

CAPÍTULO I

IDEA DE NEGOCIO

1.1. INTRODUCCIÓN

El proceso de diseñar y lanzar al mercado productos originales, productos mejorados, productos modificados y marcas nuevas por medio de actividades de investigación y desarrollo, se inicia con el proceso de generación y validación de ideas.

El proceso de validación de ideas de negocio nos sirve además para encontrar ideas de negocio adicionales, las cuales se pueden encontrar durante el análisis cualitativo y adquirir bases sobre el nuevo negocio, en el caso de que la idea de negocio evaluada resulte ser una oportunidad de negocio.

1.2. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LAS NUEVAS IDEAS

- *Una idea de negocio adquiere valor en la medida que evolucione hacia un concepto de negocio maduro.*
- *El desarrollo de una idea de negocio requiere del trabajo y análisis de su creador/a y la retroalimentación de diversas personas/informaciones.*
- *Necesario para el crecimiento de las empresas.*
- *Todos los productos caen con el tiempo (ciclo de vida).*
- *El mercado es dinámico.*
- *La innovación técnica es permanente.*
- *Los elementos fundamentales en la puesta en marcha de iniciativas empresariales se basan en disponer de buenas ideas.*

1.3. ELEMENTOS CLAVE PARA LA FORMULACIÓN DE UNA IDEA

- *Tener una ventaja clara.*
- *Definir bien el concepto del producto.*

- *Lograr sinergia entre tecnología y mercado.*
- *Calidad de ejecución*

1.4. VALIDACIÓN PRELIMINAR DE LA IDEA

Antes de comenzar a desarrollar una Idea la persona emprendedora debe cuestionarse su validez

Elementos de la Idea

- *Producto/Servicio*
- *Consumidor-a/Cliente*
- *Propuesta de valor a la clientela*
- *Modelo de negocio*

Preguntas clave

- *¿Qué exactamente es lo que vamos a vender?*
- *¿Quién lo va a comprar?*
- *¿Por qué lo van a comprar?*
- *¿Cómo vamos a hacer dinero? ¿Cómo vamos a extraer el valor?*

Producto Final



Articulación clara de la Idea

1.5. ETAPAS DEL PROCESO DE VALIDACIÓN

1.5.1. Investigación de Necesidades.

Es evidente que cuanto mejor se conozca una necesidad el proceso para afinar la idea será más eficiente y rápida.

1.5.2. Generación de Ideas

El objetivo fundamental es desarrollar los medios para generar sistemáticamente un banco de ideas inicialmente aceptables, tomando en cuenta la información concerniente al conocimiento de las necesidades de la clientela y los desarrollos tecnológicos. En este proceso, se pueden utilizar fuentes internas y externas de información.

Para desarrollar un proceso de generación de ideas se pueden usar las siguientes técnicas:

➤ **Tormenta de ideas**

Esta técnica requiere una preparación previa. Se debe disponer de un lugar en el que se pueda dialogar sin interrupciones y de forma relajada. Una sala en la que los miembros puedan debatir sin distracciones. Lo ideal es contar con una pizarra a la vista del grupo y elementos para escribir. Se convoca a los miembros estableciendo la duración de la misma, el problema que se trata de solucionar, la mecánica que se utiliza y la cuestión en la que se centrará la creatividad. La reunión consta de dos fases bien diferenciadas.

*En la **primera fase** todas y todos aportan ideas pero no se permite ninguna crítica o juicio sobre las ideas. Se trata de producir un gran número de ideas aunque parezcan inútiles o descabelladas.*

En la **segunda fase** y el grupo dirigido por el/la moderador/a las ideas se seleccionan y se realiza un examen crítico. La selección de ideas puede dejarse para una segunda reunión o incluso es preferible que sea otro grupo el que seleccione y enjuicie de modo crítico las ideas.

Los miembros del grupo deben encontrarse motivados y relajados para exponer ideas sin cortapisas ni prejuicios. Se debe generar una cultura de innovación que no se limite a las ideas preconcebidas.

Para optimizar este proceso es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Ninguna crítica.** Es preciso evitar las ideas preconcebidas y las expresiones que puedan bloquear la generación y expresión libre de las ideas. Evitar los bloqueos que los hábitos, los procedimientos establecidos, la cultura, las normas ponen a la generación de ideas.
- **No ser convencional.** No todo está inventado. Los procedimientos actuales pueden cambiar por otros que requieran menos tiempo, menores gastos, menos recursos o que contaminen menos. No dar nada por sentado.
- **Cuantas más ideas mejor.**
- **Apoyarse en otras ideas.** Aprender a partir de unas ideas para llegar a otras. Trabajar con ideas visuales.

➤ **Sinéctica (los opuestos se atraen).**

A esta técnica se la conoce como la pareja dispareja del mundo de las ideas, ya que la sinéctica consiste en lograr el choque de ideas improbables y sin sentido para que se desprendan grandes resultados. La sinéctica consiste en volver lo extraño familiar, y lo familiar, extraño.

➤ **Incubación ideas**

Se trata de un área de juegos empresarial donde empresarias y empresarios y directoras/es corporativas/os se encuentran en un ambiente estimulante que ayude a gestar grandes ideas.

➤ **Disparar grandes ideas**

Utilizar disparadores de ideas puede ayudar a reacomodar sus pensamientos. Esta técnica es una serie de símbolos e iconos que analizan el pensamiento hacia grandes soluciones.

➤ **La sincronicidad**

En este caso se señala que no hay coincidencias afortunadas debidas sólo a la suerte. El punto de partida consiste en asistir a esas ferias comerciales y a las reuniones en cámaras de comercio.

También es útil entablar conversación con toda persona conocida. Preguntar a clientes y proveedores qué se está vendiendo, qué está de moda, qué perspectivas vislumbran en el horizonte.

1.5.3. Tamizado y Evaluación de Ideas

El objetivo es seleccionar las ideas con mayor potencial susceptibles de ser desarrolladas, la información que se recabe deberá estar dirigida a definir si existe un mercado para el producto o servicio y si la empresa está capacitada para producirlo o brindarlo, determinando las implicaciones financieras.

A partir de las ideas generadas o previas, se realiza un conjunto de actividades con el objeto de transformar alguna de ellas en ideas empresariales.

Una buena idea no se convierte de forma automática en un producto atractivo. Es necesario:

- *Dotarla de una realidad física.*
- *Que cumpla la función de la idea.*
- *Que la clientela potencial valore como una alternativa atractiva.*
- *Por el cual estén dispuesto a pagar un precio determinado.*

1.5.4. Test de Concepto

Consiste en transformar la idea en un concepto de producto, con una propuesta clara de beneficio para el consumidor. El objetivo es identificar los objetivos clave del producto y su aceptación por parte de la persona consumidora, principales costes, mercados objetivo y potencial del producto.

La fuente a la que se debe recurrir, es una investigación inicial con compradoras/es y consumidoras/es potenciales.

1.5.5. Análisis Empresarial

En esta etapa se realiza un análisis potencial de la propuesta. El objetivo es tomar la decisión de continuar, abandonar o reformular la idea. Se debe realizar la definición del plan de desarrollo, presupuesto y plan de marketing inicial, la información deberá estar enfocada a realizar:

- *Un análisis detallado del mercado potencial, cuota a alcanzar, competencia, precio, punto muerto, segmentación.*
- *Validación técnica, costes o implicaciones productivas.*
- *Incidencia en objetivos empresariales.¹*

¹ **Mónica Jiménez Parrilla; IDEA DE NEGOCIOS. Venezuela 2008 pdf.**

CAPÍTULO II

PLAN DE NEGOCIOS

2.1. INTRODUCCIÓN

La elaboración de un Plan de Negocios tiene como principal objetivo determinar la viabilidad financiera de un proyecto, que sirva como base de referencia en la toma de decisiones para los inversionistas, el emprendedor, el gobierno y demás interesados en el proyecto. La función del Plan de Negocios es fungir como guía la cual detalle los pasos y condiciones requeridas para realizar el negocio.

En este sentido el plan de negocios es un proceso que le otorga al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo que permite proyectar el negocio en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que se pudiesen presentar.

2.2. PLAN DE NEGOCIOS

“El plan de negocios es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocios y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos”¹

“El plan debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan.”²

¹ Antonio Borello: Plan De Negocios

² Shalman w.(1997)

*Es un documento que nos permitirá estructurar nuestra idea de forma sistemática hasta que esté lista para su presentación. Al formular nuestra idea de negocio ya hemos dado los primeros pasos para crear nuestro negocio hemos identificado claramente los beneficios que nuestro producto ofrece al cliente y la existencia de un mercado atractivo.*³

2.3. OBJETIVO DEL PLAN

Como lo menciona Borello, el plan de negocios permite el cumplimiento del siguiente objetivo: *“Gracias a su función interna de análisis y revisión de todas las áreas inherentes a la empresa, el plan ayuda al empresario a tener una plena comprensión del negocio. La visión empresarial es clara, las estrategias están igualmente planteadas con claridad, el plan operativo es coherente con los objetivos perseguidos, y las actividades son monitoreadas para determinar las desviaciones respecto a lo proyectado.”*⁴

2.4. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es un *“plan a través del cual se definen los clientes a los que nos dirigimos, como lo haremos y a través de que canales es por consiguiente uno de los elementos imprescindibles al momento de pensar en llegar a nuestro mercado objetivo.”*⁵

2.5. Estrategias de marketing

Las estrategias fundamentales de marketing están referidas a la segmentación, el posicionamiento y la postura competitiva de la empresa frente a sus competidores.

³ www.nuevaempresa.com.bo

⁴ Antonio Borello: PLAN DE NEGOCIOS

⁵ Programa de fomento a la cultura emprendedora

2.5.1. Estrategia de enfoque

Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y esta puede palear tal déficit con sus productos o servicios.

2.5.2. Estrategias de integración hacia atrás

Es una estrategia que generalmente se emplea para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio de los mismos, el empresario deberá integrarse hacia atrás para asegurarse la disponibilidad de los recursos normalmente abastecidos por sus proveedores y la rentabilidad del negocio.

2.5.3. Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación, busca otorgar al cliente un producto o servicio que le entregue mayor valor, aunque ello implique un mayor precio, en este caso, el empresario debe obsesionarse por identificar uno o varios atributos del producto o servicio que mejoraran el nivel de satisfacción del cliente, por lo cual el cliente estará dispuesto a pagar un mayor precio, pues valora la diferenciación.⁶

2.6. MERCADO META O MERCADO OBJETIVO

Se considera un mercado meta “consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y o características comunes a los que la empresa u organización decide servir.”⁷

2.7. MERCADO POTENCIAL

Es el límite al cual se aproxima la demanda del mercado considerando que los gastos de marketing de un sector tienden a ser infinitos dado un entorno determinado.⁸

⁶ Karen Weinberger Villaran; ESTRATEGIA para lograr y mantener la competitividad de la empresa

⁷ Philip Kotler y Gary Armstrong; Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de, Prentice Hall Pag. 255

2.8. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Definen la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base a diferencias importantes de sus necesidades o preferencias con el propósito de lograr una ventaja competitiva⁹

2.9. MARKETING MIX

2.9.1. Producto

Es una herramienta más esencial de la mezcla de la mercadotecnia, el cual representa la oferta tangible de la firma al mercado. El producto es en definitiva, el conjunto de satisfactores o beneficios que permitirán al consumidor resolver sus necesidades, integrado por elementos intrínsecos e intangibles.

2.9.2. Precio

Es una herramienta crítica de la mezcla. La empresa en la fijación de precios debe determinar el precio base adecuado para sus productos. Su precio deberá ser proporcional al valor de la oferta, o los compradores optaran por los productos de la competencia.

2.9.3. Plaza

Llamado también colocación, es una herramienta que comprenden las diferentes actividades que realiza la empresa para que el producto sea accesible y este a disposición de los consumidores.

⁸ Idem, pag. 260

⁹ Hill y Jones; Administración estratégica un enfoque integrado. Mc Graw Hill.

2.9.4. Promoción

Esta herramienta contiene las diferentes actividades que la empresa lleva a cabo para comunicar y proporcionar información sobre las excelencias de los productos y convencer a los clientes para su adquisición.¹⁰

2.10. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Este modelo es el paradigma más completo que ha dominado el campo de la estrategia prácticamente desde los 80's. El modelo hace depender la posición competitiva de la empresa no solo del precio o la cantidad de producción, sino de las cinco fuerzas que determinan su rentabilidad a largo plazo. A continuación se describen brevemente cada una de ellas.

2.10.1. El grado de rivalidad

El grado de rivalidad en determinado sector de una industria, se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión, o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores, por lo que se pueden crear esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Argumentan que el grado de rivalidad tiene determinantes de comportamiento.

“Si los competidores son diversos, si añaden un alto valor estratégico a sus posiciones en una industria o enfrentan altas barreras de salida, es más probable que compitan más agresivamente.”¹¹

2.10.2. Amenaza de nuevas entradas

Las barreras de entrada existen cuando no es posible replicar o no es factible económicamente llegar a determinada posición. A continuación se presentan algunas de ellas:

¹⁰ Kotler, Philip; MANUAL DE LA MERCADOTECNIA, Ed. Prentice Hall, Mexico, pag. 77

¹¹ Ghemwat P. y Rivkin J.; “LA ESTRATEGIA EN EL PANORAMA DEL NEGOCIO, PRIMERA EDICION (1999),

- **Economías de escala:** Consiste en incrementar el volumen de producción y el uso de recursos para reducir costos.
- **Diferenciación del producto:** Es mejorar, cambiar o adaptar el producto o servicio para generar mayor valor para el cliente y la empresa, logrando la identificación de marca y lealtad que se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente se crea por ser el primero en el sector.
- **Inversión en capital:** Es la concentración, acumulación o financiamiento de recursos económicos para mejorar, optimizar y expandir la operación para obtener mayores beneficios.
- **Acceso a canales de distribución:** Se trata de mejorar la relación con los distribuidores y promotores ofreciendo precios más bajos sin sacrificar demasiada utilidad para introducir o vender el producto o servicio.
- **Políticas gubernamentales:** Normas y reglas gubernamentales que impiden o regulan la comercialización, producción y ejecución de servicios y productos.¹²

2.10.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos se da en relación con el desempeño y el rango de precio de los diferentes tipos de productos o servicios a los que los clientes pueden acceder para satisfacer la misma necesidad. La forma gráfica que adquiere la amenaza es en forma de S ya que comienza lentamente y a un bajo costo, posteriormente toma fuerza mediante la aceptación y finalmente se nivela cuando casi todas las posibilidades económicas de sustitución han sido agotadas.¹³

¹² Porter Michael; ESTRATEGIA COMPETITIVA. New York 1890

¹³ Buendía F.; TEORIA DE LA ESTRATEGIA DINAMICA, Pag. 27

2.10.4. Poder del comprador

El poder los clientes es elevado cuando: los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocio del vendedor, los costes intercambiables son bajos, los benéficos márgenes de los clientes son bajos, de esta forma los clientes pueden llegar a tener un gran poder de negociación.¹⁴

2.10.5. Poder del proveedor

El poder del proveedor determina el grado tecnológico, la existencia de productos sustitutos reales o potenciales y compara precios con márgenes de utilidad. Las relaciones existentes entre compradores y proveedores tienen importantes elementos cooperativos al igual que competitivos.¹⁵

2.11. PLAN DE PRODUCCIÓN

Es el área dedicada 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.¹⁶

2.11.1. Proceso Productivo

Es la transformación o composición de la materia prima o insumos en producto final a través del uso de la tecnología por tanto, se tendrá que señalar los pasos de la transformación de la materia prima o insumos en producto o servicio terminado.

¹⁴ Porter M. (2003). Ser competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones

¹⁵ Idem Ref. 11, Pag. 272

¹⁶ Mauricio Lefcovich; PRODUCCION, PROCESOS Y OPERACIONES, PRIMERA EDICION, 2005, Pag. 178

2.12. INGENIERÍA DEL PRODUCTO

*Esta función comprende el diseño de nuevos productos que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado.*¹⁷

2.13. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES

*Conjunto de técnicas que nos permite controlar el flujo de materiales en la organización desde que se reciben los insumos hasta en la entrega de los productos terminados a los clientes.*¹⁸

2.14. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Es un proceso de decisión en la provisión almacenamiento, conservación y provisión de incertidumbre en la oferta, demanda y precio, con el propósito de asegurar la productividad y luego la comercialización del producto terminado.

2.15. CAPACIDAD PRODUCTIVA

*Es el máximo volumen de producción posible de determinada nomenclatura y surtido o de procesamiento de materias primas en la unidad de tiempo generalmente un año con la utilización más racional de los medios y áreas de trabajo disponible y empleando adecuados métodos de organización del trabajo y la producción que garanticen la calidad de los productos terminados.*¹⁹

¹⁷ Msc. Lic Imer Adin C., FUNCIONES DE LA EMPRESA, Tarija Bolivia, Pag. 14

¹⁸ Leopoldo Colmenares; ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES Y FUNDAMENTOS, Simón Bolívar University

¹⁹ R.Chase, R. Jacobs y N. Aquilano; ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES, McGraw Hill/2009

2.16. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS

El objetivo de las instalaciones es el encontrar un arreglo físico que facilite mejor la eficiencia de la producción y que también sea atractivo para empleados o clientes, empieza por evaluar necesidades de espacio.²⁰

2.17. CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad debe basarse hechos y no en simples apreciaciones definir las especificaciones a complementar y alcanzar determinar los puntos de control los elementos o aspectos a ser medidos, determinar los medios o sistemas a utilizar para la medición y capacitar a las personas encargadas de la misma.²¹

2.18. PUNTO DE EQUILIBRIO

Consiste en la identificación de la cantidad de equilibrio que permita determinar los ingresos para financiar exactamente todos los costos de producción. Es el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los costos operativos.²²

2.19. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de sistemas de informática.²³

²⁰ Idem, Ref 17, Pag. 138

²¹ Idem , Ref 16, Pag.198

²² Basagaña, Eduardo, J. y Noberto, Bruno; ADMINISTRACION FINANCIERA, 2º Edic., Buenos Aires. Macchi, 1988.

²³ Chiavenato Idalberto; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Mc Graw Hill 2007

2.20. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

*Son los patrones de diseño para organizar una empresa con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente y puede adoptar la cultura organizacional que más le convenga.*²⁴

2.21. MANUAL DE FUNCIONES

*Presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.*²⁵

2.22. CAPTACIÓN DEL PERSONAL

- **Reclutamiento:** *Las empresas pueden reclutar a sus trabajadores de fuentes externas o internas es decir, pueden atraer a un trabajador que aún no trabaja en la empresa, con la finalidad de renovar al personal, generar nuevas ideas e introducir cambios positivos en la cultura organizacional. Pero también puede reclutar a un trabajador de la misma empresa para una posición diferente.*
- **Selección:** *Por lo general para seleccionar a un trabajador se desarrollan entrevistas en profundidad, se aplican pruebas psicológicas y se verifican las referencias personales de los candidatos. Por general es el jefe directo quien se encarga de realizar el reclutamiento y la selección del trabajador en base a referencias personales y verificación de curriculum vitae.*
- **Contratación:** *Las condiciones bajo las cuales un trabajador es contratado debe estar enmarcadas dentro la ley del trabajo y deben estar*

²⁴ Chiavenato, Idalberto; GESTION DEL TALENTO HUMANO: el nuevo papel de los recursos en las organizaciones, Colombia, McGraw-Hill, 2002.

²⁵ Graham Kellog; PREPARACION DEL MANUAL DE OFICINA, EDITORIAL REVERTÉ, 1962, Pag. 189

claramente establecidas, la mayoría de conflictos en la relación laboral se dan por el desconocimiento de las condiciones del contrato de trabajo.

- **Capacitación:** *Este proceso consiste en familiarizar al trabajador con la misión de la empresa y los objetivos de su puestos, por lo cual la eficiencia de sus trabajo no solo dependerá de sus capacidades, sino además de la comprensión que tenga del rol que desempeñara en la organización²⁶*

2.23. ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

En una organización, cada puesto tiene un valor individual, solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demas puestos de la organización y la situación del mercado.²⁷

2.24. PLAN FINANCIERO

El objetivo del Plan de Financiero es formular proyecciones que sean preparadas y soportadas para determinar la situación económica de la compañía, es decir, conocer el monto total de la inversión, para la puesta en marcha de la empresa así como especificar a los inversionistas el tiempo estimado para poder recuperar su inversión.

2.25. COSTO DE PRODUCCIÓN

2.25.1. Costos variables

Están en función al volumen de producción, relativamente en el proyecto se formaría por los costos directos que son: materia prima, materiales, directos y mano de obra directa.

²⁶ Eduardo Lastra , Alejandro Arce ; MYPE COMPETITIVA. PRIMERA EDICION Junio 2009, Pag. 203

²⁷ Chiavenato Idalberto ADMINISTRACION DE REUCURSOS HUMANOS. Mc. Graw Hill 2007. Pag 286

2.25.2. Costos fijos

Son las que están en función del tiempo, relativamente en el proyecto se podría conformar por los costos indirectos que son: materiales indirectos, mano de obra indirecta.

2.26. COSTOS DE OPERACIÓN

2.26.1. Gastos de administración

Son todos los desembolsos en métodos, técnicas procedimientos administrativos, evaluación del desempeño, reclutamiento y procedimientos del personal y otros gastos que ayudan a gestionar la producción de bienes o servicios.

2.26.2. Gastos de comercialización: *Son aquellas erogaciones que se realizan en la distribución de los productos o servicios, tales como fletes, acarreo, manipuleo, etc.²⁸*

2.27. INVERSIONES

2.27.1. Inversiones fijas

Se caracteriza por su materialidad y está sujeta en su mayor parte a la depreciación, que es sinónima de desvalorización gradual a lo largo de su uso, ya sea por desgaste y obsolescencia.

2.27.2. Inversiones diferidas

Se caracteriza por su inmaterialidad y son derechos y servicios adquiridos para el estudio e implementación del proyecto, no están sujetos a desgaste físico.

²⁸ Msc. Lic Imer Adin C.. Funciones de la empresa, Tarija – Bolivia, Pag. 253-294

2.27.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo financieramente, proviene de la diferencia existente entre los activos y pasivos corrientes o circulantes y es el monto de dinero que se precisa para dar inicio al ciclo productivo del proyecto y cubrir los gastos del proyecto en su fase de pre-operación, es decir el capital adicional.²⁹

2.28. FLUJO DE CAJA

El flujo de caja resume el flujo de efectivo de la empresa durante un periodo específico, para esto se debe clasificar las entradas y salidas.³⁰

2.29. ESTADO DE RESULTADOS

Instrumento que tiene como objetivo mostrar si el proyecto es capaz de generar utilidades o pérdidas contables, por otra parte permite calcular el impuesto a las utilidades.³¹

2.30. COSTO CAPITAL

Es la tasa de retorno que una empresa debe obtener de los proyectos en los que invierte para mantener el valor de mercado de sus acciones. También visto como la tasa de retorno que requieren los proveedores del mercado de capitales para proporcionar sus fondos a la empresa.³²

²⁹ M. Sc. Raúl Gerónimo Soto; Decisiones financieras a largo plazo, Tarija – Bolivia, Pag. 11 - 12

³⁰ Lawrence J. GITMAN; FINANZAS, Pearson Educación 2007 Pag. 95

³¹ M. Sc. Raúl Gerónimo Soto; Decisiones financieras a largo plazo Pag. 20

³² Lopez De Sa; ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, al alcance de todos Trad. Irma Ester Casco, Buenos Aires, Selección contable, 1970.

2.31. INDICADORES

Con los valores de los flujos de caja netos se procede a calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR.) y el Valor Actual Neto (VAN.), con los que se demuestra si el proyecto es factible o no.

2.31.1. Valor Actual Neto

Toma en cuenta en forma explícita el valor temporal del dinero, se considera una técnica del presupuesto de capital compleja. Es el rendimiento mínimo que debe ganar un proyecto para que el valor del mercado de la empresa permanezca sin cambios.

2.31.2. Tasa Interna de Retorno

Es la tasa de descuento que iguala el VAN de una oportunidad de inversión a 0 dólares. Es la tasa de rendimiento anual compuesta que la empresa ganará si invierte en el proyecto y recibe la entrada de efectivo esperadas.

2.31.3. Periodo de recuperación

Es el tiempo requerido para que la empresa recupere su inversión inicial en un proyecto, calculado a partir de las entradas de efectivo.³³

³³ Hungate, Robert, P. EL FINANCIAMIENTO EN LOS NEGOCIOS; implicaciones económicas de los negocios, México, G.R.A.T., 1964.

CAPÍTULO III

LA PAPALISA (TUBÉRCULO)

3.1. INTRODUCCIÓN

Bolivia, como parte de la región andina, es centro de origen y domesticación de numerosas especies alimenticias. Los tubérculos andinos presentan amplia diversidad genética cuyo potencial, aún no ha sido explotado. Los aportes nutricionales, ecológicos y económicos de la diversidad en los tubérculos andinos son fundamentales para la sostenibilidad de los sistemas de agricultura tradicional de los agricultores. Todas ellas son usadas por los pobladores rurales en su alimentación y forman parte de su cultura, y son especialmente importantes para la subsistencia de los agricultores más pobres.

3.2. ANTECEDENTES

La papalisa (*Ullucus tuberosus* L.) es un tubérculo originario de los Andes y se cultiva desde Venezuela hasta el Norte Argentino. En Bolivia, ocupa una importancia menor que la papa (*Solanum* spp.) y oca (*Oxalis tuberosa*), sin embargo, se considera un rubro importante para los agricultores en los sistemas de producción tradicionales, por ser fuente de ingresos económicos y de alimentación.

Desde el punto de vista nutritivo, la papalisa contiene una gran fuente de fibra, proteínas y vitaminas. Las hojas contienen altos niveles de proteína, calcio y caroteno. El valor nutritivo de los tubérculos, descansa principalmente en el contenido de proteínas que a su vez son fuente de aminoácidos. La papalisa contiene seis de los ocho aminoácidos esenciales en la dieta humana.

3.3. DISTRIBUCIÓN Y HÁBITAT

Es nativa del Altiplano, donde se cultiva por su tubérculo y hojas comestibles. Se cultiva a más de 2800 msnm en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, pudiéndose también encontrar en Argentina y Chile.

El olluco tiene propiedades cicatrizantes. Su uso constante puede mejorar las lesiones en la piel ocasionadas por el acné.

3.4. CULTIVO

Ullucus tuberosus crece desde el nivel del mar hasta los 2800 msnm. Prefiere los climas frescos, húmedos, y es resistente a las heladas; el clima cálido fomenta su desarrollo, pero minimiza la producción de tubérculos. Tolerancia bien suelos poco nutritivos, así como ácidos o arenosos, Soporta las sequías, pero en época de crecimiento requiere unos 800 a 1400 mm de precipitaciones. El sol abundante es imprescindible para las variedades más difundidas, con entre 10 y 14 horas de período diurno. La extracción del tubérculo se realiza a mano; la mecanización parece factible, pero dificultosa, en vista de que es escasamente resistente a los cortes.

En Bolivia, la papalisa se cultiva en siete de los nueve departamentos (Chuquisaca, La Paz, Cochabamba, Oruro, Potosí, Tarija y Santa Cruz), de acuerdo a datos disponibles, la mayor superficie cultivada y producción promedio de este tubérculo se encuentra en Cochabamba, Chuquisaca y Tarija. En la actualidad, el cultivo de papalisa se ha incrementado en la zona del valle, convirtiéndose el departamento de Cochabamba la región más importante de Bolivia en la producción de papalisa, siendo la región de Candelaria (Prov. Chapare) una de las zonas con mayor oferta dentro del departamento

En Tarija la papalisa es cultivada anualmente en promedio 205 T.M (Toneladas Métricas), en las zonas El Puente, Calderillas, Los Pinos, Carreras e Iscayachi son las zonas más productoras.

CUADRO N° 2 TARIJA: PRODUCCIÓN POR AÑO CIVIL SEGÚN CULTIVO

CULTIVO	PRODUCCIÓN							
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	T.M.	T.M.	T.M.	T.M.	T.M.	T.M.	T.M.	T.M.
Papalisa	194	156	140	115	125	135	195	205

Fuente: Instituto Nacional De Estadística - Ministerio De Desarrollo Rural Y Tierras (p): Preliminar

El **olluco** tiene un período de cultivo que varía de 5 a 7 meses, dependiendo de las variedades, y en las zonas más altas utiliza hasta 9 meses; además el tubérculo puede ser guardado durante 1 año en la sombra y lugares frescos.

3.5. CONSUMO

Del ulluco se emplean tanto los tubérculos como las hojas frescas, consumidas como verdura en ensalada, hervidas o en otras preparaciones; el sabor de sus hojas recuerda a la espinaca (*Spinacia oleracea*). Los tubérculos del ulluco se consumen con más frecuencia hervidos, se los utiliza enteros como guarnición, rallados, en puré, o triturados para espesar sopas y estofados.

La pulpa tiene una textura suave y sedosa con un sabor agradable para quienes tienen costumbre de consumir papalisa. Sin embargo, para algunas personas que comen por primera vez este tubérculo, puede parecerles de sabor muy fuerte e incluso algunas manifestaron que tiene sabor a tierra, probablemente esto se deba por la presencia de mucílago en los tubérculos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO

4.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

La viabilidad de una empresa, es decir, el hecho de que pueda existir y desarrollarse rentablemente, depende, en primer lugar y antes que todo, de lo que se llaman las características del macroambiente y del microambiente, y del ajuste a ellas.

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO

4.2.1. Factor Político – Legal

En Bolivia actualmente existen leyes que protegen la producción interna, pero estas carecen de práctica y aplicación en las fronteras ya que la producción extranjera copa los mercados internos provocando el desaliento de las empresas nacionales que con mucho sacrificio logran sacar al mercado sus productos, al margen de cumplir con todas las obligaciones con el estado. .

Años antes la transferencia de la propiedad concentró la riqueza en unas cuantas empresas nacionales y transnacionales que lograron numerosos beneficios, siendo los pequeños y medianos productores los grandes perdedores. Las medidas de desprotección social sólo han conseguido ahondar la brecha de desigualdad social y económica de la población.

Las políticas de ajustes que se diseñaron tras la crisis, aumentaron la flexibilización del mercado laboral para su adaptación a los sistemas productivos y competitivos, dejando en manos a las empresas decisiones de remuneración salarial, potenciando un marco de precariedad laboral y desprotección social. Al mismo tiempo se produjo una atomización de la acción colectiva, que desembarcó en un sistema de sobreexplotación de los trabajadores.

Actualmente, todas estas políticas, han dado un giro optando por la nacionalización de la mayor parte de las empresas estratégicas del país (hidrocarburos, servicios básicos, etc.), y apostando por una economía estatizada y de corte más social e intervencionista, que todavía no termina de dar sus frutos y que se está encontrando con numerosos problemas tanto políticos como económicos, como es la actual crisis económica mundial.

La estabilidad política influye en la actividad empresarial de esta empresa, mientras que la inestabilidad tiende a dificultarla. Para que la empresa pueda planificar de manera adecuada su actividad necesita un entorno estable.

4.2.2. Factor Económico

La economía Boliviana ha tenido un significativo crecimiento en el último lapso. Esa expansión se tradujo en el aumento del PIB per cápita o ingreso por habitante que es de 2.232 dólares según la nueva economía, este indicador contribuyó a que en la gestión 2011 haya un mayor consumo de servicios básicos y la gente ahorre más. **El PIB** boliviano bordea actualmente los \$us 24.000 millones y la población suma 10,6 millones de habitantes.

La **tasa de desempleo** en Bolivia descendió entre 2007 y 2011 de 8,0% a 5,7% como consecuencia de la generación de nuevos emprendimientos, la inyección de recursos económicos estatales al sector productivo generaron fuentes de trabajo.

El **índice de inflación** de Bolivia registró la tasa más baja de Sudamérica en el primer trimestre de este 2012 con un 0.29%, debido a las políticas económicas que son ejecutadas desde el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, el Banco Central de Bolivia (BCB) y otras instituciones.

En términos macroeconómicos la economía boliviana ha tenido un crecimiento por encima de la inflación, lo cual muestra parámetros confortables para la economía del

estado, que sin embargo no se refleja en la microeconomía debido a los distintos programas y políticas, como por ejemplo los recursos captados por IDH están siendo usados en inversión pública (infraestructura caminera, salud y educación).

En la siguiente tabla se muestra los principales indicadores macroeconómicos de la ciudad de Tarija entre los años 2009- 2011

**CUADRO N° 3 INDICADORES MACROECÓMICOS DE LA CIUDAD
TARIJA (2008 - 2011)**

DETALLE	Año 2009	Año 2010	Año 2011
PRODUCTO INTERNO BRUTO (En miles de bolivianos)	509.708	522.339	534.687
PRODUCTO INTERNO BRUTO PER CÁPITA (En bolivianos)	27.717	29.874	37.511
PRODUCTO INTERNO BRUTO (%) SECTORIAL (a precios básicos)	-2,93	8,4	6,01
1. Agricultura, silvicultura, caza y pesca	1,56	1,27	-0,02
2. Extracción de Minas y Canteras	-11,26	13,24	7,55
-Petróleo Crudo y Gas Natural	-11,43	13,47	7,69
-Minerales Metálicos y no Metálicos	0,07	-0,33	-2,04
3. Industrias Manufactureras	9,28	2,11	3,78
- Alimentos	5,22	4,86	6,6
- Bebidas y Tabaco	3,58	2,48	2,58

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En síntesis se puede decir que cada una de estas variables macroeconómicas mencionadas anteriormente en el Cuadro N°3 afectan de manera favorable para el desempeño de nuestra empresa poniendo como ejemplo el PIB per cápita departamental que durante el transcurso de los años desde 2008 hasta el 2011 se notó

un crecimiento, siendo este índice el que afecta directamente el poder de compra o de adquisición de la población tarijeña, lo cual es favorable para el proyecto.

En el año 2011, el aporte de la industria manufacturera al PIB alcanzó el 3.78%, y la producción de alimentos contribuyó a esta industria con un 2.6%, siendo esta considerada la actividad más importante del sector manufacturero. En cuanto al comportamiento del producto interno bruto, podemos decir que de igual manera tuvo un crecimiento, siendo un factor relevante para la puesta en marcha de nuestra fábrica que oferta harina de papalisa que es una necesidad quizás no básica pero si elemental especialmente para la alimentación de las familias.

4.2.3. Factor Social

El análisis del factor social es importante, para entender mejor las características socio- cultural y el nivel de desarrollo humano de la población, además de su comportamiento frente a los nuevos productos que entran al mercado. Las familias tienden a crecer en los últimos años en el departamento de Tarija, en promedio de 3.7% de crecimiento anual, lo cual significa una mayor demanda de productos de consumo y la tendencia de las personas a consumir productos más nutritivos.

Por otra parte, según el Programa Mundial de Alimentos (PMA), un 27,1% de los niños bolivianos menores de cinco años de las poblaciones originarias y campesinas de Bolivia sufren de desnutrición por la falta de nutrientes necesarios para su supervivencia y desarrollo, de la misma manera en el departamento de Tarija 4.039 niños sufren de desnutrición por mala alimentación.

La alimentación tradicional es parte de la cultura de nuestro departamento y por lo tanto el consumo, en este caso de la papalisa, es uno de los factores favorables a su producción. La papalisa es parte de la dieta alimenticia principalmente de los agricultores y su producción constituye una fuente de ingresos económicos para los mismos. Esto hace que las personas que se dedican a la agricultura no tengan que migrar a la ciudad en busca de trabajo.

4.2.4. Factor Tecnológico

La “brecha” tecnológica es aún muy grande, el gasto en investigación y desarrollo es uno de los más bajos de la región (Sudamérica), siendo casi inexistentes las políticas que promueven este sector, circunscribiéndose al ámbito de las universidades las únicas experiencias que se dan en este apartado.

Las consecuencias de la baja inversión en investigación y desarrollo es que existe una fuerte dependencia tecnológica llegada del exterior, que suele tener un alto costo y que depende de factores difíciles de manejar. La disponibilidad tecnológica está fuertemente ligada al poder adquisitivo, reduciéndose, a un grupo muy reducido. Las corrientes de globalización de mercado, cuyos efectos se traducen en desafíos cada vez mayores en materia de competitividad, tienden a reducir dicha brecha, creando la necesidad de que las empresas de los países en desarrollo inviertan en tecnología cada vez más avanzada para poder subsistir.

Podemos concluir que el factor tecnológico ofrece enormes posibilidades de crecimiento de cualquier actividad económica, pero también plantea algunos problemas, como la desaparición de puestos de trabajo o la marginación de las regiones y países menos desarrollados, que no pueden incorporarse al rápido cambio tecnológico, al ser nuestra fábrica de menor magnitud, le afecta la aparición de tecnología de punta, para la cual no se cuenta con el suficiente capital que no puede adquirir por la cuantiosa inversión que se debe de realizar.

4.2.5. Factor Ambiental

El artículo n° 33 de la CPE establece que: las personas tienen derecho a un medio ambiente saludable, protegido y equilibrado. El ejercicio de este derecho debe permitir a los individuos y colectividades de las presentes y futuras generaciones, además otros seres vivos, desarrollarse de manera normal y permanente.

En el presente artículo se está reconociendo el valor y la importancia del medio ambiente para la vida de las personas, brindándoles el derecho a que este sea saludable, protegido y equilibrado y garantice un desarrollo sostenible, por lo tanto al reconocer estos factores se está brindando un entorno propicio para la implementación de iniciativas privadas que acompañan un normal desarrollo sin perturbar el medio ambiente.

Podemos decir que cualquier actividad de negocio debe proteger y respetar el medio ambiente, en el caso de nuestra fabrica se fomentará con el transcurso del tiempo a la mejora de la producción de papalisa con abonos y semillas orgánicas que al margen de proteger el medio ambiente se le dará al producto terminado un valor agregado con una máxima calidad nutricional que estas produzcan de tal forma que no dañe el medio ambiente. Se considero también que los factores ambientales no tienen mayor importancia para la situación futura del proyecto. Puesto que nuestra fábrica no generara ningún tipo de desecho (sólidos y líquidos), se proveerá de materia prima lista para ser procesada.

Conclusiones del entorno mediato

Luego de haber realizado un relevamiento de la situación en la que se encuentra el contexto mediato, podemos concluir con: un clima favorable para nuestro emprendimiento, el mercado requiere de ciertos productos que son carentes en nuestro medio y de la misma forma es posible satisfacer estas demandas de la población para esto se cuenta con la tecnología necesaria

Tomando en cuenta todos estos factores, tanto la estabilidad política, el crecimiento de la economía en Bolivia, se llega a la conclusión de que es posible la implementación de una fábrica de harina de papalisa en la ciudad de Tarija.

4.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO

El microentorno engloba los elementos que están más próximos a la relación de intercambio, se caracterizan porque su influencia en la empresa es más inmediata. Los elementos que componen el microentorno son los siguientes:

4.3.1. Poder de negociación de los Consumidores

Los consumidores son de vital importancia para nuestra empresa, ya que estos son los que deciden adquirir o no nuestro producto, de esto depende el éxito o fracaso de la misma, el segmento que pretendemos cubrir familias tarijeñas quienes compran harina para la preparación de sus alimentos.

El poder de negociación de los consumidores es “Media”, esto debido a que existe una variedad de marcas importadas, nacionales (a granel) que las familias pueden adquirir. Cabe mencionar que nuestra harina es mucho más nutritiva que la harina de trigo y maíz las más consumidas. Lo cual significa que lo importante para captar y mantener los clientes es diferenciarse en el producto que se piensa ofertar.

4.3.2. Poder de negociación de los Competidores Actuales

Al introducirse a un mercado, es importante saber con quienes vamos a competir, en cuanto a los precios, calidad, tecnología, etc. Cualquier negocio tiene competidores, sean estos directos o indirectos. El hecho que se tenga competencia es una buena señal, porque prueba que hay un mercado para el producto que queremos ofrecer. El objetivo no es evitar la competencia, sino mejorar la oferta. En nuestro caso el poder de negociación de los competidores es “Bajo”, ya que en nuestro departamento hay molinos que elaboran harina y distintas marcas de harina provenientes de Argentina.

- En cuanto a la competencia regional en el mercado circula marcas de harinas importadas que provienen del país vecino Argentina posiblemente

por los acuerdos comerciales entre Argentina y Bolivia como son el acuerdo de complementación económica Nro. 36 y por las preferenciales arancelarias, esto según la Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas (AEMP) - Estudio de la harina de trigo en Bolivia, que copan en gran magnitud la demanda de harina del mercado tarijeño, se puede observar en el siguiente cuadro.

- La empresa EMAPA a nivel nacional es quien reúne el mayor porcentaje de las producciones de harina de las industrias a través de contratos o de granos de trigo de pequeños productores para transformarlo en harina y posteriormente comercializarlo como producto terminado en el mercado interno. Por lo tanto EMAPA se constituye en una más de nuestra competencia, siendo esta la mas solida.

A continuación se detallará nuestra competencia

CUADRO N° 4 TARIJA: DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS ELABORADORAS DE HARINA DE TRIGO

COMPETIDOR	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PRECIO
Harina Graciela Real	Harina de trigo en presentación de 1 kilo proveniente de Argentina	6 Bs./Kilo
Harina Blanca Flor	Harina de trigo en presentación de 1 kilo proveniente de Argentina	8 Bs. / Kilo
Harina Viada, Harina Milka	Harina de trigo en presentación de 1 quintal proveniente de Argentina	185 Bs. / Quintal
Harians EMAPA	Harinas a granel en presentaciones de 1quintal	160 Bs

4.3.3. Poder de negociación de los Competidores Potenciales

Para dificultar o impedir el ingreso de nuevos competidores a nuestro negocio, es necesario crear barreras de ingreso. Con el fin de demorar la entrada de nuevos competidores y aprovechar el tiempo para poder generar la mayor cantidad de beneficios para nuestra fabrica.

Las barreras de entrada para los nuevos competidores es “medio” ya que se requiere conocimiento intelectual y de infraestructura física para poder iniciarse en este tipo de negocios. Se mencionan a continuación las barreras de entrada más comunes:

- **Economías de escala:** Éste es un fenómeno que se produce cuando el costo de producción de una unidad de un producto disminuye a medida que aumenta el volumen de producción, se tratará a largo plazo incrementar la producción de acuerdo al comportamiento de la demanda.
- **Diferenciación del producto:** Este fenómeno se produce cuando las empresas establecidas han conseguido que los clientes perciban sus productos y servicios como “diferentes”. Nuestro producto se diferenciará de las demás harinas por su alto valor nutritivo, es importante mencionar también que nuestro producto es nuevo en el mercado y por consiguiente innovador.
- **Necesidades de capital:** Para muchos empresarios que deciden ingresar al mundo de la creación de nuevas empresas, casi la mayoría de los microempresarios no cuentan con los recursos financieros suficientes para implementar una empresa. Por lo tanto, al ser nuestro negocio pequeño se podrá acceder al sistema financiero.
- **Acceso a canales de distribución:** El microempresario debe ser consciente que se produce para vender y eso exige asegurarse el acceso a canales de distribución, cabe mencionar que la fábrica tendrá el control total de los canales de distribución directa e indirecta.

4.3.4. Poder de negociación de los Productos Sustitutos

Se puede indicar que para nuestro producto harina de papalisa, existen otros productos sustituyan como ser la harina de soya, harina de quinua, harina de coca. Es por esto que la amenaza de productos sustitutos es “Media”.

4.3.5. Poder de negociación de los Proveedores

Tarija siendo productora de papalisa cuenta con una gran cantidad de proveedores de materia prima, lo que hace que su poder de negociación sea “bajo”. El insumo principal que se utilizará para la elaboración de la harina de papalisa será el tubérculo de papalisa, nuestros proveedores son los que se encuentran en el campo, los agricultores. No existirían problemas al abastecernos de materia prima para la elaboración de nuestro producto tras acuerdos con dichos proveedores. De acuerdo a lo investigado, se cuenta con información que en nuestro departamento se cultiva anualmente en promedio 205 T.M (Toneladas Métricas) de papalisa. Nuestros principales proveedores se encuentran en las diferentes localidades del área rural de la ciudad de Tarija los cuales se detallan a continuación.

CUADRO N° 5 PRODUCCIÓN DEL TUBÉRCULO: PAPALISA EN LA CIUDAD DE TARIJA

LUGAR DE PRODUCCIÓN DE LA PAPALISA	CANTIDAD PRODUCIDA ANUALMENTE (T.M.)
El Puente	30
Calderillas	34
Los Pinos	36
Ischayachi	70
Carreras	35
TOTAL PRODUCCIÓN	205

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados del INIAF

En el caso de que excediera la demanda de la harina, y los agricultores no puedan abastecernos con la suficiente materia prima, entonces recurriéremos a proveernos de las localidades de la provincia Nor Cinti del departamento de Chuquisaca (Culpina, Incahuasi, Villa Charcas).

Conclusión del microentorno

Después de haber realizado un análisis de cada una de las Fuerzas de Porter se llega a la conclusión de que existen ventajas en función al poder de negociación de los proveedores y productos sustitutos, lo cual permitirá la introducción eficiente de nuestro producto en el mercado Tarijeño.

4.4. ANÁLISIS FODA DEL SECTOR INDUSTRIAL

Por medio del uso de esta herramienta se pretende examinar cada una de las áreas de la matriz FODA que representan respectivamente los puntos fuertes y débiles con los el sector al que pertenecemos, así como las oportunidades y amenazas que se presenta en el sector.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
➤ Diversidad y abundancia de recursos naturales que podrían ser procesados dándoles mayor valor agregado. ➤ Áreas significativas de tierra para expandir la producción	➤ Bajos niveles de producción de harina por industria nacional, dejando demanda insatisfecha. ➤ El crecimiento de las ventas en el sector alimenticio. ➤ Creciente demanda de alimentos nutritivos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
➤ Molinos pequeños establecidos con problema de competitividad. ➤ Disminución en la participación de empresas con un único establecimiento. ➤ Falta de laboratorios de análisis de control de calidad en cada molino. ➤ Carencia de tecnología apropiada para la producción. ➤ El nivel de desarrollo empresarial es bajo, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas y la mano de obra adolece de calificación.	➤ Contrabando de harina de trigo de Argentina. ➤ Importaciones de harina de trigo de Argentina con bajo precio. ➤ Sequías e inundaciones en determinadas regiones que afectan la producción.

4.5. NATURALEZA: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

El producto final será harina de papalisa lista para la elaboración de sopas, cremas y toda variedad de alimentos que contengan harina. La presentación del producto será en empaques hechos de láminas de cartón (con el motivo de proteger el medio ambiente), que no se rompan fácilmente, que sea fácil de abrir. Su presentación será en empaques de 1 kilo esto con el objetivo para facilitar la compra, cuidando la economía de cada familia. Se debe almacenar en lugares frescos y secos, donde no haya una transmisión de la humedad, evitar el contacto directo con los rayos solares o cualquier otra fuente de calor y evitar contacto con detergentes, plaguicidas, condimentos, productos perfumados, entre otros.

4.6. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

De manera muy objetiva lo que se pretende con el trabajo realizado es determinar la proyección de un emprendimiento para la fabricación de harina hecha a base del tubérculo papalisa en la ciudad de Tarija. Se podría mencionar que el producto podrá situarse en el mercado sin ningún problema ya que es saludable y nutritivo, y accesible para la alimentación diaria de cualquier familia tarijeña.

Durante el desarrollo del trabajo analizamos algunos de los factores que son necesarios a la hora de constituir una empresa como: el mercado, la competencia, los proveedores, los mecanismos de distribución y ventas, la forma de producción, los costos, además y como aporte fundamental determinamos la viabilidad financiera de la fábrica de manera muy clara que nos permitiera finalmente si el negocio es viable o no y por consiguiente rentable. Una vez analizados todos los elementos que intervienen en la creación de nuestra fabrica, logramos concluir con un proyecto viable que dará como resultado en el corto o mediano plazo.

Otro elemento que motiva y que se debe considerar son las crisis económicas por las que atraviesan los países en desarrollo, crisis que exigen a los profesionales con oportunidades ser parte activa en la creación e innovación; imponiéndoles el reto de generar más oportunidades de empleo y de crear empresas sostenibles en el mediano y largo plazo pero que a su vez sean capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

4.7. NOMBRE DE LA EMPRESA

Nuestra fábrica tendrá el nombre formado con las siguientes siglas: “FAHAPA”, que significa Fabrica de Harina de Papalisa. Nuestro producto tendrá el nombre de harina “Doña Lisa”.

4.8. VENTAJA COMPETITIVA

Entre las ventajas competitivas que se identifican para la fabricación de harina de papalisa son las siguientes:

- La harina de papalisa será más nutritiva que la harina de trigo que es la más demandada en el mercado.
- El producto será novedoso y nuevo en el mercado tarijeño llamando la atención de los consumidores para que puedan probar y utilizar en diferentes preparaciones.
- Producto ecológico del medio andino con alto valor nutricional.
- El precio del producto harina de papalisa es accesible para cualquier consumidor, ya que se paga un precio justo comparado con atributos que ofrece el producto.
- El empaque es idóneo para conservar el producto.

4.9. MISIÓN

“FAHAPA S.R.L.” es una empresa comprometida a ofertar un producto con alto valor nutritivo y de calidad, elaborado con la materia prima cuidadosamente seleccionada, tratando de cuidar la alimentación de nuestros consumidores”.

4.10. VISIÓN

“Lograr posicionarnos como una empresa líder en la industria alimenticia de la ciudad de Tarija, con la producción de harina de papalisa mediante un proceso de producción eficiente, comprometidos siempre con el bienestar de la población”.

4.11. VALORES

Los valores que se consideran fundamentales para la creación de una fábrica de harina de papalisa en Tarija son los siguientes:

- **Responsabilidad Social:** Es el compromiso expreso que nuestra fabrica “FAHAPA S.R.L.” hace con la población y la sociedad para garantizar los más altos niveles de calidad en productos alimenticios altamente nutritivos a un precio justo.
- **Respeto:** Es la principal característica sobre la que se desarrolla nuestro trabajo y nuestras labores cumpliendo con los compromisos realizados con nuestros clientes, consumidores, colaboradores, proveedores, competidores.
- **Trabajo en Equipo;** que integre al personal con los objetivos del área y de la fábrica, fomentado la participación de todos los trabajadores.

4.12. OBJETIVOS

4.12.1. Objetivo general del negocio

Ofertar al mercado tarijeño harina de papalisa, un producto nutritivo y saludable, a través de procesos que garanticen la calidad e higiene del producto, lo cual garantice la rentabilidad del negocio

4.12.2. Objetivos específicos

- Contar con un punto de venta para realizar la distribución de nuestro producto a los consumidores finales.
- Posicionar la marca del producto “DOÑA LISA” en la mente de los consumidores.
- Cumplir con todas las especificaciones requeridas por SENASAG para el proceso de producción adecuado.
- Rescatar la inversión inicial en un plazo no mayor a cinco años.

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1. INTRODUCCIÓN

Con el adecuado manejo del proceso de investigación de mercado se trata de encaminar el proyecto, según los resultados que nos proporcione la misma, Además nos ayudará a determinar y descubrir la existencia de un mercado apto para nuestro producto, mediante la información que obtengamos de los principales actores que operan en el mercado en este caso las familias tarijeñas. Nos ayudara a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que de esta manera nuestra fábrica pueda responder y adaptarse a ellos y no se quede fuera del mercado.

5.2. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

El problema de decisión gerencial es el siguiente:

¿Deberá introducirse harina de papalisa en el mercado tarijeño?

5.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El problema de investigación de mercados será de la siguiente manera:

Determinar las preferencias del consumidor y las intenciones de compra de la harina de papalisa.

5.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Nuestro problema será determinar el grado de aceptación y rentabilidad para introducir harina de papalisa en el mercado tarijeño. Este emprendimiento de implantar una fábrica elaboradora de harina de papalisa está enfocado en ofertar un producto nutritivo e innovador.

Se puede realizar las siguientes preguntas de investigación de la siguiente manera:

¿Cuáles son los atributos que más influyen al momento de la compra de harina por parte de las familias tarijeñas?

¿Cuánto de dinero destinan para la compra de harina?

5.5. HIPÓTESIS

Planteamiento de la hipótesis

H: Los aspectos que influyen en la decisión de compra de las familias tarijeñas son: calidad, precio, lugar de compra.

5.6. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.6.1. Objetivo General

Identificar qué factores influyen en la decisión de compra de nuestro mercado potencial (familias tarijeñas)

5.6.2. Objetivo Específico

Teniendo en consideración el objetivo general de la investigación podemos determinar los objetivos específicos que son los siguientes:

- Determinar con qué frecuencia compran harina las familias tarijeñas.
- Identificar qué clase de harina (maíz, trigo, soya) es la más consumida.
- Determinar la preferencia del lugar de compra de nuestro mercado objetivo.
- Determinar la ocasión de compra de harina en mayor cantidad.
- Analizar la participación de la competencia en el mercado.

5.7. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El diseño de la investigación, es la estructura o plano de ejecución que nos sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Esto incluye:

5.7.1. Investigación Exploratoria

Para llevar a cabo la investigación de mercado se utilizó el diseño de investigación exploratoria para identificar la idea u oportunidad a ser investigada a través de datos secundarios y entrevistas a un ingeniero en alimentos para determinar si existe la posibilidad de convertir la papalisa en harina y una entrevista a una persona que forma parte de una familia

5.7.1.1. Resultados de la investigación exploratoria

- **Entrevista a un ingeniero de alimentos:** Con la entrevista realizada concluimos que es posible la obtención de harina a base del tubérculo de papalisa, la misma que en el proceso de secado pierde un mínimo porcentaje de nutrientes y peso, para darle un tiempo de duración no es necesario muchos químicos.

El proceso de elaboración de la harina de papalisa no presenta dificultades.

La maquinaria necesaria para la elaboración de este producto se puede adquirir en nuestro medio, encontrándonos con distintas capacidades por máquina lo cual implica un precio elevado. **(VER ANEXO N° 1)**

- **Entrevista a una persona que forma parte de una familia:** A través de esta entrevista, se concluye que la harina forma parte del consumo diario de esta familia mayormente para preparaciones de comida y otra para el desayuno.

Ella prefiere comprar harina por kilos y no por quintal debido a que le resulta costoso, compra harina a granel y no así en paquetes por el

precio. Estaría dispuesta a consumir harina de papalisa dependiendo del precio, pagaría un poco más de lo normal debido a que es consciente de que la harina de papalisa es mas nutritiva que la harina que normalmente compra. (VER ANEXO N° 2)

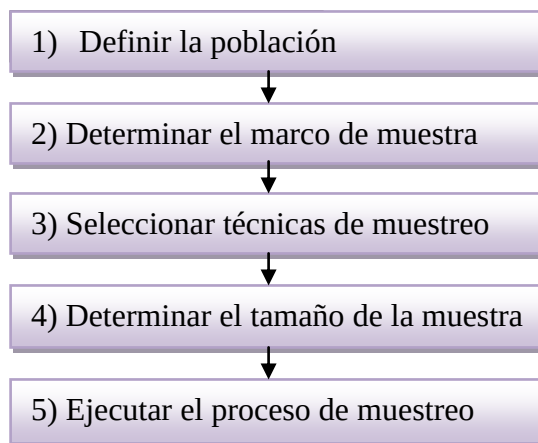
5.7.2. Investigación Descriptiva

Se empleará el método cuantitativo de la investigación descriptiva con el técnica de la encuesta, que será aplicado de manera personal, contendrá preguntas cerradas, esto con la finalidad de contar con información más precisa proporcionada directamente por los clientes potenciales (familias tarijeñas) respecto a su comportamientos, actitudes, motivación sobre el consumo de harina.

5.8. PROCESO DEL DISEÑO DE LA MUESTRA

Para el diseño de muestra se utilizará el método de *Muestreo estratificado* para encuestar a las familias tarijeñas esto con la finalidad de obtener resultados precisos.

GRÁFICO N° 1 PROCESO DEL DISEÑO DE LA MUESTRA



Fuente: elaboración propia en base a Malhotra Naresh – Investigación de Mercado

1) Definir la población

- **Elementos:** El elemento principal de nuestra investigación son los hombres o mujeres mayores de edad que forman parte de una familia.
- **Unidad de muestra:** Para la presente investigación se considera a las 40941 hogares/familias tarijeñas.
- **Extensión:** La extensión está determinada en el área urbana Cercado- Tarija.
- **Tiempo:** está comprendido en la gestión 2013.

2) Marco de muestra

El marco de muestra con el que estarán representadas las familias será por el número de distritos existentes en el área urbana Cercado –Tarija.

3) Técnicas de muestreo a emplear

Para la presente investigación se utilizó la técnica de muestreo estratificado para las familias tarijeñas, ya que es el más apropiado para la obtención de información puesto a que se trata de 13 distritos con datos diferentes los cuales serán tomados como estratos, además la estratificación puede producir un límite más pequeño para el error de la estimación que el que se generaría por una muestra aleatoria simple.

4) Determinación del tamaño de muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas que se realizará, se tomó en cuenta la siguiente información:

- Una población de 40941 familias de los 13 distritos (**VER ANEXO N° 3**) existentes en el área urbana de Tarija. información recabada por el Instituto Nacional de Estadística
- Un nivel de confianza que será de 95%, un grado de error del 5% debido al desconocimiento del mercado.

- Al no realizar una encuesta piloto, se determina la probabilidad de éxito y fracaso, distribuyendo forma equitativa éxito $p=0.50$, y una probabilidad de fracaso de $q=0.50$, puesto que se desconoce el mercado y su aceptación.

Para el cálculo de la muestra se aplica la fórmula del tamaño de muestra para estimar proporciones, determinando en primer lugar la muestra provisional (n_0), y después la muestra final, a continuación se tiene las siguientes fórmulas de aplicación:

Tamaño de Muestra inicial.

$$n_0 = \frac{\sum N_h * P_h * Q_h}{N * (V)}$$

Muestra final.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Fórmula de la Varianza.

$$v = \left[\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}} \right]^2$$

Fracción constante para el cálculo:

$$fh = \frac{n}{Nh}$$

Notación.

Nh/	=	Población bajo muestreo estratificado.
n₀	=	Tamaño de muestra inicial
n	=	Tamaño de muestra final.
V	=	Varianza
Ph	=	Probabilidad de éxito
Qh	=	Probabilidad de fracaso
e	=	Proporción del error permitido
Z_{e/2}	=	Nivel de confianza
fh	=	Fracción constante (para fijación proporcional)

5.9. DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL

CUADRO N°6 MARCO MUESTRAL

CERCADO - TARIJA	N° DE FAMILIAS
DISTRITOS	ESTRATOS “Nh”
Distrito 1	925
Distrito 2	1721
Distrito 3	1480
Distrito 4	1567
Distrito 5	1968
Distrito 6	4593
Distrito 7	4472
Distrito 8	6016
Distrito 9	6001
Distrito 10	5078
Distrito 11	2040
Distrito 12	1698
Distrito 13	3382
TOTAL	40941

Por tanto se tiene la siguiente aplicación:

DISTRITOS	Nh	Ph	Qh	Nh*Ph*Qh
Distrito 1	925	0,50	0,50	231
Distrito 2	1721	0,50	0,50	430
Distrito 3	1480	0,50	0,50	370
Distrito 4	1567	0,50	0,50	392
Distrito 5	1968	0,50	0,50	492
Distrito 6	4593	0,50	0,50	1148
Distrito 7	4472	0,50	0,50	1118
Distrito 8	6016	0,50	0,50	1504
Distrito 9	6001	0,50	0,50	1500
Distrito 10	5078	0,50	0,50	1270
Distrito 11	2040	0,50	0,50	510
Distrito 12	1698	0,50	0,50	425
Distrito 13	3382	0,50	0,50	846
TOTAL	40941			10235

Determinación del tamaño de muestra:

Datos:

$$N_h/N = 40941$$

$$d = 5\%$$

$$Z_{e/2} = 0.95 = 1.96$$

Determinación de la varianza:

$$v = \left[\frac{0.05}{1.96} \right]^2$$

$$v = 0.0006508$$

Tamaño de la muestra inicial:

$$n_0 = \frac{10235}{40941 * 0.0006508}$$

$$n_0 = 384.13$$

Determinación de la muestra final:

$$n = \frac{384.13}{1 + \frac{384.13}{40941}}$$

$$n = 380.55 \approx 381 \text{ encuestas}$$

Según la aplicación de la fórmula, se determinó como muestra inicial de (n_0) 384 familias, obteniendo como muestra final un total de **381 familias** sujetas a investigación.

Distribución de la muestra final a cada estrato:

$$fh = \frac{381}{40941}$$

$$fh = 0.009306$$

CUADRO N°7 NÚMERO DE ENCUESTAS POR DISTRITOS

DISTRITOS	Nh	fh	nh=Nh*fh
Distrito 1	925	0.009306	9
Distrito 2	1721	0.009306	17
Distrito 3	1480	0.009306	14
Distrito 4	1567	0.009306	16
Distrito 5	1968	0.009306	18
Distrito 6	4593	0.009306	43
Distrito 7	4472	0.009306	42
Distrito 8	6016	0.009306	56
Distrito 9	6001	0.009306	56
Distrito 10	5078	0.009306	47
Distrito 11	2040	0.009306	19
Distrito 12	1698	0.009306	16
Distrito 13	3382	0.009306	31
TOTAL	40941		381

FUENTE: Elaboración propia según datos del INE.

Como se refleja en el cuadro, la cantidad de total de encuestas a aplicar son 381 familias que habitan en los 13 distritos de la ciudad de Cercado- Tarija, tomando en cuenta los 13 distritos. Según los cálculos al distrito 1 se aplicaran un total de 9 encuestas, al distrito 2 se aplicara 17, al distrito 3 se le aplicara 14 , al distrito 4 se le aplicara 16, al distrito 5 se le aplicara 18, al distrito 6 se le aplicara 43, al distrito 7 se le aplicara 42, al distrito 8 se le aplicara 56, al distrito 9 se le aplicara 56, al distrito 10 se le aplicara 47, al distrito 11 se le aplicara 19, al distrito 12 se le aplicara 16, y por último al distrito 13 se le aplicara 31 encuestas , distribuidas de manera aleatoria a las familias de los 13 distritos.

5.10. TRABAJO DE CAMPO

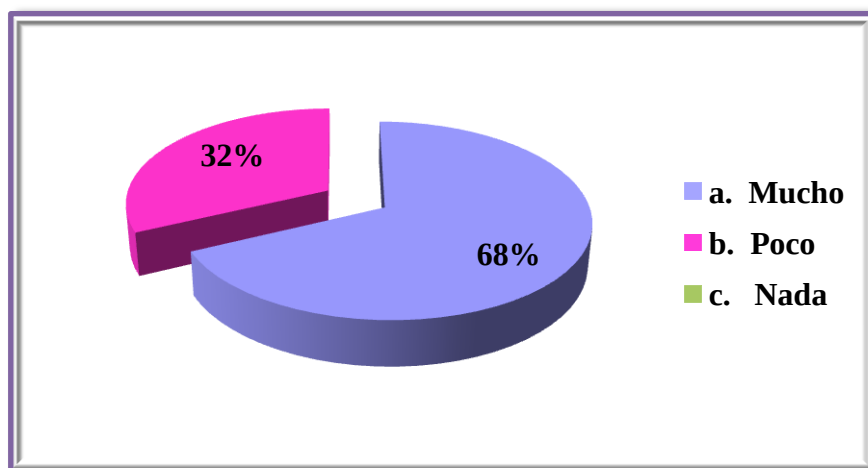
La encuesta a las familias (**VER ANEXO N° 4**) se realizó de manera aleatoria en los 13 distritos, contando cada 8 casas en cada manzano, y en los hogares donde se negaron a colaborar o no se encontraban en casa se siguió el mismo procedimiento, cada encuesta tuvo un tiempo de duración de 5 min. Se terminó de encuestar a la muestra de las familias tarijeñas en un lapso de una semana.

5.11. PREPARACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Los resultados obtenidos y que se presentan a continuación permitirán conocer información importante relacionada con los gustos y preferencias de los consumidores.

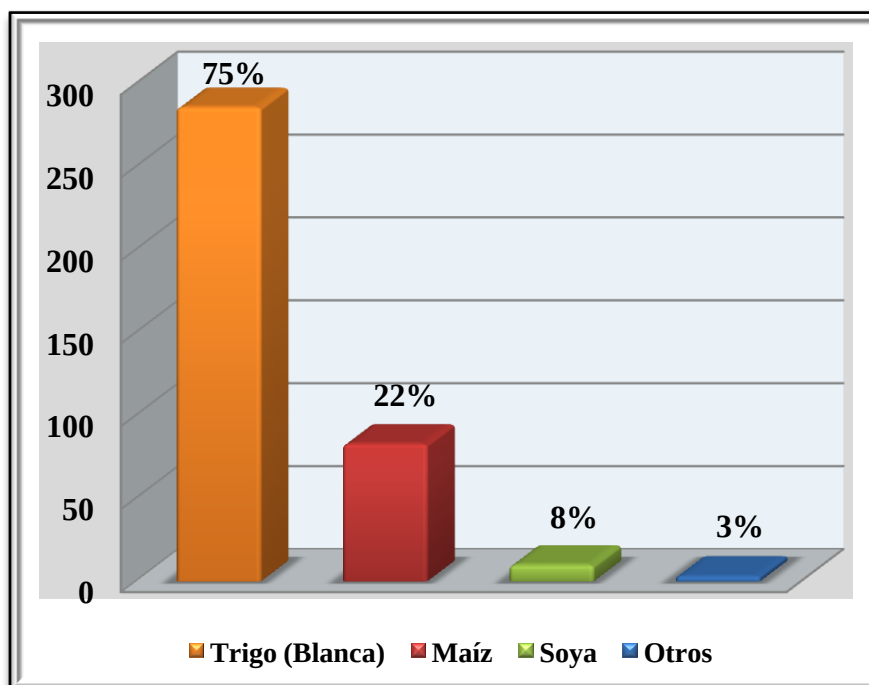
Utilizando el Microsoft Excel, se procedió a realizar la tabulación de las encuestas aplicadas a una muestra de la población, a continuación presentamos los resultados más significativos obtenidos.

GRÁFICO N° 2 CONSUMO DE HARINA



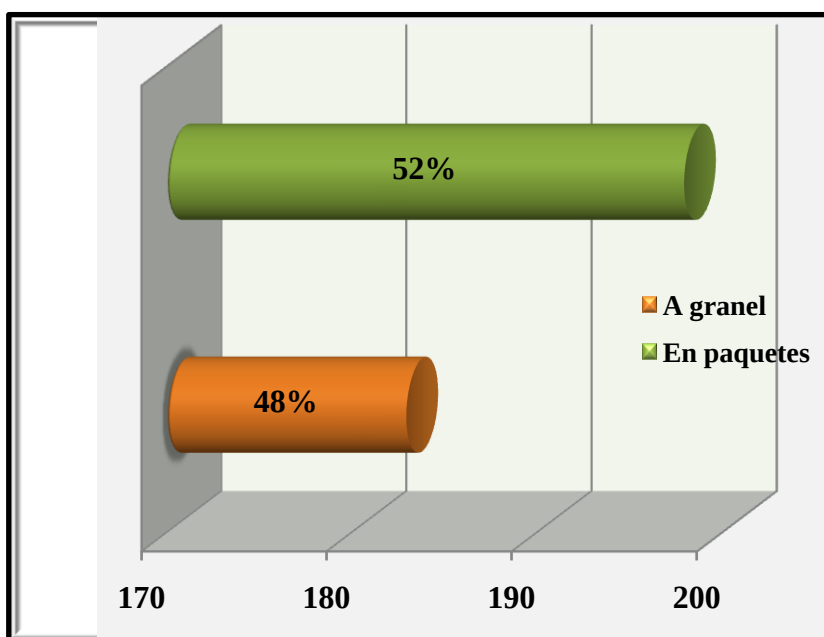
Según la información obtenida de la encuesta, podemos observar en el gráfico, que la mayoría de las personas (68%) consume harina en grandes cantidades, como también existe otro grupo importante de personas o familias (32%) que consume harina en pocas cantidades, se puede decir que existe una gran demanda de harina en las familias tarijeñas.

GRÁFICO N° 3 PREFERENCIA DEL CONSUMO DE HARINA



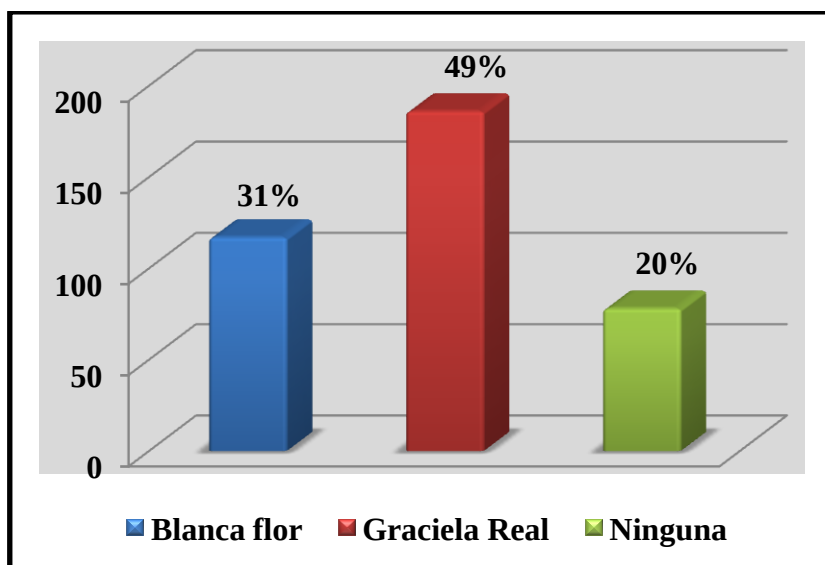
sobre las preferencia del consumo de la harina se puede afirmar lo siguiente, una gran mayoría (75%) se inclina por el consumo de la harina de trigo, seguidamente un porcentaje menor de familias (22%) prefieren consumir harina de maíz y con una mínima cantidad de consumo prefieren otras clases distintas de harinas nombradas anteriormente(soya y otros).

GRÁFICO N° 4 PREFERENCIA DE LA COMPRA DE HARINA (A GRANEL EN PAQUETE)



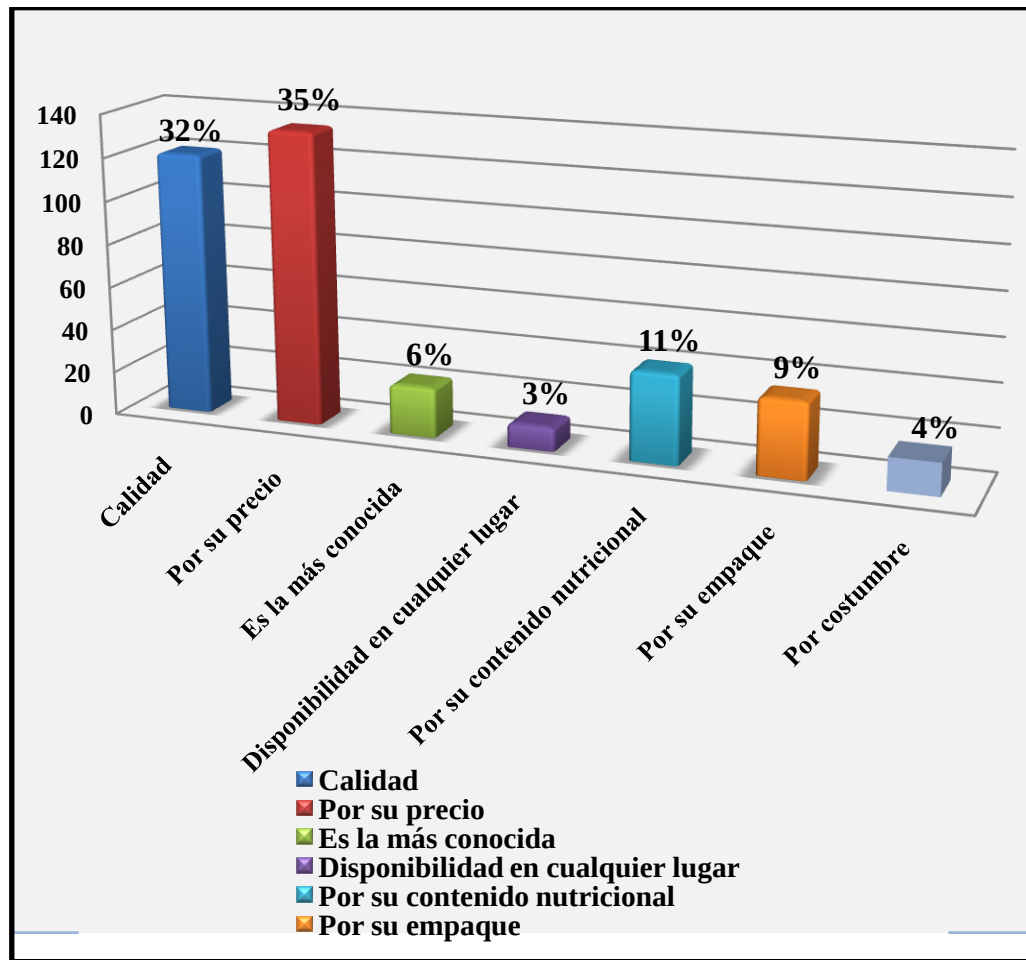
De la pregunta realiza sobre las preferencias de compra de harina, se obtuvo lo siguiente, la gran mayoría de las familias encuestadas (52%) respondió que prefiere comprar harina en paquetes, con un porcentaje mínimo (48%) pero no menos importante respondió que prefiere comprar o adquirir harina que viene a granel.

**GRÁFICO N° 5 PREFERENCIA DE MARCAS DE HARINA DE PAQUETE
DE 1 KILO**



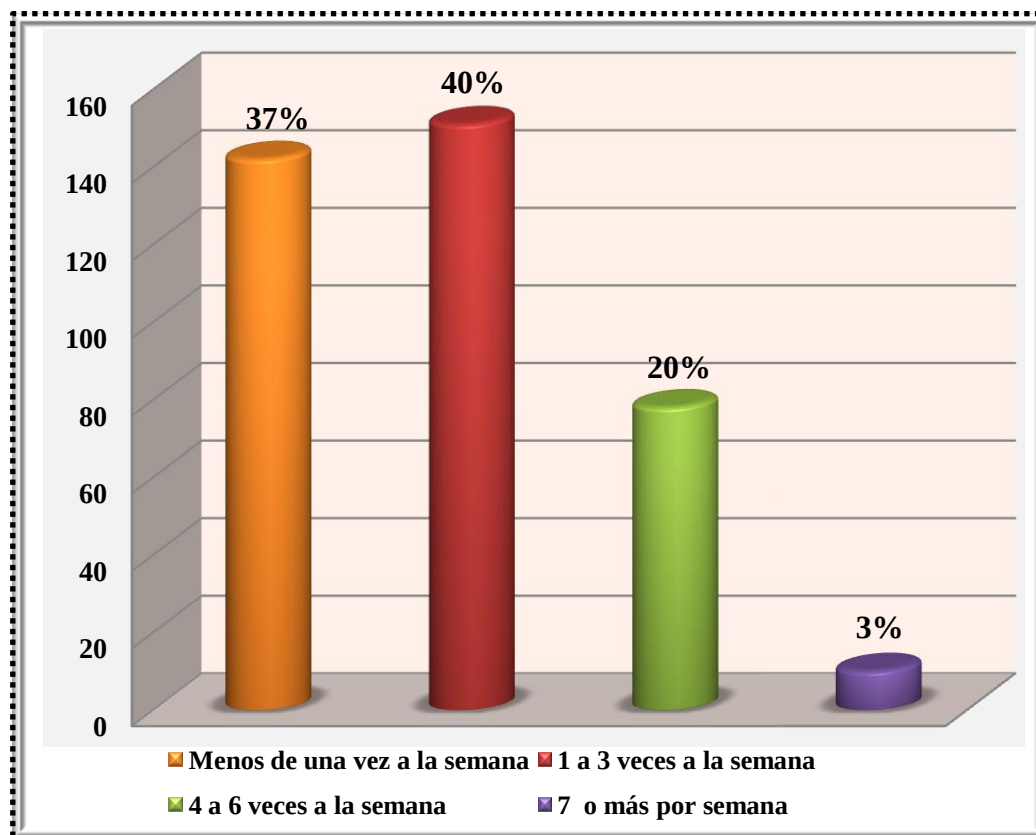
De acuerdo a la pregunta realizada se puede afirmar que una mayoría (49%) de las familias encuestadas prefieren consumir o comprar la marca de harina Graciela Real, con un porcentaje pequeño (31%), siguen las familias que prefieren comprar la marca de harina blanca flor y finalmente existen familias encuestadas que respondieron (20%) que definitivamente no consumen o no compran harina empaquetada. A través de esta información se puede observar que la marca preferida de harina que tiene la presentación de 1 kilo es Graciela Real llegando a ser nuestra competencia directa.

GRÁFICO N° 6 POSIBLES MOTIVOS DE COMPRA DE HARINA



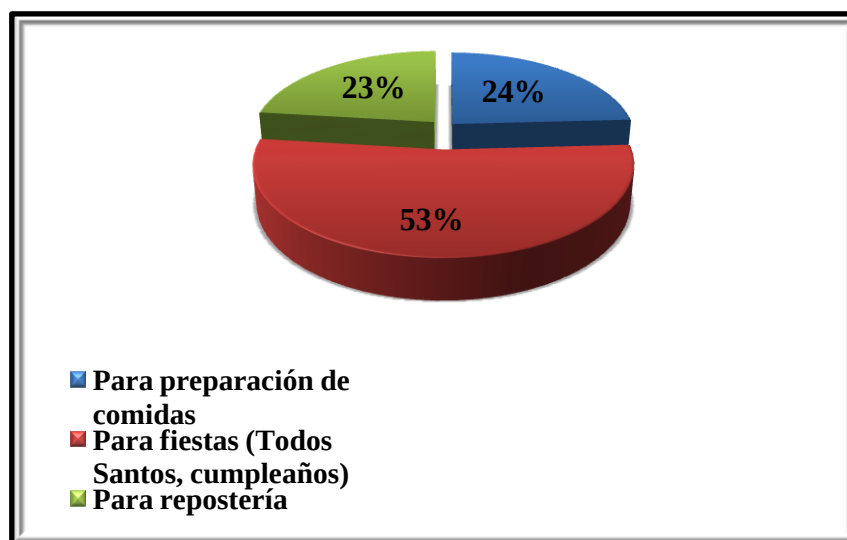
Tomando en cuenta los motivos que influye en la decisión de compra de harina, se puede observar que el primer motivo de preferencia de compra de las familias encuestadas (32%) es la calidad, otro porcentaje (35%) de la población expresa que otro motivo de compra es el precio, el siguiente motivo que las personas (11%) toman en cuenta es el contenido nutricional, y otros motivos también de importancia son el empaque, que es la más conocida, por costumbre y disponibilidad en cualquier lugar.

GRÁFICO N° 7 CONSUMO DE HARINA EN UNA SEMANA



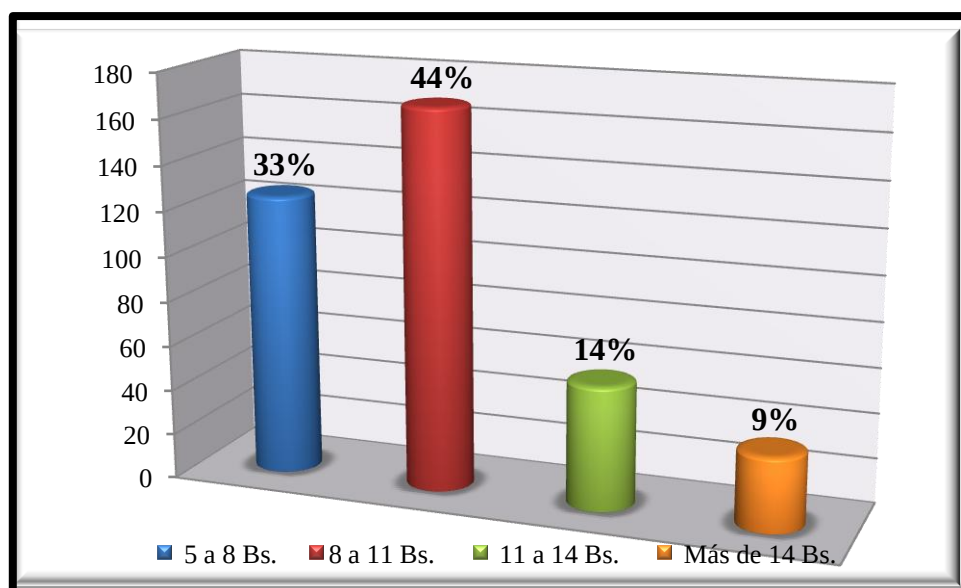
De acuerdo a la frecuencia de consumo de la harina se obtuvo los siguientes datos, la frecuencia de compra de haría de la mayoría (40%) de las familias encuestadas consume de 1 a 3 veces a la semana, existen familias (37%) que consumen harina menos de una vez a la semana, y por último el consumo de la harina por parte de las familias es de 4 a 6 veces a la semana (20%) y 7 o más veces (3%) a la semana.

GRÁFICO N° 8 RAZONES DE COMPRA DE HARINA EN GRAN CANTIDAD



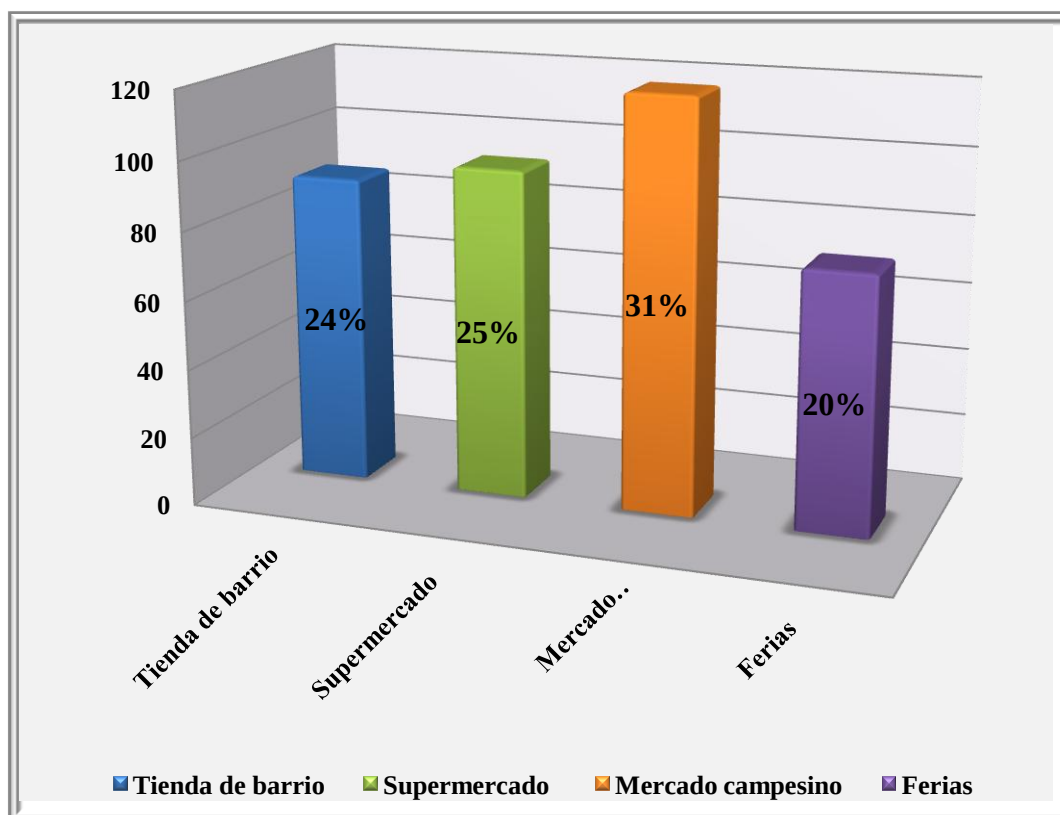
Se puede observar que la mayor parte de las familias encuestadas realizan la compra de harina con mayor (53%) frecuencia para fiestas (Todos Santos, Santa Anita, etc.), y otras ocasiones con menor frecuencia compran para la preparación de sus comidas y para repostería.

GRÁFICO N° 9 DINERO DESTINADO SEMANALMENTE



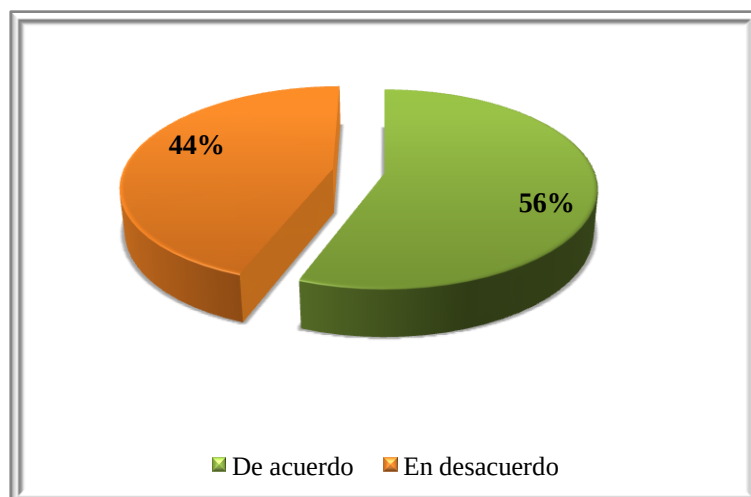
Como se puede apreciar en el gráfico, una gran parte (44%) de las familias destina de 8 a 11 Bs. semanal para la compra de harina, otra parte significativa (33%) de las personas destina entre 5 a 8 Bs., finalmente familias (14%) que destinan para la compra de harina de 11 a 14 Bs. y más un grupo (9%) muy reducido destina más de 14 Bs.

GRÁFICO N° 10 LUGAR DE COMPRA DE HARINA



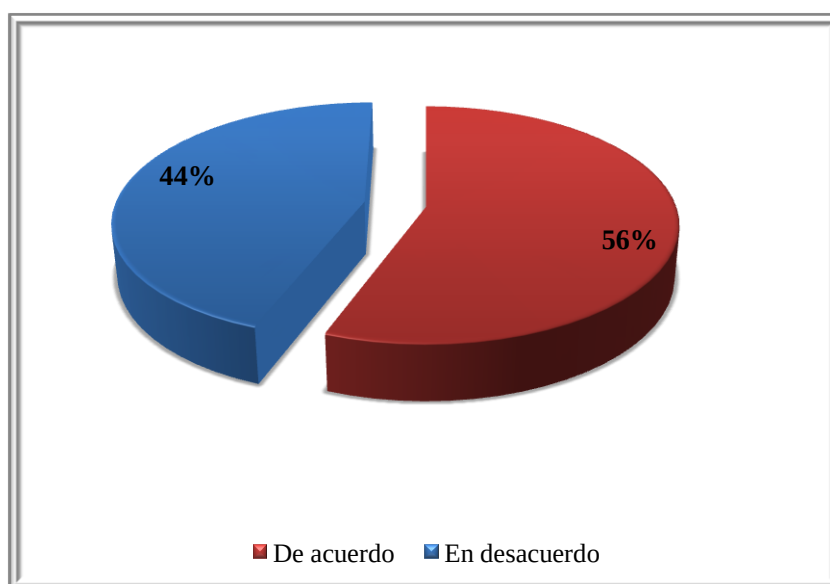
Una parte importante (31%) de las familias encuestadas afirmaron que prefieren comprar harina de las en el mercado campesino, otra parte (25%) de las familias prefiere comprar harina en supermercados, y otro porcentaje (24%) de familias prefiere comprar en la tienda de barrios y ferias.

GRÁFICO N° 11 PUNTO DE VISTA FAVORABLE PARA LA PAPALISA



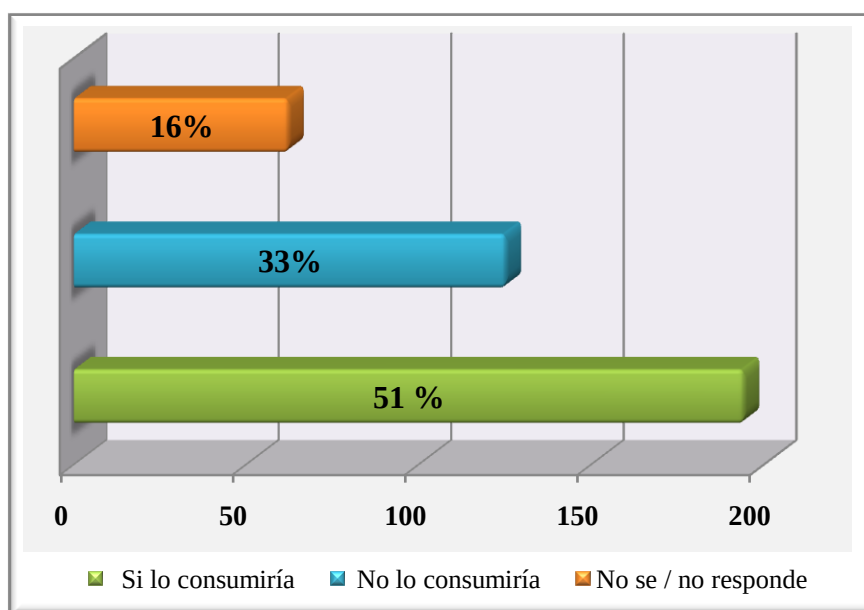
De acuerdo con el punto de vista que se presentó a las familias encuestadas de que: La papalisa es uno de los alimentos que contribuye nutricionalmente al cuerpo humano, la gran parte (51%) de las familias encuestadas respondieron que están en desacuerdo con dicha afirmación, otro porcentaje de las familias encuestadas (49%) respondieron que definitivamente están de acuerdo con dicho punto de vista.

GRÁFICO N° 12 DESCONOCIMIENTO DE LOS BENEFICIOS DE LA PAPALISA



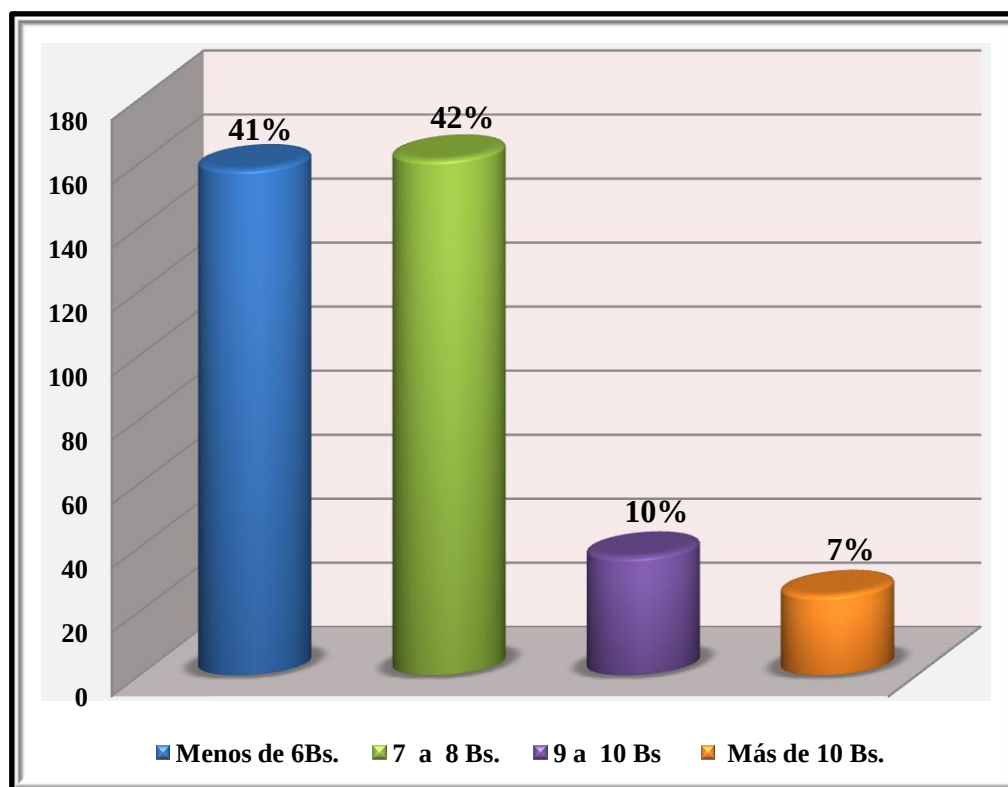
De acuerdo con el punto de vista sobre el desconocimiento de los beneficios que se presento a las familias encuestadas. La mayor parte (56%) de las familias tarijeñas está de acuerdo con que se desconoce los beneficios nutricionales que otorga la papalisa a la alimentación, un porcentaje menor de familias (44%) están en desacuerdo con este punto de vista.

GRÁFICO N° 13 POSIBLE COMPRA DE HARINA ELABORADA A BASE DE PAPALISA



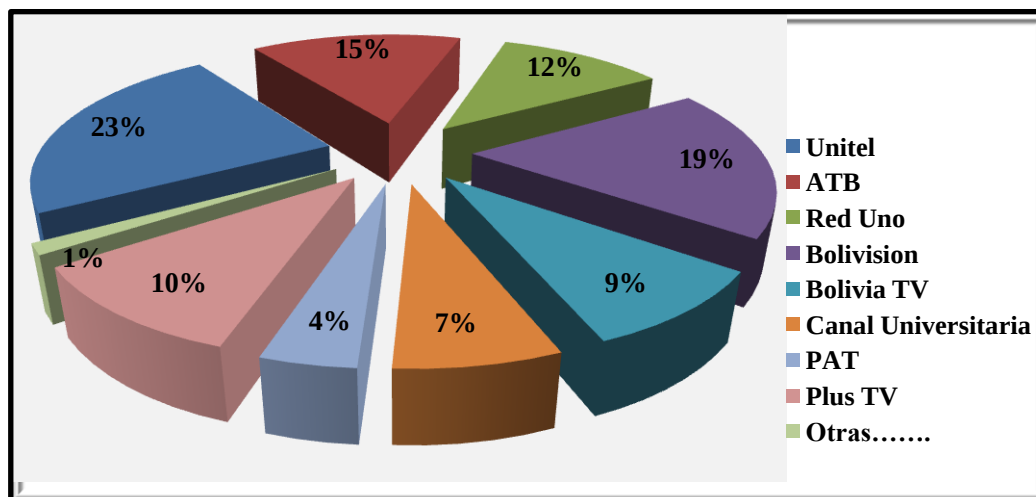
De acuerdo a la información obtenida en base a la pregunta realizada, se obtuvieron los siguientes datos, una parte significativa (51%) de las familias encuestadas respondió que si compraría harina elaborada a base de papalisa, otro porcentaje (33%) de familias respondieron que no comprarían y otras familias (16%) que no saben o no responden.

GRÁFICO N° 14 PRECIO QUE ESTAN DISPUESTOS A PAGAR POR 1 KILO DE HARINA DE PAPALISA



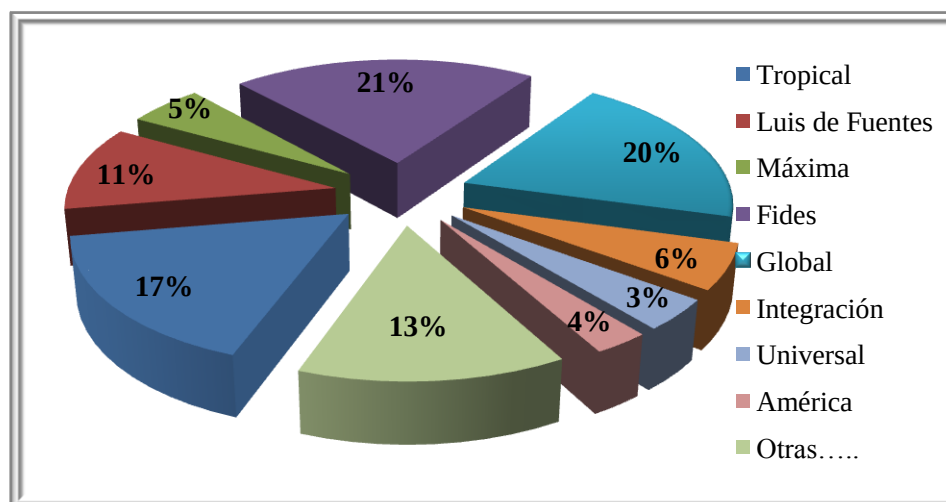
Teniendo en cuenta que es importante considerar la disponibilidad económica de los consumidores potenciales, se realizó esta pregunta para saber el monto que estarían dispuestos a pagar por 1 kilo de harina de papalisa, antes brindándoles información de que la harina de papalisa es más nutritiva que la de trigo, por lo tanto, una mayoría (42%) de familias respondieron que prefieren pagar un monto de entre 7 a 8Bs. por un empaque de harina de papalisa, seguidamente (41%) están las familias que respondieron que prefieren menos de 6 Bs., también se encuentran aquellas familias que prefieren pagar 9 a 10Bs. por un empaque, y pocas familias optan por pagar más de 10Bs. Por la compra de 1 empaque de 1 kilo de harina de papalisa.

GRÁFICO N° 15 CANAL DE TELEVISIÓN DE PREFERENCIA



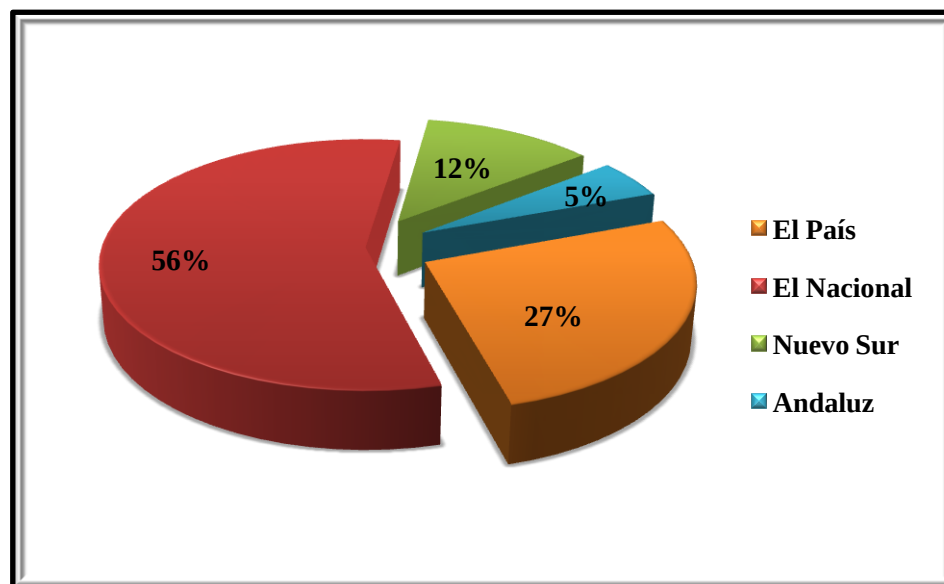
De acuerdo a la pregunta realizada, se puede observar que la mayoría de las familias encuestadas opina que su canal de preferencia es Unitel, seguidamente el canal de preferencia es Bolivisión escogida como favorito por (19%) las familias encuestadas, otro canal de mayor audiencia es el canal ATB elegido por otro porcentaje (15%) de familias y otros canales que tuvieron una menor relevancia están los canales de televisión Plus TV., Red Uno, Bolivia TV., Canal Universitario P.A.T. y otras.

GRÁFICO N° 16 PREFERENCIA FRECUENCIA DE RADIO



La mayoría de las familias (21%) respondieron que la frecuencia de radio de su preferencia es la radio Fides, seguidamente por preferencia (20%) la radio Global, otro porcentaje (17%) de familias prefieren escuchar la radio Tropical, y varias familias escogieron otras radios de su preferencia que obtuvieron un menor porcentaje como ser: Integración, Universal, América, y otras.

GRÁFICO N° 17 PREFERENCIA DE PERIÓDICOS



Un gran porcentaje (56%) de las familias se informan por medio del periódico nacional, seguidamente, otro porcentaje (27%) de familias escogieron como su periódico de preferencia el País, y una parte mínima se inclino por los periódicos de Andaluz y Nuevo Sur.

5.12. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

De la investigación realizada a una muestra representativa de las familias, se obtuvo las siguientes conclusiones:

- El 68% de las familias consume harina en grandes cantidades, lo que significa que hay un mercado para introducir nuestro producto, y por ende una demanda para el lanzamiento de nuestro producto, también se pudo

constatar que un 52% de las familias tarijeñas prefiere consumir harina empaquetada, este dato favorece ya que el producto que se ofrecerá al mercado tendrá una presentación de empaque.

- Otro punto relevante es que un 53% de las familias tarijeñas compra harina en gran cantidad para fiestas especiales (Todos Santos, Santa Anita y otros), esto significa mayor demanda de harina en estas fechas, y por consiguiente aumentar la producción.
- Se puede concluir también que un 75% de la familias encuestas consumen más harina de trigo que harina de maíz y otros, con un porcentaje del 49% refleja que la familias prefieren comprar la marca de harina Graciela Real que viene en presentaciones de paquetes de 1 kilo, esto muestra nuestra principal competencia que será la harina de paquete de 1 kilo Graciela Real que es importada del país vecino Argentina.
- El hecho de que un 40% de las familias encuestas compren harina de entre 1 a 3 veces por semana, tiene relación con el lugar de compra donde un 31% de familias prefiere comprar en el mercado campesino o mini supermercados. Este resultado será tomado en cuenta para distribuir nuestro producto.
- Existe una aceptación favorable por una gran parte de la familias que estarían dispuestas a consumir harina de papalisa, pero la mayoría de las familias encuestadas no están informadas acerca del beneficio que contiene la papalisa, para lo cual se concientizará a la población mediante volantes.
- El medio de comunicación televisivo mas por las familias tarijeñas es UNITEL, seguido por BOLIVISIÓN y ATB, con relación a los medios de comunicación radial están la radio FIDES seguida por la GLOBAL y la TROPICAL, finalmente otro medio de información que es más preferido por las familias es el periódico el NACIONAL. Información que será tomada en cuenta para la promoción del lanzamiento del producto.

- La hipótesis planteada fue aceptada con la pregunta planteada a las familias sobre los aspectos que más influyen en la decisión de compra. Las familias afirman que prefieren que el producto no sea tan costoso/caro, así también le dan importante a la calidad y al valor nutricional que contenga el producto, como también le atribuyen importancia al empaque y el lugar de disponibilidad.

5.13. PRESUPUESTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

CUADRO N° 8 DETALLE DEL PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

ACTIVIDAD	COSTO (Bs.)
Impresiones de encuestas	190
Transporte	50
Internet	10
Refrigerios	96
Mano de obra calificada (2.50 Bs. por encuesta)	953
TOTAL	1299

El total de la investigación de mercados se tomará en cuenta en la inversión diferida.

5.14. PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO

Entre los principales competidores de nuestro producto se encuentran:

CUADRO N° 9 COMPETENCIA DIRECTA E INDIRECTA

COMPETENCIA DIRECTA	COMPETENCIA INDIRECTA
Harina Blanca flor con una presentación en paquetes de 1 kilo	Harinas a granel ofertada por los pequeños molinos que existen en la ciudad de Tarija (VER ANEXO N° 5)
Harina Graciela Real con una presentación en paquetes de 1 kilo y 5 kilos.	EMAPA, MILKA, VIADA. Estas harinas vienen en presentaciones de 1 quintal.

Se desconoce la información exacta acerca de los volúmenes de producción de las harinas Blanca Flor, Graciela real, MILKA y VIADA por la razón de que manejan elevados volúmenes de producción y comercialización

Es importante mencionar también que la información que se tiene acerca de los volúmenes de producción de los molinos es en promedio mensual es de 80 quintales, en cuanto a EMAPA el promedio mensual de producción es de 30 mil quintales que se comercializa en todo el país.

5.15. RIESGOS Y OPORTUNIDADES EN EL MERCADO

Los riesgos y oportunidades al introducirnos a al mercado son los siguientes:

OPORTUNIDADES	RIESGOS
➤ Preocupación de las personas por el cuidado de la salud y los altos índices de enfermedades como obesidad y problemas cardiacos producidas por el excesivo consumo de grasas, carbohidratos y otros, hace que las personas están inclinadas hacia el	➤ La mayoría de las familias no comprenden bien los beneficios nutricionales de la harina de papalisa. ➤ El incremento inesperado del precio de la materia prima la papalisa ocasionados por fenómenos climáticos,

consumo de productos más saludable y nutritivos para una alimentación sana ➤ Escases de la producción de harina en la ciudad de Tarija, misma que ocasiona que haya una dependencia de la importación de harina del país vecino. ➤ Inexistencia de un producto novedoso en la industria alimenticia.	➤ El decremento del precio de la competencia. ➤ Control por parte del gobierno reduciendo el precio de la harina con la comercialización de harina de la empresa de apoyo a la producción de alimentos (EMAPA)
---	--

5.16. FUNCION DE MARKETING

En términos generales, el marketing es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales.

5.17. OBJETIVOS DE MARKETING

- Posicionar nuestro producto a través de campañas publicitarias, destacando la importancia del consumo de nuestro producto por su alto valor nutritivo para la alimentación de los integrantes de cada familia.
- Competir en el mercado de harinas empaquetadas comercializando nuestro producto en un punto de venta y distribuirlo en los mini-supermercados de los distritos más poblados
- Vender mensualmente más de 10000 empaques de un kilo de harina de papalisa.

5.18. CONSUMO APARENTE DEL MERCADO POTENCIAL

Se realiza una estimación del posible consumo aparente de harina por parte de las familias tarijeñas, considerando a las familias que **si** comprarían harina a base de papalisa que es mas nutritiva que las demás (información en base a la investigación de mercados), Al ser la harina de papalisa nueva en el mercado no cuenta con información sobre la demanda de la misma, es por esta razón que utilizamos la información sobre el consumo de harina de trigo.

Teniendo en cuenta también la frecuencia de consumo de la harina más consumida (trigo) en una semana, esto bajo el supuesto de que cada vez que compran harina en una semana es de 1 empaque. Clientes potenciales que están de acuerdo en adquirir harina de papalisa son **20880 familias**.

CUADRO N° 10 CÁLCULO DEL CONSUMO APARENTE SEMANAL DEL MERCADO POTENCIAL

CLIENTES POTENCIALES	% DE FRECUENCIA DE CONSUMO	CARACTERÍSTICAS	NÚMERO DE FAMILIAS	CONSUMO MEDIO	CONSUMO APARENTE
20880	37%	familias consumen menos de 1 vez a la semana	7726	0.5	3863
20880	40%	Familias consumen 1 a 3 veces a la semana	8352	2	16704
20880	20%	Familias consumen 4 a 6 veces a la semana	4176	5	20880
20880	3%	Familias consumen 7 o más por semana	626	7.5	4695
CONSUMO APARENTE SEMANAL					46142
CONSUMO APARENTE MENSUAL					184568

Después de haber realizado el cálculo correspondiente, se tiene que el consumo aparente semanal del mercado potencial es de 46142 paquetes de harina y 184568 paquetes mensualmente.

5.19. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DEL MERCADO META/ OBJETIVO

Con la información anterior del consumo aparente, continuamos con la estimación del mercado meta/objetivo. Pretendemos cubrir un 7% del mercado potencial (**20880 familias *0.07=1462 familias**), debido a las siguientes limitaciones:

- A la capacidad productiva de la maquinaria
- Provisión de materia prima
- Capacidad física de la fábrica
- Capital mínimo

CUADRO N° 11 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DEL MERCADO META/ OBJETIVO

SE PRETENDE CUBRIR UN 7% DEL MERCADO POTENCIAL	% DE FRECUENCIA DE CONSUMO	CARACTERÍSTICAS	NÚMERO DE FAMILIAS	CONSUMO MEDIO	DEMANDA ACTUAL
1462	37%	Familias consumen menos de 1 vez a la semana	541	0.5	270
1462	40%	Familias consumen 1 a 3 veces a la semana	585	2	1170
1462	20%	Familias consumen 4 a 6 veces a la semana	292,4	5	1462
1462	3%	Familias consumen 7 o más por semana	44	7.5	329
DEMANDA ACTUAL SEMANAL					3231
DEMANDA ACTUAL MENSUAL					12924
DEMANDA ACTUAL ANUAL					155089

La demanda actual del mercado objetivo es de 3231 empaques de 1 kilo de harina de papalisa por semana, 12924 empaques por mes y 155089 empaques al año.

5.20. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda para el corto, mediano y largo plazo se realiza en base al crecimiento poblacional, que según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) el crecimiento poblacional del departamento de Tarija por año es del 3.77%.

Para la proyección de la demanda se utilizó el método de estimación compuesto, la fórmula es la siguiente:

$$V_F = V_A (1+r)^n$$

Donde

V_F = Venta o Demanda futuras

V_A = Venta o demanda actual

r = Tasa de crecimiento periódico (%)

n = Tiempo

$$V_{2014} = 155089 (1+0.0377)^1 = 160936 \text{ kilos de harina de papalisa}$$

$$V_{2015} = 155089 (1+0.0377)^2 = 167003 \text{ kilos de harina de papalisa}$$

$$V_{2016} = 155089 (1+0.0377)^3 = 173299 \text{ kilos de harina de papalisa}$$

$$V_{2017} = 155089 (1+0.0377)^4 = 179832 \text{ kilos de harina de papalisa}$$

$$V_{2018} = 155089 (1+0.0377)^5 = 186612 \text{ kilos de harina de papalisa}$$

5.21. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias se refieren a la forma o camino que seguirá la empresa para alcanzar los objetivos previamente establecidos y al mismo tiempo lograr alguna ventaja frente a la competencia. Elegir la estrategia adecuada es fundamental para alcanzar el éxito empresarial, pues son las estrategias las que diferencian a las empresas de sus competidores.

5.21.1. Estrategia de enfoque de diferenciación

Nuestro producto harina de papalisa tiene una diferenciación con las demás harinas su valor nutricional, siendo un producto novedoso en el mercado y al ser la primera fábrica de harina de papalisa en la ciudad de Tarija, hace que las personas valoren el hecho de consumir un producto boliviano, aunque les cueste pagar unos cuantos centavos más, satisfaciendo la necesidad de alimentación de las familias.

5.21.2. Estrategia de enfoque

En este caso, concentraremos nuestros esfuerzos en atender bien a una parte del mercado potencial, en lugar de ir en busca de todo el mercado. Nos enfocaremos en el 7% del mercado potencial de las familias que se preocupan por mantener una alimentación nutritiva, tomaremos en cuenta a las familias que se encuentran a los alrededores de nuestro punto de venta (Mercado campesino).

5.21.3. Estrategias de integración hacia atrás

Esta estrategia se empleará para aumentar el control sobre nuestros proveedores, al percibir de que nuestros proveedores no cumplan con los pedidos y en caso de que incrementen el precio, para evitar este problema, existen otros lugares donde se produce papalisa, como por ejemplo el departamento de Chuquisaca y Cochabamba, lugares masivos de producción nacional de los cuales podríamos proveernos.

5.22. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Se realizó una segmentación geográfica, tomando como referencia los 13 distritos que hay en el área urbana de Tarija los mismos conformados por los distintos barrios, de manera que el mercado total está constituido por las 40941 familias que conforman el total de los 13 distritos, el mercado potencial conforman las 20880 familias que estarían dispuestas a comprar el producto y el mercado meta/objetivo al que llegaremos representa el 7% del mercado potencial que representa 1492 familias.

El mercado meta/objetivo tiene las siguientes características: familias que se preocupan por una alimentación sana, familias de ingresos bajos, medios y altos.

5.23. MARKETING MIX

El marketing mix es la conjunción de cuatro elementos básicos del marketing que están relacionados entre sí: producto/servicio, precio, plaza y promoción.

5.23.1. Producto

El producto que ofertaremos a nuestro mercado meta, será harina de papalisa cuidadosamente elaborada, de alta calidad, nutritivo saludable y novedoso, el producto tendrá las siguientes características:

- El empaque será de láminas de cartón, con un contenido de 1 kilo de harina de papalisa.
- El nombre del producto será “Doña Lisa”.
- Detrás del empaque estará impresa la tabla nutricional, contenido neto, fecha de vencimiento, etc.
- El logotipo será la imagen de una mujer cocinando , y el slogan será **DOÑA LISA “siempre lista para tus preparaciones”**

- En el producto también irá impreso el nombre de la fábrica que en este caso es:

GRÁFICO N°18 NOMBRE DE LA FÁBRICA



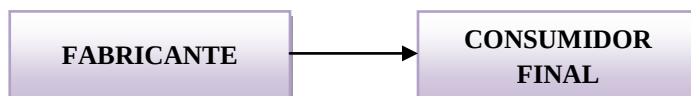
5.23.2. Precio

El precio de nuestro producto se fijó en base a los datos de la investigación de mercados y a los costos de producción. Los datos que se obtuvo en la investigación nos dieron la información de que la mayoría de las familias consideran adecuado pagar por 1 kilo de harina de papalisa un precio de 6 a 9 Bs., entonces consideramos un precio promedio de 7.50 Bs.

5.23.3. Plaza

La distribución del producto se hará directa e indirectamente. Para el canal directo se ha tomado la decisión de iniciar con un pinto de venta en la zona del mercado campesino, cabe mencionar que la venta del producto se realizará al por menor y mayor.

Canal Directo



Canal Indirecto

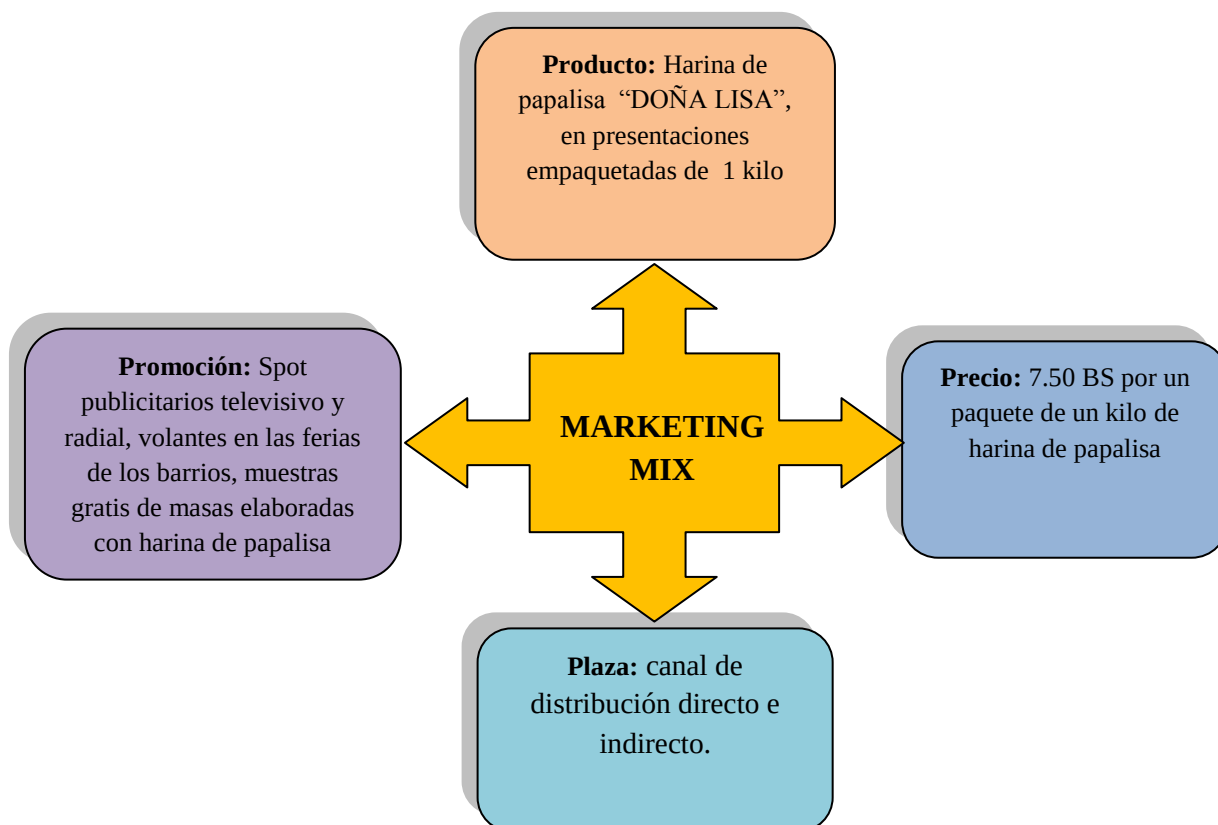


Para este canal, el producto será distribuido a los mini-supermercados de los diferentes distritos más poblados (Distritos 2, 5, 6, 8, 9 y 13). Cabe mencionar que el precio para los mini supermercados será de 6.50 Bs. por kilo, por la compra de 20 a mas paquetes de 1 kilo de harina de papalisa. La distribución para ambos canales estará a cargo del subgerente de ventas y un distribuidor.

5.23.4. Promoción

- **Publicidad:** Según resultados de la investigación de mercado, se hará conocer nuestro producto mediante spot publicitarios en el canal de televisión UNITEL y la frecuencia radial Fides a través de pases, los medios de comunicación preferidos por los encuestados. Además se entregará volantes en las ferias de los barrios y mercados con un contenido informativo de los atributos de nuestro producto, esto durante el primer mes del lanzamiento de nuestro producto.
- En el punto de venta por la compra mayor a 15 paquetes de harina de papalisa de 1 kilo se hará un descuento del 10%
- **Ventas personales:** En el punto de venta se otorgará muestras gratis de masas elaboradas con harina de papalisa gratis, para que el consumidor pruebe el producto, esto se lo realizará sábados y domingos durante 1 mes.

GRÁFICO N° 19 RESUMEN DE LAS 4P'S



5.24. PLAN DE VENTAS

Según la demanda proyectada para los próximos 5 años, se detalla el plan de ventas en unidades e ingresos. Para el plan de ventas en unidades monetarias se determinó en base al precio con factura calculado en el plan financiero.

CUADRO N° 12 PLAN DE VENTAS EN CANTIDADES Y UNIDADES MONETARIAS

PLAN DE VENTAS ANUALES EN UNIDADES					
PLAN DE VENTA DEL PRODUCTO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Harina de papalisa "DOÑA LISA"	160936	167003	173299	179832	186612

PLAN DE VENTAS ANUALES EN UNIDADES MONETARIAS (Bs.)					
PLAN DE VENTA DEL PRODUCTO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Harina de papalisa "DOÑA LISA"	1207020	1252523	1299743	1348740	1399590

5.25. PRESUPUESTO DE MARKETING

Para hacer conocer nuestro producto en el lanzamiento del mismo el presupuesto será el siguiente:

CUADRO N° 13 PRESUPUESTO DE MARKETING

PRESUPUESTO DE MARKETING		
PUBLICIDAD	CANTIDAD	COSTO MENSUAL (Bs.)
Canal UNITEL	3 pases al día	2000
Radio Fides	4 pases al día	1000
Volantes	4000 (100 por semana)	800
TOTAL COSTO DE MARKETING		3800

CAPÍTULO VI

PLAN DE PRODUCCIÓN

6.1. INTRODUCCIÓN

Es el área dedicada 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.

6.2. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

- Especificar el proceso de producción, seleccionado la maquinaria y equipos necesarios para el proceso, con el fin de optimizar los recursos y al mismo tiempo facilitar las actividades de producción.
- Producir harina de papalisa nutritiva y saludables con calidad e higiene y a un precio adecuado.
- Producir mensualmente más de 10000 empaques de 1 kilo de harina de papalisa.

6.3. INGENIERÍA DEL PRODUCTO

El producto que pretendemos ofertar al mercado es harina producida a base de papalisa, esto después de haber identificado sus cualidades nutritivas, adecuadas para mantener una alimentación sana.

Se considera las siguientes especificaciones:

GRÁFICO N° 20 LOGOTIPO Y MARCA DEL PRODUCTO “DOÑA LISA”



- **Definición:** El producto estará elaborado con el tubérculo de la papalisa, y con otro aditivo que permita que este producto se conserve en el tiempo.
- **Color:** El color de nuestro producto harina de papalisa será amarillento, esto debido a que la papalisa presenta una pulpa amarilla.
- **Empaque y forma de empaque:** El empaque en el cual se presentará nuestro producto será en bolsas de láminas de cartón, el empaque se muestra a continuación:

GRÁFICO N° 21 EMPAQUE DE LA HARINA DE PAPALISA



- **Valor nutricional:** La harina de papalisa contendrá el siguiente valor nutricional:

CUADRO N° 14 VALORES NUTRICIONALES (1 kilo)

VALOR NUTRICIONAL	(%)
Proteínas	14
Carbohidratos	12.5
Fibra	3
Ceniza	3.2
Hierro	0.5
Vitamina C	9.5
Calcio	2.8

6.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

Es la transformación de la papalisa (materia prima) en harina (producto final) a través del uso de la tecnología. A continuación se detalla el proceso productivo para la obtención de la harina de papalisa

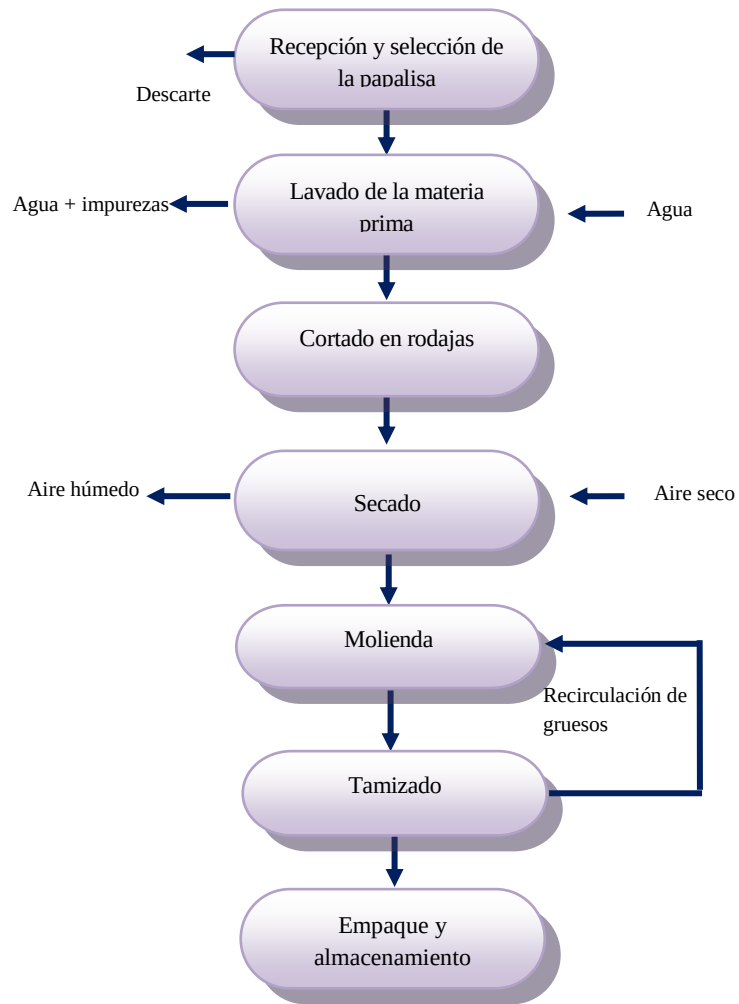
- **Recepción y selección de la papalisa:** La papalisa fresca se recibe en sacos que se pesan a su llegada a la fábrica se eliminan aquellas que estén en estado de descomposición.
- **Lavado de la papalisa:** El proceso de lavado se realiza colocando la papalisa previamente seleccionada en fuentes de gran magnitud de acero inoxidable debajo del grifo dejando caer agua potable, con la finalidad de eliminar sustancias indeseables como tierra, polvo, etc.
- **Escaldado:** El escaldado se realizará sometiendo a la papalisa a un tratamiento térmico hasta temperatura de ebullición 94° C, por un tiempo de 10 minutos con la finalidad de inactivar las enzimas y reducir la carga microbiana inicial.
- **Cortado en rodajas:** Una vez realizado el escaldado, se procede al cortado en rodajas con la ayuda de una máquina rodajadora, con la finalidad de obtener rodajas uniformes de un determinado espesor de manera que facilite el proceso de secado.
- **Secado:** Primero se procede al encendido del equipo sin carga alguna donde se lo deja por 15 min. aproximadamente hasta que logre alcanzar la temperatura adecuada. Posteriormente coloca las rodajas de la papalisa en las bandejas para luego ser introducidas a la maquina se secado. Es aquí donde la papalisa pierde un mínimo porcentaje de sus propiedades nutricionales.

- **Molienda:** Los trozos secos se muelen con un molino controlando el tiempo de molienda.
- **Tamizado:** Cuando se termina la molienda se debe proceder al tamizado del producto con la ayuda de un sistema de tamices de apertura de 1 mm., 0.50 mm., y 0.25mm.
- **Empaque y almacenamiento:** El empaque de la harina se hace en bolsas de láminas de cartón de 1 kilo. El almacenamiento se lo hará en un ambiente fresco y seco, para luego ser cargado al vehículo para su posterior traslado al punto de venta y su distribución a las tiendas comerciales.
- **Fin del proceso.**

El tipo de producción de nuestra fábrica es continua ya que a lo largo del tiempo solo se producirá un solo producto sin cambios el cual es la harina de papalisa de 1 kilo, como el producto es el mismo el proceso no sufre cambios seguidos y puede ser perfeccionado continuamente.

6.5. FLUJOGRAMA DEL PROCESO

GRÁFICO N° 22 FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA HARINA DE PAPALISA



6.6. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

Se ha seleccionado la maquinaria que con mayor eficiencia se adapta al proceso. Para el proceso de producción se necesitarán las máquinas que se detallan a continuación:

CUADRO N° 15 DESCRIPCIÓN DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO

MAQUINARIA Y EQUIPO PARA EL PROCESO DE PRODUCCION		
DETALLE	UTILIDAD	CAPACIDAD
Secador de bandejas	Este equipo se utilizará para efectuar el secado de la papalisa	2 quintales por hora
Balanza analítica digital	Esta balanza se utiliza para realizar un control en el proceso de secado, así como el peso de reactivos.	Capacidad máxima 100 kilos
Rodajador	El cortado en rodajas de la papalisa se realiza en este equipo	3 quintales por hora
Empacadora	Esta máquina sirve para empacar la harina de papalisa en empaques de bolsa de un kilo.	5 bolsa por minuto
Molino	Esta máquina se utiliza para el molido de la papalisa seca	4 quintales por hora
Sistema de Tamiz	Sirve para tamizar la harina y seleccionar los gránulos para volver a mandarlos a la molienda.	5 quintales por hora

6.7. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES

La materia prima para la elaboración de la harina de papalisa es la siguiente:

Proveedores negociables

Puesto a que la materia prima principal es la papalisa misma que se cosecha una vez al año (sembrada en el mes en septiembre y se cosecha en el mes abril), es por esta razón que se tratará de adquirir la máxima cantidad de papalisa durante esta época.

Cabe mencionar que la papalisa será almacenada en un ambiente fresco durante un año.

Nuestros proveedores son los agricultores que se encuentran en las distintas áreas rurales de Tarija que se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 16 PROVEEDORES DE LA MATERIA PRIMA

AGRICULTORES DE PRODUCCIÓN DE LA PAPALISA	CANTIDAD PRODUCIDA ANUALMENTE (T.M.)
El Puente	30
Calderillas	34
Los Pinos	36
Iscayachi	70
Carreras	35
TOTAL PRODUCCIÓN	205

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados del INIAF

Además es necesario proveernos del ácido ascórbico para darle un mayor tiempo de duración a la harina de papalisa.

MATERIA PRIMA	INSUMO
➤ Papalisa	➤ Ácido ascórbico sustancia que es necesaria para darle un mayor tiempo de duración la harina de papalisa ➤ Bolsas de láminas de cartón para el empaque del producto.

6.8. SISTEMA DE COMPRAS

Los requerimientos de materia prima necesarias para la producción de harina de papalisa dependen de la cantidad que se va a producir. Para saber cuánto de papalisa se necesita para la obtención de 1 kilo de harina de papalisa se realizó una experimentación en el laboratorio del Taller de Alimentos de la Universidad

Autónoma Juan Misael Saracho con la ayuda del Ing. Weimar Torrejón, haciendo uso de las máquinas necesarias para el proceso de su elaboración, en el experimento se probó con 3 kilos de papalisa para la elaboración de harina, el resultado fue la obtención de 1 kilo con 800 gramos de harina de papalisa, durante el proceso en el secado de la materia prima se perdió 1 kilo 200 gramos. Una vez obtenida la harina se agregó el ácido ascórbico para darle un periodo de duración de 2 años al producto, (para un kilo de harina se coloca 5 gramos de ácido ascórbico). **(VER ANEXO N° 6)**

Teniendo en cuenta que la papalisa se cultiva una vez al año en forma masiva, se realizará la compra en grandes cantidades una sola vez al año.

Como nuestro propósito es de producir 13411 kilos de harina por mes, se realiza el siguiente cálculo:

CUADRO N° 17 ESTIMACIÓN DE LA MATERIA PRIMA REQUERIDA

PRODUCCIÓN	MATERIA PRIMA E INSUMO REQUERIDO	
	Materia prima requerida anualmente	Insumo requerido mensualmente
Producción mensual: 13411 kilos	-----	67 kilos de ácido ascórbico Cada kilo a 15 Bs. Total 1005 Bs.
Producción anual: 160936 kilos	4235 quintales de papalisa Cada quintal a 100 Bs. Total 423516 Bs.	-----

Se necesitaría comprar también el material auxiliar para empacar nuestro producto y protegerlo, para de esta manera facilitar su manejo, transporte, almacenamiento y distribución hasta llegar al consumidor final, este material será de bolsa de láminas de cartón. A continuación se muestra el requerimiento mensual:

CUADRO N° 18 MATERIAL AUXILIAR PARA EL EMPAQUE

MATERIAL AUXILIAR	CANTIDAD MENSUAL	COSTO UNITARIO (Bs.)	COSTO MENSUAL (Bs.)
Bolsas de láminas de cartón	13411	0.30 Bs.	4023

6.9. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

La administración de inventario es un proceso de decisión en la provisión de almacenamiento, conservación y protección de incertidumbre en la oferta, demanda y precio, con el propósito de asegurar la productividad y luego la comercialización del producto terminado.

Considerando que los proveedores de la materia prima (papalisa), pueden retrasarse un máximo de 3 días para el tiempo de entrega, el pedido será el primer día de cada semana del mes de abril de cada año, para que las cantidades nos abastezcan todo un año, los costos de transporte correrán por cuenta del mismo proveedor.

Respecto al insumo necesario para el periodo de duración de la harina, el pedido se realizará cada 1º de cada mes, estos proveedores también correrán con los costos de transporte. Para el registro, control y valuación del inventario se utilizara el método P.E.P.S. (Primeros en Entrar Primeros en Salir), a través del uso del Kardex donde se registra las entradas, salidas y saldos, tanto en cantidades como en sus costos totales y costos unitarios

6.10. CAPACIDAD PRODUCTIVA

CUADRO N° 19 CAPACIDAD PRODUCTIVA POR MÁQUINA

MÁQUINA	CAPACIDAD DISPONIBLE DE MAQUINARIA	CAPACIDAD DISPONIBLE AL DÍA	PRODUCCIÓN REQUERIDA AL DÍA	CAPACIDAD UTILIZADA	% CAPACIDAD UTILIZADA	% CAPACIDAD RESTANTE
Rodajador	3 qq./ hora	1152 kilos o 24 qq.	864 kilos o 18qq.	864 kilos o 18qq.	75%	25%
Secador de bandejas	2 qq. /hora (x2)	1536 kilos o 32 qq.	864 kilos o 18qq.	864 kilos o 18qq.	56%	44%
Sistema de Tamiz	5 qq/ hora	1920kilos o 40 qq.	864 kilos o 18qq.	864 kilos o 18qq.	45%	55%
Molino	4 qq/ hora	1536 kilos o 32qq.	864 kilos o 18qq.	864 kilos o 18qq.	56%	44%
Empacadora	5 bolsas/minuto	2400 bolsas	864 bolsas	864 bolsas	36%	64%

La maquinaria trabajará de lunes a viernes 8 horas al día, el restante (sábado medio día) será para mantenimiento y reparación. Toda la maquinaria que implementaremos en la fábrica es apta para la producción de de harina de papalisa. Se tiene pensado a largo plazo adquirir nuevas máquinas para producir harina de papalisa en quintales, galletas, fideos a base de harina de papalisa.

6.11. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA FÁBRICA

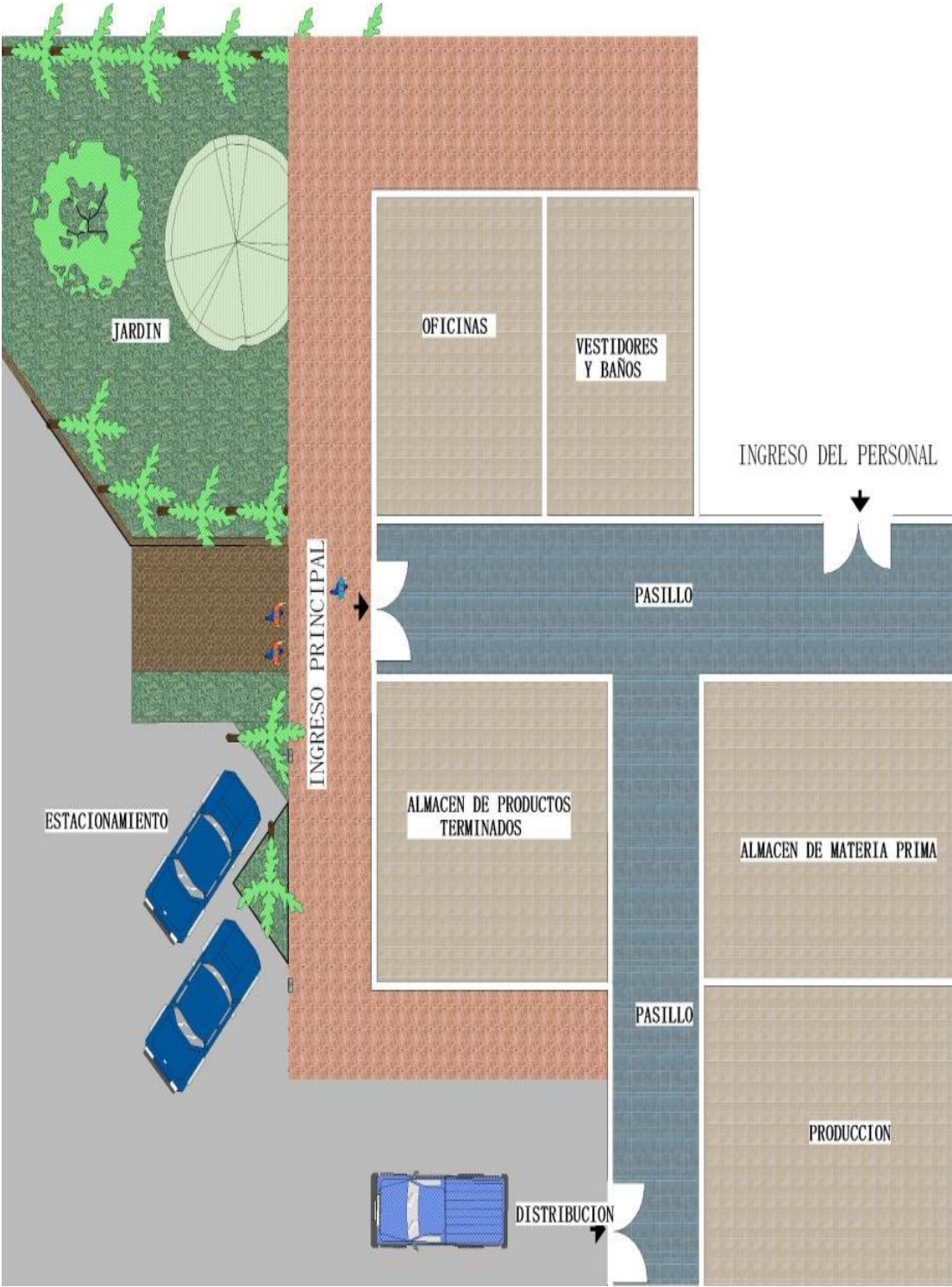
La distribución de la fábrica se establecerá de la siguiente manera:

- Almacén de materia prima
- Producción
- Almacén de productos terminados
- Oficinas
- Vestidores y baños

A continuación se describe cada una de las áreas que comprende la distribución de la fábrica:

- **Almacén de materia prima:** En esta área se almacenará la materia prima(papalisa), como también el insumo (ácido ascórbico) y el material auxiliar (bolsas de laminas de cartón), por tanto estará cerca de la entrada de la fábrica y cerca al área de producción
- **Producción:** En esta área se encuentran distribuidos los equipos para la producción de harina de papalisa, estableciendo los espacios necesarios, para cada máquina las cuales son rodajador, secador de bandejas, molino, tamizador, empacadora.
- **Almacén de productos terminados:** La función de esta área es la recepción y almacenaje de los productos terminados hasta su comercialización.
- **Oficina:** En la oficina se encuentra la gerencia General, recepción y sala de espera.
- **Vestidores y baños:** En esta área el personal podrá prepararse para iniciar las actividades, será el lugar donde se depositará el material de limpieza.

A continuación se presenta el plano del diseño y distribución de la fábrica FAHAPA S.R.L.



6.12. LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

La fábrica “FAHAPA S.R.L” (Fábrica de Harina de Papalisa), establecerá su planta procesadora en la barrio Tomatitas camino a Coimata, localizado en el departamento de Tarija, estableciéndose este sitio por su ubicación más cerca de la materia prima y de estar cerca del punto de venta (Mercado Campesino). Este bien inmueble será alquilado mismo que cuenta con los siguientes factores:

- Vivienda de 700 M², que puede ser apropiado para las especificaciones requeridas por la fábrica.
- Cuenta con todos los servicios básicos agua, luz, teléfono, etc.

6.13. CONTROL DE CALIDAD

El sistema de control de calidad estará a cargo del sub gerente del área de producción, el cual tendrá la capacidad suficiente para verificar la calidad del producto desde el ingreso de la materia prima hasta obtener el producto terminado para lo cual es necesario que realice las siguientes funciones:

- Verificar la calidad de la materia prima que se utilizará en el momento de la producción.
- Controlar de que cada empaque de harina tenga el peso exacto (1 kilo).
- Mantener un control de los inventarios y realizar una revisión periódica.
- Verificar la calidad del producto terminado, la presentación del empaque.

CAPÍTULO VII

PLAN DE ORGANIZACIÓN

7.1. INTRODUCCIÓN

La organización dentro de una empresa es importante porque aquí se defínela estructura organizacional, en función a los requerimientos de las demás áreas. A partir de estas, se establece el proceso de capacitación para la incorporación del nuevo personal a la fábrica de harina de papalisa “FAHAPA S.R.L.”. Así mismo se determina la descripción y especificación necesaria para cada puesto dentro de la misma, otro aspecto de relevancia tiene que ver con la parte jurídica que deberá adoptar la empresa para empezar con las actividades correspondientes.

7.2. OBJETIVOS DE ORGANIZACIÓN

- Reclutar al personal idóneo y eficiente para cada puesto de la fábrica “FAHAPA”.
- Definir responsabilidades de cada puesto laboral.
- Desarrollar un equipo de trabajo dentro de la empresa, que se encuentre comprometido con los objetivos a alcanzar.
- Determinar un buen ambiente de trabajo, donde los trabajadores sientan que sus esfuerzos son valorados como corresponde.

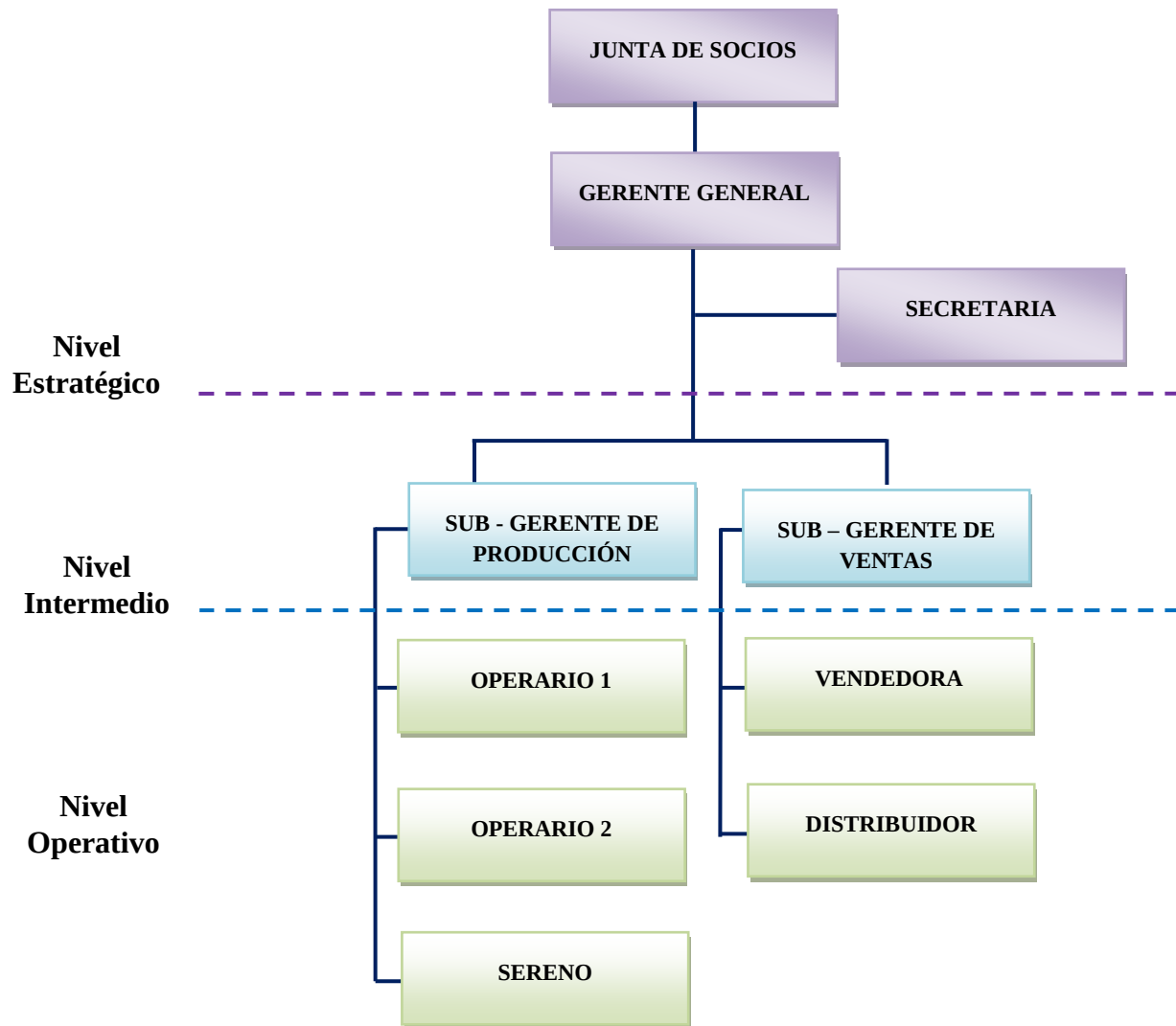
7.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional está conformada por el nivel estratégico, nivel intermedio y nivel operativo. Contando con 2 accionistas y 9 trabajadores.

En el nivel estratégico se encuentran la junta de socios, el gerente general y la secretaria. En el nivel intermedio se encuentran el sub-gerente de producción y el subgerente de ventas. En el nivel operativo se encuentran los obreros, vendedora, distribuidor y sereno.

En el siguiente gráfico se muestra el organigrama propuesto para la Fábrica “FAHAPA” S.R.L.

**GRÁFICO N° 23 ORGANIGRAMA PROPUESTO
FÁBRICA “FAHAPA S.R.L.”**



La estructura organizacional propuesta es de departamentalización por funciones, por que se agrupan las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales de la empresa, orientando a los trabajadores a desarrollar su actividad específica. Y

finalmente este tipo de organigrama es adecuado porque solo ofrecemos una sola línea de productos.

7.4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS O MANUAL DE FUNCIONES

El Manual de Organización y Funciones es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado y que sirve como guía para todo el personal.

A continuación se detalla las especificaciones y perfil de puestos, de tal forma que se encuentre a conformidad de las expectativas de cada puesto según las actividades de la fábrica.

El directorio estará conformado por los dos socios: Castro Margarita y Mallico Nicasio Maria

	MANUAL DE FUNCIONES	FÁBRICA DE HARINA DE PAPALISA
NOMBRE DEL CARGO: Gerente General DEPENDENCIA: Junta de Socios. REQUISITO: Licenciado en administración de Empresas, dominar los programas de computación (Word, Excel, power point, Conta SP, SPSS, etc.) EXPERIENCIA: 3 años de experiencia en cargos similares DESCRIPCIÓN: Persona que tiene el cometido de dirigir y liderar a la empresa desde el punto de vista técnico y ejecutivo. FUNCIONES: • Ofrecer su visión, análisis, propuestas estratégicas y asesorar a la junta de socios para la toma de decisiones. • Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las estrategias generales, de orden administrativo, Financiero y operativo de la misma. • Velar por la organización y buena marcha de la empresa.		

- Vigilar el buen desempeño de los trabajadores y hacer la mejor selección de los mismos.
- Implantar estrategias y la planificación en toda la empresa.

	MANUAL DE FUNCIONES	FÁBRICA DE HARINA DE PAPALISA
NOMBRE DEL CARGO: Secretaria DEPENDENCIA: Gerente General REQUISITO: Secretaria Ejecutiva, dominar los programas de computación (Word, Excel, power point, etc.) EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en cargos similares DESCRIPCIÓN: Persona que sirva de apoyo y coordinación para que los servicios administrativos y ejecutivos se desarrollen adecuadamente y eficiente dentro de la empresa. FUNCIONES: • Recibir, revisar, contestar, enviar y archivar la correspondencia y documentos de la empresa. • Llevar la agenda del gerente y anunciar a las personas que lo soliciten. • Contestar llamadas telefónicas. • Elaborar y presentar informes mensuales • Disposición a nuevas tareas asignadas.		

	MANUAL DE FUNCIONES	FÁBRICA DE HARINA DE PAPALISA
NOMBRE DEL CARGO: Sub – Gerente de Producción DEPENDENCIA: Gerente General REQUISITO: Ingeniero en Alimentos EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en cargos similares DESCRIPCIÓN: Persona que estará a cargo de dirigir y controlar las actividades de producción, responsable de verificar que los planes y programas de producción se realicen adecuadamente. FUNCIONES: • Dirigir y controlar todos los días el proceso productivo, verificando desde la calidad de la materia prima, hasta la obtención del producto final de acuerdo con las especificaciones. • Verificar que el producto terminado cumpla con los estándares de higiene y calidad. • Supervisar todo el proceso de producción de la harina y reportar al administrador cualquier problema o necesidad que surja. • Vigilar que el personal del área de producción realice eficazmente sus labores y despache adecuadamente el producto. • Hacer informes sobre los avances del proceso de producción.		

	MANUAL DE FUNCIONES	FÁBRICA DE HARINA DE PAPALISA
NOMBRE DEL CARGO: Sub - Gerente de ventas DEPENDENCIA: Gerente General REQUISITO: Técnico en Marketing EXPERIENCIA: 2 años de experiencia en cargos similares DESCRIPCIÓN: Persona a cargo de promocionar el producto, es decir, colocar el producto en tiempo y lugar adecuado para que sea adquirido por los consumidores finales. FUNCIONES: • Llevar un control estadístico de las ventas. • Determinar nuevos canales de comercialización para lograr un incremento en las ventas. • Proporcionar información al área de producción de las especificaciones del producto dependiendo de las preferencias del mercado. • Presentar informes periódicos al Gerente General sobre el desempeño y los alcances logrados.		

	MANUAL DE FUNCIONES	FÁBRICA DE HARINA DE PAPALISA
NOMBRE DEL CARGO: Operarios DEPENDENCIA: Gerente General REQUISITO: Ser Bachiller, tener conocimiento del manejo de máquinas EXPERIENCIA: 1 año de experiencia DESCRIPCIÓN: Son las personas encargados de realizar las actividades de producción dentro de la empresa, estas actividades comprenden el manejo y cuidado de las máquinas y equipos. FUNCIONES: • Transportar la materia prima y los insumos necesarios al área de producción para iniciar el proceso. • Vigilar el funcionamiento adecuado de cada máquina de acuerdo a su responsabilidad. • Acomodar los empaques en el almacén de de productos terminados.		

	MANUAL DE FUNCIONES	FÁBRICA DE HARINA DE PAPALISA
NOMBRE DEL CARGO: Vendedora DEPENDENCIA: Encargado de Ventas REQUISITO: Ser Bachiller, tener conocimiento en computación EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en ventas DESCRIPCIÓN: Persona apta para proporcionarle al cliente el gusto de ser atendido con cordialidad y amabilidad para posteriormente venderle el producto si así lo desea el comprador. FUNCIONES: • Vender diariamente el producto en buenas condiciones al por mayor y menor • Recibir y atender cordialmente al cliente • Realizar la limpieza del punto de venta • Llevar el control de la cantidad vendida por día. • Proporcionar al sub - gerente de ventas el informe sobre las ventas alcanzada.		

	MANUAL DE FUNCIONES	FÁBRICA DE HARINA DE PAPALISA
NOMBRE DEL CARGO: Distribuidor DEPENDENCIA: Encargado de Ventas REQUISITO: Mayor de edad de 23años, contar con licencia de conducir, conocimiento de los lugares de Tarija. EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en el cargo DESCRIPCIÓN: Persona responsable e idónea para llevar el producto al sucursal y a los comerciales mayoristas que requieran del producto. FUNCIONES: • Levantar pedidos de los intermediarios. • Llevar un control de la cantidad del producto colocados en el punto de venta. • Ofrecer el producto a comerciales de abarrotes que se encuentren en lugares estratégicos de la ciudad		

	MANUAL DE FUNCIONES	FÁBRICA DE HARINA DE PAPALISA
NOMBRE DEL CARGO: Sereno DEPENDENCIA: Gerente General REQUISITO: Mayor de edad de entre 38 – 50 años EXPERIENCIA: 1 año de experiencia en el cargo DESCRIPCIÓN: Persona responsable para la vigilancia y cuidado de toda la empresa FUNCIONES: • Velar por el cuidado de la fábrica		

7.5. PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL

El proceso de captación de personal para la Fábrica de Harina de Papalisa se hará a través de la siguiente manera:

- **Reclutamiento:** El método de reclutamiento de personal que utilizará la empresa será por diferentes fuentes como ser; avisos en periódico, radio también se buscara en los institutos de formación técnica y otras áreas de formación. Este proceso terminará con la recepción de las solicitudes de empleo y curriculum vitae de cada postulante al cargo.

- **Selección:** Una vez terminado el proceso de reclutamiento, los candidatos ingresan a la fase de selección de personal. Se realiza la recepción de solicitudes en fechas determinadas, luego se procede a la entrevista para analizar cuál es la persona que mejor cumple las condiciones definidas para la ejecución del cargo al que esta aspirando y finalmente se realizará un análisis comparativo de los conocimientos de cada postulante apto para cada cargo.

- **Contratación:** Ya seleccionada la persona idónea para ocupar el cargo se hace la contratación y la solicitud de la documentación necesaria, como; examen médico, fotos, copias de cedula de identidad, etc... Los beneficios que brindará la empresa a sus trabajadores será: el pago de aguinaldo y asegurarlos en la Caja Nacional de Salud.

- **Inducción:** Los socios darán una cálida bienvenida a la persona de nuevo ingreso a la empresa, luego se llevará a un recorrido de toda la fábrica. Se dará a conocer la misión visión y los valores de la empresa, mostrándoles a los trabajadores de que todos apuntamos hacia el mismo objetivo.

7.6. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La administración de sueldo y salarios permite fijar la escala salarial de cada trabajador que formará parte de la empresa, esto conforme al marco de ley vigente la legislación laboral. El pago salarial será proporcionado de manera digna y equitativa. La forma de registrar el pago y algunas retenciones como el aguinaldo y Caja Nacional Salud para cada trabajador, será mediante la planilla de sueldo y salarios. A continuación se detalla la planilla de sueldo y salarios del recurso humano que forma parte de la Fábrica de Harina de Papalisa (FAHAPA S.R.L.)

PLANILLA DE SUELDOS

CORRESPONDIENTE AL MES DE..... DEL 2013

EXPRESADO EN BOLIVIANOS (Bs.)

FÁBRICA DE HARINA DE PAPALISA

Barrio Tomatitas

Nº PATRONAL_____

N.I.T.:_____

Nº	OCUPACION QUE DESEMPEÑA	SEXO (F/M)	DÍAS PAGADOS MES	HORAS/DÍA PAGADAS	HABER BÁSICO	BONO DE ANTI-GUEDAD	BONOS			DOMINICALES		TOTAL GANADO	DESCUENTOS			TOTAL DESCUEN-TOS	LÍQUIDO PAGABLE
							MONTO PAGADO	BONO DE PRODUCCIÓN	OTROS BONOS	Nº DE DÍAS DOMINICALES	DOMINI-CALES		AFP 1,71%	C.N.S. 10%	AGUIN. 8,33%		
1	Gerente General	F	20	135	2700							2700	46,17	270	224,91	541,1	2.158,92
2	Secretaria	F	20	85	1700							1700	29,07	170	141,61	340,7	1359,32
3	Sub -Gerente de ventas	M	20	85	1700							1700	29,07	170	141,61	340,7	1359,32
4	Vendedora	F	20	75	1500							1500	25,65	150	124,95	300,6	1199,4
5	Sub Gerente de producción	M	20	125	2500							2500	42,75	250	208,25	501	1999
6	operario 1	M	20	75	1500							1500	25,65	150	124,95	300,6	1199,4
7	Operario 2	M	20	75	1500							1500	25,65	150	124,95	300,6	1199,4
8	Sereno	M	30	46,67	1400							1400	23,94	140	116,62	280,6	1119,44
9	Distribuidos	M	20	46,67	1400							1400	23,94	140	116,62	280,6	1119,44
TOTAL					14500							14500				2906	11.594,20

CAPÍTULO VIII

PLAN FINANCIERO

8.1. INTRODUCCIÓN

Este plan permite tener una versión cuantificada del proyecto, trazar objetivos, encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad y generar credibilidad ante los inversionistas. En resumen, puede decirse que es el mapa que contiene la dirección a seguir para alcanzar las metas en el plano económico.

8.2. OBJETIVOS DE FINANZAS

- Alcanzar una rentabilidad superior al 25%
- Recuperar la inversión en un periodo de tiempo no mayor a 5 años.
- Mantener una estabilidad económica.
- El beneficio / costo sea mayor a 1.

8.3. SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA

Es necesario que cada empresa cuente con un sistema de registro de operaciones que proporcione información sobre su situación financiera. Para que nuestra fábrica lleve una adecuada gestión, contará con un programa de software contable llamado CONTA SP.

8.3.1. Software Contable

Sistema de contabilidad “CONTA SP” cuenta con las siguientes características:

- **Bimonetario:** Lleva la contabilidad en moneda nacional (Bs.) y en moneda extranjera (\$us). Los estados financieros y libros contables pueden ser obtenidos en la moneda que se requiera.
- **Comprobantes:** 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.

- **Presupuesto:** Permite realizar un plan presupuestario en el que podrá identificar claramente cuáles son los conceptos de ingresos y egresos estimados por la empresa y, para luego ser comprado con lo ejecutado.
- **Exportación a Excel:** Permite llevar a Excel los estados financieros y libros contables de la forma que la información pueda ser utilizada fácilmente, además que genera automáticamente el registro contable con actualizaciones en \$us y UFVs
- **Cálculo y deducción automática del I.V.A:** Permite el cálculo y registro automático del I.V.A., función que 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.

8.4. CÁLCULO DE LOS COSTOS

Para el cálculo total de producción (CP), se consideró la clasificación de los costos según los elementos que la conforman, empezando con los cálculos de producción (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación), seguidamente se calculó los gastos operativos (gastos de administración, gastos de comercialización y otros gastos), esto con la finalidad de determinar el precio de venta y precio de venta con factura. A continuación se detallan los siguientes cálculos:

CUADRO N°21 MATERIA PRIMA Y MATERIAL DIRECTO MENSUAL

UNIDADES MENSUALES	13411 kilos de harina de papalisa “DOÑA LISA”			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD MENSUAL	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO (Bs.)	COSTO TOTAL MENSUAL (Bs.)
Papalisa	352	Quintal	100	35200
Ácido Ascórbico	67	kilos	15	1005
Bolsa de empaque	13411	Unidad	0.30	4023
TOTAL MATERIAL DIRECTO				40228

CUADRO N° 22 MANO DE OBRA DIRECTA MENSUAL

DESCRIPCIÓN	SALARIO MENSUAL (Bs.)
Jefe de producción	2500
Obrero 1	1500
Obrero 2	1500
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	5500

CUADRO N° 23 COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

DESCRIPCIÓN	TOTAL MES (Bs.)
Materiales indirectos	762
Mano de obra indirecta	4600
Servicios Básicos	680
Gastos de limpieza y mantenimiento de maquinas	240
Alquiler de fábrica	3000
Seguro de fábrica	400
Depreciación de máquinas y equipos	645
TOTAL CIF MENSUAL (*)	10327

(*) Los costos indirectos de fabricación se detallan el **ANEXO N° 7**

A continuación se determina el costo de producción total del producto harina de papalisa “DOÑA LISA”:

A través de la siguiente fórmula se calculará el costo de producción.

$$CP = M.D. + M.O.D. + C.I.F$$

Donde:

C.P. = Costo de Producción

M.D.= Material Directo

M.O.D.= Mano de Obra Directa

C.I.F.= Costos Indirectos de Fabricación

CUADRO N° 24 COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL MENSUAL

UNIDADES MENSUAL	13411 EMPAQUES
DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL TOTAL (Bs.)
Material Directo	40228
Mano De Obra Directa	5500
Costos Indirectos de Fabricación	10327
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL	56055

El costo de producción total para 13411 kilos de harina de papalisa para un mes es de **56055 Bs.**

A continuación se proyectará los costos de producción para los siguientes 5 años, se trabajará con los resultados proyectados de Materia Prima, Mano de Obra y Costos Indirectos de Fabricación (**ANEXO N° 8**).

CUADRO N° 25 COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADO

UNIDADES DE PRODUCCIÓN ANUAL	160936	167003	173299	179832	186612
DESCRIPCIÓN	AÑO 2014 (Bs.)	AÑO 2015 (Bs.)	AÑO 2016 (Bs.)	AÑO 2017 (Bs.)	AÑO 2018 (Bs.)
Material Directo	483872	502108	521030	540677	561063
Mano de Obra Directa	66000	66000	66000	66000	66000
Costos Indirectos de Fabricación	86098	77838	77858	77878	77898
COSTO DE PRODUCCIÓN	635970	645946	664888	684555	704961

8.5.GASTOS OPERATIVOS

Los gastos operativos comprenden: los gastos de ventas y los gastos de administración, lo mismos se proyectaron para los siguientes años **(VER ANEXO N° 9)**. A continuación se detalla los gastos de administración y de ventas mensuales.

CUADRO N° 26 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN MENSUAL

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN MENSUAL	
DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL (Bs.)
Insumo de oficina	100
Sueldos de administración	4400
Depreciación de muebles y enseres de oficina	240
TOTAL GASTO DE ADMINISTRACIÓN	4740

CUADRO N° 27 GASTOS DE VENTAS MENSUALES

GASTOS DE VENTAS MENSUALES	
DESCRIPCIÓN	TOTAL MENSUAL (Bs.)
Sueldos de ventas	3200
Depreciación de vehículo	1624
Depreciación de muebles y enseres de ventas	18
Gastos de publicidad	3800
Alquiler de sucursal	2000
Lubricantes y combustible	200
TOTAL GASTOS DE VENTAS	10842

El total del gasto operativo (Gasto de Administración y Gasto de Venta) mensual es de 15582 Bs

8.6. COSTO TOTAL Y UNITARIO DE PRODUCCIÓN

A continuación se calcula el costo de producción total para determinar el costo unitario y finalmente calcular el precio de venta por empaque de 1 kilo de harina de papalisa.

8.7. COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN

Costo Total de Producción **(C.T.P)**

Costo de Producción **(C.P.)**

Gasto Operativo **(G.O.)**

Costo Total Unitario **(C.T. Unitario)**

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

$$\mathbf{C.T.P. = 56055 + 15582}$$

$$\mathbf{C.T.P. = 71637 \text{ Bs.}}$$

8.7.1. Costo total unitario

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

$$\mathbf{C.T. \text{ Unitario} = \frac{71637}{13411}}$$

$$\mathbf{C.T. \text{ Unitario} = 5.34 \text{ Bs. Por un empaque de 1 kilo}}$$

8.8. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA

El precio de un producto constituye un determinante esencial de la demanda del mercado, este afecta a la posición competitiva de la empresa y a su participación en el mercado. Seguidamente se detalla el precio de venta unitario y el precio de venta con factura.

8.8.1. Precio de venta unitario

$$\mathbf{P.V._u = C.T. \text{ Unitario} + (1 + 25\%)}$$

$$\mathbf{P.V._u = 5.34 + (1 + 25\%)}$$

$$\mathbf{P.V._u = 6.59 \text{ Bs. Por un empaque de 1 kilo}}$$

8.8.2. Precio de venta con factura

$$\mathbf{P.V.F. = P.V._u + (P.V._u * I.V.A.)}$$

$$\mathbf{P.V.F = 6.59 + (6.59 * 0.13)}$$

$$\mathbf{P.V.F = 7.47 \text{ Bs}}$$

El precio de venta con factura final es de 7.50 Bs, por tanto el precio final para el consumidor por cada empaque de un kilo de harina de papalisa es de 7.50 Bs.

8.9. PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida. Es el que nos permite saber a partir de qué cantidad de ventas empezamos a generar utilidades. Para ello es necesario contar con el cálculo de los costos fijos y costos variables (**VER ANEXO N° 10**). Seguidamente se detalla el cálculo del punto de equilibrio:

Donde:

Q = Cantidad producida en el año 1 = 160936

CF = Costo Fijo = 237015

CV = Costo Variable = 549872

C_U = Costo variable unitario = (549872 / 160936) = 3.42

P_U = Precio de venta unitario = 6.59

$$PE_Q = \frac{CF}{P - C_v}$$

$$PE_Q = \frac{237015}{6.59 - 3.42} = 74781.22 \approx \mathbf{74781} \text{ kilos de harina, al año}$$

$$PE_S = \frac{CF}{1 - \frac{C_v}{P}}$$

$$PE_S = \frac{237015}{1 - \frac{3.42}{6.59}}$$

$$PE_S = \mathbf{492722} \text{ Bs. al año}$$

Con el volumen de producción de 74781 empaques de 1 kilo de harina de papalisa que expresado en unidades monetarias es 492722 Bs., es el punto de equilibrio donde nuestra fábrica no gana ni pierde. Por lo tanto para que la fábrica genere utilidades tendrá que producir por encima de 74781 kilos de harina de papalisa (**PE_Q**).

8.10. ESTADO DE RESULTADOS

Para determinar el estado de resultados, primeramente se proyectaron los ingresos, los costos fijos y los costos variables (**VER ANEXO N° 10**). El estado de resultados de la Fábrica de Harina de Papalisa “DOÑA LISA”, muestra el resultado económico de la operación, prevista para los 5 años que comprende el proyecto.

CUADRO N° 28 ESTADO DE RESULTADOS DE FAHAPA S.R.L.

ESTADO DE RESULTADOS (sin IVA - en Bs.)						
		AÑOS				
N°	DESCRIPCIÓN	2014	2015	2016	2017	2018
1	INGRESO TOTAL	1060568	1100550	1142040	1185093	1229773
	Venta del producto	1060568	1100550	1142040	1185093	1229773
2	COSTO TOTAL (a+b)	786837	796793	815715	835362	855748
	a. Costo Fijo	236965	228685	228685	228685	228685
	Materiales indirectos	9144	864	864	864	864
	Mano de obra indirecta	20000	20000	20000	20000	20000
	Servicios Básicos	8160	8160	8160	8160	8160
	Gastos de limpieza y mantenimiento de máquinas	260	260	260	260	260
	Alquiler de fábrica	36000	36000	36000	36000	36000
	Seguro de fábrica	4800	4800	4800	4800	4800
	Gastos de ventas	67106	67106	67106	67106	67106
	Gastos de administración	56882	56882	56882	56882	56882
	Depreciaciones	32327	32327	32327	32327	32327
	Amortización Diferida	1286	1286	1286	1286	1286
	Patentes e impuestos	1000	1000	1000	1000	1000
	b. Costo Variable	549872	568108	587030	606677	627063
	Materia Prima	423516	439482	456050	473242	491084
	Materiales Directos	60356	62626	64980	67435	69979
	Mano de Obra directa	66000	66000	66000	66000	66000
3	UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS (1-2)	273731	303757	326325	349731	374025
4	Impuesto a las Transacciones	36211	-----	-----	-----	-----
5	UTILIDAD IMPONIBLE (3-4)	237520	303757	326325	349731	374025
6	IMPUESTOS A LAS UTILIDADES (25%)	59380	75939	81581	87433	93506
7	UTILIDAD CONTABLE (5-6)	178140	227818	244744	262298	280519

Se determinó el estado de resultados sin tomar en cuenta el I.V.A. por el hecho de no ser un ingreso para la empresa sino para el estado. Finalmente se puede decir que la

empresa es rentable pues genera utilidades, lo cual significa que se puede invertir en este proyecto.

8.11. ESTRUCTURA DE INVERSIONES

8.11.1. Inversiones

Comprende la adquisición de todos los activos fijos (tangibles) y diferidos (intangibles), necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

La producción de bienes y servicios requiere de la utilización de diversos factores, entre ellos el capital donde incluimos todos los factores durables de producción (maquinaria, equipos, muebles y enseres, etc.). La inversión es el flujo del producto destinado al aumento del stock de capital.

8.11.1.1. Inversiones fijas

Es la incorporación al aparato productivo de bienes destinados a aumentar la capacidad global de la producción, se caracteriza por su materialidad (se puede ver y tocar). En las siguientes tablas se presenta toda la estructura de la inversión fija.

CUADRO N° 29 INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO

MAQUINARIA Y EQUIPO			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Bs.)	COSTO TOTAL (Bs.)
Secador de bandejas	2	8352	16704
Balanza analítica digital	1	1253	1253
Molino	1	12528	12528
Sistema de Tamiz	1	6612	6612
Rodajador	2	5429	10858
Empacadora	1	13920	13920
TOTAL INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO			61875

CUADRO N° 30 INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA

EQUIPO DE OFICINA			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Bs.)	COSTO TOTAL (Bs.)
Línea de Teléfono	1	6960	6960
Gabeteros	3	800	2400
Escritorios	4	850	3400
Juego de Living de 6 sillas	1	2100	2100
Sillas ejecutivas	3	200	600
TOTAL INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES			15460

CUADRO N° 31 INVERSIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN

EQUIPO DE COMPUTACIÓN			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (BS.)	COSTO TOTAL (Bs.)
Equipo de computación	3	4454	13362
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN			13362

CUADRO N° 32 INVERSIÓN MUEBLES Y ENSERES DE VENTAS

MUEBLES Y ENSERES DE VENTAS			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Bs.)	COSTO TOTAL (Bs.)
Mostrador	2	1000	2000
Silla	4	45	180
TOTAL INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES COMERCIALIZACIÓN			2180

CUADRO N° 33 INVERSIÓN EN VEHÍCULO

VEHÍCULO	
DETALLE	COSTO TOTAL (Bs.)
1 camioneta marca NISSAN	97440
TOTAL INVERSIÓN EN VEHÍCULO	97440

El total de la inversión fija asciende a un monto de **190317 Bs.**

8.11.1.2. Inversiones diferidas

Se caracteriza por su inmaterialidad y son derechos y servicios adquiridos para el estudio e implementación de la empresa, no están sujetos a desgaste físico. Usualmente está conformada por Trabajos de investigación y estudios, gastos de organización y supervisión, gastos de puesta en marcha de la planta, gastos de administración, intereses, gastos de asistencia técnica, capacitación de personal, imprevistos, gastos en patentes y licencias, etc.

Nuestra inversión diferida se representa de la siguiente forma:

CUADRO N° 34 INVERSIÓN DIFERIDA

INVERSIÓN DIFERIDA	
DETALLE	COSTO TOTAL (Bs.)
Constitución de la empresa	297
Licencia y permiso	830
Instalación de teléfono	185
Gastos de reclutamiento	317
Gastos en investigación de mercado (*)	1299
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	2928

(*) Los gastos de investigación de mercado se muestran en el **Cuadro N° 8**

8.11.1.3. Capital de trabajo

El Capital de Trabajo considera aquellos recursos que requiere el Proyecto para atender las operaciones de producción y comercialización de nuestro producto y contempla el monto de dinero que se precisa para dar inicio al ciclo productivo del proyecto en su fase de funcionamiento. El capital de trabajo está compuesto por los **Costos de Producción, Gastos de Administración y Gastos de Ventas**, los cuales se detallan a continuación:

CUADRO N° 35 CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO	
DESCRIPCIÓN	TOTAL MENSUAL (Bs.)
COSTO DE PRODUCCIÓN	56055
Material Directo	40228
Mano De Obra Directa	5500
Costos Indirectos de Fabricación	10327
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	4500
Insumo de oficina	100
Sueldos de administración	4400
GASTOS DE VENTAS	13000
Sueldos de ventas	3200
Gastos de publicidad	3800
Alquiler de sucursal	2000
Lubricantes y combustible	200
Gastos de marketing	3800
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	73555

(*) Los gastos de marketing se detallan en el **Cuadro N° 13**

El resumen de la estructura de inversión se desglosa de la siguiente forma:

CUADRO N° 36 ESTRUCTURA DE INVERSIÓN

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN		
DETALLE	COSTO TOTAL (Bs.)	PORCENTAJE (%)
Inversión Fija	190317	71%
Inversión Diferida	2928	1%
Capital de Trabajo	73555	28%
TOTAL INVERSIÓN	266800	100%

8.12. FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El plan de negocios no será útil si no cuenta con financiamiento, por lo tanto, la inversión total de la fábrica FAHAPA S.R.L. siendo una Sociedad de Responsabilidad Limitada según el Art. 198 (Capital en cuotas de igual valor) del código de comercio, el capital social estará dividido en cuotas de igual valor que serán de cien pesos bolivianos o múltiplos de cien y según el Art. 200 (Aportaciones en dinero y en especie) los aportes en dinero y en especie deben pagarse íntegramente al constituirse la sociedad, el proyecto será financiado de la siguiente manera:

SOCIAS	APORTE (Bs.)
Castro Mancilla Margarita	133400
Mallco Nicasio Maria Eugenia	133400
TOTAL CAPITAL	266800

CUADRO N° 37 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

N°	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	
	DETALLE	MONTO TOTAL (Bs.)
1	Inversión Fija	190317
	Maquinaria y Equipo	61875
	Muebles y enseres de ventas	2180
	Muebles y enseres de oficina	15460
	Equipo de Computación	13362
	Vehículo	97440
2	Inversión Diferida	2928
	Constitución de la empresa	297
	Licencia y permiso	830
	Instalación de teléfono	185
	Gastos de reclutamiento	235
	Gastos en investigación de mercado	1299
3	Capital de Trabajo	75437
	INVERSIÓN TOTAL (1+2+3)	266800

8.13. BALANCE DE APERTURA

El balance inicial se realiza al momento de iniciar una empresa, donde se registran activos, pasivo y patrimonio con que se constituye e inician operaciones. El balance general de la fábrica FAHAPA S.R.L. se detalla a continuación:

“FAHAPA S.R.L”
BALANCE DE APERTURA
 Practicado al 15 de Marzo de 2014
 (Expresado en bolivianos)

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE

Caja	75437
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	75437

PASIVO	
Pasivo Circulante	0
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	0

ACTIVO NO CIRCULANTE

ACTIVO FIJO

Maquinaria y Equipo	61875
Vehículo	97440
Muebles y Enseres	17640
Equipo de Computación	13362
TOTAL ACTIVO FIJO	190317

PATRIMONIO	
Capital Social	266800
TOTAL PATRIMONIO	266800

ACTIVO INTANGIBLE

Constitución de La Empresa	297
Licencia Y Permiso	830
Instalación de Teléfono	185
Gastos de Reclutamiento	317
Gastos en Investigación De Mercado	1299
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE	2928

TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE **193163**

TOTAL ACTIVO **266800**

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO **266800**



Ricardo Ojoni Sossa
CONTADOR GENERAL

Tarija, 01 de Marzo del 2014

Margarita Castro M.
REPRESENTANTE LEGAL

8.14. FLUJOS DE CAJA

CUADRO N° 38 FLUJO DE CAJA CON I.V.A.

FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS						
DETALLE	(AÑO 0)	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
A. Total De Ingresos Efectivos:	0	1207020	1252523	1299743	1348740	1629217
Ventas (P* Q)		1207020	1252523	1299743	1348740	1399590
Valor Residual						157990
Capital de Trabajo						527567
B. Total de Egresos Efectivos:		1107536	1114228	1144929	1176794	1239713
A) Inversión Total:	266800					
Inversión Fija	190317					
Inversión Diferida	2928					
Capital de Trabajo	75437					
B) Costo Total Efectivo Prod.:		868287	887643	906565	926212	946598
B.1) Costos de Producción		766887	766843	785765	805412	825798
Costos Variables		549872	568108	587030	606677	627063
Costos Fijos		217015	198735	198735	198735	198735
B.2) Gastos de Operación		101400	120800	120800	120800	120800
Gastos de Administración		54000	54000	54000	54000	54000
Gastos de Ventas		47400	66800	66800	66800	66800
C) Impuestos Nacionales:		239249	226585	238364	250582	293115
Pago del I.V.A. (*)		143658	150646	156783	163149	199609
I.T. (*)		36211				
I.U.E. (25%)		59380	75939	81581	87433	93506
FLUJO DE CAJA (A - B)	-266800	99484	138295	154814	171946	389504
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-266800	93694	122665	129325	135276	288601

(*) La determinación del pago del I.V.A y el pago del I.T. se detalla en el **ANEXO N° 11.**

8.15. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO

Los indicadores de rentabilidad nos permitirá evaluar la rentabilidad de la Fábrica de Harina de Papalisa, a través de la aplicación de métodos como el **VAN** (Valor Actual Neto) y la **TIR** (Tasa Interna de Retorno) y el **PR** (Periodo de Recuperación).

8.15.1. Costo de Capital

Este 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 Harina de Papalisa. Por lo tanto, para determinar el costo de capital, se tomo en cuenta la tasa de interés pasiva 6.18 % de depósito a plazo fijo a 360 días que está pagando la Cooperativa Magisterio Rural.

8.15.2. Valor Actual Neto (VAN)

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

El resultado del VAN es de **358539 Bs.**, siendo este resultado positivo, lo que representa el dinero que se tiene disponible después de haber recuperado la inversión, por lo tanto como el VAN es mayor a “0” se puede decir con certeza que el plan de negocio es viable.

8.15.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

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

La TIR de la Fábrica FAHAPA es de **40%** lo cual es superior al costo de capital por lo tanto el nuevo proyecto es aceptado.

8.16. BENEFICIO /COSTO

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

$$\text{Beneficio/ Costo} = \frac{\text{VAN}}{\text{INVERSIÓN}}$$

$$\text{Beneficio/ Costo} = \frac{358539}{266800}$$

$$\text{Beneficio/ Costo} = \mathbf{1.34 \text{ Bs.}}$$

En relación al beneficio costo el resultado es de 1.34 Bs. lo que quiere decir que es mayor a 1, por lo tanto el beneficio es mayor al costo, se puede concluir que por cada 1 Bs. que se invierta en la fábrica se obtendrá 0.34 Bs.

8.17. PERIODO DE RECUPERACIÓN

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

FLUJO DE CAJA TOTAL (Bs.)						
	AÑO 0	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2016
FLUJO DE CAJA (A - B)	-266800	99484	138295	154814	171946	389504
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-266800	93694	122665	129325	135276	288601

Periodo de recuperación

$$PR = n + \frac{FC. acum.}{Fc Act. 2014}$$

Donde:

n : Año anterior al periodo de recuperación.

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

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

$$PR = 2 + \frac{50441}{129325}$$

$$PR = 2.39$$

Se recupera la inversión en un periodo de 2 años y 5 meses aproximadamente.

8.18. DIVIDENDOS

En el consejo anual de socios se definirá si se retendrá un porcentaje para la reinversión dentro de la empresa, o de lo contrario las utilidades serán divididas entre las dos socias. Según el testimonio (**ANEXO N° 12**) de constitución en la clausula décima sexta se determinó que se deducirá el 5% cada año de las utilidades

en calidad de reserva legal quedando de este modo el 95% el cual será dividido entre los socios en forma equitativa que se detalla a continuación.

ACCIONISTA	AÑO 2014 (Bs.)	AÑO 2015 (Bs.)	AÑO 2016 (Bs.)	AÑO 2017 (Bs.)	AÑO 2018 (Bs.)
Castro Mancilla Margarita	84617	108214	116253	124592	133247
Mallco Nicasio María Eugenia	84617	108214	116253	124592	133247

8.19. RENTABILIDAD NETA

Considerando el costo de capital del proyecto que es de 6.18%, y una TIR de 41% se puede calcular la rentabilidad neta del proyecto en cuestión entonces la rentabilidad neta del proyecto es de:

$$R_n = TIR - k$$

$$R_n = 40\% - 6.18\% = 33.82\% \approx 34\%$$

CAPÍTULO IX

MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

9.1. MARCO JURÍDICO PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

La selección de la forma jurídica determinará como la empresa funcionará desde el punto de vista legal y de acuerdo al tipo de actividad que se pretende desarrollar. La Fábrica de Harina de Papalisa se constituirá como una empresa de sociedad de responsabilidad limitada, el capital estará conformado por el aporte de cinco socios en monto iguales.

Los pasos para la formalización de la empresa se muestra en el siguiente gráfico:



1) FUNDEMPRESA

Requisitos:

- ☞ Formulario de Declaración Jurada No 0020 de FUNDEMPRESA debidamente llenado
- ☞ Testimonio de Escritura Pública de Constitución (Original o copia legalizada legible)

- ☞ Testimonio de Poder del Representante legal (Original o copia legalizada legible)
- ☞ Publicación del resumen del Testimonio de Constitución
- ☞ Balance de Apertura sellado por el Colegio de Contadores y/o Auditores con la solvencia profesional original respectiva
- ☞ Acta de fundación y estatutos vigentes (2 ejemplares)
- ☞ Certificado de depósito (mínimo con 25% del capital suscrito)
- ☞ Acta de nombramiento de un director provisional.

2) SIN (Servicio de Impuestos Nacionales)

Requisitos:

- ☞ Solicitud de inscripción
- ☞ Fotocopia de constitución o testimonio ()
- ☞ Publicación de la escritura de constitución o testimonio
- ☞ Fotocopia legalizada del poder que se confiere al representante legal
- ☞ Fotocopia del carnet de identidad de los socios
- ☞ Fotocopia CI. Del Gerente o representante legal.
- ☞ Fotocopia de factura de luz del domicilio de la sociedad
- ☞ Fotocopia de factura de luz del domicilio del representante legal o gerente
- ☞ Balance de apertura
- ☞ Solvencia del profesional que elabora el balance
- ☞ Fotocopia de la factura del Balance
- ☞ Formulario 4589-1

3) GOBIERNO MUNICIPAL

Requisitos:

- ☞ Cédula de Identidad, RUN o RIN y fotocopia.

- ☞ Fotocopia del NIT o Inscripción del Régimen Simplificado.
- ☞ Croquis de distribución de ambientes del local.
- ☞ Última factura de luz local.
- ☞ Recabar y llenar el Formulario Único de Licencias de Funcionamiento (FULF).
- ☞ Recabar y llenar el Formulario 401 en caso de no contar con el Padrón Municipal del Contribuyente.
- ☞ Recabar y llenar el Formulario 402, si cuenta con el Padrón Municipal del Contribuyente.

4) 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:

- ☞ Formulario AVC 01 (llenado).
- ☞ Formulario AVC-02 (vacío).
- ☞ RCI-1A (llenado las 2 primeras filas y el mes).
- ☞ Carta de solicitud.
- ☞ Fotocopia C. I. Representante Legal.
- ☞ Fotocopia NIT.
- ☞ Balance de Apertura Aprobado y Sellado por el SIN*.
- ☞ Testimonio de Constitución si es en Sociedad.
- ☞ Planilla de Haberes original y copia.
- ☞ Nómina de Personal con fecha de nacimiento.
- ☞ Croquis de ubicación de la Empresa.

*En caso de no contar con el balance de apertura, también se admite el balance de gestión.

5) AFPs (Aporte al Fondo de Pensiones)

Las Administradoras de Fondos de Pensiones son las encargadas de administrar los recursos de los trabajadores cuando los mismos lleguen a una edad avanzada. 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.

Requisitos:

- ☞ Llenar Formulario de Inscripción del Empleador.
- ☞ Fotocopia del NIT.
- ☞ Fotocopia del Documento de Identidad del Representante Legal.

6) 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:

- ☞ Llenado de Declaración Jurada (Formulario Único de Registro de Empleadores original y una copia).
- ☞ Última Planilla Salarial de los Trabajadores.

- ☞ Boleta de Depósito de Bs. 50 (Cincuenta Bolivianos 00/100) en la cuenta N° 201-0448901-3-85 del Banco de Crédito de Bolivia a nombre del Ministerio de Trabajo.

9.2. MARCO JURÍDICO IMPOSITIVO

Este marco supone un recorte de los beneficios que tiene la empresa, la empresa pagará los siguientes impuestos. De conformidad a la constitución política de la república de Bolivia los bolivianos tenemos como deber fundamental contribuir en proporción a nuestra capacidad económica, al sostenimiento de los servicios públicos. Los impuestos son de carácter nacional y municipal.

En el momento de inscribirse al SIN y obtener su Número de Identificación Tributaria (NIT), el SIN incluye los impuestos que debe pagar en lo sucesivo la empresa, conforme a la naturaleza de la misma. Los cuales se detallan a continuación los más importantes.

- ☞ **Impuesto al Valor Agregado (IVA)**, este se acredita con el Crédito fiscal IVA y se debita con el Débito Fiscal IVA que equivale al 13% de todas las transacciones de la empresa.
- ☞ **Impuesto a las Transacciones (IT)**.- este es equivalente al 3% del total de las ventas de la empresa este es de pago obligatorio pero puede ser compensado con el IUE; según normativa vigente.
- ☞ **Impuesto a las Utilidades Empresariales (IUE)**.- este equivale al 25% del total de las ganancias netas de la empresa.
- ☞ **Régimen Complementario al IVA (RC-IVA). RC-IVA AR (Agente de Retención)**.- Toda empresa que cuente con asalariados con un salario mayor a tres salarios mínimos nacionales.

9.3. MARCO LEGAL

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. En el marco legal regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí.

Su fundamento en muchos países es la Constitución como suprema legislación, que se complementa con la legislación promulgada por un parlamento o legislatura donde se incluyen leyes, códigos penales, y regulaciones, que incluyen códigos de conducta/ética, dados a conocer por distintas instancias reguladoras que guardan estrechos vínculos con la materia en cuestión.

El marco legal faculta a la autoridad correspondiente para que lleve a cabo las labores de administración de conformidad a la estructura detallada dentro de sus mismas provisiones.

9.4. REGISTRO EN SENASAG

Requisitos:

- ☞ Nota de solicitud a la Jefatura Distrital donde está emplazado el matadero
- ☞ Fotocopia del NIT (en actual vigencia)
- ☞ Formulario de solicitud (UNIA-REG-FORM-001 o 002 para el caso de Mataderos), debidamente completado; recabado de las oficinas distritales respectivas del SENASAG
- ☞ Croquis de distribución y ubicación de planta.
- ☞ Para aquellas empresas clasificadas en la categoría 1,2 y 3, conforme al Reglamento Ambiental del Sector Industrial Manufacturero, aprobado por Decreto Supremo 26736 del 30 de julio de 2002, (Anexo 2) se exigirá: licencia ambiental, o manifiesto o ficha ambiental, o cualquier otro documento que certifique que la empresa está en trámite de adecuación a la normativa ambiental vigente.

- ☞ Boleta de depósito de acuerdo a lo dispuesto en la normativa vigente de tasas por servicios.
- ☞ Inspección de infraestructura y de BPM.
- ☞ Informe técnico elaborado por el área de inocuidad de la distrital correspondiente
- ☞ Dictamen correspondiente en base a la inspección realizada y cumplimiento de normativa.

9.5. INSCRPCION EN LA CAMARA DEL SECTOR INDUSTRIAL

Requisitos:

- ☞ Llenado del formulario de solicitud.
- ☞ Formato de inscripción al SNII (RUC).
- ☞ Escritura de constitución y poderes de los representantes legales.
- ☞ Licencia de Funcionamiento Expedido Expedida Por La Municipalidad Correspondiente.
- ☞ Resolución Administrativa y Matricula del Servicio Nacional de Registro de Comercio y Sociedades por Acciones.
- ☞ Balance de Apertura de la última gestión.
- ☞ Formulario de afiliación a la Caja Nacional De Salud.

CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el plan de negocios, se llega a la conclusión en los siguientes puntos:

- Luego de haber realizado un relevamiento del contexto mediato, podemos concluir que hay un ambiente favorable como la estabilidad política, el crecimiento de la economía en Bolivia, aspectos positivos que sea posible la implementación de una fábrica de harina de papalisa en la ciudad de Tarija.
- Realizada la investigación de mercado se obtuvo como resultado de que existe un mercado apto y demanda para introducir nuestro producto, se fijó un precio en base a la competencia y los costos de producción, el cual no es ni caro ni barato un precio promedio, tomando en cuenta de que el producto es mas nutritivo que los demás.
- En relación al proceso productivo la maquinaria y equipo no son difíciles de conseguir y el costo no es muy elevado, la materia prima que se requerirá para la producción de harina se utilizara es producida en grandes cantidades por agricultores, lo cual significa que no habrá un desabastecimiento.
- En cuanto a los recursos humanos es indispensable contar con la mano de obra que cumpla con las especificaciones requeridas en cada área para llevar adelante este proyecto, mediante un trabajo eficiente y eficaz se alcanzara los objetivos propuestos y por ende buenos resultados.
- Desde el punto de vista financiero y económico, el proyecto es rentable para los inversionistas, ya que la tasa de rentabilidad es mayor que la tasa de oportunidad establecida. Adicionalmente, el VAN del proyecto es positivo como la TIR lo cual lo hace viable y factible financieramente.

RECOMENDACIONES

Mencionamos a continuación las recomendaciones para la fábrica de harina de papalisa FAHAPA S.R.L.

- Fomentar el consumo de este tipo materia prima (Tubérculos) y por ende o de manera indirecta del producto en busca de segmentos de mercado.
- Se recomienda si es necesario el acceso a créditos que permitan a la empresa adquirir maquinaria de alta tecnología que permita incrementar su producción para cubrir la demanda insatisfecha y para no quedar atrás de la competencia.
- Diseñar de manera anual planes de marketing que principalmente permitan posicionar el producto en la mente de nuevos consumidores o que aun no conocen el producto.
- Si es que el proyecto se lleva a la realidad es recomendable realizar una publicidad agresiva para el producto esto con la finalidad de posicionar en la mente del consumidor recalcando el valor agregado, puesto a que la mayoría de las familias carecen de información sobre las bondades que tiene la materia prima.