

SEGUNDA
PARTE

DESARROLLO
DEL PLAN DE
NEGOCIO

NATURALEZA DEL PROYECTO

FÁBRICA DE GALLETAS ARTESANALES

“GANUT” S.R.L.

1. NATURALEZA DEL PROYECTO

En la naturaleza del proyecto definimos cuál es nuestro negocio, el producto que se va a ofrecer, los motivos que justifican desarrollar este plan, cuáles son las necesidades que satisface, definiremos el nombre de la empresa, la ubicación, el tamaño, la misión que persigue, los objetivos que se plantea alcanzar, entre otros aspectos relevantes.

1.1. DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO DE LA EMPRESA.

La idea de producto consiste en crear un producto mejorado a partir de las galletas artesanales ya existentes, a través de procesos necesarios que aseguren la calidad e higiene de los mismos, otorgándoles un mayor valor nutritivo.

Los productos que ofrecerá la empresa son: Las galletas artesanales dulces, las galletas artesanales con stevia para diabéticos y las galletas artesanales de quinua elaboradas con harina de quinua. Estas galletas serán altamente nutritivas, ya que los insumos empleados para su producción son reconocidos por su gran contenido proteico y su aporte saludable al cuerpo, como por ejemplo, la quinua provee al cuerpo humano energía, proteínas, fibra y minerales que mejora el desarrollo de las células cerebrales, procesos de aprendizaje, memorización, raciocinio y crecimiento físico. La stevia natural es un gran beneficio para las personas que padecen de diabetes porque regula los niveles de glucosa en la sangre, además reduce la ansiedad por la comida o

sea que es un aliado idóneo para perder peso, al regular la insulina el cuerpo almacena menos grasa.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

En Bolivia atravesamos una serie de cambios de tipo demográfico y social, que modifican las expectativas de vida. Una muestra clara de este cambio la dan las nuevas preferencias que toman fuerza en el consumo de alimentos, asociadas a la búsqueda de un estilo de vida saludable. Esto hace que el mercado sea cada vez más exigente en cuanto a calidad e higiene de los mismos y que contengan un alto valor nutritivo mejorando el funcionamiento del cuerpo y de la salud.

La idea de negocio nace al observar esa necesidad en el mercado, de productos nutritivos, elaborados higiénicamente y de calidad, que permitan mantener una vida saludable. Por lo mismo es que se pretende ofrecer a la población tarijeña, galletas artesanales con alto valor nutritivo, elaboradas en base a harina de trigo fortificada, harina de quinua y stevia natural; manteniendo elevados estándares de higiene en los procesos de elaboración, almacenamiento y distribución del producto, que garanticen la calidad de los mismos. También es importante señalar que en la ciudad de Tarija no se cuenta con una empresa que se dedique a la producción de galletas artesanales en grandes cantidades, existiendo solo pequeños productores entre ellos, familias y panaderías, que presentan muchas falencias en cuanto a su producción, distribución, calidad, empaque e higiene.

Asimismo, considerando que la empresa, es el motor principal del crecimiento de la economía, esta idea de negocio pretende contribuir a través de sus impuestos y movimiento económico en los demás sectores relacionados y al

desarrollo del país a través de la generación de oportunidades económicas sostenibles de trabajo digno para la población.

Es así que por medio de un plan de negocios se espera recoger toda la información necesaria para valorar este negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha, pretendemos además demostrar la viabilidad de este negocio; plasmando en este documento la idea de llevar a cabo este emprendimiento en el futuro, permitiendo que éste se base en decisiones científicas y no en la intuición, haciendo más probable el éxito de la nueva empresa.

1.3. NOMBRE DE LA EMPRESA

Nuestra empresa se denominará fábrica de galletas artesanales “GANUT” S.R.L. Se denominan artesanales puesto que la receta a emplear en la elaboración es de aquellas galletas artesanales que actualmente se venden en el mercado, donde se utilizan insumos naturales y la cantidad mínima de químicos, a diferencia de las empresas industriales. La diferencia con las galletas artesanales existentes, se centra en el cuidado riguroso de la higiene en todo el proceso de producción. Con respecto a la tecnología para el proceso de fabricación se empleará maquinaria básica que se utiliza en una panadería, sin la necesidad de incurrir en grandes inversiones.

Con relación al nombre de la empresa (GANUT), este hace referencia a las “*galletas nutritivas*” que pretende ofrecer a la población, este nombre surge de una selección de diversos nombres, de los cuales consideramos que es el más adecuado para nuestra empresa (Ver Anexo N° 6). A continuación se presenta el logotipo que representará a la empresa, junto con el slogan “*La galleta que te alimenta*”, puesto que nuestro propósito es hacer conocer a la población que es un producto altamente nutritivo y favorable para la salud.

GRÁFICA N° 1



1.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

La fábrica de galletas artesanales “GANUT” S.R.L. presentará las siguientes características:

1.4.1. TIPO DE EMPRESA.

La fábrica de Galletas Artesanales “GANUT” S.R.L. se clasificará dentro de las empresas industriales, debido a que se dedicará a la transformación de materia prima e insumos (harina de trigo, harina de quinua, maicena, azúcar, stevia, leche, huevo y demás ingredientes) en galletas.

1.4.2. UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA.

- **Ubicación:** La fábrica de galletas estará ubicada en el Barrio Libertad N° 421, debido a que en ese lugar existe un inmueble que puede ser adaptado a las condiciones requeridas para la nueva fábrica de galletas “GANUT” S.R.L. Además existen otras microempresas relacionadas cerca de este inmueble, entre ellos una panadería y una fábrica de fideos, este aspecto puede favorecer la provisión de los insumos, además se considera favorable esta ubicación por estar cerca del principal centro de abastecimiento de la ciudad de Tarija, el Mercado Campesino.
- **Tamaño:** Considerando la clasificación cuantitativa de la PYME en Bolivia, la empresa de galletas artesanales “GANUT” S.R.L. se sitúa dentro de las pequeñas empresas, puesto que, la inversión en activos fijos no es elevada, debido a que se pretende invertir sólo en maquinaria básica para la transformación del producto, sin que sea necesario una gran inversión, la inversión requerida es menor a 50.000 dólares.

Considerando además el criterio del personal ocupado, la empresa requerirá un total de 11 trabajadores, lo cual también la sitúa dentro de las pequeñas empresa.

1.5. MISIÓN DE LA EMPRESA.

Para la formulación de la misión se consideró una serie de aspectos con el objeto de que esta frase describa la razón de ser de la empresa y sea aceptada por todos los actores involucrados (Ver Anexos N°7).

Definimos nuestra misión de la siguiente manera:

“Fábrica de Galletas Artesanales “GANUT” S.R.L. somos una empresa comprometida en ofrecer a los consumidores galletas con alto valor nutritivo y de calidad a través del uso de materias primas seleccionadas y procesos rigurosamente controlados, velando siempre por el bienestar de la salud del consumidor y pensando en generar valor para nuestros socios, empleados, proveedores y toda la sociedad.”

1.6. VISIÓN DE LA EMPRESA.

“Ser la empresa líder en el departamento de Tarija, en la producción de galletas artesanales con alto valor nutritivo y de calidad, mediante el uso de procesos que mejoran la eficiencia y la satisfacción de las necesidades del cliente.”

1.7. VALORES

Entre los valores que primarán dentro de la organización y en las relaciones con nuestro entorno tenemos:

- **El respeto:** a las diferencias de opiniones y pensamientos, manteniendo de relaciones armónicas entre los trabajadores y los clientes.
- **Compromiso con la sociedad:** Preocupación constante por la alimentación de la población, buscando ofrecer productos muy nutritivos, con los cuidados necesarios para que no dañen la salud.
- **El orden:** Un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar.
- **Limpieza e higiene:** Mantener el lugar de trabajo limpio exento de cosa dañina que pueda afectar el producto, incluyendo los cuidados en el tratamiento de la materia prima.

1.8. POLÍTICAS

- Higiene y seguridad en el proceso.
- Adquisición de insumos de calidad.
- Trabajo de equipo.
- Mantenimiento continuo de máquinas y herramientas.

1.9. OBJETIVOS DE LA EMPRESA (CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO).

Los objetivos de la empresa se definen de acuerdo al tiempo en el que se pretende alcanzar, por lo tanto se fijan objetivos para el corto, mediano y largo plazo.

1.9.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- Elaborar galletas artesanales con alto valor nutritivo, con procesos que garanticen la inocuidad y calidad del producto, con un empaque adecuado que permita una mejor presentación e higiene del mismo.
- Colocar una sucursal y distribuir en los mercados y tiendas de barrio de la zona céntrica de la ciudad de Tarija.

1.9.2. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

- Comercializar el producto en los distintos centros educativos (institutos, universidades, colegios, etc.) y demás tiendas de barrio de la ciudad de Tarija, maximizando las ventas de la empresa y la satisfacción del cliente.

1.9.3. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Lograr un posicionamiento en el mercado de galletas de la ciudad de Tarija y expandirse a las ciudades de las demás provincias del departamento de Tarija a través de la distribución masiva.

1.10. VENTAJAS COMPETITIVAS.

La fábrica de Galletas Artesanales “GANUT” S.R.L. para diferenciarse de las demás empresas que actualmente compiten en el mercado, pretende ingresar con una serie de ventajas competitivas entre ellas podemos mencionar:

- Diferentes Galletas artesanales altamente nutritivas elaboradas en base a ingredientes como: harina de quinua, harina de trigo fortificada, stevia natural, con el uso mínimo de químicos, precautelando la salud de la población.
- La disponibilidad del producto en los diferentes puestos de venta de la ciudad de Tarija, barrios, colegios, universidades, mercados, supermercados, etc.
- Galletas con empaque, que le permita conservar la higiene del producto y la calidad.
- Producción a escala que permitirá a la empresa ofrecer productos altamente nutritivos a precios accesibles.

1.11. DISTINGOS COMPETITIVOS

A continuación se desarrolla los distingos competitivos, es decir, aspectos que harán más probable que los consumidores prefieran nuestro producto, en comparación con otros.

- ✓ Distribución masiva de los productos en la ciudad de Tarija llegando a las diferentes tiendas de barrios, colegios, universidades, etc., que le permita estar disponible en todos los lugares que el cliente lo requiera.
- ✓ Detallar en el empaque información relevante como: contenido nutricional del producto, que le permitirá al consumidor conocer acerca de sus propiedades alimenticias y nutritivas; así también fecha de vencimiento, teléfonos de atención al cliente, receta de elaboración del producto y otra información necesaria.
- ✓ Los procesos de adquisición de los insumos, la elaboración y manipuleo del producto serán rigurosamente controlados, para asegurar que el producto que se ofrece al mercado sea apto para el consumo y no dañe de ninguna manera la salud de la población.

1.12. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria, a continuación presentamos los factores clave que se identificaron en el entorno competitivo inmediato de la empresa de galletas artesanales “GANUT” S.R.L.

1.12.1. LAS AMENAZAS DE ENTRADA

Las barreras de entrada difieren en función a la industria y el producto/mercado. En relación al mercado de las galletas la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector de galletas es alta, al ser las galletas un producto muy tradicional y consumido con mucha frecuencia por la población, gran cantidad de empresas tratarán de introducirse en el mercado.

La estructura del mercado de galletas artesanales se encuentra en competencia perfecta, ya que existen diferentes pequeños productores, para los que existen facilidades para producir galletas ya que no requieren de maquinaria sofisticada y por tanto no se necesita realizar una gran inversión.

Por otra parte en cuanto a la estructura del mercado de las galletas industriales las empresas que se quieran introducir en el sector tendrán que hacer frente a una serie de barreras como son: una inversión inicial elevada, uso de tecnología avanzada, gran presupuesto en publicidad para dar a conocer la nueva marca de galletas y gran inversión en distribución ya que las empresas instaladas en el sector tienen una red de distribución por todo el país bastante amplia.

Asimismo la amenaza de galletas importadas es alta, ya que debido a acuerdos existentes con los diferentes países en los que participa Bolivia gozan de preferencias arancelarias lo que facilita su introducción al país. Otro aspecto importante, tiene relación con el mercado informal, el contrabando, donde este producto tiene alta presencia.

1.12.2. EL PODER DE LOS COMPRADORES

Los compradores son aquellas personas que adquieren el producto. El poder de negociación de los compradores es alto, cuando los mismos obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios.

En el comportamiento de los consumidores de galletas podemos ver que están presentes aspectos como la calidad, sabor, nutrición e higiene de los productos. Son consumidores exigentes, por lo tanto tienen gran poder de negociación ya que imponen sus condiciones al haber una gran cantidad de opciones y marcas en el mercado de las galletas.

Se observa en su comportamiento una tendencia a adquirir productos nutritivos, orientando sus preferencias al consumo de alimentos asociadas a la búsqueda de un estilo de vida saludable.

Otro aspecto importante que se evidencia es que el consumo de galletas artesanales en la ciudad de Tarija forma parte de su tradición que es manifestada en los diversos acontecimientos culturales y religiosos como: la fiesta de San Roque, la fiesta de Chaguaya, la feria de la Santa Anita, y otros.

Asimismo un estudio realizado por el Ministerio de Salud con apoyo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), concluyó que al menos uno de cada 10 bolivianos padece diabetes, esta enfermedad en adultos está relacionada con la alimentación y los ejercicios. El Ministerio de Salud de Bolivia alerta que, para el 2013, un millón de personas podrían padecer de diabetes en Bolivia, esto obliga a la población a buscar otras alternativas de alimentación que reemplacen el azúcar común que afecta su salud. En este aspecto el poder de negociación de los compradores sería bajo porque no se elaboran galletas artesanales con stevia.

1.12.3. EL PODER DE LOS PROVEEDORES

El análisis del poder de negociación de los proveedores es muy importante puesto que los proveedores son organizaciones que brindan los insumos necesarios para elaborar el producto, los cuales de alguna manera determinan la calidad del producto final de la empresa.

El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

En el sector de galletas las principales materias primas son: la harina de trigo fortificado, la harina de quinua, el azúcar, la stevia, el polvo de hornear, los huevos, la leche, el aceite, entre otros ingredientes más. Destacamos que el de mayor importancia es el que provee la harina.

Los principales distribuidores de este insumo se encuentran ubicados en el Mercado Campesino, quienes tienen la capacidad de abastecer un pedido significativo de harina diariamente.

Los principales productores de harina a nivel nacional se encuentran ubicados en los departamentos de Santa Cruz y Cochabamba, sin embargo la importación que ingresa en gran escala del vecino país, Argentina, trajo conflicto a los empresarios bolivianos debido a que el precio de la harina de industria Argentina, es menor a la de origen nacional, provocando que las distribuidoras de harina (en especial Tarija) abastezcan de harina importada.

Para mejorar esta baja producción nacional el Estado boliviano está incentivando la producción nacional a través de un Seguro Agrícola donde se benefician entre otros productos, la harina de trigo y la quinua.

En lo que respecta a los precios de la harina de trigo, presentó el siguiente comportamiento estos últimos años:

CUADRO N° 1
EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DE LA HARINA DE
TRIGO

AÑOS	PRECIO BOLSA DE 50 KG
2005	130
2006	134
2007	169
2008	254
2009	185
2010	190
*2011	160

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística INE

Realizando una comparación de precios históricos de la harina con los de la gestión 2005 presentan variaciones considerables con respecto a su evolución, y actualmente tiende a descender.

La adquisición de la materia prima de cualquier distribuidor no presenta distinciones significativas en cuanto a productos, servicios comerciales, en especial el precio donde éste es casi indiferenciado.

Algunas pautas para la determinación del grado de poder que presentan los proveedores en el sector, puede señalar que no existe

concentración o empresas dominantes, que responden más a una fragmentación donde ninguna ejerce poder en cuanto a aprovisionamiento de harina para el sector de las galletas.

El hecho de que una empresa de galletas cambie de proveedor de materia prima no le significa costos elevados, al margen de que los proveedores ofertan marcas similares; en este sentido no existen proveedores de harina en la ciudad de Tarija que tengan la exclusividad de distribución de una marca de harina. Al margen de lo señalado, la harina representa el mayor costo de producción por los que se atraviesa, en este sentido la carencia de harina en la ciudad de Tarija puede representar el paro total de la producción de cualquier empresa relacionada con este insumo

En relación a la harina de quinua es un insumo, que en los últimos años se cultiva en promedio una superficie de más de 35.000 hectáreas en todo el altiplano boliviano.

Las principales áreas de cultivo que se han desarrollado en el país están en los departamentos de: La Paz (provincias Aroma y Gualberto Villarroel), Oruro, (región de Salinas de García Mendoza en la provincia Ladislao Cabrera), es una de las zonas más importantes en producción bajo el sistema de propiedad comunal con la distribución equitativa de la tierra, el 80% del trabajo de siembra y cosecha se realiza en forma manual; y Potosí, es otro de los departamentos importantes (Llica, provincia Daniel Campos como una de las zonas que produce quinua de alta calidad).

En cuanto a los distribuidores en la ciudad de Tarija de harina de quinua, no se encuentran empresas que se encarguen de esta tarea,

solo pequeños distribuidores en el Mercado Campesino. El precio promedio de este insumo, es de 800 Bs. El quintal.

Otro insumo importante que se considera en la producción de nuestras galletas es la Stevia, actualmente, la producción está muy dispersa en pequeñas superficies por lo que se hace difícil el acopio de hoja, peor la cuantificación de la producción nacional.

Según estimaciones de CASTEBOL (Cámara de la Stevia en Bolivia) sugieren que en Bolivia no existen más de 120 has, las mismas que están distribuidas en todo el territorio nacional, desde Pando hasta Tarija y desde Puerto Suarez hasta Los Yungas de La Paz, en pequeñas superficies. Este insumo a nivel nacional tiene varios distribuidores, sin embargo es importante considerar la composición de sus productos, ya que según información de CASTEBOL existirían comerciantes que engañan a la población vendiendo stevia falsificada.

1.12.4. LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son aquellos productos o servicios que no son exactamente iguales a los que produce o vende la empresa, pero cumplen la misma función. Los consumidores pueden reemplazar un producto por otro debido a que satisfacen la misma necesidad.

Los productos sustitutos de las galletas hacen que los precios de estos productos no puedan subir más allá de lo que pueda pagar el consumidor, ya que los productos sustitutos pueden competir en calidad y en servicio.

Entre los principales productos sustitutos para las galletas están el pan, existiendo en Tarija nuevas empresas panificadoras y nuevos tipos de panes; otro sustituto de las galletas artesanales son las galletas industriales, que existen en el mercado diversidad al alcance de todos.

También se puede considerar a los alfajores, empanadas, cereales, como sustitutos ya que pueden ser consumidos en las mismas ocasiones, o con los mismos bienes complementarios.

1.12.5. LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En el análisis de la competencia en el sector de las galletas, se presentan dos tipos de competidores:

Personas Naturales: pequeños productores de galletas artesanales que serían los competidores directos de este negocio.

Personas Jurídicas: empresas industriales productoras de galletas como ser: FAGAL, ARCOR, FARGO y NABISCO, a quienes consideramos competidores indirectos porque no producen los mismos productos que nuestra empresa pretende ofrecer.

En relación de la competencia directa, los productores de galletas artesanales, son empresas familiares que producen galletas en pocas cantidades, las cuales son elaborados de manera empírica con recetas caseras provenientes de generaciones pasadas que fueron mejorándolas con el tiempo, producen un día a la semana debido a que no cuentan con la maquinaria necesaria para la producción masiva, utilizando sus instrumentos de cocina para su elaboración, no

cuentan con las normas sanitarias correspondientes que garanticen la calidad del producto, su producto final no presentan empaque y su comercialización sólo se limita a sus puestos de venta en ciertos puntos de la ciudad de Tarija (Mercado Central, Mercado Campesino, Mercado La Loma, Mercado de San Lorenzo).

Estas galletas son de gran aceptación por la población de la ciudad de Tarija y más aun en épocas donde existen festividades culturales y religiosas.

En cuanto a la producción industrial de galletas, competidores indirectos, en Bolivia se da principalmente en 8 industrias importantes ubicadas en los departamentos de La Paz, Santa Cruz, Cochabamba y Oruro, la cuales suman una capacidad de producción de 30,200 TM de galletas de diferentes tipos.

CUADRO N° 2

BOLIVIA: FABRICAS DE GALLETAS BOLIVIANAS

FABRICAS	CAPACIDAD PRODUCCIÓN
FABRICA LA FRANCESA	3000
FABRICA SAN GABRIEL	2300
INDUSTRIAS EL PROGRESO	1000
INDUSTRIAS SAN LUIS	200
TOTAL LA PAZ	6500
FABRICA IAFAL	1200
FABRICA ZELADA	100
TOTAL COCHABAMBA	1300
FABRICA FERRARI GHEZZI	3200
TOTAL ORURO	3200
INDUSTRIAS FAGAL	19200
TOTAL SANTA CRUZ	19200
TOTAL NACIONAL	30200

FUENTE: Estudios de Mercado de Galletas INPRODES

Este sector de las galletas industriales a nivel nacional es muy competitivo ya que existen gran cantidad de empresas que se dedican

a la elaboración de estos productos. Todas ellas llevan elaborando dichos productos durante mucho tiempo y ya cuentan con sofisticada maquinaria y una gran estructura logística. Además están sólidamente posicionadas en el mercado.

Entre las Industrias alimenticias más importantes tenemos a FAGAL S.R.L., es una empresa industrial que se encuentra ubicada en el Departamento de Santa Cruz de la Sierra, nace el año 1985, y actualmente es la fábrica de galletas más moderna de Bolivia y de Sudamérica y líder en el rubro, cuenta con líneas de producción totalmente automatizadas con tecnología de punta y con una producción homogénea de alta calidad. Produce diferentes tipos de galletas (Dulces, Rellena, Waffer y Saladas) que se comercializan en el mercado nacional a precios altamente competitivos.

ARCOR, es una empresa multinacional focalizada en la producción de alimentos, golosinas, chocolates, galletitas y otros alimentos, en cuanto a las galletas tiene una gran variedad. Además está presente en toda la ciudad de Tarija, ya que cuenta con su propio sistema de distribución.

Las galletas industrializadas de las empresas FAGAL y ARCOR se comercializa de manera indirecta a través de sus propios canales de distribución hacia las tiendas de barrio y supermercados para luego ser vendidas a los consumidores. En cuanto a las galletas industriales cuentan con empaque adecuado en el que se muestra al consumidor información nutricional del producto, también cuentan con las normas de calidad correspondientes.

Nuestras galletas, con respecto a las galletas artesanales de los pequeños productores, serán diferenciadas ya que serán elaboradas

con ingredientes más nutritivos, cuidando la higiene en todo el proceso de producción para ofrecer productos de calidad; en relación a las empresas de galletas industriales estas ofrecen otro tipo de galletas sin embargo son una fuerte competencia en el mercado por sus precio competitivos.

A continuación sintetizamos información relevante, relacionada a nuestra empresa, en una matriz FODA:

CUADRO N° 3

FODA DEL SECTOR INDUSTRIAL	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Las galletas artesanales de las microempresas son de diversas variedades y únicas en la ciudad. • El consumo y aceptación de las galletas artesanales forma parte de una tradición. • La producción de galletas artesanales demandan poco capital.	• Fomento a la producción por parte del Estado a través del Seguro Agrícola. • Crecimiento acelerado de la población de Tarija lo que provoca una mayor demanda de diferentes productos de consumo, entre ellas el consumo de galletas. • Nuevos hábitos de consumo. • Preferencia Arancelaria con relación al insumo principal (harina de trigo). • La tendencia de la población de adquirir productos saludables.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• No existen grandes fábricas de galletas artesanales en la ciudad de Tarija. • Las galletas de las pequeñas empresas productoras, no tienen empaque y no son higiénicamente comercializados. • Las galletas artesanales no llegan a todos los alrededores de la ciudad. • No existe galletas artesanales que se produzcan sin azúcar o con otro insumo que reduzca los efectos del azúcar común.	• No hay inversión industrial en Tarija por problemas políticos. • Existe actividad económica informal en aumento. Impuestos Nacionales no aumenta contribuyentes, sino que fiscaliza al sector formal. • Existen fuertes exigencias de carácter social e impositivo (SIN, Ministerio de Trabajo). • El contrabando es la competencia más desleal.

1.13. PRODUCTO

Las galletas artesanales poseen altas propiedades nutritivas, por lo que su consumo no solamente va ir a satisfacer el gusto o deseo por consumirlo, sino también ayuda al crecimiento y desarrollo del organismo, específicamente para jóvenes que requieren altos niveles de proteínas.

La característica en la elaboración de nuestros productos es hacerlos con la menor cantidad de químicos, para que sean lo más naturales posibles.

La fábrica de galletas “GANUT” S.R.L. ofrecerá 3 tipos de galletas: galletas artesanales dulces, galletas artesanales de quinua, y galletas artesanales con stevia.

- Las galletas artesanales dulces serán elaboradas con harina de trigo fortificada, que contiene todos los minerales importantes para la alimentación, además de otros ingredientes naturales que contribuyen el mejoramiento alimenticio y la salud de todas las personas.
- Las galletas artesanales de quinua. Estas galletas serán altamente nutritivas, porque la quinua contribuye a mejorar el desarrollo de las células cerebrales, procesos de aprendizaje, memorización, raciocinio y crecimiento físico de las personas. La quinua posee un rico contenido proteico de carbohidratos, minerales y vitaminas, lo que la convierte en un alimento idóneo para personas de toda edad. Las bondades nutritivas de este cereal, (ampliamente comprobadas), unidas a otros insumos permitirán apreciar un agradable sabor.

- Las galletas elaboradas con stevia, son altamente saludables ya que este insumo trae grandes beneficios, entre los que se puede mencionar: regula los niveles de glucosa en la sangre lo que es un gran beneficio para las personas que padecen de diabetes, tiene cero calorías, mejora las funciones gastrointestinales, es un aliado de los dientes contra la placa bacteriana.

ÁREA
DE
MÁRKETING

2. ÁREA DE MARKETING

“Marketing es el proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.”

El marketing engloba un conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. Involucra desde poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, el tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones publicas, etc.

A continuación se desarrollan todos estos aspectos en el área de marketing para la empresa “GANUT” S.R.L.

2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO: PLAN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercado es una de las fases más importantes del marketing, que permite conocer las necesidades específicas del cliente, a través de la identificación, recolección, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas a la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

A través de un estudio de mercado, es posible verificar la existencia de mercado para un producto, y proporcionar los lineamientos generales para una comercialización eficiente del producto y a través de un análisis de los competidores, estableciendo estrategias que permitan incursionar favorablemente en el mercado.

Es por lo mismo que consideramos importante iniciar el desarrollo de este Plan de Negocios, con una investigación de mercados que nos permita conocer más profundamente las características de los clientes potenciales y evaluar la demanda actual y potencial del mercado para las galletas nutritivas de nuestra empresa.

2.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el análisis exploratorio se identificó una serie de necesidades en el mercado como también ciertas falencias que presentan los ofertantes de galletas artesanales en cuanto a la calidad y producción.

- ✓ Existen microempresas productoras de galletas artesanales en la ciudad de Tarija, entre ellas, unidades familiares y panaderías que se dedican a la producción de las mismas pero como producto secundario, produciendo en pequeñas cantidades, las cuales carecen de higiene en la producción y en el manipuleo, haciendo que estos productos puedan afectar la salud. Además no se cubre la demanda del mercado.
- ✓ La venta de galletas artesanales sólo están en puntos específicos de la ciudad (Mercado Central, Mercado La Loma y Mercado Campesino) y no llegan a los alrededores de la misma.
- ✓ Los hábitos de consumo en la población tarijeña actualmente se orientan a la búsqueda de un estilo de vida más saludable, esto hace que tengan una preferencia por productos más nutritivos y que no dañen la salud, en relación a esto se pudo evidenciar que en la ciudad de Tarija no existe galletas artesanales que se produzcan sin azúcar o con otro insumo que reduzca los efectos de azúcar común para las personas que padezcan de la

enfermedad de diabetes y tampoco se producen galletas artesanales elaboradas en base a la harina de quinua, que es un insumo que provee un alto valor nutritivo al cuerpo humano.

En conclusión podemos mencionar que en la ciudad de Tarija no se cuenta con una empresa que se dedique a la producción de galletas en grandes cantidades, existiendo sólo pequeños productores entre ellos familias y panaderías, que presentan varias falencias en cuanto a su producción, distribución, calidad, empaque e higiene; además se observa de que existe un mercado con necesidades específicas que presenta una tendencia creciente al cual se puede satisfacer.

2.1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

- **Problema de decisión gerencial**

Qué factores considerar en el plan de marketing para lograr la aceptación del nuevo producto de galletas artesanales en el mercado tarijeño.

- **Problema de investigación de mercados**

Determinar las preferencias del consumidor y las intenciones de compra para los productos de la nueva fábrica de galletas artesanales “GANUT” S.R.L.

Formulación del problema

¿Cuáles son las preferencias del consumidor y las intenciones de compra para los productos de la nueva fábrica galletas artesanales “GANUT” S.R.L?

2.1.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el atributo de mayor importancia a la hora de comprar galletas?

¿Cuáles son las razones más relevantes por las que consumen galletas?

¿Con qué frecuencia consumen galletas?

¿Cuánto destinan al consumo de galletas por semana?

¿Con qué frecuencia consumen galletas artesanales?

¿Qué marcas de galletas están posicionadas en la mente del consumidor?

¿Qué importancia le dan a la presentación del producto?

2.1.4. HIPÓTESIS

Los consumidores prefieren galletas que sean de calidad, contengan alto valor nutritivo y que no dañen la salud, por lo que tendría aceptación los nuevos productos de la fábrica de galletas artesanales “GANUT” S.R.L.

2.1.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la investigación de mercado, primeramente se utilizó un diseño de investigación exploratoria de la oportunidad identificada, a través de datos secundarios y entrevistas con personas que elaboran galletas artesanales (competencia), con el propósito de tener mayor comprensión de la oportunidad a investigar.

Seguidamente se aplicó un diseño de investigación concluyente, con una investigación descriptiva, empleando uno de sus métodos y técnicas: la encuesta (el cuestionario personal), con la finalidad de contar con información más precisa, proporcionada directamente por los clientes potenciales acerca de las características y atributos que requieren del producto que se desea ofrecer al mercado.

Métodos e instrumentos de recolección de datos que se empleó:

Encuesta:

Es un método de recopilación de información que consiste en un cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados. Dentro de este método tenemos el cuestionario personal que se define a continuación.

Cuestionario personal

Es una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas escritas u orales que debe responder un entrevistado. Esta técnica se aplicó a la muestra seleccionada.

MUESTRA

Se aplicó el método de Muestreo Aleatorio Simple (M.A.S.), para seleccionar la población sujeta a estudio, y así obtener resultados precisos.

Elementos: Los elementos que conforman la población meta son todos los habitantes de la ciudad de Tarija - Provincia Cercado que comprenden las edades de 15 a 64 años.

Extensión geográfica: La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Tarija (específicamente en el área urbana).

Tiempo: El tiempo para la ejecución de la encuesta tuvo una duración de un día con el objeto de evitar posible contaminación en la información.

Selección de una técnica de muestreo: Considerando que el producto es de consumo masivo y todos tienen la misma probabilidad de consumir galletas artesanales, empleamos para la determinación de la muestra la técnica de Muestreo Aleatorio Simple (M.A.S).

A continuación se detalla la fórmula aplicada:

Nomenclatura:

$$n = \frac{(Z_{e/2})^2 \cdot N \cdot P \cdot q}{(e)^2(N) + (Z_{e/2})^2 \cdot P \cdot q}$$

$z_{e/2}$ = Nivel de confianza

N = Población

P = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

e = Error

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{(Z_{e/2})^2 \cdot N \cdot P \cdot q}{(e)^2(N) + (Z_{e/2})^2 \cdot P \cdot q}$$

Dónde:

$$z_{e/2} = 90\% = 1.65$$

$$N = 130.261$$

$$P = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e = 10\%$$

Reemplazando:

$$n = \frac{(1,65)^2 \times 130.261 \times 0.50 \times 0.50}{(0.10)^2(130.261) + (1.65)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 68$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \left(\frac{n_0}{N}\right)}$$

$$n = \frac{68}{1 + \left(\frac{68}{130.261}\right)}$$

$$n = 67,97 \approx 68$$

Tomando en cuenta el tamaño de la muestra obtenida a través de la fórmula se aplicaron 68 cuestionarios.

2.1.6. ENCUESTA

El cuestionario fue diseñado considerando las preguntas de investigación; en la estructura del cuestionario se empleó diferentes escalas de medición con el fin de obtener información lo más confiable posible. El modelo del cuestionario se puede apreciar en el anexo N° 8.

2.1.7. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

El trabajo de campo se efectuó acudiendo a los lugares donde asistía el mayor número de personas, dependiendo de la edad de las mismas; para el caso de jóvenes, se acudió a las instituciones educativas y otros lugares públicos donde se concentra la mayor parte de la gente adulta, como plazas, mercados, parques, entre otros.

2.1.8. RESULTADOS OBTENIDOS:

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Los resultados obtenidos de la investigación de mercados, permiten conocer datos importantes relacionados con los gustos y preferencias de los consumidores.

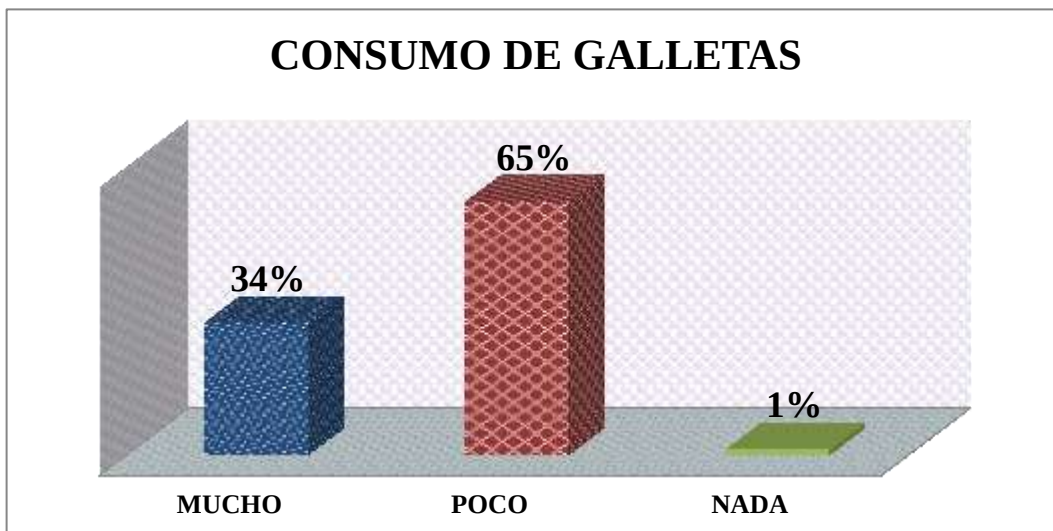
A continuación presentamos los resultados más significativos obtenidos de la encuesta aplicada a una muestra de la población. El procesamiento, tabulación y análisis de datos, se realizó a través del programa MICROSOFT EXCEL 2007.

CUADRO N° 4

CONSUMO DE GALLETAS

CONSUMO DE GALLETAS	
MUCHO	23
POCO	44
NADA	1

GRÁFICO N° 2



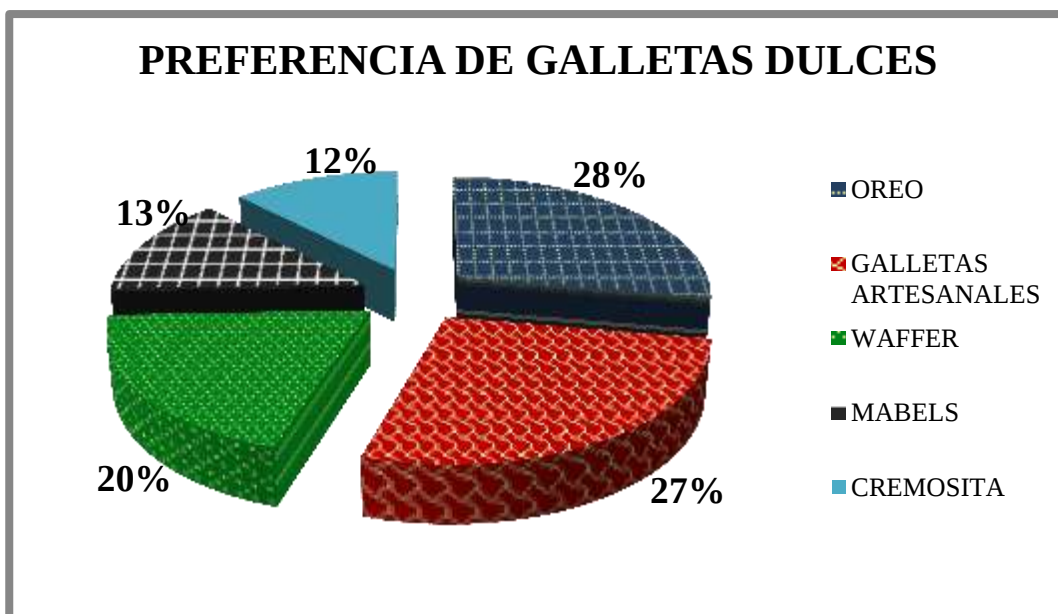
Según los datos recopilados de una muestra de la población podemos observar que la mayoría de las personas (65%) consumen galletas en pocas cantidades, como también hay otro grupo importante de persona que consume galletas en mayores cantidades (34%), sin embargo también se puede observar que existe una población mínima (1%) que no consume galletas.

CUADRO N° 5

PREFERENCIA DE GALLETAS DULCES

	PREFERENCIA DE GALLETAS DULCES
ÓREO	169
GALLETAS ARTESANALES	165
WAFFER	120
MABELS	81
CREMOSITA	75

GRÁFICO N° 3



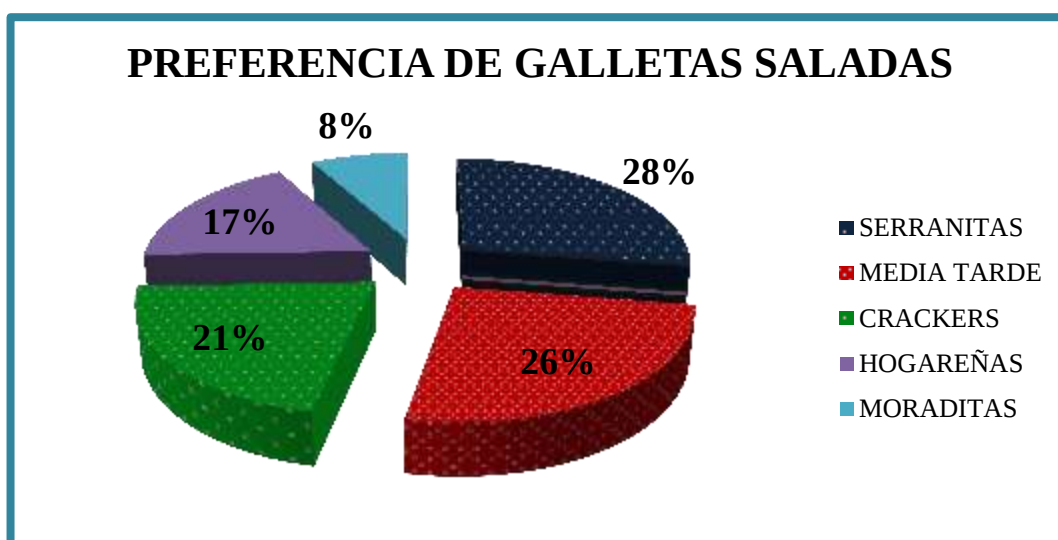
De acuerdo a la pregunta realizada a la muestra seleccionada con relación a las galletas dulces de preferencia, podemos observar que de las personas que consumen galletas (99%), una gran mayoría consume galletas dulces (91%), de esta población que prefiere galletas dulces una gran parte (28%) prefiere galletas Óreo en comparación de otras galletas, seguidamente otra parte importante de la población (27%) prefiere Galletas Artesanales, también podemos observar que un porcentaje considerable prefiere galletas Waffer (20%), y otro porcentaje de la población prefiere galletas Mabel's (13%), y un porcentaje menor que prefieren galletas Cremositas (12%). Este resultado nos muestra una situación favorable para el lanzamiento de nuestro producto puesto que existe un porcentaje significativo de la población que prefiere galletas artesanales en comparación de otras galletas.

CUADRO N° 6

PREFERENCIA DE GALLETAS SALADAS

PREFERENCIA DE GALLETAS SALADAS	
SERRANITAS	173
MEDIA TARDE	162
CRACKERS	134
HOGAREÑAS	110
MORADITAS	51

GRÁFICO N° 4

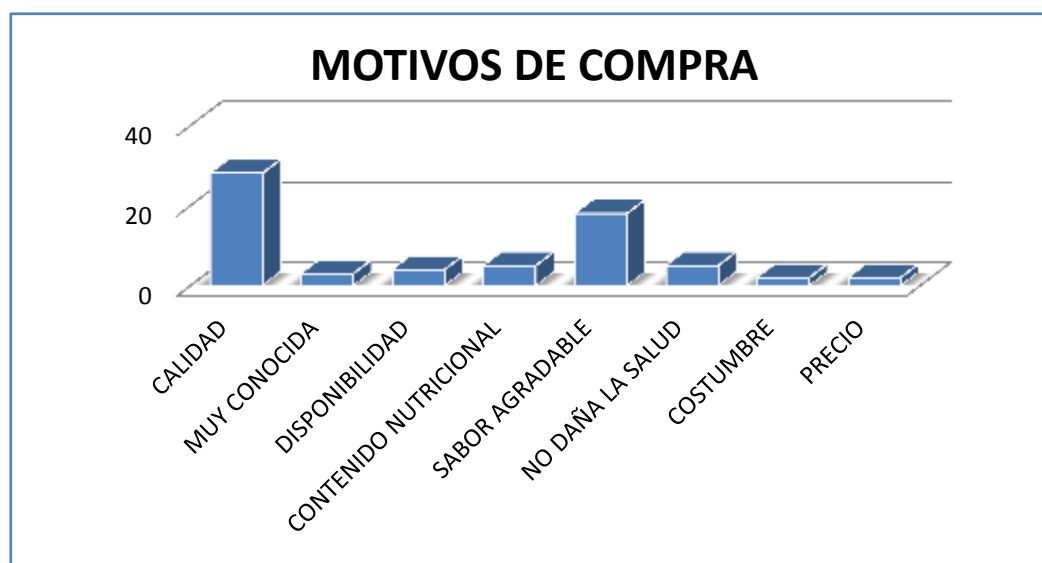


Del total de la población que consume galletas (99%), la mayoría también consume galletas saladas (94%), como podemos observar en la gráfica con relación a las galletas saladas de preferencia de la población, una gran parte de la población (28%) prefiere galletas Serranitas, seguidamente otra parte de la población (26%) que prefiere las Galletas Media Tarde, también podemos observar que un porcentaje considerable prefiere galletas Crackers (21%), y otro porcentaje de la población prefiere galletas Hogareñas (17%), concluyendo con un porcentaje menor los que prefieren galletas Moraditas (12%).

CUADRO N° 7
MOTIVOS DE COMPRA

ORDEN DE IMPORTANCIA	CALIDAD	MUY CONOCIDA	DISPONIBILIDAD	CONTENIDO NUTRICIONAL	SABOR AGRADABLE	NO DAÑA LA SALUD	COSTUMBRE	PRECIO
1	28	3	4	5	18	5	2	2
2	17	4	7	5	14	8	6	6
3	9	6	7	15	9	12	5	4
4	4	2	13	8	11	10	5	14
5	7	13	11	5	10	7	10	4
6	1	13	13	12	2	6	9	11
7	0	13	9	12	2	5	18	8
8	1	13	3	5	1	14	12	18
TOTAL	67	67	67	67	67	67	67	67

GRÁFICO N° 5



Considerando los motivos que lleva a las personas a comprar las galletas de su preferencia, podemos observar que el principal motivo es la calidad del producto, puesto que el 42% de las personas que consumen galletas, considera que es el factor más importante por el que compran las galletas de su preferencia, seguido del sabor agradable, posteriormente consideran importante el contenido nutricional, que no dañe la salud que sean elaborados de manera

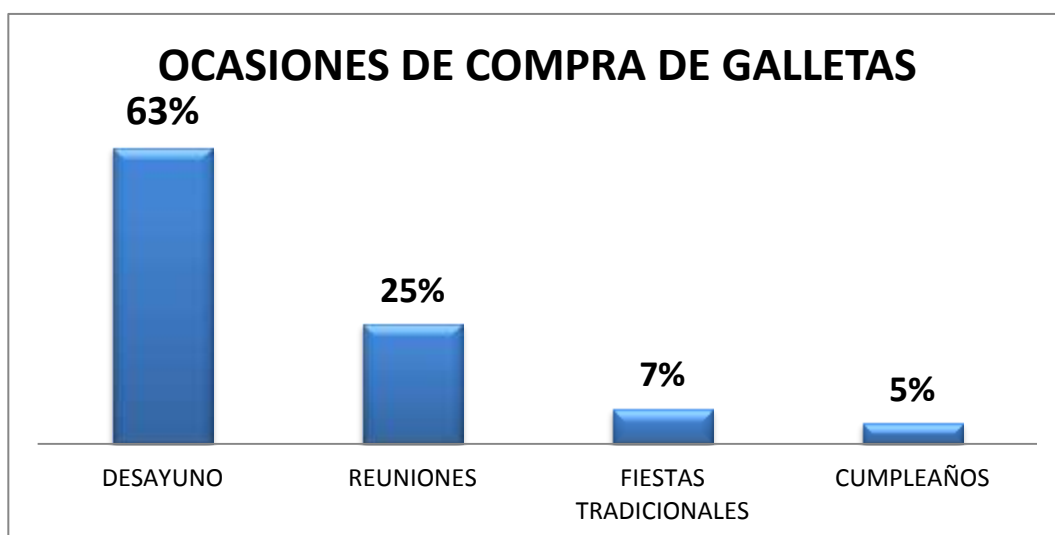
natural, y como otros motivos son la disponibilidad del producto en todo lugar, el precio, que sea la más conocida y la costumbre.

CUADRO N° 8

OCASIONES DE COMPRA DE GALLETAS

ORDEN DE IMPORTANCIA	DESAYUNO	REUNIONES	FIESTAS TRADICIONALES	CUMPLEAÑOS
1	42	17	5	3
2	16	31	7	13
3	5	9	23	30
4	4	10	32	21
TOTAL	67	67	67	67

GRÁFICO N° 6



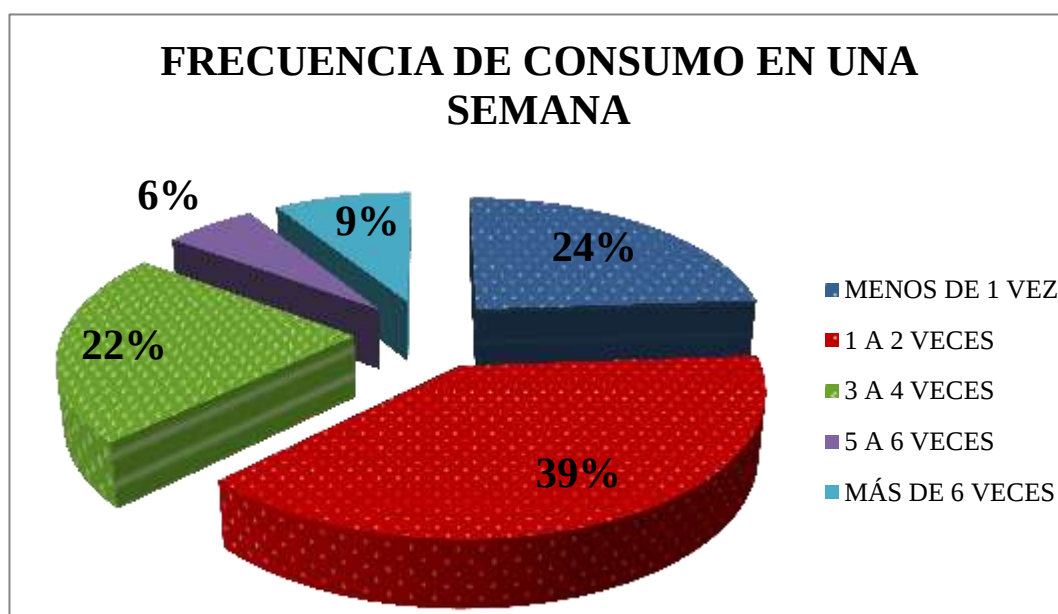
En relación a las ocasiones en la que consume galletas con mayor frecuencia, podemos observar que la mayor parte de la población tarijeña consumidora de galletas (63%) consume galletas para el desayuno, como también otra ocasión son las reuniones con amigos (25%), y otras con menos frecuencia son las fiestas tradicionales (7%), en forma menos regular para cumpleaños (5%).

CUADRO N° 9

FRECUENCIA DE CONSUMO DE GALLETAS EN UNA SEMANA

FRECUENCIA DE CONSUMO EN UNA SEMANA	
MENOS DE 1 VEZ	16
1 A 2 VECES	26
3 A 4 VECES	15
5 A 6 VECES	4
MÁS DE 6 VECES	6

GRÁFICO N° 7



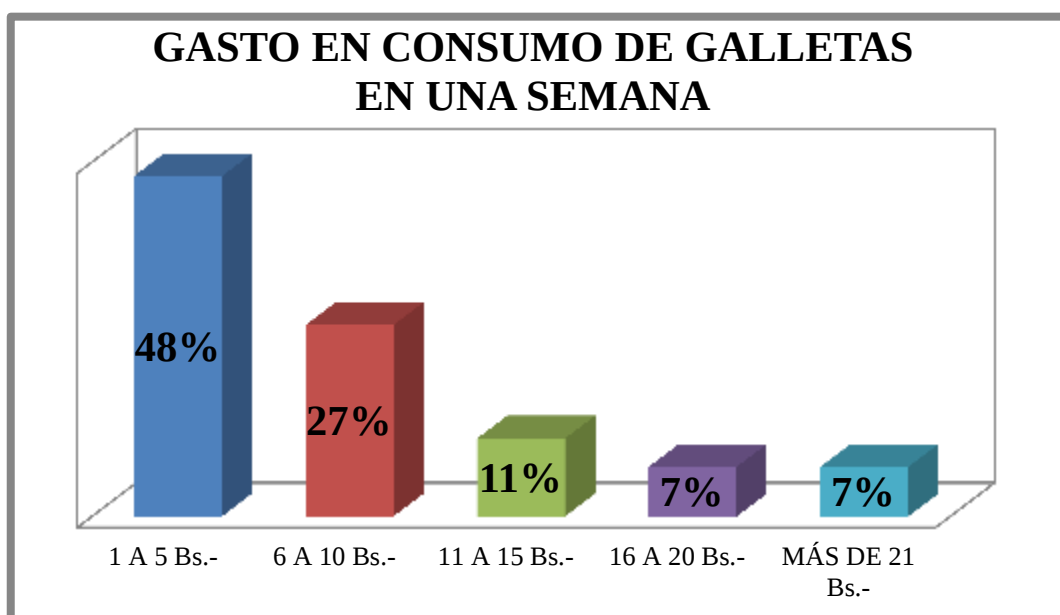
La presente gráfica nos muestra que la mayoría de la población que consume galletas lo hace de 1 a 2 veces por semana lo que nos muestra que existe una tendencia muy regular al consumo de galletas, otra parte importante de la población consume menos de 1 vez a la semana, existiendo además otra parte importante de la población que consume con mayor frecuencia, más de 3 veces a la semana.

CUADRO N° 10

GASTO EN CONSUMO DE GALLETAS POR SEMANA

GASTO EN GALLETAS EN UNA SEMANA	
1 A 5 Bs.-	32
6 A 10 Bs.-	18
11 A 15 Bs.-	7
16 A 20 Bs.-	5
MÁS DE 21 Bs.-	5

GRÁFICO N° 8

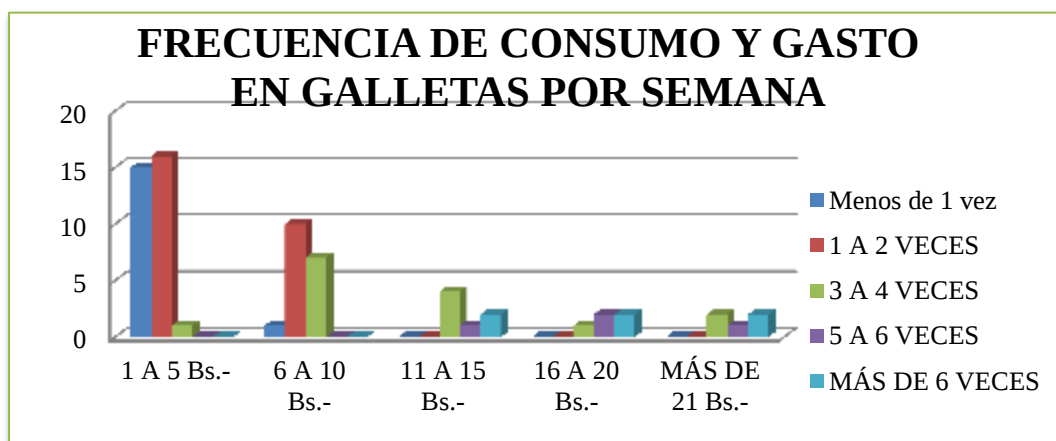


Según los datos obtenidos en la encuesta, nos muestra que una parte muy significativa de la población (48%) que consume galletas destina aproximadamente de 1 a 5 Bs.- por semana para la adquisición de galletas, asimismo un porcentaje considerable de personas (27%) destinan de 6 a 10 Bs.- por semana para la compra de galletas, como también otro porcentaje de la población que destinan montos elevados al consumo de galletas.

CUADRO N° 11
PREGUNTAS CRUZADAS

GASTO EN GALLETAS	FRECUENCIA DE CONSUMO					TOTAL
	1 a 5 Bs.-	6 a 10 Bs.-	11 a 15 Bs.-	16 a 20 Bs.-	Más de 21 Bs.-	
Menos de 1 vez	15	1	0	0	0	16
1 a 2 veces	16	10	0	0	0	26
3 a 4 veces	1	7	4	1	2	15
5 a 6 veces	0	0	1	2	1	4
Más de 6 veces	0	0	2	2	2	6
TOTAL	32	18	7	5	5	67

GRÁFICO N° 9



Considerando la relación existente entre la frecuencia de consumo y el monto destinado al consumo de galletas, podemos mencionar que del total de la población que consume galletas equivalente a 128.958 personas, el 24% consume galletas una vez por semana, de los cuales el 47% destina de 1 a 5 Bs. por semana para el consumo de galletas. Asimismo del 39% de la población que consume de dos a tres veces por semana la mitad de la población (50%) destina de 1 a 5 Bs. para el consumo de galletas. En síntesis podemos observar que las personas que consumen pocas veces a la semana destinan también poco dinero

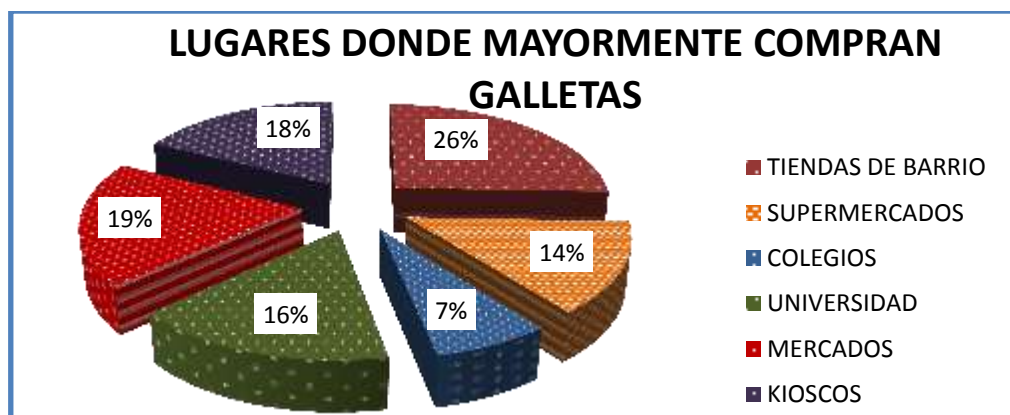
al consumo de este producto, y los que consumen mayores cantidades también generan mayor gasto.

CUADRO N° 12

LUGARES DONDE GENERALMENTE COMPRAN GALLETAS

ORDEN DE IMPORTANCIA	Tiendas de barrio	Supermercado	Colegio	Universidad	Mercado	Kioscos
1	44	4	1	6	11	1
2	12	11	0	14	17	13
3	10	6	3	13	15	20
4	1	13	5	9	16	23
5	0	24	18	14	5	6
6	0	9	40	11	3	4
TOTAL	67	67	67	67	67	67

GRÁFICO N° 10



Esta pregunta consistía en clasificar en orden de importancia los lugares de donde generalmente compran galletas, asignándole “1” a aquel lugar de donde compraban con mayor frecuencia, y como podemos ver en la tabla la mayor parte de la población (44) le asignó “1” a las tiendas de barrio. En la gráfica podemos apreciar más claramente estos resultados donde nos muestra que la población que consume galletas, generalmente compra en las tiendas de barrio, en segundo lugar en mercados, en tercer lugar en los distintos kioscos de la ciudad y muy pocas veces compra de supermercados. Esta información nos ayuda a conocer que el producto debe estar cerca del domicilio del consumidor.

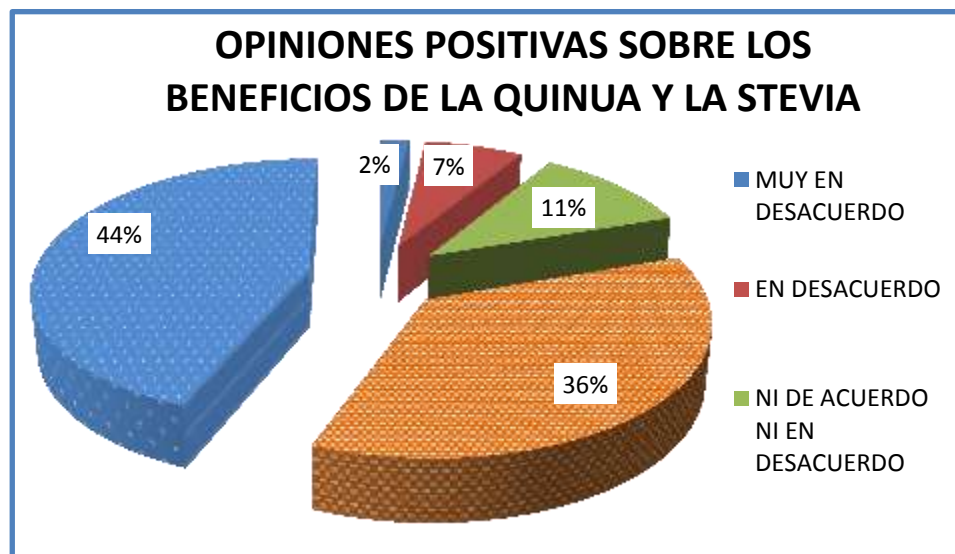
OPINIONES POSITIVAS SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA QUINUA Y LA STEVIA

- ✓ La quinoa es uno de los alimentos de origen vegetal más completo nutricionalmente, idóneo para personas de toda edad.
- ✓ La stevia es un endulzante natural y sin calorías, regula los niveles de glucosa en la sangre lo que es un gran beneficio para los diabéticos.
- ✓ La población de Tarija prefiere consumir productos que no dañen la salud, aunque cuesten un poco más.

CUADRO N° 13

OPINIONES POSITIVAS SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA QUINUA Y LA STEVIA		
MUY EN DESACUERDO	17	17
EN DESACUERDO	50	25
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	81	27
DE ACUERDO	268	67
MUY DE ACUERDO	325	65
TOTALES		201

GRÁFICO N° 11



En referencia al total de opiniones positivas sobre los beneficios de la quinoa y la stevia, se puede observar que la gran mayoría de las personas está entre muy de acuerdo y de acuerdo con las mismas. Haciendo un promedio de las diferentes respuestas de las personas (3,6) podemos mencionar que están de acuerdo con las diferentes opiniones que favorecen a la empresa, este resultado es favorable para nuestro negocio puesto que la población considera a los diferentes insumos que se utilizará en la elaboración de las galletas artesanales como favorables para su salud.

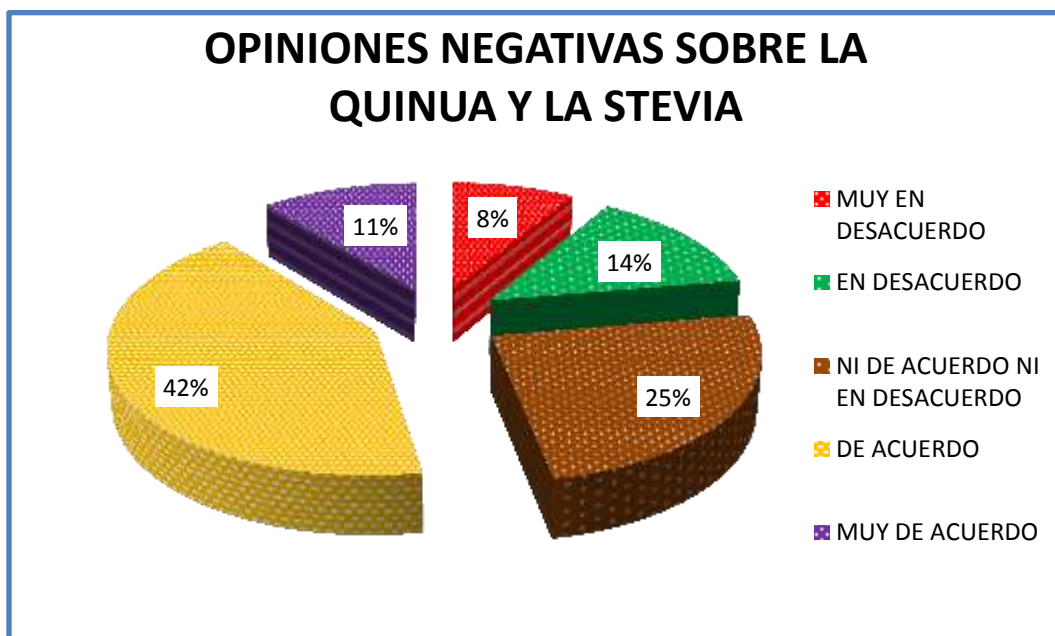
OPINIONES NEGATIVAS SOBRE LA QUINUA Y LA STEVIA

- ✓ La mayor parte de la población de Tarija desconoce los beneficios que otorga la quinoa al cuerpo humano.
- ✓ La stevia es un insumo que fácilmente reemplaza el azúcar, sin embargo no se consume por el desconocimiento del mismo.

CUADRO N° 14

NEGATIVAS SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA QUINUA Y LA STEVIA		
MUY EN DESACUERDO	25	6
EN DESACUERDO	40	10
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	72	25
DE ACUERDO	122	61
MUY DE ACUERDO	32	32
TOTAL		134

GRÁFICO N° 12

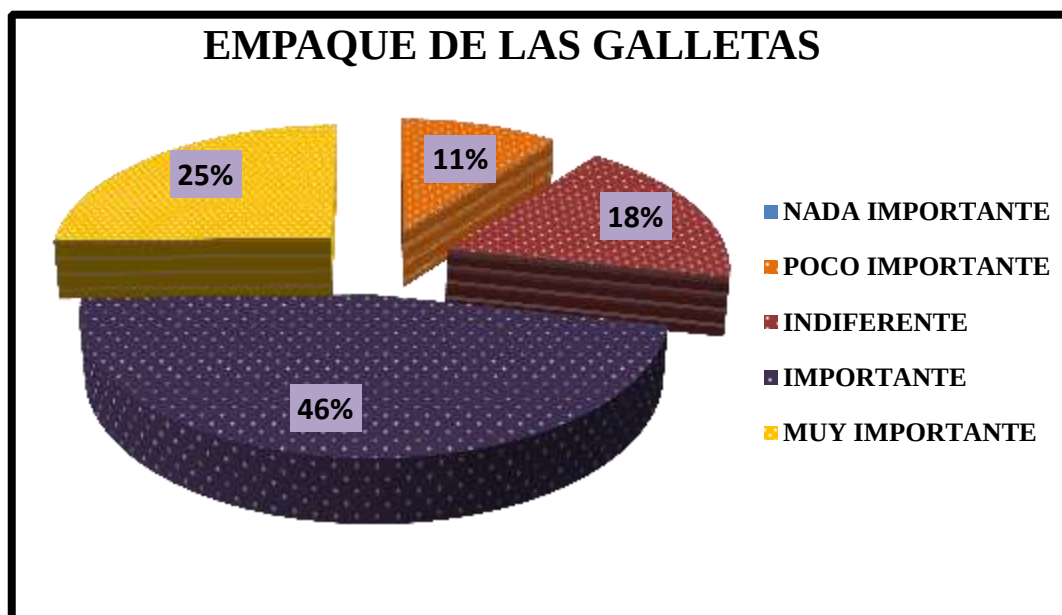


En cuanto a las opiniones negativas sobre la quinua y la stevia, podemos ver que una parte de la población (40%) está de acuerdo con estas opiniones negativas, un 25% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con las mismas. Considerando los resultados, en promedio la gente está de acuerdo con estas opiniones, lo que nos muestra que debemos realizar estrategia de comunicación a la población acerca de los beneficios de la quinua y stevia, lo que podría aumentar la aceptación del producto.

CUADRO N° 15
EMPAQUE DE LAS GALLETAS

EMPAQUE DE LAS GALLETAS	
NADA IMPORTANTE	0
POCO IMPORTANTE	7
INDIFERENTE	12
IMPORTANTE	31
MUY IMPORTANTE	17

GRÁFICO N° 13

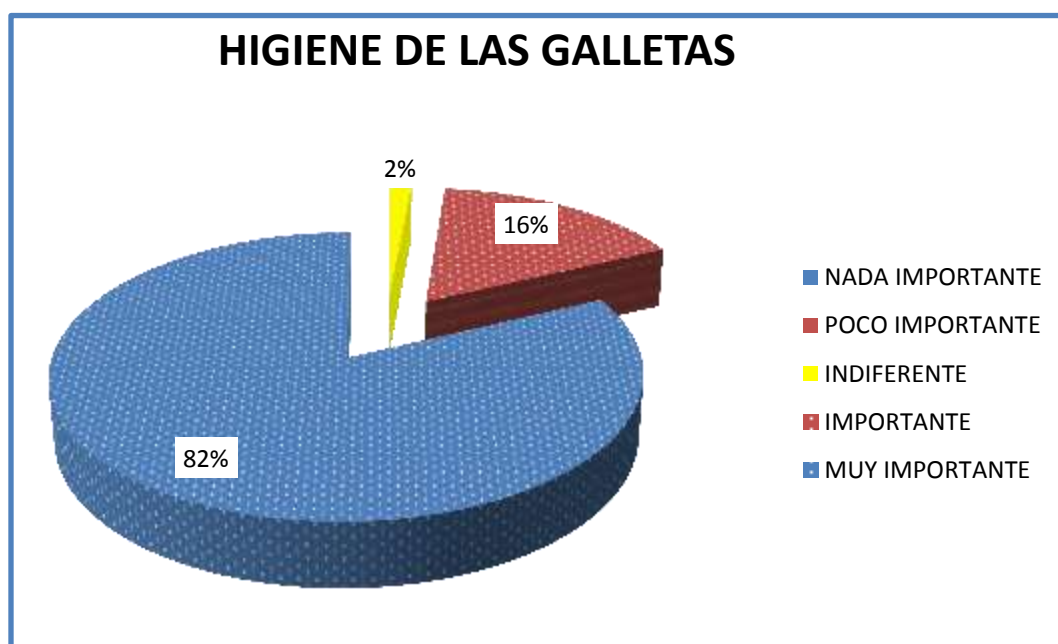


El cuadro nos muestra que una parte significativa de la población (46%) consumidora de galletas considera importante el empaque a la hora de comprar galletas, y otra parte muy importante, indiferente, sin embargo es importante mencionar que pocas personas consideran poco y nada importante.

CUADRO N° 16
HIGIENE DE LAS GALLETAS

HIGIENE DE LAS GALLETAS	
NADA IMPORTANTE	0
POCO IMPORTANTE	0
INDIFERENTE	1
IMPORTANTE	11
MUY IMPORTANTE	55

GRÁFICO N° 14

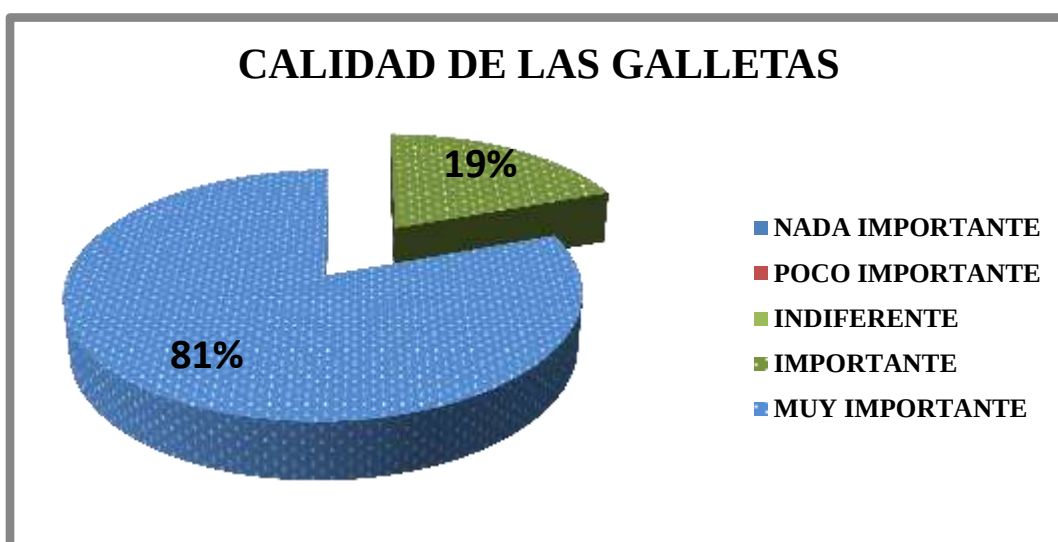


La gráfica nos muestra que una gran mayoría (88%) de la población que consume galletas considera muy importante la higiene de las galletas al momento de realizar la compra del mismo. Esto significa que debemos tener mucho cuidado en la elaboración y presentación del producto.

CUADRO N° 17

CALIDAD DE LAS GALLETAS	
NADA IMPORTANTE	0
POCO IMPORTANTE	0
INDIFERENTE	0
IMPORTANTE	13
MUY IMPORTANTE	54

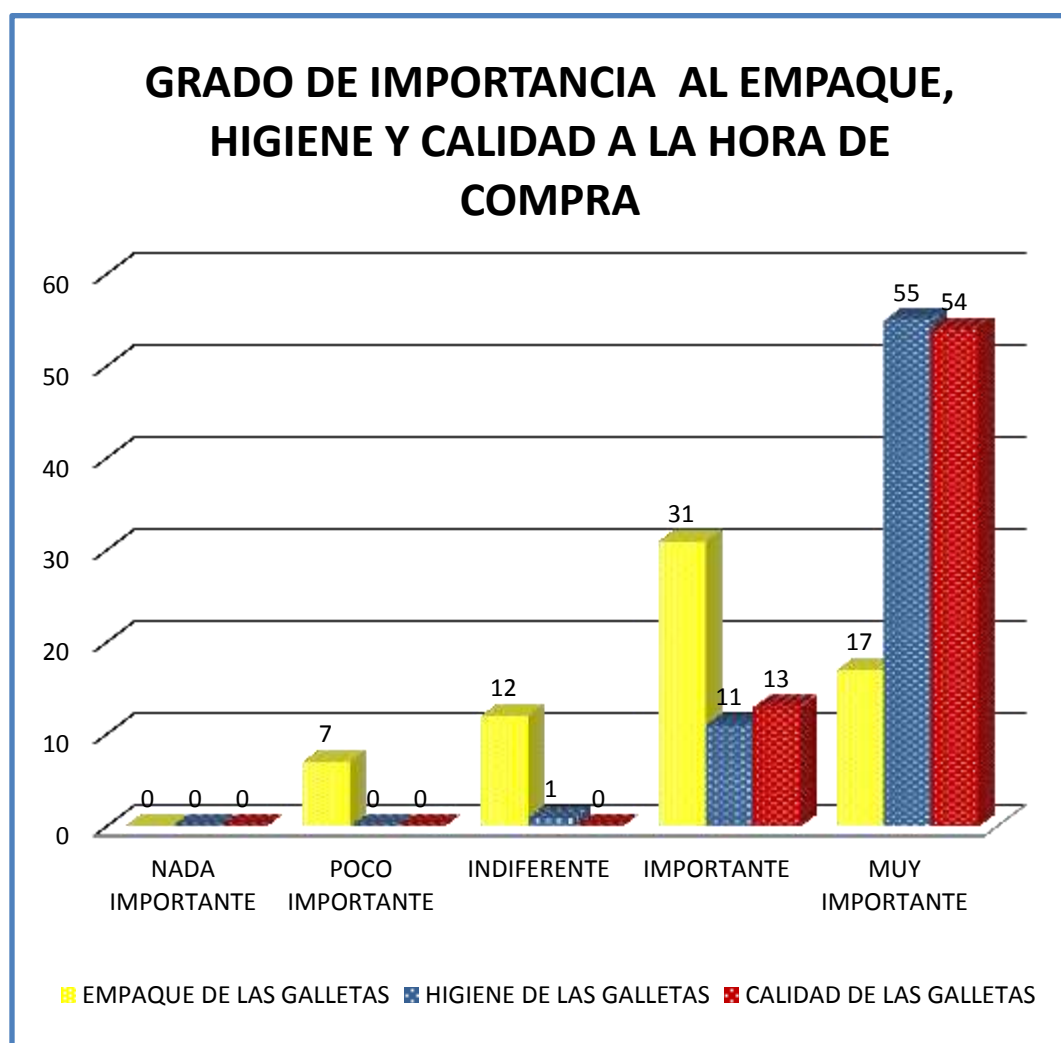
GRÁFICO N° 15



Como se puede observar en la gráfica que gran parte de la muestra seleccionada que consume galletas, considera MUY IMPORTANTE e IMPORTANTE la calidad de las galletas al momento de adquirir el mismo. Lo que significa que están interesados en esta variable, también es necesario mencionar que ninguno de los entrevistados de la muestra no consideran la calidad de las galletas como INDIFERENTE, POCO IMPORTANTE y NADA IMPORTANTE.

GRÁFICO N° 16

**GRADO DE IMPORTANCIA QUE LE DA AL EMPAQUE,
HIGIENE Y CALIDAD A LA HORA DE COMPRA**



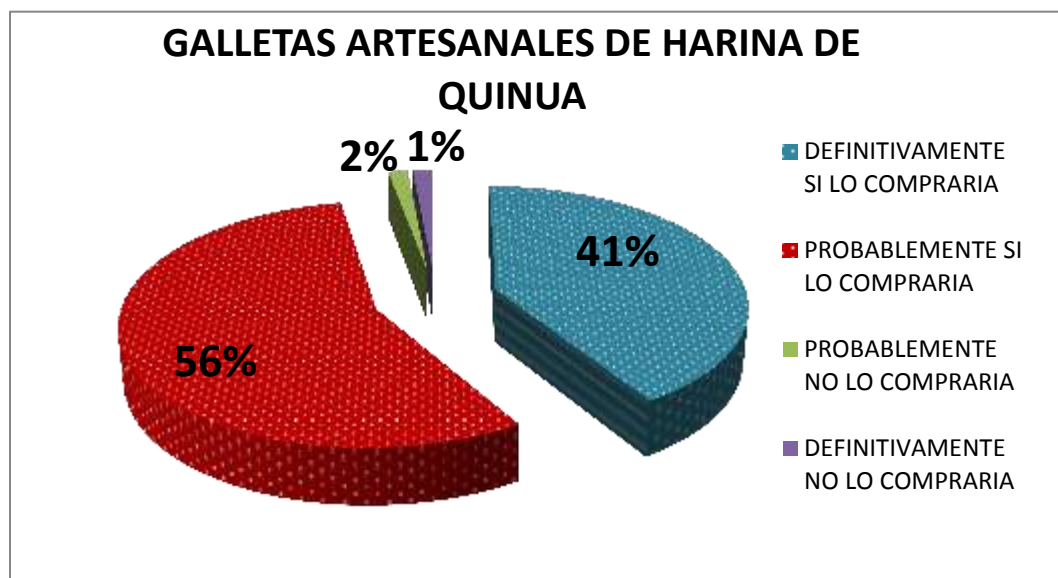
Este cuadro es una síntesis de las tres preguntas relacionadas al empaque, higiene y calidad de las galletas, como se puede observar la mayor parte de la población considera entre importante y muy importante estos atributos al momento de realizar su compra.

CUADRO N° 18

**ACEPTACIÓN DE LAS GALLETAS ARTESANALES DE
HARINA DE QUINUA**

GALLETAS ARTESANALES DE HARINA DE QUINUA	
DEFINITIVAMENTE SÍ LO COMPRARÍA	28
PROBABLEMENTE SÍ LO COMPRARÍA	38
PROBABLEMENTE NO LO COMPRARÍA	1
DEFINITIVAMENTE NO LO COMPRARÍA	1
NO SABE / NO RESPONDE	0

GRÁFICO N° 17



Como se puede apreciar en el cuadro, que de la población sujeta a estudio, el 56% considera que probablemente si compraría galletas elaboradas con harina de quinua y 41% definitivamente si compraría. Es decir más de la mitad probablemente si compraría las galletas artesanales elaboradas con quinua. Sin embargo considerando las

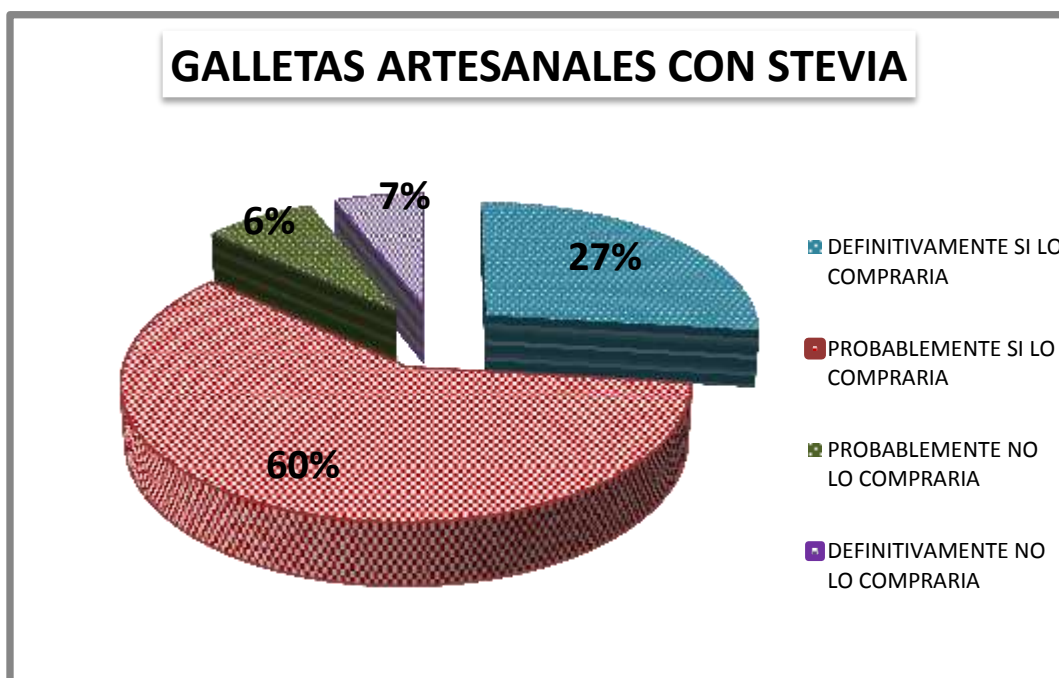
opiniones negativas, podríamos aumentar la aceptación del producto informando a la población de los grandes beneficios de la quinua.

CUADRO N° 19

GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA

GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	
DEFINITIVAMENTE SI LO COMPRARIA	18
PROBABLEMENTE SI LO COMPRARIA	41
PROBABLEMENTE NO LO COMPRARIA	5
DEFINITIVAMENTE NO LO COMPRARIA	4
NO SABE / NO RESPONDE	0

GRÁFICO N° 18

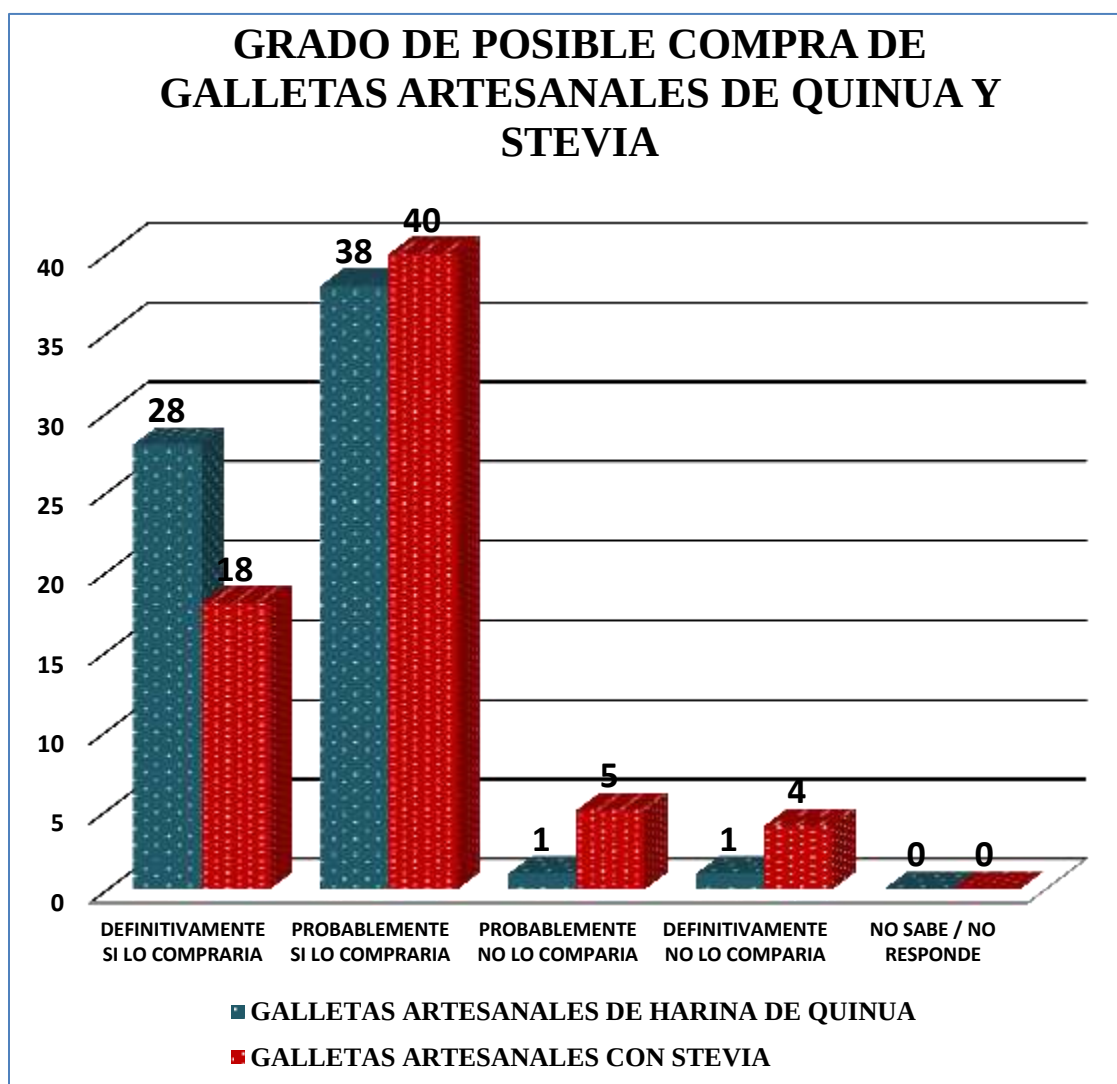


Gran parte de las personas (60%) consideran que probablemente si comprarían galletas elaboradas con stevia, también existe un porcentaje (27%) de personas que definitivamente si lo comprarían. Considerando el desconocimiento que tiene los consumidores sobre los

beneficios que proporciona la stevia, podríamos aumentar la aceptación a través de lanzamientos publicitarios informando a la población de los beneficios del uso de este insumo.

GRÁFICO N° 19

**GRADO DE POSIBLE COMPRA DE GALLETAS
ARTESANALES DE QUINUA Y STEVIA**



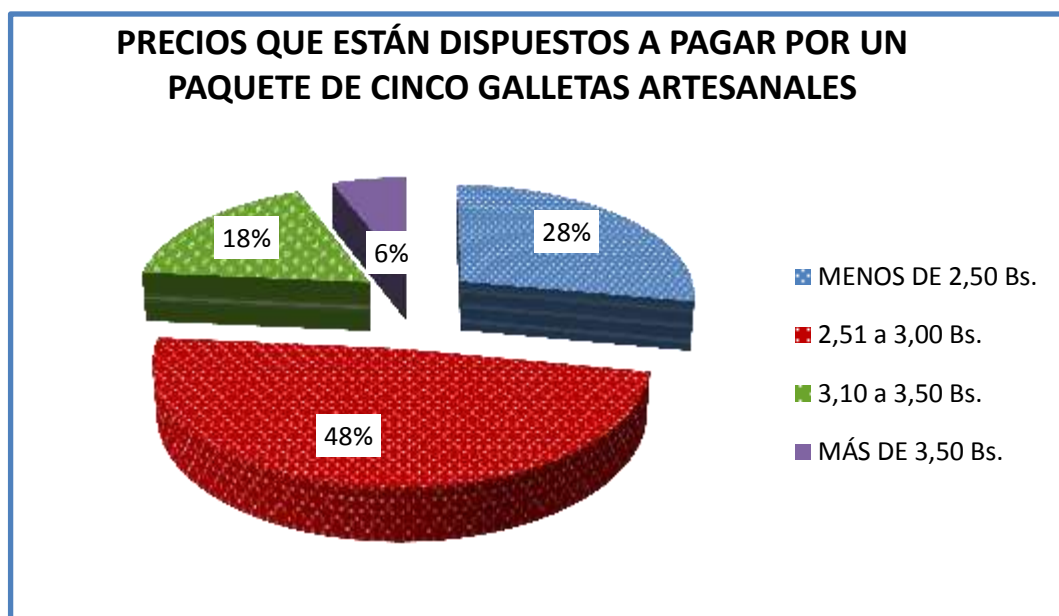
Como se puede observar en la gráfica las personas consumirían galletas elaboradas con quinua y stevia, esta es una clara muestra de que la población en los últimos tiempos está más interesada en consumir productos nutritivos que no dañen su salud.

CUADRO N° 20

PRECIOS QUE ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR POR UN PAQUETE DE CINCO GALLETAS

PRECIOS QUE ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR POR UN PAQUETE DE CINCO GALLETAS	
MENOS DE 2,50 Bs.	19
2,51 a 2,00 Bs.	33
3,10 a 3,50 Bs.	12
MÁS DE 3,50 Bs.	4

GRÁFICO N° 20



Como es importante considerar la disponibilidad económica de los potenciales consumidores, se realizó esta pregunta para conocer el rango que están dispuesto a pagar por un paquete de cinco galletas, una gran parte de la población sujeta a estudio (48%) mencionan que están

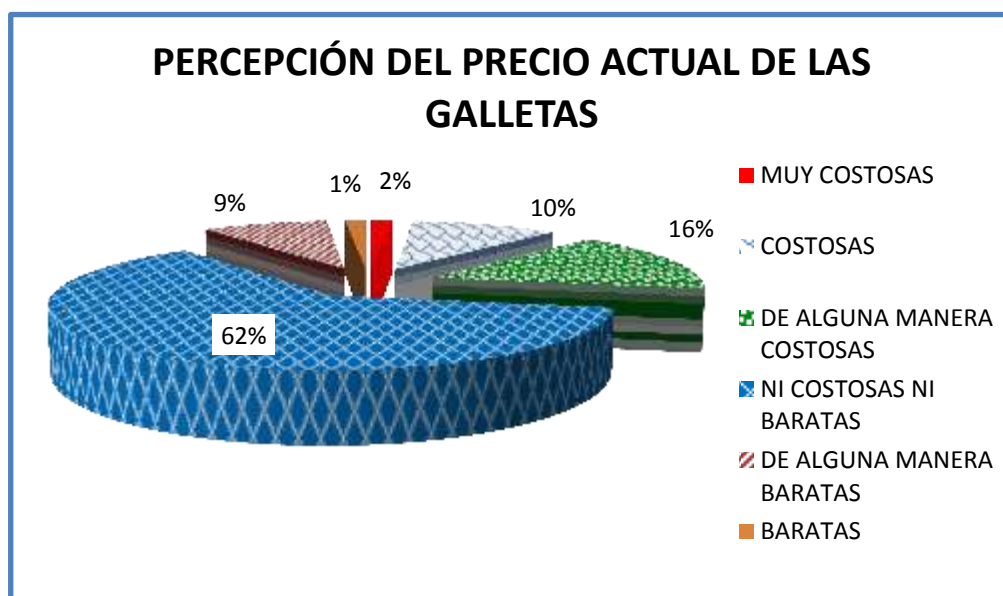
dispuestos a pagar entre 2,51 a 3,00 Bs., y otra parte de la población (28%), menos de 2,50; existiendo además otra parte de la población que estarían dispuestos a pagar un poco más.

CUADRO N° 21

PERCEPCIÓN DEL PRECIO ACTUAL DE LAS GALLETAS

PERCEPCIÓN DEL PRECIO ACTUAL DE LAS GALLETAS	
MUY COSTOSO	1
COSTOSO	7
DE ALGUNA MANERA COSTOSO	11
NI COSTOSO NI BARATO	42
DE ALGUNA MANERA BARATO	6
BARATO	1
MUY BARATO	0

GRÁFICO N° 21



Como podemos ver en la gráfica, la mayor parte de la población sujeta a estudio considera el precio de las actuales galletas como NI COSTOSAS NI BARATAS. Lo que significa que la mayoría de la población está de acuerdo con los precios de las actuales galletas que existen en la ciudad.

CUADRO N° 22

PREFERENCIA DE TELEVISIÓN

Orden de importancia	Red Uno	Unitel	Pat	Boliviación	Atb	Canal Universitario	Bolivia tv	Otro
0	7	7	8	7	7	6	8	8
1	7	23	4	16	11	0	1	2
2	17	11	6	11	5	9	0	3
3	13	6	11	10	13	5	1	1
4	14	15	7	9	9	4	2	0
5	7	5	16	6	17	7	2	0
6	1	1	11	7	4	30	6	0
7	2	0	5	2	2	4	43	1
8	0	0	0	0	0	3	5	53
TOTAL	68	68	68	68	68	68	68	68

GRÁFICO N° 22

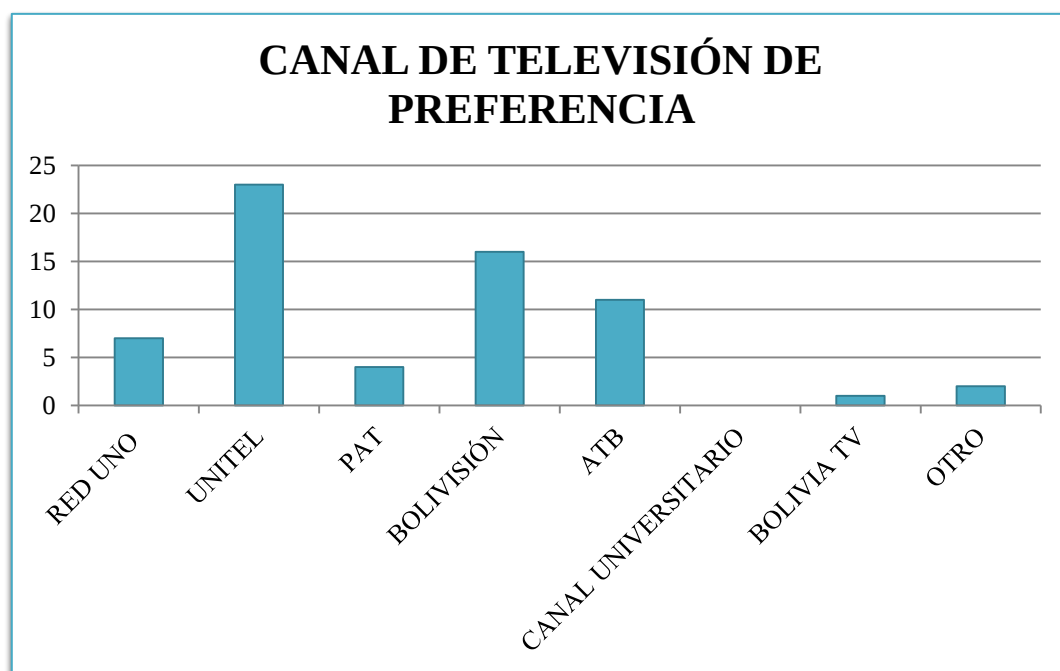


GRÁFICO N° 24

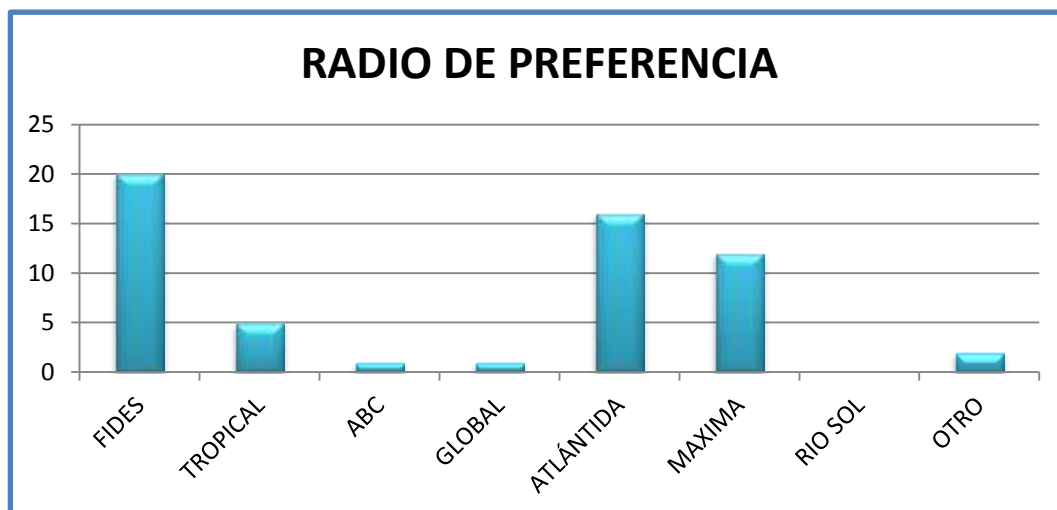
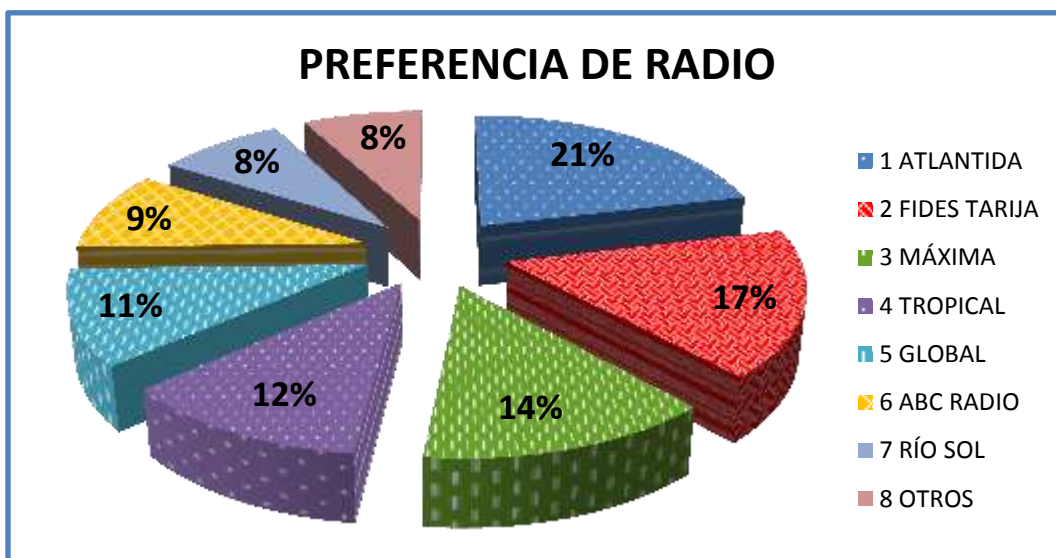


GRÁFICO N° 25



Como podemos observar en el cuadro anterior, el medio radial de mayor audiencia es ATLÁNTIDA, asimismo un porcentaje importante (17%) tiene preferencia por la radio FIDES TARIJA, y el resto de la población prefiere otros medios como radio MÁXIMA, TROPICAL, GLOBAL, etc.

CUADRO N° 24

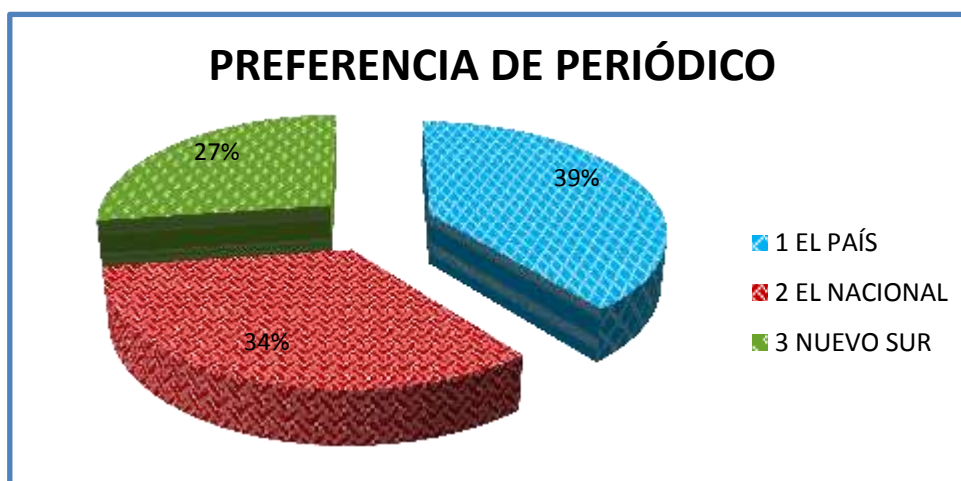
PREFERENCIA DE PERIÓDICO

ORDEN DE IMPORTANCIA	EL PAÍS	NACIONAL	NUEVO SUR
0	8	8	9
1	32	18	11
2	19	25	15
3	9	17	33
	68	68	68

GRÁFICO N° 26



GRÁFICO N° 27



Considerando las respuestas de la población sujeta a estudio, podemos ver que una parte de los encuestados (39%) muestra una preferencia por el periódico El País, otra parte de la población (34%) prefiere El Nacional y el restante de la población (27%) prefiere el periódico Nuevo Sur.

2.1.9. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO REALIZADO.

Entre las principales conclusiones de la investigación descriptiva realizada, lo mencionamos a continuación:

- ✓ El 99% de la población consume galletas ya sean las industriales o las artesanales, con una frecuencia muy regular, lo que nos muestra que existe un gran mercado para este producto, además se encontró que el 27% de la población que consume galletas, en comparación con otras galletas prefieren las galletas artesanales.
- ✓ La hipótesis planteada al inicio del estudio fue aceptada, puesto que con diferentes preguntas realizadas a la población sujeta a estudio, de los consumidores que consumen galletas afirman que prefieren productos de calidad, como también juzgan importante el sabor agradable, la disponibilidad en todo lugar y el contenido nutricional. También le atribuyen gran importancia a las características del producto como ser: la higiene y el empaque, estos aspectos se debe considerar en el desarrollo del producto y la estrategia de marketing.
- ✓ Un aspecto importante que se debe resaltar es que el 63% de la población generalmente consume galletas en el desayuno, lo que estaría relacionado con el lugar de compra de los mismos, las tiendas de barrio, debido a la proximidad de estos en ese horario.

- ✓ Existe una aceptación favorable para las galletas artesanales elaboradas a base de quinua y stevia, sin embargo para aumentar esta aceptación se debe realizar campañas de información a la población debido a que observamos de que muchos no conocen los beneficios de estos insumos, y a través de información se podría aumentar la aceptación de los mismos.
- ✓ El medio de comunicación televisivo de mayor preferencia es el canal UNITEL, seguido del canal RED UNO y ATB; con relación a los medios de comunicación radiales tenemos a la radio ATLÁNTIDA y FIDES TARIJA entre las más preferidas. Éstos resultados deberán ser considerados para promocionar el lanzamiento del producto.

2.2. OBJETIVOS DE MARKETING

2.2.1. OBJETIVOS DE MARKETING A CORTO PLAZO

- Competir en el mercado de galletas artesanales comercializando el producto en los distintos mercados y distribuirlos en tiendas de barrio de la zona céntrica de la ciudad de Tarija, alcanzando un nivel de ventas mensual de 30.000 unidades de galletas (unidades se considera a un paquete de 6 galletas).
- Realizar campañas publicitarias agresivas para promocionar el producto y que la población conozca sus beneficios nutricionales.

2.2.2. OBJETIVOS DE MARKETING A MEDIANO PLAZO

- Maximizar la participación del mercado a través de una mayor distribución de las galletas artesanales a los colegios, institutos, universidades, en toda la ciudad de Tarija, alcanzando un nivel de ventas mensual de 36.000 paquetes de galletas (un paquete contiene 6 unidades de galletas).

2.2.3. OBJETIVOS DE MARKETING A LARGO PLAZO

- Maximizar utilidades defendiendo la participación de mercados, y alcanzar a distribuir el producto en el resto de las provincias del departamento de Tarija, vendiendo 40.000 paquetes de galletas al mes (un paquete de contiene 6 unidades de galletas).

2.3. TAMAÑO DEL MERCADO

En base a los resultados de la investigación de mercados, a continuación definimos el tamaño de mercado de galletas artesanales.

A través de la encuesta aplicada a una muestra de la población se pudo identificar que el 99% de la población consume galletas, de lo cual realizando una generalizando de los resultados para toda la población ($130.261 \cdot 99\%$), tenemos que una población de 128.958 personas si consume galletas en diferentes cantidades.

De esta población consumidora de galletas se pudo identificar que el 27% de la población; al hacer una comparación entre diferentes galletas; prefiere galletas artesanales, que en términos numéricos significaría aproximadamente un total de 34.819 personas que vendría a ser el tamaño de mercado potencial para las galletas artesanales.

2.4. CONSUMO APARENTE

A continuación se realiza una estimación del consumo aparente de galletas artesanales, considerando a la población que prefiere galletas artesanales en comparación a otras galletas y la frecuencia de consumo de galletas en una semana. Bajo el supuesto de que cada vez que consume en una semana es de un paquete de galletas.

Número de clientes potenciales de galletas artesanales = 34.819

CUADRO N° 25

CÁLCULO DEL CONSUMO APARENTE MENSUAL

CLIENTES POTENCIALES	% DE FRECUENCIA DE CONSUMO	CARACTERÍSTICAS	NÚMERO DE PERSONAS	CONSUMO MEDIO	CONSUMO APARENTE
34.819	24%	Personas consumen menos de 1 vez a la semana	8.357	0,5	4.178
34.819	39%	Personas consumen de 1 a 2 veces por semana	13.579	1,5	20.369
34.819	22%	Personas consumen de 3 a 4 veces por semana	7.660	3,5	26.811
34.819	6%	Personas consumen de 5 a 6 veces por semana	2.089	5,5	11.490
34.819	9%	Personas consumen más de 6 veces a la semana	3.134	6,5	20.369
CONSUMO APARENTE SEMANAL					83.217
CONSUMO APARENTE MENSUAL					332.870

Una vez realizado los cálculos necesarios se determina un consumo presunto mensual de 332.870 paquetes de galletas.

2.5. DEMANDA POTENCIAL

2.5.1. CORTO PLAZO

Con los resultados del consumo aparente por cliente, se estima a continuación la demanda potencial de galletas en la ciudad de Tarija en los primeros doce meses.

CUADRO N° 26
DEMANDA POTENCIAL A CORTO PLAZO

DEMANDA POTENCIAL	CONSUMO PRESUNTO MENSUAL
CONSUMO APARENTE PRIMER MES	332.870
CONSUMO APARENTE SEGUNDO MES	332.870
CONSUMO APARENTE TERCER MES	332.870
CONSUMO APARENTE CUARTO MES	332.870
CONSUMO APARENTE QUINTO MES	332.870
CONSUMO APARENTE SEXTO MES	332.870
CONSUMO APARENTE SÉPTIMO MES	332.870
CONSUMO APARENTE OCTAVO MES	332.870
CONSUMO APARENTE NOVENO MES	332.870
CONSUMO APARENTE DECIMO MES	332.870
CONSUMO APARENTE ONCEAVO MES	332.870
CONSUMO APARENTE DOCEAVO MES	332.870
DEMANDA POTENCIAL A CORTO PLAZO	3.994.440

Considerando el corto plazo un horizonte de tiempo de un año, se estima la demanda potencial para este primer año en 3.994.440 paquetes de galletas.

2.5.2. MEDIANO PLAZO

Una vez deducida la demanda potencial a corto plazo, se estima la demanda a mediano plazo incrementado la proyección anual del crecimiento de población en la ciudad de Tarija que es del 3,77% anuales, según cálculos otorgados por la Oficialía Mayor de Planificación y Ordenamiento de la Alcaldía Municipal y que fueron realizados en base a datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

CUADRO N° 27

DEMANDA POTENCIAL A MEDIANO PLAZO

DESCRIPCIÓN	DEMANDA POTENCIAL A CORTO PLAZO	CRECIMIENTO POBLACIONAL 3,77%	DEMANDA A MEDIANO PLAZO
DEMANDA POTENCIAL PRIMER AÑO	3.994.440	0,0337	4.129.053
DEMANDA POTENCIAL SEGUNDO AÑO	4.129.053	0,0337	4.268.202
DEMANDA POTENCIAL TERCER AÑO	4.268.202	0,0337	4.412.040
DEMANDA POTENCIAL A MEDIANO PLAZO			12.809.295

Considerando el mediano plazo un horizonte de tiempo de tres años, se estima una demanda potencial de 12.809.295 unidades de galletas.

2.5.3. LARGO PLAZO

A continuación se estima la demanda potencial para el largo plazo.

CUADRO N° 28
DEMANDA POTENCIAL A LARGO PLAZO

DESCRIPCIÓN	DEMANDA POTENCIAL A CORTO PLAZO
DEMANDA POTENCIAL PRIMER AÑO	4.129.053
DEMANDA POTENCIAL SEGUNDO AÑO	4.268.202
DEMANDA POTENCIAL TERCER AÑO	4.412.040
DEMANDA POTENCIAL CUARTO AÑO	4.560.726
DEMANDA POTENCIAL QUINTO AÑO	4.714.422
DEMANDA POTENCIAL A LARGO PLAZO	22.084.443

El largo plazo para esta fábrica de galletas artesanales es un horizonte de tiempo de cinco años, para lo cual se aprecia una demanda potencial de 22.084.443 paquetes de galletas aproximadamente.

2.6. PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA

Entre los principales competidores de nuestro producto ya sean directos e indirectos se encuentran:

1. Pequeñas productoras de galletas artesanales
2. Galletas Media Tarde (ARCOR)
3. Galletas Mabel (FAGAL)
4. Galletas CRAKERS (FAGAL)
5. Galletas Serranitas (ARCOR)
6. Galletas Moraditas (FAGAL)
7. Galletas Salvado (FAGAL)

Volúmenes de comercialización

Los volúmenes de comercialización de las galletas artesanales son reducidos ya que cada vendedora produce en promedio 500 galletas por día aproximadamente. Sin embargo no se puede cuantificar la oferta total de estas vendedoras debido a que estas se encuentran en diferentes lugares de la ciudad y ninguna mantiene registro de su producción y ni de su comercialización.

En cuanto a las galletas industriales estas manejan elevados volúmenes de producción y comercialización pero se desconoce un dato exacto de la oferta de estos productos.

2.7. MERCADO META

El mercado meta es la parte del mercado disponible al que la empresa desea dirigirse. Para el caso específico de las galletas artesanales, se considera que el mercado disponible es el 27% de la población consumidora de galletas que prefiere galletas artesanales, que vendrían a ser 34.819 personas quienes demandan 332.870 paquetes de galletas mensuales. La fábrica de galletas artesanales “GANUT” se fijó como objetivo abarcar únicamente el 10% del mercado potencial, estableciéndose como meta producir y vender al mes 30.000 paquetes de galletas.

Entre las características más relevantes de estos consumidores que se pudo identificar en la investigación, es que son consumidores muy exigentes, le dan mucha importancia a la calidad al momento de la decisión de compra, consideran importante el sabor, la disponibilidad del producto cerca de sus domicilios, le dan mucha importancia al empaque, y que generalmente acostumbran consumir galletas para el desayuno.

El género, para el mercado meta de galletas artesanales y las galletas artesanales de quinua, es indistinto, puesto que todos consumen galletas, ya sean hombres o mujeres, en cuanto a la edad los clientes potenciales están entre 15 a 65 años, de nivel socioeconómico bajo, medio, alto, ya que los precios son accesibles para todos los niveles.

El segmento de mercado de las galletas con stevia está enfocado para aquellas personas que padecen de diabetes, el género es indistinto, en cuanto a las edades de los clientes potenciales están entre 30 a 60 años.

Estas son las características más relevantes de los consumidores al que la empresa GANUT se dirige.

2.8. MEZCLA DE MARKETING

Las decisiones tomadas en la mezcla de marketing estarán basadas en las estrategias genéricas de diferenciación y enfoque.

Estrategia de diferenciación: una vez realizado un estudio de las preferencias y necesidades de los consumidores, se adopta esta estrategia, mediante el desarrollo del producto, se pretende ofrece un producto mejorado a partir de las galletas artesanales existentes en el mercado, agregando además otros insumos nutritivos para ofrecer otros productos altamente nutritivos que una parte importante del mercado demanda.

Estrategia de enfoque: Considerando que el mercado de galletas es bastante amplio, identificando en la investigación de mercados que el 99% de la población consume galletas, la empresa “GANUT” pretende enfocarse a personas que tienden a preferir galletas artesanales en comparación de otras, y que además son muy exigentes en cuanto a la higiene y calidad de los mismos.

2.8.1. FIJACIÓN Y POLÍTICAS DE PRECIO

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o también se puede definir como la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener nuestro producto. La fijación de precio es una de las herramientas de la mezcla de marketing, que debe estar coordinada con las otras herramientas como ser diseño, distribución, promoción del producto, para conformar un programa consistente y eficaz de marketing.

Nuestra empresa para la fijación del precio, inició con un precio de venta ideal, que es aquel que el consumidor cree aceptable para el producto; consultando en la investigación de mercado a los clientes potenciales acerca del precio que ellos consideran adecuado al producto y luego se realizó estimaciones del costo que concluyeron en la posibilidad de vender a ese precio con todas las características que requiere el consumidor.

El precio de referencia que el cliente potencial cree adecuado, es superior a 2,5 Bs.- por un paquete de 5 unidades de galletas. La empresa en función a este precio, concluyó vender a 3 Bs.- un paquete de galletas de 6 unidades.

A continuación se detallan los cálculos de los costos de producción, costos operativos (administración, comercialización), adicionándole un margen de utilidad, el impuesto correspondiente; concluyendo finalmente con el precio de factura del producto, en paquetes de 6 unidades de galletas y cajas de 30 paquetes de galletas.

CÁLCULO DE LOS COSTOS

El objetivo de Marketing es vender 30.000 paquetes de galletas y se tiene 3 variedades de productos (galletas artesanales, galletas de quinua, galletas de stevia), la empresa de galletas artesanales “GANUT” decidió distribuir esta producción de la siguiente manera:

CUADRO N° 29

UNIDADES A PRODUCIR MENSUALMENTE

TOTAL PRODUCCIÓN 30.000 PAQUETES	100%	PAQUETES DE GALLETAS	CONTENIDO C/PAQUETE	UNIDADES DE GALLETAS
Galletas artesanales	40%	12.000	6	72.000
Galletas artesanales de quinua	30%	9.000	6	54.000
Galletas artesanales de stevia	30%	9.000	6	54.000
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR EN UN MES				180.000

Para el cálculo del costo total de producción se consideró la clasificación de los costos según los elementos que la forman, iniciando con el cálculo de los costos de producción (Materiales Directos, Mano de Obra Directa y Costos indirectos de Fabricación), luego se calculó los gastos operativos (gastos de administración, costos de comercialización y otros costos), para obtener el costo total de producción y ser la base para la determinación del precio de venta y precio de factura.

A continuación detallamos los cálculos para la elaboración de las distintas galletas artesanales (galletas artesanales, galletas con stevia y galletas de quinua).

CUADRO N° 30
MATERIAL DIRECTO

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA
UNIDADES	72.000	54.000	54.000
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO TOTAL MENSUAL
Harina de Trigo	1.440	1.080	648
Maicena (harina de quinua)	2.016	1.512	2.813
Manteca	2.383	1.564	1.564
Huevos	1.250	937	937
Leche	1.350	945	810
Polvo de Hornear	788	591	591
Sal	34	25	810
Azúcar (stevia)	1.620	1.350	21
Esencia de Vainilla	281	211	25
Empaque	840	630	630
Cajas de Cartón (embalaje)	320	240	240
TOTAL MATERIAL DIRECTO	12.001 Bs.	9.085 Bs.	9.089 Bs.

*En el anexo N° 9 se detallan las cantidades requeridas de cada insumo.

CUADRO N° 31
MANO DE OBRA DIRECTA

DESCRIPCIÓN	SALARIO MENSUAL	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA
UNIDADES	180.000	72.000	54.000	54.000
JEFE DE PRODUCCIÓN	2.000 Bs.	800 Bs.	600 Bs.	600 Bs.
OBRERO 1	1.200 Bs.	480 Bs.	360 Bs.	360 Bs.
OBRERO 2	1.200 Bs.	480 Bs.	360 Bs.	360 Bs.
OBRERO 3	1.200 Bs.	480 Bs.	360 Bs.	360 Bs.
OBRERO 4	1.200 Bs.	480 Bs.	360 Bs.	360 Bs.
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	4.800 Bs.	1.920 Bs.	1.440 Bs.	1.440 Bs.

CUADRO N° 32
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

DESCRIPCIÓN	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL MENSUAL
MATERIALES INDIRECTOS	85	64	64	212 Bs.
MANO DE OBRA INDIRECTA	360	270	270	900 Bs.
SERVICIOS BÁSICOS	412	309	309	1.030 Bs.
GASTO DE LIMPIEZA - MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS	108	81	81	270 Bs.
ALQUILER DE FÁBRICA	1000	750	750	2.500 Bs.
SEGURO DE FÁBRICA	165	124	124	412 Bs.
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIAS	520	390	390	1.300 Bs.
TOTAL MENSUAL	2.650 Bs.	1.987 Bs.	1.987 Bs.	

* La tabla sintetiza los costos indirectos de fabricación para las tres variedades de galletas, estos costos se muestran con mayor detalle en el anexo N° 10.

COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL

$$\text{C. P.} = \text{M. D.} + \text{M. O. D.} + \text{C. I. F.}$$

COSTO DE PRODUCCIÓN (C.P.)

MATERIALES DIRECTOS (M.D.)

MANO DE OBRA DIRECTA (M.O.D.)

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (C.I.F.)

CUADRO N° 33

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES
UNIDADES	72.000
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL MENSUAL
MATERIAL DIRECTO	12.001 Bs.
MANO DE OBRA DIRECTA	2.720 Bs.
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	2.650 Bs.
COSTOS DE PRODUCCIÓN TOTAL	17.371 Bs.

CUADRO N° 34

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA
UNIDADES	54.000
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL MENSUAL
MATERIAL DIRECTO	9.085 Bs.
MANO DE OBRA DIRECTA	2.040 Bs.
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	1.987 Bs.
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL	13.112 Bs.

CUADRO N° 35

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA
UNIDADES	54.000
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL MENSUAL
MATERIAL DIRECTO	9.089 Bs.
MANO DE OBRA DIRECTA	2.040 Bs.
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	1.987 Bs.
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL	13.117 Bs.

Seguidamente se prorratan los gastos administrativos y los gastos de ventas, en los diferentes tipos de galletas.

GASTOS OPERATIVOS

$$G. O. = G. A. + G. V. + G. F. + O. G.$$

GASTO OPERATIVO (G.O.)

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (G.A.)

GASTOS DE VENTAS (G.V.)

GASTOS FINANCIEROS (G.F.)

OTROS GASTOS (O.G.)

CUADRO N° 36

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
DESCRIPCIÓN	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	GASTO MENSUAL
Insumos de oficina	40	30	30	100 Bs.
Sueldos de administración	1.480	1.110	1.110	3.700 Bs.
Depreciación muebles de oficina	149	112	112	372 Bs.
Gastos del servicio de teléfono	8	6	6	20 Bs.
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN MENSUAL	1.677 Bs.	1.258 Bs.	1.258 Bs.	4.192 Bs.

CUADRO N° 37

GASTOS DE VENTAS				
DESCRIPCIÓN	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	GASTO MENSUAL
Sueldos de ventas	1.800	1.350	1.350	4.500 Bs.
Depreciación vehículo	641	481	481	1.603 Bs.
Depreciación de muebles de sucursal	10	8	8	26 Bs.
Gasto de publicidad	1.480	1.110	1.110	3.700 Bs.
Alquiler sucursal	800	600	600	2.000 Bs.
Gasto de transporte (gas) de vehículo	192	144	144	480 Bs.
TOTAL GASTOS DE VENTAS MENSUAL	4.924 Bs.	3.693 Bs.	3.693 Bs.	12.309 Bs.

Se presentan las siguientes fórmulas empleadas para determinar del precio de las galletas con factura.

COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN

$$\mathbf{C. T. P. = C. T. + G. O.}$$

COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN (C.T.P.)

COSTO DE PRODUCCIÓN (C.P.)

GASTO OPERATIVO (C.O.)

COSTO TOTAL UNITARIO

$$\mathbf{C. T. Unitario = \frac{C. T. P.}{N^{\circ} \text{ Unidades Producidas}}}$$

COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN (C.T.P.)

COSTO TOTAL UNITARIO (C. T. Unitario)

PRECIO DE VENTA UNITARIO

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

PRECIO DE VENTA UNITARIO ($P.V_{Unitario}$)

COSTO TOTAL UNITARIO ($C.T_{Unitario}$)

PORCENTAJE DE UTILIDAD (%U.)

PRECIO DE VENTA CON FACTURA

$$P.F_{Unitario} = P.V. + (P.V. \times I.V.A.)$$

PRECIO DE VENTA CON FACTURA ($P.F_{Unitario}$)

PRECIO DE VENTA UNITARIO ($P.V.$)

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO ($I.V.A.$)

CUADRO N° 38

DESCRIPCIÓN	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	17.371	13.112	13.117
TOTAL COSTO OPERATIVO	6.600	4.950	4.950
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	23.971	18.063	18.067
UNIDADES	72.000	54.000	54.000
COSTO TOTAL UNITARIO X GALLETA	0,33	0,33	0,33
6 UNIDADES	6	6	6
COSTO TOTAL UNITARIO X PAQUETE	2,00	2,01	2,01
PORCENTAJE DE UTILIDAD (%)	25%	25%	25%
PRECIO DE VENTA	2,50	2,51	2,51
I.V.A. (13%)	13%	13%	13%
PRECIO DE VENTA CON FACTURA	2,82	2,83	2,84
PRECIO DE VENTA CON FACTURA FINAL	3 Bs.	3 Bs.	3 Bs.
30 PAQUETES DE GALLETA	30	30	30
PRECIO FACTURA CAJA DE GALLETAS	84,65 Bs.	85,04 Bs.	85,06 Bs.

El precio final al consumidor es de 3Bs.- el paquete de galletas de 6 unidades. El precio por caja de galletas de 30 paquetes es de 85 Bs.-

2.8.2. DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTA

La comercialización es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. Es uno de los aspectos más importantes de la mercadotecnia, porque no es suficiente transferir el producto a las manos del consumidor; sino que es necesario colocar el producto en el sitio y momento adecuado, para darles mayor satisfacción a los consumidores.

La utilización de canales de comercialización, incrementan en gran medida el precio de los productos, sin embargo, es conveniente utilizarlos debido a que es difícil que el fabricante lleve el producto directamente hasta el consumidor final.

Por ello es necesario establecer canales de comercialización más efectivos, más seguros y menos costosos, para hacer llegar el producto a los consumidores finales.

Selección de los canales de comercialización

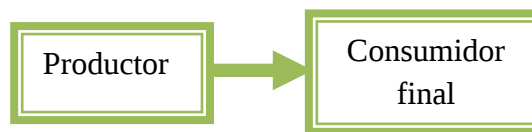
Para realizar la selección más conveniente de los canales de comercialización para la distribución de las galletas, es necesario conocer:

Cuáles son los canales más comunes que se utilizan para la comercialización de productos similares. Qué mercado se desea cubrir, considerando que a mayor cobertura de mercado, los canales deben ser más largos y por lo tanto el precio del producto tiende a incrementarse. La naturaleza y características del producto.

Considerando los aspectos mencionados y los resultados de la investigación, la empresa de galletas “GANUT” adoptará los canales de distribución directo e indirecto.

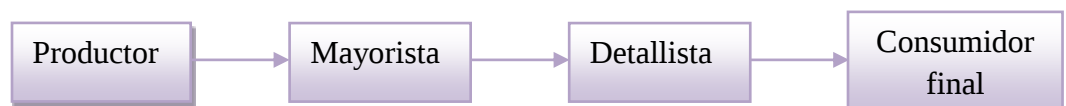
El canal directo comprenderá la apertura de una sucursal de venta, ubicada en la Zona del Mercado Campesino, donde los productos serán expuesto y vendidos de manera directa al consumidor al por mayor y menor.

Canal Directo



En la comercialización de productos similares al nuestro se observa también que los intermediarios de galletas son mayoristas (comerciales de golosinas) y detallistas (tiendas de barrio).

Canal Indirecto



Para este canal, se propone la distribución del producto a mayorista, como los comerciales de golosinas que ofrecen este producto a diversos minoristas que compran por mayor, estos intermediarios son comerciantes que se encuentran en los mercados y supermercados. Como el producto es de consumo masivo se requiere una distribución intensiva del producto.

Estos intermediarios en un inicio del negocio serán aquellas tiendas y mayorista más reconocidos, que tengan una buena reputación y que se encuentren ubicados en zonas estratégicas de la ciudad.

Un segundo canal indirecto



Para este canal de comercialización, se propone la distribución del producto a los intermediarios minorista, que son las tiendas de barrio, Kioscos de colegios, etc. En el corto plazo solo abarcará la distribución en la zona céntrica de la ciudad.

Considerando que los minoristas son de gran importancia para la buena distribución del producto; nuestro agente de venta, realizará visitas a estos detallistas, para hacerles conocer acerca de promociones tanto para nuestros clientes como también para ellos. Pondremos mayor atención a aquellos detallistas que se encuentren en zonas estratégicas de la ciudad de Tarija.

Para los canales propuestos, la distribución del producto, se realizará mediante un agente de ventas y un distribuidor, quienes se encargarán exclusivamente de ofrecer los productos y hacer llegar a los mayoristas y detallistas con el uso de un vehículo de la empresa.

En el mediano plazo, se contratará un ayudante para que colabore en la distribución de producto, con el propósito de hacer llegar el producto a todos los barrios de la ciudad (Tiendas de Barrio, kioscos, Mercados, Supermercados, unidades educativas y universidades) para cumplir nuestros objetivos de marketing y tener una mejor cobertura.

El recorrido físico de la distribución del producto, será de la factoría; debido a que ahí se encuentra el almacén de productos terminados; a la sucursal, como también de la factoría a las distintas tiendas de barrio, mercados, supermercados, etc.

PRESUPUESTO DE DISTRIBUCIÓN

A continuación se detallan los costos mensuales de poner el producto a disposición del cliente:

CUADRO N° 39

PRESUPUESTO DE DISTRIBUCIÓN MENSUAL	
Sueldo encargado de ventas	2.000 Bs.
Distribuidor	1.500 Bs.
Sueldo vendedora	1.000 Bs.
Gas vehicular	480 Bs.
Alquiler de sucursal	2.000 Bs.
Depreciación vehículo	1.603 Bs.
Depreciación muebles y enseres de comercialización	26 Bs.
TOTAL GASTOS DE DISTRIBUCIÓN	8.609 Bs.

EMPAQUE

El empaque comprende todas las actividades consistentes en diseñar y producir el recipiente o la envoltura de un producto; este puede incluir varios niveles de material.

Para el caso de las galletas artesanales de nuestra empresa, se ha definido un sólo tipo de empaque, el empaque primario, que es la envoltura dentro de la cual está el contenido del producto para protegerlo y conservarlo higiénicamente, facilitando también su manejo, transportación, almacenamiento y distribución hasta llegar al consumidor final.

Las galletas serán empaquetadas en bolsas de polipropileno de la industria de plásticos Kaysen. El tamaño de las bolsas es de 8 cm x 8 cm x 10 cm de largo, las cuales contendrán 6 unidades de galletas. En el empaque se colocará los siguientes datos:

- Nombre de la empresa
- Nombre del producto
- Lista de ingredientes
- Contenido nutricional
- Dirección de la empresa
- Fecha de vencimiento

Los colores que se utilizarán en el empaque para las galletas artesanales son de amarillo mostaza, verde, rojo oscuro y café claro que permiten resaltar la marca del producto y darle visibilidad y atracción al empaque por ser colores alegres y vivos para llamar la atención de los niños y jóvenes. A continuación se presenta el diseño del empaque para la galleta artesanal NutriQuin.

GRÁFICO N° 28



EMBALAJE

El embalaje es todo aquello cuya función primaria es envolver, contener y proteger debidamente a los productos envasados, sobre todo en las operaciones de almacenamiento y comercialización.

El embalaje será en cajas de cartón, las cuales tendrán las siguientes medidas; 20 de ancho x 20 largo x 25 de alto. Contendrán 30 paquetes de galletas, la información incluida en las cajas será el nombre de la empresa, logotipo, nombre del producto, cantidad de paquetes de galletas, dirección de la empresa, entre otra información necesaria. Las cajas de galletas serán adquiridas de la empresa EMPACAR.

CUADRO N° 40

PRESUPUESTO MENSUAL EN EMPAQUE Y EMBALAJE

MATERIALES AUXILIARES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Bolsas de polipropileno	12.000	0,07	840 Bs.
Cajas de cartón	400	0,80	320 Bs.
COSTO TOTAL MENSUAL			1.160 Bs.

2.8.3. PROMOCIÓN DEL PRODUCTO

La mezcla promocional de marketing consiste en la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales que utiliza la empresa para alcanzar sus objetivos publicitarios y de marketing. A continuación se detallan las herramientas que se proponen utilizar en la promoción de las galletas artesanales “GANUT” S.R.L. y sus diferentes actividades, incluyendo el presupuesto necesario:

- ✓ **Publicidad:** Para la comunicación del producto se considera la herramienta de la publicidad, en función de los resultados de la investigación, nuestra publicidad se centrará en captar la atención de niños, adolescentes, jóvenes y adultos a través de los diferentes medios de comunicación, como ser: RADIO ATLÁNTIDA y RADIO FIDES TARIJA, Canal UNITEL, a través de spots publicitarios. Asimismo se diseñará Banners publicitarios para la sucursal que contendrá textos y fotografías de las galletas. Durante esta etapa la publicidad dará a conocer las grandes ventajas que tiene en relación a otras galletas, recalcando que es un producto natural, con el uso mínimo de químicos, para lograr el posicionamiento en el mercado.
- ✓ **Promoción de ventas:** Se propone otorgar premios con un valor de 100 Bs. para los tres minoristas que mayor cantidad de productos vendan (comisión por ventas), durante los tres primeros meses, los parámetros para beneficiarse de esta comisión es que tengan una compra superior a 100 cajas al mes. Además a fin de año se obsequiará calendarios para todos los minoristas y los consumidores.
- ✓ **Ventas personales:** La apertura de la sucursal permitirá la exposición de las galletas donde se facilitará muestras gratis, para que el consumidor pruebe el producto, para esto se destinarán 30 paquetes de galletas por día, por el lapso de 10 días.
- ✓ **Relaciones públicas:** En el compromiso con la sociedad se trabajará con responsabilidad social, obsequiando a los niños

trabajadores galletas los fines de año. Recursos que saldrán del fondo de responsabilidad social.

DISEÑO DEL PROGRAMA PUBLICITARIO

Para desarrollar el programa publicitario se identificó en primera instancia claramente el mercado meta y las expectativas de los consumidores. A continuación se desarrollan los pasos para el programa publicitario.

Mercado Meta

El mercado meta al cual está enfocado el programa publicitario son las habitantes de la ciudad de Tarija que están entre las edades de 15 a 65 años. También a las personas que padecen de la diabetes.

Expectativas del Consumidor

Según la investigación de mercados los consumidores de galletas muestran una preferencia por las galletas artesanales, consideran muy importante la higiene y el empaque a la hora de compra de una galleta. El motivo más importante a la hora de compra es la calidad del producto. Uno de los aspectos importantes a considerar es que parte de la población no conoce los beneficios de la quinua y la stevia en su alimentación.

Posteriormente, se toma las siguientes decisiones considerando las 5Ms, Misión, Monto, Mensaje, Medios y Medición:

Misión:

“Dar a conocer los beneficios de las galletas artesanales, galletas artesanales con stevia y galletas artesanales de quinua a partir de mensajes informativos acerca de los beneficios nutricionales de estos productos, orientados al consumo de nuestros productos la fábrica de galletas artesanales GANUT S.R.L.”

La misión representa la concordancia de los objetivos de la publicidad con las expectativas de los consumidores.

En función de las expectativas y el ciclo de la introducción del producto al mercado se utilizará la:

Publicidad Informativa, este programa publicitario permite el lanzamiento del nuevo producto y transmitir los atributos de uso, precio y excelencias del producto. Esta publicidad se utiliza en la etapa de introducción del producto y tiene como objeto satisfacer una demanda primaria o un nuevo mercado.

Monto:

El presupuesto que se requiere para desarrollar el programa publicitario según estimaciones costará 900.- Bs. el monto contempla los costos del diseño visual como audiovisual del mensaje.

Mensaje:

“Te gusta las Galletas, prueba las nuevas galleta artesanal dulces, las galletas artesanales con stevia y las galletas artesanales de quinua con alto valor nutritivo porque contiene gran contenido proteico y además un empaque que garantiza la calidad. *GANUT la galleta que te alimenta.*”

Medio:

El medio de comunicación que se considera según las preferencias de los consumidores para difundir de mejor manera el mensaje publicitario al consumidor son:

Radio: FIDES y ATLANTIDA

Televisión: UNITEL

Internet: FACEBOOK

Medición:

Las medidas correctivas para modificar o mejorar el programa publicitario serán de acuerdo a las circunstancias de la conducta del consumidor, esto implicará una evaluación periódica del impacto publicitario a través de un sondeo sobre la recepción, emisión y el medio adecuado para enviar el mensaje publicitario.

PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN

Seguidamente se estima el costo de que el consumidor conozca nuestros productos:

CUADRO N° 41

PRESUPUESTO DE PROMOCIÓN		
PUBLICIDAD		COSTO MENSUAL
Canal Unitel	5 pases al día	2.000 Bs.
Radio Fides	4 pases al día	1.100 Bs.
Radio Atlántida	6 pases al día	600 Bs.
TOTAL COSTO DE PROMOCIÓN		3.700 Bs.

*Los demás costos (costo de los banners, calendarios, comisiones de ventas y pruebas) serán considerados en el plan de introducción al

mercado. El diseño del spot publicitario se considera una inversión diferida para la empresa.

2.9. PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

En el plan de introducción al mercado se utilizará la estrategia de marketing de *descremado rápido* que consiste en ofrecer el producto a un precio relativamente alto y un alto nivel de promoción con el fin de crear una preferencia hacia la marca. A continuación se detallan las cuatro variables para el plan:

- **Producto**, en la etapa de introducción al mercado, se ofrecerán tres tipos de galletas, galletas artesanales dulces, galletas artesanales de quinua, y galletas artesanales de stevia.
- **Precio**, no se modificará en el ingreso de la empresa al mercado, debido a que consideramos que el precio de alguna manera le da valor al producto además de que se emplea insumos de gran valor nutricional, se hará más énfasis en la comunicación que en el precio, sin embargo si se realizarán algunos descuentos por cantidad comprada.
- **Distribución**, serán a través de canales directos e indirectos; como canal directo, tenemos la apertura de una sucursal en la ciudad, ubicada en el mercado Campesino, donde se ofrecerá productos al por mayor y menor; los canales indirectos vendría a ser los mayoristas y detallistas. Se contará con un agente de ventas y un distribuidor quienes se encargaran de hacer llegar el producto a las tiendas de la zona céntrica de la ciudad.

- **Promoción**, se facilitarán muestras gratis, por el lapso de 10 días, para que el consumidor pruebe el producto, además se lanzaran mensajes publicitarios en los diferentes medios de comunicación para informar, persuadir y comunicar a la población acerca de nuestros productos y sus cualidades alimenticias, además se otorgará comisiones de ventas para los comerciantes que mayor cantidad de cajas de galletas adquiera, esta promoción solo será en los primeros tres meses.

CUADRO N° 42

PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
GALLETAS ARTESANALES	100	1,98	198 Bs.
GALLETAS DE QUINUA	100	1,92	192 Bs.
GALLETAS STEVIA	100	2,52	252 Bs.
CALENDARIOS	500	4	2.000 Bs.
BANNERS	2	600	1.200 Bs.
COMISIÓN DE VENTAS MINORISTAS			2.700 Bs.
TOTAL GASTO PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO			6.542 Bs.

2.10. RIESGO Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO

RIESGOS	OPORTUNIDADES
✓ Incremento inesperado del precio de nuestros principales insumos que son: la harina de trigo, la harina de quinoa, el azúcar, etc. ✓ Los consumidores no comprendan bien los beneficios nutricionales de las galletas.	✓ Es innovador (no existe en el mercado). ✓ Existen interés por parte de los consumidores potenciales en cuanto a las galletas con quinoa.

2.11. SISTEMA Y PLAN DE VENTAS

Considerando la demanda potencial a corto plazo y la capacidad de la empresa, la fábrica de galletas artesanales “GANUT” S.R.L. se fija como objetivo abarcar el 10% de la demanda a corto plazo, subiendo en pequeños porcentajes los años siguientes, seguidamente se detalla el plan de ventas en unidades e ingresos.

A continuación se muestra el plan de las ventas mensuales en los distintos años de vida de la empresa:

CUADRO N° 43

PLAN DE VENTAS MENSUALES					
PLAN DE VENTAS POR PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GALLETAS ARTESANALES	12.000	13.200	14.400	15.200	16.000
GALLETAS CON STEVIA	9.000	9.900	10.800	11.400	12.000
GALLETAS CON QUINUA	9.000	9.900	10.800	11.400	12.000
TOTALES	30.000	33.000	36.000	38.000	40.000

CUADRO N° 44

PLAN DE VENTAS ANUALES EN UNIDADES					
PLAN DE VENTAS EN UNIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GALLETAS ARTESANALES	144.000	158.400	172.800	182.400	192.000
GALLETAS CON STEVIA	108.000	118.800	129.600	136.800	144.000
GALLETAS CON QUINUA	108.000	118.800	129.600	136.800	144.000
TOTALES	360.000	396.000	432.000	456.000	480.000

El precio del producto es de 3 Bs.- cada paquete de galletas se considera constante todos los años.

CUADRO N° 45

PLAN DE VENTAS ANUALES EN UNIDADES MONETARIAS					
PLAN DE VENTAS EN UNIDADES MONETARIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GALLETAS ARTESANALES	432.000 Bs.	475.200 Bs.	518.400 Bs.	547.200 Bs.	576.000 Bs.
GALLETAS CON STEVIA	324.000 Bs.	356.400 Bs.	388.800 Bs.	410.400 Bs.	432.000 Bs.
GALLETAS CON QUINUA	324.000 Bs.	356.400 Bs.	388.800 Bs.	410.400 Bs.	432.000 Bs.
TOTALES	1.080.000 Bs.	1.188.000 Bs.	1.296.000 Bs.	1.368.000 Bs.	1.440.000 Bs.

ÁREA
DE
PRODUCCIÓN

3. ÁREA DE PRODUCCIÓN

La administración de operaciones se define como el área de la empresa dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, la productividad, mejorar la satisfacción de los clientes y disminuir los costos. El objetivo de la administración de Operaciones es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa.

Una vez identificadas las exigencias del consumidor, en esta área planearemos como transformar los insumos de la mejor manera para entregar al cliente lo que desea.

3.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

3.1.1. OBJETIVO DE PRODUCCIÓN A CORTO PLAZO

- Producir galletas artesanales nutritivas con calidad e higiene, según las exigencias planteadas por el cliente.
- Producir mensualmente 30.000 paquetes de galletas para cubrir la demanda del mercado.
- Establecer los procesos de producción más adecuados para elaborar un producto de alta calidad al menor costo posible.

3.1.2. OBJETIVO DE PRODUCCIÓN A MEDIANO PLAZO

- Incrementar la producción de galletas artesanales en un 20% para cubrir la demanda de nuevos mercados en la ciudad de Tarija.

3.1.3. OBJETIVO DE PRODUCCIÓN A LARGO PLAZO

- Aumentar la producción en un 10%, llegando a producir mensualmente 40.000 unidades, manteniendo los estándares de calidad e higiene, para llegar a cubrir la demanda de todos los habitantes del departamento de Tarija.

3.2. ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Los productos que se planea ofrecer en este proyecto son: galletas artesanales dulces, galletas artesanales con quinua y galletas artesanales con stevia. Una vez identificado el potencial de estas galletas y su alto valor nutritivo, lo que se pretende es mejorar el contenido de las galletas artesanales existentes en el mercado, empleando procesos que garanticen la inocuidad del mismo y agregándoles otros insumos nutritivos a cada variedad, con el propósito de ofrecer a la población un producto de calidad y que no dañe su salud como ellos lo exigen.

A continuación se detallan las especificaciones de cada producto y su contenido nutritivo.

GALLETA ARTESANAL “GANUT TRADICIONAL”



a. Definición: La galleta artesanal “GANUT TRADICIONAL” es una galleta elaborada a base de Harina de trigo fortificada, maicena, azúcar, leche y huevos, que le dan un sabor natural y nutritivo.

Características: La galleta artesanal “GANUT TRADICIONAL” es una galleta elaborada con productos naturales, sin saborizantes y químicos.

b. Color: El color de la galleta artesanal “GANUT TRADICIONAL” es Amarillo mostaza.

c. Forma: La forma de la galleta artesanal “GANUT TRADICIONAL” es cuadrada.

d. Tamaño: Será de forma cuadrada: de 6 cm x 6 cm y de 1cm de alto.

e. Empaque: El empaque de la galleta artesanal “GANUT TRADICIONAL” será en bolsas de polipropileno de 100 Grs. en la que contiene seis unidades de galletas en cada empaque.

f. Embalaje: El embalaje de las galletas artesanales “GANUT TRADICIONAL” comprenderá una caja de cartón donde se detallaran las especificaciones del producto. Cada caja tendrá treinta paquetes de galletas.

GALLETAS ARTESANALES “NUTRI QUIN”



- a. Definición:** La Galleta Artesanal “NUTRIQUIN” es una galleta a base de harina de quinua, harina de trigo fortificada, manteca, azúcar, leche y huevos que le dan un alto grado de valor nutritivo.

Características:

CUADRO N° 46

INFORMACIÓN NUTRICIONAL PORCIÓN DE 100 GR.		
VALOR ENERGÉTICO	384kcal	6%
Carbohidratos	69	8%
Proteínas	9	6%
Grasas Totales	9	4%
Fibra	Menor a 3g	2%

- b. Color:** El color de nuestro producto será Amarillo mostaza.
- c. Forma:** La galleta artesanal “NUTRI QUIN” tendrá la forma cuadrada, se adaptará al empaque.
- d. Tamaño:** Galletas de forma cuadrada: 6 x 6 cm y de 1cm de alto.
- e. Empaque:** El empaque de la galleta artesanal “NUTRI QUIN” será en bolsas de polipropileno de 100 Grs.
- f. Embalaje:** El embalaje de la galleta artesanal Nutri Quin comprenderá una caja de cartón con las especificaciones del producto el cual tendrá una cantidad de 30 paquetes por caja. Será adquirido de la empresa EMPACAR.

GALLETAS ARTESANALES “GANUT TRADICIONAL CON STEVIA”



- a. **Definición:** La galleta artesanal “GANUT TRADICIONAL CON STEVIA” es una galleta elaborada en base a harina de trigo fortificado, maicena, huevos, leche y stevia, ideal para personas que padecen diabetes, es una galleta sin azúcar.
- b. **Color:** El color de nuestro producto será Amarillo mostaza.
- c. **Forma:** La galleta artesanal “GANUT TRADICIONAL CON STEVIA” será de forma cuadrada.
- d. **Tamaño:** Galletas de forma cuadrada: 6 x 6 cm de 1 cm de alto.
- e. **Empaque:** La galleta artesanal “GANUT TRADICIONAL CON STEVIA” estarán en bolsas de polipropileno de 100 Grs. que permiten mantenerlas higiénicamente. Cada empaque de galletas contendrá 6 unidades de galletas.
- f. **Embalaje:** El embalaje serán en cajas de cartón con las especificaciones del producto en la cual contendrán treinta paquetes de galletas artesanales “GANUT TRADICIONAL CON STEVIA”.

3.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción de las galletas artesanales será de forma intermitente, en relación a los tres productos que producirá la empresa, el proceso será el mismo solo variará el agregado de insumos. A continuación se presenta el proceso a detalle:

1. **Recepción de materia prima:** Es la recepción y acomodo de las materias primas necesarias para el proceso de producción de las galletas: la harina de trigo, harina de quinua, azúcar, manteca, maicena y otros, en el almacén correspondiente. El abastecimiento de cada materia prima se efectuará de manera constante, cada 20 días.
2. **Inspección de calidad:** Son los análisis rápidos que se efectúan en el almacén de la materia prima y se realizan en el momento de recibir un cargamento, como humedad y granulometría de acuerdo a las normas establecidas.
3. **Almacenamiento:** Cada materia prima tiene destinado el lugar en el cual será almacenada, para lo cual se contará con un almacén correspondiente para las materia prima, papel y cartón, y otro almacén para productos terminados.
4. **Pesado de ingredientes:** En almacenes se pesan las materias primas en las cantidades específicas para cada tipo de producción de galletas (Galletas Artesanales, Galletas con Stevia, Galletas de Quinua).
5. **Transporte al área de producción:** El operador encargado transportará la materia prima necesaria para la elaboración de las galletas al área de operaciones

6. **Mezclado de ingredientes secos:** Consiste en mezclar primero todos los ingredientes en polvo (harina de trigo, maicena o harina de quinua y azúcar o stevia, polvo de hornear, etc.).
7. **Incorporación de la grasa:** Una vez pesada la cantidad necesaria de manteca, este se divide en partes para facilitar su mezcla, se incorpora lentamente y se deja amasar.
8. **Adición de Agua:** Se agrega el agua, como también la leche, y otros insumos y se deja amasar por un tiempo para que los ingredientes se mezclen perfectamente.
9. **Amasado:** Una vez agregado toda la materia prima e insumos se procede al amasar hasta convertirla en masa para luego transportarla a la máquina galletera.
10. **Formato de Galletas:** La masa es colocada poco a poco en la máquina galletera, que se encargará de darle a las galletas la forma deseada.
11. **Limpieza y Engrasado de Charolas:** Las charolas se lavan, limpian y engrasan para que se coloquen en ellas las galletas provenientes de la galletera.
12. **Colocación manual de galletas:** La velocidad de la galletera permite obtener 2 galletas por segundo, dos operadores se encargarán de colocar 80 galletas en cada charola y un tercer operador colocará las charolas llenas al espiguero.
13. **Horneado:** Se efectuará a 180 °C durante 40 minutos, la capacidad del horno permite colocar en su interior un espiguero de 36 charolas.

14. Enfriado: Una vez cocidas las galletas son transportadas al área de enfriado, donde con la ayuda de un ventilador, se baja la temperatura de las galletas hasta la temperatura ambiente, para permitir el embolsado.

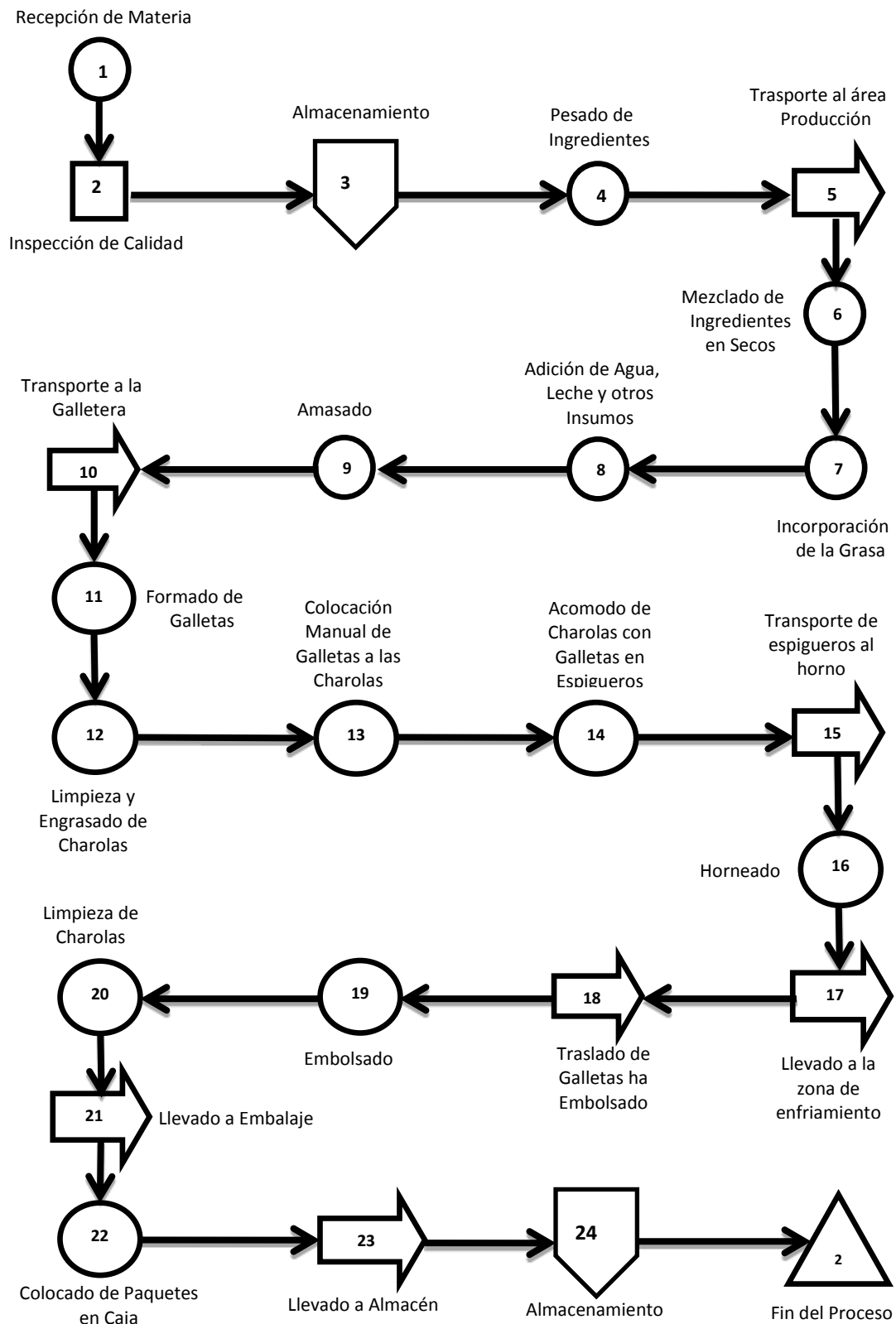
15. Embolsado: Las galletas enfriadas, así como las bolsas de polipropileno, son transportadas a la embolsadora para obtener los paquetes de 6 galletas cada paquete y sellar para empacarlos en las cajas.

16. Embalaje: Embalar las cajas llenas y selladas para su transporte al almacén de productos terminados.

17. Almacenamiento: Las cajas son colocadas según el inventario del almacén de producto terminado.

18. Fin del proceso.

3.4. DIAGRAMA DEL FLUJO DEL PROCESO



3.5. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

Para la selección de maquinaria se consideró los siguientes aspectos:

- Capacidad mínima factible de la maquinaria que interviene en el proceso para lograr la producción diaria de galletas, considerando que hay maquinaria de alta y baja capacidad productiva, seleccionando la capacidad requerida para cumplir con nuestra producción meta. Como se pretende ofrecer un producto artesanal, no se invertirá en equipos de última tecnología, sino sólo en maquinaria básica para la producción de galletas, con el propósito de conservar el sabor y al mismo tiempo darle calidad al producto.
- Facilidad en el manejo del equipo, lo cual significa que la maquinaria no es muy sofisticada, pues al personal le tomaría más tiempo en aprender a manejar el equipo o se requerirá personal capacitado, además de que significaría mayor inversión.
- La secuencia en el tiempo de operaciones.
- Los costos del equipo.

Horno Rotativo

Características:

- Horno Rotativo-Ventilado de baja velocidad de aire.
- Ideal para charolas de 45 x 65 cms.
- Capacidad 36 charolas.
- Genera excelente cantidad de vapor.
- Bajo consumo de gas o electricidad.
- Incluye rack de charolas según su capacidad.
- Operación Eléctrica trifásica a 220 volts. o Gas LP.
- Capacidad 3.000 galletas/hora.



- Marca: Ojeda
- Precio: 8.500 Dólares.

Amasadora

Características:

- Espiral móvil
- 2 velocidades y temporizador para programar los ciclos
- Transmisión de banda.
- Cazo en acero inoxidable
- Funcionamiento eléctrico 220 Volts, trifásico.
- Capacidad: 50 kg/ hora
- Precio: 3.100 Dólares



Espigueros en acero inoxidable

Características:

- Fabricado en acero inoxidable.
- Estructura en tubo de 25 x 25 mm, espesor 1.5 mm.
- 4 Ruedas con goma especial no marcante.
- Para 36 charolas
- Precio: 140 Dólares.



Mesas de trabajo

Características:

- Dimensiones: frente 1.70 m, alto 0.90 m, fondo 0.7 m
- Precio: 90 Dólares



3.6. EQUIPO E INSTALACIONES DE FÁBRICA

La tecnología a utilizar es de fácil manejo, por lo que los obreros no tendrán ningún problema durante el proceso. Asimismo, el equipo no requiere mantenimiento frecuente, sin embargo, es necesario lavarlo y limpiarlo diariamente para que se encuentre en óptimas condiciones. La maquinaria y equipo necesarios para la fabricación de las galletas artesanales son los siguientes.

CUADRO N° 47

MAQUINARIA	CANTIDAD	COSTO EN DÓLARES (\$us)	COSTO TOTAL (Bs.)
Horno Rotativo	1	8.500	58.395 Bs.
Amasadora	1	3.100	21.297 Bs.
Galletera	1	4.600	31.602 Bs.
Espiguero	2	280	1.924 Bs.
Embolsadora	1	1.000	6.870 Bs.
Balanza	1	150	1.031 Bs.
Ventilador	1	180	1.237 Bs.
Mesas de Trabajo (1.70 m, alto 0.90 m, fondo 0.7 m)	2	180 c/u	2.473 Bs.
TOTAL INVERSIÓN			124.828 Bs.

El tipo de cambio oficial a la fecha 20-11-2011 es de 6.87 Bs.- por un dólar americano.

Toda la maquinaria opera con energía eléctrica, únicamente el horno rotativo utiliza también gas para su funcionamiento. La instalación de cada una de las máquinas es sencilla, en el caso del horno, el proveedor ofrece instalación y asesoría correspondiente al personal para el adecuado manejo del equipo.

CUADRO N° 48

MATERIALES INDIRECTOS			
ARTÍCULOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
Recipiente de Plástico de 10 Litros	2	10	20 Bs.
Espátulas	2	5	10 Bs.
Cuchillos	4	8	32 Bs.
Cucharones de acero inoxidable	2	20	40 Bs.
Gorros	5	5	25 Bs.
Mascarillas	5	7	35 Bs.
Guantes	5	10	50 Bs.
TOTAL			212 Bs.

3.7. MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

La selección de mobiliario y equipo de oficina se realizó en base a las necesidades del personal de administración. Las cotizaciones se efectuaron atendiendo aspectos importantes como calidad, comodidad, funcionalidad y durabilidad del mobiliario y equipo.

CUADRO N° 49

CANT	EQUIPO DE OFICINA	CARACTERÍSTICAS	COSTO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
2	ESTANTES	Estante de cinco repisas, de metal. Medidas: Ancho 50 cm x 110 cm de alto.	500 Bs.	1.000 Bs.
2	ESCRITORIO EJECUTIVO	Mueble tipo escritorio, de metal aluminio, color negro, medidas: Ancho 160 cm. X 70 cm de fondo x 74 cm de alto	1.500 Bs.	3.000 Bs.
3	MUEBLES DE CÓMPUTO	Mueble de computo color plata de 80 cm de ancho x 90 cm de fondo x 133 cm de alto.	800 Bs.	2.400 Bs.
1	SILLÓN EJECUTIVO	Sillón ejecutivo	800 Bs.	800 Bs.
6	SILLAS	Sillas de plástico	45 Bs.	270 Bs.
1	MESA	Mesa de centro, especial para sala	150 Bs.	150 Bs.
1	ARCHIVERO	Archivero metálico con 5 cajones de 150 cm. de alto, 50 cm de ancho y 40 cm de fondo.	1.000 Bs.	1.000 Bs.
3	COMPUTADORA	Computadora de escritorio, pantalla plana, modelo Core 2duo, con impresora multifunción, Marca Canon	4.800 Bs.	14.400 Bs.

3.8. MOBILIARIO Y EQUIPO DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

CUADRO N° 50

MUEBLES Y ENSERES COMERCIALIZACIÓN				
CANTIDAD	MUEBLES	CARACTERÍSTICAS	COSTO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
2	MOSTRADORES	Muebles de metal aluminio de 2 m x 1,2 m	1.000 Bs.	2.000 Bs.
2	ESTANTES	Estante de cinco repisas, de metal. Medidas: ancho 50 cm x 110 cm de alto.	500 Bs.	1.000 Bs.
4	SILLAS	Sillas de plástico	45 Bs.	180 Bs.

ADQUISICIÓN DE VEHÍCULO

Se adquirirá un vehículo para la distribución del producto:

CUADRO N° 51

CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO DÓLARES	COSTO BOLIVIANOS
1	CAMIONETA MARCA NISSAN	14.000 \$us	96.180 Bs.

3.9. MATERIA PRIMA

La calidad del producto a fabricar depende básicamente de las materias primas e insumos que se utilicen en su elaboración. Por tanto la selección adecuada de estos es muy importante en lo que se refiere a cantidad y calidad, para lograr que el producto fabricado cumpla con las especificaciones y normas de calidad requeridas por el mercado demandante.

A continuación se describen las materias primas necesarias para la elaboración de galletas artesanales, con quinua, stevia y trigo.

3.9.1. NECESIDAD DE MATERIA PRIMA

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

- Harina de trigo fortificada
- Harina de Quinoa
- Maicena
- Manteca
- Azúcar
- Stevia
- Polvo de hornear
- Huevos
- Leche
- Esencia de vainilla
- Agua y sal

3.9.2. IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES Y COTIZACIONES

Aunque las materias primas se encuentran disponibles todo el año en cantidades suficientes, en el mercado, se eligieron proveedores de estos productos los cuales surtirán a la empresa en determinado tiempo. También se puede adquirir en el mercado principal de la ciudad de Tarija, Mercado Campesino.

Cabe mencionar que se seleccionaron proveedores de materia prima, porque se realizarán pedidos en grandes cantidades, para evitar desabasto de insumos y aprovechar los precios al mayoreo.

Los proveedores de materia prima serán seleccionados rigurosamente, puesto que, como habíamos mencionado de ellos depende la calidad del producto y el precio, a continuación se muestra los criterios de selección:

- ✓ Tiempo de entrega
- ✓ Calidad
- ✓ Precio
- ✓ Servicio
- ✓ Crédito
- ✓ Localización

En un inicio del proyecto se recomienda adquirir los insumos de los mismos proveedores de las fábricas que se encuentran cerca de la ubicación de la planta, puestos que son considerados por estas empresas, de mucha confianza, y que cumplen con los criterios mencionados:

CUADRO N° 52

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR
Harina de trigo fortificada	Distribuidora Paredes Agencia en el Mercado Campesino
Harina de Quinoa	Distribuidora Quispe
Maicena	Distribuidora Paredes
Manteca	Distribuidora Paredes
Azúcar	Agencias del IABSA
Stevia	Distribuidor Sossa
Polvo de hornear	Agencias Kris
Huevos	Distribuidora Sra. María Martínez
Leche	Pil Tarija
Esencia de vainilla	Distribuidora Paredes

Posteriormente a medida que el proyecto avance el encargado de producción puede cambiar de proveedor por aquel que mejor cumpla las características mencionadas anteriormente.

3.9.3. COMPRAS

Los requerimientos de materia prima necesaria para la producción de galletas, dependen específicamente de la cantidad a producir. Como el área de producción en función de la demanda, se fijó producir 30.000 paquetes de galletas, lo que significaría una producción de 180.000 unidades de galletas, efectuando la producción por lotes por tipo de producto.

Las cantidades de compra de los insumos estarán en función a la producción y se realizará mensualmente en los importes que se detalla:

CUADRO N° 53

INSUMOS	CANTIDADES MENSUALES	UNIDAD DE MEDIDA	COSTOS UNITARIOS Bs/Kg.	COSTO QUINTAL	COSTO TOTAL
Harina de trigo fortificada	20	QUINTALES	3,20	160	3.200 Bs.
Harina de Quinoa	4	QUINTALES	16.67	800	3.200 Bs.
Maicena	11	QUINTALES	6.40	320	3.520 Bs.
Azúcar	6	QUINTALES	6.00	276	1.656 Bs.
Stevia	13.5	KILOS	100	-	1.350 Bs.
Polvo de hornear	23	KILOS	87.5	-	2.013 Bs.
*Manteca	25	LATAS	13.24	-	5.625 Bs.
*Huevos	375	DOCENAS	8.33	-	3.124 Bs.
*Leche	777	LTS	4.00	-	3.108 Bs.
TOTAL					26.796 Bs.

(*) Estos insumos no serán adquiridos mensualmente, debido a que son altamente perecederos, sin embargo es la cantidad requerida mensualmente.

Los materiales auxiliares son aquellos que se utilizan para envolver el producto y protegerlo, para facilitar su manejo, transporte, almacenamiento y distribución hasta llegar al consumidor final. Estos materiales son el empaque primario (bolsas de polipropileno, las cuales contendrán 6 galletas) y el embalaje (cajas de cartón cuya capacidad será de 30 paquetes de 6 galletas). A continuación se muestran los requerimientos mensuales.

CUADRO N° 54

MATERIALES AUXILIARES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Bolsas de polipropeno	12.000	0,07	840 Bs.
Cajas de cartón	400	0,80	320 Bs.
COSTO TOTAL MENSUAL			1.160 Bs.

3.10. CAPACIDAD INSTALADA

CUADRO N° 55

Equipo	Capacidad	Capacidad Disponible al Día	Producción Requerida al Día			Capacidad Utilizada	% Capacidad Utilizada	Capacidad Restante
			Galletas Artesanales	Galletas de Quinoa	Galletas de Stevia			
Horno Rotativo	3.000 galletas/hora	21.000 galletas	3,600 galletas	2,700 galletas	2,700 galletas	9,000 galletas	43%	57%
Amasadora	50 Kg/hora	350 kg	62 kg	46 kg	46 kg	154 kg	44%	56%
Galletera	50 Kg/hora	350 kg	62 kg	46 kg	46 kg	154 kg	44%	56%

*La maquinaria trabaja 8 horas al día el resto es para mantenimiento y limpieza y producirá de lunes a viernes.

Todo el equipo seleccionado es apto para emplearse en la producción de galletas y para cubrir la demanda inicial, y la demanda creciente de los próximos años, no es necesario cambiar el equipo, ya que solo bastará utilizar el resto de la capacidad disponible, cuando la demanda se incremente, sin que sea necesario adquirir maquinaria nueva.

3.11. MANEJO DE INVENTARIOS

El inventario constituye la cantidad de existencias de un bien o recurso cualquiera usado en una organización. Un sistema de inventarios es el conjunto de políticas y controles que regulan los niveles de inventario y determinan que niveles debemos mantener, cuando debemos reabastecer la existencia y cuál debe ser el volumen de los pedidos. El objeto básico del análisis de inventario es conocer las existencias necesarias para la producción.

El inventario para la producción de galletas se divide en productos terminados, materias primas y materiales indirectos.

La empresa establece un nivel de existencias en reserva de productos terminados de 2.000 paquetes de galletas mensualmente, debido a las fluctuaciones de la demanda, por lo que el primer mes de producción, se deberá producir 32.000 paquetes de galletas, y los siguientes meses sólo la cantidad requerida, 30.000 paquetes de galletas.

Con relación a la materia prima, considerando que el proveedor puede tardar como máximo 5 días en el tiempo de entrega, el pedido será el día 15 de cada mes, para que los insumos puedan llegar el 20 del mismo mes, en las cantidades necesarias para la producción de un mes. Los costos de transporte

corren a cargo del proveedor; es bajo esas condiciones que entrega a las microempresas cercanas a nuestra fábrica.

Para el registro, control y valuación del inventario se utilizará el método lo primero que entra es lo primero que sale (P.E.S.P.), a través del uso de un Kardex valorado donde se registra las entradas, salidas y saldos tanto en cantidades, como en sus costos unitarios y totales.

3.12. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

La planta estará ubicada en el barrio Libertad N° 421 sobre la avenida Libertadores.

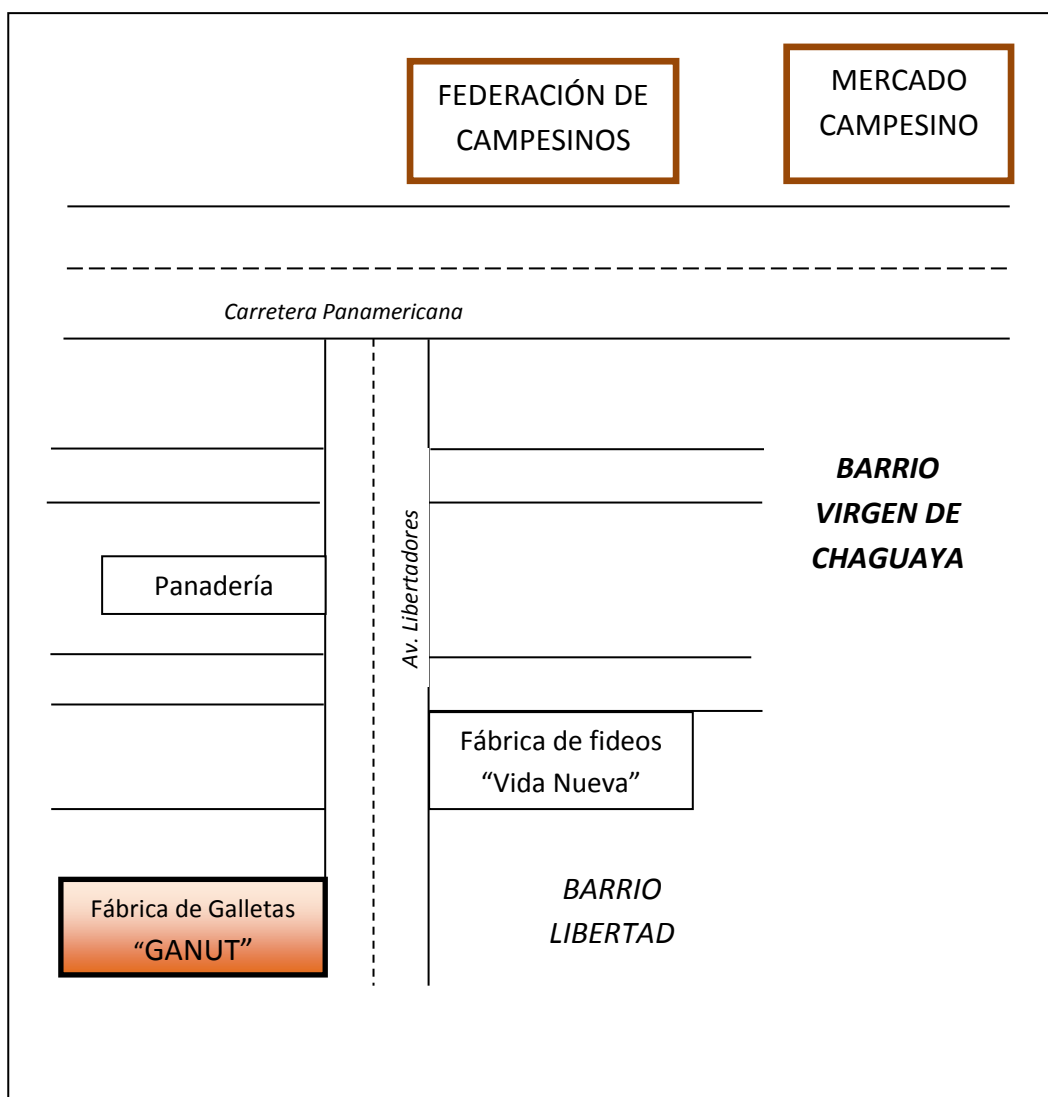
Este bien inmueble será alquilado, y tiene las siguientes características:

- Vivienda construida de 300 m², 13 m de ancho x 23 m de fondo, cuyo inmueble puede ser adaptado en las divisiones requeridas para la planta de la fábrica de galletas artesanales “GANUT” S.R.L.
- Cuenta con servicios básicos, agua, luz, gas, recolección de basura.
- Se encuentra a unas cuadras del Mercado Campesino (Principal centro de abastecimiento de la ciudad de Tarija).
- Ubicada a dos cuadras de la carretera principal de salida al norte del país, Avenida Panamericana.
- Cerca del inmueble existen dos fábricas, una panadería y una fábrica de fideos, los cuales se relacionan con nuestra empresa, en el uso de

un insumo principal, la harina de trigo, donde los costos del proveedor podría disminuir.

Para una mejor ubicación de la planta, a continuación se presenta el siguiente croquis:

GRÁFICO 29



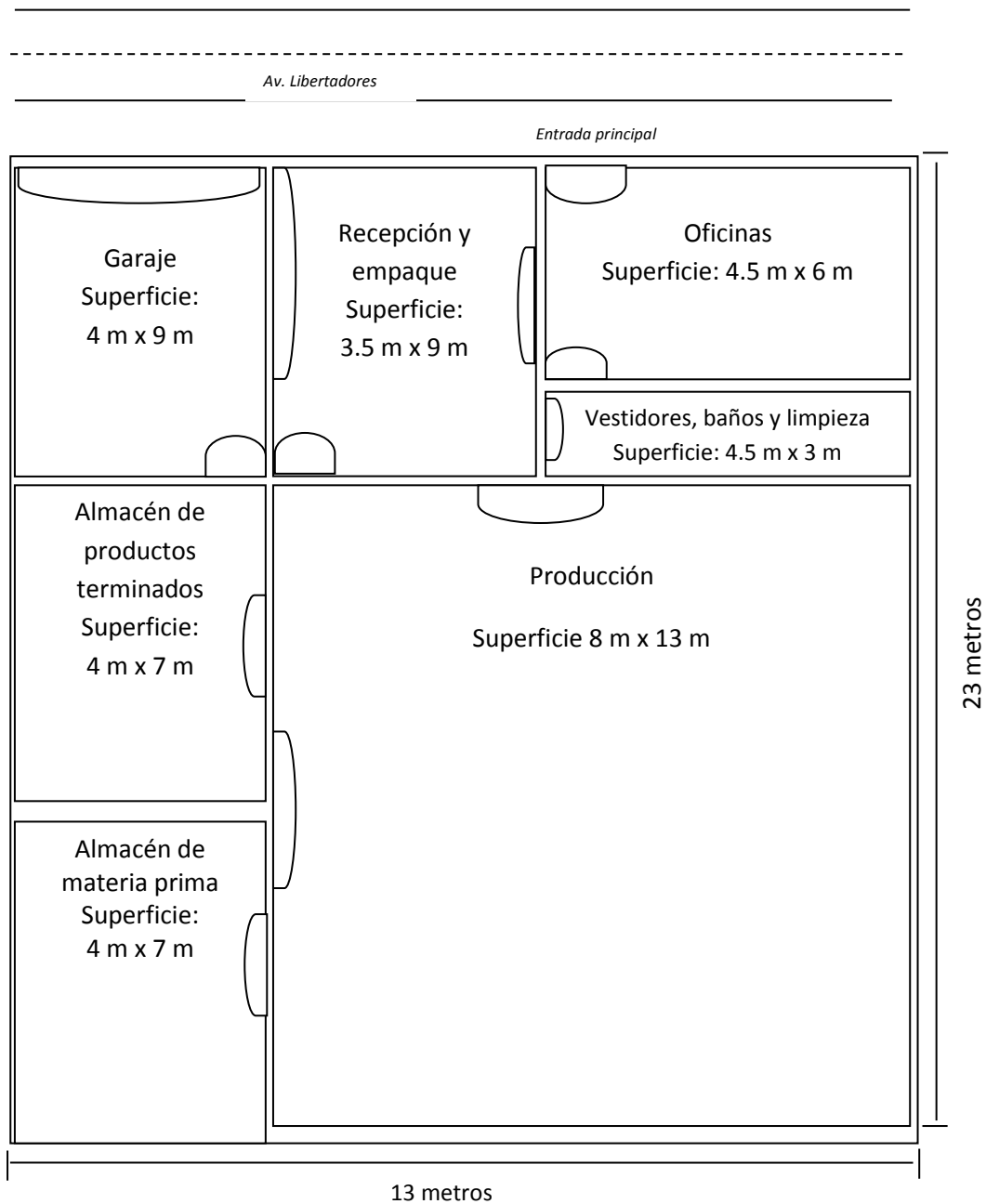
3.13. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS

La distribución en planta es la ordenación física de los elementos industriales, esta ordenación incluye tanto los espacios necesarios para el movimiento de materiales, almacenamiento, trabajadores directos e indirectos y todas las actividades o servicios, así como del equipo de trabajo y del personal del taller. El objetivo primordial es hallar la ordenación de las áreas de trabajo y del equipo, más eficiente, que permita alcanzar la máxima eficiencia de los trabajadores y al mismo tiempo que sea la más segura para los empleados.

Debido a las exigencias en cuanto a la higiene en la elaboración de productos alimenticios, a fin de reducir los riesgos para la salud de la población consumidora se establecieron las siguientes subdivisiones de la planta:

- ❖ Producción
- ❖ Almacén de materia prima
- ❖ Almacén de productos terminados
- ❖ Oficinas
- ❖ Vestidores, baños y limpieza
- ❖ Recepción y empaque

GRÁFICA N° 30



A continuación se presenta la descripción de cada una de las áreas que comprende la distribución de la planta:

- **Producción:** En esta área se encuentra la distribución del equipo estableciendo los requerimientos de espacio necesarios para el

adecuado funcionamiento de la planta. Asimismo, se contempla la producción por lotes, por lo que la distribución del equipo está de acuerdo a las etapas de proceso de producción, que son amasado, formado, horneado, enfriado y embolsado.

- **Almacén de Materia Prima:** En esta área se almacenan los materiales necesarios para el proceso de producción, por lo tanto, se encuentra cerca del área de producción. Asimismo se almacenan los materiales auxiliares necesarios para el empaquetado y embalaje del producto terminado.
- **Almacén de Productos terminados:** Su función es la recepción y almacenamiento de los productos terminados hasta su distribución.
- **Oficinas:** En las oficinas se encuentra la Gerencia General, recepción y Sala de espera.
- **Vestidores, baños y Limpieza:** En esta área el personal tendrá el espacio para prepararse antes de iniciar sus actividades. De igual manera será el lugar donde se depositará el material de limpieza.
- **Recepción y embarque:** En esta área se recibirán las materias primas de los proveedores y se cargarán a los vehículos para la distribución del producto terminado.

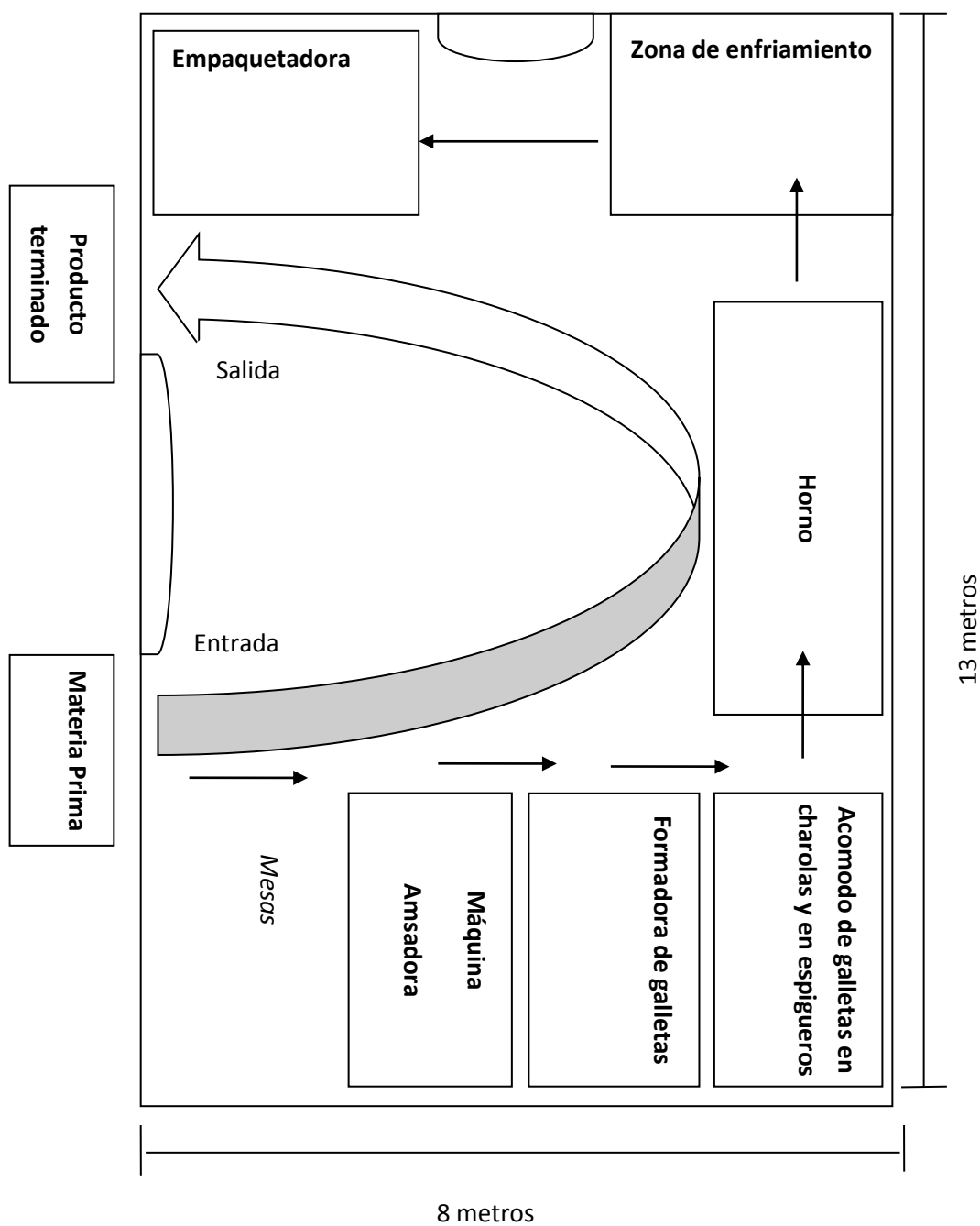
3.14. DISTRIBUCIÓN ÁREA DE PRODUCCIÓN

La distribución de planta empleada en el área de producción es en forma de U, es decir la materia prima y el producto terminado, entran y salen en la misma dirección, ya que proporciona las ventajas de reducir los costos de

transporte, facilitar el control de la producción y optimiza el traslado de los operarios.

A continuación se muestra la ubicación de los equipos en la zona del proceso de producción, indicando el flujo de la materia prima desde su entrada, transformación y salida del producto terminado.

GRÁFICO N° 31



3.15. MANO DE OBRA REQUERIDA

En esta sección señalamos los requerimientos de mano de obra tanto directa como indirecta. Señalamos el personal necesario para el área de producción, como también el personal necesario en el área de administración y comercialización.

CUADRO N° 56

PERSONAL DE PRODUCCIÓN

MANO DE OBRA DIRECTA	SALARIO MENSUAL	TOTAL ANUAL
JEFE DE PRODUCCIÓN	2.000 Bs.	24.000 Bs.
OBRERO 1	1.200 Bs.	14.400 Bs.
OBRERO 2	1.200 Bs.	14.400 Bs.
OBRERO 3	1.200 Bs.	14.400 Bs.
OBRERO 4	1.200 Bs.	14.400 Bs.
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	6.800 Bs.	81.600 Bs.
TOTAL SALARIO		163.200 Bs.
MANO DE OBRA INDIRECTA		
SERENO	900 Bs.	10.800 Bs.
TOTAL MANO DE OBRA PRODUCCIÓN		174.000 Bs.

CUADRO N° 57

PERSONAL ADMINISTRATIVO

PERSONAL ADMINISTRATIVO	SALARIO MENSUAL	TOTAL ANUAL
GERENTE	2.500 Bs.	30.000 Bs.
SECRETARIA	1.200 Bs.	14.400 Bs.
TOTAL SALARIO	3.700 Bs.	44.400 Bs.

CUADRO N° 58

PERSONAL DE VENTAS

PERSONAL DE VENTAS	SALARIO MENSUAL	TOTAL ANUAL
AGENTE DE VENTAS	2.000 Bs.	24.000 Bs.
DISTRIBUIDOR	1.500 Bs.	18.000 Bs.
VENDEDORA	1.000 Bs.	12.000 Bs.
TOTAL SUELDOS	4.500 Bs.	54.000 Bs.

3.16. REQUERIMIENTO DE SERVICIOS PÚBLICOS

Para llevar a cabo las operaciones de producción, es necesario contar con servicios básicos como:

- Agua potable para el uso en oficinas y lavado del equipo.
- Energía eléctrica para operar la maquinaria y equipo y para oficinas.
- Servicios telefónicos para tener mayor contacto con los clientes y proveedores de la empresa.
- Gas para el horno rotativo.

Estos costos suman un total de 1.060 Bs.- mensuales, los cuales se tomaron como referencia los costos proporcionados por la panadería que se encuentra cerca de la planta.

3.17. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción es el procedimiento técnico que se utiliza para obtener los bienes a partir de los insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias primas para convertirlas en productos terminados mediante una determinada función de manufactura.

El proceso de manufactura seleccionado para la elaboración de galletas artesanales, es por lotes, debido a los distintos tipos de galletas y la capacidad de los equipos.

A continuación se detalla las actividades de producción y la duración de cada actividad para el lote de producción de producción de las Galletas Artesanales “GANUT TRADICIONALES”.

CUADRO N° 59

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN EN MINUTOS
1	Traslado de la materia prima al área de producción.	5
2	Transporte a la amasadora.	3
3	Mezclar todos los ingredientes en seco.	10
4	Incorporar manteca, agua y leche.	3
5	Amasar la mezcla.	20
6	Transporte a la sobadora	4
7	Sobado	20
8	Traslado a la galletera	3
9	Formado de galletas	10
10	Colocado de galletas en charolas	15
11	Acomodo de charolas en espigueros	5
12	Traslado de espigueros al horno	2
13	Horneado	30
14	Llevado a zona de enfriamiento	5
15	Enfriamiento de galletas. (10 minutos)	15
16	Empacar galletas. (5 minutos)	15
17	Almacenar galletas en dispensa.	20
	TIEMPO DE DURACIÓN	185

El tiempo de duración aproximado del lote de producción es de 185 minutos, lo que equivale a aproximadamente 3 horas con 5 minutos para la galletas artesanales “GANUT TRADICIONALES”.

3.18. SISTEMAS DE CONTROL

El sistema de control de calidad en la fabricación de las galletas, estará a cargo del área de producción. Cabe hacer mención que no se establecerá un departamento de control de calidad, pues el gerente de producción tendrá la capacidad de verificar la calidad del producto, para lo cual deberá realizar las siguientes funciones:

- Tener comunicación con el agente de ventas para establecer las especificaciones del producto en base a los gustos y preferencias de los consumidores.

- Verificar que el personal realice eficientemente su trabajo, de lo contrario, establecer un programa de capacitación para cumplir con el programa de producción.
- Mantener un control de los inventarios y realizar las revisiones correspondientes.
- Verificar las normas exigidas para la elaboración de productos alimenticios, en lo que se refiere a la calidad de la materia prima.
- Verificar la calidad del producto terminado, la presentación del empaque, embalaje y contenido energético.

ÁREA DE ORGANIZACIÓN

4. ÁREA DE ORGANIZACIÓN

La organización dentro una empresa es muy importante porque aquí se define la estructura organizacional, en función a los requerimientos de las demás áreas. A partir de éstas se establece el proceso de captación para la incorporación del nuevo personal a la fábrica de galletas artesanales “GANUT” S.R.L, asimismo se establece la descripción y especificación necesaria para cada puesto dentro de la misma, otro aspecto importante tiene que ver con la parte jurídica que deberá adoptar la empresa, como también los pasos necesarios para constituir la nueva empresa.

En relación al personal detallamos los procesos y parámetros para la captación del personal, una vez especificados las funciones y el perfil del cargo, para seleccionar al personal adecuado para el cargo adecuado.

4.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN

Los objetivos que se perseguirán en el área de organización a corto, mediano y largo plazo, son los siguientes:

4.1.1. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- Proporcionar a la Empresa el personal idóneo y eficiente para alcanzar sus planes y objetivos planteados.
- Proporcionar las condiciones de higiene y seguridad para obtener un ambiente adecuado de trabajo en la fábrica de galletas artesanales GANUT S.R.L.

4.1.2. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

- Elevar la productividad del personal, a través de la motivación permanente, para promover la eficacia y la eficiencia.
- Regular de manera justa y equitativa las relaciones laborales.
- Resolver los conflictos que se presenten y aprovechar los conflictos como oportunidades para elevar la productividad de la Empresa.

4.1.3. OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Lograr niveles elevados de rendimiento de los empleados y satisfacción en el trabajo.
- Generar una organización que aprende que esta apta para los cambios continuos del entorno.

4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

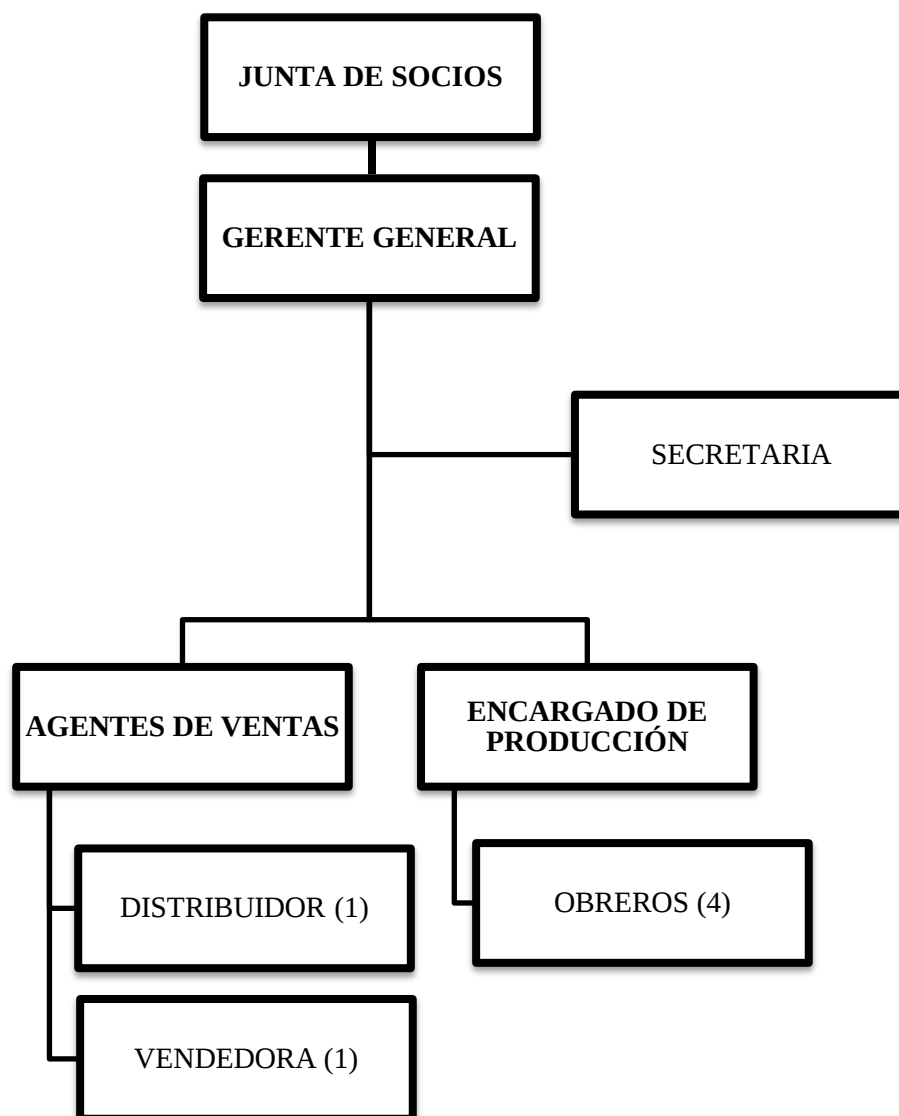
El diseño de la estructura organizacional de la empresa de galletas artesanales “GANUT” S.R.L. se definió a partir de los factores internos como son la capacidad de producción y el proceso de producción, así como las actividades de administración y ventas que se deben realizar dentro de la empresa para lograr la mayor eficiencia de los recursos económicos y alcanzar los objetivos.

Para determinar las áreas de la empresa, se consideró el personal mínimo necesario para la puesta en marcha de la misma, estableciendo una estructura jerárquica flexible, de tal forma que se puede ir modificando dependiendo de las necesidades de producción y ventas.

El personal de cada área trabajará de acuerdo a sus funciones específicas, orientadas al logro de los objetivos establecidos en dicha área y acorde a los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo. Las líneas de autoridad son de forma descendente, situándose en la cúpula el Gerente General quien está a cargo de toda la empresa y tendrá la facultad de delegar funciones y responsabilidades al personal de niveles inferiores.

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa “GANUT” S.R.L. y la descripción de funciones del personal de cada área de trabajo.

GRÁFICO N° 32



4.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO

GERENTE GENERAL

Descripción:

El Gerente General será el responsable de la administración general de la empresa, por lo tanto delegará funciones y responsabilidades a los demás cargos de las áreas que están bajo su dependencia. Esta persona será el encargado de diseñar los objetivos, metas y políticas generales sobre las cuales se dirigirá el esfuerzo coordinado del personal de las demás áreas.

Horario de Trabajo: Discontinuo de 8:00 – 12:00 y de 14:00 – 18:00 Hrs.

Personal a su Cargo: Agente de Ventas y Jefe de Producción.

Días de Trabajo: Continúo de Lunes a Viernes.

Actividades Diarias:

- ✓ Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades diarias de producción y ventas de la empresa.
- ✓ Revisar los reportes proporcionados por las áreas que tiene a su cargo.

Actividades periódicas:

- ✓ Revisar y rediseñar el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Coordinar las actividades de las diferentes áreas y motivar a sus subordinados para alcanzar los objetivos planeados.
- ✓ Diseñar estrategias generales para lograr el crecimiento de la empresa.
- ✓ Identificar fortalezas de la empresa y detectar las oportunidades del entorno para que sean aprovechadas; asimismo, disminuir sus debilidades y hacer frente a las amenazas.
- ✓ Evaluar periódicamente las actividades de los encargados de ventas y producción.

Actividades Eventuales:

- ✓ Representar legalmente a la empresa cuando sea necesario.

Responsabilidades:

- ✓ Es responsable de los bienes muebles e inmuebles que se le asignen para desempeñar sus actividades.
- ✓ Es responsable del funcionamiento general de la empresa, por lo tanto, deberá vigilar el cumplimiento de cada una de las áreas que tiene a su cargo.
- ✓ Tiene la responsabilidad con los socios y empleados de la empresa, por lo tanto, deberá desempeñar adecuadamente sus funciones para obtener resultados satisfactorios.

SECRETARIA**Descripción:**

La Secretaria será la encargada de atender las actividades que le encomienden el Gerente General, así como mantener en orden la documentación de la empresa, atender llamadas telefónicas, hacer oficios, realizar la función de recepción y cualquier actividad que se sea solicitada por los encargados de Ventas y Producción.

Horario de Trabajo: Discontinuo de 8:00 – 12:00 y de 14:00 – 18:00 Hrs.

Días de Trabajo: Continúo de Lunes a Viernes.

Área a su Cargo: Ninguno

Actividades Diarias:

- Realizar diariamente cualquier función administrativa encomendada por el gerente o por alguno de los encargados de las áreas.

- Atender a clientes, proveedores y público en general que requiera información de la empresa.

Actividades periódicas:

- Elaborar pedidos de materia prima proporcionados por el encargado de producción para evitar desabasto de insumos.
- Mantener ordenados todos los registros y documentos de la empresa.
- Supervisar que las entradas de materia prima e insumos se realicen en el momento acordado con los proveedores y en la cantidad establecida.
- Informar al Gerente General cualquier problema que se presente dentro de su área de trabajo.

Actividades Eventuales:

- Asistir a cursos de capacitación cada vez que sea necesario y el gerente lo autorice.

Responsabilidades:

- Es responsable de los bienes muebles e inmuebles que se le asignen para desempeñar sus actividades
- Tiene la responsabilidad de atender las actividades que le sean encomendadas por los encargados de las áreas y el Gerente General.
- Es responsable de brindar un trato amable a clientes, proveedores y público en general con lo que tenga contacto directo y vía telefónica.

AGENTE DE VENTAS**Descripción:**

El Agente de Ventas estará a cargo de promocionar y comercializar el producto, es decir, colocar el producto en tiempo y lugar adecuado para que sea adquirido por los consumidores finales. También deberá realizar

investigaciones de mercado para conocer los cambios en gustos y preferencias de los consumidores.

Horario de Trabajo: Discontinuo de 8:00 – 12:00 y de 14:00 – 18:00 Hrs.

Personal a su Cargo: Distribuidor y Vendedora.

Días de Trabajo: Continúo de Lunes a Viernes.

Actividades Diarias:

- Dirigir y controlar diariamente las actividades de marketing y ventas.
- Establecer estrategias de mercado para una mejor colocación del producto.
- Llevar un control estadístico de las ventas con el fin de evaluar el desempeño del personal.

Actividades Periódicas:

- Determinar nuevos canales de comercialización para lograr un incremento en las ventas.
- Proporcionar al área de producción las especificaciones del producto dependiendo de las preferencias del mercado.
- Buscar nuevos mercados.
- Presentar informes periódicos al Gerente General sobre el desempeño y los alcances logrados.

Actividades Eventuales:

- Realizar campañas publicitarias para promocionar el producto.
- Realizar estudios de mercado para conocer las preferencias de los consumidores y diversificar los productos.
- Contratar al personal del área de ventas cuando sea necesario.
- Proponer mejoras en el área de ventas

Responsabilidades:

- Es responsable de los bienes muebles e inmuebles que se le asignen para desempeñar sus actividades
- Es responsable del área de ventas, por lo tanto, deberá vigilar el cumplimiento de las actividades en dicha área.

DISTRIBUIDOR**Descripción:**

El Distribuidor es el encargado de llevar el producto a los intermediarios (Mercados, Tiendas de Barrio, Supermercados y kioscos), sucursal de ventas y a los puntos de venta establecidos por el Agente de Ventas. Por lo tanto, se requerirá que la persona que ocupe el puesto tenga licencia de conducir y conozca las calles de toda la ciudad de Tarija.

Horario de Trabajo: Continúo de 8:00 – 16:00 Hrs.

Personal a su Cargo: Ninguno

Días de Trabajo: Continúo de Lunes a Viernes.

Actividades Diarias:

- ❖ Llevar diariamente el producto en buenas condiciones hasta los intermediarios y a la sucursal de ventas, en las cantidades requeridas.
- ❖ Levantar pedidos de los intermediarios.
- ❖ Llevar un control de la cantidad diaria del producto colocado en los puntos de venta.

Actividades Periódicas:

- ❖ Buscar nuevos intermediarios en base al recorrido diario que realice por la ciudad de Tarija, con el fin de ampliar el mercado.
- ❖ Proponer nuevas rutas para la comercialización del producto.

- ❖ Proporcionar al Agente de Ventas informes periódicos sobre las rutas recorridas y el número de intermediarios existentes.

Actividades Eventuales:

- ❖ Asistir a cursos de capacitación.

Responsabilidades:

- ❖ Es responsable del vehículo y demás bienes y herramientas que se le asignen para desempeñar sus actividades.

VENDEDORA**Descripción:**

Las Vendedora es la persona encargada de vender el producto a los consumidores en la sucursal de venta.

Horario de Trabajo: Discontinuo de 9:00 -12:00 y 15 -20:00 Hrs.

Personal a su Cargo: Ninguno

Días de Trabajo: Continúo de Lunes a Viernes.

Actividades Diarias:

- Vender diariamente el producto en buenas condiciones a los consumidores en la sucursal de venta, al por mayor y menor.
- Llevar un control de la cantidad diaria del producto vendido en la sucursal.
- Realizar la limpieza diaria de los ambientes de la sucursal.

Actividades Periódicas:

- Proporcionar al Jefe de Ventas informes periódicos sobre las ventas alcanzadas.

Actividades Eventuales:

- Asistir a cursos de capacitación.

Responsabilidades:

- Es responsable de los bienes muebles e inmuebles que se le asignen para desempeñar sus actividades.

JEFE DE PRODUCCIÓN**Descripción:**

El Encargado de Producción estará a cargo de dirigir y controlar las actividades de producción, será responsable de verificar que los planes y programas de producción se realicen adecuadamente de acuerdo a los informes proporcionados por el Jefe de Ventas, logrando con ello, establecer procesos de producción adecuados para satisfacer la demanda del mercado.

Horario de Trabajo: Discontinuo de 8:00 – 13:00 y de 15:00 – 18:00 Hrs.

Días de Trabajo: Continuo de Lunes a Viernes.

Personal a su Cargo: Tiene a su cargo los cuatro obreros que trabajan en el área de producción.

Actividades Diarias:

- ✓ Dirigir y controlar diariamente el proceso productivo, verificando desde la calidad de la materia prima hasta obtener un producto de acuerdo con las especificaciones establecidas.
- ✓ Llevar el control de producción.
- ✓ Verificar que el producto terminado cumpla con los estándares de higiene y calidad.

Actividades periódicas:

- ✓ Determinar la cantidad y frecuencia de los pedidos acorde a las necesidades de producción.
- ✓ Establecer objetivos y metas de producción.
- ✓ Determinar las necesidades de mantenimiento de la maquinaria y equipo y verificar el funcionamiento general de la planta.
- ✓ Establecer los programas de producción y vigilar las actividades del personal.
- ✓ Proporcionar periódicamente informes al Gerente General sobre la cantidad y calidad de la producción.

Actividades Eventuales:

- ✓ Proponer mejoras en los sistemas de producción para mantenerlos operando eficientemente.

Responsabilidades:

- ✓ Es responsable de los bienes muebles e inmuebles que se le asignen para desempeñar sus actividades.
- ✓ Es responsable del área de producción, por lo tanto, deberá vigilar el cumplimiento de las actividades de dicha área.

OBREROS**Descripción:**

Los obreros realizarán las actividades de producción dentro de la empresa. Estas actividades comprenden desde la recepción de la materia prima, el acomodo y almacenamiento del producto terminado.

Horario de Trabajo: Discontinuo de 8:00 – 13:00 y de 15:00 – 18:00 Hrs.

Días de Trabajo: Continúo de Lunes a Viernes.

Personal a su Cargo: Ninguno

Actividades Diarias:

- Transportar diariamente la materia prima y los insumos necesarios al área de producción para iniciar el proceso y realizar el pesado de los ingredientes en las cantidades adecuadas.
- Realizar las actividades relacionadas con el mezclado de ingredientes.
- Vigilar el horneado de las galletas en tiempo y temperatura y posteriormente, realizar la inspección visual de las galletas horneadas para transportarlas a la zona de enfriado.
- Realizar el embolsado de las galletas utilizando la maquinaria e inspeccionar los paquetes formados y colocarlos en las cajas de cartón.
- Acomodar las cajas en el almacén de acuerdo al método de Primeras Entradas, Primeras Salidas para evitar productos sin rotación.

Actividades periódicas:

- Recibir y almacenar la materia prima e informar al Encargado de Producción y a la Secretaria sobre la cantidad y calidad de la materia prima recibida.
- Informar periódicamente al Encargado de Producción sobre las actividades que se realizan en el área de producción.

Actividades Eventuales:

- Recibir capacitación cuando el Encargado de Producción lo considere necesario.

Responsabilidades:

- Es responsable de los bienes muebles e inmuebles que se le asignen para desempeñar sus actividades.
- Es responsable del cumplimiento de las actividades señaladas y de los materiales que se utilizan en esa área.

4.4. CAPTACIÓN DE PERSONAL

La captación de personal para la nueva Fábrica de Galletas Artesanales “GANUT” S.R.L. se realizará a través del siguiente proceso que se señala a continuación:

4.4.1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento es una de las funciones del personal en la que la Empresa busca atraer el elemento humano necesario para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles.

En el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes se utilizará algunos medios como: el periódico, la radio y el Internet.

El proceso de reclutamiento finalizará con la recepción de la solicitud de empleo y el currículum correspondiente de las personas interesadas.

En la selección del personal se tomará en cuenta las siguientes especificaciones del cargo que requiere cada puesto de la empresa, a continuación se detalla los mismos:

PERFIL DEL CARGO: GERENTE GENERAL

Conocimientos necesarios

Para ocupar este puesto se requiere tener una carrera profesional en las áreas administrativo-contable, con Licenciatura en Administración de Empresas.

Experiencia

Se requiere haber trabajado en puestos similares por lo menos durante dos años.

Criterio

Este puesto es el más importante dentro de la empresa, porque su desempeño se reflejará en los resultados de la empresa. De él dependen los demás puestos por lo que se requiere capacidad para dirigir y tomar decisiones.

Iniciativa

Se considera que el responsable de esta área deberá tener decisión, iniciativa y creatividad, además es recomendable que tenga característica de líder para desempeñar adecuadamente la función administrativa de la empresa.

Características deseables o esenciales

- Capacidad para negociar.
- Creativa.
- Características de líder.
- Dinamismo.

PERFIL DEL CARGO: SECRETARIA**Conocimientos necesarios**

La persona que ocupe este puesto, deberá tener conocimientos en el área de administración y secretariado.

Experiencia

Para ocupar este puesto no es necesario tener experiencia, un requisito importante es que debe tener conocimientos en manejo de computación y programas contables.

Criterio

El puesto no implica tomar decisiones importantes dentro de su área de trabajo, sólo tomará decisiones relacionadas a sus actividades.

Iniciativa

Es importante que dentro de la empresa, todos los empleados tengan iniciativa tanto para realizar sus actividades, como para proponer mejoras para la organización.

Características deseables o esenciales

- Habilidad verbal
- Buen carácter

PERFIL DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN**Conocimientos necesarios**

La persona que ocupe este puesto deberá tener conocimientos en el área de alimentos para vigilar el proceso productivo.

Experiencia

Deberá conocer perfectamente el proceso productivo de elaboración de galletas y debe tener experiencia en la elaboración de productos similares. La experiencia debe ser de dos años como mínimo.

Criterio

El puesto requiere con frecuencia tomar decisiones importantes en su área de trabajo, por lo tanto, es necesario tener la capacidad para resolver los problemas que se le presente.

Iniciativa

Se requiere iniciativa para proponer mejoras en su área de trabajo y en toda la empresa.

Características deseables o esenciales

- Iniciativa
- Creativa
- Salud física

PERFIL DEL CARGO AGENTE DE VENTAS**Conocimientos necesarios**

La persona que ocupe este puesto deberá tener conocimientos en el área de ventas o distribución.

Experiencia

Se requiere que tenga experiencia en el área de ventas de por lo menos dos años.

Criterio

El puesto requiere tomar decisiones importantes en su área de trabajo, por lo tanto, es necesario tener la capacidad para resolver los problemas que se le presenten.

Iniciativa

Se requiere tener iniciativa para proponer mejoras en su área de trabajo y en toda la empresa.

Características deseables o esenciales

- Habilidad verbal
- Creativa
- Iniciativa

PERFIL DEL CARGO: VENDEDORA – DISTRIBUIDOR**Conocimientos necesarios**

Para ocupar este puesto no se requiere una carrera profesional, se requiere que tenga nivel medio de estudios como mínimo. En el caso del distribuidor que sepa conducir y tenga licencia de conducir.

Experiencia

Se requiere tener experiencia de menos de un año en puestos similares.

Criterio

En este puesto no requiere tomar decisiones con mucha frecuencia, sin embargo, para resolver algún problema podrá consultarlos con su inmediato superior.

Iniciativa

Se requiere tener iniciativa para realizar eficientemente sus actividades.

Características deseables o esenciales

- Habilidad verbal.
- Iniciativa.

PERFIL DEL CARGO: OBREROS

Conocimientos necesarios

Para ocupar este puesto se requiere que el personal tenga nivel medio de estudios como mínimo.

Experiencia

Se requiere experiencia en puestos similares menos de un año por lo menos.

Criterio

En este puesto no se requiere tomar decisiones, para resolver problemas que se presenten en su área podrá consultarlos con su inmediato superior.

Iniciativa

Se requiere tener iniciativa para realizar eficientemente sus actividades.

Características deseables o esenciales

Buena Salud.

4.4.2. CONTRATACIÓN

Una vez seleccionado al personal adecuado se procede a la contratación del mismo. El procedimiento que se seguirá en la Fábrica de Galletas Artesanales “GANUT” S.R.L., es la siguiente: Redacción de un documento (contrato de trabajo) con todas las cláusulas necesarias que benefician tanto al trabajador como a la empresa para

luego proceder a la firma del contrato legal, donde quedaría especificado en mutuo acuerdo las responsabilidades y obligaciones de las partes firmantes. Después de haber tomado en cuenta las especificaciones de cada puesto en el proceso de reclutamiento, la contratación será de la persona que mejor cumpla con los requisitos del puesto del que se trata.

4.4.3. INDUCCIÓN

La contratación del candidato y la firma del contrato, significa que el trabajador ya forma parte de la Empresa “GANUT” S.R.L.

El nuevo personal se encontrará ante lo desconocido como: normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas que pueden afectar en forma negativa su eficiencia y satisfacción, la ese sentido la Empresa “GANUT” S.R.L. se preocupará por informar de todo lo anterior al nuevo personal mediante planes y programas de inducción, cuyo objeto es acelerar la integración del nuevo personal a su lugar de trabajo y a la Empresa.

La empresa “GANUT” en la inducción del nuevo integrante a la empresa, y con el objeto de hacer que el trabajador se adapte de lo mejor y más rápido a la empresa contará con el siguiente programa de inducción y los manuales de bienvenida, de organización y de procedimientos.

El Gerente General pondrá en conocimiento del nuevo trabajador los siguientes aspectos:

- a. Valores y Políticas de la Empresa.
- b. Productos o servicios que ofrece la Empresa.
- c. La Organización y las funciones que corresponde a su cargo (manual de funciones).
- d. Servicios y prestaciones para los trabajadores.
- e. Políticas de higiene y seguridad.
- f. Orientación hacia el trabajo, deberes y normas (manual de procedimientos).

4.5. DESARROLLO DEL PERSONAL

Para incrementar la productividad en las Empresa “GANUT”, será necesario una motivación por parte del Gerente General a los grupos de trabajo de las diferentes áreas.

El proceso de desarrollo del personal que se seguirá será el siguiente:

- ✓ El *entrenamiento* consistirá en la preparación para un esfuerzo, físico y mental para desempeñar un trabajo. Lo integran al *adiestramiento y la capacitación*.
 - *El adiestramiento* consistirá en la preparación del trabajo en aspectos manuales y actividades repetitivas para hacer su trabajo eficaz.
 - *La capacitación* en el que se tratará la incorporación del aspecto teórico y práctico, para ser más eficiente en su trabajo y además este proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que se necesitan para realizar su trabajo, proporcionará ideas.

Puesto que un recurso humano contento y satisfecho en la Empresa, será un elemento altamente productivo y competitivo con un grado máximo de lealtad hacia ésta, que se reflejará en el desarrollo de sus actividades de manera eficiente y eficaz.

4.6. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La administración de sueldos y salarios de la empresa “GANUT” considerará el marco de las leyes vigentes en el país, como ser las siguientes: la legislación laboral y la higiene y seguridad industrial.

El pago de sueldos o salarios será equitativo, en proporción directa de su desempeño y en referencia a lo que ganan sus compañeros que hacen actividades iguales.

El sistema para determinar el pago de los salarios tomará en cuenta factores que considera el puesto a desempeñar, la eficiencia, las necesidades e inquietudes del personal y las posibilidades de nuestra Empresa.

El manejo eficiente de un sistema de sueldos y salarios se reflejará en la actitud que tenga el personal hacia su trabajo, sus compañeros, sus jefes y hacia la Empresa. La técnica para determinar tanto el sueldo como el salario que percibe el recurso humano de la Empresa “GANUT” será la nómina, documento donde se encuentra la relación de empleados y se muestran las percepciones y deducciones derivadas de una relación laboral.

A continuación el formato de la nómina para el pago de los sueldos y salarios:

CUADRO N° 60**FÁBRICA DE GALLETAS ARTESANALES GANUT S.R.L.**

Barrio Libertad N° 421 Av. Libertadores

TARIJA – BOLIVIA

PLANILLA DE SUELDOS**EXPRESADO EN BOLIVIANOS (Bs.)****CORRESPONDIENTE AL MES DE.....DEL 2012****N° PATRONAL:** _____**N.I.T.:** _____

N°	CARGO	HABER BÁSICO	ANTI-GUEDAD	HORAS EXTRAS	TOTAL GANADO	DESCUENTOS				TOTAL DESCUENTOS	LIQUIDO PAGABLE
						CTA. INDIV.	RSGO.COMUN	COMISIÓN	A.Solid.		
						10%	1,71%	0,50%	0,50%		
1	Gerente General	2.500,00	0,00	0,00	2.500,00	250,00	42,75	12,50	12,50	317,75	2.182,25
2	Secretaria	1.200,00	0,00	0,00	1.200,00	120,00	20,52	6,00	6,00	152,52	1.047,48
3	Agente de Ventas	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	200,00	34,20	10,00	10,00	254,20	1.745,80
4	Distribuidor	1.500,00	0,00	0,00	1.500,00	150,00	25,65	7,50	7,50	190,65	1.309,35
5	Vendedora	1.000,00	0,00	0,00	1.000,00	100,00	17,10	5,00	5,00	127,10	872,90
6	Jefe de Producción	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	200,00	34,20	10,00	10,00	254,20	1.745,80
7	Obrero 1	1.200,00	0,00	0,00	1.200,00	120,00	20,52	6,00	6,00	152,52	1.047,48
8	Obrero 2	1.200,00	0,00	0,00	1.200,00	120,00	20,52	6,00	6,00	152,52	1.047,48
9	Obrero 3	1.200,00	0,00	0,00	1.200,00	120,00	20,52	6,00	6,00	152,52	1.047,48
10	Obrero 4	1.200,00	0,00	0,00	1.200,00	120,00	20,52	6,00	6,00	152,52	1.047,48
11	Sereno	1.000,00	0,00	0,00	1.000,00	100,00	17,10	5,00	5,00	127,10	872,90
	TOTAL	16.900,00	0,00	0,00	16.900,00	1.690,00	288,99	84,50	84,50	2.147,99	14.752,01

CUADRO N° 61
RESUMEN APORTES

APORTES LABORALES MENSUAL		APORTES PATRONALES MENSUAL	
10 % Cta. Individual	1.690,00	1,71 % Riesgo Profesional AFP	288,99
1,71 % Riesgo Común	288,99	10 % C.N.S.	1.690,00
0,5 % Comisión	84,50	2 % V.V. PREV.	338,00
Aporte Solidario	12,50	3% Aporte Solidario	507,00
TOTALES	2.075,99 Bs.	TOTALES	2.823,99 Bs.

Gerente General

4.7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño en la empresa “GANUT”, se considerará tanto los estándares como las mediciones objetivas y subjetivas del desempeño. Se aplicarán métodos de evaluación basados en el desempeño tanto en el pasado como en el futuro. Esta evaluación del desempeño irá acompañada con un sistema de incentivos.

Los parámetros para la evaluación de cada cargo se determinarán a través de un comité formado por miembros de las distintas áreas de la empresa, mientras que la aplicación de la evaluación de cada cargo estará a sujeta a su inmediato superior.

La evaluación se realizará de forma periódica, cada seis meses, con el objeto de estar al tanto del rendimiento del personal.

Otra fuente para la medición del rendimiento de los trabajadores será los informes que reciba mensualmente del Jefe de producción y el Agente de Ventas.

4.8. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

4.8.1. FIGURA JURÍDICA

La selección de la forma jurídica determinará como la empresa funcionará desde el punto de vista legal y se hará de acuerdo al tipo de actividad que se quiere desarrollar y a las expectativas de crecimiento.

La Fábrica de Galletas Artesanales “GANUT”, adoptará la constitución de una empresa de Sociedad de Responsabilidad Limitada, su capital estará formado por el aporte de sus cinco socios,

en cuotas de participación en las cantidades que se detalla a continuación:

CAPITAL SOCIAL

CUADRO N° 62

CAPITAL SOCIAL (En Bolivianos)		
SOCIOS	CAPITAL	C.I.
VICTOR SIVILA CRUZ	64.625 Bs.	1825462
CALIXTO MAXIMILIANO VILCA GARECA	64.625 Bs.	5710309
ABDON RODRIGUEZ BENAVIDES	64.625 Bs.	1898734
BRIGUETTE PANAMA	64.625 Bs.	1938788
AGUSTIN ROJAS FLORES	64.625 Bs.	1821372
TOTAL	323.125 Bs.	

Para la conformación de esta sociedad, se requiere un acta de constitución y unos estatutos, los cuales deben presentarse ante el Registro Tributario para su protocolización. En estos documentos se identifica la empresa, su objeto, los socios, el capital aportado, la forma de administración, la representación y otros aspectos exigidos por el Código de Comercio, que la empresa deberá realizarlos una vez que decida poner en marcha este Plan de Negocios.

4.8.2. PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Para emprender un nuevo negocio se debe recurrir a siete instancias:

- Fundempresa
- Servicio Nacional de Impuestos Internos (SNII),
- Alcaldía Municipal,
- Caja Nacional de Salud,
- Fondo de Pensiones,
- Ministerio de Trabajo

- Cámara sectorial respectiva (industria, comercio, constitución, etc.).



El proceso se inicia en Fundempresa donde se reserva razón social (nombre de la empresa), proceso que dura alrededor de 30 días. La reserva es fundamental para que no exista duplicidad de razón social de la empresa.

Posteriormente se debe acudir a un abogado para realizar el testimonio de constitución de la empresa y obtener el poder del representante legal. El testimonio de constitución, que presenta la relación de accionistas y cuotas de participación, debe ser publicado en un periódico de circulación nacional (mínimo una vez).

A continuación corresponde visitar la página web del SNII y luego visitar sus instalaciones para obtener la Numeración de Identidad Tributaria (NIT). En esta instancia se debe presentar la constitución de la empresa y la constancia de domicilio. El SNII da un plazo de 30 días para presentar el balance de apertura.

El siguiente paso es acudir al contador para realizar el balance de apertura.

A continuación se debe regresar al SNII para presentar el balance de apertura. El SNII da el visado del balance de apertura.

Posteriormente se debe acudir nuevamente al Fundempresa y si no hay duplicidad de razón social se procede a la inscripción de la empresa, para lo cual se debe presentar los siguientes documentos: Memorial, NIT, testimonio de constitución, etc.

AFP Y ALCALDÍA

Luego se acude a la AFP (Previsión Bb v / o Futuro de Bolivia) para realizar la inscripción del empleador (seguro social obligatorio) presentando el NIT y la fotocopia del C.I. del representante legal.

A continuación se procede a la inscripción municipal de la empresa en la Alcaldía (padrón municipal). El municipio a través de sus funcionarios realiza una inspección de la empresa "in situ" para verificar su existencia física.

CAJA, MINISTERIO Y GREMIO

Al cabo del primer mes de funcionamiento de la empresa se puede realizar la inscripción del establecimiento económico en la Caja Nacional de Salud para obtener el seguro social de corto plazo para los trabajadores.

Posteriormente se acude al Ministerio de Trabajo donde se registra la empresa y se abre los libros de asistencia laboral y de accidentes.

Por último corresponde afiliarse a la cámara sectorial respectiva (industria, comercio, constitución, seguros, etc.).

En el anexo N° 9 se especifica los documentos que se debe presentar en cada instancia.

ÁREA DE FINANZAS

5. ÁREA DE FINANZAS

En el área de Finanzas se plantea, con el fin de llevar una administración eficiente de los ingresos y egresos salidas de la misma, una herramienta útil para la gestión financiera, el sistema contable que permitirá una mejor administración de los recursos financieros. A continuación se establece primeramente los objetivos del área, posteriormente el sistema contable planteado, el flujo de efectivo en la que se detalla los costos y gastos, la proyección de los estados financieros y el cálculo de los diferentes indicadores de rentabilidad que demuestran la viabilidad económica del proyecto.

5.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE FINANZAS

En el área de finanzas se plantea los objetivos del área para la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. con el fin de llevar una mejor gestión de los recursos financieros:

5.1.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE FINANZAS A CORTO PLAZO

- ✓ Implementar una adecuada gestión del sistema contable para la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L.
- ✓ Establecer un proceso ordenado para las cuentas de la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. con el fin de un adecuado registro.
- ✓ Realizar un análisis financiero al cierre de gestión para establecer la situación de los recursos de la empresa en el primer año.

5.1.2. OBJETIVOS DEL ÁREA DE FINANZAS A MEDIANO PLAZO

- ✓ Buscar alternativas para reducir los egresos que permitan un ahorro en los costos de producción aumentando el rendimiento de la Empresa GANUT S.R.L. sin alterar la calidad de los productos.

- ✓ Realizar informes de gestión para conocer la situación financiera y económica de la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L.

5.1.3. OBJETIVOS DEL ÁREA DE FINANZAS A LARGO PLAZO

- ✓ Lograr un rendimiento del capital social mayor al 15% al final del cierre del proyecto.
- ✓ Establecer una disminución del 10 % de los costos de producción en el plazo de cuatro años, a partir de un mejor uso de los insumos.

5.2. SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA

Toda empresa debe contar con un buen sistema de registro de operaciones que le proporcione oportunamente información acerca de la situación de la empresa. Para llevar una adecuada gestión de las cuentas, la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. contará con un programa contable denominado CONTA SP, en el que mantendrá en forma ordenada el registro de todas las transacciones de la empresa y así mantener información rápida de su situación financiera. Este sistema será proporcionado por la empresa Xonex.

5.2.1. CONTABILIDAD DE LA EMPRESA

El proceso contable de la empresa contará con las siguientes características:

REGISTRO DE OPERACIONES

REGISTRO

El registro será cronológico, de acuerdo a la fecha de realización de la operación, llevando registros en libros diarios, ingresos y egresos. Algo

muy importante es que deberá estar sustentado por documentos, fuente y/o comprobantes. Para esto se tendrá una guía contabilizadora, proporcionada por el programa contable CONTA SP, donde estará todos los detalles del registro tales como:

- ✓ Sistema de registro (electrónico).
- ✓ Uso de cuentas especiales y como se manejan.
- ✓ Justificación del registro contable de las acciones o fuentes de financiamiento.
- ✓ Cómo se cargan y abonan las principales cuentas de la contabilidad de la empresa.
- ✓ Cómo se maneja el redondeo de cantidades, para manejar números cerrados o si en su defecto, si no se utiliza.
- ✓ Cómo se conforma el capital.

DOCUMENTOS DE FUENTE

Estos documentos fuente serán: las facturas, notas de remisión con sello de quien las emite, los tickets donde se subraye la cantidad en cuestión, los oficios y recibos de las diferentes áreas de la empresa, con las firmas de los encargados del mismo y de la persona que hizo uso de la cantidad en cuestión. Las notas de venta de la empresa, deberán contar con los requisitos de: folio, nombre y logotipo de la empresa, dirección, teléfono, clave, fecha y lugar de expedición, nombre y dirección del cliente, cantidad, descripción e importe de la venta.

AUXILIARES Y LIBRO MAYOR

Para agilizar la tarea de procesar información y elaborar los asientos contables, se utilizará el programa contable CONTA SP. Con ello será

más fácil la elaboración de cuentas de mayor y llevar un control de auxiliares, ya que el propio sistema de cómputo los realizará.

5.2.2. SOFTWARE A UTILIZAR

Sistema de Contabilidad "CONTA SP"

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Multisucursales y multiusuario

Bimonetario

- CONTA-SP lleva la contabilidad en moneda nacional (Bs.) y en moneda extranjera (\$us) en forma simultánea. Los Estados Financieros y libros contables pueden ser obtenidos en la moneda que se requiera.

Comprobantes

- El sistema contable "CONTA SP", registra todos los asientos y movimientos contables en comprobantes, de donde posteriormente se obtendrá la información necesaria para la generación de los libros mayores, estados financieros y otros informes del sistema.

Generación de Cualquier Asiento Tipo

- Permite ahorrar tiempo, generando asientos tipo, mediante esta función el usuario puede realizar copias de un asiento anteriormente registrado realizar los cambios necesarios y grabar como nuevo comprobante.

Presupuesto

- Permite realizar un plan presupuestario en el que podrá identificar claramente, cuales son los conceptos de ingresos y egresos estimados por su empresa, para ser comparados con lo ejecutado (ejecución presupuestaria).

Exportación a Excel

- Permite llevar a Excel los estados financieros y libros contables de la forma que la información pueda ser utilizada fácilmente.
- Consulta de reportes, Estados Financieros, Libro mayor y diarios, desde cualquier ventana.
- Generación automática del registro contable con actualizaciones en \$us y UFVs.

Cálculo y deducción automática del IVA

- Permite el cálculo y registro automático del I.V.A., Esta función le permite agilizar el registro contable de las transacciones.

Emite el Estado de Flujo de Efectivo

- Permite conocer el origen, destino y saldo de los recursos de la empresa a una fecha determinada.

5.3. FLUJO DE EFECTIVO

En la elaboración del Flujo de Efectivo de la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. se tomará en cuenta todos los ingresos y egreso anuales estimados. Se partirá desde la proyección de los costos de producción, posteriormente los gatos operativos, la inversión inicial, el capital social, las

entradas y salidas, terminando con la proyección del flujo de efectivo para cinco años.

5.3.1. COSTOS DE PRODUCCIÓN

Los Costos de Producción de la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. están integrados por los costos de los materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación (Ver Anexo N° 15).

A continuación se detallan los costos de producción anuales de los tres productos.

COSTO DE PRODUCCIÓN PROYECTADO

La proyección de los costos de producción según la cantidad de unidades planificadas para la producción según producto por año. Representa el valor de la cantidad necesaria para la producir las unidades estimadas.

CUADRO N° 63

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES				
UNIDADES	840.000	950.000	1.036.800	1.094.000	1.152.000
DESCRIPCIÓN	COSTO ANUAL AÑO 1	COSTO ANUAL AÑO 2	COSTO ANUAL AÑO 3	COSTO ANUAL AÑO 4	COSTO ANUAL AÑO 5
MATERIAL DIRECTO	144.014 Bs.	158.416 Bs.	172.817 Bs.	182.418 Bs.	192.019 Bs.
MANO DE OBRA DIRECTA	24.960 Bs.	24.960 Bs.	24.960 Bs.	24.960 Bs.	24.960 Bs.
	10.400 Bs.	10.400 Bs.	10.400 Bs.	10.400 Bs.	10.400 Bs.
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	31.798 Bs.	34.977 Bs.	38.157 Bs.	40.277 Bs.	42.397 Bs.
COSTOS DE PRODUCCIÓN TOTAL	211.172 Bs.	228.753 Bs.	246.334 Bs.	258.055 Bs.	269.776 Bs.

CUADRO N° 64

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA				
UNIDADES	648.000	712.000	777.600	820.800	864.000
DESCRIPCIÓN	COSTO ANUAL AÑO 1	COSTO ANUAL AÑO 2	COSTO ANUAL AÑO 3	COSTO ANUAL AÑO 4	COSTO ANUAL AÑO 5
MATERIAL DIRECTO	109.020 Bs.	119.922 Bs.	130.824 Bs.	138.092 Bs.	145.360 Bs.
MANO DE OBRA DIRECTA	18.720 Bs.	18.720 Bs.	18.720 Bs.	18.720 Bs.	18.720 Bs.
	7.800 Bs.	7.800 Bs.	7.800 Bs.	7.800 Bs.	7.800 Bs.
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	23.848 Bs.	23.848 Bs.	23.848 Bs.	23.848 Bs.	23.848 Bs.
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL	159.388 Bs.	170.290 Bs.	181.192 Bs.	188.460 Bs.	195.728 Bs.

CUADRO N° 65

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA				
UNIDADES	648.000	712.000	777.600	820.800	864.000
DESCRIPCIÓN	COSTO ANUAL AÑO 1	COSTO ANUAL AÑO 2	COSTO ANUAL AÑO 3	COSTO ANUAL AÑO 4	COSTO ANUAL AÑO 5
MATERIAL DIRECTO	109.070 Bs.	119.977 Bs.	130.884 Bs.	138.156 Bs.	145.427 Bs.
MANO DE OBRA DIRECTA	18.720 Bs.	18.720 Bs.	18.720 Bs.	18.720 Bs.	18.720 Bs.
	7.800 Bs.	7.800 Bs.	7.800 Bs.	7.800 Bs.	7.800 Bs.
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	23.848 Bs.	26.233 Bs.	28.618 Bs.	30.208 Bs.	31.798 Bs.
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL	159.438 Bs.	172.730 Bs.	186.022 Bs.	194.883 Bs.	203.745 Bs.

5.3.2. GASTOS OPERATIVOS

Los gastos operativos de producción comprenden tanto los de administración y de ventas. La proyección de los gastos está en función a la estimación requerida para el primer año.

CUADRO N° 66**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN PROYECTADO**

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL GASTOS ANUAL
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL AÑO 1	2.162.000	19.816 Bs.	14.862 Bs.	14.862 Bs.	49.540 Bs.
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL AÑO 2	2.376.000	19.816 Bs.	14.862 Bs.	14.862 Bs.	49.540 Bs.
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL AÑO 3	2.592.000	19.816 Bs.	14.862 Bs.	14.862 Bs.	49.540 Bs.
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL AÑO 4	2.736.000	19.816 Bs.	14.862 Bs.	14.862 Bs.	49.540 Bs.
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN ANUAL AÑO 5	2.880.000	19.816 Bs.	14.862 Bs.	14.862 Bs.	49.540 Bs.

GASTOS DE VENTAS PROYECTADOS

A continuación se proyectan los gastos de ventas y su prorratio a las diferentes galletas, y como se mencionó en el área de marketing en el tercer año se contratará un ayudante en el área de ventas para colaborar al distribuidor, esos costos se detallan en el cuadro siguiente

CUADRO N° 67

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL ANUAL
TOTAL GASTOS DE VENTAS ANUAL AÑO 1	53.064	39.798 Bs.	39.798 Bs.	132.660 Bs.	53.064 Bs.
TOTAL GASTOS DE VENTAS ANUAL AÑO 2	53.064	39.798 Bs.	39.798 Bs.	132.660 Bs.	53.064 Bs.
TOTAL GASTOS DE VENTAS ANUAL AÑO 3 (*)	58.264	43.698 Bs.	43.698 Bs.	145.660 Bs.	58.264 Bs.
TOTAL GASTOS DE VENTAS ANUAL AÑO 4	58.264	43.698 Bs.	43.698 Bs.	145.660 Bs.	58.264 Bs.
TOTAL GASTOS DE VENTAS ANUAL AÑO 5	58.264	43.698 Bs.	43.698 Bs.	145.660 Bs.	58.264 Bs.

(*)	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
TOTAL COSTOS DE VENTAS ANTERIOR	4.272 Bs.	3.204 Bs.	3.204 Bs.	12.309 Bs.	147.708 Bs.
AYUDANTE	400 Bs.	300 Bs.	300 Bs.	1.000 Bs.	12.000 Bs.
TOTAL COSTOS DE VENTAS	4.672 Bs.	3.504 Bs.	3.504 Bs.	13.309 Bs.	159.708 Bs.

5.3.3. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial requerida para el proyecto es de Bs. 323.125 que comprende la adquisición de activos fijos, la inversión diferida y el capital de trabajo necesario para realizar las operaciones.

CUADRO N° 68

INVERSION INICIAL (En Bolivianos)	
DESCRIPCIÓN	TOTAL
INVERSIÓN FIJA	255.452 Bs.
MAQUINARIA Y EQUIPO	124.828
VEHICULO	96.180
MUEBLES Y ENSERES	11.800
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	14.400
LINEA TELEFONICA	8.244
INVERSIÓN DIFERIDA	8.772 Bs.
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	250
LICENCIA Y PERMISO	800
GASTOS DE RECLUTAMIENTO	100
GASTO DE PLAN INTRODUCCIÓN DE MARKETING	6.542
INSTALACIÓN DE TELEFONO	180
PROGRAMA PUBLICITARIO	900
CAPITAL DE TRABAJO (CP+GA+GV)	58.900 Bs.
COSTO DE PRODUCCIÓN	44.400 Bs.
MATERIALES DIRECTOS	30.975
MANO DE OBRA DIRECTA	6.800
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	6.624
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	3.820 Bs.
SUELDOS	3.700
INSUMOS DE OFICINA	100
COSTOS DEL SERVICIO TELEFÓNICO	20
COSTOS DE VENTAS	10.680 Bs.
SUELDOS	4.500
GASTO DE PUBLICIDAD	3.700
ALQUILER SUCURSAL	2.000
GASTO DE TRANSPORTE (GAS) DE VEHICULO	480
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	323.124 Bs.
INVERSIÓN INICIAL TOTAL FINAL	323.125 Bs.

5.3.4. CAPITAL SOCIAL

El Capital Social de la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. para la inversión inicial será financiado por inversionistas privados, debido a que esta forma de financiación reduce el riesgo que implica la solicitud de créditos con instituciones bancarias. Por lo tanto, la estructura de capital que se propone es la siguiente:

CUADRO N° 69

CAPITAL SOCIAL (En Bolivianos)		
SOCIOS	CAPITAL	C.I.
VICTOR SIVILA CRUZ	64.625 Bs.	1825462
CALIXTO MAXIMILIANO VILCA GARECA	64.625 Bs.	5710309
ABDON RODRIGUEZ BENAVIDES	64.625 Bs.	1898734
BRIGUETTE PANAMA	64.625 Bs.	1938788
AGUSTIN ROJAS FLORES	64.625 Bs.	1821372
TOTAL	323.125 Bs.	

5.3.5. ENTRADAS

La estimación de las entradas de la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. corresponden las ventas estimadas en función al precio de los tres productos: Galletas Artesanales, Galletas Artesanales con Stevia y Galletas Artesanales de Quinoa. La producción estimada por año se detalla a continuación:

CUADRO N° 70

PROYECCIÓN ANUAL		
AÑO	PRODUCCIÓN DE UNIDADES	CRECIMIENTO ESPERADO ANUAL
1	2.162.000	-
2	2.376.000	10 %
3	2.592.000	9 %
4	2.736.000	5,6 %
5	2.880.000	5,3 %

CUADRO N° 71

PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES ANUALES				
AÑO	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS CON STEVIA	GALLETAS DE QUINUA	TOTAL ANUAL
1	864.800	648.600	648.600	2.162.000
2	950.400	712.800	712.800	2.376.000
3	1.036.800	777.600	777.600	2.592.000
4	1.094.400	820.800	820.800	2.736.000
5	1.152.000	864.000	864.000	2.880.000

CUADRO N° 72

PROYECCIÓN DE PRODUCCIÓN EN PAQUETES DE GALLETAS				
	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS CON STEVIA	GALLETAS DE QUINUA	TOTAL PAQUETES ANUALES
1	144.000	108.000	108.000	360.000
2	158.400	118.800	118.800	396.000
3	172.800	129.600	129.600	432.000
4	182.400	136.800	136.800	456.000
5	192.000	144.000	144.000	480.000

CUADRO N° 73**INGRESOS POR AÑO**

AÑO 1	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL ANUAL
PRECIO X PAQUETE	3 Bs.	3 Bs.	3 Bs.	-----
UNIDADES ANUALES	144.000	108.000	108.000	360.000
INGRESO ANUAL TOTAL	432.000 Bs.	324.000 Bs.	324.000 Bs.	1.080.000 Bs.

CUADRO N° 74

AÑO 2	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL ANUAL
PRECIO X PAQUETE	3 Bs.	3 Bs.	3 Bs.	-----
UNIDADES ANUALES	158.400	118.800	118.800	396.000
INGRESO ANUAL TOTAL	475.200 Bs.	356.400 Bs.	356.400 Bs.	1.188.000 Bs.

CUADRO N° 75

AÑO 3	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL ANUAL
PRECIO X PAQUETE	3 Bs.	3 Bs.	3 Bs.	-----
UNIDADES ANUALES	172.800	129.600	129.600	432.000
INGRESO ANUAL TOTAL	518.400 Bs.	388.800 Bs.	388.800 Bs.	1.296.000 Bs.

CUADRO N° 76

AÑO 4	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL ANUAL
PRECIO X PAQUETE	3 Bs.	3 Bs.	3 Bs.	-----
UNIDADES ANUALES	182.400	136.800	136.800	456.000
INGRESO ANUAL TOTAL	547.200 Bs.	410.400 Bs.	410.400 Bs.	1.368.000 Bs.

CUADRO N° 77

AÑO 5	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL ANUAL
PRECIO X PAQUETE	3 Bs.	3 Bs.	3 Bs.	-----
UNIDADES ANUALES	192.000	144.000	144.000	480.000
INGRESO ANUAL TOTAL	576.000 Bs.	432.000 Bs.	432.000 Bs.	1.440.000 Bs.

5.3.6. SALIDAS

Las salidas de la Fábrica de Galletas Artesanales comprenden costos de producción totales (pagos por material directo, pagos a la mano de obra directa y costos indirectos de fabricación) y los gastos operativo totales (los gastos de administración y gastos de ventas).

CUADRO N° 78**AÑO 1**

DESCRIPCIÓN	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL AÑO 1	211.972 Bs.	159.988 Bs.	160.039 Bs.	531.999 Bs.
GASTO OPERATIVO TOTAL AÑO 1	72.880 Bs.	54.660 Bs.	54.660 Bs.	182.200 Bs.
COSTO TOTAL DE PRODUCCION AÑO 1	284.852 Bs.	214.648 Bs.	214.699 Bs.	714.199 Bs.

CUADRO N° 79**AÑO 2**

DESCRIPCIÓN	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL AÑO 2	228.753 Bs.	170.290 Bs.	186.022 Bs.	585.065 Bs.
GASTO OPERATIVO TOTAL AÑO 2	72.880 Bs.	54.660 Bs.	54.660 Bs.	182.200 Bs.
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN AÑO 2	301.633 Bs.	224.950 Bs.	240.682 Bs.	767.265 Bs.

CUADRO N° 80**AÑO 3**

DESCRIPCIÓN	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL AÑO 3	246.334 Bs.	181.192 Bs.	186.022 Bs.	613.548 Bs.
GASTO OPERATIVO TOTAL AÑO 3	78.080 Bs.	58.560 Bs.	58.560 Bs.	195.200 Bs.
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN AÑO 3	324.414 Bs.	239.752 Bs.	244.582 Bs.	808.748 Bs.

CUADRO N° 81**AÑO 4**

DESCRIPCIÓN	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL AÑO 4	258.055 Bs.	188.460 Bs.	194.883 Bs.	641.398 Bs.
GASTO OPERATIVO TOTAL AÑO 4	78.080 Bs.	58.560 Bs.	58.560 Bs.	195.200 Bs.
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN AÑO 4	336.135 Bs.	247.020 Bs.	253.443 Bs.	836.598 Bs.

CUADRO N° 82**AÑO 5**

DESCRIPCIÓN	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	TOTAL
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL AÑO 5	269.776 Bs.	195.728 Bs.	203.745 Bs.	669.248 Bs.
GASTO OPERATIVO TOTAL AÑO 5	78.080 Bs.	58.560 Bs.	58.560 Bs.	195.200 Bs.
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN AÑO 5	347.856 Bs.	254.288 Bs.	262.305 Bs.	864.448 Bs.

5.3.7. PROYECCIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO

El Flujo de Efectico de la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. muestra los ingresos, egresos, inversión y la financiación, es decir todo el movimiento de dinero en efecto en un periodo de cinco años.

CUADRO N° 83

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
FÁBRICA DE GALLETAS ARTESANALES GANUT S.R.L. (En Bolivianos)						
DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL		58.900	279.052	258.459	536.370	855.389
ENTRADAS:						
(+) Ventas		1.080.000	1.188.000	1.296.000	1.368.000	1.440.000
(+) Venta Activo Equipo de Computación						4.320
(+) TOTAL DE ENTRADAS		1.080.000	1.188.000	1.296.000	1.368.000	1.444.320
SALIDAS:						
(3) COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN (1)+(2)		714.199	759.538	813.518	842.958	872.398
(1) COSTO DE PRODUCCIÓN		531.999	577.338	618.318	647.758	677.198
Costos de Material Directo		364.105	398.315	434.525	458.666	482.806
Costos de Mano de Obra Directa (Más Aguinaldo)		88.400	88.400	88.400	88.400	88.400
Costo Indirectos de Fabricación		79.494	90.623	95.393	100.692	105.992
(2) GASTOS OPERATIVOS		182.200	182.200	195.200	195.200	195.200
(+) Gastos de Administración		49.540	49.540	49.540	49.540	49.540
Sueldos Administrativos más Aguinaldos		48.100	48.100	48.100	48.100	48.100
Insumos de Oficina		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Servicio de Teléfono		240	240	240	240	240
(+) Gastos de Ventas		132.660	132.660	145.660	145.660	145.660
Sueldos de Venta		58.500	58.500	71.500	71.500	71.500
Gasto de Publicidad		44.400	44.400	44.400	44.400	44.400
Alquiler Sucursal		24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Gasto de Transporte		5.760	5.760	5.760	5.760	5.760
(4) GASTOS OPERACIONALES		158.702	179.612	196.464	209.499	285.264
Depreciación Maquinaria		15.603	15.603	15.603	15.603	15.603
Depreciación Equipo de Computación		3600	3600	3600	3600	3600
Depreciación Muebles y Enseres		1.174	1.174	1.174	1.174	1.174
Depreciación Vehículo		19.236	19.236	19.236	19.236	19.236
Pago de I.V.A.		44.052	86.994	96.326	102.548	108.770
Pago de I.T.		32.400	0	0	0	0
Pago de Dividendos		42.636	53.005	60.524	67.337	74.961
Valor en Libros						61.920
(-) TOTAL SALIDAS		872.900	939.150	1.009.982	1.052.457	1.157.662
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO		207.100	248.850	286.018	315.543	286.658
(-) Impuestos a las Utilidades I.U.E. (25%)		51.775	62.213	71.505	78.886	71.664
(=) UTILIDAD NETA		155.325	186.638	214.514	236.657	214.993
(+) Depreciación Maquinaria		15.603	15.603	15.603	15.603	15.603
(+) Depreciación Equipo de Computación		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
(+) Depreciación Muebles y Enseres		1.174	1.174	1.174	1.174	1.174
(+) Depreciación Vehículo		19.236	19.236	19.236	19.236	19.236
(+) Valor en Libros						61.920
(-) INVERSION TOTAL	-323.124					
Inversión Fija	-255.452					
Inversión Diferida	-8.772					
Capital de Trabajo	-58.900	-3.018	-3.018	-2.012	-2.012	
(+) Recuperación de Capital						68.958
(-) Reinversión Equipos de Computación				-14.400		
(+) Valor de Desecho						51.000
(-) Reserva Legal (5%)		-7.766	-9.332	-10.726	-11.833	-10.750
(=) FLUJO DE EFECTIVO	-323.124	184.155	213.902	226.990	262.426	425.736
SALDO EFECTIVO + SALDO INICIAL		243.055	456.956	440.892	703.318	1.129.054

5.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

5.4.1. BALANCE DE APERTURA

A continuación se presenta el Balance de Apertura de la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. comprende la inversión en activo fijo, cargos diferidos y el capital de trabajo para el inicio de las operaciones.

CUADRO N° 84

BALANCE DE APERTURA FÁBRICA DE GALLETAS ARTESANALES GANUT S.R.L. (En Bolivianos)			
DESCRIPCIÓN	TOTAL	DESCRIPCIÓN	TOTAL
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	-
Caja	58.900		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	58.900	TOTAL PASIVO CORRIENTE	-
ACTIVO FIJO			
Maquinaria y Equipo	124.828	PATRIMONIO	
Vehículo	96.180	Capital Social	323.125
Muebles y Enseres	11.800		
Equipo de Computación	14.400		
Línea Telefónica	8.244		
TOTAL ACTIVO FIJO	255.452	TOTAL PATRIMONIO	323.125
CARGOS DIFERIDOS			
Constitución de la Empresa	250		
Licencia y Permiso	800		
Gastos de Reclutamiento	100		
Gasto de Plan Introducción de Marketing	6.542		
Instalación de Teléfono	180		
Programa Publicitario	900		
TOTAL CARGOS DIFERIDOS	8.772		
TOTAL ACTIVO	323.125	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	323.125

5.4.2. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados de la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. muestra los resultados económicos de la operación prevista para los 5 años que comprende el proyecto.

CUADRO N° 85 ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO “FÁBRICA DE GALLETAS ARTESANALES GANUT S.RL.” Practicado el 14 de Noviembre del 2011 (Expresado en Bolivianos)					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	1.080.000	1.188.000	1.296.000	1.368.000	1.440.000
Venta de Activos					4.320
(1) TOTAL INGRESOS	1.080.000	1.188.000	1.296.000	1.368.000	1.444.320
Material Directo	364.105	398.315	434.525	458.666	482.806
Mano de Obra Directa	88.400	88.400	88.400	88.400	88.400
Costo Indirectos de fabricación	79.494	87.443	95.393	100.692	105.992
(2) COSTO DE PRODUCCIÓN	531.999	574.158	618.318	647.758	677.198
(3) MARGEN BRUTO (1)-(2)	548.001	613.842	677.682	720.242	767.122
(4) GASTOS DE VENTA	132.660	132.660	145.660	145.660	145.660
Sueldos de Venta más Aguinaldos	58.500	58.500	71.500	71.500	71.500
Gasto de Publicidad	44.400	44.400	44.400	44.400	44.400
Alquiler Sucursal	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Gasto de Transporte (Gas)	5.760	5.760	5.760	5.760	5.760
(5) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	49.540	49.540	49.540	49.540	49.540
Sueldos Administrativos más Aguinaldos	48.100	48.100	48.100	48.100	48.100
Insumos de Oficina	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Servicio de Teléfono	240	240	240	240	240
(6) GASTOS OPERACIONALES	138.408	148.950	159.688	165.909	172.131
Depreciación de Muebles de Oficina	1.174	1.174	1.174	1.174	1.174
Depreciación Maquinaria	15.603	15.603	15.603	15.603	15.603
Depreciación Vehículo	19.236	19.236	19.236	19.236	19.236
Depreciación Equipos de Computación	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Aportes C.N.S.	19.080	19.080	20.280	20.280	20.280
Aportes A.F.P.	3.263	3.263	3.468	3.468	3.468
Pago de IVA	44.052	86.994	96.326	102.548	108.770
Pago de IT	32.400	0	0	0	0
(7) TOTAL GASTOS OPERATIVOS (4)+(5)+(6)	320.608	331.150	354.888	361.109	367.331
(8) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (3)-(7)	227.394	282.692	322.794	359.133	399.791
(9) Impuestos (25%)	56.848	70.673	80.699	89.783	99.948
(10) UTILIDAD NETA =(8)-(9)	170.545	212.019	242.096	269.350	299.843
(11) Reserva Legal (2%)	-8.527	-10.601	-12.105	-13.467	-14.992
(12) Pago de Dividendos (25%)	-42.636	-53.005	-60.524	-67.337	-74.961
(13) Fondo de Responsabilidad Social Empresarial (7%)	-11.938	-14.841	-16.947	-18.854	-20.989
(14) UTILIDAD NETA DE LA GESTIÓN =(10)-(11)-(12)-(13)	107.443	133.572	152.520	169.690	188.901

5.4.3. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Los indicadores de rentabilidad permiten evaluar la rentabilidad de la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. a través de la aplicación de métodos como el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación (PR).

COSTO DE CAPITAL

El costo de capital representa la tasa máxima que paga el mercado financiero por ahorros de dinero, significa la ganancia mínima que los inversionistas esperan obtener invirtiendo en la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. Por lo tanto, para determinar el costo de capital, se tomó en cuenta la tasa de interés pasiva del 3% de la entidad financiera ECOFUTURO.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es el remanente neto que produce el plan de negocios que se calcula en unidades monetarias actualizadas, después de descontar los flujos futuros al costo de capital, el VAN de la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. el resultado aplicando la fórmula es de 577.488 Bs., lo que representa el dinero que se tiene disponible después de haber recuperado la inversión. Por lo tanto, como es mayor 0, el plan de negocio es viable.

CUADRO N° 86

DETALLE	INVERSIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE EFECTIVO	-323.124	184.155	213.902	226.990	262.426	425.736

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una medida porcentual de la magnitud de los beneficios que reporta el plan de negocios a los inversionistas. Por lo tanto, se considera que es el porcentaje de rendimiento que se obtiene al invertir en el plan de negocio. La TIR de la Fábrica de Galletas Artesanales GANUT S.R.L. es de 62%, lo cual es superior al costo de capital por tanto es aceptable.

TASA DE RENDIMIENTO	3%
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	577.488
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	62%

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

El Período de Recuperación de la Inversión es el tiempo necesario para que los inversionistas recuperen la cantidad invertida. A continuación se calcula el PRI de la Fábrica de Galleta Artesanales GANUT S.R.L.

$$PR = \text{Año ant. a la Rec.} + \frac{\text{Costo no Rec. al principio del año de la Rec.}}{\text{Flujo de caja durante el año de la Rec.}}$$

CUADRO N° 87

Periodo (AÑOS)	SALDO INVERSION	FLUJO DE CAJA	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACION INVERSION
1	323.124	184.155	9.694	174.461
2	148.663	213.902	6.417	207.485
3	-58.822	226.990	6.810	220.180
4	-279.002	262.426	7.873	254.554
5	-533.556	425.736	12.772	412.964

PERIODO DE RECUPERACIÓN						
AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA NETO	-323.124	184.155	213.902	226.990	262.426	425.736
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-323.124	-138.969	74.932	301.922	564.349	990.085

$$PR = 1 + \frac{138.969}{213.902} = 1.65 \text{ Años}$$

Según cálculos realizados la inversión se recuperará en un año y seis meses aproximadamente, esto debido a que la inversión en activo fijo no es muy elevado, lo que significa que es un tiempo aceptable ya que el riesgo es menor.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, Rafael, “EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO: GUÍA DE PLANES DE NEGOCIOS” 2ª Edición. México, McGraw-Hill, 2001.
- Chase, Richard B.; Jacobs, F. Robert; Aquilano, Nicholas J., “ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES PARA UNA VENTAJA COMPETITIVA”, 10ª Edición. México, Mc. Graw Hill, 2005.
- Chiavenato Idalberto, “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: EL NUEVO PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES”, Colombia, Mc Graw-Hill, 2002.
- Código de Comercio, decreto Ley N° 14379 de 25 de Febrero de 1977.
- Funes Orellana, Juan, “EL ABC DE LA CONTABILIDAD”. Cochabamba-Bolivia, Editorial “Sabiduría”, 2008.
- Garay Anaya Gonzalo, Rivera Michel Henry, “FINANZAS DE EMPRESAS”, 3ª Edición, Cochabamba - Bolivia, Talleres Gráficos “KIPUS, 2005.
- Gitman Lawrence, “FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA”, 11ª Edición, México, Pearson Educación, 2007.
- Krajewski Lee J., Ritzman Larry P. “ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES” Estrategia y Análisis, Quinta Edición. México, Pearson Educación, 2000.

- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Cuarta Edición”, México, Mc Graw-Hill Interamericana, 2006.

<

- Koontz Harold, Weihrich heinz, “ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL”, 12ª Edición. México, Mc Graw Hill, 2004.
- Kotler Philip, “DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA”, Séptima Edición, México D.F, Prentice-Hall. 1993.
- Malhotra, Narsh, “INVESTIGACIÓN DE MERCADOS UN ENFOQUE PRÁCTICO”, Cuarta Edición, México, Prentice Hall, 2004.
- Ninaja Arroyo, Carlos, “PLAN DE NEGOCIOS GUÍA PARA LA GENERACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS EMPRESARIALES DE ÉXITO”, Primera Edición, Oruro – Bolivia, Latinas Editores Ltda. 2009.
- Norman Gaither, “ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES”, 4ª Edición, México, International Thomson Editores, 2000.
- Stanton William, Etzel Michael J., Walker Bruce J. “FUNDAMENTOS DE MARKETING”, 13ª Edición, México, McGraw-Hill, 2004.
- Willian B. Werther, Keith Davis Ph. D. “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS”, Quinta Edición, México, McGraw-Hill, 2006.

ANEXOS

ANEXOS N° 1

INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DE TARIJA

3132		TARIJA	TARIJA	BODEGAS Y VINEDOS LA CABAÑA	LIC. JULIO KOHLBERG CAMPERO
3132		TARIJA	TARIJA	BODEGAS Y VINEDOS LA CONCEPCIÓN S.A.	SEGIO PRODENCIO NAVARRO
3112		TARIJA	TARIJA	CASA BMEL RANCHO	LIC. JORGE BLACUT MATINEZ
3134		TARIJA	TARIJA	CASCADA DEL SUR S.A.	YUSEF CASSAL ABUJDER
3133		TARIJA	TARIJA	CERVECERIA BOLIVIANA NACIONAL	WALDO MENDEZ
3121		TARIJA	TARIJA	CROCAN POLLO	ING. MARCELO ARCE CAMPERO
3134		TARIJA	TARIJA	EMBOTELLADORA BOLIVIANA NACIONAL	ING. MARCELO ARCE CAMPERO
3118		TARIJA	TARIJA	INDUSTRIAS AGRICOLAS DE BERMEJO S.A.M	LIC. RENÉ ARZABE
3121		TARIJA	TARIJA	INDUSTRIAS ROYAL	LIC. MOISES HIDALGO
3131		TARIJA	TARIJA	KULLMANN Y CIA. LTDA.	CARLOS MOLINA PEREIRA
3112		TARIJA	TARIJA	PLANTA INDUSTRIALIZADORA DE LECHE TARIJA S.A.	LIC. ELVIRA MIRANDA
3112		TARIJA	TARIJA	PROCESADO DE ALIMENTOS INFELAC	ANDRES JAANOS KERY
3131		TARIJA	TARIJA	SINGANI SAN VICENTE	MARIANELA LOPEZ DE CHAMAS
3132		TARIJA	TARIJA	SOCIEDAD AGROINDUSTRIAL DEL VALLE SRL	JOSÉ LUIS OPORCEL M.

FUENTE: www.empresasdebolivia.com

La presente tabla nos muestra las empresas existentes en el departamento de Tarija, a través de la cual se observa que no existen fábricas de galletas en este departamento.

ANEXO N° 2

AUMENTAN CASOS DE DIABETES EN BOLIVIA

Por René Quenallata Paredes

LA PAZ, 30 NOVIEMBRE DEL 2010: El número de pacientes con diabetes en Bolivia aumentó durante la última década, al pasar de un índice de 7,2 por ciento en 1999 a 10 por ciento este año, según estudios difundidos por el gobierno boliviano.

El estudio, realizado por el Ministerio de Salud con apoyo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), arrojó que al menos uno de cada 10 bolivianos padece diabetes.

Por su parte, el Programa de Enfermedades Transmisibles del Ministerio de Salud informó que 40 por ciento de los casos de ceguera en Bolivia se deben a la diabetes, otro 40 por ciento sufre amputaciones de miembros inferiores, 35 por ciento tiene problemas de insuficiencia renal y 30 por ciento muere por problemas cardiovasculares.

La jefa del Programa de Enfermedades Transmisibles del Ministerio de Salud, Sdenka Mauri, dijo en entrevista a Xinhua que la prevalencia de diabetes en Bolivia es de 10 por ciento de la población.

"Tenemos información de profesionales en salud pública y estudios realizados que detallan que los enfermos de diabetes alcanzan a cerca de un millón de personas en el país", manifestó.

De acuerdo con los especialistas, la diabetes es una enfermedad crónica que aparece cuando el páncreas no produce la cantidad de insulina que el cuerpo humano necesita, o bien la genera con una calidad inferior.

La insulina es una hormona que transforma en energía los azúcares contenidos en los alimentos, cuando falla, origina un aumento excesivo del azúcar que contiene la sangre (hiperglucemia), lo cual produce múltiples problemas y serias complicaciones.

Bolivia lanzó a principios de este mes una campaña inédita de concientización para prevenir nuevos casos de diabetes y detectar la enfermedad, con la realización de pruebas gratuitas de glucemia y presión arterial.

FUENTE: *Noticias de salud AL DIA*

Igualmente existe información relacionada sobre este tema en los diferentes medios de comunicación escrita como ser:

El Diario

La Paz - 30 de Septiembre de 2010, 05:05

La Razon

www.la-razon.com/

La Paz - 10 de junio de 2011

Opinión

www.opinion.com.bo

Cochabamba- 06 de agosto de 2011

Entre otros documentos más.....

ANEXOS N° 3

PROYECCIÓN ANUAL DEL CRECIMIENTO

POBLACIONAL EN TARIJA

Publicado en 10 mayo 2011

La proyección anual del crecimiento de población en la ciudad de Tarija es del 3,77%, según cálculos otorgados por la Oficialía Mayor de Planificación y Ordenamiento de la Alcaldía Municipal y que fueron realizados en base a datos del Instituto Nacional de Estadística (INE)

El director de la Oficialía, Antar Castellanos, indicó que a través de la proyección del crecimiento de la población en Tarija, se puede determinar cuál es el número de habitantes en cada barrio actualmente.

Los datos que siguen a continuación permiten observar la proyección del crecimiento del 3,77 % de la población en cada distrito y en cada barrio. En el distrito uno, que comprende el barrio El Molino, en 2010 vivían 4.096 personas mientras que, la población ahora es de 4.251 habitantes. En el distrito dos, que comprende el barrio San Roque, en 2010, la población era de 8.203 y ahora se ha incrementado a 8.512 en la presente gestión. En el distrito tres, que alberga al barrio Las Panosas, la población de 7.054, en el año pasado, se ha incrementado para llegar a las 7.319 personas. En el distrito cuatro, que comprende el barrio La Pampa, en la anterior gestión tenía 7.469 habitantes y llegará a 7.750 habitantes en esta gestión. En el distrito cinco, en el barrio Virgen de Fátima, la población de 9.376 llegó a las 9.730 personas, este 2011. En estos distritos que comprenden la zona central, en total llegan a ser 37.562 vecinos.

El distrito seis, que comprende 16 barrios con un en 2010 tenía 20.544 personas y ahora cuenta con 21.318 personas.

El distrito siete, que actualmente tiene 13 barrios, contaba con un total de 21.372 vecinos, y actualmente llega a sumar 22.177 habitantes.

En el distrito ocho, que cuenta con ocho barrios, había 28.655 vecinos, y ahora se pueden contar a 29.735 habitantes. Del mismo modo, en el distrito nueve, que cuenta con 13 barrios, las 29.049 personas que habitaban el lugar en 2010, se han incrementado a 30.144.

En el distrito diez, que también cuenta con 13 barrios, la población de 23.321 creció hasta sumar un número de 24.200 personas. En el distrito once, que cuenta con cinco barrios, los vecinos que llegaban a 12.225, ahora suman los 12.686.

De las 5.648 personas que habitaban los cinco barrios del distrito doce en el 2010, ahora se puede sumar 5.861. Así también, los 22.170 vecinos que habitaban los nueve barrios del distrito trece, ahora son 23.006.

Solamente en el área urbana de la provincia Cercado, se cuenta con 189.449 habitantes. Mientras que en el área rural, se suma hasta los 24.659 habitantes, lo que hace un total de 214.108 personas.

Fuente: <http://www.elnacionaltarija.com/diario/54756>

CRONOGRAMA DE TRABAJO

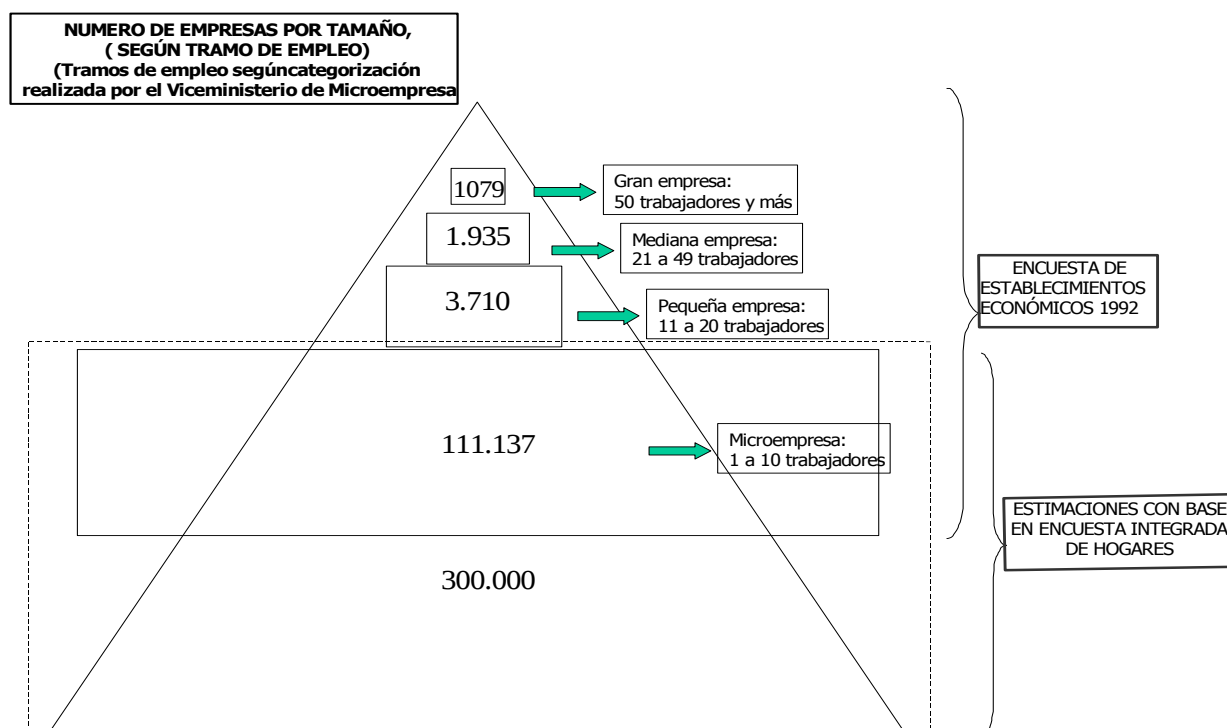
■ TIEMPO DE DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD.

[illegible]

ANEXO N° 5

ESTRUCTURA EMPRESARIAL EN BOLIVIA

ESTUDIOS DEL BANCO BISA



La mayoría de los estudios coinciden con la clasificación oficial del Viceministerio de Micro y Pequeña Empresa, establecida el año 2002, donde se consideran como pequeñas empresas a aquellas unidades económicas con un número de empleados entre 10 a 20 empleados, mientras las medianas empresas son aquellas que constan de un número de empleados asalariados entre 21 a 50.

ANEXO N° 6

SELECCIÓN DEL NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa es la carta de presentación de la misma es por lo mismo que para selección adecuada del nombre se realizó el siguiente cuadro:

NOMBRE ATRIBUTO	NUTRICRIS	GANUT	CHURITAS	TARIJEÑITAS
DESCRIPTIVO	3	4	2	2
ORIGINAL	2	3	2	1
ATRACTIVO	3	3	3	3
CLARO	3	3	2	3
SIGNIFICATIVO	3	2	3	3
AGRADABLE	2	4	3	4
TOTAL	16	19	15	16

El nombre ideal para la fábrica de galletas artesanales es “GANUT” puesto que nace de las iniciales de Galletas Nutritivas.

DESCRIPTIVO: porque refleja en general a lo que se dedicará la empresa, a ofrecer galletas nutritivas que alimenten a la población.

ORIGINAL: No existen otras empresas de ningún rubro con ese nombre.

ATRACTIVO: es llamativo y muy corto para recordar.

CLARO Y SIMPLE: Se pronuncia como se escribe por tanto cumple con este requisito.

SIGNIFICATIVO: Se asocia con las galletas con alto valor nutricional.

AGRADABLE: Es una palabra que entendiendo su concepción es muy agradable.

ANEXO N° 7

PASOS PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

A continuación se detallan los aspectos que se consideraron en la formulación de la misión de la fábrica de Galletas Artesanales “GANUT” S.R.L.

1. QUIÉNES SON LOS CLIENTES DE LA EMPRESA

Los clientes de la fábrica de galletas artesanales son todos los niños, adolescentes, jóvenes y adultos que consumen galletas.

2. CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA EMPRESA

Nuestros principales productos son: galletas artesanales, galletas artesanales elaboradas con harina de quinua con alto valor nutritivo y galletas artesanales elaboradas con stevia.

3. DÓNDE COMPITE LA EMPRESA

La empresa “GANUT” S.R.L. compite en el mercado directamente con las microempresas productoras de galletas artesanales e indirectamente con las empresas industriales productoras de galletas dulces, rellenas, etc.

4. TECNOLOGÍA

La empresa utilizara la maquinaria necesaria que le permita una mejor producción garantizando en cada proceso la inocuidad del producto, para ofrecer al cliente galletas de calidad.

5. CÚAL ES EL INTERÉS POR LA SOBREVIVENCIA

La empresa tiene el interés de ser una empresa líder en el departamento de Tarija a través de un crecimiento y rentabilidad constante.

6. FILOSOFÍA

La empresa empleará buenas prácticas medioambientales con el fin de hacer las cosas sostenibles. Entre los valores que primarán en la organización está el respeto, compromiso con la sociedad, el orden, limpieza e higiene.

7. CONCEPTO DE SÍ MISMO

La empresa GANUT tendrá como ventaja competitiva la de producir galletas artesanales con alto valor nutritivo y de calidad.

8. IMAGEN PÚBLICA

La empresa trabajará con responsabilidad social, estará preocupada por la alimentación de la sociedad y más que todo de los niños trabajadores, para esto trabajará con otras instituciones para obsequiar galletas a estos niños los fines de año.

9. INTERÉS POR LOS EMPLEADOS

La empresa a través de políticas incentivará a los empleados a dar su mayor esfuerzo, realizando reconocimientos por sus aportes a la organización.

ANEXO N° 8

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CUESTIONARIO N° _____

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo recoger información relacionada al consumo de galletas en la población de Tarija.

Marque con una "X" la respuesta de su preferencia.

1. ¿Consume usted galletas?

- | | |
|---------------|--|
| a. Mucho..... | |
| b. Poco..... | |
| c. Nada..... | |

2. Vamos a presentarle 10 pares de marcas de galletas dulces. En cada par, indique por favor, cuál de las dos marcas de galletas dulces que forman el par, preferiría para consumo personal. Coloque en cada casilla la inicial de la marca preferida.

	Mabel's (M)	Oreo(O)	Waffer(W)	Cremitas(C)	Galletas Artesanales(G)
Mabel's(M)					
Oreo(O)					
Waffer(W)					
Cremitas(C)					
Galletas Artesanales(G)					
NÚMERO DE VECES QUE SE PREFIRIÓ					

3. Vamos a presentarle 10 pares de marca de galletas saladas. En cada par, indique por favor, cuál de las dos marcas de galletas saladas que forman el par preferiría para consumo personal. Coloque en cada casilla la inicial de la marca preferida.

	Crackers(C)	Media Tarde(T)	Serranitas(S)	Hogareñas(H)	Moraditas(M)
Crackers(C)					
Media Tarde(T)					
Serranitas(S)					
Hogareñas(H)					
Moraditas(M)					
NÚMERO DE VECES QUE SE PREFIRIÓ					

4. A continuación se presentan 8 posibles motivos de compra de galletas. Por favor, clasifique por orden de importancia. Comience por elegir el principal motivo por el que compra galletas y asígnele el número 1. Después busque el segundo motivo por el que compra galletas y asígnele el número 2. Continúe con este procedimiento hasta que haya ordenado los distintos motivos de acuerdo a su preferencia.

MOTIVOS	ORDEN DE IMPORTANCIA
Calidad	
Es la más conocida	
Disponibilidad en todo lugar	
Contenido nutricional	
Sabor agradable	
No daña la salud (naturales)	
Por costumbre	
Por su precio	

5. Por favor, clasifique las distintas ocasiones para las que comprar galletas. Comience por elegir aquella ocasión para la que compra con mayor frecuencia las galletas y asígnele el número 1. Después busque la segunda ocasión para la que compra galletas y asígnele el número 2. Continúe con este procedimiento hasta que haya ordenado las distintas ocasiones de acuerdo a su preferencia.

OCASIONES	CLASIFICACIÓN
El desayuno	
Reuniones con amigos(as)	
Fiestas tradicionales (Santa Anita, San Roque, etc.)	
Cumpleaños	

6. Por favor, marque la frecuencia con que consume galletas en una semana.

- a. Menos de una vez a la semana.....☐
- b. 1 a 2 veces a la semana.....☐
- c. 3 a 4 veces a la semana.....☐
- d. 5 a 6 veces a la semana.....☐
- e. Más de 6 veces a la semana.....☐

7. En una semana común ¿Cuánto destina al consumo de galletas?

- a. 1 ----- 5 Bs.- a la semana.....☐
- b. 6 ----- 10 Bs.- a la semana.....☐
- c. 11 ----- 15 Bs.- a la semana.....☐
- d. 16 ----- 20 Bs.- a la semana.....☐
- e. 21 ----- Más Bs.- a la semana.....☐

8. Por favor, clasifique los distintos lugares de donde generalmente suele comprar galletas. Inicie por elegir el lugar donde acude con mayor frecuencia para comprar galletas y asígnele el número 1. Después seleccione el segundo lugar de donde suele comprar y asígnele el número 2. Continúe con este procedimiento hasta que haya ordenado los distintos lugares de acuerdo a su preferencia.

LUGARES DE COMPRA	CLASIFICACIÓN
Tienda de Barrio	
Supermercado	
Colegios	
Universidad	
Mercados	
Kioscos	

9. A continuación presentamos diversas opiniones sobre los beneficios para los consumidores, la elaboración de galletas artesanales de quinua y galletas artesanales producidas con stevia. Favor de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones, marcando con una "X".

AFIRMACIÓN	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. La quinua es uno de los alimentos de origen vegetal más completo nutricionalmente, idóneo para personas de toda edad.					
2. La mayor parte de la población de Tarija desconoce los beneficios que otorga la quinua al cuerpo humano.					
3. La stevia es un endulzante natural y sin calorías, regula los niveles de glucosa en la sangre lo que es un gran beneficio para los diabéticos.					
4. La stevia es un insumo que fácilmente reemplaza el azúcar, sin embargo no se consume por el desconocimiento del mismo.					
5. La población de Tarija prefiere consumir productos que no dañen la salud, aunque cuesten un poco más.					

10. En el siguiente cuadro presentamos algunas características importantes de las galletas. Favor de indicar el grado de importancia que le da al momento de ser seleccionada para su consumo, marcando con una "X".

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	INDIFERENTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
1.- Empaque de las galletas.					
2.- Higiene de las galletas.					
3.- Calidad de las galletas.					

11. ¿Consumiría usted galletas artesanales elaboradas con harina de quinua? ¿Consumiría usted galletas artesanales elaboradas con Stevia? (Stevia es un endulzante que reemplaza el azúcar común).

Galletas Artesanales de harina de quinua:

- a. Definitivamente Si lo compraría..... ☐
- b. Probablemente Sí lo compraría..... ☐
- c. Probablemente No lo compraría..... ☐
- d. Definitivamente No lo compraría..... ☐
- e. No se / no responde..... ☐

Galletas Artesanales elaboradas con stevia:

- a. Definitivamente Si lo compraría..... ☐
- b. Probablemente Sí lo compraría..... ☐
- c. Probablemente No lo compraría..... ☐
- d. Definitivamente No lo compraría..... ☐
- e. No se / no responde..... ☐

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete de 5 galletas artesanales? (considerando que serían del tamaño de las galletas artesanales que actualmente venden en el mercado).

- a. Menos de 2,50 Bs..... ☐
- b. 2,51 -----3,00 Bs..... ☐
- c. 3,10 ----- 3,50 Bs..... ☐
- d. Más de 3,50 Bs..... ☐

- 13.** A continuación se le pide calificar el precio de las actuales galletas artesanales que se encuentra en nuestro medio. Favor de marcar con un "X" en la regla sobre el número que represente su puntuación de como considera el precio. (Por ejemplo: si usted considera muy costoso marque -3, si considera costoso marque sobre el número -2, si considera de alguna manera costoso marque sobre el número -1, o por lo contrario si considera el precio de alguna manera barato marque sobre 1 o si considera barato marque sobre el número 2, o si considera muy barato marque sobre 3).

Dónde:

-1 = De alguna Manera Costoso -2 = Costoso
3 = Muy Costoso
0 = Ni costoso Ni Barato
1 = De Alguna Manera Barato 2 = Barato
3 = Muy Barato

Costoso: _____ **:Barato**

-3 -2 -1 0 1 2 3

- 14.** A continuación presentamos los siguientes medios de comunicación (televisión, radio y periódico). Clasifique en orden de preferencia los distintos medios de comunicación. Comience por elegir en cada columna el medio de comunicación que más prefiere y asígnele el número “1”. Después busque el segundo medio de comunicación de su preferencia y asígnele el número “2”. Continúe hasta ordenar todos los medios de comunicación de acuerdo a su preferencia.

TELEVISIÓN		RADIO		PERIÓDICO	
Red Uno		Fides		El País	
Unitel		Tropical		El Nacional	
PAT		ABC		Nuevo Sur	
Bolivisión		Global		Otro.....	
ATB		Atlántida			
Canal Universitario		Máxima			
Bolivia TV		Río Sol			
Otro.....		Otro.....			

- ## 15. Sexo

a. Masculino.....	
b. Femenino.....	
c. Otro.....	

16. Por favor, marque el rango de edad en el que se encuentra usted.

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| a. Menor a 18 años..... | ☐ |
| b. Entre 19 a 30 años..... | ☐ |
| c. Entre 31 a 40 años..... | ☐ |
| d. Entre 41 a 50 años..... | ☐ |
| e. Mayora 50 años..... | ☐ |

17. Por favor, marque en la casilla que describe su ocupación, y si no se encuentra mencionado, le agradecería si lo especificara.

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| a. Jubilado..... | ☐ |
| b. Estudiante..... | ☐ |
| c. Empleado..... | ☐ |
| d. Trabaja y Estudia..... | ☐ |
| e. Profesional..... | ☐ |
| f. Comerciante..... | ☐ |
| g. Empresario..... | ☐ |
| h. Otro..... | ☐ |

Especificar _____

18. A continuación le presentamos una lista de ingresos. Por favor, marque el nivel de ingreso mensual que percibe, por su ocupación.

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| a. Menor a 1000 Bs..... | ☐ |
| b. Entre 1001 a 1500 Bs..... | ☐ |
| c. Entre 1501 a 2000 Bs..... | ☐ |
| d. Entre 2001 a 2500 Bs..... | ☐ |
| e. Entre 2501 a 3000 Bs..... | ☐ |
| f. Entre 3001 a 3500 Bs..... | ☐ |
| g. Entre 3501 a 4000 Bs..... | ☐ |
| h. Entre 4001 a 4500 Bs..... | ☐ |
| i. Entre 4501 a 5000 Bs..... | ☐ |
| j. Mayor a 5000 Bs..... | ☐ |

19. Por favor, indicar en número de personas que integran su familia.

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| a. Entre 1 a 3 personas..... | ☐ |
| b. Entre 4 a 7 personas..... | ☐ |
| c. Entre 8 a 10 personas..... | ☐ |
| d. Más de 10 personas..... | ☐ |

BARRIO: _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN....

ANEXOS N° 9

CALCULO DE LOS COSTOS DEL MATERIAL DIRECTO DE FABRICACIÓN

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES			
UNIDADES	72.000			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MENSUAL	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL
Harina de Trigo	450	KILOGRAMOS	3,200	1.440 Bs.
Maicena	315.000	GRAMOS	0,006	2.016 Bs.
Manteca	180.000	GRAMOS	0,013	2.383 Bs.
Huevos	1.800	UNIDADES	0,694	1.250 Bs.
Leche	337.500	MILILITROS	0,004	1.350 Bs.
Polvo Para Hornear	9.000	GRAMOS	0,088	788 Bs.
Sal	22.500	GRAMOS	0,002	34 Bs.
Azúcar	270.000	GRAMOS	0,006	1.620 Bs.
Esencia de Vainilla	11.250	MILILITROS	0,025	281 Bs.
Empaque	12.000	UNIDADES	0,070	840 Bs.
Cajas de Cartón (embalaje)	400	UNIDADES	0,800	320 Bs.
TOTAL MATERIAL DIRECTO				12.001 Bs.

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA			
UNIDADES	54.000			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MENSUAL	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL
Harina de Trigo	338	KILOGRAMOS	3,200	1.080 Bs.
Maicena	236.250	GRAMOS	0,006	1.512 Bs.
Manteca	118.125	GRAMOS	0,013	1.564 Bs.
Huevos	1.350	UNIDADES	0,694	937 Bs.
Leche	236.250	MILILITROS	0,004	945 Bs.
Polvo para Hornear	6.750	GRAMOS	0,088	591 Bs.
Sal	16.875	GRAMOS	0,002	25 Bs.
Stevia	13.500	GRAMOS	0,100	1.350 Bs.
Esencia de Vainilla	8.438	MILILITROS	0,025	211 Bs.
Empaque	9.000	UNIDADES	0,070	630 Bs.
Cajas de Cartón (embalaje)	300	UNIDADES	0,800	240 Bs.
TOTAL MATERIAL DIRECTO				9.085 Bs.

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA			
UNIDADES	54.000			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MENSUAL	UNIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL
Harina de Trigo	202.500	GRAMOS	0,003	648 Bs.
Harina de Quinoa	168.750	GRAMOS	0,017	2.813 Bs.
Manteca	118.125	GRAMOS	0,013	1.564 Bs.
Huevos	1.350	UNIDADES	0,694	937 Bs.
Leche	202.500	MILILITROS	0,004	810 Bs.
Polvo para Hornear	6.750	GRAMOS	0,088	591 Bs.
Azúcar	135.000	GRAMOS	0,006	810 Bs.
Esencia de Vainilla	8.438	MILILITROS	0,003	21 Bs.
Sal	16.875	GRAMOS	0,002	25 Bs.
Empaque	9.000	UNIDADES	0,070	630 Bs.
Cajas de Cartón (embalaje)	300	UNIDADES	0,800	240 Bs.
TOTAL MATERIAL DIRECTO				9.089 Bs.

ANEXOS N° 10

ESTIMACIÓN DE LOS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

MATERIALES INDIRECTOS

COSTO DE MATERIALES INDIRECTOS MENSUALES			
ARTÍCULOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL MENSUAL
Recipiente de Plástico de 10 Litros	2	10	20 Bs.
Espátulas	2	5	10 Bs.
Cuchillos	4	8	32 Bs.
Cucharones de acero inoxidable	2	20	40 Bs.
Gorros	5	5	25 Bs.
Mascarillas	5	7	35 Bs.
Guantes	5	10	50 Bs.
TOTAL MATERIAL INDIRECTOS			212 Bs.

MANO DE OBRA INDIRECTA

	SALARIO MENSUAL	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA
SERENO	900	360	270	270
TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA	900 Bs.	360 Bs.	270 Bs.	270 Bs.

SERVICIOS BÁSICOS

DISTRIBUCIÓN DE COSTOS DE ELECTRICIDAD POR PRODUCTO		
	% DE GASTO DE ELECTRICIDAD	COSTO DE LUZ MENSUAL
GALLETAS ARTESANALES	40%	140 Bs.
GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	30%	105 Bs.
GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	30%	105 Bs.
TOTAL COSTO		350 Bs.

DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS DE AGUA Y GAS POR PRODUCTO			
	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETA ARTESANALES DE QUINUA
AGUA	72	54	54
GAS	200	150	150
TOTAL MENSUAL	272 Bs.	204 Bs.	204 Bs.

DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO			
	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA
COSTOS DE LIMPIEZA	28	21	21
COSTOS DE MANTENIMIENTO	80	60	60
TOTAL	108 Bs.	81 Bs.	81 Bs.

OTROS COSTOS

DESCRIPCIÓN	GALLETAS ARTESANALES	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	COSTO MENSUAL
ALQUILER DE FÁBRICA	1.200	900	900	3.000 Bs.
SEGURO DE FÁBRICA	165	124	124	412 Bs.
TOTAL OTROS GASTOS	1.365 Bs.	1.024 Bs.	1.024 Bs.	3.412 Bs.

DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO

*Para la depreciación se considera el porcentaje de depreciación contable

*Los precios de las maquinarias están divididas según los porcentajes de producción de cada tipo de galletas con el objeto de facilitar su prorrateo (precio parcial).

DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA DE GALLETAS ARTESANALES				
MAQUINARIA	PRECIO PARCIAL	% DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
*Horno Rotativo	23.358	12,50%	2.920 Bs.	243 Bs.
*Amasadora	8.519	12,50%	1.065 Bs.	89 Bs.
*Galletera	12.641	12,50%	1.580 Bs.	132 Bs.
*Espiguero	769	12,50%	96 Bs.	8 Bs.
*Embolsadora	2.748	12,50%	344 Bs.	29 Bs.
*Balanza	412	12,50%	52 Bs.	4 Bs.
*Ventilador	495	12,50%	62 Bs.	5 Bs.
*Mesas de Trabajo	989	12,50%	124 Bs.	10 Bs.
TOTAL			6.241 Bs.	520 Bs.

DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA DE GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA				
MAQUINARIA	PRECIO PARCIAL	% DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
*Horno Rotatorio	17.519	12,50%	2.190 Bs.	182 Bs.
*Amasadora	6.389	12,50%	799 Bs.	67 Bs.
*Galletera	9.481	12,50%	1.185 Bs.	99 Bs.
*Espiguero	577	12,50%	72 Bs.	6 Bs.
*Embolsadora	2.061	12,50%	258 Bs.	21 Bs.
*Balanza	309	12,50%	39 Bs.	3 Bs.
*Ventilador	371	12,50%	46 Bs.	4 Bs.
*Mesas de Trabajo	742	12,50%	93 Bs.	8 Bs.
TOTAL			4.681 Bs.	390 Bs.

DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIAS DE GALLETAS DE QUINUA				
MAQUINARIA	PRECIO PARCIAL	% DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN MENSUAL
*Horno	17.519	12,50%	2.190 Bs.	182 Bs.
*Amasadora	6.389	12,50%	799 Bs.	67 Bs.
*Galletera	9.481	12,50%	1.185 Bs.	99 Bs.
*Espiguero	577	12,50%	72 Bs.	6 Bs.
*Embolsadora	2.061	12,50%	258 Bs.	21 Bs.
*Balanza	309	12,50%	39 Bs.	3 Bs.
*Ventilador	371	12,50%	46 Bs.	4 Bs.
*Mesas de Trabajo	742	12,50%	93 Bs.	8 Bs.
TOTAL			4.681 Bs.	390 Bs.
DEPRECIACIÓN TOTAL DE MAQUINARIAS			15.603 Bs.	1.300 Bs.
* Maquinarias utilizadas para los tres productos.				

ANEXOS N° 11

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{PRECIO} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}}$$

COSTOS VARIABLES ANUALES	
DESCRIPCIÓN	GALLETAS ARTESANALES
COSTO MATERIAL DIRECTO	364.105
COSTOS INDIRECTOS	79.494
SUELDOS DE VENTAS	58.500
GASTOS OPERACIONES	119.088
TOTAL DE COSTOS VARIABLES	621.187

COSTOS FIJOS ANUALES	
DESCRIPCIÓN	GALLETAS ARTESANALES
COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	88.400
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	49.540
GASTOS DE VENTAS	74.160
DEPRECIACIONES	39.614
TOTAL COSTOS FIJOS	151.714

$$CV_{\text{Unitario}} = \frac{\text{COSTO FIJO (CF)}}{\text{CANTIDADES (Q)}} = \frac{621.187}{360.000} = 1,73$$

$$PE_{\text{Unidades}} = \frac{\text{COSTO FIJO (CF)}}{(\text{PRECIO (P)} - CV_{\text{Unitario}})} = \frac{251.714}{(3 - 1,73)} = 198.200 \text{ Paquetes}$$

$$PE_{\text{Bolivianos}} = PE_{\text{Unidades}} \times \text{PRECIO (P)} = 198.200 \times 3 = 594.600 \text{ Bolivianos}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO	
CANTIDAD ANUAL DE PAQUETES (Q)	360.000
PRECIO (P)	3Bs.
INGRESO TOTAL (P*Q)	1.080.000
COSTO UNITARIO (CV/Q)	1,73
PUNTO DE EQUIBRIO EN CANTIDADES	198.000 Paquetes
PUNTO DE EQUILIBRIOS EN BOLIVIANOS	594.600

El punto de equilibrio hace referencia al nivel para el cual no hay pérdidas ni ganancias, en ese entendido, anteriormente se presentó el punto de equilibrio para las galletas en general, considerando los costos fijos, variables y precio, en general, la empresa tiene que producir más de 198.000 paquetes de galletas al año que en Bolivianos representaría un valor de 593.600 Bs para poder cubrir sus costos (Fijos y Variables). Por encima de este valor comenzará a tener ganancias.

ANEXOS N° 12

REQUISITOS LEGALES PARA LA CREACIÓN DE UNA NUEVA EMPRESA

REGISTRO EN FUNDEMPRESA

Primero, verifique la disponibilidad del nombre que utilizará su empresa. Luego, efectúe la inscripción de su empresa en el Registro de Comercio de acuerdo al tipo societario que tendrá su empresa.

En esta instancia le otorgan la Matrícula de Comercio, a través de la cual usted adquiere la calidad de comerciante con reconocimiento legal del Estado para desarrollar sus actividades empresariales.

Requisitos:

1. Formulario N° 0020/03 solicitud de matrícula de comercio con carácter de declaración jurada debidamente firmado por el representante legal.
2. Balance de apertura firmado por el representante legal y profesional que interviene, acompañado de la respectiva solvencia profesional original otorgado por el Colegio de Auditores o Contadores.
3. Testimonio de escritura pública de constitución social en original o fotocopia legalizada legible. El mencionado instrumento debe contener los aspectos previstos en el art. 127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario respectivo establecidas en el mismo cuerpo normativo.
4. Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional que contenga las partes pertinentes referidas a:
 - a. Introducción notarial de la escritura pública en la que conste el número de instrumento lugar, fecha, notaría de fe pública y distrito judicial.

- b. Transcripción en extenso y textual de las cláusulas establecidas en los incisos del 1 al 7 del Art. 127 del Código de Comercio.
 - c. Conclusión y concordancia de la intervención del notario de fe pública. (Adjuntar página Completa del periódico) en el que se efectúa la publicación.
5. Testimonio del poder del representante legal original o fotocopia legalizada legible, para el caso en que la escritura pública de constitución no determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de Asamblea. Si el representante legal es extranjero debe presentar el documento original que acredite la radicatoria en el país (únicamente para verificación), debiendo constar en el mismo alternativamente: visa de objeto determinado, permanencia temporal de dos años, visa múltiple o permanencia indefinida, acompañando una fotocopia simple de dicho documento firmada por el titular. En su caso, puede también presentar certificación original o fotocopia legalizada extendida por el Servicio Nacional de Migración SENAMIG.

REGISTRO EN SERVICIO DE IMPUESTOS NACIONALES

El sujeto pasivo o tercero responsable debe apersonarse a dependencias de la Administración Tributaria de su jurisdicción y presentar los documentos originales o fotocopia legalizada y fotocopias simples, para obtener su NIT.

Requisitos:

1. Formulario de empadronamiento
2. Escritura de constitución de Sociedad o Personería Jurídica, Ley, Decreto Supremo o resolución según corresponda; Fotocopia legalizada.
3. Documento de identificación del titular

4. Factura de Luz, que acredite el domicilio
5. Balance de Apertura

Representante Legal:

- Fuente de Mandato (Poder, Acta de Directorio, Estatuto o Contrato).
Fotocopia Legalizada.
- Documento de identidad
- Factura de Luz

REGISTRO EN LA HONORABLE ALCALDÍA MUNICIPAL

A continuación necesitará una Licencia de Funcionamiento. El objetivo del trámite es certificar la apertura de una actividad económica. Están incluidas todas las actividades comerciales y de servicio, al igual que las entidades, organismos o asociaciones culturales, deportivas, religiosas y sociales sin fines de lucro. El usuario puede obtener los formularios utilizando su número de NIT y el nombre que acompaña a este ya sea una persona natural o jurídica.

Requisitos:

1. Cédula de Identidad, RUN o RIN y fotocopia.
2. Fotocopia del NIT o Inscripción del Régimen Simplificado.
3. Croquis de distribución de ambientes del local.
4. Última factura de luz local.
5. Recabar y llenar el Formulario Único de Licencias de Funcionamiento (FULF).

6. Recabar y llenar el Formulario 401 en caso de no contar con el Padrón Municipal del Contribuyente.
7. Recabar y llenar el Formulario 402, si cuenta con el Padrón Municipal del Contribuyente.
8. Fotocopia del poder notarial y cédula de identidad de los representantes legales.
9. Fotocopia del testimonio de constitución de empresa

NOTA: Para otorgar la licencia de funcionamiento una vez cubiertos todos los requerimientos y previa el otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento, el gobierno municipal efectuara una inspección que verificara las condiciones técnicas (conexiones de gas, luz, agua, etc.) ambientales (ruidos), laborales, higiene, salubridad. Aprobando o rechazando la solicitud de Licencia de Funcionamiento

REGISTRO EN LA CAJA NACIONAL DE SALUD

Las empresas deben inscribirse a sus empleados a la Caja Nacional de Salud para cumplir con las normas sociales vigentes de acuerdo a la norma legal que posean, de la misma manera un trabajador que desee incorporarse a la caja de forma voluntaria también puede hacer sus consultas.

Requisitos:

- Form. AVC-01 Aviso de afiliación del empleador (Vacío) **Firma y Sello de la Empresa.**
- Form. AVC-02 Carnet del empleador (Vacío)
- Form. RCI-A (Vacío) firmado y N° de C.I.

- Solicitud dirigida al Jefe del Departamento Nacional de Afiliación.
- Fotocopia C.I. del Representantes Legal o Propietario de la Empresa (Poder Notariado Empresas S.R.L., S.A., etc.)
- Fotocopia NIT. (Certificación de inscripción)
- Balance de Apertura aprobado y sellado por el Colegio de Contadores.
- Testimonio de Constitución de la Empresa (Fotocopia) S.R.L.-S.A.- Ltda.
- Planilla Salarial (Original y tres copias) sellada y firmada por la Empresa y Trabajadores.
- Nómina del personal (con fecha de nacimiento).
- Croquis de ubicación de la Empresa.
- Examen Pre-Ocupacional de los trabajadores (copia depósito en tesorería Bs. 100 x c/u.)
- La documentación debe ser presentada en un fólter amarillo en la Sección de Afiliación

REGISTRO EN LA AFPS.

Las Administradoras de Fondos de Pensiones son las encargadas de administrar los recursos de los trabajadores para que cuando los mismos cumplan requisitos o a la edad de 58 años puedan acceder a una pensión digna.

El principal objetivo es incrementar el nivel de ahorro del país, de acuerdo a las leyes vigentes, todas las empresas están obligadas a registrarse ante las AFP's. Actualmente existen dos AFP's vigentes.

- Llenar Formulario de Inscripción del Empleador.

- Fotocopia del Certificado de Inscripción al Padrón Nacional de Contribuyentes (Número de Identificación Tributaria - NIT).
- Fotocopia del Documento de Identidad del Representante Legal.
- Fotocopia del Testimonio de Poder que acredite la Representación Legal, cuando corresponda.

REGISTRO EN EL MINISTERIO DE TRABAJO

Permite obtener el Certificado de Inscripción en el Registro de Empleadores del Ministerio de Trabajo, que autoriza la utilización del Libro de Asistencia y/o Sistema Alternativo de Control de Personal, así como la apertura del Libro de Accidentes. En cumplimiento de las normas legales vigentes en el país, el Empleador y/o Empresa inscritos en el mencionado Registro, deberá presentar obligatoriamente el trámite de Visado de Planillas Trimestrales de Sueldos y Salarios.

Requisitos:

- Formulario Registro Obligatorio de Empleadores (ROE) llenado (3 Copias)
- Depósito de 80 Bs a la cuenta número 501-5034475-3-17 del Banco de Crédito de Bolivia.

ANEXO N° 13

POBLACIÓN TARIJA, SEGÚN EDADES

Cuadro N° 10 DEPARTAMENTO TARIJA - PROVINCIA CERCADO - SECCIÓN CAPITAL TARIJA PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN TOTAL POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN EDADES SIMPLES PERIODO 2000 - 2010											
EDAD	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL	155.206	160.608	166.135	171.743	177.384	183.000	188.638	194.287	199.937	205.532	211.017
0-4	18.467	18.783	19.124	19.469	19.811	20.128	20.438	20.741	21.026	21.288	21.514
0	3.619	3.686	3.768	3.856	3.941	4.014	4.077	4.133	4.183	4.225	4.262
1	3.657	3.721	3.797	3.877	3.956	4.026	4.088	4.146	4.199	4.246	4.287
2	3.695	3.757	3.828	3.900	3.972	4.036	4.097	4.156	4.210	4.260	4.304
3	3.726	3.788	3.849	3.909	3.969	4.027	4.089	4.152	4.213	4.270	4.320
4	3.770	3.830	3.881	3.927	3.974	4.024	4.086	4.154	4.222	4.287	4.342
5-9	18.791	19.036	19.187	19.297	19.423	19.617	19.900	20.235	20.595	20.950	21.269
5	3.816	3.844	3.849	3.845	3.850	3.879	3.940	4.024	4.118	4.209	4.282
6	3.800	3.834	3.845	3.847	3.855	3.885	3.945	4.023	4.110	4.195	4.266
7	3.769	3.815	3.839	3.854	3.874	3.909	3.966	4.035	4.111	4.185	4.251
8	3.727	3.787	3.831	3.867	3.904	3.948	4.001	4.059	4.119	4.180	4.238
9	3.678	3.755	3.823	3.883	3.940	3.996	4.047	4.093	4.137	4.182	4.232
10-14	17.715	18.349	19.033	19.708	20.319	20.797	21.091	21.240	21.319	21.401	21.565
10	3.617	3.716	3.813	3.906	3.990	4.060	4.110	4.143	4.167	4.193	4.232
11	3.540	3.664	3.796	3.925	4.040	4.127	4.172	4.185	4.183	4.185	4.211
12	3.497	3.636	3.790	3.944	4.080	4.180	4.229	4.237	4.228	4.222	4.244
13	3.508	3.648	3.804	3.960	4.101	4.209	4.273	4.303	4.315	4.328	4.358
14	3.552	3.685	3.829	3.973	4.108	4.221	4.307	4.373	4.426	4.473	4.521
15-19	17.944	18.554	19.196	19.854	20.516	21.162	21.842	22.560	23.256	23.865	24.323
15	3.584	3.710	3.845	3.981	4.113	4.231	4.339	4.440	4.533	4.612	4.677
16	3.613	3.731	3.854	3.979	4.105	4.227	4.357	4.494	4.627	4.740	4.821
17	3.620	3.735	3.853	3.974	4.099	4.226	4.372	4.533	4.691	4.828	4.923
18	3.591	3.711	3.837	3.967	4.100	4.235	4.385	4.549	4.711	4.854	4.958
19	3.535	3.667	3.807	3.953	4.099	4.242	4.390	4.544	4.694	4.831	4.942
20-24	16.567	17.289	18.068	18.873	19.671	20.432	21.145	21.837	22.507	23.172	23.822
20	3.479	3.619	3.771	3.929	4.086	4.236	4.383	4.531	4.673	4.808	4.928
21	3.422	3.571	3.736	3.907	4.076	4.235	4.379	4.517	4.648	4.779	4.905
22	3.341	3.493	3.662	3.837	4.008	4.168	4.310	4.442	4.568	4.696	4.828
23	3.229	3.375	3.532	3.694	3.854	4.007	4.147	4.282	4.412	4.544	4.679
24	3.096	3.230	3.367	3.506	3.646	3.786	3.926	4.066	4.206	4.345	4.482
25-29	13.528	14.062	14.549	15.021	15.517	16.073	16.715	17.412	18.138	18.850	19.512
25	2.961	3.082	3.201	3.318	3.439	3.567	3.704	3.848	3.994	4.139	4.277
26	2.819	2.928	3.025	3.119	3.219	3.333	3.467	3.615	3.770	3.921	4.068
27	2.688	2.788	2.874	2.954	3.041	3.146	3.276	3.423	3.578	3.729	3.883
28	2.578	2.678	2.765	2.848	2.937	3.041	3.165	3.301	3.445	3.586	3.716
29	2.483	2.586	2.684	2.781	2.881	2.987	3.104	3.225	3.351	3.476	3.599
30-34	10.972	11.488	12.044	12.624	13.194	13.734	14.232	14.690	15.143	15.619	16.143
30	2.306	2.491	2.597	2.705	2.813	2.921	3.030	3.137	3.246	3.357	3.472
31	2.291	2.399	2.515	2.634	2.751	2.861	2.962	3.053	3.143	3.238	3.345
32	2.106	2.304	2.423	2.548	2.669	2.780	2.875	2.957	3.037	3.123	3.224
33	2.088	2.200	2.313	2.433	2.550	2.658	2.753	2.838	2.920	3.007	3.107
34	2.001	2.094	2.196	2.303	2.411	2.514	2.611	2.705	2.798	2.894	2.995
35-39	8.829	9.190	9.574	9.975	10.400	10.850	11.340	11.869	12.416	12.952	13.458
35	1.908	1.993	2.084	2.181	2.280	2.378	2.477	2.578	2.680	2.782	2.883
36	1.816	1.892	1.973	2.060	2.152	2.246	2.348	2.457	2.569	2.678	2.780
37	1.743	1.812	1.885	1.964	2.048	2.138	2.240	2.352	2.469	2.581	2.683
38	1.699	1.764	1.832	1.903	1.981	2.067	2.164	2.272	2.385	2.495	2.596
39	1.673	1.736	1.800	1.867	1.940	2.020	2.110	2.209	2.313	2.416	2.515
40-44	7.829	8.130	8.409	8.695	9.000	9.336	9.703	10.084	10.492	10.920	11.374
40	1.647	1.708	1.767	1.828	1.895	1.969	2.052	2.143	2.238	2.336	2.433
41	1.628	1.686	1.740	1.795	1.855	1.924	2.001	2.084	2.172	2.265	2.361
42	1.592	1.648	1.700	1.753	1.810	1.875	1.947	2.022	2.104	2.190	2.284
43	1.527	1.584	1.639	1.694	1.753	1.816	1.885	1.954	2.028	2.108	2.195
44	1.445	1.504	1.564	1.624	1.687	1.752	1.817	1.882	1.949	2.022	2.102

Cuadro N° 10 (Continuación)
DEPARTAMENTO TARIJA - PROVINCIA CERCADO - SECCIÓN CAPITAL TARIJA
PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN TOTAL POR AÑOS CALENDARIO, SEGÚN EDADES SIMPLES
PERÍODO 2000 - 2010

EDAD	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
45-49	6.202	6.512	6.847	7.192	7.528	7.853	8.147	8.419	8.691	8.977	9.295
45	1.367	1.429	1.492	1.558	1.623	1.688	1.750	1.809	1.870	1.934	2.007
46	1.290	1.353	1.423	1.495	1.565	1.631	1.690	1.743	1.795	1.852	1.916
47	1.223	1.288	1.360	1.435	1.506	1.573	1.630	1.680	1.729	1.781	1.840
48	1.177	1.240	1.308	1.379	1.447	1.512	1.569	1.621	1.673	1.727	1.786
49	1.144	1.202	1.263	1.326	1.388	1.449	1.508	1.566	1.624	1.684	1.745
50-54	5.134	5.369	5.599	5.828	6.073	6.342	6.642	6.974	7.313	7.652	7.972
50	1.109	1.162	1.216	1.271	1.326	1.384	1.444	1.507	1.571	1.635	1.699
51	1.076	1.125	1.172	1.219	1.268	1.323	1.385	1.455	1.525	1.596	1.661
52	1.037	1.083	1.125	1.166	1.212	1.265	1.327	1.399	1.473	1.545	1.612
53	985	1.029	1.071	1.113	1.159	1.211	1.270	1.338	1.408	1.477	1.542
54	926	970	1.014	1.059	1.108	1.159	1.215	1.275	1.336	1.398	1.459
55-59	3.914	4.106	4.324	4.561	4.803	5.039	5.263	5.484	5.708	5.944	6.199
55	871	913	958	1.006	1.056	1.107	1.158	1.211	1.264	1.319	1.376
56	815	857	904	956	1.008	1.058	1.104	1.150	1.195	1.243	1.296
57	770	809	856	908	960	1.009	1.052	1.092	1.133	1.176	1.226
58	739	776	818	865	913	958	1.000	1.040	1.080	1.124	1.172
59	719	751	787	826	867	908	949	991	1.035	1.081	1.129
60-64	3.233	3.353	3.469	3.588	3.724	3.880	4.067	4.278	4.506	4.734	4.959
60	697	727	757	790	825	863	904	949	995	1.043	1.091
61	678	703	728	753	782	815	856	902	952	1.001	1.050
62	654	677	697	717	741	771	810	856	905	955	1.001
63	621	642	662	681	705	733	768	809	854	898	941
64	582	604	625	647	671	698	729	763	800	837	875
65-69	2.416	2.528	2.644	2.771	2.893	3.014	3.125	3.229	3.337	3.454	3.595
65	546	568	591	616	642	669	697	726	757	790	825
66	509	532	557	585	611	637	661	683	707	732	762
67	477	500	526	554	580	605	625	643	661	681	708
68	452	474	498	523	547	570	589	606	623	642	666
69	432	452	472	493	513	533	553	571	590	610	634
70-74	1.818	1.902	1.972	2.042	2.112	2.190	2.289	2.394	2.501	2.616	2.721
70	411	430	445	462	478	496	516	537	559	583	607
71	391	408	420	433	445	460	481	504	527	552	575
72	368	384	395	406	417	431	451	474	498	523	544
73	340	356	369	382	395	410	429	450	471	494	513
74	307	325	343	360	377	394	411	429	446	465	482
75-79	1.093	1.182	1.291	1.404	1.509	1.605	1.680	1.745	1.805	1.867	1.938
75	277	295	314	333	351	369	386	401	416	432	448
76	248	267	290	314	336	356	371	384	395	407	421
77	218	238	263	289	313	334	349	360	369	379	392
78	189	207	230	254	276	296	311	323	333	344	357
79	161	175	193	213	232	249	264	278	292	306	320
80+	735	769	806	843	890	949	1.019	1.094	1.182	1.270	1.356

ANEXO N° 14

**MERCADO POTENCIAL DE LA FÁBRICA DE GALLETAS
ARTESANALES “GANUT S.R.L.”**

MERCADO	
CONSUMO FINAL (Personas)	Todas las personas que consumen galletas artesanales comprendidas entre 5 a 60 años.
SEGMENTACIÓN DE MERCADO	
LOCAL	Todos los habitantes de la ciudad de Tarija y en el largo plazo las provincias del departamento.
SEXO	Hombres y mujeres que viven en la ciudad y las provincias.
EDAD	Entre las edades de 15 a 60 años.
ESTILO DE VIDA	Comprende aquellas personas que prefieren galletas artesanales nutritivas, elaboradas con higiene y de calidad.
OCASIÓN DE COMPRA	Frecuencia de compra de galletas artesanales.
DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO	
El segmento de mercado de las empresa galletas artesanales GANUT S.R.L. comprende todos los habitantes de la ciudad de Tarija, entre las edades de 15 a 60 años que prefieren galletas artesanales nutritivas, higiénicas y de calidad.	
CUANTIFICACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO	
N° DE HABITANTES	128.958
SEXO	Hombres y Mujeres
EDAD	15 a 60 años
ESTILO DE VIDA	34.819 personas
OCASIÓN DE COMPRA	Una vez por semana
INDICE DE CONSUMO	332.879 mensual
DEMANDA POTENCIAL MENSUAL	
332.870 paquetes de galletas	
PORCENTAJE DE LA DEMANDA POTENCIAL A CAPTURAR	
10%	
DEMANDA POTENCIAL A CAPTURAR MENSUALMENTE	
30.000 paquetes de galletas	

ANEXO N° 15

COSTOS DE PRODUCCIÓN AÑO 1

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES	
UNIDADES ANUALES	864.000	
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO ANUAL AÑO 1
Harina de Trigo Fortificada	1.440	17.280
Maicena	2.016	24.192
Manteca	2.383	28.598
Huevos	1.250	14.994
Leche	1.350	16.200
Polvo Para Hornear	788	9.450
Sal	34	405
Azúcar	1.620	19.440
Esencia de Vainilla	281	3.375
Empaque	840	10.080
Cajas de Cartón (embalaje)	320	3.840
TOTAL MATERIAL DIRECTO	12.001 Bs.	144.814 Bs.
MANO DE OBRA DIRECTA	1.920 Bs.	24.960 Bs.
	800 Bs.	10.400 Bs.
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	2.650 Bs.	31.798 Bs.
COSTOS DE PRODUCCIÓN TOTAL	17.371 Bs.	211.972 Bs.

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES CON STEVIA	
UNIDADES	648.000	
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO ANUAL AÑO 1
Harina de Trigo Fortificada	1.080	12.960
Maizena	1.512	18.144
Manteca	1.564	18.768
Huevos	937	11.246
Leche	945	11.340
Polvo para Hornear	591	7.088
Sal	25	304
Stevia	1.350	
Esencia de Vainilla	211	2.531
Empaque	630	7.560
Cajas de Cartón (embalaje)	240	2.880
TOTAL MATERIAL DIRECTO	9.085 Bs.	109.620 Bs.
MANO DE OBRA DIRECTA	1.440 Bs.	18.720 Bs.
	600 Bs.	7.800 Bs.
COSTO INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	1.987 Bs.	23.848 Bs.
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL	13.112 Bs.	159.988 Bs.

PRODUCTO	GALLETAS ARTESANALES DE QUINUA	
UNIDADES	648.000	
DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL MENSUAL	COSTO ANUAL AÑO 1
Harina de Trigo Fortificada	648	7.776
Harina de Quinoa	2.813	33.757
Manteca	1.564	18.768
Huevos	937	11.246
Leche	810	9.720
Polvo para Hornear	591	7.088
Azúcar	810	9.720
Esencia de Vainilla	21	253
Sal	25	304
Empaque	630	7.560
Cajas de Cartón (embalaje)	240	2.880
TOTAL MATERIAL DIRECTO	9.089 Bs.	109.670 Bs.
MANO DE OBRA DIRECTA	1.440 Bs.	18.720 Bs.
	600 Bs.	7.800 Bs.
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	1.987 Bs.	23.848 Bs.
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL	13.117 Bs.	160.039 Bs.

PRIMERA PARTE

PERFIL DEL PROYECTO

PERFIL DEL TRABAJO

FÁBRICA DE GALLETAS ARTESANALES GANUT S.R.L.

1. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

La característica principal de la actividad manufacturera, es su capacidad de generación de valor, es la actividad por excelencia que incrementa el valor a las materias primas transformándolas en productos tanto para el consumo intermedio (insumos para la producción) como para los productos finales (bienes para el consumo de los hogares).

En Bolivia en el año 2009, el aporte de la industria manufacturera al PIB alcanzó el 17%, presentando la producción de alimentos el 52% de contribución de este sector; considerándose la actividad más importante de la industria manufacturera.

Estudios recientes sobre el mercado interno revelan que el potencial de consumo de los hogares alcanza al 65% del PIB, aproximadamente más de \$us 11,000 millones en términos corrientes. Sin embargo, no todo este total es utilizado para la compra de bienes nacionales. Estimaciones del INE, basados en la Matriz de Insumo Producto, indican que del total del consumo de las familias un 35% se destina a la compra de bienes importados (Boletín Nueva Economía-Balance de la industria manufacturera boliviana).

En la ciudad Tarija existe un crecimiento acelerado de la población en los últimos años, según datos proyectados del INE en relación al 2006 y 2011 la población creció un 11%, lo que provoca una mayor demanda de diferentes productos de consumo, entre ellas se encuentra el consumo de galletas artesanales (VER ANEXO N° 3).

Los insumos para la producción de galletas, en especial la harina de trigo, existe muy poca producción en el país durante estos últimos años, lo que hace que esta sea importada desde Argentina; sin embargo los acuerdos comerciales existentes entre estos países, permiten la importación de este insumo con cero aranceles. Asimismo el Estado boliviano está creando nuevos proyectos que vayan en beneficio de la producción del trigo.

Considerando al sector de las MIPYME, estas son un elemento estratégico para el desarrollo económico y social de un país. Según Ulrich Frei, presidente Ejecutivo de FUNDES Internacional, menciona que la Mipyme produce el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) de cualquier país de Latinoamérica, el 75% del empleo y representa el 99% del total de compañías establecidas en la región.

Las MIPYMEs en Bolivia representaron en el año 2007, el 80% de la actividad económica, generando el 85% del empleo, con un aporte al Producto Interno Bruto (PIB) de un 35%; según reporte de entidades gubernamentales y estimaciones de entidades privadas. Todo el sector productivo participa con el 19.9% del total de establecimientos económicos, mientras que en el sector servicios se tiene al 65.6% del total de establecimientos MIPYME.

En cuanto a las microempresas que producen galletas artesanales en la ciudad de Tarija existen pequeños productores entre ellos familias y panaderías, que producen galletas de diversas formas que son únicas en la ciudad, elaboran sus productos con recetas caseras provenientes de generaciones pasadas que fueron mejorándolas con el tiempo. Estas no requieren mucho capital para su elaboración, puesto que las realizan a través de sus propios instrumentos de cocina. Estos productores cuentan con una gran variedad de productos para la venta, como panes, queques, galletas, etc.; Además estas microempresas generan empleo, en épocas donde existen festividades culturales y religiosas en el cual contratan ayudantes.

Las falencias que presentan son: no producen grandes cantidades debido a que no cuentan con la maquinaria necesaria para la producción masiva, dedicados a la producción de galletas artesanales como producto secundario, y se ubican sólo en algunos mercados de la ciudad (Mercado Central, Mercado Campesino, Mercado de San Lorenzo). Además, las galletas no presentan empaque y no cuenta con las normas sanitarias correspondientes que garanticen la higiene del producto. Estas microempresas no producen galletas para personas diabéticas.

Los competidores indirectos, las galletas industriales, presentes en la ciudad de Tarija, existen tanto nacionales como extranjeros. Entre una empresa nacional tenemos a Industrias Alimenticias FAGAL S.R.L. que es la fábrica de galletas más moderna de Bolivia y de Sudamérica, líder en el rubro, ubicada en la ciudad de Santa Cruz, cuenta con líneas de producción totalmente automatizadas con tecnología de punta y con una producción homogénea de alta calidad. Produce diferentes tipos de galletas (Dulces, Rellena, Wafer y Saladas) que se comercializan en el mercado nacional a precios altamente competitivos y muy accesibles para los consumidores. También tenemos a ARCOR, que es una empresa multinacional focalizada en la producción de alimentos, golosinas, chocolates, galletitas y otros alimentos; que están presentes en todas las ciudades del país.

Con relación a los nuevos hábitos de consumo, un estudio realizado por el Ministerio de Salud con apoyo de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), concluyó que al menos uno de cada 10 bolivianos padece diabetes, esta enfermedad en adultos está relacionada con la alimentación, la dieta y los ejercicios (VER ANEXO N° 2). El Ministerio de Salud de Bolivia alerta que, para el 2013, un millón de personas podrían padecer de diabetes en Bolivia si la población no toma conciencia sobre el problema y no mejora sus hábitos alimenticios y su ritmo de vida.

El consumo de galletas artesanales en Tarija forma parte de su tradición que se manifestada en las diversas actividades culturales y religiosas que existen (Santa Anita, San Roque y otros).

A continuación sintetizamos esta información del análisis de la industria en la matriz FODA.

FODA DEL SECTOR INDUSTRIAL	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
✓ Las galletas artesanales de las microempresas son de diversas variedades y únicas en la ciudad. ✓ El consumo y aceptación de las galletas artesanales forma parte de una tradición arraigada. ✓ La producción de galletas artesanales demandan poco capital.	• La tendencia de la población de adquirir productos saludables. • Fomento a la producción por parte del Estado a través del Seguro Agrícola. • Incentivo para los nuevos emprendimientos a través de financiamiento por parte del Estado (B.D.P). • Crecimiento acelerado de la población de Tarija lo que provoca una mayor demanda de diferentes productos de consumo, entre ellas se encuentra el consumo de galletas. • Preferencia Arancelaria con relación al insumo principal (harina de trigo).
DEBILIDADES	AMENAZAS
✓ No existen grandes fábricas de galletas artesanales en la ciudad de Tarija. ✓ Las galletas de las pequeñas empresas productoras, no tienen empaque y no son higiénicamente comercializados. ✓ Las galletas artesanales no llegan a todos los alrededores de la ciudad. ✓ No existe galletas artesanales que se produzcan sin azúcar o con otro insumo que reduzca los efectos de azúcar común para las personas que padezcan de la enfermedad de diabetes.	• No hay inversión industrial en Tarija por problemas políticos. • Existe actividad económica informal en aumento. Impuestos Nacionales no aumenta contribuyentes, sino que fiscaliza al sector formal. • Existen fuertes exigencias de carácter social e impositivo (SIN, Ministerio de Trabajo). • El contrabando es la competencia más desleal.

1.1. OPORTUNIDADES DEL MERCADO QUE SE PRETENDE APROVECHAR

En la ciudad de Tarija existe un crecimiento acelerado de la población en los últimos años, lo que provoca una mayor demanda de diferentes productos de consumo, entre ellas se encuentra el consumo de galletas.

Además podemos observar que en la población tarijeña el consumo de galletas artesanales forma parte de su cultura tradicional, demostrado en sus distintos acontecimientos culturales y religiosos como: La Fiesta de San Roque, La fiesta de Chaguaya, la feria de la Santa Anita, y otros.

En cuanto al abastecimiento de insumos para la producción de galletas, en especial la harina de trigo, durante estos últimos años es importado de la Argentina con cero aranceles, bajos precios, debido a los acuerdos comerciales entre estos países.

En relación a la situación de la competencia, es importante mencionar que en Tarija no existen empresas dedicadas a la producción de galletas artesanales en grandes cantidades, aunque si existen pequeños productores que elaboran galletas artesanales que presentan una serie de falencias en cuanto a su producción, distribución, la calidad, el empaque; las mismas sólo se producen en pequeñas cantidades por no contar con capital necesario para adquirir maquinaria y su distribución sólo se limita a sus puestos de ventas en ciertos puntos de la ciudad de Tarija.

Un estudio realizado por el Ministerio de Salud concluyó que al menos uno de cada 10 bolivianos padece diabetes, esta enfermedad en adultos está relacionada con la alimentación y los ejercicios. Por lo que se pretende ofrecer galletas artesanales para diabéticos debido a que no existe una microempresa que se dedique a la producción de este tipo de galletas.

2. EL PROBLEMA O NECESIDADES INSATISFECHAS QUE SE PRETENDE ATENDER

En el análisis del macro y micro entorno se identificó una serie de necesidades en el mercado como también ciertas falencias que presentan los productores de galletas artesanales en cuanto a la calidad y producción:

- Existen microempresas productoras de galletas artesanales en la ciudad de Tarija, entre ellas, unidades familiares y panaderías que se dedican a la producción de las mismas pero como producto secundario, produciendo en pequeñas cantidades, las cuales carecen de higiene en la producción y en el manipuleo, haciendo que estos productos puedan afectar la salud. Además no se cubre la demanda del mercado.
- La venta de galletas artesanales sólo están en puntos específicos de la ciudad (mercado central, mercado la loma y mercado campesino) y no llegan a los alrededores de la misma.
- Nuevos hábitos de consumo, las personas buscan productos que sean nutritivos, elaborados higiénicamente, y que no afecte su salud.

En conclusión podemos mencionar que en la ciudad de Tarija no se cuenta con una empresa que se dedique a la producción de galletas en grandes cantidad, existiendo sólo pequeños productores entre ellos familias y panaderías, que presentan varias falencias en cuanto a su producción, distribución, calidad, empaque e higiene; además se observa de que existe un mercado con necesidades específicas que presenta una tendencia creciente al cual se puede satisfacer.

2.1. DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO DE LA EMPRESA

La idea de producto consiste en crear un producto mejorado a partir de las galletas artesanales ya existentes, a través de procedimientos necesarios para asegurar la calidad e higiene, otorgándoles un mayor valor nutritivo.

Los productos serán las galletas dulces, las galletas para diabéticos elaboradas con estevia y las galletas de quinua. Estas galletas serán altamente nutritivas, ya que la quinua provee al cuerpo humano energía, proteínas, fibra y minerales que mejora el desarrollo de las células cerebrales, procesos de aprendizaje, memorización, raciocinio y crecimiento físico. Proporciona también proteínas, minerales, oligoelementos y vitaminas naturales: A, C, D, B1, B2, B6, Ácido Fólico, Niacina, Calcio, Hierro y Fósforo en porcentajes elevados.

2.2. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO

Con relación a las ventajas competitivas del producto tenemos las siguientes:

- ✓ Galletas artesanales hechas con ingredientes altamente nutritivos (Harina de quinua, harina de trigo fortificada, estevia natural).
- ✓ Distribución masiva en todas las tiendas de barrios, colegios, universidades, etc.
- ✓ Galletas empaquetadas que le permitan asegurar la higiene y calidad.

2.3. IDENTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL MERCADO ESPECÍFICO

Para la identificación y definición del mercado específico de las galletas se considera los siguientes aspectos:

2.3.1. MERCADO GEOGRÁFICO

El mercado geográfico al que se orienta la producción de galletas son los consumidores que se encuentran ubicados en toda el área urbana de la ciudad de Tarija, Provincia Cercado correspondiente al Departamento de Tarija.

2.3.2. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo de las galletas estará conformado por personas de 5 a 65 años que viven en la ciudad de Tarija.

Dentro de este mercado se tendrá dos segmentos: segmento para las galletas dulces y las galletas de quinua que comprende las edades de 5 a 65 años; y otro segmento, las galletas para diabéticos.

2.3.3. SITUACIÓN DEL MERCADO

El mercado actual de las galletas artesanales en la ciudad de Tarija presenta la existencia de pocas microempresas productoras de galletas artesanales, entre ellas, unidades familiares y panaderías que se dedican a la producción de las mismas pero como producto secundario, produciendo un día a la semana, lo cual no abastece la demanda de galletas de este tipo,

En cuanto a las falencias de estos pequeños productores de galletas artesanales podemos mencionar que su producto no cuenta con un empaque que le permita una conservación higiénica, el manipuleo de los mismos, es directo sin el uso de guantes, no cuenta con las normas sanitarias correspondientes que garanticen la calidad del producto. Con relación a su precio en promedio es de 1 Bs.- cada galleta, que se considera elevado para la economía de los tarijeños.

Los puntos de venta son los alrededores de la iglesia San Roque, Mercado Campesino, Mercado La Loma, Mercado Central y en las diferentes Ferias de la ciudad de Tarija.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La idea de negocio que se propone en el presente plan, nace al observar una necesidad en el mercado, de productos nutritivos, elaborados higiénicamente y de calidad, que no atenten contra la salud de la población. Es por lo mismo, que a través de este plan, se pretende ofrecer a la población tarijeña, diferentes galletas artesanales con altos valores nutritivos, entre ellos: galletas artesanales dulces, galletas artesanales de quinua y galletas artesanales con stevia, elaboradas en base insumos reconocidos por su gran aporte al cuerpo humano, como ser la harina de trigo fortificada, la harina de quinua y stevia natural; cuidando en cada proceso la higiene, y manteniendo elevados estándares de calidad, desde el almacenamiento de los insumos, hasta que el producto llegue al consumidor final, con el propósito de garantizar un producto sano y como el cliente lo requiere. También es importante señalar que en la ciudad de Tarija no se cuenta con una empresa que se dedique a la producción de galletas artesanales en grandes cantidades, existiendo solo pequeños productores entre ellos, familias y panaderías, que presentan muchas falencias en cuanto a su producción, distribución, calidad, empaque e higiene.

Además, como bien sabemos, la empresa es el motor principal del crecimiento de la economía, este negocio pretende contribuir a través de sus impuestos y movimiento económico que genera en los demás sectores relacionados y al desarrollo del país a través de la generación de oportunidades económicas sostenibles de trabajo digno para la población.

A través de un plan de negocios, que es un instrumento que posibilita reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha, pretendemos demostrar la viabilidad de este negocio; plasmando en este documento la idea de llevar a cabo un emprendimiento en el futuro, permitiendo que éste se base en decisiones científicas y no solo en la intuición, haciendo más probable el éxito de la nueva empresa.

De la misma forma este plan de negocio nos permitirá la aplicación de todos nuestros conocimientos adquiridos en las diferentes áreas como ser: Dirección, Personal, Finanzas, Marketing, Operaciones, Organización y otros; en el transcurso de nuestra vida universitaria, haciéndonos meritorios del grado académico de licenciatura en Administración de Empresas.

4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

4.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar, evaluar y demostrar la viabilidad de implementar en la ciudad de Tarija una fábrica de Galletas Artesanales en términos técnicos, financieros y sociales, plasmados en un documento llamado Plan de Negocio.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Desarrollar un estudio de mercados que contenga una investigación de mercado en la que se determine las preferencias de los consumidores, y establecer un plan de marketing para la fábrica de galletas artesanales.
- ✓ Elaborar un plan estratégico y diseñar una estructura organizacional, y administrativa que se adecue a los objetivos y estrategias establecidos.
- ✓ Realizar un estudio técnico que determine todos los procesos, las instalaciones, maquinaria y distribución en planta más adecuada.

- ✓ Efectuar un estudio económico y financiero para conocer la factibilidad de la creación de una fábrica de galletas artesanales en la ciudad de Tarija.

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo el Plan de Negocio primeramente se utilizó la técnica de lluvia de ideas, para identificar la necesidad más sentida en la población y ofrecerle una nueva alternativa de satisfacción a esa necesidad, luego se realizó una investigación más profunda (investigación exploratoria) de la idea seleccionada, que nos permitió realizar un diagnóstico general del macro y micro entorno y de los factores que más influyen en esa necesidad, a través de datos secundarios, entrevistas con expertos, y entrevistas con algunas personas; clientes potenciales.

Posteriormente se aplicará el diseño descriptivo con sus respectivos métodos y técnicas: la encuesta (el cuestionario personal), con la finalidad de contar con información más precisa, proporcionada directamente por los clientes potenciales acerca de las características específicas que requieren del producto que se desea ofrecer al mercado, y observación (observación no estructurada) para identificar las fallas en el producto y la atención proporcionada por los competidores.

Métodos e instrumentos de recolección de datos que se empleará:

Encuesta:

Cuestionario estructurado que se da a una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados. Dentro de este método tenemos el cuestionario personal que se define a continuación.

- **Cuestionario personal.-** Es una técnica estructurada para recopilar datos, que consiste en una serie de preguntas escritas u orales que debe

responder un entrevistado. Esta técnica será aplicada a la muestra seleccionada.

Observación:

Se define como el registro de forma sistemática, de patrones conductuales de personas, objetos y sucesos a fin de obtener información sobre el fenómeno de interés.

- **Observación no estructurada.**- Observación en la que participa un investigador que supervisa todos los fenómenos relevantes sin especificar los detalles anteriormente. Esta técnica se empleará en el análisis a la competencia.

Muestra

Se aplicará el método de Muestreo Aleatorio Simple (M.A.S.), para seleccionar la población sujeta a estudio, y así obtener resultados precisos.

Los elementos que conforman la población meta son todos los habitantes de la ciudad de Tarija que comprenden las edades de 5 a 65 años que consumen galletas.

6. ALCANCE

6.1. ALCANCE ESPACIAL

Este proyecto surtirá efecto inicialmente en la ciudad de Tarija, más propiamente dicha en la provincia Cercado, dirigida a toda la población tarijeña que consume galletas artesanales e industriales.

6.2. ALCANCE TEMPORAL

El alcance temporal que tiene este proyecto será de cinco años desde el año 2012 hasta el año 2017, sin embargo para el análisis de la información se tomará en cuenta desde el periodo comprendido entre Enero de la gestión 2005 a Julio del 2011 con el fin de conocer la situación del mercado.