Bs/día
Manteca				14 Bs/día
Material de empaque (bolsas, servilletas, cajas)	Proveedor “EcoPack Bolivia”	Mensual	Productos de calidad	50 Bs
Productos de limpieza	Proveedor “MultiClean”	Quincenal	Con registro sanitario	50 Bs

Nota: Elaboración propia (2025).

6.7.2. Transporte

El transporte de materia prima se realizará principalmente de forma propia o tercerizada dentro del municipio, debido a la cercanía de los proveedores.

- **Tipo de transporte:** Taxi.
- **Frecuencia:** Diaria para productos perecederos y semanal para insumos secos.
- **Condiciones de transporte:**
 - ✓ Alimentos protegidos del sol y polvo.
 - ✓ Uso de cajas plásticas o térmicas.
 - ✓ Control de temperatura para carnes y rellenos refrigerados.
 - ✓ Entregas en horarios matutinos para asegurar frescura.

El transporte de los productos terminados (delivery) se realizará mediante motocicleta con caja térmica, asegurando rapidez y calidad de entrega.

6.7.3. Almacenamiento

El sistema de almacenamiento estará dividido por tipo de producto, garantizando el orden y la conservación adecuada de cada insumo.

Tabla 43. Almacenamiento

Tipo de producto	Condiciones de almacenamiento	Tiempo máximo	Área asignada
Insumos secos (harina, azúcar, condimentos)	Ambiente seco, ventilado y sin luz directa	30 días	Estantería metálica
Insumos perecederos (carne, verduras, papas)	Refrigeración a 4 °C	24–48 horas	refrigerador
Productos de limpieza	Espacio separado del área de producción	-	Anaqueles aislados
Material de empaque	Lugar seco y cerrado	60 días	bolsa o caja de cartón

Nota: Elaboración propia (2025).

Se implementará un sistema FIFO (First In, First Out) para asegurar que los productos más antiguos sean utilizados primero, evitando pérdidas y desperdicio.

6.7.4. Inventario

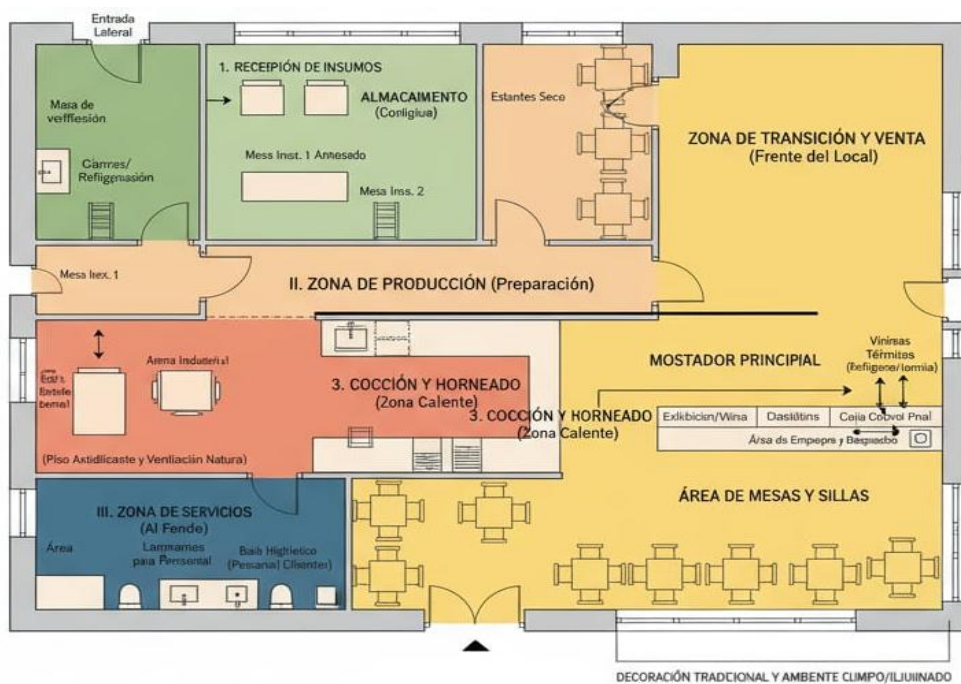
El control de inventarios se realizará de manera manual y digital, utilizando planillas de Excel y formularios de control físico.

- Inventario de insumos básicos: harina, carne, papa, condimentos, etc.
- Inventario de materiales auxiliares: empaques, servilletas, utensilios.
- Inventario de productos terminados: salteñas listas para venta.

- Fecha de ingreso y salida.
- Cantidad inicial y final.
- Responsable del área.
- Observaciones de pérdida o merma.

6.8. DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES EN FUNCIÓN AL PRODUCTO

Figura 37. Layout



111

6.8.1. Distribución propuesta de áreas

Área de recepción de insumos

- Ubicada junto a la entrada lateral del local.
- Permite la descarga y verificación de materias primas.

Área de almacenamiento

- Contigua a la recepción.
- Dividida en almacenamiento seco y refrigerado.

Área de preparación y amasado

- Espacio amplio con mesas de acero inoxidable y amasadora eléctrica.
- Piso antideslizante y ventilación natural.

Área de cocción y horneado

- Zona caliente con horno industrial, extractores y vitrinas térmicas.
- Separada por mampara del área de amasado.

Área de atención al cliente y despacho

- Sector frontal del local con mesas y sillas.
- Espacio limpio, iluminado y decorado con temática tradicional.
- Destinada a empaque, control final y venta directa.

Servicios complementarios

- Lavamanos, baño higiénico y área de limpieza ubicados al fondo del establecimiento.

CAPÍTULO VII

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y

RECURSOS HUMANOS

7.1. OBJETIVO DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Diseñar el organigrama y manual de funciones para cada puesto y describir cómo será el reclutamiento y selección de personal para su incorporación en la empresa, asimismo determinar la escala salarial del personal y describir el marco legal de la organización.

7.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

7.2.1. Estructura Organizacional (Niveles jerárquicos y organigrama)

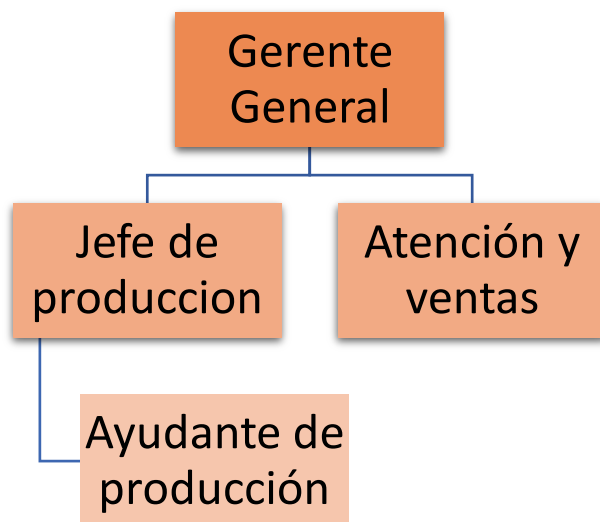
La estructura organizacional es la forma en que una empresa reparte las tareas y responsabilidades entre sus miembros para alcanzar sus objetivos.

Dicho de forma sencilla, es cómo se organiza internamente una empresa para que todo funcione bien, esto evita confusiones, mejora la eficiencia y reduce los conflictos.

Además, ayuda a que los procesos sean más fluidos, la toma de decisiones más clara y las responsabilidades estén bien delimitadas. **Fuente especificada no válida.**

Para el presente negocio, el organigrama es de tipo funcional según la clasificación por área y es de tipo según la clasificación por su orden jerárquico.

Figura 38. Organigrama



7.2.2. Descripción de puestos o manual de funciones

El manual de funciones es un documento técnico y administrativo que describe de manera detallada las responsabilidades, tareas, obligaciones y autoridad que corresponden a cada uno de los cargos dentro de una organización. Este instrumento es esencial para la gestión del talento

humano, ya que permite organizar el trabajo, definir perfiles laborales, facilitar procesos de selección y evaluación de desempeño, y evitar duplicidades o vacíos de responsabilidad. **Fuente especificada no válida.**

Tabla 44. *Manual de funciones Gerente General*

		Salteñería "NATY"	Fecha:	10/11/2025
		Código: SN 001	Lugar	Tarija - Bolivia
		Manual de funciones		
Denominación del puesto				
Nombre del puesto:		Gerente General		
Ubicación:		Nivel Estratégico		
Jefe inmediato:		-		
Número de personas a cargo:		3		
Horas de Trabajo:		8 hrs.		
Descripción del puesto				
Propósito del puesto:		Planificar, dirigir y controlar todas las operaciones administrativas, financieras y productivas de la salteñería, garantizando la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio.		
Funciones del puesto:		1. Diseñar e implementar el plan estratégico y operativo de la salteñería. 2. Definir metas de producción, ventas y calidad junto al equipo. 3. Establecer políticas de servicio al cliente y mejora continua. 4. Representar a la empresa ante instituciones, proveedores y autoridades.		
Especificaciones				

Formación:	Licenciado en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Gastronomía, Hotelería o ramas afines.
Habilidades:	➤ Liderazgo, comunicación asertiva y resolución de conflictos. ➤ Capacidad de planificación y toma de decisiones. ➤ Enfoque en calidad y servicio.
Experiencia:	Mínimo 2 años en dirección o gestión de restaurantes, cafeterías o panaderías.

Fuente: *Elaboración propia (2025).*

Tabla 45. Manual de funciones jefe de Producción

 		Salteñería "NATY"	Fecha:	10/11/2025
		Código: SN 002	Lugar	Tarija - Bolivia
		Manual de funciones		
Denominación del puesto				
Nombre del puesto:		Jefe de Producción		
Ubicación:		Nivel Táctico		
Jefe inmediato:		Gerente General		
Número de personas a cargo:		1		
Horas de Trabajo:		8 hrs.		
Descripción del puesto				
Propósito del puesto:		Planificar, organizar y supervisar el proceso de elaboración de salteñas y otros productos gastronómicos, asegurando su calidad, inocuidad, presentación y rendimiento, de acuerdo con los estándares establecidos por la empresa.		
Funciones del puesto:		1. Elaborar el plan diario y semanal de producción en coordinación con el gerente general. 2. Verificar la disponibilidad de insumos, utensilios y equipos antes de iniciar la jornada. 3. Organizar el trabajo del personal de cocina, asignando tareas y turnos. 4. Controlar el cumplimiento de los tiempos de producción y cocción. 5. Realizar controles de temperatura, manipulación e higiene alimentaria. 6. Detectar y corregir desviaciones en la calidad del producto.		

Especificaciones	
Formación:	Licenciado o técnico en Gastronomía, Panadería, Pastelería o afines.
Habilidades:	➤ Liderazgo, organización y trabajo en equipo. ➤ Rapidez, precisión y responsabilidad. ➤ Capacidad de trabajar bajo presión.
Experiencia:	Mínimo 2 años en producción de alimentos o cocina profesional.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Tabla 46. Manual de funciones Atención y ventas

 	Salteñería "NATY"	Fecha:	10/11/2025
	Código: SN 003	Lugar	Tarija - Bolivia
	Manual de funciones		
Denominación del puesto			
Nombre del puesto:	Atención y ventas		
Ubicación:	Nivel Táctico		
Jefe inmediato:	Gerente General		
Número de personas a cargo:	0		
Horas de Trabajo:	8 hrs.		
Descripción del puesto			
Propósito del puesto:	Brindar una atención cordial, eficiente y de calidad a los clientes, garantizando una excelente experiencia de compra y el cumplimiento de los objetivos de ventas, imagen y fidelización de la salteñería.		
Funciones del puesto:	1. Recibir, saludar y atender a los clientes de manera amable y profesional. 2. Tomar pedidos correctamente (en mostrador, teléfono o redes sociales). 3. Resolver dudas o reclamos con actitud positiva y orientación al servicio.		

	4. Asegurar que los productos sean entregados calientes, completos y en buen estado. 5. Mantener el área de atención y mesas limpia, ordenada y presentable.
Especificaciones	
Formación:	Bachiller o Técnico en Gastronomía, Administración, Marketing o afines.
Habilidades:	➤ Comunicación clara y actitud positiva. ➤ Empatía, proactividad y responsabilidad. ➤ Trabajo en equipo y bajo presión.
Experiencia:	Mínimo 6 meses en atención al cliente, ventas o gastronomía.

Fuente: *Elaboración propia (2025).*

Tabla 47. Manual de funciones Ayudante de producción

 	Salteñería "NATY"	Fecha:	10/11/2025
	Código: SN 004	Lugar	Tarija - Bolivia
	Manual de funciones		
Denominación del puesto			
Nombre del puesto:	Ayudante de Producción		
Ubicación:	Nivel Operativo		
Jefe inmediato:	Jefe de Producción		
Número de personas a cargo:	0		
Horas de Trabajo:	8 hrs.		
Descripción del puesto			
Propósito del puesto:	Planificar, organizar y supervisar el proceso de elaboración de salteñas y otros productos gastronómicos, asegurando su calidad, inocuidad, presentación y rendimiento, de acuerdo con los estándares establecidos por la empresa.		
Funciones del puesto:	1. Preparar y porcionar ingredientes según las recetas establecidas (carnes, condimentos, masa, etc.). 2. Colaborar en la elaboración de la masa, relleno y armado de las salteñas. 3. Asistir en el horneado, enfriado y empaquetado de los productos. 4. Mantener el orden y limpieza durante y después de la jornada de producción. 5. Cumplir con las instrucciones del jefe de producción en cada etapa del proceso.		
Especificaciones			

Formación:	Nivel medio o capacitación en gastronomía o panadería (deseable).
Habilidades:	➤ Rapidez, disciplina y responsabilidad. ➤ Trabajo en equipo y bajo presión. ➤ Buen estado físico y disposición al aprendizaje.
Experiencia:	Mínimo 6 meses en producción de alimentos en panadería, salteñería o producción de alimentos.

Fuente: Elaboración propia (2025).

7.3. PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Para poder cubrir con todos los puestos del organigrama se procede a hacer el reclutamiento y selección del personal de acuerdo a los requerimientos de cada puesto, de esta manera poder contar con el personal idóneo y capacitado en cada área de la salteñería.

7.3.1. Reclutamiento

Al ser una empresa nueva en el mercado se procede a hacer el reclutamiento del personal necesario, redactando una convocatoria clara la cual debe contar con los siguientes requisitos:

- Nombre del puesto
- Requisitos mínimos
- Lugar de trabajo
- Horario
- Documentos requeridos
- Fecha límite de postulación
- Contacto (WhatsApp, correo o dirección física) (ver anexo 5)

Mismo que será publicado en diferentes grupos de redes sociales como Facebook, Instagram, anuncio de WhatsApp o a través desde las páginas oficiales de la salteñería.

7.3.2. Selección

Al momento de seleccionar a la persona adecuada para cada puesto se aplicarán las siguientes técnicas:

- **Entrevistas:** Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato. Serán entrevistas breves (10–15 minutos) enfocadas en actitud, compromiso y honestidad.

- **Prueba o exámenes de conocimiento o capacidad:** Las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio, esto permitirá evaluar habilidades reales, higiene, rapidez y actitud de colaboración.
- **Exámenes de personalidad:** Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter-adquiridos o por el temperamento-innatos.

7.4. MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

7.4.1. SEPREC

Esta entidad otorga los siguientes certificados con QR adjunto cada uno, al realizar el trámite completo cumpliendo todos los requisitos (Ver Anexo 6-7).

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

Costo total del trámite: 647 Bs

7.4.2. Gestora Pública A.F.P.

Esta entidad afilia a los empleadores y trabajadores para la pensión de vejez, al realizar el trámite completo cumpliendo todos los requisitos.

Costo total del trámite fotocopias: 10 Bs

7.4.3. C.N.S. Caja Nacional de Salud

Esta entidad afilia a empleadores 2 y trabajadores 6, el costo por empleador y trabajador es de 100 Bs, al realizar el trámite completo cumpliendo todos los requisitos.

Costo total del trámite: 400 Bs

7.4.4. Alcaldía municipal

Esta entidad otorga la licencia de funcionamiento, al realizar el trámite completo cumpliendo todos los requisitos.

Según la clasificación del comercio en Tarija-Bolivia.

Costo total del trámite: 101 Bs

7.4.5. S.I.N. Servicio de Impuestos Nacionales

Esta entidad otorga el N.I.T. Número de Identificación Tributario, al realizar el trámite completo cumpliendo todos los requisitos.

Costo total del trámite: 0 Bs es completamente gratuito.

7.4.6. Ministerio de Trabajo

Esta entidad registra a todos los empleadores de empresas registradas en SEPREC, al realizar el trámite completo cumpliendo todos los requisitos, otorga el certificado R.O.E. Registro Obligatorio de Empleadores que es fundamental poseer para realizar otros trámites. '

Costo total del trámite: 0 Bs es completamente gratuito.

CAPÍTULO VIII

PLAN FINANCIERO

8.1.PLAN FINANCIERO

El presente Plan Financiero tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica y financiera para la puesta en marcha de una empresa del rubro gastronómico dedicada a la producción y comercialización de salteñas en la ciudad de Bermejo. Este análisis detalla los ingresos y costos, buscando determinar la sostenibilidad del negocio en un horizonte de cinco años.

El análisis incluye la estimación de ingresos por ventas, considerando la demanda esperada y la capacidad de producción, así como los costos operativos y gastos administrativos que inciden en la rentabilidad.

8.1.1. PLAN DE INVERSIÓN

El plan de inversión está compuesto por la compra o adquisición de activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, este último correspondiente a la producción de 2 meses, puesto que se espera iniciar la producción del mes 3 con las ganancias obtenidas por las ventas de los anteriores meses.

8.1.1.1.Inversión en Activos Fijos

Se considera la adquisición de los siguientes activos fijos:

Tabla 48. *Activos físicos*

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
EQUIPAMIENTO DE COCINA			
Mesas de acero inoxidable	1	4.500	4.500
Balanza Digital	2	80	160
Licuadaora	1	500	500
Ollas de acero	2	180	360
Sartenes de acero	2	150	300
Cuchillos, tablas, utensilios varios	1	800	800
Vitrinas térmicas	1	2.000	2.000
Bandejas de aluminio	6	90	540
Utensilios de servicio (juego completo)	1	2.500	2.500

Basureros	3	50	150
MAQUINARIA			
Cocina a gas	1	3.500	3.500
Horno industrial a gas	1	5.000	5.000
Amasadora eléctrica	1	8.500	8.500
Refrigerador	1	6.000	6.000
Extractor de aire	1	6.230	6.230
AMBIENTACIÓN Y DECORACIÓN			
Decoración y Pintura	1	7.500	7.500
Diseño e identidad visual	1	450	450
Señalética	4	15	60
BAÑOS			
Espejos	2	150	300
Decoración	2	30	60
Señalética	2	15	30
ALMACÉN			
Materiales de limpieza	2	300	600
TOTAL			50.040

La inversión en activos fijos representa los bienes tangibles necesarios para el funcionamiento operativo de la Salteñería. Estos activos incluyen equipamiento de cocina, maquinaria, mobiliario, elementos de ambientación y artículos para los diferentes espacios del local. En el cuadro se observa una inversión total de Bs 50.040, monto que permite dotar al emprendimiento de las condiciones adecuadas para la producción, conservación y venta del producto.

El equipamiento de cocina constituye una parte importante de la inversión, ya que garantiza la eficiencia en la preparación y manipulación de los alimentos. En cuanto a la maquinaria, la inversión contempla equipos de mayor valor, como la amasadora eléctrica, el horno industrial, el refrigerador y el extractor de aire, esenciales para optimizar los tiempos de producción, asegurar condiciones higiénicas adecuadas y conservar la frescura de los insumos.

Asimismo, se destina un monto a la ambientación y decoración del local, lo que contribuye a crear una identidad visual atractiva y coherente con la imagen del negocio, además de brindar comodidad y una buena experiencia al cliente. Finalmente, se incluyen artículos para el área de baños y almacén, que completan la infraestructura básica requerida para operar de manera eficiente.

Tabla 49. *Inversión de muebles y enseres*

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Mostrador de atención	1	2500	2.500
Estantes	2	750	1.500
Sillas para clientes	20	50	1.000
Mesas para clientes	5	100	500
Anaqueles de almacenamiento	1	800	800
Mostrador de caja	1	320	320
TOTAL			6.620

La inversión en muebles y enseres, que asciende a Bs 6.620, está destinada a equipar las áreas de atención al cliente y de trabajo interno. Incluye elementos que contribuyen tanto a la funcionalidad operativa del negocio como al confort de los clientes. Esta dotación asegura un ambiente ordenado, cómodo y adecuado para la prestación del servicio.

Tabla 50. *Inversión de equipos tecnológicos*

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Computadora	1	5.000	5.000
Celular	1	1.800	1.800
TOTAL			6.800

La inversión en equipos de computación asciende a Bs 6.800 e incluye la adquisición de una computadora y un teléfono celular. Estos recursos son esenciales para la gestión administrativa del negocio, el registro de ventas y la comunicación con proveedores y clientes.

Adicionalmente, se debe considerar la depreciación de los activos fijos, este es un factor clave en la gestión financiera del proyecto, ya que permite reflejar el desgaste y la pérdida de valor de

los activos a lo largo del tiempo. En este análisis, se aplicó un método de depreciación lineal, distribuyendo el costo de los activos en función de su vida útil.

Tabla 51. Depreciación anual

Detalle	Inversión	Porcentaje de Depreciación anual	Depreciación por año				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipamiento	50.040	12,50%	6.255	6.255	6.255	6.255	6.255
Muebles y Enseres	6.620	10%	662	662	662	662	662
Equipo de Computación	6.800	25%	1.700	1.700	1.700	1.700	
TOTAL, DEPRECIACIÓN			8.617	8.617	8.617	8.617	6.917

En el cuadro se observa una depreciación anual promedio de Bs 8.617, calculada con base en los porcentajes establecidos según la naturaleza de cada bien. Este registro contable se considera en el flujo de caja.

8.1.1.2. Inversión diferida

Se consideran la siguiente inversión en activos diferidos:

Tabla 52. Activos diferidos

Detalle	Inversión total
SEPREC	647
Gestora AFP	10
CNS Caja Nacional de Salud	400
Alcaldía municipal	101
TOTAL	1.158

La inversión diferida asciende a Bs 1.158 y corresponde a los gastos previos al inicio de operaciones, necesarios para formalizar la Salteñería y cumplir con los requisitos legales y administrativos. Incluye pagos al SEPREC, Gestora AFP, Caja Nacional de Salud y Alcaldía Municipal, los cuales permiten la inscripción, registro y obtención de las autorizaciones pertinentes para el funcionamiento del negocio. Este tipo de inversión, aunque no genera

beneficios directos inmediatos, resulta indispensable para garantizar la legalidad y operatividad del emprendimiento.

8.1.1.3.Capital de Trabajo

Se consideran la siguiente inversión en capital de trabajo:

Tabla 53. *Inversión en capital de trabajo*

Detalle	Precio mensual	Cantidad de Meses	Inversión total
Costos Fijos	9.669	2	19.338
Costos Variables	22.053	2	44.106
TOTAL			63.444

El capital de trabajo representa los recursos financieros necesarios para cubrir los costos operativos del negocio durante sus primeros meses de funcionamiento, asegurando la continuidad de las operaciones hasta alcanzar un equilibrio financiero. Para este proyecto, se consideró un capital de trabajo equivalente a dos meses de costos operativos, lo que permitirá afrontar gastos como la compra de insumos, pago de salarios, servicios básicos y otros compromisos recurrentes.

8.1.1.4.Inversión Total

La suma asciende:

Tabla 54. *Inversión total*

Nº	Detalle	Total
1	Activos Fijos	63.460
2	Inversión Diferida	1.158
3	Capital de Trabajo	63.444
TOTAL		128.062,00

La inversión total representa los recursos indispensables para la instalación y el inicio de actividades del emprendimiento. Comprende tanto los bienes físicos como los requerimientos administrativos y el capital necesario para operar durante la etapa inicial.

8.1.2. FINANCIAMIENTO

El proyecto será financiado mediante una combinación de capital propio y crédito otorgado por una entidad financiera, cada uno representando el 50% de la inversión total. Esta estructura de financiamiento permite reducir la carga financiera inicial sobre el inversionista, mientras se aprovecha el apalancamiento para optimizar la rentabilidad del negocio.

Tabla 55. *Inversión total*

TOTAL INVERSIÓN	128.062,00
INVERSIÓN DE LOS SOCIOS	64.031,00
FINANCIAMIENTO BANCARIO	64.031,00

El crédito será gestionado a un plazo de 5 años con una tasa de interés del 11,5, asegurando que el flujo de caja del proyecto pueda cubrir las obligaciones financieras sin comprometer la estabilidad operativa.

Tabla 56. *Amortización*

Tiempo	Monto de la Deuda	Pago a Capital	Interés	Cuota	Saldo
0	64.031,00				
1	64.031,00	10.179,76	7.363,57	17.543,33	53.851,24
2	53.851,24	11.350,43	6.192,89	17.543,33	42.500,80
3	42.500,80	12.655,73	4.887,59	17.543,33	29.845,07
4	29.845,07	14.111,14	3.432,18	17.543,33	15.733,93
5	15.733,93	15.733,93	1.809,40	17.543,33	0,00

La amortización de la deuda se estructuró en un periodo de cinco años, partiendo de un monto inicial de Bs 64.031,00. El plan contempla pagos anuales que combinan capital e intereses, manteniendo una cuota constante de Bs 17.543,33 por año, lo que equivale a un pago mensual aproximado de Bs 1.461,94.

8.1.3. ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos del proyecto se divide en costos fijos y costos variables. Los costos fijos incluyen aquellos gastos que no dependen del nivel de producción, como alquiler, salarios,

gastos administrativos y servicios básicos. Por otro lado, los costos variables están directamente relacionados con el volumen de producción e incluyen materias primas, insumos, envases y costos de distribución.

8.1.3.1. Costos fijos

Se consideran los siguientes costos fijos:

Tabla 57. Servicios Básicos

Nº	Detalle	Costo por mes	Cantidad	Costo Anual
1	Alquiler	2500	12	30.000
2	Electricidad	150	12	1.800
3	Agua	70	12	840
4	Gas	100	12	1.200
4	Internet	169	12	2.028
TOTAL		3.009		35.868

Los servicios básicos representan los gastos recurrentes necesarios para el funcionamiento diario de la Salteñería. Incluyen alquiler, electricidad, agua, gas e internet, los cuales son indispensables para mantener la operación, garantizar la continuidad del servicio y proporcionar un ambiente adecuado tanto para el personal como para los clientes. El monto anual de Bs 35.868 refleja el compromiso financiero que el negocio debe asumir periódicamente para asegurar su operatividad y sostenibilidad.

Tabla 58. Sueldos y Salarios

Puesto	Total, Ganado	Gestora	Liquido Pagable
Gerente General	1.500	191	1.309
Jefe de Producción	1.500	191	1.309
Atención y Ventas	1.375	175	1.200
Ayudante de Producción	1.375	175	1.200
TOTAL	5.750	731	5.019

En cuanto a los sueldos y salarios, se consideró una estructura salarial basada en los roles clave dentro del proyecto, estos incluyen personal administrativo y de producción, cada uno con una

remuneración adecuada a sus responsabilidades y experiencia. Es valido aclarar, que la Salteñería funciona en la mañana por lo que el equipo de trabajo cumplirá media jornada.

Tabla 59. Beneficios Sociales

Puesto	Total, Ganado	CNS	Indemnización	Aguinaldo	Total
		10%	8,33%	8,33%	
Gerente General	1.500	150	124,95	124,95	400
Jefe de Producción	1.500	150	124,95	124,95	400
Atención y Ventas	1.375	137,5	114,54	114,5375	367
Ayudante de Producción	1.375	137,5	114,54	114,5375	367
Total	5.750	575	479	479	1.532,95

Los beneficios sociales representan los compromisos laborales adicionales al salario base que la empresa asume con su personal, cumpliendo con la normativa laboral vigente. Estos incluyen aporte al CNS (10%), indemnización (8,33%) y aguinaldo (8,33%). El cuadro muestra el desglose por puesto, evidenciando que los beneficios totales anuales ascienden a Bs 1.532,95. Este monto refleja la responsabilidad de la Salteñería de garantizar derechos sociales y condiciones laborales justas, contribuyendo al bienestar del personal y a la estabilidad operativa del negocio.

Tabla 60. Gastos Administrativos

Nº	Detalle	Costo por mes	Cantidad	Costo por año
1	Material de escritorio	30	12	360
2	Gastos de Marketing	250	12	3.000
3	Otros gastos de promoción	50	12	600
4	Material de limpieza	80	12	960
5	Talonnario de pedidos	30	12	360
6	Mantenimiento de letrero luminoso	100	4	400
7	Uniformes de personal	480	1	480
TOTAL		1020		6.160

Los gastos administrativos representan los costos recurrentes necesarios para la gestión operativa de la Salteñería, sin estar directamente relacionados con la producción. Incluyen material de escritorio, gastos de marketing, promoción, limpieza, talonarios de pedidos, mantenimiento de letreros y uniformes de personal, entre otros.

8.1.3.2. Costos variables

Para la determinación de los costos variables se consideró una producción inicial de 200 salteñas diarias, cifra inferior a la demanda estimada, con el objetivo de reflejar un escenario realista para el inicio de operaciones. Esta estimación permite contemplar la adaptación progresiva del negocio a la demanda real del mercado, evitando sobreproducción y optimizando el uso de insumos.

Tabla 61. Costos variables directos

Nº	Insumo	Cantidad	Unidad	Precio unitario	Costo diario	Costo mensual
1	Harina de trigo (25 kg)	12,5	Kilos	9	113	3.375
2	Carne de res picada	7	Kilos	57	399	11.970
3	Carne de pollo	5	Kilos	24	120	3.600
4	Papa	0,30	Arroba	42	13	378
5	Verduras	1	Global	15	15	450
6	Condimentados	1	Global	5	5	150
7	Aceitunas	1	Global	10	10	300
8	Huevos	1	Global	25	25	750
9	Azúcar	1	Global	8	8	240
10	Manteca	1	Global	18	18	540
TOTAL					713	21.753

El cuadro de costos variables directos muestra los insumos necesarios para la producción de 200 salteñas diarias, reflejando el gasto asociado directamente a la elaboración del producto. El costo diario de Bs 713 permite proyectar el gasto mensual en Bs 21.753, lo que facilita la planificación financiera y la estimación de la rentabilidad del negocio. Esta información es esencial para un control eficiente de los recursos y evitando desperdicios durante la etapa inicial de operaciones.

Tabla 62. Costos variables indirectos

Nº	Detalle	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Costo total
1	Material de empaque	1	Global	300	300,00
TOTAL					300

Los costos variables indirectos representan aquellos gastos asociados a la producción que no forman parte directa del producto, pero que son necesarios para su comercialización. En este caso, se incluye el material de empaque, como ser, servilletas, bolsas plásticas, papel sabana, etc.

8.1.3.3.Determinación del costo unitario

En cuanto al costo de producción unitario, se realizan los siguientes cálculos:

Tabla 63. Costo unitario

Costos fijos	9.759
Costos Variables	22.053
TOTAL, COSTOS	31.812
Unidades por producir	6.000
COSTO UNITARIO	5,30

El costo unitario de Bs 5,30 refleja el valor promedio de producción de cada salteña considerando los costos mensuales, tanto fijos como variables, y la producción estimada de 6.000 unidades durante el mes. Este indicador permite dimensionar la inversión necesaria por unidad y constituye una referencia clave para la fijación de precios, la planificación de ingresos y la evaluación de la rentabilidad del emprendimiento.

8.2.PROYECCIÓN DE INGRESOS

La proyección de ingresos se basa en la estimación de ventas previstas para cada período, considerando factores como la capacidad de producción y la demanda del mercado.

Tabla 64. Proyección de ingresos

AÑOS	1	2	3	4	5
Crecimiento Porcentual		1,36%	1,36%	1,36%	1,36%
Cantidad de Unidades a vender (Mensual)	6.000	6.082	6.164	6.248	6.333
Precio Unitario	6	6	6	6	6
Ingreso Mensual	36.000,00	36.489,60	36.985,86	37.488,87	37.998,71
Ingreso Anual	432.000,00	437.875,20	443.830,30	449.866,39	455.984,58

La proyección de ingresos se construye considerando la cantidad de salteñas a vender mensualmente y el precio unitario de Bs 6, aplicando un crecimiento anual del 1,36% para reflejar el aumento esperado en la demanda. Se estima que las ventas mensuales inicien en 6.000 unidades, alcanzando 6.333 unidades al quinto año, lo que genera ingresos anuales crecientes desde Bs 432.000 en el primer año hasta Bs 455.984,58 en el quinto año.

Esta proyección permite anticipar la capacidad de generación de ingresos del negocio, evaluar su rentabilidad futura y planificar la estrategia financiera y operativa necesaria para sostener el crecimiento previsto.

8.2.1. Impuestos

Los impuestos representan una obligación financiera que la empresa debe cumplir y que impacta directamente en la rentabilidad del negocio. En este caso, debido al tipo de negocio que representa este plan, puede ser categorizado como régimen simplificado, teniendo que cumplir con obligaciones tributarias con un monto fijo en pagos bimestrales.

Tabla 65. Capital

Categoría	Capital	Pago Bimestral
1	12.001 – 15.000 Bs.	47 Bs.
2	15.001 – 18.700 Bs.	90 Bs.
3	18.701 – 23.500 Bs.	147 Bs.
4	23.501 – 29.500 Bs.	158 Bs.
5	29.5001 – 37.000 Bs.	200 Bs.
6	37.001 – 60.000 Bs.	350 Bs.

Según la inversión y el capital con el que se inicia la actividad, el negocio se ubica en la categoría 6, lo que implica un pago bimestral de Bs 350. Esta clasificación permite cumplir con las obligaciones tributarias de manera proporcional al capital del emprendimiento, garantizando la legalidad de la operación sin afectar de forma significativa la liquidez, y facilita la planificación financiera y la estimación de la rentabilidad del proyecto.

8.3.FLUJO DE CAJA

El flujo de caja representa la entrada y salida de dinero en el negocio durante un período determinado, permitiendo evaluar la liquidez, la capacidad de cumplir obligaciones financieras y la sostenibilidad operativa del proyecto.

Tabla 66. *Flujo de caja*

GESTIONES	0	2026	2027	2028	2029	2030
DETALLE DE INGRESOS		432.000,00	437.875,20	443.830,30	449.866,39	541.683,58
Ventas		432.000,00	437.875,20	443.830,30	449.866,39	455.984,58
(+) Valor residual		0,00	0,00	0,00	0,00	22.075,00
(+) Capital de operaciones						63.624,00
DETALLE DE EGRESOS		369.599,99	401.411,99	401.411,99	401.411,99	401.411,99
(-) Inversión Fija	63.460,00					
(-) Inversión Diferida	1.158,00					
(-) Capital de Operaciones	63.624,00					
(-) Costos Variables		242.583,00	264.636,00	264.636,00	264.636,00	264.636,00
UTILIDAD BRUTA		189.417,00	173.239,20	179.194,30	185.230,39	277.047,58
Costos fijos		107.349,00	117.108,00	117.108,00	117.108,00	117.108,00
UTILIDAD ANTES DE INT. E IMP. (UAI)		82.068,00	56.131,20	62.086,30	68.122,39	159.939,58
(-) Costos Financieros		7.373,92	6.201,60	4.894,46	3.437,01	1.811,94
(-) Depreciaciones		8.617,00	8.617,00	8.617,00	8.617,00	6.917,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		66.077,09	41.312,60	48.574,84	56.068,39	151.210,63

(-) Impuestos de ley (Régimen simplificado)	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	2.100,00	
UTILIDAD NETA	63.977,09	39.212,60	46.474,84	53.968,39	149.110,63	
(+) Depreciación	8.617,00	8.617,00	8.617,00	8.617,00	6.917,00	
(-) Amortización del Préstamo	10.194,07	11.366,39	12.673,52	14.130,98	15.756,04	
FLUJO DE CAJA NETO	-128.242,00	62.400,01	36.463,21	42.418,32	48.454,41	140.271,59

El flujo de caja proyectado para los primeros cinco años del proyecto, refleja la capacidad de la empresa para generar efectivo, cubriendo tanto los gastos operativos como las inversiones y proporciona una visión clara de la liquidez disponible para el pago de deudas y otras obligaciones.

El flujo de caja neto refleja la disponibilidad de efectivo del negocio tras considerar ingresos, egresos, amortización de préstamos y depreciaciones. Inicialmente, se presenta un flujo negativo de Bs -128.242 debido a la inversión inicial en activos fijos, inversión diferida y capital de trabajo. A partir del primer año de operación, el flujo se vuelve positivo, mostrando un crecimiento progresivo que alcanza Bs 140.271,59 al quinto año. Este comportamiento evidencia que la Salteñería genera suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones, mantener la operación y sostener la inversión, constituyendo un indicador clave de la viabilidad financiera y sostenibilidad del proyecto.

8.3.1. Indicadores financieros

Asimismo, se realizó el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), Beneficio/Costo (B/C) y Periodo de Recuperación de Capital (PRK) que son indicadores clave para evaluar la viabilidad y rentabilidad del proyecto a lo largo del tiempo.

VAN	Bs207.166,78
TIR	35%
B/C	1,62
PRK	1,805710

- El VAN representa la diferencia entre el valor presente de los ingresos futuros esperados y la inversión inicial, descontando los flujos a una tasa determinada. Un VAN positivo indica que el proyecto genera valor adicional sobre el capital invertido.

En este proyecto, el VAN es de Bs 207.166,78, calculado con una tasa de descuento del 15%, lo que demuestra que la inversión no solo se recupera, sino que genera un excedente significativo. Esto evidencia la rentabilidad y viabilidad financiera del emprendimiento, asegurando que los flujos futuros superan la inversión inicial.

- La TIR es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos futuros con la inversión inicial, reflejando la rentabilidad anual esperada del proyecto.

La TIR calculada es de 35%, superando tanto la tasa de descuento utilizada para el VAN (15%) como la tasa de interés del préstamo (11,5%). Esto indica que el proyecto es financieramente atractivo, capaz de generar ganancias suficientes para cubrir el costo del financiamiento y brindar un retorno adecuado a los inversionistas.

- El índice B/C compara los beneficios totales esperados con los costos totales de la inversión. Un valor mayor a 1 indica que los beneficios superan los costos, confirmando la rentabilidad del proyecto.

Con un B/C de 1,62, el proyecto genera Bs 1,62 por cada boliviano invertido, lo que demuestra que los ingresos proyectados superan ampliamente la inversión realizada y respalda su viabilidad económica y sostenibilidad.

- El PRK mide el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial a partir de los flujos de caja generados por el proyecto. Un PRK más corto indica una recuperación rápida y menor riesgo financiero.

El PRK de 1,81 años señala que la inversión se recuperará en menos de dos años, lo que ofrece seguridad y liquidez a los inversionistas y permite planificar la reinversión o distribución de utilidades de manera anticipada.

Estos indicadores financieros muestran que la puesta en marcha del presente plan de negocios es viable y rentable, con flujos de caja positivos, recuperación de la inversión en un plazo razonable y un retorno superior al costo del financiamiento. La combinación de un VAN positivo, una TIR elevada, un B/C superior a 1 y un PRK corto respalda la sostenibilidad económica y la capacidad del negocio para generar valor.

Estos resultados ofrecen confianza y constituyen una base sólida para la planificación operativa y estratégica del emprendimiento.

8.4.PUNTO DE EQUILIBRIO

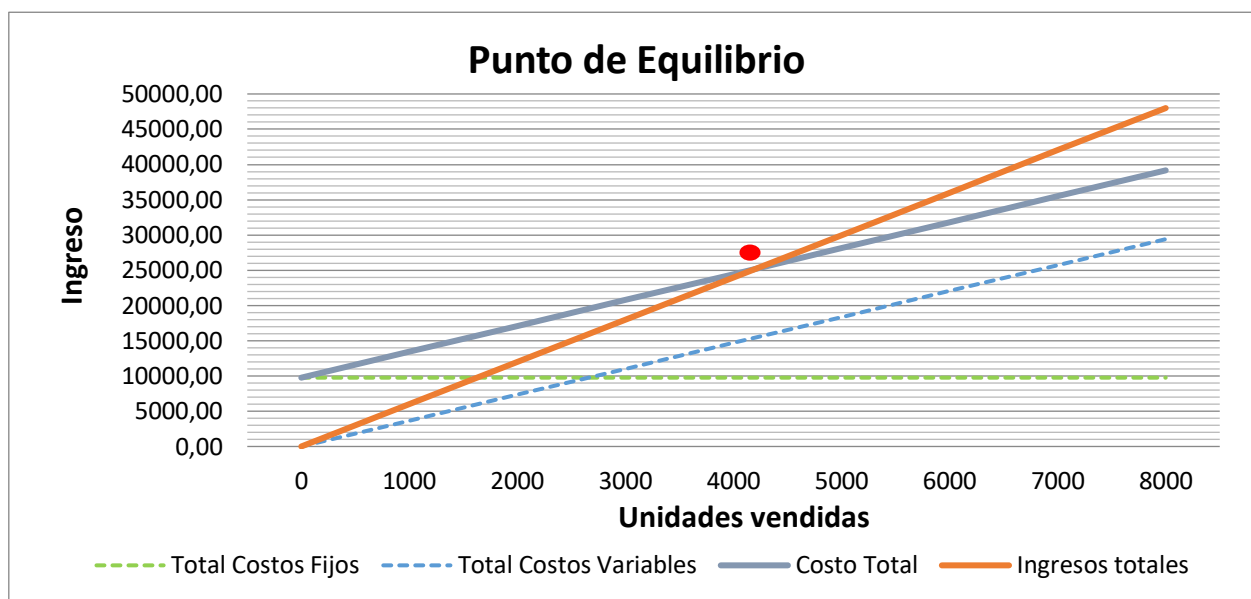
El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos totales igualan a los costos totales (fijos y variables), de manera que la empresa no genera ni pérdidas ni ganancias. Representa el mínimo volumen de producción o ventas necesario para cubrir los costos y a partir del cual comienza a generar utilidades.

Tabla 67. *Punto de equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO			
Datos:			
Total costos Fijos	= 9759,00	Unidades	= 6000
Total costos Variables	= 22053,00	CVu	= 3,68
Precio	= 6,00		
Unidades (Q) =	4198	Ingreso (P) =	25189,9

El cálculo realizado del punto de equilibrio indica que es necesario vender aproximadamente 4198 unidades al mes (140 unidades diarias) para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables, sin generar pérdidas ni ganancias. El ingreso correspondiente a este nivel de ventas es 25.189,90 Bs. por mes y a partir de esa cantidad, el proyecto empieza a generar utilidades.

Figura 39. Gráfico punto de equilibrio



CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

9.1.CONCLUSIONES

- El estudio demuestra la viabilidad y factibilidad de crear la “*Salteñería Naty*” en el municipio de Bermejo. El análisis técnico, comercial y financiero evidencia que el emprendimiento es sostenible en el tiempo, cuenta con una demanda potencial significativa y responde a una necesidad real del mercado local, donde la oferta actual es limitada y predominantemente informal.
- A través de los modelos PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter, se identificaron factores favorables como el crecimiento económico moderado de la región, la ubicación estratégica de Bermejo en la frontera con Argentina, y el interés creciente por el consumo de alimentos tradicionales con estándares de higiene y calidad. Las amenazas se relacionan principalmente con la competencia informal y la volatilidad en los precios de insumos alimentarios.
- Los resultados de la encuesta indican que el 97% de los encuestados probaría una nueva salteñería con productos variados, de calidad y presencia en redes sociales, lo que confirma una alta aceptación potencial. El público valora principalmente el sabor, la higiene y la atención al cliente, mientras que el precio tiene una importancia secundaria siempre que se garantice calidad.
- La propuesta de la “*Salteñería Naty*” se ajusta plenamente a las preferencias del consumidor local. La incorporación de jugos naturales artesanales y nuevas variedades de salteñas constituye un elemento diferenciador que incrementa su competitividad frente a la oferta existente.
- Las estrategias planteadas en el modelo de las 4P (producto, precio, plaza y promoción) permitirán posicionar a la salteñería en el mercado bermejeño. La presencia digital activa mediante redes sociales se perfila como el principal canal de promoción y fidelización, complementado por la venta directa en local y el servicio a domicilio.
- El análisis de la proyección de la demanda, que estima más de 112.000 unidades vendidas anualmente, junto con los cálculos de inversión y flujo de caja, confirma que el proyecto generará rentabilidad positiva a corto plazo. La estructura organizacional propuesta garantiza una operación eficiente y una adecuada gestión de recursos humanos y materiales.

- El análisis financiero demuestra que la “*Salteñería Naty*” es rentable y viable económicamente, con una inversión total de Bs 128.062 y una recuperación en menos de dos años ($PRK = 1,81$). Los indicadores financieros —VAN positivo de Bs 207.166,78, TIR de 35% y B/C de 1,62— confirman que el proyecto genera beneficios superiores a los costos y asegura una rentabilidad sostenida en el tiempo.
- El emprendimiento contribuirá al desarrollo económico local mediante la creación de empleos directos e indirectos, la dinamización del comercio de insumos regionales y la promoción de la gastronomía tradicional boliviana, fortaleciendo la identidad cultural y la innovación en el rubro gastronómico fronterizo.

9.2.RECOMENDACIONES

- Se recomienda mantener una gestión administrativa formal, con registros contables actualizados y cumplimiento de las normativas sanitarias y tributarias, para garantizar la sostenibilidad y credibilidad del negocio.
- Implementar campañas constantes en redes sociales (Facebook, Instagram y TikTok) que destaquen la calidad, el proceso artesanal y las promociones, fomentando la interacción con los clientes y la construcción de una marca sólida.
- Introducir periódicamente nuevas variedades de salteñas y bebidas complementarias, considerando sabores regionales y opciones saludables, para mantener el interés del cliente y diferenciarse de la competencia.
- Establecer un sistema de control de costos de producción y ventas, destinando parte de las utilidades a la mejora de infraestructura, tecnología y expansión del negocio.
- Invertir en la formación del equipo de trabajo en atención al cliente, buenas prácticas de manufactura e higiene, con el fin de asegurar la calidad constante del producto y del servicio.