

**Universidad Autónoma Juan Misael Saracho**  
**Secretaría de Educación Continua**  
**Departamento de Posgrado**  
**Maestría en Administración de Empresas con Mención en Finanzas**



**TESIS DE MAESTRIA**

**ESTUDIO TECNICO ECONÓMICO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA  
PANADERÍA “SIN GLUTEN” EN LA CIUDAD DE TARIJA**

**DENISE ADRIANA TAJA OLLER**

Tesis de maestría, presentada a consideración de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, como requisito para optar el título de Master en Administración de Empresas con mención en Finanzas.

**Tarija – Bolivia**

**2022**

## HOJA DE APROBACIÓN

### Título Tesis

Estudio Técnico Económico de Prefactibilidad para la Panadería “Sin Gluten” en la Ciudad de Tarija

### Postulante:

DENISE ADRIANA TAJA OLLER

Tribunal Calificador:

---

MSc. Paúl Antonio Bejarano Carrasco  
Tribunal

---

MSc. Claudia Marcela Javier Antuña  
Tribunal

---

MSc. Cecilia Lorena Solano Chávez  
Tribunal

Tarija, 13 de abril de 2022

El Tribunal Calificador del presente trabajo de maestría no se solidaria ni responsabiliza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el mismo, siendo esta responsabilidad del autor.

## **DEDICATORIA**

A mi esposo Esteban por su amor, paciencia y apoyo incondicional en todo momento para la realización de este trabajo.

A mis hijos Rafaella, Catalina y Esteban Felipe que son mi principal inspiración. Los amo con el alma.

A mi Mamá porque sé que ella me ayudó en las buenas y en las malas y lo sigue haciendo, además de haberme dado la vida, siempre confió en mí y nunca me abandonó.

A mi hermana Alejandra por su apoyo en este trabajo y por siempre estar a mi lado y apoyarme en todo momento.

### **AGRADECIMIENTO**

Primero y antes que todo, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy.

A todas las personas que me apoyaron e hicieron posible que este trabajo se realice con éxito.

A la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho por permitirme culminar con una etapa en mi vida.

A mi Tía Verita por la ayuda en la elaboración de este trabajo.

## **INDICE**

### **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

1.1. ANTECEDENTES .....	1
1.2. PROBLEMÁTICA ACTUAL .....	2
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.4. DELIMITACIÓN DEL TRABAJO .....	4
1.4.1. ÁREA DEL CONOCIMIENTO .....	4
1.4.2. GEOGRÁFICO .....	4
1.4.3. TEMPORAL .....	4
1.5. OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	4
1.5.1. OBJETIVO GENERAL .....	4
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.6. JUSTIFICACIÓN .....	5
1.6.1. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA .....	5
1.6.2. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA .....	5
1.6.3. CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA .....	5
1.6.4. CONTRIBUCIÓN SOCIAL .....	6
1.6.5. CONTRIBUCIÓN PROFESIONAL .....	6

### **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. MARKETING .....	7
2.1.1. MARKETING ESTRATÉGICO .....	7
2.1.2. MARKETING OPERATIVO .....	11
2.2. MEZCLA DE MARKETING .....	12
2.2.1. PRODUCTO .....	12

2.2.2. PRECIO.....	12
2.2.3. PLAZA.....	12
2.2.4. PROMOCIÓN .....	13
2.3. ESTRATEGIA .....	13
2.3.1. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA .....	13
2.3.2. ESTRATEGIA CON BASE A LAS 7P.....	14
2.3.3. MODELOS DE NEGOCIO .....	17
2.3.4. ETAPAS DE VIDA DE LA EMPRESA .....	18
2.3.5. MERCADO META.....	20
2.4. POSICIONAMIENTO.....	21
2.4.1. POSICIONAMIENTO DE MARCA.....	21
2.4.2. POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO .....	22
2.4.3. TIPOS DE POSICIONAMIENTO .....	22
2.4.4. COMPLEMENTOS DEL SERVICIO.....	23
2.4.5. ANÁLISIS DE NECESIDADES .....	25
2.4.6. APLICACIÓN .....	26
2.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	27
2.5.1. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	27
2.5.2. REALIZACIÓN DEL SEGUIMIENTO.....	29
2.5.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	29
2.6. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO.....	32
2.6.1. INVERSIÓN.....	32
2.6.2. TIPOS DE COSTOS .....	32
2.6.3. INGRESOS.....	34

2.6.4. EGRESOS .....	34
2.6.5. BALANCE GENERAL.....	34
2.6.6. ESTADO DE RESULTADOS .....	35
2.6.7. INDICADORES FINANCIEROS.....	35
2.7. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	36
2.7.1. TIPOS DE FACTIBILIDAD .....	36
2.8. CELIAQUÍA.....	37
2.8.1. CAUSAS.....	38

### **CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.1.1. INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE.....	39
3.1.2. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA .....	39
3.1.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA .....	39
3.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO.....	39
3.3. DETERMINACIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO.....	40
3.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE MUESTRA .....	40
3.5. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	42
3.5.1. ENCUESTAS .....	42
3.5.2. ENTREVISTAS.....	42
3.6. RECURSOS PARA LA INVESTIGACIÓN.....	43
3.6.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	43
3.6.2. PRESUPUESTO.....	43



## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	44
4.1.1. ENTORNO POLÍTICO LEGAL.....	44
4.1.2. ENTORNO ECONÓMICO .....	45
4.1.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO .....	46
4.1.4. ENTORNO CULTURAL .....	47
4.1.5. ENTORNO TECNOLÓGICO .....	48
4.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	49
4.2.1. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	49
4.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES .....	50
4.2.3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES .....	51
4.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CONSUMIDORES .....	52
4.2.5. ANÁLISIS DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES ....	53
4.3. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	55
4.3.1. ANÁLISIS UNIVARIADO.....	55
4.3.2. ANÁLISIS BIVARIADO.....	61
4.3.3. ANÁLISIS MULTIVARIADO.....	65
4.4. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA .....	67
4.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	68
4.5.1. TRIANGULACIÓN DE DATOS .....	68
4.5.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	69
4.5.3. ANÁLISIS FORD DE LA INDUSTRIA.....	70

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA**

5.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	72
5.2. COMPONENTES ESTRATÉGICOS .....	73
5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	74
5.3.1. ORGANIGRAMA .....	74
5.3.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	76
5.4. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO .....	78
5.4.1. TIPO DE COMPRA .....	78
5.4.2. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS .....	78
5.4.3. TIPO DE ENVASE .....	79
5.4.4. FORMATO DE LA MARCA .....	79
5.5. ANÁLISIS DE PROCESOS .....	80
5.5.1. RECETA DE PAN DE MOLDE SIN GLUTEN .....	80
5.5.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA PAN DE MESA SIN GLUTEN .....	81
5.5.3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA PAN DE MAIZ SIN GLUTEN .....	82
5.6. DESCRIPCIÓN DE LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS..	84
5.6.1. EQUIPOS DE COCINA .....	84
5.6.2. HERRAMIENTAS DE COCINA .....	86
5.7. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	88
5.7.1. ANÁLISIS DE NECESIDADES .....	88
5.7.2. OBJETIVO DE LA EMPRESA .....	88
5.7.3. MARKETING ESTRATÉGICO .....	89

## **CAPÍTULO VI: ANÁLISIS CONTABLE Y FINANCIERO**

6.1. COSTOS DE INVERSION DEL PROYECTO.....	101
6.1.1. COSTOS DE MAQUINARIA Y EQUIPOS.....	101
6.2. ESTIMACION DE COSTOS DE PRODUCCIÓN .....	102
6.3. ESTIMACION DE LOS COSTOS FINANCIEROS .....	105
6.4. PROYECCION DE INGRESOS Y EGRESOS.....	107
6.5. FLUJO DE CAJA.....	108
6.6. INDICADORES FINANCIEROS .....	111
6.6.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN) .....	111
6.6.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	111
6.6.3. RELACION BENEFICIO COSTO (B/C).....	112
6.6.4. PERIODO DE RECUPERACION DE CAPITAL (PRK).....	113
6.6.5. PUNTO DE EQUILIBRIO .....	114
6.7. ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	115
6.7.1. ESTIMACION DE LOS COSTOS FINANCIEROS.....	115
6.7.2. FLUJO DE CAJA .....	117
6.7.3. INDICADORES FINANCIEROS.....	120

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1. CONCLUSIONES.....	123
7.2. RECOMENDACIONES.....	124

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Preferencia de compra de tipo de pan - Univariado 1 .....	55
Figura 2 Preferencia de lugar de compra - Univariado 2 .....	56
Figura 3 Preferencia en aspecto - Univariado 3 .....	57
Figura 4 Preferencia de panadería - Univariado 4.....	58
Figura 5 Preferencia de precio - Univariado 5 .....	59
Figura 6 Preferencia de tipo de producto - Univariado 6.....	60
Figura 7 Análisis de cantidad y tipo de pan.....	61
Figura 8 Análisis de frecuencia y motivo de compra .....	62
Figura 9 Análisis de preferencia e ingresos mensuales .....	63
Figura 10 Análisis de beneficios y género.....	64
Figura 11: Análisis de Correlaciones Simples .....	65
Figura 12: Triangulación de Datos .....	69
Figura 13: Organigrama Actual de “SIN GLUTEN” .....	75
Figura 14: Organigrama a Largo Plazo .....	75
Figura 15: Flujograma del Proceso de Elaboración .....	83
Figura 16: Pirámide de Necesidades .....	88

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logotipo de la empresa .....	72
Ilustración 2: Producto envasado .....	79
Ilustración 3: Heladera .....	84
Ilustración 4: Cocina .....	84
Ilustración 5: Horno .....	85
Ilustración 6: Amasadora .....	85
Ilustración 7: Báscula .....	86
Ilustración 8: Cestas .....	86
Ilustración 9: Bol .....	87
Ilustración 10: Plancha para hornear .....	87
Ilustración 11: Perfil en Facebook .....	94
Ilustración 12: Infografía de los beneficios de la vida sin gluten .....	95
Ilustración 13: Infografía de los beneficios del pan sin gluten .....	96
Ilustración 14: Iconos de Supermercados .....	98
Ilustración 15: Iconos de Empresas Delivery .....	98
Ilustración 16: Thumbnail video tutorial .....	99
Ilustración 17: Sticker “SIN GLUTEN” .....	100

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tamaño de N .....	40
Tabla 2: Datos para calcular el Tamaño de n.....	41
Tabla 3: Tamaño de n .....	42
Tabla 4: Resumen Metodológico.....	42
Tabla 5: Cronograma de Actividades.....	43
Tabla 6: Presupuesto.....	43
Tabla 7: Análisis de los proveedores .....	50
Tabla 8: Análisis de la Competencia en la ciudad de Tarija -2021.....	52
Tabla 9: Análisis de los Consumidores en la ciudad de Tarija-2021 .....	53
Tabla 10: Características Físicas del Producto .....	78
Tabla 11: Cálculo de la demanda.....	92
Tabla 12: Mapa de posicionamiento actual .....	93
Tabla 13: Mapa de posicionamiento deseado .....	93
Tabla 14: Costo de Inversión.....	101
Tabla 15: Depreciación de los Equipos .....	102
Tabla 16: Costo Unitario.....	103
Tabla 17: Costo de mano de obra unitario.....	103
Tabla 18: Costos indirectos de fabricación.....	104
Tabla 19: Margen de ganancia .....	104
Tabla 20: Características del crédito.....	105
Tabla 21: Plan de pagos .....	106

Tabla 22: Resultados finales del crédito.....	106
Tabla 23: Proyección de ventas .....	107
Tabla 24: Proyección de ingresos .....	108
Tabla 25: Proyección de egresos .....	108
Tabla 26: Flujo de caja.....	110
Tabla 27: VAN.....	111
Tabla 28: TIR.....	112
Tabla 29: B/C.....	113
Tabla 30: PRK.....	113
Tabla 31: Costos fijos .....	114
Tabla 32: Costos variables .....	115
Tabla 33: Características del crédito.....	116
Tabla 34: Plan de pagos .....	116
Tabla 35: Resultados finales del crédito.....	117
Tabla 36: Flujo de caja.....	119
Tabla 37: VAN.....	120
Tabla 38: TIR.....	121
Tabla 39: B/C.....	121
Tabla 40: PRK.....	122

## NOMINA DE ANEXOS

Anexo I.....	1
Encuesta para Consumidores.....	1
Anexo II.....	10
Entrevista a Maestros Panaderos .....	10
Anexo III .....	11
Análisis Univariado .....	11
Anexo IV .....	19
Análisis Bivariado .....	19
Anexo V .....	24
Análisis Multivariado .....	24
Anexo VI .....	26
Análisis de las Entrevistas.....	26
Anexo VII .....	29
Características del Régimen Simplificado.....	29



## **RESUMEN**

La situación de salud de las personas con celiaquía en la población tarijeña les exige llevar un estilo de vida con un tipo de alimentación especial, actualmente existen muy pocas alternativas en panadería para personas que sufren este tipo de condición generando un problema social pendiente de resolverlo.

Con el presente proyecto, se propone la creación una empresa panificadora con productos sin gluten que brinde nuevas alternativas a fin de poder paliar los problemas de celiaquía y coadyuve a cuidar de la salud de las personas en Tarija.

El estudio económico/financiero y social determinó la sustentabilidad de la empresa en el futuro y una excelente acogida de los posibles clientes. Siendo uno de los principales objetivos del proyecto el diseñar y evaluación del modelo de negocios de la panadería “SIN GLUTEN” para determinar la factibilidad del negocio en la Ciudad de Tarija.

La investigación de mercado ha sido diseñada para llegar principalmente a la población de la ciudad de Tarija entre los 18 y 60 años logrando determinar si la demanda objetivo está interesada en una nueva alternativa en panadería, y que características y condiciones buscan los clientes; las entrevistas han sido dirigidas a profesionales que ya tiene experiencia en el sector panadero del departamento de Tarija, entre ellos pueden considerar a jefes pasteleros o dueños de panaderías reconocidas en la ciudad.

Con el nombre “SIN GLUTEN” se busca comunicar de manera directa la principal característica de los productos que se ofrecerán en la panadería. Se propone un logo fácil de identificar, con una tipografía entendible y clara, la paleta de colores a usarse será bastante neutral para que combine con otros colores en un futuro.

Las inversiones del proyecto serán realizadas mediante un crédito a través del FOPEDT, Se utilizó una tasa de descuento del 5,5% para realizar la evaluación financiera. El VAN es de Bs. 49.653,09 y la TIR de 88,70% lo que muestra un emprendimiento rentable y viable para su puesta en marcha, sin embargo, se consideró un segundo escenario tomando en cuenta la obtención de un crédito bancario con una tasa de descuento del 11,5%, donde pudimos observar luego de realizar el análisis

financiero que nuestro VAN sería de Bs. 47.432,70 y la TIR de 85,27%, siendo aún rentable este proyecto.

**Palabras Clave:** Panadería, Gluten, Celiaquía, Mercado de Tarija.

## CAPITULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1. ANTECEDENTES

La enfermedad celíaca (EC) se caracteriza por la insuficiencia que presenta el intestino delgado del ser humano para asimilar el gluten (Urbina, 2014); una proteína presente en algunos cereales como el trigo, el centeno, la cebada y probablemente en la avena; implicando una inadecuada absorción de los macro y micronutrientes presentes en los alimentos ( (Nanfito, 2002).

Los productos horneados a base de harina de trigo son unos de los productos alimenticios más consumidos en todo el mundo, ocupando dentro de este grupo un lugar predominante, el pan. Sin embargo, existe un determinado sector de la población que presenta intolerancia a las prolaminas presentes en el trigo, avena, cebada y centeno (Sin TACC) ( (Sánchez, 2008).

La industria panadera presenta una tendencia al crecimiento y por ello debe adaptarse a la demanda de estos consumidores potenciales, satisfaciendo de forma eficaz sus necesidades nutricionales y contribuyendo a mantener su estilo de vida saludable. En Bolivia, prácticamente todos los productos de panadería contienen harina de trigo como principal componente, por lo que existe una demanda insatisfecha por parte de esa población celiaca de poder contar con panes libres de gluten, de buenas características sensoriales y nutricionales, es decir adecuados a su condición fisiológica.

Por lo tanto, se recomienda a estas personas moderar el consumo de estos alimentos y preferir los preparados con harina sin gluten, como la harina de arroz, garbanzo, maíz y quinua entre otras.

Estos productos son aptos para personas que optaron por este estilo de vida como así también para personas celiacas, personas con problemas intestinales, etc. ya que son bajos en grasa, azúcares y son libres de gluten.

Este modelo de negocios se recreó en ciudades como Santa Cruz, Beni y Cochabamba bajo el nombre de Panessa Gourmet y Nutridiet respectivamente.

Actualmente en el departamento de Tarija se cuentan con aproximadamente 1800 casos de celíacos confirmados y se calcula que sólo un tercio de los afectados está diagnosticado. La celiaquía no cede terreno en el departamento, pero tampoco a nivel país (Márquez, La intolerancia al gluten, 2019).

El sector de la industria panificadora en Bolivia presenta una aceptación a nivel general en cuanto al consumo, es decir el producto del pan esta con un buen posicionamiento con un consumo per cápita de 49 kilos de pan al año. El consumo promedio de la compra de pan representa el 3,5% de la estructura de gastos a nivel general; pero al analizar la estructura de consumo de los hogares más pobres, la compra de pan significa el 15,5% de su estructura de gastos mensuales. (Macias, 2014)

Para el 2020 la compra de pan llego a representar casi el 22% del presupuesto mensual para las familias de clase social media, por lo que se puede aceptar la idea de que este alimento es una de las bases de la nutrición de los bolivianos; en Tarija específicamente este valor representa el 19,4% del presupuesto de las familias. (INE, 2021)

En cuanto al entorno local de la ciudad de Tarija, este mercado poco a poco comienza a llamar la atención de inversionistas, ya que, si bien 2 años atrás ninguna panadería ofrecía productos para celíacos, hoy en día tenemos a empresas como Los Reyes que incluyen pan sin gluten en su cartera de productos e inclusive la panadería P&E que se dedica especialmente a estos productos, sin embargo, estas son panaderías que se caracterizan por los altos precios y la falta de posicionamiento.

## **1.2. PROBLEMÁTICA ACTUAL**

La situación de salud de las personas con celiaquía en la población tarijeña, exige a estas personas llevar un estilo de vida con un tipo alimentación alternativa, actualmente existen muy pocas opciones en panadería para personas que sufren de este tipo de condiciones por lo que se tiene un problema social para resolver.

Se propone dar una solución al problema creando una empresa que se base en producir panadería sin gluten para así cuidar de la salud de los celíacos en nuestra ciudad; pero es necesario poder determinar si dicha panadería es sustentable en un futuro y la percepción de los clientes de la misma.

Panadería artesanal “SIN GLUTEN”, estaría destinada a ser una microempresa familiar en expansión que vende todo lo relacionado con productos de panadería. Ofreciendo sus productos al público en general, principalmente de clase social media, buscando adecuarse a un estilo de vida más saludable para sus clientes.

La idea de emprender este negocio surgió a raíz de una oportunidad de satisfacer un área de la demanda que buscaba productos de panadería con ciertas especificaciones, y de las oportunidades que presentaba el mercado productor y el incremento de la demanda.

Las panaderías cuentan con una excelente aceptación en el mercado principalmente por la calidad y la forma de hacer el producto, que es conservar el sabor del pan como se preparaba antes, sin químicos como el bromato de potasio, levadura industrial; es decir todo artesanal. La empresa con el aumento de la demanda, irá diversificando su cartera de productos, ofreciendo una mayor variedad como ser:

1. Pan de molde sin gluten
2. Pan de mesa sin gluten
3. Pan de maíz sin gluten
4. Pan integral sin gluten
5. Empanadas de queso sin gluten
6. Brownie sin gluten
7. Cupcakes sin gluten
8. Cuñapes

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es factible desarrollar una panadería saludable bajo el nombre de “SIN GLUTEN” para que cubra las necesidades de personas que buscan alternativas saludables en la ciudad de Tarija?

### **1.4. DELIMITACIÓN DEL TRABAJO**

Se detallan las áreas de conocimiento consideradas en el trabajo, las zonas de análisis del plan de negocios y el tiempo de investigación.

#### **1.4.1. ÁREA DEL CONOCIMIENTO**

**Área:** Marketing

**Materia:** Investigación de Mercados y Marketing Estratégico

**Tema:** Modelos de negocio y Evaluación de proyectos

**Temas Complementarios:** Comportamiento del consumidor

#### **1.4.2. GEOGRÁFICO**

Bolivia. Departamento de Tarija, Provincia de Cercado, Ciudad Tarija

#### **1.4.3. TEMPORAL**

Mayo 2021 – Noviembre 2021.

### **1.5. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

#### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar un estudio técnico económico de la implementación de la panadería “SIN GLUTEN” para la producción de productos elaborados sin gluten y artesanales en la ciudad de Tarija.

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Investigar el mercado para realizar un diagnóstico de la situación actual de los posibles consumidores en Tarija, analizando el contexto del emprendimiento.
- Definir la competencia de mercado en función de características que más valora el consumidor del segmento en el que el proyecto pretende ubicarse.
- Definir el precio del producto determinado por la estrategia de precios bajos.
- Establecer las estrategias de comercialización y marketing que se aplicaran para garantizar y apoyar el éxito y posicionamiento de la panadería.
- Determinar, evaluar y brindar info. Objetiva para la toma de decisiones de invertir o no en el proyecto de la implementación y desarrollo de la nueva Panadería “SIN GLUTEN”.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

### **1.6.1. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA**

Este proyecto busca identificar negocios emergentes y estrategias de mercado acordes a los nuevos escenarios sociales y económicos productos de la pandemia, el despegue del servicio delivery a través de las plataformas y aplicaciones digitales, pero sobre todo por la fuerte demanda que existe en nuestro medio de productos saludables, considerando el incremento de casos de celiaquía en nuestra ciudad.

### **1.6.2. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA**

Ante la falta de oferta y el creciente de la demanda de productos libres de gluten, se evidencia una oportunidad de inversión para ofertar una gama de productos con estas características. Adicionalmente la inversión privada genera empleo, bienestar social y crecimiento económico.

### **1.6.3. CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA**

La investigación científica de mercado realizara pudo identificar un nuevo sector que está relacionado a la demanda de personas intolerantes al gluten, que brinda

información sobre estos temas para seguir investigando en un futuro temas relacionados con este problema que es creciente en nuestro medio.

#### **1.6.4. CONTRIBUCIÓN SOCIAL**

Este proyecto busca beneficiar a las personas celíacas para que estas puedan llevar un estilo de vida normal, brindándoles una alternativa en todo lo que es panadería que no ponga en riesgo su salud.

#### **1.6.5. CONTRIBUCIÓN PROFESIONAL**

Realizar este trabajo permite al estudiante poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la maestría, para poder formular un modelo de negocio que sea evaluado a futuro según su proyección financiera.



## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. MARKETING**

El marketing se empleará para el estudio y aplicación de un conjunto de técnicas y métodos para promover y mejorar la comercialización-en este proyecto- del producto anteriormente mencionado, en su respectivo mercado. “Es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros”. Es decir, es la aplicación de esfuerzos distintos a satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. (Kotler, 2010)

El marketing busca satisfacer las necesidades de un conjunto de personas mediante el intercambio de bienes y servicios, donde la empresa tiene que adoptar sus funciones a dichas necesidades para tener éxito en el mercado y de esta manera obtener un beneficio económico. En una definición precisa “El marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice consiste en `satisfacer necesidades de forma rentable. (Keller, 2006)

En síntesis, marketing es el proceso de identificación y de satisfacción de las necesidades humanas por medio de la creación de un producto que supone mayores ganancias e ingresos para la empresa.

El aspecto central de la filosofía empresarial del marketing consiste en alcanzar los objetivos de la organización mediante la satisfacción del consumidor, fortaleciendo una relación de forma más eficiente que la competencia.

#### **2.1.1. MARKETING ESTRATÉGICO**

Se define la estrategia como el conjunto de tácticas utilizadas para alcanzar un objetivo empresarial. La estrategia es el factor que define las diferencias entre las empresas que entran en competencia, ya que por diferentes medios todos buscan satisfacer necesidades y atraer al cliente, para ello utiliza diferentes caminos; sin embargo, la estrategia que más se adecua a la realidad, es la que se impone.

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a las empresas en busca de oportunidades y diseñar un plan de actuación que consigna los objetivos buscados. (Keller, 2006)

El marketing estratégico es aquel que se encarga de conocer y analizar la evolución de las necesidades de los clientes y organizaciones, e identificar productos, mercados y segmentos actuales y potenciales ya que tiene por finalidad precisar la visión de la empresa y desarrollar una estrategia a mediano y largo plazo. Por tanto, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro. (Lambin, 2007)

Se llama "marketing estratégico" a la vertiente del marketing enfocada al medio y el largo plazo, que emplea diferentes técnicas de análisis del mercado para detectar oportunidades que permitan a la empresa crecer y destacar frente a sus consumidores, teniendo siempre en mente las necesidades del usuario.

En lugar de fabricar productos y servicios y pensar después en cómo vendérselos a los usuarios, el marketing estratégico analiza primero cuál es la situación del mercado, la competencia y los consumidores, y elabora los productos y servicios en función de los nichos detectados. (Martin, 2018)

El Marketing Estratégico es el enfoque de marketing centrado en los resultados a medio y largo plazo. Consiste en el estudio, desarrollo e implementación de acciones que no se limitan a las demandas actuales y que, también, buscan satisfacer los deseos y necesidades futuras del mercado.

En rigor, el Marketing moderno puede entenderse como un gran proceso que abarca toda la jornada de una marca, un producto o un servicio. Es decir, se piensa en Marketing desde la investigación, la discusión y el diseño del negocio hasta la relación con el público, la venta y la fidelización. (Henning, 2019)

El marketing estratégico es la parte del marketing que, con un enfoque a medio y largo plazo, se encarga de analizar el mercado con el objetivo principal de detectar las necesidades de los usuarios y encontrar las fórmulas y oportunidades que tiene nuestra empresa o negocio para satisfacerlas.

La idea del marketing estratégico es llegar a conocer cuáles son las necesidades de los clientes para, a partir de dicho conocimiento, crear unos productos o servicios atractivos para los usuarios y que conecten realmente con lo que buscan y necesitan. (Eden, 2019)

#### **2.1.1.1. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO**

El plan estratégico de marketing es un documento en el que debes detallar los objetivos de tu empresa, qué acciones de marketing has llevado a cabo y cuáles planeas implementar, con qué inversión y recursos cuentas, etc.

Su utilidad es tener un recurso como referencia en el que se tenga clara la meta a la que se quiere llegar y las diferentes estrategias que usan para conseguirlo.

Tener a mano un plan estratégico de marketing te puede aportar múltiples beneficios, como, por ejemplo:

- Ajustarás tu estrategia de marketing al entorno en el que operas.
- Tus acciones se efectuarán de una forma más coordinada.
- Tendrás en cuenta toda la información relevante relativa al contexto de tu empresa y sector.
- Revisarás de forma continuada tus acciones y sus resultados.
- Actuarás siempre teniendo en cuenta el futuro y tu meta. (Farucci, 2018)

#### **2.1.1.2. FUNCIONES**

La dimensión estratégica del marketing forma parte de la estrategia general de la empresa, además de ser una parte fundamental de todo plan de marketing.

Es necesario obtener información y realizar un análisis profundo de la situación para posteriormente establecer nuestras estrategias de una forma efectiva.

Antes de formular la estrategia de marketing de la empresa tenemos que disponer de una base de trabajo sólida y obtener información a través de la investigación y estudios de mercado, tener claro dónde estamos y dónde queremos estar gracias al ejercicio de establecer o revisar la misión, visión y valores de la empresa. (Soliz, 2012)

#### **2.1.1.3. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN**

Dentro del marketing estratégico, la estrategia de segmentación de mercado divide el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esta estrategia también ayuda a descubrir nuevos mercados y adaptar nuestra oferta a dicho target group. (Lambin, 2007)

#### **2.1.1.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Es el conjunto de acciones y planes que diseña una empresa con el fin de aumentar su participación de mercado al lograr desarrollar una ventaja estable y única en su entorno competitivo. (Medina, 2013)

#### **2.1.1.5. FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

Es totalmente necesario saber qué dirección estratégica vamos a seguir, que productos vamos a trabajar, en que mercados vamos a operar, a que segmentos nos vamos a dirigir, que estrategia de marca vamos a seguir, que escala de precios vamos a definir, que distribución vamos a elegir, cuál va a ser nuestro tono de comunicación, etc. Únicamente después de trabajar todos estos aspectos, si queremos que nuestro marketing sea eficaz y eficiente, hemos de llevar a cabo las acciones de marketing de nuestra organización; como por ejemplo el lanzamiento de un determinado producto, la mejora de un servicio, lanzar una campaña publicitaria o abrir un nuevo mercado entre otras. (Keller, 2006)

## **2.1.2. MARKETING OPERATIVO**

El marketing operativo implica la organización de políticas de distribución, ventas y comunicación para informar a los compradores potenciales y promocionar las cualidades distintivas del producto o servicio. Básicamente el marketing operativo se encarga de ejecutar los lineamientos determinados por el marketing estratégico. (Galluci, 2008)

### **2.1.2.1. POLÍTICAS COMERCIALES**

Son estrategias orientadas al plano comercial. Deben ser compatibles con el entorno y realistas en sus proyecciones. Además, tienen que estar debidamente coordinadas y definidas en el tiempo, pues de lo contrario se dilatarían. (Horta & Silveira, 2020)

### **2.1.2.2. COORDINACIÓN DE ACCIONES**

Las acciones de cada uno de esos miembros deben estar coordinadas, planificadas e integradas en un proceso genérico. Todos los pasos, desde el diseño del producto hasta su distribución en el mercado, deben ser eslabones de la misma cadena. El marketing operativo no contempla elementos aislados. (Galluci, 2008)

### **2.1.2.3. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO**

El marketing operativo no sólo se ocupa de la distribución, la comunicación y el precio del producto. Además, se centra en los aspectos psicológicos y sociológicos asociados a él. Por ejemplo, cuestiones como la imagen y los valores que transmite, que juegan un papel fundamental a la hora de las ventas.

### **2.1.2.4. GESTIÓN DE LA GAMA DE PRODUCTOS**

Se ocupa del mantenimiento, modificación, cambio o lanzamiento de nuevos productos de la gama inicial, todo esto en función de los cambios del mercado y las necesidades de los consumidores. (Horta & Silveira, 2020)

### **2.1.2.5. COMPLEMENTACIÓN**

Le corresponden las decisiones relativas al producto, como por ejemplo el precio, la distribución y la comunicación; otras de sus funciones básicas es la de aportar a desarrollar la estrategia de mercado.

## **2.2. MEZCLA DE MARKETING**

Es el conjunto de herramientas de mercadotecnia que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.

### **2.2.1. PRODUCTO**

El producto puede ser un bien, servicio o una idea, es aquella que se encarga de investigar y diseñar un producto acorde a las necesidades y deseos del cliente, esto involucra también el empaque, la marca, reparto, entre otros. Todo de acuerdo también a los objetivos de la empresa. (Tamomes, 2010)

Producto es la combinación de bienes y servicios con la variedad de atributos tangibles e intangibles, que son utilizados para la satisfacción del cliente, éstos a la vez permiten relacionar un intercambio adecuado de las demandas del consumidor, a través de beneficios que se ofrecen para el cliente en un mercado meta. (Sicurello, 2008)

### **2.2.2. PRECIO**

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

El precio es el único elemento de la mezcla del marketing que implica un ingreso para la empresa, ya que es un valor que es representado por dinero. (Sicurello, 2008)

### **2.2.3. PLAZA**

La plaza o distribución se trata de hacer llegar el producto desde el productor hasta el consumidor final de manera eficiente. Se entiende por plaza a los sitios o puntos de venta y los canales utilizados para desplazar el producto desde los lugares de fabricación hasta los lugares donde se comercializan. Se conoce también como distribución. Se puede decir que un producto debe estar disponible en el momento apropiado y en ubicaciones convenientes. (Sicurello, 2008)

#### **2.2.4. PROMOCIÓN**

Es una herramienta a la que recurren muchas empresas para hacer conocer sus productos y buscar una manera mejor de hacer conocer la marca de la empresa “La producción abarca a las actividades que comunican las ventajas del producto y convencer a los consumidores meta de comprarlos”. Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales. (Tamomes, 2010)

#### **2.3. ESTRATEGIA**

La estrategia es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización. La estrategia es el tipo fundamental de la planeación de medios que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarla con éxito en su ambiente. (Kotler, 2010)

##### **2.3.1. ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA**

A criterio de Jerome McCarthy y William Perreault (2006, pág. 47) en el libro Marketing Planeación Estratégica, la estrategia de mercadotecnia “Es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado”.

Para Philip Kotler y Gary Armstrong (2013, pág. 65) autores del libro Fundamentos de Marketing, la estrategia de mercadotecnia es “La lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia”. (McCarthy, 2007)

Y finalmente, basándonos en el concepto de Laura Fischer y Jorge Espejo (2011, pág. 47), en su libro Mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia “Comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga”. (Fischer, 2011)

En síntesis, la estrategia de mercadotecnia es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de mercadotecnia mediante:

- La selección del mercado meta al que desea llegar.
- La definición del posicionamiento que intentará conseguir en la mente de los clientes meta.
- La elección de la combinación o mezcla de mercadotecnia con el que pretenderá satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta.
- La determinación de los niveles de gastos en mercadotecnia.

### **2.3.2. ESTRATEGIA CON BASE A LAS 7P**

Las estrategias de marketing según Munuera y Rodríguez (2012, pág. 381) serán desarrolladas integralmente bajo las siete P del mix de marketing.

Debe considerarse que las estrategias varían y están condicionadas por el ciclo del producto, si el producto se encuentra en una etapa de penetración en el mercado, deberán utilizarse estrategias diferentes que cuando el producto se encuentra ya en la etapa de madurez.

Cuando se trata de marcas, imágenes corporativas, aspectos intangibles, las 7P's de marketing deben tomar en cuenta estrategias que estén directamente orientadas a fortalecer esos activos intangibles que muchas veces tiene mayor valor que la empresa. (Manurera, 2012)

#### **2.3.2.1. ESTRATEGIA PARA EL PRODUCTO**

El producto según Munuera y Rodríguez (2012, pág. 383) es el bien o servicio que ofrecemos o vendemos a los consumidores. Algunas estrategias que se pueden citar como ejemplo son:

- Las estrategias deben contemplar publicidad orientada a captar un público joven, adulto, mayores, etc.
- La publicidad debe contemplar mensajes referidos a identificar al producto con la actividad física.
- La publicidad debe contemplar la idea que el producto porque sirve para algún tipo de actividad ya sea festiva, física, familiar, etc.



- La publicidad debe hacer referencia a la autosatisfacción personal que el consumidor logrará al consumir el producto.
- La publicidad debe contener mensajes de que el consumo del producto debe ser parte de la vida cotidiana de las personas, no solo logrando satisfacer necesidades de distinción sino de saludable.

#### **2.3.2.2. ESTRATEGIA PARA EL PRECIO**

El precio (Munuera y Rodríguez, 2012 pág. 385) es el valor monetario que se le asigna a los productos al momento de ofrecerlos a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar, relacionadas al precio son:

1. Los precios deben publicitarse en función de la categoría social de los consumidores.

#### **2.3.2.3. ESTRATEGIA PARA LA PLAZA**

La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta. Las ventas son seguramente una de las partes más importantes de una empresa porque se trata de la etapa de relacionamiento directo con el cliente, esto influye ya que el intermediario puede direccionar al cliente a realizar la compra o no de un producto. (Kotler P. , 2013)

Algunas estrategias que se pueden aplicar, relacionadas a la plaza o distribución son:

1. La plaza debe también tomar en cuenta los lugares de venta estacionales como ferias, kermeses, etc.
2. La plaza desde la óptica del consumidor deben ser aquellos espacios como reuniones de amigos, en bares, cantinas, restaurantes, discotecas.
3. Al mismo tiempo se sugiere tomar las siguientes motivaciones a los vendedores del producto:
4. Utilizar incentivos como comisiones por ventas.
5. Brindar incentivos adicionales por conseguir nuevos clientes.
6. Mantenga relaciones fluidas y de comunicación constante con los vendedores.
7. Atienda y resuelva rápidamente quejas y reclamos.

8. Desarrollar programas de capacitación para mejorar el lenguaje de los vendedores al enfrentarse a un público selecto.

Otro aspecto importante son los canales de distribución que permite a los consumidores obtener los productos con mucha facilidad sin necesidad de buscar o recorrer grandes distancias para lograr el producto.

#### **2.3.2.4. ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN**

La promoción según Munuera y Rodríguez (2012 pág. 389) consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. Algunas estrategias que podemos aplicar, relacionadas a la promoción son:

1. La publicidad debe ir dirigida tanto a un público masculino como femenino. Debe crearse la idea de una integración de ambos géneros, y la idea de acceso en equidad e igualdad de género.
2. Debe desarrollarse mensajes referidos a un nuevo tipo, a nuevas categorías.
3. La publicidad debe hacer hincapié en dirigirse a un segmento específico del mercado.
4. La publicidad debe, dadas las condiciones activas del estilo de vida de los consumidores, presentar el consumo del producto de rápida decisión, es decir para gente decidida.

#### **2.3.2.5. ESTRATEGIA PARA LAS PERSONAS**

Las personas desempeñan un papel imprescindible en la comercialización de los servicios, por ello es fundamental que los trabajadores se esfuercen al momento de realizar la atención al cliente. (Kotler P. , 2013)

1. Capacitar al personal en atención al cliente.
2. Establecer manual de funciones y deberes de los empleados para con la clientela.

#### **2.3.2.6. ESTRATEGIA PARA LA EVIDENCIA FÍSICA**

La evidencia física es cómo la infraestructura y otros elementos físicos influyen en la idea y la imagen que las personas tienen del servicio y del producto. (Munuera y Rodríguez, 2012 pág. 392)

### **2.3.3. MODELOS DE NEGOCIO**

Un modelo de negocios es una estructura conceptual que apoya la viabilidad de una empresa y explica la forma en la que esta ópera, hace dinero y cómo alcanza sus metas. Además, aquello sirve como una descripción de cómo la organización ofrece valor al cliente.

Un modelo de negocios correcto debe responder cuestiones clave como quiénes son los clientes, qué valor puedes crear o añadir y cómo se hará con costos razonables. Esta también engloba todos los procesos y políticas que la organización adopta. (Galluci, 2008)

#### **2.3.3.1. FABRICANTE**

Un fabricante se encarga de convertir materias primas en productos finales. Estos pueden venderse de forma directa a los clientes o a un intermediario que se encargue de ofrecerlos al público. Algunos ejemplos comunes son Ford, Toyota, Audi, y otros fabricantes de autos (Galluci, 2008).

#### **2.3.3.2. DISTRIBUIDOR**

Un distribuidor compra productos de un fabricante y los pone en el mercado a través de retailers o directamente al público. Un ejemplo de este modelo de negocio son los concesionarios de automóviles (Galluci, 2008).

#### **2.3.3.3. RETAILER**

Un retailer adquiere los productos de un distribuidor o un mayorista y luego se encarga de vender los productos directamente al público. Algunos ejemplos son empresas como Amazon o Tesco (Galluci, 2008).

#### **2.3.3.4. FRANQUICIAS**

Una franquicia puede ser un fabricante, un distribuidor o un retailer. En lugar de crear un producto nuevo, esta usa el modelo de negocio y la marca de una empresa madre a la cual le paga regalías. Ejemplos claros son Pizza Hut y McDonald's (Galluci, 2008).

#### **2.3.3.5. ECOMMERCE**

También conocidos como comercios electrónicos, son un modelo de negocio que funciona básicamente como una actualización de las empresas tradicionales que operan cara a cara. Estas se enfocan en vender productos por medio de una tienda en línea en internet (Galluci, 2008).

#### **2.3.4. ETAPAS DE VIDA DE LA EMPRESA**

Las diversas etapas por las que pasa una empresa en su desarrollo varían de acuerdo a cada caso particular. La duración y cómo se desenvuelven en cada fase es variable. La gestión del empresario o del líder a cargo es tratar de prolongar su existencia hasta donde sea posible, aunque para muchos la idea de convertirla en una empresa inmortal es un ideal que se busca alcanzar. (Isaacson, 2013)

##### **2.3.4.1. ETAPA EMBRIÓN**

Es la etapa donde la empresa empieza a funcionar y el volumen de gastos normalmente supera a los ingresos. Aquí destaca la inversión para potenciar la demanda por parte de los clientes.

Esta etapa se destaca porque básicamente es donde se organiza y se invierte en toda la organización para que comience a funcionar como empresa, es la etapa previa a la toma de decisiones estratégicas. (McHannon, 2014)

##### **2.3.4.2. ETAPA INICIAL**

Después de analizar ideas de sobre qué rubro de negocio empezar, definir el nombre de la empresa, evaluar presupuestos, entre otros, se decide dar inicio a las operaciones.

Esta etapa se caracteriza por tener decisiones centralizadas en el creador y/o fundador dado que la empresa tiene una estructura pequeña y muchas veces con procesos rudimentarios. El objetivo es buscar un espacio en el mercado y poder generar las ventas para sostener el negocio (McHannon, 2014).

#### **2.3.4.3. ETAPA DE CRECIMIENTO**

La empresa tiene un desarrollo sostenido, se va haciendo conocida en el mercado, los ingresos crecen y se incrementan y fidelizan los clientes, se mejoran los productos y/o servicios, los puntos de venta aumentan, los procesos son sistematizados y existe una profesionalización en su desarrollo (McHannon, 2014).

En la gestión interna las decisiones ya no las toma solo el fundador. Este delega responsabilidades y se mejoran los procesos, los cuales adquieren un carácter formal dentro de la organización por lo que se busca incorporar personal externo capacitado, técnicos y profesionales que contribuyan con la mejora de la empresa (McHannon, 2014).

#### **2.3.4.4. ETAPA DE MADUREZ**

Finalmente, la empresa ha superado exitosamente todos los obstáculos que supone el inicio de una empresa. Las ventas continúan creciendo y se tiene un tamaño óptimo en el mercado. Aquí el objetivo es alcanzar la mayor eficiencia de costos y de procesos posible. Se mejoran los productos generando valor agregado, se cuidan los márgenes, los servicios. La atención al público es primordial para la consolidación de la imagen. Se trabaja de la mano con la tecnología para la creación de valor en los clientes y se trata de mantenerlos fidelizados y de seguir captando nuevos.

Se coopera con otras empresas para lanzar nuevos proyectos, muchos de los cuales requieren mucha inversión inicial o de un fuerte componente de investigación y desarrollo (McHannon, 2014).

#### **2.3.4.5. ETAPA FINAL**

Se puede producir en cualquier etapa, ya sea al inicio o cuando está en crecimiento o en la madurez. Esto porque la empresa comete errores en la adaptación al mercado al no entender el comportamiento del público al ver que cambia y la empresa no toma ninguna acción al respecto. La tecnología es un factor clave y aquellas empresas que no pueden realizar inversiones en investigación y desarrollo están destinadas a fracasar. Asimismo, una organización que no cambia, no innova y/o es muy burocrática tiene

más riesgo de morir o ser liquidada si no se toman las decisiones correctas (McHannon, 2014).

### **2.3.5. MERCADO META**

El mercado meta de una empresa es el segmento al cual dirige sus productos y servicios y los diferentes mensajes promocionales y de divulgación de marca.

Lo que separa a estos factores es la amplitud. El mercado meta tiene un enfoque mucho más amplio en la mercadotecnia, por lo cual debe tomarse en cuenta como punto de partida de un proyecto empresarial e incluirse en el plan de negocios. Específicamente, hace referencia a un amplio conjunto de individuos que comparten determinadas características y necesidades, las cuales los convierten en posibles clientes. (Corrales, 2017)

Para impactar el mercado meta existen diferentes estrategias que se pueden, según las fortalezas de la empresa y las características del mercado.

#### **2.3.5.1. ESTRATEGIA DE INVERSIÓN**

En la etapa embrionaria del ciclo de vida de la industria, todas las empresas (de posición competitiva fuerte o débil), enfatizan en el desarrollo de una habilidad distintiva; entonces las necesidades de inversión son mayores. El propósito de esta estrategia es generar participación en el mercado al desarrollar una ventaja competitiva estable y exclusiva que capte clientela, en ella recaerá el éxito o fracaso de la gestión. (Kotler, 2010)

#### **2.3.5.2. ESTRATEGIA GENÉRICA**

Porter describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado. (Porter, 2012)

#### **2.3.5.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

La estrategia competitiva se define como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto

de los competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo y una mayor rentabilidad. (Porter, 2012)

#### **2.3.5.4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO**

En el caso de las empresas que ya poseen una implantación en un mercado, éstas pueden poner en práctica ciertas estrategias encaminadas a la búsqueda de esas nuevas oportunidades. Como el desarrollo de productos y de la diversificación. (Kotler P. , 2013)

#### **2.4. POSICIONAMIENTO**

El concepto de posicionamiento de mercado en términos de marketing se refiere al lugar que ocupa una determinada marca o producto en la mente de los consumidores en relación a su competencia.

De este modo, la idea que tiene el consumidor respecto de una marca o producto es lo que hace que este se diferencie de su competencia. (Kotler, 2010)

Conviene destacar que el buen posicionamiento de una marca se consigue gracias a una comunicación activa de los beneficios, atributos y valores distintivos de una marca y sus productos entre el target o público objetivo de la empresa.

Conseguir un buen posicionamiento de marca o posicionamiento de producto en la mente de los consumidores fortalece a la empresa, pues le permite gestionar la marca de una manera sólida y eficaz. (Lambin, 2007)

##### **2.4.1. POSICIONAMIENTO DE MARCA**

Las marcas son activos emocionales que quedan irremediamente vinculadas al terreno de las emociones y los sentimientos. En función de los sentimientos que despierten entre los consumidores la relación de estos con la marca será más o menos fuerte.

Cada empresa tiene que conocer dónde está posicionada en la mente de los consumidores para poder implementar una estrategia adecuada que le permita situarse en el lugar que precise y así lograr el éxito. (Kotler P. , 2013)

Algunas de las empresas que han conseguido un óptimo posicionamiento de marca son Apple o Coca-Cola, consiguiendo una buena percepción entre los consumidores, además de su implicación.

#### **2.4.2. POSICIONAMIENTO DE PRODUCTO**

Los productos constituyen la parte más racional de una empresa con sus consumidores, pues tienen una base de experimentación y usabilidad que no poseen los elementos intangibles.

Así pues, el posicionamiento de producto se fundamenta en otros principios que los de la marca y responde a la estrategia de comercialización, en la que se toman la segmentación del mercado como punto de partida.

En función de cómo se haya realizado esta segmentación, el proceso podrá precisar de una metodología más o menos complicada. Cuanto mayor sea la precisión con la que se realice la fragmentación atendiendo a los criterios demográficos, geográficos de tamaño de mercado, psicográficos, de usos o costumbres o de accesibilidad, mejor posicionamiento de producto se podrá obtener. (McCarthy, 2007)

#### **2.4.3. TIPOS DE POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento remite al lugar que ocupa una firma en relación con las otras marcas de la competencia. Esta posición se alcanza según la estrategia que se adopte. A continuación, seis ejemplos de las estrategias de posicionamiento más utilizadas y de mayor éxito.

##### **2.4.3.1. PRECIO O CALIDAD**

Se deja patente que es la relación entre el precio y la calidad el factor determinante. Un buen ejemplo del éxito de esta estrategia es el de la marca Rolex, que se ha posicionada como una marca de relojes de prestigio a precios altos, lo que permite el acceso a un grupo reducido de consumidores donde se juega con la exclusividad. (Sicurello, 2008)



#### **2.4.3.2. CATEGORÍA DE PRODUCTO**

La marca consigue situarse como referente de su sector concreto. Este es el caso de la marca Kleenex en el ámbito de los pañuelos de papel y de Danone en el caso de los yogures. (Sicurello, 2008)

#### **2.4.3.3. BENEFICIOS DEL PRODUCTO**

En esta estrategia la marca consigue posicionarse en función de los beneficios que aporta. Por ejemplo, una crema antiarrugas y rejuvenecedora o un dentífrico con poder blanqueador y anti-caries. (Tamomes, 2010)

#### **2.4.3.4. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO**

En este caso la estrategia se centra en un atributo concreto del producto o la marca. Por ejemplo, la antigüedad de la marca o el tamaño. En este caso es mejor que se concentre la estrategia en un solo atributo, el que más marque la diferencia, porque cuantos más atributos se intente posicionar, más difícil será ocupar un espacio preferente en la mente del público objetivo. (Sicurello, 2008)

#### **2.4.3.5. RELACIÓN CON LA COMPETENCIA**

Esta estrategia se fundamenta en comparar las ventajas del producto con las de la competencia, mostrando la supremacía. (Tamomes, 2010)

#### **2.4.3.6. USO O APLICACIÓN**

El posicionamiento se consigue relacionando el producto con un momento determinado, resaltando su calidad y especificidad. (Tamomes, 2010)

### **2.4.4. COMPLEMENTOS DEL SERVICIO**

#### **2.4.4.1. INFORMACIÓN**

El cliente o potencial cliente, para poder adquirir un producto o servicio, debe conocer de qué trata, que es lo que se ofrece con este, cuáles son sus características y especificaciones, donde se puede conseguir, cual es el costo, entre otros, de modo que conozca lo suficiente de este para decidir si desea o no comprarlo. La información se puede obtener mediante sitios de Internet, folletos, anuncios, redes sociales, medios de comunicación, etc. (McCarthy, 2007)

#### **2.4.4.2. CONSULTA**

Un cliente realiza una consulta cuando no tiene claro alguna parte del proceso de compra del producto, ya sea el precio, alguna característica, el proceso de cobro, entre otras. Los empleados se ven en la obligación de responder cualquier duda o pregunta que tenga el consumidor para cumplir con sus expectativas y demandas. Estas se pueden realizar directamente en la empresa, por teléfono o por algún servicio en Internet como las redes sociales. (Lambin, 2007)

#### **2.4.4.3. TOMA DE PEDIDOS**

Se refiere al momento que un empleado de la compañía dispone para atender a un cliente, de forma que el trabajador conozca y siga las especificaciones que este dicta. En esta toma se debe mostrar respeto y responsabilidad para dar una buena imagen de la empresa, además se debe realizar de forma rápida y precisa para optimizar el proceso. La toma de pedidos se puede realizar cara a cara con el empleado o, gracias a los avances tecnológicos, mediante máquinas o programas que lo faciliten. (Lambin, 2007)

#### **2.4.4.4. CORTESÍA U HOSPITALIDAD**

Es uno de los valores y actitudes que debe demostrar el personal al momento de atender a los usuarios, demostrando tranquilidad, paciencia, amabilidad, gentileza y profesionalismo al momento de hablar con ellos. Demostrar cortesía es uno de los elementos más importantes en toda empresa, ya que este revelará la verdadera imagen de la compañía ante los consumidores. Este se da principalmente al encontrarse directamente con el cliente, pero también se puede detectar en las llamadas telefónicas. (Lambin, 2007)

#### **2.4.4.5. ATENCIÓN**

Se refiere al interés que demuestra la empresa ante las necesidades y expectativas que expresa el cliente. Si esta no se ofrece en una empresa, causaría muchas molestias e incomodidades a los usuarios de la marca. La atención se puede dar en cualquier ambiente o lugar de la compañía, es por ello que todos los empleados deben estar al pendiente de lo que necesitan los clientes. (McCarthy, 2007)

#### **2.4.4.6. EXCEPCIONES**

Son los servicios que no están enmarcados dentro las leyes y políticas de la empresa, pero para complacer o ayudar a los clientes se pueden llevar a cabo. Las excepciones deben ser únicas, es decir, deben evitar repetirse ya que los clientes se acostumbrarían a ellas, y no son procedimientos que se deban realizar continuamente. Un ejemplo de estas son los pedidos especiales, que pueden ser sin costo alguno de ser sencillos, pero al ser complejos pueden traer cobros extras al cliente. (McCarthy, 2007)

#### **2.4.4.7. FACTURACIÓN**

Es el momento en el que se les muestra el costo total de la prestación de servicios o del precio de un producto al cliente, esta debe realizarse en el momento adecuado y explicándole bien al comprador el por qué se le está cobrando ese monto. Nuevamente, aquí se deben aplicar valores de cortesía, atención y amabilidad al cliente, también debe ser totalmente transparente y clara, de forma que esté satisfecho con el cumplimiento del servicio. (Lambin, 2007)

#### **2.4.4.8. PAGO**

Es cuando el cliente le entrega a la empresa el importe total por sus servicios. Esto hará que la compañía pueda compensar a sus trabajadores por el trabajo que han realizado y mantener sus activos. El pago es la totalización del servicio, por lo que debe realizar en armonía y con toda la información necesaria sobre el mismo por parte de ambos lados. Se puede realizar mediante el dinero en físico, transacciones bancarias, tarjetas de débito o crédito, cupones, etc. (Lambin, 2007)

#### **2.4.5. ANÁLISIS DE NECESIDADES**

La pirámide de Maslow es una teoría de motivación que trata de explicar qué impulsa la conducta humana. La pirámide consta de cinco niveles que están ordenados jerárquicamente según las necesidades humanas que atraviesan todas las personas.

En el nivel más bajo de la pirámide se encuentran nuestras necesidades más básicas, como alimentarse o respirar. Cuando satisfacemos esas necesidades primarias, estamos rellenando la base de la pirámide, y solo al cubrir esas necesidades podemos subir al siguiente nivel, donde se encuentran las necesidades secundarias y, más arriba, las necesidades terciarias. (Maslow, 2004)

El nombre de la pirámide se debe a su autor, el psicólogo humanista norteamericano Abraham Maslow (1908-1970), que en la primera mitad del siglo XX formuló en su obra “Una teoría sobre la motivación humana” la teoría de la pirámide de Maslow, una de las teorías de motivación más conocidas.

La teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow explica de forma visual el comportamiento humano según nuestras necesidades. En la base de la pirámide aparecen nuestras necesidades fisiológicas, que todos los humanos necesitamos cubrir en primera instancia. Una vez cubiertas estas necesidades, buscamos satisfacer nuestras necesidades inmediatamente superiores, pero no se puede llegar a un escalón superior si no hemos cubierto antes los inferiores, o lo que es lo mismo, según vamos satisfaciendo nuestras necesidades más básicas, desarrollamos necesidades y deseos más elevados. (Maslow, 2004)

#### **2.4.6. APLICACIÓN**

Estas ocho formas de servicio se pueden dividir en dos: de facilitación, es decir, las técnicas que ayudan a optimizar las labores de la empresa de forma que sean más simples de realizar, o de mejora, las cuales representaran un incremento en la calidad del servicio ofrecido. En el grupo de facilitación están la información, la toma de pedidos, la facturación y el pago, y en el de mejora esta la consulta, la cortesía, la atención y las excepciones. (Galluci, 2008)

## **2.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **¿Qué es la investigación de mercados?**

La investigación de mercados abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener la información que requiere para tomar decisiones sobre su ambiente, su mezcla de marketing y sus clientes actuales o potenciales. Más exactamente, la investigación de mercados es la obtención, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones, la cual se empleará en todas las fases del proceso estratégico de marketing.

La investigación de mercados “es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de la toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadotecnia”.

### **2.5.1. PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **2.5.1.1. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO**

Los investigadores deben tener una idea clara de lo que tratan de averiguar: el objetivo del proyecto. Generalmente el objetivo es resolver un problema, aunque no siempre es así. Muchas veces es más bien definir un problema y oportunidad.

#### **2.5.1.2. REALIZACIÓN DE UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

A continuación, los investigadores procuran “hacerse una idea” de la situación que rodea el problema. Analizan la compañía, el mercado, su competencia y la industria en general. El análisis de la situación es una investigación de los hechos que sirve para una formulación más rigurosa del problema. Consiste en recabar información sobre la compañía y su ambiente empresarial mediante investigación documental y entrevistas exhaustivas a los funcionarios de la compañía.

#### **2.5.1.3. REALIZACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN INFORMAL**

Esta investigación informal consiste en recopilar la información disponible de personas de la empresa y de personas ajenas a ella: intermediarios, competidores, agencias publicitarias y clientes.

#### **2.5.1.4. PLANEACIÓN Y REALIZACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN FORMAL**

Si el proyecto justifica una investigación prolongada, se hace necesario determinar qué información fuentes de información:

Los datos primarios son aquellos que se recopilan específicamente para el proyecto en cuestión.

Los datos secundarios son aquellos que están disponibles y que ya fueron recopilados para alguna otra finalidad.

Selección de un método para obtener los datos primarios:

1. Método de encuesta
  - Entrevistas personales
  - Encuestas por teléfono
  - Encuestas por correo
2. Método de observación
3. Método experimental

#### **2.5.1.5. PREPARAR LOS FORMULARIOS PARA RECABAR DATOS**

Sin importar si se entrevista u observa a los sujetos, los investigadores emplean un cuestionario o formulario con instrucciones y espacios para anotar las observaciones y respuestas.

#### **2.5.1.6. PLANEAR LA MUESTRA**

No es necesario encuestar ni observar a todos los que pueden arrojar luz sobre un problema. Basta recabar datos de una muestra, a condición de que sus reacciones sean representativas del grupo entero. La clave de la investigación de mercados es determinar si la muestra suministra suficiente información.

#### **2.5.1.7. RECOPIRAR LOS DATOS**

La obtención de datos primarios por medio de entrevistas, observación o ambas es a menudo el paso más débil en el proceso de investigación. Sin embargo, se pierden los frutos de una labor tan ardua si no se prepara o se supervisa bien a los encargados de recabar la información.

#### **2.5.1.8. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y PRESENTACIÓN DE UN INFORME**

El valor de una investigación depende de los resultados. Y como los datos no tienen el don de la palabra, el análisis y la interpretación son elementos fundamentales de cualquier proyecto.

#### **2.5.2. REALIZACIÓN DEL SEGUIMIENTO**

Los investigadores deberían darles seguimiento a sus estudios para averiguar si se atendieron sus recomendaciones. La dirección puede optar por no utilizar los hallazgos de un estudio a causa de varias razones. Tal vez el problema que dio origen a la investigación no haya sido definido correctamente, haya perdido su carácter urgente o hasta puede haber desaparecido. También es posible que el estudio haya sido terminado con demasiado retraso para ser útil.

Si no se realiza el seguimiento, el investigador no sabrá si el proyecto cumplió con sus objetivos y satisfizo las necesidades de la gerencia o bien si no correspondió a las expectativas; en uno y otro caso no dispondrá de una importante fuente de información para mejorar la investigación en el futuro.

#### **2.5.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

##### **2.5.3.1. MACROENTORNO**

El macroentorno está constituido por elementos muy difíciles o imposibles de controlar, ya que involucra los aspectos relacionados con el exterior de la empresa.

Las empresas deben estar atentas a la evolución de los factores que integran el macroentorno para aprovecharlos o aminorar su impacto. Estamos hablando de una serie de factores como los socioculturales, tecnológicos, económicos, político legales y globales. (Kotler P. , 2013)

- **Factores político legales:** están constituidos por una serie de regulaciones emanadas de los gobiernos municipales, regionales y central, así como de organismos reguladores como Osiptel, Osinergmin, Indecopi, entre otros, e instituciones como la Sunat, el Poder Judicial, etc. Las normas legales, reglamentaciones, etc. impactan en las organizaciones. Ejemplos de ellas son la fijación del salario mínimo, las tasas de los impuestos o los estándares medioambientales, que influyen en las decisiones de inversión y en los costos de las empresas.
- **Factores económicos:** son las condiciones y tendencias observadas en la economía que pueden influir en las actividades de la organización. Por ejemplo, los diversos indicadores como la inflación, el tipo de cambio y las tasas de interés, que constituyen una estructura de precios relativos que influye directamente en la economía de la empresa. Si la organización es exportadora, un alza o una baja abrupta de tipo de cambio, tendrá distintas repercusiones en su competitividad en los mercados externos.
- **Factores socioculturales:** son fuerzas del ambiente general externo donde confluyen principalmente los aspectos demográficos y aspectos culturales. Por ejemplo, al momento de instalar una planta y contratar personal se debe considerar que en el entorno de acción existe un sistema cultural y social que asume determinadas creencias y valores.
- **Factores tecnológicos:** son aquellos relacionados con los avances científicos y tecnológicos, que se expresarán físicamente en la planta, el equipo y los servicios. Pero más que tomar una fotografía de estos la clave está en el movimiento, es decir, en los cambios tecnológicos que se dan con cada vez mayor rapidez. Especial énfasis se debe poner atención en los cambios tecnológicos producidos en los productos y los cambios tecnológicos en los procesos.



- **Factores ambientales:** se trata de elementos externos al país y a la economía nacional de una organización que realiza importaciones, exportaciones o compete con empresas extranjeras dentro o fuera del país. La evolución de la economía internacional y la situación política en los países donde compita la organización son algunos de esos elementos.

### 2.5.3.2. MICROENTORNO

El microentorno se utiliza para definir a aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final. (Keller, 2006)

El microentorno existe siempre que exista la actividad comercial. Para situar el microentorno en nuestra mente, debemos recordar que es una de las dos dimensiones que forman el entorno del marketing. Su estudio se relaciona con la microeconomía.

Estudiar el microentorno por parte de las empresas es imprescindible. Esto se debe a que los productos requieren de muchos pasos para llegar al cliente final, y una buena relación con los actores que participan en ese proceso es fundamental. (Kotler, 2010)

- **Proveedores:** una estrecha relación con los abastecedores de materias primas es importante para conseguir buenas condiciones a largo plazo.
- **Competidores:** adecuar la estrategia de la empresa teniendo en cuenta como actúa la competencia es obligatorio para tener ventajas competitivas frente a los competidores.
- **Clientes:** satisfacer a los clientes es el objetivo final de cualquier empresa, por ese motivo, cualquier estudio que nos aporte más datos sobre ellos resultará beneficioso para la organización.
- **Intermediarios:** empresas externas que participan en el proceso de publicidad, promoción y distribución de los productos al cliente final.
- **Grupos de interés:** de ellos dependen temas tan esenciales como poder acceder a la financiación, las críticas que pueden hacer los medios de comunicación o

las exigencias por parte de los gobiernos a usar ciertos criterios de calidad para aprobar un producto o servicio.

## **2.6. ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO**

El propósito del análisis económico – financiero es evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiamiento para el mismo.

### **2.6.1. INVERSIÓN**

Existen distintas definiciones de inversión que han dado prestigiosos economistas. Entre ellas, se puede citar, por ejemplo, la de Tarrago Sabate que dice que “la inversión consiste en la aplicación adicional se requiere y cómo conseguirla.

Selección de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa”.

Peumans, dice que “la inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción, denominados bienes de equipo, y que la empresa utilizara durante varios años para cumplir su objeto social”.

Así podríamos citar a diversos autores más, que han dado definiciones parecidas, o con ligeras diferencias o matices, pero que en general todas vienen a decirnos que las inversiones consisten en un proceso por el cual un sujeto decide vincular recursos financieros líquidos a cambio de expectativas de obtener beneficios también líquidos, a lo largo de un plazo de tiempo, denominado vida útil u horizonte temporal del proyecto (García, 2014).

### **2.6.2. TIPOS DE COSTOS**

Toda empresa posee diferentes tipos de costos. Estos son una gran forma de evaluar los gastos de una compañía y cómo ellos impactan en sus operaciones, eficiencia y ganancias. Si piensas en estudiar contabilidad o administración, conocer desde ya cada uno de sus tipos sin duda será muy útil para tu carrera. (Mite-Aban, 2018)

#### **2.6.2.1. COSTOS DIRECTOS**

Se trata de los costos que se desprenden de la producción de un bien o servicio. En esta categoría también se incluyen el dinero invertido en la adquisición de materias primas, el pago correspondiente a la fuerza laboral, etc. Aquellos gastos pueden ser rastreados fácilmente hasta cierto producto, departamento o proyecto (Mite-Aban, 2018).

#### **2.6.2.2. COSTOS INDIRECTOS**

Por otra parte, se tienen los costos indirectos, los cuales no se encuentran relacionados a la producción de bienes o servicios. Al tratarse de gastos que no están asociados a un departamento específico, su asignación no es directa como en el caso previo. Para graficarlos mejor, extendamos el ejemplo del apartado anterior (Mite-Aban, 2018).

#### **2.6.2.3. COSTOS FIJOS**

Estos son gastos que variarán sin importar el número de bienes o servicios que la empresa produzca en el corto plazo (Mite-Aban, 2018).

#### **2.6.2.4. COSTOS VARIABLES**

En oposición a los costos fijos, se trata de gastos que se encuentran directamente ligados al nivel de producción de una empresa y fluctúan de acuerdo a todas sus posibles variaciones. Estos subirán si la compañía empieza a producir una mayor cantidad de productos y viceversa (Mite-Aban, 2018).

#### **2.6.2.5. COSTOS OPERATIVOS**

Conocidos como costos de funcionamiento, comprenden todos los gastos asociados a las actividades diarias de la empresa, pero no se encuentran directamente relacionados con los bienes o servicios. (Bernal & Carvajal, 2017)

#### **2.6.2.6. COSTOS DE OPORTUNIDAD**

Estos son los beneficios de una alternativa la cual se deja pasar cuando se realiza un cambio de elección. Por lo tanto, se trata de gastos que son más relevantes en eventos que se excluyen entre sí. Al momento de hacer una inversión, estos representan la diferencia de ingresos entre una alternativa elegida y otra que se dejó pasar (Bernal & Carvajal, 2017).

#### **2.6.2.7. COSTOS HUNDIDOS**

Estos son gastos históricos que ya se han realizado y no harán ninguna diferencia en las decisiones actuales que tome la administración. También son vistos como costos que la compañía debe asumir y son tanto inevitables como irrecuperables. Una vez cumplidos, son excluidos de todas las decisiones empresariales futuras (Bernal & Carvajal, 2017).

#### **2.6.2.8. COSTOS CONTROLABLES**

Estos son gastos que la administración puede controlar, por lo que desde allí pueden incrementarse o disminuirse. Generalmente se clasifican como costos de corto plazo que pueden ajustarse rápidamente. Ejemplos claros de ellos son la adquisición controlada de implementos para oficina, pago de publicidad, bonos para colaboradores y donaciones a caridad (Bernal & Carvajal, 2017).

#### **2.6.3. INGRESOS**

Un ingreso es un incremento de los recursos económicos. Éste debe entenderse en el contexto de activos y pasivos, puesto que es la recuperación de un activo. Los ingresos suponen incrementos en el patrimonio neto de tu empresa. Puede tratarse del aumento del valor de tus activos o la disminución de un pasivo (Richter, 2015).

#### **2.6.4. EGRESOS**

Se denomina egresos a la salida de dinero de una empresa. Los egresos aluden a los gastos y a las inversiones. Mientras el gasto aumenta las pérdidas o disminuye el beneficio (Bri, 2013).

#### **2.6.5. BALANCE GENERAL**

El Balance General conforma varios cuerpos entre ellos el Estado Patrimonial que “Es un principio de la entidad mercantil”, “...la empresa es un ente jurídico distinto de los dueños...”.

La información que aporta este estado se refiere a los recursos que dispone la empresa y el origen y pertenencia de los mismos, tomando en cuenta los activos, pasivos de la empresa y el resultado del ejercicio en curso o última gestión.

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que te deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

En resumen, es una fotografía clara y sencilla de lo que un empresario tiene en la fecha en que se elabora (Richter, 2015).

#### **2.6.6. ESTADO DE RESULTADOS**

Es la declaración del resultado final de todas las transacciones de una empresa, todos los ingresos y gastos durante un determinado periodo, generalmente de un año.

Es el que muestra los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo. Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General. Estado que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas, y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costos de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado (Virreira, 2020).

#### **2.6.7. INDICADORES FINANCIEROS**

Todo estudio económico – financiero debe incluir una serie de estados financieros que indiquen la rentabilidad esperada que se puede obtener por la participación en el proyecto empresarial que presenta el plan de negocio (Richter, 2015).

Los indicadores financieros comúnmente empleados a estos efectos son:

- Valor actual neto (VAN)
- Tasa interna de retorno (TIR)

## **2.7. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD**

Un estudio de factibilidad es el que hace una empresa para determinar la posibilidad de poder desarrollar un negocio o un proyecto que espera implementar. No obstante, este tipo de estudio le permite a la empresa conocer si el negocio o proyecto que espera emprender le pueda resultar favorable o desfavorable. También le ayuda a establecer el tipo de estrategias que le pueden ayudar para que pueda llegar a alcanzar el éxito. Es decir, en pocas palabras el estudio de factibilidad permite conocer si el negocio o proyecto se puede hacer o no se puede hacer, cuáles son las condiciones ideales para realizarlo y cómo podría solucionar las dificultades que se puedan presentar (Quiroa, 2020).

### **2.7.1. TIPOS DE FACTIBILIDAD**

#### **2.7.1.1. FACTIBILIDAD OPERATIVA**

Por un lado, la factibilidad operativa se relaciona con el personal que tiene que realizar el proyecto. Por eso se analiza si el personal posee las competencias laborales necesarias para desarrollarlo y llevarlo a cabo. Sobre todo, la factibilidad operativa depende de los recursos humanos que forman parte de la organización. Dado que son los que deben efectuar todas las actividades en los diferentes procesos del sistema para cumplir con los objetivos propuestos. Claramente se debe evaluar si cuentan con los requisitos necesarios para llevar a buen término el proyecto (Quiroa, 2020).

#### **2.7.1.2. FACTIBILIDAD ECONÓMICA**

En cuanto a la factibilidad económica, se debe realizar un análisis exhaustivo de la relación costo beneficio del negocio o del proyecto y sopesar ambos aspectos. Si en la evaluación se observa que los costos superan a los beneficios sería mejor no desarrollarlo. Mientras que, si el beneficio supera los costos, la decisión de la implementación del proyecto se vuelve menos arriesgada, aunque no implica que no existan riesgos (Quiroa, 2020).

#### **2.7.1.3. FACTIBILIDAD COMERCIAL**

Ahora, en la parte comercial se determina si existe una potencial posibilidad que exista un número adecuado de clientes. Estos clientes deben estar dispuestos a consumir o

utilizar los productos que el negocio o proyecto permitirá ofrecer al mercado. Además, se evalúa la logística de distribución y comercialización para saber si se adecúa a las necesidades del mercado (Quiroa, 2020).

#### **2.7.1.4. FACTIBILIDAD POLÍTICA Y LEGAL**

Claro que, en esta parte se verifica si el tipo de negocio o de proyecto por desarrollar, no atenta o incumple alguna ley o norma de carácter municipal, estatal o mundial. De lo contrario no puede implementarse porque estará en contra de las disposiciones legales y por lo tanto no resulta viable (Quiroa, 2020)

### **2.8. CELIAQUÍA**

Los conocimientos de la enfermedad celiaca fueron descritos por primera vez por el medico Areteo de Capadocia, quien la describió como una enfermedad crónica que producía debilidad en el paciente ya que los alimentos que este consumía no eran digeridos ni aprovechados pues se eliminaban prácticamente íntegros a través de las heces fecales. Una de las características principales de esta enfermedad era la dilatación del vientre por lo cual se le denominó “koiliakos” la cual proviene del término griego “koelia” que significa abdomen. En el año 1888, el doctor Samuel Gee, en su Tesis “Coeliac Affection” describió en forma precisa el cuadro clínico de la celiarquía; pero no fue hasta después de la segunda guerra Mundial en el que el médico pediatra holandés, Willem-Karel Dicke estableció la relación entre el consumo de gluten y la aparición de los síntomas de la enfermedad, es a partir de entonces que se inicia un gran avance en el conocimiento de la celiarquía y su tratamiento (Laín P, 1978)

La enfermedad celíaca es una afección autoinmune que daña al revestimiento del intestino delgado. Este daño proviene de una reacción a la ingestión de gluten. Esta es una sustancia que se encuentra en el trigo, la cebada, el centeno y posiblemente la avena. Y también en alimentos elaborados con estos ingredientes.

El intestino dañado no puede absorber los nutrientes de los alimentos. (Ritchey AK, 2018)

### **2.8.1. CAUSAS**

Se desconoce la causa exacta de la enfermedad celíaca. El revestimiento de los intestinos tiene pequeñas áreas llamadas vellosidades que se proyectan hacia afuera en la abertura del intestino. Estas estructuras ayudan a absorber los nutrientes.

Cuando las personas con enfermedad celíaca consumen alimentos con gluten, su sistema inmunitario reacciona causando daño a las vellosidades intestinales. Debido a ese daño, las vellosidades son incapaces de absorber el hierro, las vitaminas y los nutrientes en forma apropiada. En consecuencia, pueden presentarse una serie de síntomas y problemas de salud.

La enfermedad se puede manifestar en cualquier momento de la vida desde la lactancia hasta la adultez avanzada.

Las personas con familiares que padecen celiaquía están en mayor riesgo de presentar la enfermedad. Este trastorno es más común en las personas de origen europeo.

Las personas con celiaquía son más propensas a tener:

- Trastornos autoinmunitarios como artritis reumatoidea, lupus eritematoso sistémico y síndrome de Sjögren
- Enfermedad de Addison
- Cáncer intestinal
- Linfoma intestinal
- Intolerancia a la lactosa
- Enfermedad tiroidea
- Diabetes tipo I (Semrad, 2020)



## CAPITULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1. INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

En razón de que el trabajo propuesto busca soluciones al problema de la empresa “SIN GLUTEN”, haciendo uso de métodos científicos se busca describir las principales variables de interés, evaluar y seleccionar las mejores alternativas de acción.

##### 3.1.2. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Porque tiene el propósito de destacar los aspectos fundamentales del problema determinado, que serán útiles para familiarizar al investigador con un objetivo que hasta el momento le era desconocido.

##### 3.1.3. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Se describió características de la población estudiada, centrándose en su mayoría sobre lo que busca el mercado, es decir que se describió totalmente el tema de investigación y sus características.

#### 3.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

##### Población 1:

- **Elemento:** Personas entre 18 y 60 años de la ciudad de Tarija
- **Unidad de muestra:** Personas entre 18 y 60 años de la ciudad de Tarija
- **Extensión:** Ciudad de Tarija
- **Tiempo:** Octubre 2021
- **Parámetro pertinente:** ¿Consumen pan de manera regular?

**Población 2:**

- **Elemento:** Trabajadores en el sector panadero
- **Unidad de muestra:** Panaderías
- **Extensión:** Ciudad de Tarija
- **Tiempo:** Octubre 2021
- **Parámetro pertinente:** ¿Tiene conocimiento sobre productos sin gluten?

**3.3. DETERMINACIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO****Población 1:**

Se utilizó una técnica de muestreo probabilístico, específicamente se calculó la muestra para realizar las encuestas con la fórmula de muestreo aleatorio simple:

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

**Población 2:**

Para las entrevistas se utilizó una técnica de muestreo no probabilístico, realizando 5 entrevistas a profesionales con experiencia en la administración y acción de panaderías

**3.4. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE MUESTRA****Número de consumidores:**

Se obtuvo información del Instituto Nacional de Estadística del último boletín informativo con proyecciones del 2021. Multiplicando los datos obtenidos.

*Tabla 1: Tamaño de N*

Integrante por familia entre 18 y 60 años	Familia por distrito	Total distritos	N
3,6	945	16	54.432

*Fuente: Elaboración propia*

$$3,6 * 945 * 16 = 54.432 \text{ personas entre 18 y 60 años}$$

### Método de Muestreo

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico; empleando el método aleatorio, debido a que solo se tiene un grupo objetivo y también se implementara el método aleatorio simple y sistemático para determinar las viviendas y puntos de ventas que formaran parte de la encuesta y obtener información necesaria para el estudio de nuestra investigación.

### Tamaño de la muestra

*Tabla 2: Datos para calcular el Tamaño de n*

REFERENCIA	DATOS
Z = Nivel de confianza	Z = 95 % = 1.96
P = Probabilidad de éxito	P = 50 % = 0.50
Q = Probabilidad de fracaso	Q = 50 % = 0.50
e = Error muestral	e = 5 % = 0.05
N = Población	N = 54.432 personas

*Fuente: Elaboración propia*

Mediante la siguiente fórmula de población finita, se determinó el tamaño de la muestra:

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

**Tabla 3: Tamaño de n**

GRUPO OBJETIVO	TAMAÑO DE LA MUESTRA
Consumidores	381,47

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.5. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

#### 3.5.1. ENCUESTAS

Se realizaron encuestas a la población de la ciudad de Tarija para determinar si la demanda objetivo está interesada en una nueva alternativa en panadería, y que características y condiciones buscan los clientes.

#### 3.5.2. ENTREVISTAS

Las entrevistas fueron dirigidas a profesionales que ya tienen experiencia en el sector panadero del departamento de Tarija, entre ellos se consideró a jefes pasteleros o dueños de panaderías reconocidas en la ciudad.

**Tabla 4: Resumen Metodológico**

POBLACIÓN	MARCO MUESTRAL	TÉCNICA DE MUESTREO	TAMAÑO DE LA MUESTRA	INSTRUMENTO
<b>Personas entre 18 y 60 años</b>	Proyecciones estadísticas del Boletín Informativo Anual del INE	Muestreo probabilístico	382	Encuesta
<b>Trabajadores del sector panadero</b>	Listado de panaderías registradas en FUNDEMPRESA	Muestreo no probabilístico	5	Entrevista

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.6. RECURSOS PARA LA INVESTIGACIÓN

#### 3.6.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

*Tabla 5: Cronograma de Actividades*

MES	AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE									
ACTIVIDADES	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-31	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-31	1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	
Obtener el material	■																								
Cuestionarios		■	■																						
Entrevistas				■	■																				
Análisis del entorno					■	■	■	■	■																
Análisis de resultados								■	■	■	■														
Revisión del avance													■	■	■										
Realización de propuesta																■	■	■	■						
Correcciones y observación del trabajo																					■	■			
Conclusiones y recomendaciones																							■	■	

*Fuente: Elaboración propia*

#### 3.6.2. PRESUPUESTO

*Tabla 6: Presupuesto*

ITEM	CANTIDAD UNID.	COSTO UNITARIO Bs.	COSTO TOTAL Bs.
Folders	2	10	20
Fotocopias	400	0,25	100
Lapiceros	2	10	20
Acceso a internet	180	4	720
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>860</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## **CAPITULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

##### **4.1.1. ENTORNO POLÍTICO LEGAL**

Las regulaciones son un factor muy importante para la actividad de un negocio, en todo Bolivia el organismo que regula la sanidad de los alimentos es el Ministerio de Salud, el cual se rige por el reglamento sanitario de los alimentos, este documento indica las condiciones mínimas sanitarias a las que debe ceñirse la producción, elaboración, envase, distribución y venta de alimentos, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos. Esto se aplica a todas las pequeñas, medianas o grandes empresas, que se relacionen o intervengan en los procesos aludidos anteriormente.

Hay que considerar la parte tributaria y la creación de escrituras legales para la constitución de una sociedad limitada como que la que nosotros creamos. Existen también proyectos de ley que hablan sobre el derecho de los consumidores de recibir información exacta, estandarizada y comprensible sobre el contenido de los productos alimenticios. Por otra parte, hay que considerar también la estabilidad política que está viviendo Bolivia en este momento, por lo que creemos no existirán eventos que atenten contra la viabilidad del negocio.

En Bolivia, las elecciones subnacionales que finalizaron el 11 de abril de 2021 cerrarán un ciclo electoral de larga duración dada la complejidad de eventos que antecedieron su convocatoria. Inicialmente, éstas debieron realizarse el primer trimestre de 2020. Sin embargo, la severa crisis política post electoral que siguió a las fallidas Elecciones Generales presidenciales y legislativas de octubre de 2019, y su posterior anulación, obligaron a la convocatoria de nuevas elecciones generales para octubre de 2020 tras la renovación total del Tribunal Supremo Electoral (TSE) y los tribunales departamentales, tras evidenciarse la gestión poco transparente y parcial de las anteriores autoridades electorales.

#### **4.1.2. ENTORNO ECONÓMICO**

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2016 la economía de Tarija decreció en 6,1%, pese a que en años anteriores mostraba un crecimiento de hasta 11,1%, muy por encima de la media nacional. Tarija era considerado el departamento más rico de Bolivia. Según datos del Ministerio de Economía, la región recibió entre 2006 y 2016, la suma de 35.899 millones de bolivianos por regalías departamentales, las que se distribuyeron entre la Gobernación, los municipios y las universidades públicas.

Estas estadísticas frías, sin embargo, tienen su correlato en la vida de la gente, que ha empezado a sentir la situación de crisis económica con el cierre de empresas, despido de personal y hasta en el incremento de la delincuencia. Para nadie es un secreto que la caída del precio del petróleo ha mermado en grandes proporciones los ingresos del país y, particularmente, de las regiones productoras de hidrocarburos, como es el caso de Tarija.

El Programa de Apoyo al Emprendedor que lanzó el pasado mes de febrero el gobierno nacional, a través del Ministerio del Trabajo, que tiene como objetivo beneficiar a los jóvenes emprendedores que cuentan o no con una profesión.

"Estamos lanzando el Programa de Apoyo al Emprendedor, donde los jóvenes emprendedores van a poder presentar sus proyectos al Programa de Apoyo al Empleo (PAE), para que puedan recibir recursos humanos gratuitos y reactivarse económicamente", informó el viceministro de Empleo, Servicio Civil y Cooperativas, Gonzalo Zambrana Ávila.

El Fondo Económico Productivo (FOPEDT) llegó a beneficiar a 761 familias, quienes ahora pueden generar su propio empleo, por lo menos piensan llegar a 6000 personas beneficiadas, ya que por semana entregan alrededor de un millón de bolivianos. El FOPEDT fue creado a través de la Ley 151 y modificada por la Ley 276 y su Decreto Reglamentario es el 007 / 2018. Los artesanos, la micro o pequeña empresa tanto de productores y unipersonales, podrán acceder hasta Bs 21.000 y el sector del transporte

podrá llegar hasta unos Bs 30.000. (Secretaría Departamental del Desarrollo Productivo, 2020)

#### **4.1.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO**

En Tarija habrá más gente en los próximos tres años que en la mayoría de los demás departamentos del país. Según la Fundación Jubileo, es el tercer departamento con crecimiento poblacional; pero la realidad indica que en este 2021 Tarija tendrá un porcentaje menor en comparación de los otros departamentos con tasas de crecimiento poblacional inferiores al 1 por ciento.

En 2020, superó el medio millón de habitantes, aunque sea todavía en número pequeña con relación a las grandes ciudades capitales del país. Tarija se destaca porque en su composición poblacional tendrá a más gente joven y adulta mayor, estos son datos importantes para el gobierno ya que se insertan en procesos de generación de riqueza o mantención del gasto público.

Según las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística (INE), el departamento de Tarija contaba en 2017 con 553 mil habitantes, 50.5% hombres y 49.5% mujeres.

La población del municipio de Tarija llegó a alrededor de 247 mil habitantes proyectados para 2017, y para 2021 habrá cerca de 278 mil personas en esta región.

El índice de desempleo en Tarija fluctúa entre 24 y 26%, muy diferente a lo que ocurre en el país al igual que en otros departamentos o ciudades importantes de Bolivia, como decir Santa Cruz de la Sierra, La Paz o El Alto donde el desempleo ronda entre 12 y 16%, como en el resto del país donde los desempleados representan el 18% de la población.

Según el último reporte del INE, la variación negativa de 0,02% de mayo se explica especialmente por el decremento de los precios en las divisiones de Alimentos y Bebidas No Alcohólicas 0.94%; Recreación y Cultura 0.04% y, Alimentos y Bebidas Consumidos Fuera del Hogar 0.01%. El descenso señalado da cuenta de un ajuste parcial respecto a sus niveles históricos. Por otra parte, los productos que presentaron



mayor incidencia positiva, son huevos, haba verde, cemento gris portland, lavandina, arveja verde y medicamentos para la presión arterial (antihipertensivos). Por regiones, la variación negativa de 0.02% registrada en mayo de 2020, se debió principalmente al decremento de precios en las ciudades capitales y conurbaciones de Tarija 0.97%.

#### **4.1.4. ENTORNO CULTURAL**

Por su diversidad e importancia en gastronomía, música, danza, destinos turísticos y festivales, el Ministerio de Culturas y Turismo del Estado Plurinacional de Bolivia promueve e impulsa estas características del departamento de Tarija que celebra un aniversario más de su independencia, el lunes 15 de abril.

El 28 de enero de 2019, los asambleístas de Tarija celebraron que el pleno de la Cámara de Diputados apruebe el proyecto de ley que declara Patrimonio Cultural Inmaterial del Estado Plurinacional de Bolivia a las fiestas de Compadres y Comadres y agradecieron a la entonces ministra de Culturas y Turismo, Wilma Alanoca, por el apoyo en la elaboración de informes técnicos y justificaciones que sustentan la propuesta para que una fiesta tradicional sea patrimonio cultural.

Otras de las actividades de apoyo es el Registro Plurinacional de Artistas que en Tarija se inició en 26 de marzo de este año. Hasta antes de esta fecha Tarija ya contaba con 658 registros individuales y 206 colectivos. De la misma manera, el Ministerio de Culturas y Turismo efectúa talleres gratuitos de danzas tradicionales en los que siempre están las de Tarija con el objetivo de preservar, rescatar y transmitir a las nuevas generaciones nuestra cultura y tradiciones.

Se informó que desde esa cartera de Estado se apoyará con asesoramiento técnico a las gestiones para que la festividad de San Roque, sea declarada como Patrimonio Inmaterial e Intangible de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Cada 15 de abril se recuerda la Batalla de la Tablada por la independencia, que se libró en 1817 (hace 204 años). Desde entonces a la fecha Tarija ha experimentado un gran crecimiento económico desarrollando la industria agrícola, vitivinícola y la explotación

de los hidrocarburos. Así mismo la secretaria de turismo afirma que la gastronomía de la ciudad de Tarija representa unos de los tres intereses más buscados por turistas que visitan al departamento tanto de dentro del país como extranjeros, la secretaria de turismo planea lanzar programas de apoyo tanto económico y social.

#### **4.1.5. ENTORNO TECNOLÓGICO**

La tecnología ha traído claros beneficios a las panaderías industriales que han incrementado su potencial y producción, pero las panaderías pequeñas también se pueden beneficiar de los nuevos avances tecnológicos y ser más productivas.

Muchos de los cambios tecnológicos en equipo de panadería han generado mejores condiciones de seguridad y comodidad. Asimismo, existen muchos elementos nuevos que reducen significativamente la probabilidad de sufrir un accidente en el lugar de trabajo. Por eso, hoy existe equipo de cocina y hornos especializados en brindar sistemas de seguridad.

Los nuevos materiales pueden mejorar métodos antiguos de trabajo y abrir las posibilidades a técnicas más eficientes y novedosas. Por ejemplo, el auge de los instrumentos de silicón hizo posible congelar la masa para pan en bandejas de silicona y transportarlas del congelador directamente al horno.

Las nuevas tendencias de consumo han generado una necesidad de adaptación constante por parte de las panaderías, y nada mejor que la tecnología para acompañarlas en el camino. Productos libres de gluten, texturas especiales y más son sólo algunas de las cosas que se han logrado a través de la generación de nuevos ingredientes.

El aspecto en que más ha influido la tecnología en la panadería es el equipo que se utiliza. Las amasadoras se han transformado de manera que ahora permiten amasar más cantidad y reducir el riesgo de oxidación por amasar demasiado.

La creación de temporizadores automáticos impide que los panaderos olviden sus productos dentro de los hornos. A la vez, los hornos ahora incluyen rejillas rotativas y controles que proveen un mayor control de la temperatura y la humedad de los productos mientras se hornean.

La tecnología no sólo significa mayor rapidez y producción, también mayor calidad, una característica fundamental para el éxito de cualquier tipo de panadería. Por ello, invertir en equipos de última generación, es una de las mejores inversiones que puedes realizar.

## **4.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

### **4.2.1. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Existen muchos establecimientos y tiendas en Tarija que ofrecen alimentos que pueden satisfacer al cliente de la misma manera que una panadería, Tarija al ser un centro turístico del país brinda varias opciones en gastronomía para los consumidores por lo que cada vez este sector de la economía crece y crece.

En Tarija los restaurantes que se enfocan en la venta de comida rápida que es la más demandada por el público en general, entre estos restaurantes podemos nombrar: Tobby, Hashtag, Lumberjack's, Baldi's Burguer, Mecánica, Hidden, Super Pizza, Rico Pollo, Crocan Pollo, Tropical Pollo, etc. Cabe destacar que la mayoría de estos usa pan como uno de sus principales insumos en la elaboración de sus platos y productos principales.

También se puede mencionar distintos cafés, que se enfocan en brindar alimentos más livianos y en proporcionar un ambiente ameno para conversaciones entre amigos o compañeros de oficina, los más sobresalientes son: Belén, Dulce Tentación, Café Mokka, Yenny's, entre otros. En estos negocios los productos de panadería representan más del 50% de sus catálogos, por lo que muchos de estos optan por producir ellos mismos todos los productos horneados.

La principal competencia indirecta de la propuesta de la panadería "Sin Gluten" se centra en todos los pequeños productores que ofrecen productos similares, pero en tiendas de barrio o negocios ambulantes, el pan es un producto popular en el mundo entero por lo que suele comercializarse en medio masivos.

Es muy extraño que una comida no sea servida con pan. Según la Biblia, el pan representa el cuerpo de Cristo. En la antigüedad, el pan estaba reservado para los eclesiásticos. Hoy en día, el pan es una parte muy importante de la vida fuera de la iglesia también.

#### 4.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

En cuanto a los proveedores de los servicios básicos que se requiere para la producción de pan sin gluten el poder de negociación es bajo ya que los insumos que necesitan para la preparación de los distintos panes ya están establecidos y un negocio tiene un bajo poder de negociación con los mismos.

La materia prima o insumos principalmente hablando de la harina sin gluten el poder de negociación es de igual manera bajo, ya que no existe un gran número de ofertantes de estos productos por lo que los proveedores manejan precios fijos por lo que no toman en cuenta la competencia.

En cuanto a los envases que se utilizarán para la presentación del producto el poder de negociación será medio por la gran cantidad de ofertantes de dicho insumo.

A continuación, vamos a detallar los proveedores que la panadería podría obtener para cada una de sus materias primas o insumos necesarios:

**Tabla 7: Análisis de los proveedores**

Proveedores de Servicios Básicos		
Proveedor	Producto	Poder de Negociación
COSAALT	Agua	Bajo
SETAR	Energía eléctrica	Bajo
EMTAGAS	Gas	Bajo
COSETT	Línea telefónica	Bajo
Entel	Wi-fi	Bajo

Proveedores de Materia Prima e Insumos		
Proveedor	Producto	Poder de Negociación
Cascada	Agua	Bajo
Nutril SRL	Harina integral	Bajo
Mercado Campesino	Harina de trigo	Medio
Mercado Campesino	Sal	Medio
Mercado Campesino	Aceite de oliva	Medio

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.2.3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La panadería presenta muchos competidores en la ciudad, cada año solía subir el número de panaderías que ofrecen este tipo de productos en todo el país, y una gran cantidad de estos se encuentra en el departamento de Tarija, sin embargo, el número de panaderías que se dedican exclusivamente a la panadería saludable o artesanal es de un número reducido, en la ciudad de Tarija, solo se encuentran identificados tres competidores de esta clase.

Mientras que en todo el mercado de Tarija se tienen más de 20 panaderías que operan legalmente en el mercado, se considera que entre tiendas de barrio y productores menores supera el centenar en la ciudad, sin embargo, solo 3 de estas se consideran competencias fuertes para el proyecto de “SIN GLUTEN”, ya que ofrecen los mismos productos a un mercado con características similares, estas son:

1. Panadería Artesanal “El Señor Pan”
2. Panadería P&E
3. Panadería Los Reyes

A continuación, se detallará una comparación de precios y características del producto de pan saludable.

**Tabla 8: Análisis de la Competencia en la ciudad de Tarija -2021**

Precio de los Competidores para Pan de Molde			
Competidor	Precio	Peso	Tienda Física
Panadería "Sin Gluten"	25 Bs.	680 gr.	No
Panadería P&E	27 Bs.	680 gr.	Sí
Panadería "Los Reyes"	25Bs.	650 gr.	Sí
Panadería "El Señor Pan"	25 Bs.	650 gr.	Sí

*Fuente: Elaboración propia*

#### **4.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CONSUMIDORES**

Este punto sería calificado como medio, puesto que, si bien existiría un precio establecido para ofrecer el producto al público en general, este podría variar según el tipo de pedido que se haga, siempre y cuando un pedido se realice con anticipación o grandes cantidades de demanda.

Existen parámetros que a primera instancia puedan parecer secundarios, pero cobran especial relevancia en el ojo de los clientes; es decir la calidad, el trato con el cliente, el sabor, la variedad de productos, la higiene o la ubicación y decoración de una panadería serán fundamentales a la hora de acompañar el producto para que los clientes lo valoren y acepten positivamente con respecto al precio de venta y en comparación al precio que ofrece la competencia. En la siguiente tabla se establecerán posibles precios y presentación que tendría el producto según diferentes estrategias de planificación de precios.

**Tabla 9: Análisis de los Consumidores en la ciudad de Tarija-2021**

Poder de Negociación del pan sin gluten con los Consumidores						
Estrategia	Precio	Peso	Cantidad	Precio al por mayor	Tiempo	Poder de Negociación
Precios Bajos	25 Bs.	680 gr.	Mayor a 20 unidades	24 Bs.	1 día de anticipación	Medio
Imagen del Producto	28 Bs.	680 gr.	Cualquier cantidad	-	Ninguno	Bajo
Acorde a la Competencia	26 Bs.	680 gr.	Cualquier cantidad	-	Ninguno	Bajo

**Fuente: Elaboración propia**

El nivel de negociación igual variaría según el comprador del producto, si es vendido en tiendas de barrio o supermercados, el cliente sería calificado como medio, debido a que las cantidades ya serían de un número considerable; en cambio sí se ofrece a una persona en particular que espera comprar entre una o dos unidades el nivel se calificaría como bajo porque el precio estaría anteriormente establecido.

Los clientes que suelen adquirir productos con estas características si están dispuestos a pagar el precio que represente ese valor agregado que asegure higiene, calidad y salud a un producto que mantiene su sabor y frescura.

#### **4.2.5. ANÁLISIS DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES**

Para analizar este punto se hará uso de las barreras de entrada propuestas por Michael Porter, ya que estas representan un obstáculo que surge en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado, las barreras de entrada son una medida de la competitividad de un mercado.

##### **1. Economías a Escala:**

A mayor volumen de producción, cada unidad adicional fabricada cuesta menos, esto significa una ventaja para las panaderías que ya están posicionadas, en cuanto a “SIN GLUTEN” se trabajara con producciones programadas para que los costos no fluctúen.

## **2. Diferenciación del Producto:**

Ocurre cuando las empresas ya establecidas tienen prestigio de marca o una cartera de clientes establecida. Esto obligaría a “SIN GLUTEN” a realizar grandes inversiones para ganar espacio en el mercado, por ejemplo, en publicidad.

## **3. Inversiones de Capital:**

Es el obstáculo que frena a los nuevos emprendimientos con más fuerza, en este caso “SIN GLUTEN” en sus inicios intentaría ahorrar en ciertos aspectos para poder entrar con rapidez, es decir se ahorrarían en aspectos como que la panadería en sus inicios no contara con una tienda física y los horarios de trabajo serán limitados.

## **4. Desventaja en Costos:**

La mayoría de las panaderías que ya están en el mercado cuentan con el beneficio de abaratar sus costos debido a sus niveles de producción, en cambio “SIN GLUTEN” tiene que tomar en cuenta en su contabilidad todos los costos que recurran en cada detalle.

## **5. Acceso a Canales de Distribución:**

“SIN GLUTEN” por el contexto que compone el mercado puede contar con el aporte de medios como un número de WhatsApp que se dispondrá para atención al cliente.

## **6. Políticas de Distribución:**

Si bien para poder comercializar el producto existen varias restricciones y trámites que la empresa debe realizar, estas no representarán una tarea imposible debido a que se hará uso de un servicio de delivery.



### 4.3. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

#### 4.3.1. ANÁLISIS UNIVARIADO

El análisis completo se encuentra en el anexo IV, mientras que las conclusiones más importantes para realizar el análisis univariado se recopilaron de las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de pan compran habitualmente en su domicilio?

*Figura 1 Preferencia de compra de tipo de pan - Univariado 1*

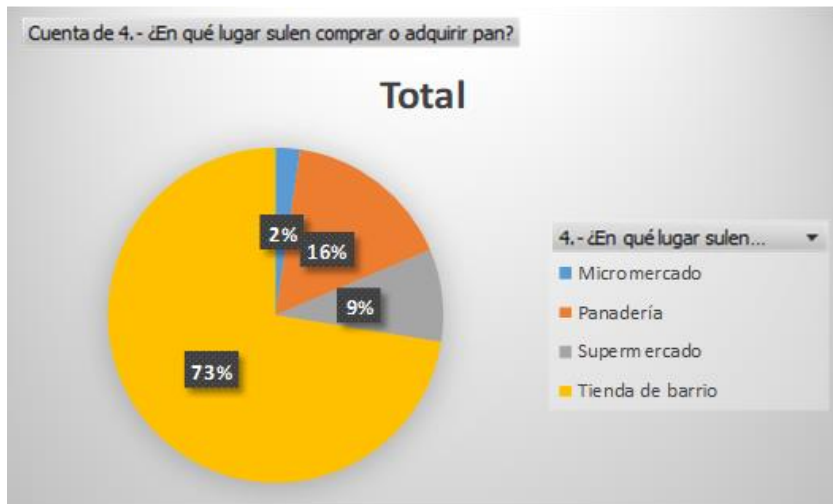


**Fuente: Elaboración propia**

El tipo de pan que más se consumen es el pan blanco (37%) y el pan con queso (25%), sumando ambos más del 50% de las respuestas, en tercer lugar, con 17% figura el pan integral. Existe un grupo de consumidores de pan que prefieren al pan sin gluten, por lo que la empresa puede afirmar que existe un mercado para este producto en específico, cabe destacar que el porcentaje para este grupo de consumidores está alrededor del 11%, se considera esto porque no solo los celíacos pueden ser beneficiados por este tipo de pan sino igual los que padecen síndrome del intestino irritable, ataxia por gluten, diabetes tipo 1 y enteropatía asociada al VIH ( Nelson, 2020)

- ¿En qué lugar suele adquirir o comprar pan?

*Figura 2 Preferencia de lugar de compra - Univariado 2*



**Fuente: Elaboración propia**

Casi tres cuartos de los encuestados (73%) afirmaron adquirir pan de distintas tiendas de barrio, solamente un 16% de las personas adquieren su pan de panaderías.

Claramente la manera más efectiva de comercializar el pan es por las tiendas de barrio, sin embargo, estas no son un lugar donde las personas van a buscar pan saludable específicamente, por lo que se toma en cuenta la opción de micromercados debido a que están más direccionados al público objetivo y tienen menores requisitos que los supermercados.

- ¿Cuál es el aspecto que más valora a la hora de comprar pan?

*Figura 3 Preferencia en aspecto - Univariado 3*



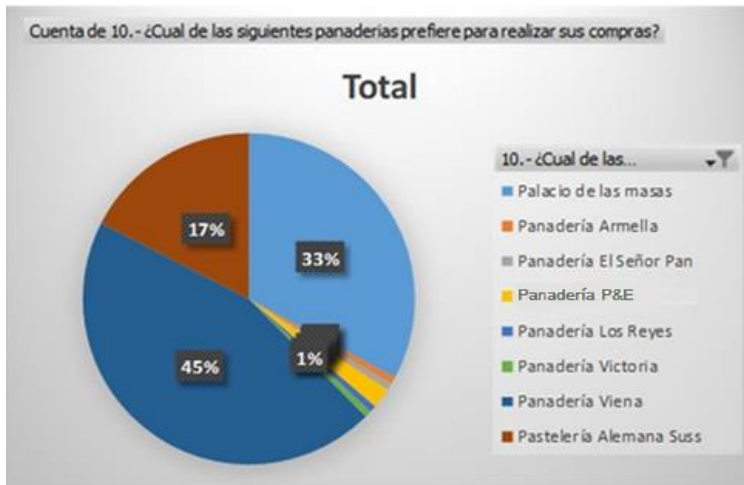
**Fuente: Elaboración propia**

La mayoría de las personas nombran al sabor o al olor como los dos aspectos más importantes para decidir sobre la compra de su alimento, aspectos como la textura no son tan apreciados.

El pan saludable destaca de otros panes por su sabor y su olor, por lo que si cuenta con los atributos que más atraen a las personas.

- ¿Cuál de las siguientes panaderías prefiere para realizar sus compras?

**Figura 4 Preferencia de panadería - Univariado 4**



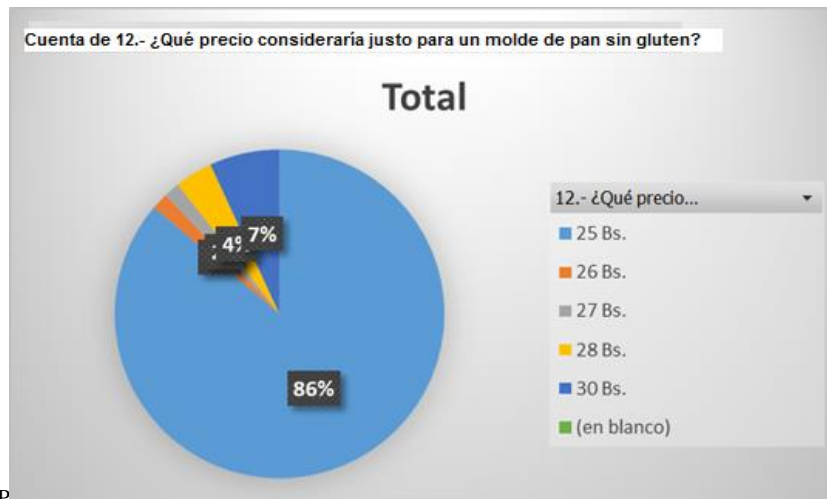
**Fuente: Elaboración propia**

La panadería favorita por los tarifeños es la Panadería Viena, en segundo lugar, muy cerca se encuentra el Palacio de las Masas, las restantes 13 opciones comparten casi el 20% de las demás respuestas.

Podemos notar que claramente la competencia más fuerte para una nueva panadería que ofrezca productos sin gluten son Panadería P&E, 3 Los Reyes y El Señor Pan.

- ¿Qué precio considera justo para un molde de pan sin gluten?

Figura 5 Preferencia de precio - Univariado 5



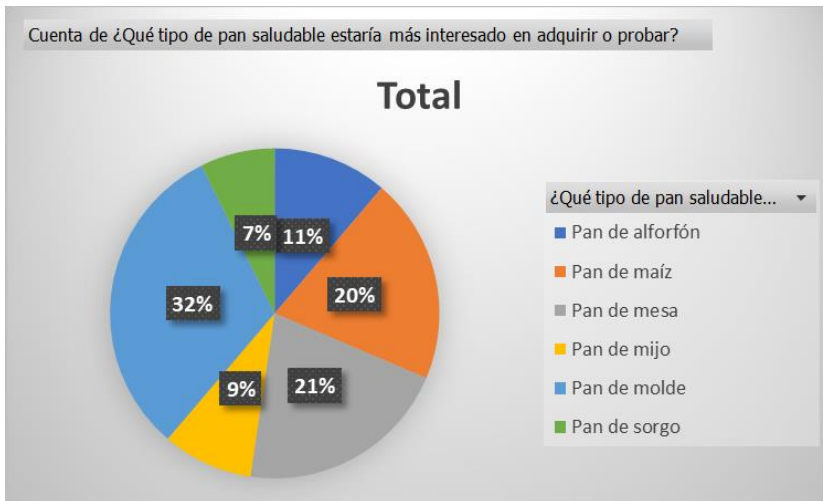
*Fuente: Elaboración propia*

Casi el 90% de las personas consideran justo pagar 25 Bs. por un molde de pan sin gluten, en segundo lugar, con un 7% están las personas que pagarían hasta 28 Bs. por el producto.

Solamente 14% de las personas encuestadas afirmaron estar dispuestos a pagar más de 25 Bs. por un molde de pan sin gluten, por lo que la empresa no debería de estar por muy arriba de este precio, cabe destacar que la competencia ofrece el mismo producto por precios entre 27 y 30 Bs. que están entre las opciones menos marcadas por los encuestados.

- ¿Qué tipo de pan saludable estaría más interesado en adquirir o probar?

*Figura 6 Preferencia de tipo de producto - Univariado 6*



*Fuente: Elaboración propia*

Se observa en la gráfica que la población está interesada en consumir solo algunos tipos de pan saludable en particular, principalmente se destaca el pan de molde como la opción con mayor incidencia, en segundo lugar, se tiene al pan de maíz y como tercero al pan de mesa, estas tres opciones serán las escogidas para que “SIN GLUTEN” comience a trabajar, las demás opciones son rechazadas por su baja respuesta por parte del mercado.

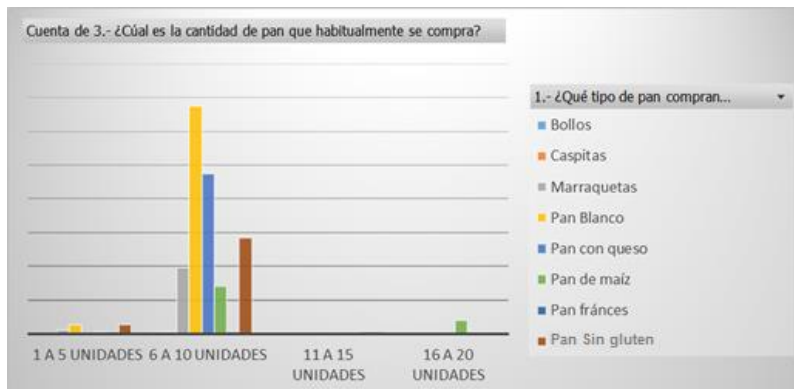
### 4.3.2. ANÁLISIS BIVARIADO

Se realizó el análisis de varias pruebas estadísticas para determinar la influencia de las variables, el análisis bivariado completo puede ser consultado en el anexo V. A continuación, se detalla los análisis de chi-cuadrada y anova:

#### Análisis de Anova:

- 3.- ¿Cuál es la cantidad de pan que habitualmente se compra?
- 1.- ¿Qué tipo de pan compran habitualmente en su domicilio?

*Figura 7 Análisis de cantidad y tipo de pan*



*Fuente: Elaboración propia*

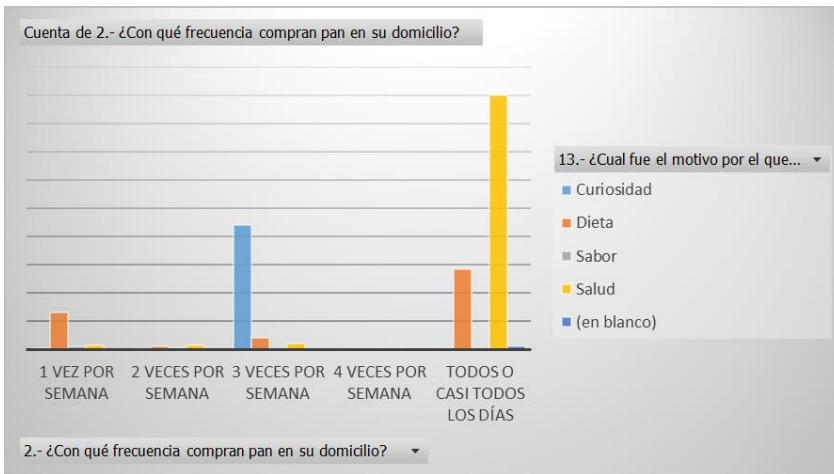
Con un coeficiente de correlación de 65,10%.

En la gráfica se observa que el tipo de pan que se compra por mayores cantidades es el pan blanco y el pan con queso, mientras que el pan sin gluten se compra en menor medida promediando de 3 unidades.

El artículo del pan sin gluten destaca principalmente en las primeras dos categorías, es decir de entre 1 a 10 panes, es así que la empresa toma un promedio de 4 panes por compra para realizar el resto de la investigación y la propuesta, de igual manera el pan sin gluten junto con las marraquetas es dos de los tipos de panes que tiene menor frecuencia de compra.

- 2.- ¿Con qué frecuencia compran pan en su domicilio?
- 13.- ¿Cuál fue el motivo por el que consume productos de panadería saludable?

*Figura 8 Análisis de frecuencia y motivo de compra*



*Fuente: Elaboración propia*

Con un coeficiente de correlación de 60,06%.

Las personas que adquieren pan saludable lo consumen para cuidar su salud o su dieta, estas personas suelen comprar pan todos o casi todos los días, sin embargo, igual existen las personas que lo compran solo 1 vez por semana por lo que se estima un promedio de 4 compras por semana.

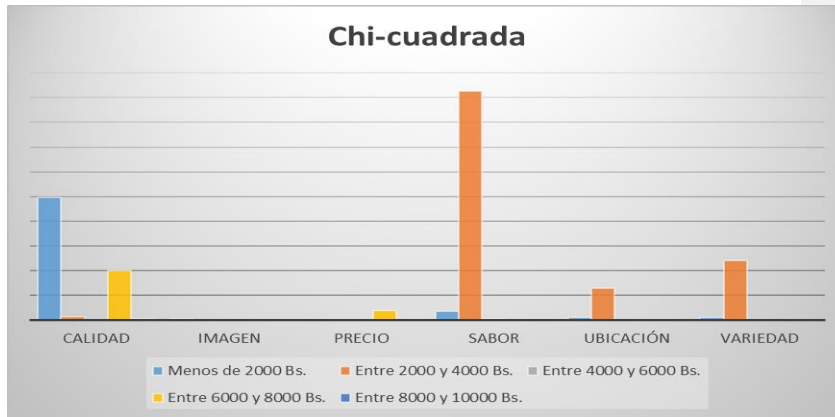
Un gran grupo que afirma poder consumir pan saludable solo por curiosidad está ubicado con las 3 veces por semana, este dato será omitido del análisis ya que la empresa no se enfocara en un mercado que consuma el producto por curiosidad, sino se enfocará más en características que se puedan mantener y destaquen en el tiempo.



**Análisis de Chi Cuadrada:**

- 11.- ¿Por qué prefiere la panadería seleccionada en la pregunta anterior?
- 23.- Indique aproximadamente sus ingresos mensuales

*Figura 9 Análisis de preferencia e ingresos mensuales*



*Fuente: Elaboración propia*

Con un coeficiente de correlación de 73,55%.

Sabor y calidad son los atributos más apreciados por los consumidores de pan saludable, según la gráfica este tipo de consumidores igual se caracteriza por tener ingresos mayores a 4000 Bs.

Según los ingresos económicos que perciben las personas que forman parte del mercado objetivo del producto son mayores a 4000 Bs. se concluye con que el mercado del pan sin gluten está conformado por personas de clase media y media-alta, se omite a la clase alta ya que ningún encuestado marco esta opción en las encuestas y por ende no se tiene información del segmento.

- 17.- ¿Qué beneficios le gustaría adquirir con su compra por parte de una panadería?
- 21.- Indique su género

*Figura 10 Análisis de beneficios y género*



*Fuente: Elaboración propia*

Con un coeficiente de correlación de 84,01%.

Las mujeres son los principales consumidores de pan saludable, de igual manera las mujeres son atraídas por productos ofrecidos con promociones.

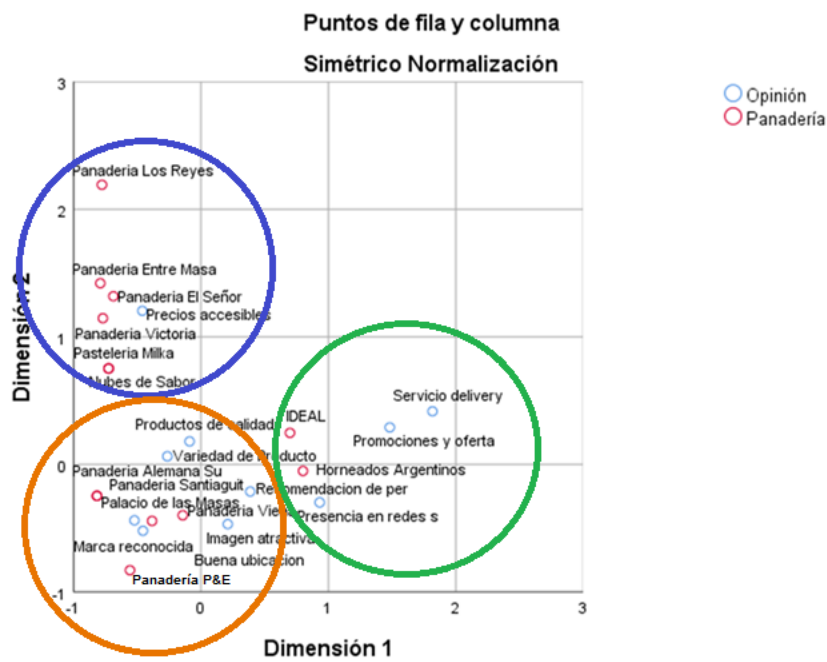
La empresa debe emplear promociones como principal estrategia de comunicación de su producto para poder penetrar en el mercado, estas promociones deben ser aplicadas al cliente consumidor directamente, cabe destacar que deben ser promociones que puedan atraer principalmente al mercado de las mujeres, ya que están son las que estas más susceptibles a comprar un producto por sus promociones.

### 4.3.3. ANÁLISIS MULTIVARIADO

Se realizó un análisis de correspondencia simple para segmentar el mercado según las características principales que tiene cada panadería del mercado tarijeño, de la misma manera se podrá diferenciar en el mapa de segmentación la ubicación de la empresa IDEAL entre panaderías para saber que busca la demanda.

El mapa de segmentación es el siguiente:

*Figura 11: Análisis de Correlaciones Simples*



*Fuente: Elaboración propia*

- **Segmento 1:**

El anillo azul marca donde se encuentran la mayoría de las panaderías de la ciudad de Tarija, entre estas se nombran:

- Panadería Los Reyes
- Panadería Entre Masas
- Panadería El Señor Pan
- Panadería Victoria
- Panadería Milka
- Nubes de Sabor

Estas panaderías se caracterizan por la única característica de:

- Precios accesibles.

- **Segmento 2:**

El anillo naranja marca aquellas panaderías que comparten la mayor cantidad de atributos, es decir son muy parecidas entre estas, se pueden nombrar:

- P&E
- Panadería Alemana Suss
- Panadería Santiaguito
- Panadería Viena
- El Palacio de las Masas

Este grupo comparten un gran abanico de características, las cuales son:

- Productos de calidad
- Variedad de productos

- Recomendación de personas
- Imagen atractiva
- Buena ubicación
- Marca reconocida

- **Segmento 3:**

El segmento 3 marca el sector donde se debería encontrar la panadería IDEAL, por ende, las demás panaderías que se encuentren en este ámbito serían las preferidas por la demanda, tenemos a:

- IDEAL
- Horneados argentinos

Que poseen las características que prefiere la población actualmente, entre estas:

- Servicio delivery
- Promociones y ofertas
- Presencia en redes sociales

#### **4.4. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA**

El análisis completo y la redacción de las entrevistas se encuentra en el anexo VII.

A continuación, se denota las conclusiones después de haber realizado las entrevistas.

- **Entrevista con Raúl Espíndola – Maestro Panadero de Panadería P&E:**

Aunque la Panadería P&E tiene en su cartera de productos el pan molde sin gluten, esta no se destaca por el mismo. La Panadería P&E es la competencia más fuerte para la panadería “Sin Gluten” en cuanto a impacto del mercado se refiere, pero no en la elaboración del producto.

- **Entrevista con Wilson Cruz – Asistente Panadero de Panadería P&E:**

La Panadería P&E tiene en su cartera de productos el pan sin gluten y la ofrece en diferentes presentaciones, sin embargo, esta no se destaca por el mismo. La Panadería P&E es la competencia más fuerte para “Sin Gluten” en cuanto a impacto del mercado se refiere.

- **Entrevista con Eduardo Reyes – Maestro Panadero de El Señor Pan**

El proceso del pan sin gluten es bastante extenso, si bien no requiere muchos ingredientes este requiere mucho tiempo y técnica, es por eso que las grandes panaderías optan por adquirir máquinas para subir su productividad.

- **Entrevista a Aurora Bravo – Gerente Propietaria de Prana Ecotienda:**

Existen otras pequeñas panaderías que quieren brindar un producto parecido al de detallado en el proyecto, sin embargo, se encuentran varias diferencias que destacan en el modo del servicio.

- **Entrevista a Cristian Godoy – Gerente Propietario de Panadería Godoy en Bermejo:**

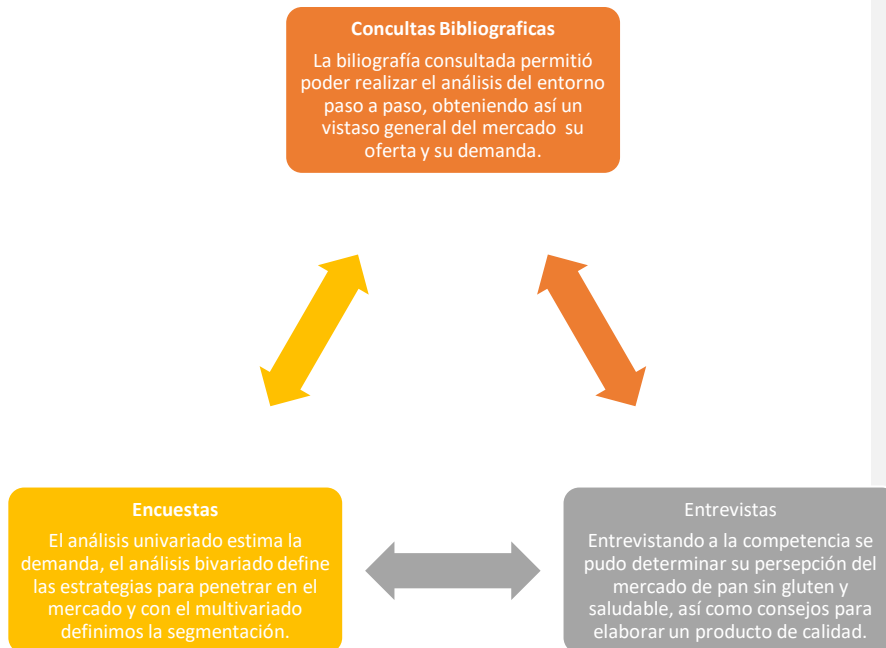
La mayoría de las panaderías no ofrece el pan sin gluten, debido al alto costo de producción y porque consideran que no hay demanda en el mercado.

#### **4.5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.5.1. TRIANGULACIÓN DE DATOS**

A continuación, se realiza la triangulación de datos para demostrar como la información obtenida por las consultas bibliográficas, las encuestas y las entrevistas se complementan entre ellas y aportan a que la empresa pueda definir sus estrategias.

**Figura 12: Triangulación de Datos**



**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.5.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

- Los índices de personas que padecen de alguna enfermedad autoinmune como la celiaquía en la ciudad de Tarija suben considerablemente cada año, brindarles una opción más saludable como “SIN GLUTEN” ayudaría a este sector de la población a cuidar su salud.
- El precio de venta estimado por las encuestas circula entre los 25 Bs. El precio se tiene que definir por una estrategia de precios bajos, permitiendo así a una mayor parte de la población pueda tener acceso al producto.

- El lugar preferido por la mayoría de la población para adquirir pan son las tiendas de barrio, pero cuando se busca pan sin gluten en específico las personas prefieren comprarlo de micro mercados o panaderías.
- Panadería Viena y El Palacio de las Masas son las dos empresas que ocupan mayor parte de la demanda y oferta del mercado, esto se debe a que son panaderías ya posicionadas por su antigüedad y la calidad de sus productos.
- Las personas que consumen pan sin gluten lo hacen con el principal objetivo de cuidar su salud, es por eso que el grupo de la población que estaría más interesado son aquellos que padecen de una enfermedad.
- Solo las personas que tienen ingresos mensuales mayor a 4000 Bs. de la zona urbana de Tarija estaría dispuesta a comprar pan sin gluten, esto se debe a su alto costo en comparación del pan común.
- Los maestros panaderos expertos afirmaron que el proceso de producción del pan sin gluten no requiere una gran inversión, pero si demanda mucho tiempo invertido en su elaboración.

#### **4.5.3. ANÁLISIS FORD DE LA INDUSTRIA**

##### **Fortalezas:**

1. Existe mucha variedad de productos por lo que será fácil la diferenciación.
2. Uso de productos e insumos de calidad.
3. Precios Competitivos.

##### **Oportunidades:**

1. Existe facilidad para adquirir los productos.
2. Los productos de panadería son considerados alimento de consumo diario.
3. Cambios de hábito de consumo hacia productos saludables.



**Riesgos:**

1. Informalidad del Sector.
2. Existe mucha competencia en el sector panadero.
3. Incertidumbre por la situación económica y política en el país.

**Debilidades:**

1. No existe mucho personal capacitado, la mayoría es empírica.
2. Poca accesibilidad a negociación con los proveedores de insumos.
3. Altos costos de producción si no se aplica economías de escala.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### 5.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

- **Razón Social:**

“SIN GLUTEN”: Panadería Artesanal y Saludable

- **Tipo de Sociedad:**

Empresa Unipersonal

- **Logo:**

*Ilustración 1: Logotipo de la empresa*



*Fuente: Elaboración propia*

Con el nombre “SIN GLUTEN” se busca comunicar de manera directa la principal característica de los productos que se ofrecerán en la panadería.

Se planea hacer uso de un logo fácil de identificar, con una tipografía entendible y clara, la paleta de colores a usarse será bastante neutral para que combine con otros colores en un futuro.

- **Slogan:**

“El pan, placer de cada día”

- **Modelo de Negocio:**

La empresa se destaca por producir sus productos por lo que será un modelo de negocio de tipo fabricante.

El modelo de negocio fabricante se encarga de convertir materias primas en productos finales. Estos pueden venderse de forma directa a los clientes o a un intermediario que se encargue de ofrecerlos al público.

En el caso de “SIN GLUTEN” tomará la materia prima e insumos como ser la harina sin gluten, aceite, agua; para que después de pasar por un proceso productivo se aporte un valor a los productos y pasen a ser ofrecidos al mercado como pan libre de gluten.

## 5.2. COMPONENTES ESTRATÉGICOS

- **Misión:**

Ofrecer productos de panadería libre de gluten, utilizando materia prima de la mayor calidad para brindar un producto de excelencia a las personas que busquen una alimentación saludable.

- **Visión:**

Ser una empresa referente del compromiso con la salud de la población tarijeña, impactando en el mercado ofreciendo una gama de productos que sean sustentables para la economía y el medio ambiente.

- **Valores:**

**Integridad:** Creemos e impulsamos la rectitud, bondad, honradez y el estado de conciencia que significa pensar, hablar y actuar de manera congruente con las ideas que promovemos.

**Comentado [H1]:** Ofrecer productos de panadería libre de gluten, utilizando materia prima de la mayor calidad para brindar un producto de excelencia a las personas que busquen una alimentación saludable.

**Responsabilidad:** Cumplimos con las obligaciones y compromisos adquiridos, asumiendo las consecuencias de las acciones y omisiones.

**Calidad:** Creemos y desarrollamos la excelencia de nuestros productos, procesos y servicio al cliente.

**Respeto:** Reconocemos y aceptamos el valor de los demás, tanto de nuestros colaboradores y de nuestros clientes.

**Servicio:** Satisfacemos y superamos las expectativas de nuestros clientes internos y externos con excelencia en los productos entregados y una respuesta oportuna a sus inquietudes que genere confianza mutua y fidelidad.

- **Políticas:**

Garantizar la higiene y seguridad en todos los productos, velando de todas formas por la salud de los clientes.

Solo realizar la preparación de pan sin gluten bajo insumos de calidad que no arriesguen la salud de nuestros clientes.

Dar cumplimiento con todos los pedidos recibidos demostrando responsabilidad con nuestros clientes.

Utilizar insumos que sean amigables con el medio ambiente y que demuestran conciencia social por parte de la empresa.

### **5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **5.3.1. ORGANIGRAMA**

En el siguiente organigrama se detallan la cantidad de personas requeridas para poder llevar adelante el proyecto de “SIN GLUTEN”, por el momento ya que el monto requerido de inversión y la demanda que se puede abastecer es mínima, solo se contara con el personal necesario y en ocasiones se podría contratar personal en staff en caso de lanzar una promoción y notar que la demanda sube exponencialmente.

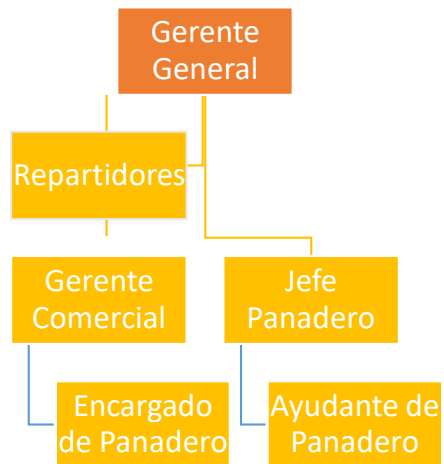
La figura del organigrama en la siguiente:

**Figura 13: Organigrama Actual de “SIN GLUTEN”**



**Fuente: Elaboración propia**

**Figura 14: Organigrama a Largo Plazo**



**Fuente: Elaboración propia**

### 5.3.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Gerente Propietario:**

Es la persona que lleva adelante a la empresa y ejerce casi el total de sus actividades; estas actividades van desde el control de la página web, recepción de pedidos, producción del pan sin gluten, abastecimiento de insumos, despacho de pedidos y el control de la contabilidad.

Cabe destacar que por el tamaño de la empresa y bajo el régimen al que se somete, si es posible que una sola persona realice todo el trabajo siempre y cuando sepa organizarse e invertir bien sus horas en el trabajo, el trabajo no requeriría más de 6 horas diarias.

- **Repartidores:**

Es el personal de staff más importante de la empresa, ya que son los que constantemente van a estar entregando los productos a los consumidores, aunque no sean parte interna de la empresa, “SIN GLUTEN” igual vela por el bienestar de sus repartidores.

Se realizará la subcontratación ya sea por medio de una empresa de transporte que brinde el servicio de motos como ser Service Taxi o Rappi Tarija, el costo de delivery será previamente negociado para que no varíe según el punto de la ciudad llegando al promedio de 4 Bs.

- **Ayudante de Cocina:**

La empresa va lanzar promociones en fechas especiales cuando el consumo de pan sube razonablemente, se pueden ejemplificar las temporadas frías que iría entre abril y julio, el ayudante de cocina aportara al propietario a cumplir con la elaboración de los pedidos.

El pago a esta persona será razonable variando según las horas que tenga que trabajar y la cantidad de producto que se tenga que producir, es un puesto pensado a futuro por lo que aún no cuenta su sueldo en los análisis.

- **Gerente Comercial:**

Es el encargado de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente el sistema comercial, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos empresariales, dirigiendo el desarrollo de las actividades de marketing y las condiciones de venta de los productos.

Lleva a cabo las relaciones con los futuros distribuidores del producto y los clientes mayoristas que se puedan llegar a obtener.

- **Jefe Panadero:**

Es el jefe del área de producción, se encarga de todas las operaciones que respectan a la planificación de la producción del pan sin gluten, es la segunda autoridad más grande dentro de la empresa.

Cuando los niveles de producción aumenten es necesario contar con una persona que realice las actividades de producción.

- **Encargado de Operaciones:**

Es quien planifica, dirige y asegura el buen manejo de los recursos de una organización con la finalidad de lograr los objetivos trazados. Esta labor involucra un rol determinante en la toma de decisiones, un control riguroso de los procesos.

- **Ayudante de Panadero:**

Brinda apoyo en todas las actividades con respecto a la producción de los productos de pan y de masas que requiera el jefe panadero.

Preparar y disponer los equipos, herramental auxiliar y materias primas para la elaboración de masas base, productos intermedios o piezas de pastelería, colaborando en la gestión de stocks.

## 5.4. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

### 5.4.1. TIPO DE COMPRA

El tipo de compra que empleará la Panadería “SIN GLUTEN” será de tipo compra compleja, por las mismas características del producto.

La compra compleja se basa en el conocimiento que adquiere la persona antes de realizar la compra. La persona se ve obligada a realizar un estudio del producto debido a su alto costo y en ocasiones la cantidad de marcas que lo ofrecen con el fin de tomar la mejor decisión y no perder dinero.

Los consumidores de pan sin gluten buscan un producto que de verdad cumpla con las características nutricionales que aporten a su dieta, es decir las personas que por indicación médica o porque simplemente buscan tener un estilo de vida más saludable piensan bastante antes de consumir un producto.

“SIN GLUTEN” debe saber destacar sus características nutricionales y el aporte que da a las personas para poder cumplir los requerimientos del tipo de venta compleja.

### 5.4.2. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS

El pan será comercializado en unidades que pesen 680 gr, estas pueden ser compartidas en familia y no poseen una fecha de expiración debido a su previa fermentación, el producto es fácilmente notable ya que posee las siguientes características físicas:

*Tabla 10: Características Físicas del Producto*

Características Físicas del Pan de Molde sin Gluten		
<b>Peso:</b>	680 g.	<b>Fotografía:</b> 
<b>Color:</b>	Marrón	
<b>Forma:</b>	Ovalado inflado	
<b>Sabor:</b>	Menos salado	
<b>Textura:</b>	Esponjosa	
<b>Aroma:</b>	Hogareño	

*Fuente: Elaboración propia*



#### **5.4.3. TIPO DE ENVASE**

Los productos serán envueltos por una lámina de plástico, el plástico es un buen elemento para proteger alimentos debido a que lo protege de las bacterias o virus que se mueven en el ambiente, dando así una mayor comodidad al cliente, la presentación final será como se ve en la siguiente imagen:

*Ilustración 2: Producto envasado*



*Fuente: Elaboración propia*

#### **5.4.4. FORMATO DE LA MARCA**

La marca sería totalmente nueva en el mercado, “SIN GLUTEN” sería precursora como marca 100% digital en el rubro de la panadería en la Ciudad de Tarija, así mismo la marca buscara aplicar estrategias que hagan que se posicione por ser una empresa que se vela por la salud de sus consumidores y elabora todos sus productos de manera artesanal sin tener un impacto en el medio ambiente.

“SIN GLUTEN” busca ser reconocida como una marca que hace la diferencia por su conciencia en la población y ser socialmente responsable en todos sus procesos.

“SIN GLUTEN” es una empresa que busca comunicar a sus clientes seriedad y compromiso, el logo de la empresa es sencillo y simple de reconocer. El nombre igual no puede ser comparado con otra empresa de la ciudad, por lo que será fácil para los consumidores poder identificar el producto.

La empresa buscará hacer uso de diferentes estrategias de branding con el fin de impactar más en el mercado y poder posicionar al producto de pan de “SIN GLUTEN” como uno de los mejores del mercado.

**Crear Vínculos Emocionales:** Mediante la atención al cliente, se buscará crear un lazo con los clientes desde el momento que contactan con la empresa para cotizar precios o comprar, se busca que el cliente se identifique más como un amigo de la empresa que como solo un simple consumidor.

**Reconocimiento de la Competencia:** Si bien “SIN GLUTEN” busca apartar un mercado copado por la competencia, reconoce que esta tiene un mayor impacto en la dieta de la población tarijeña, por lo que en caso de ser necesario podría recomendar productos de otras panaderías, con el fin de cuidar la salud del cliente.

## **5.5. ANÁLISIS DE PROCESOS**

### **5.5.1. RECETA DE PAN DE MOLDE SIN GLUTEN**

1. Pincelar con mantequilla un molde para pan y le ponemos un pliego de papel de horno rectangular para que cubra los lados más largos.
2. Tamizar el almidón de maíz con la harina de arroz, la de trigo sarraceno y la de garbanzos.
3. Añadir la levadura seca instantánea, el azúcar mascabado y el agua.
4. Mezclar en el robot de cocina y añadimos poco a poco la sal, y luego el aceite de oliva.
5. Trabajar a velocidad media baja hasta que tengamos una masa bastante líquida, pero homogénea y lisa.
6. Verter la masa en el molde, cubrimos con papel film y dejar fermentar hasta que casi duplique su volumen. El tiempo dependerá de la temperatura que se tenga en la cocina. Cuanta más temperatura haya, menor será el tiempo de fermentación.

7. Calentar el horno a 200° C. Cuando la fermentación haya terminado hornear durante 30 o 45 minutos, o hasta el pan esté hecho y su interior marque aproximadamente 85° C. Si el pan ya está hecho y no está muy dorado poner el grill a la máxima temperatura y vigilar hasta que esté dorado.
8. Retirar del horno y dejar templar 15 minutos sobre una rejilla. y retirar del molde tirando del papel de horno. Dejar enfriar sobre una rejilla antes de servirlo.

#### **5.5.2. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA PAN DE MESA SIN GLUTEN**

- Mezclar la harina panificable SIN GLUTEN, la levadura en polvo y la sal. Cuando esté mezclado, hacer un hueco en el centro y echar el agua templada poco a poco, mezclando con el resto de ingredientes. Amasar todo bien hasta obtener una masa homogénea y sin grumos.
- Hacer una bola con la masa, introducirla en un bol, taparla con un trapo húmedo y dejar fermentar durante 1 hora a temperatura ambiente (25-27°C). Si no es posible conseguir esa temperatura ambiente, precalentar el horno a 50°C durante 5 minutos y apágalo. Meter el molde con la masa en el horno apagado y deja fermentar.
- Cuando la masa ha doblado su volumen, amasar de nuevo de forma suave y dale forma. Se puede colocar la masa en un molde para pan, hacer varios panecillos, una barra grande.
- Colocar la masa con la forma deseada en una bandeja para horno cubierta con papel de horno, cubrirla con un trapo húmedo y dejar fermentar durante 1 hora.
- Una vez que ha levado por segunda vez, hacer unos cortes en la parte superior y rociar la superficie con un poco de agua con un vaporizador. Introducir la masa de pan en el horno precalentado y colocar un vaso

con agua en una esquina. Hornear el pan a 200°C durante 45 minutos (horno arriba y abajo).

- El pan está hecho cuando al golpearlo en la base suena a hueco. Sacarlo del horno y dejarlo enfriar sobre una rejilla.
- Espolvorear un poco de harina SIN GLUTEN sobre el pan.

### **5.5.3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PARA PAN DE MAIZ SIN GLUTEN**

- Mezclar el preparado SIN GLUTEN panificable, la harina amarilla de maíz y la levadura seca de panadero en un bol.
- Incorporar el aceite de oliva, la miel, la cucharadita de sal y el agua templada. Amasar durante 10 minutos. Si se utiliza amasadora o panificadora, incorpora el gancho de amasar durante 5 minutos.
- Cubrir la masa con un paño y deja reposar durante 2 horas en un lugar cálido sin corrientes de aire.
- Pasado el tiempo de reposo, enharinar una superficie de trabajo con un poco de harina de maíz amarilla y amasa un poco la masa de pan de maíz SIN GLUTEN, la justa para darle una forma redondeada. Poner encima de una bandeja forrada con papel de horno. Con un cortador afilado dibuja una cruz en su superficie. Cubrir con un paño y deja reposar durante 30 minutos.
- Precalentar el horno a 200 °C. Poner un recipiente con agua en el interior del horno para crear vapor de agua. Cuando haya pasado el tiempo de reposo, meter la bandeja con el pan en el interior y hornea a 200 °C con calor arriba y abajo durante 30 minutos.
- Dejar enfriar encima de una rejilla y cuando el pan de maíz SIN GLUTEN esté frío, servir.

Figura 15: Flujograma del Proceso de Elaboración



Fuente: Elaboración propia

## 5.6. DESCRIPCIÓN DE LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS UTILIZADOS

### 5.6.1. EQUIPOS DE COCINA

- **Heladera:**

La heladera es un electrodoméstico que genera frío para posibilitar la conservación de los alimentos y de otros productos. Conocido como nevera, frigorífico, refrigeradora o refrigerador según el país, este aparato suele ubicarse en la cocina de las casas.

**Ilustración 3: Heladera**



*Fuente: Google Images*

- **Cocina:**

La estufa, aparato eléctrico utilizado para la incubación de muestras microbianas (bacterias, hongos, cultivos celulares), con el fin de proveerles las condiciones necesarias de temperatura a las cuales crezcan satisfactoriamente.

**Ilustración 4: Cocina**



*Fuente: Google Images*

- **Horno:**

un horno es un dispositivo que permite generar calor y mantenerlo dentro de un cierto compartimiento. De esta manera, puede cumplir con diversas funciones, como la cocción de alimentos o la fundición de minerales.

**Ilustración 5: Horno**



*Fuente: Google Images*

- **Amasadora:**

Una amasadora industrial es una máquina que se especializa en la mezcla y en el amasado de ingredientes para luego crear diversas recetas horneadas de las cuales la más famosa, conocida y consumida es el pan.

**Ilustración 6: Amasadora**



*Fuente: Google Images*

- **Báscula:**

Instrumento para medir pesos, generalmente grandes, que consiste en una plataforma donde se coloca lo que se quiere pesar, un sistema de palancas que transmite el peso a un brazo que se equilibra con una pesa, y un indicador que marca el peso.

**Ilustración 7: Báscula**



*Fuente: Google Images*

### 5.6.2. HERRAMIENTAS DE COCINA

- **Cesta:**

La función de estas cestas de pan, brotforms o bannetons es la de hacer de molde en el segundo levado de la masa de pan, por eso cada cesta tiene un motivo que después quedará grabado en la masa y una vez horneado el pan presentará una bonita forma.

**Ilustración 8: Cestas**



*Fuente: Google Images*



- **Bol:**

Se emplea en la cocina tanto para contener líquidos e ingredientes sólidos como para beber y la elaboración del mise en place; además, lo puedes encontrar fabricado en diferentes tamaños y materiales, los más comunes son plástico, metal y vidrio.

**Ilustración 9: Bol**



*Fuente: Google Images*

- **Plancha para hornear:**

La plancha de acero para hornear pan está diseñada especialmente para controlar la transmisión de temperatura, la harina sin gluten se debe cocer lentamente a temperaturas elevadas, para conseguir el nivel necesario.

**Ilustración 10: Plancha para hornear**

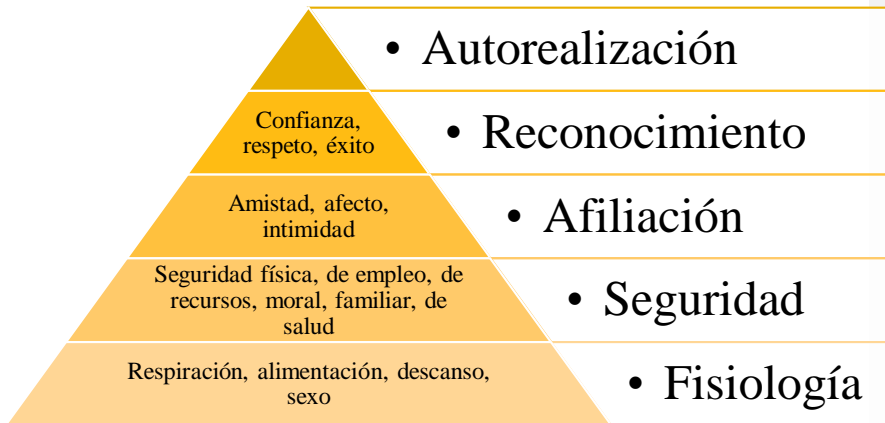


*Fuente: Google Images*

## 5.7. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

### 5.7.1. ANÁLISIS DE NECESIDADES

*Figura 16: Pirámide de Necesidades*



*Fuente: Administración de Maslow*

Según la pirámide de Maslow, la necesidad que satisface nuestro servicio es la de fisiología, debido a que se proporcionará un alimento que cubrirá la alimentación y al mismo tiempo velará por la salud del consumidor, con la posibilidad de recibir el pedido en el lugar que requiera el cliente, brinda seguridad al mismo sabiendo que no tiene que exponerse para conseguir el producto.

Se trata de una necesidad insatisfecha en el mercado, debido a que, según la investigación de mercados realizada, ninguna de las panaderías establecidas en la ciudad brinda una imagen segura en sus alimentos, no existen panaderías que brinden un pan artesanal de calidad a bajo precio.

### 5.7.2. OBJETIVO DE LA EMPRESA

Promover un mensaje de bienestar social ofreciendo una alternativa más saludable en la alimentación de nuestros consumidores bajo un precio razonable. Ofrecer una alternativa saludable, etc

#### **5.7.2.1. OBJETIVO DE MARKETING**

Establecer estrategias de comunicación para llegar a la mayor cantidad de clientes potenciales, creando campañas de marketing digital o promociones trimestralmente analizando el alcance de estas.

#### **5.7.2.2. OBJETIVO DE FINANZAS**

Realizar un plan de inversión para gestionar anualmente a la mejora de la empresa y el servicio, velando por la sostenibilidad de la empresa en un futuro diseñando un plan de negocios según los resultados en estos años.

#### **5.7.2.3. OBJETIVO DEL TALENTO HUMANO**

Desarrollar y mantener la calidad de los trabajadores de la empresa, en caso que se requiera reclutar personal capacitado en el manejo y elaboración de productos de panadería que cumplan con las características mínimas de calidad.

### **5.7.3. MARKETING ESTRATÉGICO**

#### **5.7.3.1. ANÁLISIS DE LOS SEGMENTOS**

- **Segmento 1:**

En este segmento se encuentran la mayoría de las panaderías de la ciudad de Tarija, entre estas nombramos:

- Panadería Los Reyes
- Panadería Entre Masas
- Panadería El Señor Pan
- Panadería Victoria
- Panadería Milka
- Nubes de Sabor

Estas panaderías tienen como característica:

- Precios accesibles.

Por lo que para poder ingresar al segmento 1 la empresa aplicará una estrategia de precios bajos, ofreciendo el pan saludable al precio más accesible del mercado.

- **Segmento 2:**

Son aquellas panaderías que comparten la mayor cantidad de atributos, es decir son muy parecidas entre estas, se puede nombrar:

- P&E
- Panadería Alemana Suss
- Panadería Viena
- El Palacio de las Masas

Este grupo comparten un gran abanico de características, las cuales son:

- Productos de calidad
- Recomendación de personas
- Imagen atractiva
- Buena ubicación
- Variedad de productos
- Marca reconocida

Para introducirse a este segmento primero se ve por conveniente introducirse a los otros dos segmentos con menos competitividad, se puede aplicar una estrategia lateral donde primer se abarque un mercado con menos competencia y después impulsar el reconocimiento ganado para entrar a este segmento.

- **Segmento 3:**

En este segmento se encuentra la panadería IDEAL, por ende, este es el segmento más importante, tenemos a:

- IDEAL
- Horneados argentinos

Que poseen las características que prefiere la población actualmente, entre estas:

- Servicio delivery
- Promociones y ofertas
- Presencia en redes sociales

Para poder cubrir una parte de la demanda del segmento 3 la empresa lanzara periódicamente promociones al mercado mediante sus redes sociales y brindara el servicio de delivery gratuito.

#### **5.7.3.2. DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO**

“SIN GLUTEN” busca posicionarse en el segmento 3, la empresa se enfoca en ofrecer un producto para aquellas personas que buscan adquirir sus productos desde la comodidad de su hogar con solo realizar una llamada, personas que buscan un producto de calidad que cuide su salud y su bolsillo.

- **Cálculo de la demanda:**

**Tabla 11: Cálculo de la demanda**

Segmento	Porcentaje	Demanda
Ciudad de Tarija	100%	268400
Zona urbana de la ciudad	87,40%	234582
Consumen pan sin gluten	14%	32607
Comprarán en una panadería	98%	31955
Entre 23 y 35 años	23,86%	7624
Clase media, media-alta	35%	2669
Comprarán en línea o supermercados	9,39%	251
Penetración del mercado	25%	63

*Fuente: Elaboración propia*

En total la empresa tendrá acceso a 63 clientes del total del mercado.

- Cada cliente tiene una frecuencia de compra de 4 unidades por semana, por lo que:

$$63 \text{ cliente} * 4 \frac{\text{unidades}}{\text{semana}} = 252 \frac{\text{unidades}}{\text{semana}}$$

- Para calcular la demanda diaria se dividirá la cantidad entre 6, porque la empresa trabajará 6 días a la semana.

$$252 \frac{\text{unidades}}{\text{semana}} * \frac{1 \text{ semana}}{6 \text{ días}} = 41 \frac{\text{unidades}}{\text{día}}$$

La empresa contará con una demanda diaria de 41 panes “SIN GLUTEN”.

### **5.7.3.3. ANÁLISIS DE ATRACTIVO DEL MERCADO**

El atractivo del segmento seleccionado se centra en poder ofrecer el producto mediante medios virtuales, este segmento busca una empresa que facilite los procesos de solicitud y de pago, este segmento valora las estrategias de promoción y de comunicación del producto por lo que se concluye que los medios digitales son el camino para llegar a este segmento.

A continuación, se muestra el posicionamiento actual de la empresa, en comparación de su principal competidor en este segmento horneados argentinos.

**Tabla 12: Mapa de posicionamiento actual**



*Fuente: Elaboración propia*

Siguiente se tiene el posicionamiento deseado que “SIN GLUTEN” desea obtener una vez habiendo aplicado el proyecto.

**Tabla 13: Mapa de posicionamiento deseado**



*Fuente: Elaboración propia*

#### 5.7.3.4. MERCADO META

El mercado meta está identificado como población de la zona urbana de la ciudad de Tarija entre 23 y 35 años con ingresos mayores a 4500 Bs. que deseen tener un enfoque de vida más saludable y se sientan interesados por la panadería sin gluten.

La penetración al mercado será del 15% de los usuarios de la demanda, ya que la competencia directa de la panadería ya está posicionada en el mercado tarijeño. Sin embargo, se espera que después del tiempo predeterminado la empresa crezca y vaya captando mayor parte del mercado debido a sus estrategias.

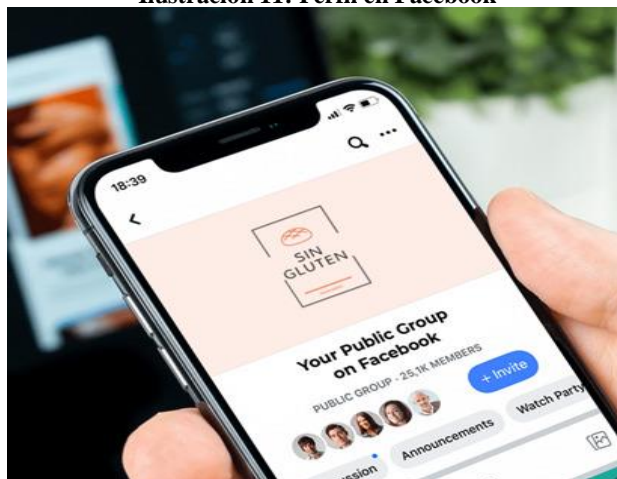
#### 5.7.3.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

- **Estrategia Genérica:**

Se aplicará una estrategia de diferenciación, “SIN GLUTEN” será una nueva marca en el mercado tarijeño por lo que para marcar la diferencia se destacará por su conciencia social y velar por la salud de sus consumidores.

Las redes sociales de “SIN GLUTEN” serán las principales herramientas para que la panadería pueda aplicar con éxito todas sus estrategias, la página de Facebook debe contar con toda la información para demostrar que la empresa es socialmente responsable.

**Ilustración 11: Perfil en Facebook**



*Fuente: Elaboración propia*



- **Estrategia Competitiva:**

Se aplicará una estrategia de ataque lateral, destacando todas aquellas cualidades en el producto que la competencia no tiene, por ejemplo; el uso de materiales sanos sin conservantes ni gluten, las promociones lanzadas por la empresa y el delivery gratuito.

Los artes publicitarios de la empresa destacarán todas estas cualidades que solo la empresa posee principalmente el costo más bajo del mercado, y el servicio de delivery se realiza si recargo alguno.

**Ilustración 12: Infografía de los beneficios de la vida sin gluten**



*Fuente: Google Images*

**Ilustración 13: Infografía de los beneficios del pan sin gluten**



*Fuente: Google Images*

### 5.7.3.6. MIX DE MARKETING

- **Estrategia del Producto:**

El producto no será solo ofrecido como pan sin gluten, sino que este será promocionado con todas las aportaciones que hace a la salud de los clientes, de igual manera el precio de venta ya incluye el delivery por lo que el cliente se sentirá cómodo de recibir el producto en su hogar.

En un inicio solo se ofertará como principal producto al mercado el pan molde sin gluten, sin embargo, cuando la empresa se encuentre consolidada y se cuente con clientes fidelizados se tiene proyectado lanzar nuevos productos al mercado como brownies, cuñapes, muffins y queques entre otros todos estos productos libres de gluten.

La gerente propietaria a ser la misma persona encargada de atender las solicitudes y pedidos en redes sociales debe mostrarse accesible y siempre tener predisposición de ayudar y orientar al cliente, ya que de esta persona dependen todas las relaciones de la empresa.

- **Estrategia del Precio:**

El precio es único, el precio de 25 Bs. se estable por una estrategia de precios bajos para hacer frente a los gigantes de la competencia del sector de la panadería se marcará la diferencia con un precio más económico con la misma calidad.

- **Estrategia de la Plaza:**

Si bien la Panadería “SIN GLUTEN” no contará con una tienda física, establecerá relaciones con mini mercados ya que, según la investigación de mercados, la demanda suele comprar su pan de este tipo de establecimientos, de esta manera tener mayor presencia en el mercado.

Entre los supermercados que cuentan con una ubicación más estratégica y con los cuales “SIN GLUTEN” debería intentar colaborar podemos nombrar al Supermercado Urkupiña ubicado en el Cine Center, Super Mío ubicado en el centro de la ciudad, Super Juan XXIII ubicado en Juan XXIII, Supermercado Colosal ubicado en Juan XXIII, Minimarket Soraya ubicado en La Loma y Tienda Maritza ubicado en Villa Fatima.

“SIN GLUTEN” de igual manera estará presente en todas las redes sociales para promocionar por cuenta propia sus productos al resto del mercado.

Para poder entrar a los supermercados “SIN GLUTEN” ofrecerá su producto a un precio menor de venta de 24 Bs. y así los interesados podrían ofertar el producto al precio de venta general para asegurar ganancias al supermercado y a la empresa, sobre todo mantener un precio accesible al cliente, de la misma manera el producto será vendido con anticipación a los supermercados ya que en conjunto con la entrega de los

panes se entregara una cesta decorativa como estrategia de merchandising en los supermercados.

*Ilustración 14: Iconos de Supermercados*



*Fuente: Facebook*

También se hará uso de distribuidores por delivery, como lo son empresas: Pedidos YA, Orden Ya, Yaigo, Dinki, esta aportará a la empresa a tener un mayor posicionamiento en la mente del consumidor, ya que con el uso de estos colaboradores tendrá un acceso a un mercado más amplio.

Como en el caso de los supermercados se dará un precio preferencias a estos distribuidores para que el precio de venta final siga siendo accesible al consumidor, sin embargo, este precio deberá ser basado en el porcentaje que requiera la empresa.

*Ilustración 15: Iconos de Empresas Delivery*



*Fuente: Facebook*

- **Estrategia de la Promoción:**

Las promociones serán de manera trimestral y todas se basarán bajo el mismo modelo, se le entregará al cliente una tarjeta de cliente frecuente donde se irán marcando las casillas y al llegar a la compra de 10 panes se regalará el onceavo pan pedido por el cliente de manera gratuita, de esta manera fomentar al consumo de los productos de la empresa.

Mientras que para los supermercados se dará el producto en consignación, donde cada dos días se ira a recoger el producto restante no vendido y las ganancias realizadas por las ventas, de esta manera ofertar el producto a los supermercados no les representa una inversión.

El proceso será compartido por todos los seguidores en la página de Facebook e Instagram, una de las estrategias publicitarias de la página es grabar y publicar tutoriales de cómo hacer productos artesanales y saludables desde casa.

*Ilustración 16: Thumbnail video tutorial*



*Fuente: Elaboración propia*

Como evidencia física nuestros panes tendrán un sticker del logo de la empresa en los envoltorios de plástico, así mismo se repartirán tarjetas de presentación de la empresa para comunicar y ofrecer el contacto de manera más accesible.

*Ilustración 17: Sticker “SIN GLUTEN”*



*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO VI

### ANÁLISIS CONTABLE Y FINANCIERO

#### 6.1. COSTOS DE INVERSIÓN DEL PROYECTO

En el presente punto se definirán y detallarán todos los costos de inversión requeridos para la elaboración de pan sin gluten, según las características del negocio.

##### 6.1.1. COSTOS DE MAQUINARIA Y EQUIPOS

A continuación, en la siguiente tabla se puede observar el costo de inversión en maquinaria y equipos requerido para el funcionamiento de la panadería.

*Tabla 14: Costo de Inversión*

<b>Costo de Inversión en Maquinaria y Equipos</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Bolivianos</b>	<b>Total</b>
1	Heladera	1	4.000	4.000
2	Cocina	1	1.000	1.000
3	Horno	2	1.300	2.600
4	Microondas	1	800	800
5	Amasadora	1	1.000	1.000
6	Mesón	1	180	180
7	Silla	4	70	280
8	Cesta	5	5	25
9	Bol	5	10	50
10	Bascula	1	110	110
11	Plancha para hornear	3	180	540
12	Juego de cubiertos	2	160	320
13	Trajes de Bioseguridad	2	180	360
14	Instalación de equipos	1	700	700
15	Adecuar ambientes	1	1.500	1.500
16	Computadora	1	6.000	6.000
<b>Total</b>				<b>19.465</b>

*Fuente: Elaboración propia*

De igual manera se realizó el análisis de la depreciación de todos los equipos descritos anteriormente, en base a la vida útil característica de cada uno de ellos, en la siguiente tabla se presentan los valores de depreciación estimados.

*Tabla 15: Depreciación de los Equipos*

<b>Depreciación de la Maquinaria y Equipos</b>					
<b>Ítem</b>	<b>Concepto</b>	<b>Costo de Compra</b>	<b>Vida Útil</b>	<b>Valor Residual Anual (20%)</b>	<b>Depreciación al 1º año</b>
1	Heladera	4.000,00	10	800,00	320,00
2	Cocina	1.000,00	10	200,00	80,00
3	Horno	2.600,00	10	520,00	208,00
4	Microondas	800,00	10	160,00	64,00
5	Amasadora	1.000,00	10	200,00	80,00
6	Mesón	180,00	10	36,00	14,40
7	Silla	280,00	10	56,00	22,40
8	Cesta	25,00	3	5,00	6,67
9	Bol	50,00	3	10,00	13,33
10	Bascula	110,00	8	22,00	11,00
11	Plancha para hornear	540,00	3	108,00	144,00
12	Adecuar ambientes	1.500,00	40	300,00	30,00
13	Computadora	6.000,00	4	1.200,00	1.200,00
<b>Total</b>				<b>3.617,00</b>	<b>2.193,80</b>

*Expresado en Bolivianos*

**Fuente: Elaboración propia**

## **6.2. ESTIMACION DE COSTOS DE PRODUCCIÓN**

En el proceso de estimación de los costos de producción se consideraron todos los insumos necesarios y la mano de obra requerida para el proceso, considerando una producción diaria de 41 panes. De igual manera se consideraron los costos indirectos



generados por el proceso de producción para lograr obtener un precio unitario de producción real.

En la siguiente tabla se definen los costos debidos a insumos y materia prima de producción.

**Tabla 16: Costo Unitario**

Costo de Pan de molde Sin Gluten				
Item	Unidades	Cantidad	Precio U.	Costo Total
Almidon de maiz	Kg	0,3	18	5,4
Harina de arroz	Kg	0,165	28,5	4,7025
Harina de trigo sarraceno	Lt	0,105	22,5	2,3625
Harina de garbanzo	Lt	0,06	17	1,02
Levadura	Kg	0,005	59	0,295
Sal	Unidad	0,011	3	0,033
Azucar mascabado	Kg	0,009	14	0,126
Aceite de oliva	ml	1	0,2	0,2
Delivery	Viaje	1	5	5
<b>Total</b>				<b>19,14</b>

*Expresado en Bolivianos*

*Fuente: Elaboración propia*

De igual manera, en la siguiente tabla se establecen los costos debidos a la mano de obra productiva y gerencial, cabe destacar que el ayudante de cocina estará presente en la empresa por 4 meses, es así que su salario anual es el salario mensual multiplicado por cuatro.

**Tabla 17: Costo de mano de obra unitario**

Costo de Mano de Obra Unitario de Pan sin Gluten				
Personal	Cantidad	Salario Día Bs.	Salario Mes Bs.	Salario Anual Bs.
Gerente - Panadero	1	81,48	2200	26400
Ayudante de Cocina	1	44,44	1200	4800
<b>Total</b>		<b>125,93</b>	<b>3400</b>	<b>31200</b>
<b>Costo Unitario de un Pan de 680gr</b>		<b>3,07</b>		

*Fuente: Elaboración propia*

Para lograr establecer el precio unitario de producción real deben considerarse adicionalmente los costos indirectos que se generan por el proceso. Estos costos indirectos están conformados por los servicios básicos, es decir la factura de agua, energía eléctrica y gas; adicionalmente nombramos los servicios de telecomunicación es decir el acceso a internet mediante wi-fi, ciertos costos administrativos en la realización del producto donde se consideran los costos de transporte entre los puntos de venta de los proveedores y del transporte a supermercados y por último nombramos el alquiler por el uso de ambiente de la cocina de “SIN GLUTEN”. La tabla siguiente detalla los costos indirectos definidos para el proceso de producción.

**Tabla 18: Costos indirectos de fabricación**

<b>Costo Indirecto de Fabricación de Pan Molde Sin Gluten</b>		
<b>Ítem</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Bs.</b>
Agua	Mensual	50
Energía Eléctrica	Mensual	110
Gas	Mensual	80
Servicios de Telecomunicación	Mensual	150
Costos Administrativos	Mensual	200
Uso ambiente	Mensual	350
<b>Total Mensual</b>		<b>940</b>
<b>Costo Unitario de un pan de 680g.</b>		<b>0,82</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, con los costos, tanto directos como indirectos, definidos dentro del proceso productivo puede establecerse el costo unitario del producto, y de igual manera establecer su precio de venta para lograr determinar el margen de ganancia.

**Tabla 19: Margen de ganancia**

<b>Costo Total Prod. diario</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Margen de Ganancia</b>	<b>P. de Venta</b>
944,20	23,03	7,88%	25

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3. ESTIMACION DE LOS COSTOS FINANCIEROS

En el punto 6.1 se estableció que el total de inversión requerido para el establecimiento del negocio es de Bs. 19.465,00 para lo cual se requiere de un préstamo bancario de Bs. 18.000,00 (92,47%) mientras el resto de la inversión (Bs. 1.465,00 – 7,53%) será cubierto por capital propio del inversionista.

Se realizó una investigación a las diferentes entidades financieras de la ciudad de Tarija, sin embargo, todas presentaban intereses mayores al 10% y demandaban un monto de crédito mayor al requerido por el inversionista, por lo cual se recomienda realizar la solicitud de inversión al Fondo Productivo de Tarija (FOPEDT).

*Tabla 20: Características del crédito*

<b>Valor del préstamo</b>	18.000,00
<b>TNA (30/360)</b>	5,5%
<b>Años</b>	4
<b>Frecuencia de Pago</b>	Trimestral
<b>Interés equivalente</b>	1,375%
<b>N° de pagos por año</b>	4
<b>N° Total de Cuotas</b>	16

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, se realiza una simulación del plan de pagos del crédito a solicitar, en el cual mediante el sistema de amortización francés se detalla el total de cuotas a pagar especificando el interés y las amortizaciones correspondientes para cada año. En la tabla siguiente se puede observar el detalle de la simulación.

**Tabla 21: Plan de pagos**

Número de Cuota	Cuota a Pagar en Bs.	Interés en Bs.	Capital Amortizado en Bs.	Capital Vivo en Bs.
0				\$ 18.000,00
1	\$ 1.260,97	\$ 247,50	\$ 1.013,47	\$ 16.986,53
2	\$ 1.260,97	\$ 233,56	\$ 1.027,40	\$ 15.959,13
3	\$ 1.260,97	\$ 219,44	\$ 1.041,53	\$ 14.917,59
4	\$ 1.260,97	\$ 205,12	\$ 1.055,85	\$ 13.861,74
5	\$ 1.260,97	\$ 190,60	\$ 1.070,37	\$ 12.791,37
6	\$ 1.260,97	\$ 175,88	\$ 1.085,09	\$ 11.706,28
7	\$ 1.260,97	\$ 160,96	\$ 1.100,01	\$ 10.606,27
8	\$ 1.260,97	\$ 145,84	\$ 1.115,13	\$ 9.491,14
9	\$ 1.260,97	\$ 130,50	\$ 1.130,47	\$ 8.360,67
10	\$ 1.260,97	\$ 114,96	\$ 1.146,01	\$ 7.214,66
11	\$ 1.260,97	\$ 99,20	\$ 1.161,77	\$ 6.052,89
12	\$ 1.260,97	\$ 83,23	\$ 1.177,74	\$ 4.875,15
13	\$ 1.260,97	\$ 67,03	\$ 1.193,94	\$ 3.681,22
14	\$ 1.260,97	\$ 50,62	\$ 1.210,35	\$ 2.470,86
15	\$ 1.260,97	\$ 33,97	\$ 1.227,00	\$ 1.243,87
16	\$ 1.260,97	\$ 17,10	\$ 1.243,87	\$ 0,00
<b>Total</b>	\$ 20.175,52	\$ 2.175,52	\$ 18.000,00	

*Fuente: Elaboración propia*

Con base al plan de pagos establecido, se debe cancelar una cuota trimestral de Bs. 1.260,97 durante el tiempo acordado para llegar a cubrir el costo de inversión requerido.

**Tabla 22: Resultados finales del crédito**

<b>Valor préstamo Bs.</b>	18.000,00
<b>Suma de Cuotas Bs.</b>	20.175,52
<b>Suma de Interés Bs.</b>	2.175,52

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, como se puede observar en la tabla anterior, para un crédito de Bs. 18.000,00 solicitado al FOPEdT se debe pagar un interés extra de Bs. 2.175,52, sumando así la cantidad final de Bs. 20.175,52 en un plazo 4 años.

#### 6.4. PROYECCION DE INGRESOS Y EGRESOS

Se calcula una proyección de la producción diaria, mensual y anual de unidades de pan en un lapso de 5 años de trabajando usando un porcentaje de crecimiento del 3%, este porcentaje se por los índices del crecimiento de la población de la provincia cercado del departamento de Tarija. En la siguiente tabla se puede observar el cálculo de la proyección de unidades producidas.

En cada proyección se pueden observar dos filas por año, la primera fila corresponde a las unidades vendidas por medio de la página web (70%) y la segunda fila corresponde a las unidades vendidas por supermercados (30%).

**Tabla 23: Proyección de ventas**

Proyección de Ventas			
Año	Unidades Producidas año	Unidades Producidas mes	Unidades Producidas día
1	9643	804	29
	4133	344	12
2	9932	828	30
	4257	355	13
3	10230	853	30
	4384	365	13
4	10537	878	31
	4516	376	13

**Fuente: Elaboración propia**

Con base a esta proyección inicial se procede a calcular la proyección de ingresos y egresos. La proyección de ingresos, se obtuvo a partir de las unidades producidas en cada año para un precio de venta de Bs. 25,00 y 24,00 por unidad en las ventas según su origen.

**Tabla 24: Proyección de ingresos**

Proyección de Ingresos			
Año	Ingresos anuales	Ingresos mensuales	Ingresos diarios
1	241080,00	20090,00	717,50
	99187,20	8265,60	295,20
2	248312,40	20692,70	739,03
	105227,70	8768,98	313,18
3	255761,77	21313,48	761,20
	105227,70	8768,98	313,18
4	263434,63	21952,89	784,03
	108384,53	9032,04	322,57

**Fuente: Elaboración propia**

Para la proyección de egresos, se trabajó con el costo de producción por unidad definido en Bs. 23.03, tomando en cuenta las unidades producidas en cada año.

**Tabla 25: Proyección de egresos**

Proyección de Egresos			
Año	Egresos anuales	Egresos mensuales	Egresos diarios
1	226766,40	18897,20	674,90
	97185,60	8098,80	289,24
2	233569,39	19464,12	695,15
	100101,17	8341,76	297,92
3	240576,47	20048,04	716,00
	103104,20	8592,02	306,86
4	247793,77	20649,48	737,48
	106197,33	8849,78	316,06

**Fuente: Elaboración propia**

## 6.5. FLUJO DE CAJA

El primer paso para la realización de una evaluación financiera consiste en elaborar un flujo de caja que hace referencia a las entradas y salidas netas de dinero del proyecto en un periodo determinado.

Los flujos de caja son cruciales para la supervivencia de una empresa, debido a que indican si se encuentra en una situación económicamente sana. Estos flujos son herramientas que miden la liquidez de una empresa, además de brindar información

importante e indispensable que permite conocer su estado y su capacidad para pagar deudas.

Para elaborar un flujo de caja es necesario contar con información referente a los ingresos y egresos del proyecto o inversión. En este caso los egresos están estimados en base a la proyección de costos de producción y una depreciación anual de Bs. 2.193,80; mientras que los ingresos derivan de las ventas proyectadas de unidades de pan; ambos datos para un lapso de 4 años.

Para el cálculo de la utilidad únicamente se realizó una resta entre el total de ingresos proyectados y el total de egresos respectivamente. Debido a que la empresa estará constituida en el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) bajo el Régimen Simplificado, no corresponde el pago anual del Impuesto a las Utilidades de las Empresas (IUE) y únicamente se realiza un pago bimestral de Bs. 147,00 al ente regulador.

En la siguiente tabla se puede observar el flujo de caja elaborado con todos sus componentes que establecen la entrada y salida de dinero.

*Tabla 26: Flujo de caja*

DETALLE	AÑO				
	0	1	2	3	4
<b>EGRESOS</b>		<b>319.443,78</b>	<b>328.961,27</b>	<b>338.764,30</b>	<b>348.861,41</b>
Costos de Produccion		317.249,98	326.767,47	336.570,50	346.667,61
Depreciacion		2.193,80	2.193,80	2.193,80	2.193,80
<b>INGRESOS</b>		<b>340.267,20</b>	<b>353.540,10</b>	<b>360.989,47</b>	<b>371.819,16</b>
Ventas por la página		241.080,00	248.312,40	255.761,77	263.434,63
Ventas en minimercados		99.187,20	105.227,70	105.227,70	108.384,53
<b>UTILIDAD PRE-IMPUESTOS</b>		<b>20.823,42</b>	<b>24.578,83</b>	<b>22.225,17</b>	<b>22.957,74</b>
Regimen Simplificado		882,00	882,00	882,00	882,00
<b>UTILIDAD POST-IMPUESTOS</b>		<b>19.941,42</b>	<b>23.696,83</b>	<b>21.343,17</b>	<b>22.075,74</b>
Depreciacion (+)		2.193,80	2.193,80	2.193,80	2.193,80
Inversion Total (-)	18.000,00				
Capital Trabajo (-)	1.465,00				
Amortizaciones (-)		5.043,88	5.043,88	5.043,88	5.043,88
Valor Residual (+)					3.617,00
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-19.465,00</b>	<b>17.091,35</b>	<b>20.846,75</b>	<b>18.493,09</b>	<b>22.842,66</b>

*Fuente: Elaboración propia*



## 6.6. INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros a tomarse en cuenta son los siguientes: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Relación Beneficio Costo (B/C) y Periodo de Recuperación de Capital (PRK).

### 6.6.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en la suma de todos los flujos de caja anuales actualizados de un proyecto o inversión, que se utiliza para comprobar la viabilidad siempre y cuando el resultado sea positivo.

De acuerdo a las características del crédito solicitado para este proyecto se utilizó un interés anual de 5,5% para realizar el cálculo que se observa en la tabla a continuación.

*Tabla 27: VAN*

Nro.	FNE	(1+i)^	FNE/(1+i)^
0	-19.465,00		-19.465,00
1	17.091,35	1,06	16.200,33
2	20.846,75	1,11	18.729,81
3	18.493,09	1,17	15.748,97
4	22.842,66	1,24	18.438,98
<b>TOTAL</b>			<b>49.653,09</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar, el resultado del VAN es de Bs. 49.653,09 a un 5,5% de interés anual, el cual establece que el proyecto evaluado es viable debido a que los valores calculados para cada año son positivos, demostrando que la tasa de descuento elegida generara beneficios.

### 6.6.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un porcentaje que mide la viabilidad del proyecto determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados generados por una inversión. Representa la tasa de interés más alta que se puede llegar a pagar sin generar

pérdidas; presenta una estrecha relación con el VAN debido a que es una tasa de interés que genera un VAN igual a cero.

**Tabla 28: TIR**

<b>Tasa Interna de Retorno</b>	
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>VAN</b>
0%	59.808,85
5%	50.488,83
10%	42.797,29
15%	36.380,05
20%	30.972,66
25%	26.374,81
30%	22.432,82
35%	19.027,37
40%	16.064,80
45%	13.470,83
50%	11.186,02
55%	9.162,36
60%	7.360,78
<b>TIR</b>	<b>88,70%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Con base a los resultados obtenidos se observa que el proyecto es irrealizable si la tasa de interés llega a un 88,70%, por lo tanto, el proyecto actual con un interés de 5,5% es factible.

### **6.6.3. RELACION BENEFICIO COSTO (B/C)**

El análisis costo – beneficio de un proyecto está constituido por un conjunto de procedimientos que proporcionan las medidas de rentabilidad del mismo mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados. Es una herramienta financiera que evalúa al proyecto de manera efectiva.

*Tabla 29: B/C*

<b>RELACION BENEFICIO / COSTO</b>	
<b>BENEFICIO</b>	69.118,09
<b>COSTO</b>	19.465,00
<b>B/C</b>	3,55

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez realizada la comparación del beneficio y costo del proyecto en cuestión, se concluye que por cada Bs. 1,00 que se invierte se genera una ganancia de Bs. 3,55 por la producción de pan.

#### **6.6.4. PERIODO DE RECUPERACION DE CAPITAL (PRK)**

El Periodo de Recuperación de Capital es el periodo en el cual la empresa recupera la inversión realizada para iniciar el proyecto. Este método es uno de los más utilizados para evaluar y medir la liquidez de un proyecto de inversión.

*Tabla 30: PRK*

<b>DETALLE</b>	<b>PERIODO DE RECUPERACION DEL KAPITAL</b>				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Flujo Neto Efectivo Proyectado	-19.465,00	17.091,35	20.846,75	18.493,09	22.842,66
<b>PRK</b>		-2.373,65	18.473,09		
			2do año		

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en la tabla, en el periodo 2 se obtiene un valor positivo, lo que significa que el periodo de recuperación del capital de inversión para este proyecto está estimado en 2do. año.

### 6.6.5. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio igual a cero (no existen ganancias ni pérdidas). Al incrementar sus ventas logrará ubicarse por encima del punto de equilibrio y obtendrá beneficio positivo; en cambio, una caída de sus ventas desde el punto de equilibrio generará pérdidas.

La estimación del punto de equilibrio permite que una empresa, aun antes de iniciar sus operaciones, sepa qué nivel de ventas requerirá para recuperar el capital invertido.

Para realizar el cálculo del punto de equilibrio se trabajará con el precio unitario de producción de Bs. 23.03, el detalle de costos fijos y variables de muestran a continuación.

*Tabla 31: Costos fijos*

<b>COSTO FIJO</b>	<b>Bs. 42.480,00</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
Mano de Obra	Bs. 31.200,00
Servicios Básico	Bs. 11.280,00

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 32: Costos variables**

COSTO VARIABLE			19,14
DESCRIPCIÓN	VALOR (Bs.)	CANTIDAD (Kg)	IMPORTE (Bs.)
Almidon de maiz	18	0,3	5,4
Harina de arroz	28,5	0,165	4,7025
Harina de trigo sarraceno	22,5	0,105	2,3625
Harina de garbanzo	17	0,06	1,02
Levadura	59	0,005	0,295
Sal	3	0,011	0,033
Azucar mascabado	14	0,009	0,126
Aceite de oliva	0,2	1	0,2
Delivery	5	1	5

*Fuente: Elaboración propia*

El punto de equilibrio se calcula mediante la siguiente formula:

$$PE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costos variables}}$$

$$PE = \frac{42.480,00}{25,00 - 19,14}$$

$$PE = 7.248 \text{ unidades}$$

Como resultado se obtiene que la cantidad mínima de unidades de pan a vender para equiparar los costos y alcanzar el punto de equilibrio son 7.248 unidades al año.

## 6.7. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

### 6.7.1. ESTIMACION DE LOS COSTOS FINANCIEROS

En el punto 6.1 se estableció que el total de inversión requerido para el establecimiento del negocio es de Bs. 19.465,00 para lo cual se requiere de un préstamo bancario de Bs. 18.000,00 (92,47%) mientras el resto de la inversión (Bs. 1.465,00 – 7,53%) será cubierto por capital propio del inversionista.

Se considerará la opción de optar por un crédito bancario considerando un interés del 11,5%.

**Tabla 33: Características del crédito**

<b>Valor del préstamo Bs.</b>	18.000,00
<b>TNA (30/360)</b>	11,5%
<b>Años</b>	4
<b>Frecuencia de Pago</b>	Trimestral
<b>Interés equivalente</b>	2,875%
<b>N° de pagos por año</b>	4
<b>N° Total de Cuotas</b>	16

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación, se realiza una simulación del plan de pagos del crédito a solicitar, en el cual mediante el sistema de amortización francés se detalla el total de cuotas a pagar especificando el interés y las amortizaciones correspondientes para cada año. En la tabla siguiente se puede observar el detalle de la simulación.

**Tabla 34: Plan de pagos**

<b>Número de Cuota</b>	<b>Cuota a Pagar en Bs.</b>	<b>Interes en Bs.</b>	<b>Capital Amortizado en Bs.</b>	<b>Capital Vivo en Bs.</b>
0				\$ 18.000,00
1	\$ 1.419,34	\$ 517,50	\$ 901,84	\$ 17.098,16
2	\$ 1.419,34	\$ 491,57	\$ 927,76	\$ 16.170,40
3	\$ 1.419,34	\$ 464,90	\$ 954,44	\$ 15.215,96
4	\$ 1.419,34	\$ 437,46	\$ 981,88	\$ 14.234,08
5	\$ 1.419,34	\$ 409,23	\$ 1.010,11	\$ 13.223,98
6	\$ 1.419,34	\$ 380,19	\$ 1.039,15	\$ 12.184,83
7	\$ 1.419,34	\$ 350,31	\$ 1.069,02	\$ 11.115,81
8	\$ 1.419,34	\$ 319,58	\$ 1.099,76	\$ 10.016,05
9	\$ 1.419,34	\$ 287,96	\$ 1.131,37	\$ 8.884,68
10	\$ 1.419,34	\$ 255,43	\$ 1.163,90	\$ 7.720,77
11	\$ 1.419,34	\$ 221,97	\$ 1.197,36	\$ 6.523,41
12	\$ 1.419,34	\$ 187,55	\$ 1.231,79	\$ 5.291,62
13	\$ 1.419,34	\$ 152,13	\$ 1.267,20	\$ 4.024,42
14	\$ 1.419,34	\$ 115,70	\$ 1.303,63	\$ 2.720,78
15	\$ 1.419,34	\$ 78,22	\$ 1.341,11	\$ 1.379,67
16	\$ 1.419,34	\$ 39,67	\$ 1.379,67	\$ 0,00
<b>Total</b>	\$ 22.709,38	\$ 4.709,38	\$ 18.000,00	

*Fuente: Elaboración propia*

Con base al plan de pagos establecido, se debe cancelar una cuota trimestral de Bs. 1.419,34 durante el tiempo acordado para llegar a cubrir el costo de inversión requerido.

*Tabla 35: Resultados finales del crédito*

<b>Valor préstamo</b>	\$ 18.000,00
<b>Suma de Cuotas</b>	\$ 22.709,38
<b>Suma de Interés</b>	\$ 4.709,38

*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, como se puede observar en la tabla anterior, para un crédito de Bs. 18.000,00 solicitado al Sistema Bancario se debe pagar un interés extra de Bs. 4.709,38, sumando así la cantidad final de Bs. 22.709,38 en un plazo 4 años.

#### **6.7.2. FLUJO DE CAJA**

El primer paso para la realización de una evaluación financiera consiste en elaborar un flujo de caja que hace referencia a las entradas y salidas netas de dinero del proyecto en un periodo determinado.

Los flujos de caja son cruciales para la supervivencia de una empresa, debido a que indican si se encuentra en una situación económicamente sana. Estos flujos son herramientas que miden la liquidez de una empresa, además de brindar información importante e indispensable que permite conocer su estado y su capacidad para pagar deudas.

Para elaborar un flujo de caja es necesario contar con información referente a los ingresos y egresos del proyecto o inversión. En este caso los egresos están estimados en base a la proyección de costos de producción y una depreciación anual de Bs. 2.193,80; mientras que los ingresos derivan de las ventas proyectadas de unidades de pan; ambos datos para un lapso de 4 años.

Para el cálculo de la utilidad únicamente se realizó una resta entre el total de ingresos proyectados y el total de egresos respectivamente. Debido a que la empresa estará constituida en el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) bajo el Régimen Simplificado, no corresponde el pago anual del Impuesto a las Utilidades de las Empresas (IUE) y únicamente se realiza un pago bimestral de Bs. 147,00 al ente regulador.

En la siguiente tabla se puede observar el flujo de caja elaborado con todos sus componentes que establecen la entrada y salida de dinero.



*Tabla 36: Flujo de caja*

DETALLE	AÑO				
	0	1	2	3	4
<b>EGRESOS</b>		<b>319.443,78</b>	<b>328.961,27</b>	<b>338.764,30</b>	<b>348.861,41</b>
Costos de Produccion		317.249,98	326.767,47	336.570,50	346.667,61
Depreciacion		2.193,80	2.193,80	2.193,80	2.193,80
<b>INGRESOS</b>		<b>340.267,20</b>	<b>353.540,10</b>	<b>360.989,47</b>	<b>371.819,16</b>
Ventas por la página		241.080,00	248.312,40	255.761,77	263.434,63
Ventas en minimercados		99.187,20	105.227,70	105.227,70	108.384,53
<b>UTILIDAD PRE-IMPUESTOS</b>		<b>20.823,42</b>	<b>24.578,83</b>	<b>22.225,17</b>	<b>22.957,74</b>
Regimen Simplificado		882,00	882,00	882,00	882,00
<b>UTILIDAD POST-IMPUESTOS</b>		<b>19.941,42</b>	<b>23.696,83</b>	<b>21.343,17</b>	<b>22.075,74</b>
Depreciacion (+)		2.193,80	2.193,80	2.193,80	2.193,80
Inversion Total (-)	18.000,00				
Capital Trabajo (-)	1.465,00				
Amortizaciones (-)		5.677,35	5.677,35	5.677,35	5.677,35
Valor Residual (+)					3.617,00
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-19.465,00</b>	<b>16.457,88</b>	<b>20.213,28</b>	<b>17.859,63</b>	<b>22.209,20</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.7.3. INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros a tomarse en cuenta son los siguientes: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Relación Beneficio Costo (B/C) y Periodo de Recuperación de Capital (PRK).

#### 6.7.3.1. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en la suma de todos los flujos de caja anuales actualizados de un proyecto o inversión, que se utiliza para comprobar la viabilidad siempre y cuando el resultado sea positivo.

De acuerdo a las características del crédito para este proyecto se utilizó un interés anual de 11,5% para realizar el cálculo que se observa en la tabla a continuación.

*Tabla 37: VAN*

Nro.	FNE	$(1+i)^n$	$FNE/(1+i)^n$
0	-19.465,00		-19.465,00
1	16.457,88	1,06	15.599,89
2	20.213,28	1,11	18.160,67
3	17.859,63	1,17	15.209,50
4	22.209,20	1,24	17.927,64
<b>TOTAL</b>			<b>47.432,70</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar, el resultado del VAN es de Bs. 47.432,70.- a un 11,5% de interés anual, el cual establece que el proyecto evaluado es viable debido a que los valores calculados para cada año son positivos, demostrando que la tasa de descuento elegida generara beneficios.

#### 6.7.3.2. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un porcentaje que mide la viabilidad del proyecto determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados generados por una inversión. Representa la tasa de interés más alta que se puede llegar a pagar sin generar pérdidas; presenta una estrecha relación con el VAN debido a que es una tasa de interés que genera un VAN igual a cero.

**Tabla 38: TIR**

<b>Tasa Interna de Retorno</b>	
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>VAN</b>
0%	57.274,98
5%	48.242,59
10%	40.789,28
15%	34.571,52
20%	29.332,79
25%	24.878,82
30%	21.060,58
35%	17.762,37
40%	14.893,37
45%	12.381,57
50%	10.169,34
55%	8.210,15
60%	6.466,10
<b>TIR</b>	<b>85,27%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Con base a los resultados obtenidos se observa que el proyecto es irrealizable si la tasa de interés llega a un 85,27%, por lo tanto, el proyecto actual con un interés de 11,5% es factible.

### **6.7.3.3. RELACION BENEFICIO COSTO (B/C)**

El análisis costo – beneficio de un proyecto está constituido por un conjunto de procedimientos que proporcionan las medidas de rentabilidad del mismo mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados. Es una herramienta financiera que evalúa al proyecto de manera efectiva.

**Tabla 39: B/C**

<b>RELACION BENEFICIO / COSTO</b>	
<b>BENEFICIO</b>	66.897,70
<b>COSTO</b>	19.465,00
<b>B/C</b>	3,44

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez realizada la comparación del beneficio y costo del proyecto en cuestión, se concluye que por cada Bs. 1,00 que se invierte se generan una ganancia de Bs. 3,44 por la producción de pan.

#### **6.7.3.4. PERIODO DE RECUPERACION DE CAPITAL (PRK)**

El Periodo de Recuperación de Capital es el periodo en el cual la empresa recupera la inversión realizada para iniciar el proyecto. Este método es uno de los más utilizados para evaluar y medir la liquidez de un proyecto de inversión.

*Tabla 40: PRK*

DETALLE	PERIODO DE RECUPERACION DEL KAPITAL				
	0	1	2	3	4
Flujo Neto Efectivo Proyectado	-19.465,00	16.457,88	20.213,28	17.859,63	22.209,20
<b>PRK</b>		-3.007,12	17.206,16		
			2do año		

*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede observar en la tabla, en el periodo 2 se obtiene un valor positivo, lo que significa que el periodo de recuperación del capital de inversión para este proyecto está estimado en 2do. año.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. CONCLUSIONES

Las conclusiones que se puede recopilar de la realización del documento son las siguientes:

- El segmento al que apuntará la empresa es al identificado como segmento 3, que se caracteriza por brindar servicio de delivery, tener presencia en redes sociales y ofrecer al público promociones constantemente, le asegurara a la empresa poder subir sus ganancias exponencialmente año tras año y superar las expectativas demostradas.
- La competencia que más destaca en el mercado son P&E y Los Reyes; son las dos empresas que ocupan mayor parte de la demanda y oferta del mercado, esto se debe a que son panaderías dedicadas a la fabricación de productos libres de gluten. “SIN GLUTEN” impactará en el mercado de la panadería saludable destacando los atributos en relación con el precio y las promociones.
- Se definió el precio del producto por una estrategia de precios bajos, permitiendo así que una mayor parte de la población pueda tener acceso al producto; el precio de venta estimado es de 25 Bs. por un pan de molde sin gluten de 680 g., el precio no solo marcara la diferencia con respecto a la competencia, sino que hará que “SIN GLUTEN” se posiciones con mayor facilidad.
- “SIN GLUTEN” seria reconocido fácilmente como una empresa socialmente responsable y que brinda una opción de delivery como principal estrategia de comercialización y marketing. De esa manera se brindará a la población tarijeña una opción saludable.
- El proyecto de “SIN GLUTEN”: Panadería saludable es viable ya que los indicadores recopilados afirman que se producirán ganancias si se invierte en el mismo, con un VAN de 49.653,09 Bs. y una TIR de 88,70% bajo una tasa de interés del 5,5% se aconseja proseguir con el proyecto y adquirir el préstamo brindado por el FOPEDT, ya que los indicadores son positivos y alentadores.

## 7.2. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se aconsejan seguir en la realización del proyecto son las siguientes:

- Es necesario tener paciencia y cuidado en el proceso productivo, ya que según los maestros panaderos expertos afirman que el proceso de producción del pan sin gluten no requiere una gran inversión, pero si demanda mucho tiempo invertido en su elaboración. La clave de un producto de calidad es realizar correctamente todo el proceso productivo.
- Se recomienda especificar los valores nutricionales del producto, ya que las personas que consumen pan saludable lo hacen con el principal objetivo de cuidar su salud, es por eso que el grupo de la población que estaría más interesado son aquellos que padecen de una enfermedad o que desean llevar un estilo de vida más saludable.
- “SIN GLUTEN” debería crear alianzas estratégicas con micro mercados para poder comercializar su producto en sus instalaciones porque según la investigación el lugar preferido por la mayoría de la población para adquirir pan son las tiendas de barrio, pero cuando se busca pan saludable en específico las personas prefieren comprarlo de micro mercados.
- La publicidad de la empresa debe ser distribuida estratégicamente porque solo un sector de la población puede acceder al servicio, especialmente porque solo las personas que tienen ingresos mensuales mayor a 4500 Bs. de la zona urbana de Tarija estaría dispuesta a comprar pan sin gluten, esto se debe a su alto costo en comparación del pan común.
- Actualmente “SIN GLUTEN” tiene muchas oportunidades para posicionarse en el mercado, en especial porque las personas que comprarían el producto con más seguridad son aquellas que tienen entre 23 y 35 años de edad, la tendencia de cuidar su salud es aplicado por generaciones nuevas por lo que las nuevas generaciones igual se interesarían en el producto.

## **Bibliografía**

- Gustavo Márquez (2019). La intolerancia al gluten. *Diario El País*.
- Bernal, C., & Carvajal, H. (2017). Costos económicos de la infección respiratoria aguda en un Municipio de Colombia . *Universidad Industrial de Santander*, 470-477.
- Chauvel, A. (2010). *Administracion de la Produccion*.
- Conger, M. (2006). *Inventarios en la Vida Diaria*.
- Corrales, A. (2017). *Plan de Negocios en Latinoamerica*.
- Economía Simple. (2008). *Economía Simple*. Obtenido de Inventarios en la Empresa: <https://www.economiasimple.net/glosario/inventario>
- Edger, M. (2014). *ConceptosDe*. Obtenido de Tipos de Inventarios: <https://concepto.de/inventario/>
- Fischer, L. (2011). *Mercadotecnia*.
- Galluci, B. (2008). *Marketing Operativo*.
- Hillier, F. (2001). *Metodos Cuantitativos para Administracion*.
- Horta, R., & Silveira, L. (2020). Innovaciones y exportaciones: una nueva perspectiva de estudio de la industria manu facturera uruguaya . *Actualidad y Divulgación Científica*.
- Isaacson, J. (2013). *Operacion de Empresas*.
- Keller, M. (2006). *Marketing Estrategico*.
- Klemment, J. (2015). *Manual Logistico*.
- Kotler, M. (2010). *El Marketing en la Empresa*.
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*.
- Krajewski, L. (1999). *Estrategias y Analisis*.

- Lambin, S. (2007). *Marketing Empresarial Moderno*.
- Lopez, M. (2012). *Grupo ATOX*. Obtenido de Clasificación de Inventarios: <http://www.atoxgrupo.com/website/noticias/clasificacion-inventarios-abc>
- Macias, G. S. (2014). Estructura de la Canasta Familiar en Bolivia. *Repositorio UMSA*.
- Manurera, P. (2012). *Estrategias de Marketing*.
- Maslow, A. (2004). *Teoría de la Motivación Humana*.
- McCarthy, J. (2007). *Marketing de Planeación Estratégica*.
- McHannon, C. (Julio de 2014). *Impulsa Popular*. Obtenido de Ciclos de una Empresa: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/los-ciclos-de-vida-de-una-empresa/>
- Medina, P. (2013). EL CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LA PROYECCIÓN EXTERNA DE LA MARCA HOSPITALARIA: EL CASO DE MAYO CLINIC . *Universidad y Salud*, 79-86.
- Mite-Aban, T. (2018). Estrategias de contabilidad de gestión aplicada a pymes revisión literaria . *Lasallista de Investigación*, 256-270.
- Narasimhan, S. (2003). *Planeación de la Producción*.
- Porter, M. (2012). *Investigación de Mercados*.
- Render, B. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*.
- Ritchey AK, O'Brien SH, Keller FG. (2018). Hematologic manifestations of childhood illness
- Rodriguez, S. (2012). *Emprende PYME*. Obtenido de El Inventario en la Empresa: <https://www.emprendepyme.net/inventario>
- Scherbenske, B. (2017). *Inicio Empresarial*.



- Secretaria Departamental del Desarrollo Productivo. (2020). *Gobernacion de Tarija*. Obtenido de Fondo de Desarrollo Productivo: <https://www.tarija.gob.bo/gobierno/desarrollo-productivo>
- Semrad, CE. (2020). *Approach to the patient with diarrhea and malabsorption*. In
- Sicurello, J. (2008). *Fundamentos Principales del Marketing*.
- Soliz, D. (2012). Perfil del consumidor del detergente OMO multiactivo (caso Cochabamba Bolivia). *Perspectiva*, 7-38.
- Swift, K. (2006). *Cadenas Empresariales*.
- Tamomes, Y. (2010). *Marketing y sus 7 Ps*.
- Varas Castrillo. (14 de Febrero de 2020). Las Afecciones del Hígado en Pacientes Tarijeños. *Nuevo Sur*.
- Wenston, J. (2007). *Fundamentos de la Administracion Financiera*.

## Anexo I

### Encuesta para Consumidores

Buenos días soy una estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial que estamos realizando una investigación de mercados para recoger información del mercado de nuestro segmento, la información que nos proporcionaría sería de mucha ayuda y muy importante.

1.- ¿Qué tipo de pan compran habitualmente en su domicilio?

- Pan con queso
- Pan integral
- Pan liso
- Pan de molde
- Pan sin gluten
- Pan francés
- Marraquetas

2.- ¿Con qué frecuencia compran pan en su domicilio?

- 1 vez por semana
- 2 veces por semana
- 3 veces por semana
- 4 veces por semana
- Todos o casi todos los días

3.- ¿Cuál es la cantidad de pan que habitualmente se compra?

- 1 a 5 unidades
- 6 a 10 unidades
- 11 a 15 unidades
- 16 a 20 unidades
- 21 unidades o más

4.- ¿En qué lugar suelen comprar o adquirir pan?

- Panadería
- Supermercado
- Micromercado
- Tienda de barrio

5.- ¿En qué momento del día acostumbra a consumir pan?

- En el desayuno
- A media mañana
- En el almuerzo
- En la merienda
- En la cena

---

6.- ¿Por qué motivos suele consumir pan?

- Sabor
- Costumbre
- Salud
- Acompañar otras comidas

7.- ¿Cuál es el aspecto que mas valora a la hora de comprar pan?

- Calidad
- Sabor
- Aspecto
- Precio
- Tectura
- Olor
- Otra...

---

8.- ¿A usted le gustaría realizar la compra de sus productos de panificación teniendo como empaques bolsas de papel?

- Sí
- No

9.- ¿Qué tipo de pan prefiere personalmente?

- Pan casero
- Pan industrializado
- Pan saludable

10.- ¿Cual de las siguientes panaderías prefiere para realizar sus compras?

- Palacio de las masas
- Panadería Viena
- Panadería Victoria
- Panadería Los Reyes
- Horneados Argentinos
- Panadería El Señor Pan
- Pastelería Alemana Suss
- Panadería Santiaguito
- Panadería Entre Masas
- Panadería Alejandra
- Pastelería Milka
- Nubes de Sabor

11.- ¿Por qué prefiere la panadería seleccionada en la pregunta anterior?

- Sabor
- Calidad
- Servicio
- Precio
- Ubicación
- Imagen
- Variedad

---

12.- ¿Qué precio consideraría justo para un bollo de pan sin gluten de 680 gramos?

- 25 Bs.
- 26 Bs.
- 27 Bs.
- 28 Bs.
- 29 Bs.
- 30 Bs.

---

13.- ¿Consume o ha consumido algún producto de una panadería saludable?

- Sí
- No

14.- ¿Considera que las panaderías de Tarija le ofrecen una variedad de productos que cubre los que desea?

- Sí
- No

---

15.- ¿Le gustaría recibir los productos de una panadería en su domicilio sin recargo adicional?

- Sí
- No

---

16.- ¿A través de que medios prefiere enterarse de una panadería y sus productos?

- Redes sociales
- Televisión
- Periodico
- Radio
- Folletos
- Recomendación

---

17.- ¿Qué beneficios le gustaría adquirir con su compra por parte de una panadería?

- Obsequios
- Descuentos especiales
- Cupones
- Promociones

18.- ¿Estaría interesado en conocer y consumir la variedad de productos que le ofrezca una panadería artesanal?

- Sí
- No

19-20.- ¿Qué tan importante considera que son las siguientes características en una panadería?

	Nada importante	Poco importante	Indiferente	Importante	Muy importante
Sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Filas**

1. Palacio de las Masas
2. Panadería Viena
3. Panadería Victoria
4. Panadería Los Reyes
5. P&E
6. Horneados Argentinos
7. Panadería El Señor Pan
8. Pastelería Alemana Suss
9. Panadería Santiaguito
10. Panadería Entre Masas

**Columnas**

- |                                     |  |                                     |
|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Variedad de productos       | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Precios accesibles          | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Buena ubicación             | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Marca reconocida            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Presencia en redes sociales | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Recomendación de personas   | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Servicio de delivery        | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Promociones y ofertas       | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Imagen atractiva            | <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> Productos de calidad        | <input checked="" type="checkbox"/> |



21.- Indique su género

Hombre

Mujer

---

22.- Indique su edad

Texto de respuesta breve \_\_\_\_\_

---

23.- Indique aproximadamente sus ingresos mensuales

Menos de 2000 Bs.

Entre 2000 y 4000 Bs.

Entre 4000 y 6000 Bs.

Entre 6000 y 8000 Bs.

Entre 8000 y 10000 Bs.

24.- Indique su ocupación

- Estudiante
- Trabajador dependiente
- Trabajador independiente
- Desempleado
- Ama de casa
- Jubilado

25.- Indique su estado civil

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Viudo

## **Anexo II**

### **Entrevista a Maestros Panaderos**

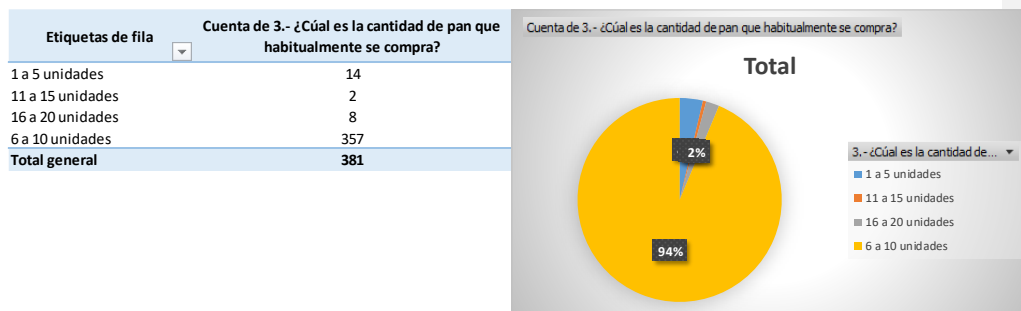
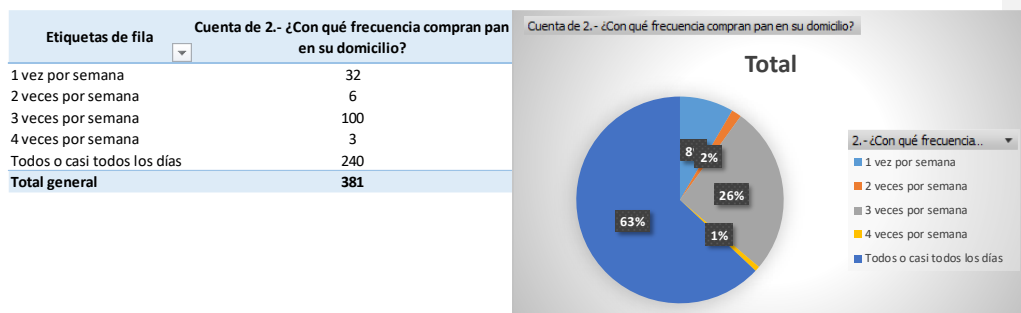
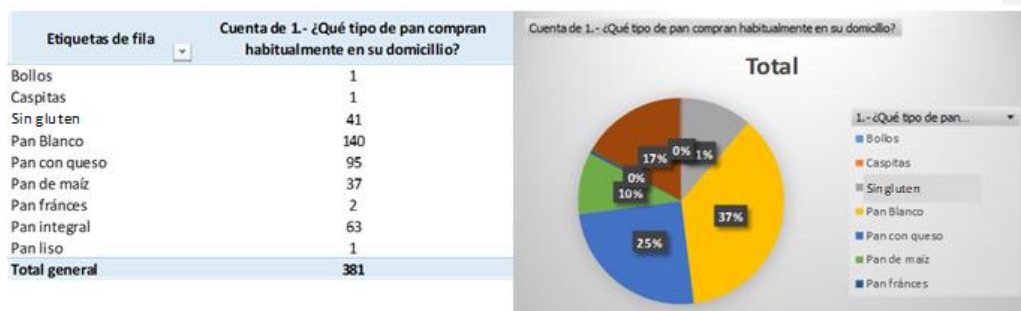
La siguiente entrevista tiene fines netamente académicos, las respuestas serán usadas para realizar una investigación para apoyar a un negocio de una panadería saludable.

No existen respuestas correctas e incorrectas, por lo que se pide responder con sinceridad y detalladamente.

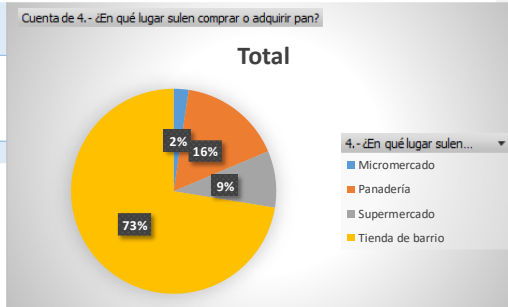
- **¿Qué profesión tiene y desde cuando la ejerce?**
- **¿En qué tipo de panadería se especializa?**
- **¿Tiene conocimientos sobre la panadería sin gluten o panadería saludable?**
- **¿Conoce alguna alternativa en Tarija que ofrezca un producto de características similares?**
- **¿Qué beneficios se obtienen de la panadería saludable?**

## Anexo III

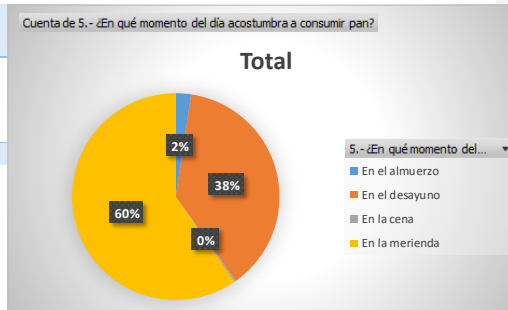
### Análisis Univariado



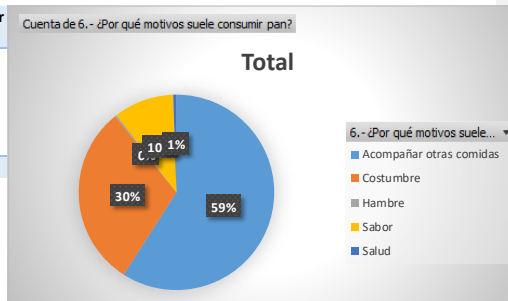
Etiquetas de fila	Cuenta de 4.- ¿En qué lugar suelen comprar o adquirir pan?
Micromercado	9
Panadería	62
Supermercado	34
Tienda de barrio	276
<b>Total general</b>	<b>381</b>



Etiquetas de fila	Cuenta de 5.- ¿En qué momento del día acostumbra a consumir pan?
En el almuerzo	9
En el desayuno	144
En la cena	1
En la merienda	227
<b>Total general</b>	<b>381</b>



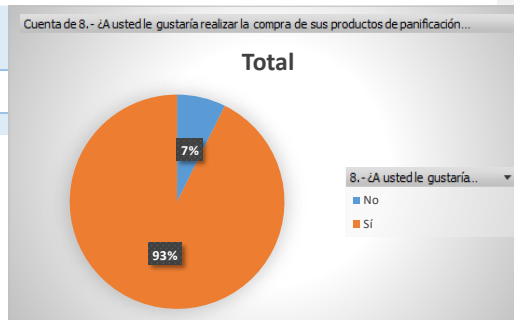
Etiquetas de fila	Cuenta de 6.- ¿Por qué motivos suele consumir pan?
Acompañar otras comidas	225
Costumbre	115
Hambre	1
Sabor	38
Salud	2
<b>Total general</b>	<b>381</b>



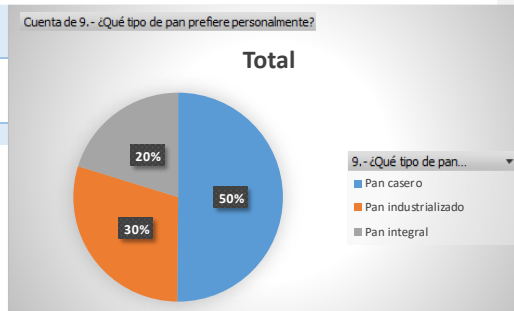
Etiquetas de fila	Cuenta de 7.- ¿Cuál es el aspecto que mas valora a la hora de comprar pan?
Aspecto	12
Calidad	62
Olor	133
Sabor	144
Tectura	30
<b>Total general</b>	<b>381</b>



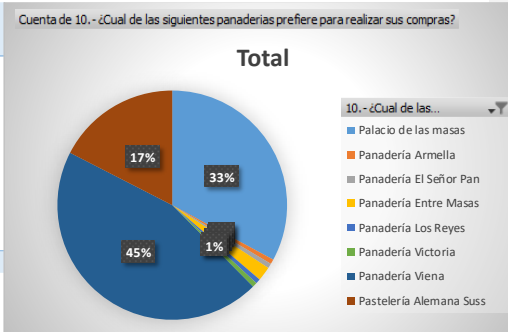
Etiquetas de fila	Cuenta de 8.- ¿A usted le gustaría realizar la compra de sus productos de panificación teniendo como empaques bolsas de papel?
No	28
Sí	353
<b>Total general</b>	<b>381</b>



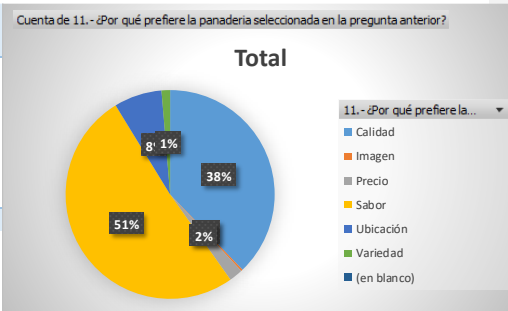
Etiquetas de fila	Cuenta de 9.- ¿Qué tipo de pan prefiere personalmente?
Pan casero	191
Pan industrializado	113
Pan integral	77
<b>Total general</b>	<b>381</b>



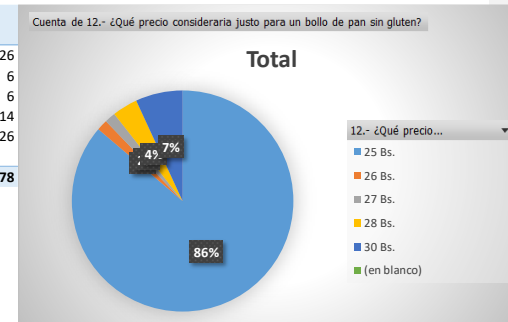
Cuenta de 10.- ¿Cual de las siguientes panaderías prefiere para realizar sus compras?	
Etiquetas de fila	
Palacio de las masas	49
Panadería Armella	1
Panadería El Señor Pan	1
Panadería Entre Masas	3
Panadería Los Reyes	1
Panadería Victoria	1
Panadería Viena	67
Pastelería Alemana Suss	26
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>149</b>



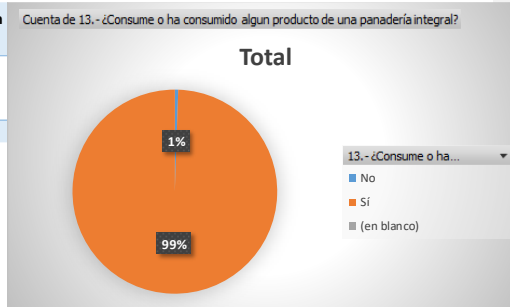
Cuenta de 11.- ¿Por qué prefiere la panadería seleccionada en la pregunta anterior?	
Etiquetas de fila	
Calidad	143
Imagen	1
Precio	8
Sabor	193
Ubicación	28
Variedad	5
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>378</b>



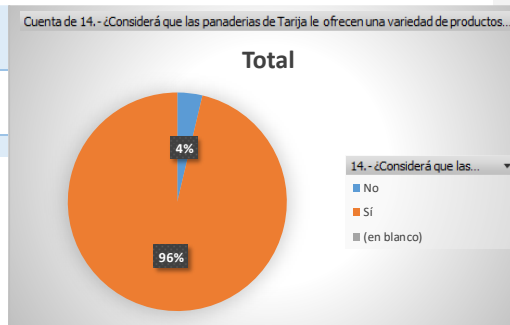
Cuenta de 12.- ¿Qué precio consideraría justo para un bollo de pan sin gluten?	
Etiquetas de fila	
25 Bs.	326
26 Bs.	6
27 Bs.	6
28 Bs.	14
30 Bs.	26
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>378</b>



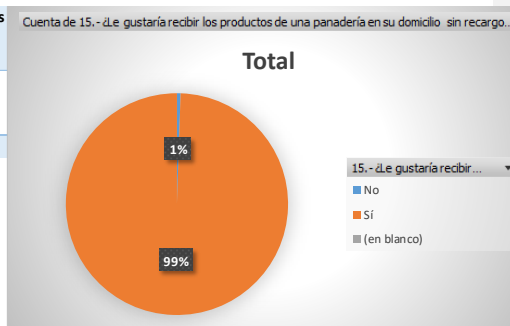
Etiquetas de fila	Cuenta de 13.- ¿Consumo o ha consumido algun producto de una panadería integral?
No	2
Sí	377
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>379</b>



Etiquetas de fila	Cuenta de 14.- ¿Considerá que las panaderías de Tarija le ofrecen una variedad de productos que cubre los que desea?
No	14
Sí	365
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>379</b>

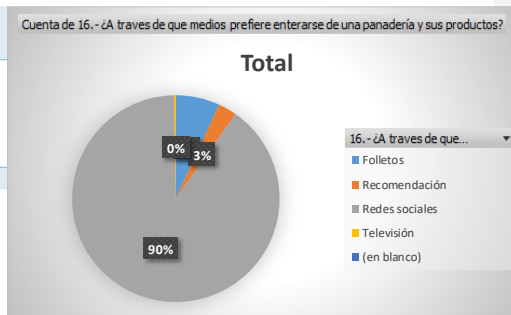


Etiquetas de fila	Cuenta de 15.- ¿Le gustaría recibir los productos de una panadería en su domicilio sin recargo adicional?
No	2
Sí	377
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>379</b>

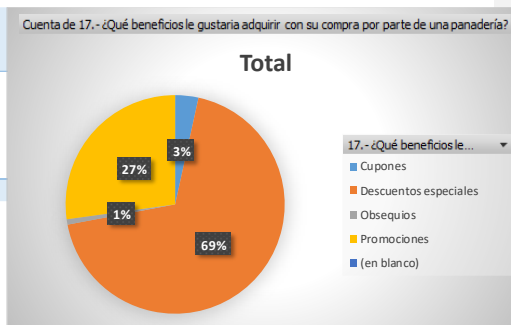




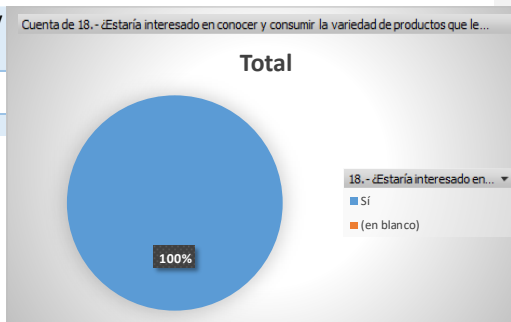
Etiquetas de fila	Cuenta de 16.- ¿A través de que medios prefiere enterarse de una panadería y sus productos?
Folleto	26
Recomendación	11
Redes sociales	341
Televisión	1
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>379</b>



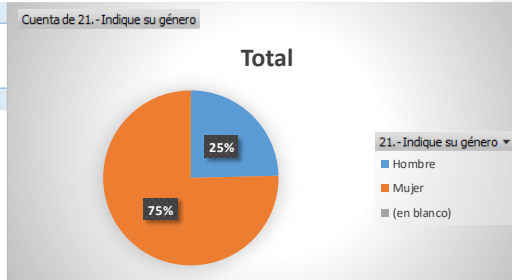
Etiquetas de fila	Cuenta de 17.- ¿Qué beneficios le gustaría adquirir con su compra por parte de una panadería?
Cupones	13
Descuentos especiales	260
Obsequios	3
Promociones	103
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>379</b>



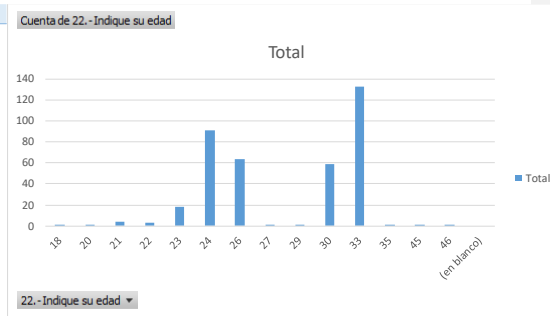
Etiquetas de fila	Cuenta de 18.- ¿Estaría interesado en conocer y consumir la variedad de productos que le ofresca una panadería artesanal?
Sí	379
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>379</b>



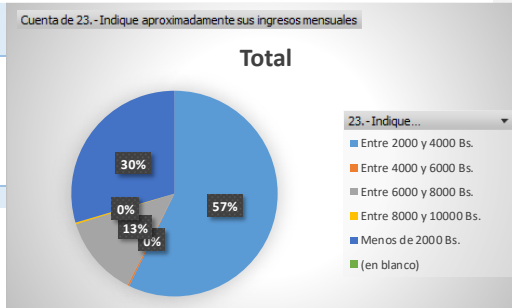
Etiquetas de fila	Cuenta de 21.- Indique su género
Hombre	93
Mujer	285
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>378</b>



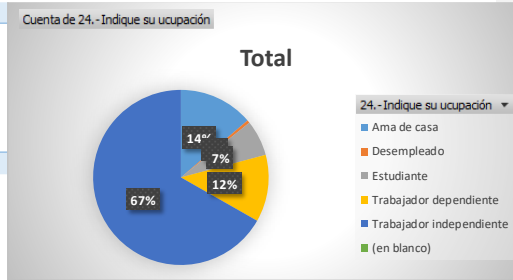
Etiquetas de fila	Cuenta de 22.- Indique su edad
18	1
20	1
21	4
22	3
23	18
24	91
26	64
27	1
29	1
30	59
33	133
35	1
45	1
46	1
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>379</b>



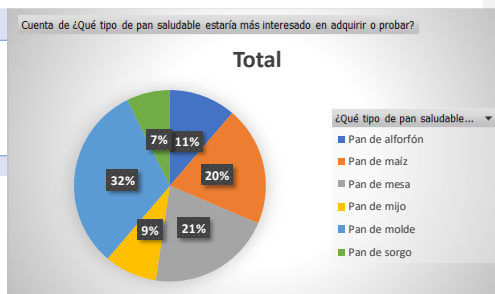
Etiquetas de fila	Cuenta de 23.- Indique aproximadamente sus ingresos mensuales
Entre 2000 y 4000 Bs.	217
Entre 4000 y 6000 Bs.	1
Entre 6000 y 8000 Bs.	48
Entre 8000 y 10000 Bs.	1
Menos de 2000 Bs.	112
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>379</b>



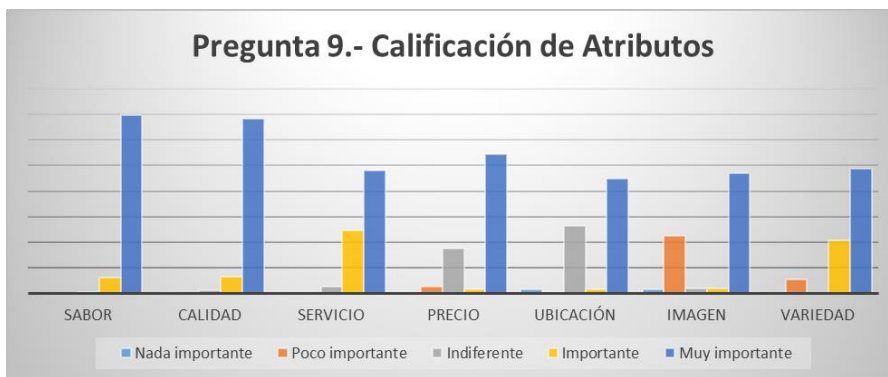
Etiquetas de fila	Cuenta de 24.- Indique su ocupación
Ama de casa	52
Desempleado	2
Estudiante	25
Trabajador dependiente	47
Trabajador independiente (en blanco)	253
<b>Total general</b>	<b>379</b>



Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Qué tipo de pan saludable estaría más interesado en adquirir o probar?
Pan de alforfón	43
Pan de maíz	77
Pan de mesa	80
Pan de mijo	34
Pan de molde	120
Pan de sorgo	28
<b>Total general</b>	<b>382</b>



Atributos	Sabor	Calidad	Servicio	Precio	Ubicación	Imagen	Variedad
Nada importante	0	0	0	0	8	8	0
Poco importante	0	0	0	12	3	113	27
Indiferente	1	5	12	87	132	10	0
Importante	30	32	123	7	7	9	104
Muy importante	348	342	241	273	225	235	244



## Anexo IV

### Análisis Bivariado

#### Análisis Anova (1 cuantitativa – 1 cualitativa):

- 3.- ¿Cuál es la cantidad de pan que habitualmente se compra?
- 1.- ¿Qué tipo de pan compran habitualmente en su domicilio?

#### Medidas direccionales

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Pregunta 2 dependiente	,910
		Pregunta 1 dependiente	,202

Como el valor de Eta es mayor a 0,5 afirmamos que la variable cuantitativa influye sobre la cualitativa.

H0: La cantidad de panes que compra una persona no influye sobre el tipo de pan que desea comprar.

H1: La cantidad de panes que compra una persona influye sobre el tipo de pan que desea comprar.

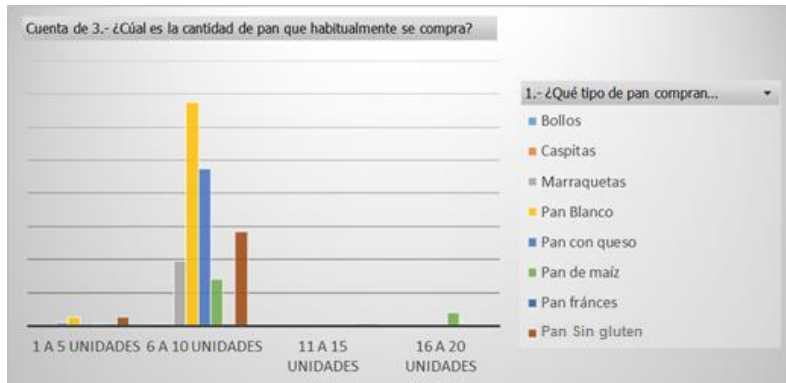
#### ANOVA

Pregunta 1

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	39,231	3	13,077	5,372	,001
Dentro de grupos	917,703	377	2,434		
Total	956,934	380			

Al realizar el análisis afirmamos que el valor de Sig. 0,001 es menor a 0,05 por lo que nuevamente afirmamos que existe relación directa entre ambas variables.

Se aprueba la hipótesis nula H1.



	Columna 1	Columna 2
Columna 1	1	
Columna 2	0,65106025	1

- 2.- ¿Con qué frecuencia compran pan en su domicilio?
- 13.- ¿Cuál fue el motivo por el que consume productos de panadería sin gluten?

#### Medidas direccionales

			Valor
Nominal por intervalo	Eta	Pregunta 2 dependiente	,622
		Pregunta13 dependiente	,786

Como el valor de Eta es mayor a 0,5 afirmamos que la variable cuantitativa influye sobre la cualitativa.

H0: La frecuencia semanal con la que compra pan una persona no influye sobre el motivo de consumo.

H1: La frecuencia semanal con la que compra pan una persona influye sobre el motivo de consumo.

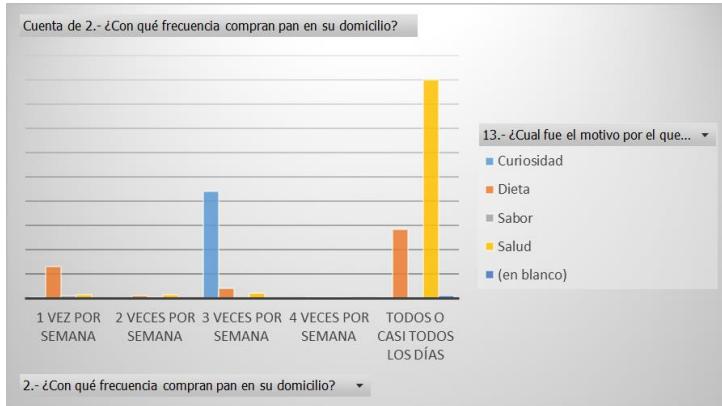
#### ANOVA

Pregunta13

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	387,038	4	96,759	150,919	,012
Dentro de grupos	239,785	374	,641		
Total	626,823	378			

Al realizar el análisis afirmamos que el valor de Sig. 0,012 es menor a 0,05 por lo que nuevamente afirmamos que existe relación directa entre ambas variables.

Se aprueba la hipótesis nula H1.



	Columna 1	Columna 2
Columna 1	1	
Columna 2	0,60063576	1

**Chi Cuadrada (1 cualitativa – 1 cualitativa):**

- 11.- ¿Por qué prefiere la panadería seleccionada en la pregunta anterior?
- 23.- Indique aproximadamente sus ingresos mensuales

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	417,845 <sup>a</sup>	20	,000
Razón de verosimilitud	469,447	20	,000
Asociación lineal por lineal	,412	1	,521
N de casos válidos	423		

a. 19 casillas (63,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,00.

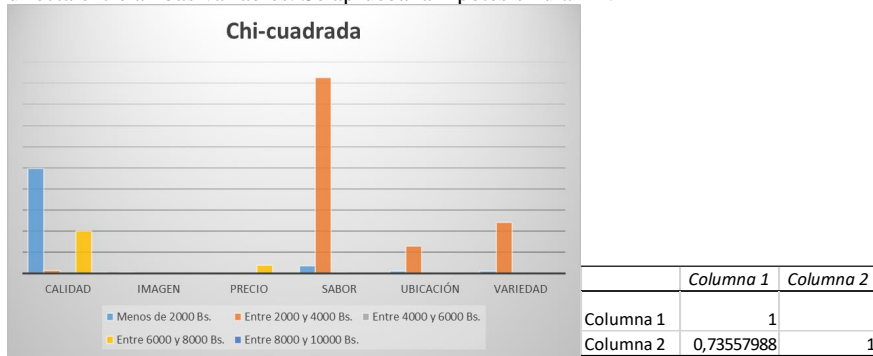
**Medidas simétricas**

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	,994	,000
	V de Cramer	,497	,000
N de casos válidos		423	

H0: El atributo de preferencia por una panadería no esta estrictamente relacionada con el nivel de ingresos del cliente.

H1: El atributo de preferencia por una panadería esta estrictamente relacionada con el nivel de ingresos del cliente.

La significancia asintótica tiene un valor de 0, que al ser menor a 0,05 aprueba la relación directa entre ambas variables. Se aprueba la hipótesis nula H1.



- 17.- ¿Qué beneficios le gustaría adquirir con su compra por parte de una panadería?
- 21.- Indique su género

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	53,942 <sup>a</sup>	3	,000
Razón de verosimilitud	80,085	3	,000
Asociación lineal por lineal	37,353	1	,000
N de casos válidos	378		

a. 3 casillas (37,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,74.

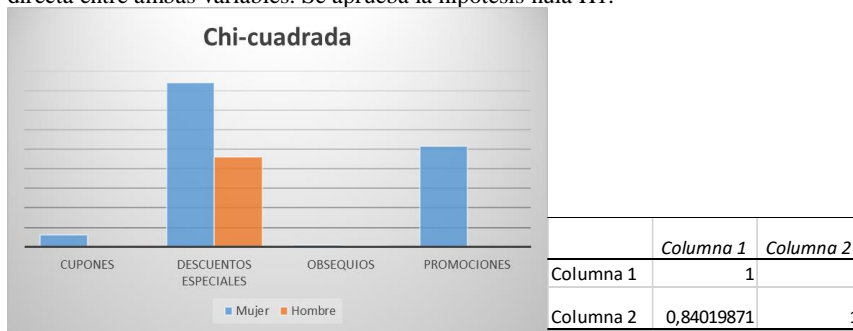
#### Medidas simétricas

	Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	,378
	V de Cramer	,378
N de casos válidos	378	

H0: Los beneficios por comprar en “SIN GLUTEN” no están estrictamente relacionada con el género del cliente.

H1: Los beneficios por comprar en “SIN GLUTEN” están estrictamente relacionada con el género del cliente.

La significancia asintótica tiene un valor de 0, que al ser menor a 0,05 aprueba la relación directa entre ambas variables. Se aprueba la hipótesis nula H1.





## Anexo V

### Análisis Multivariado

#### Análisis de Correspondencia:

- **20.- Marque que características debe cumplir cada una de las siguientes panaderías, en la parte de IDEAL marque las casillas que cumplirían la panadería perfecta en su opinión.**

H0: No existe relación entre las variables de panadería y característica particular por la que se asocia el negocio a un segmento.

H1: Existe relación entre las variables de panadería y característica particular por la que se asocia el negocio a un segmento.

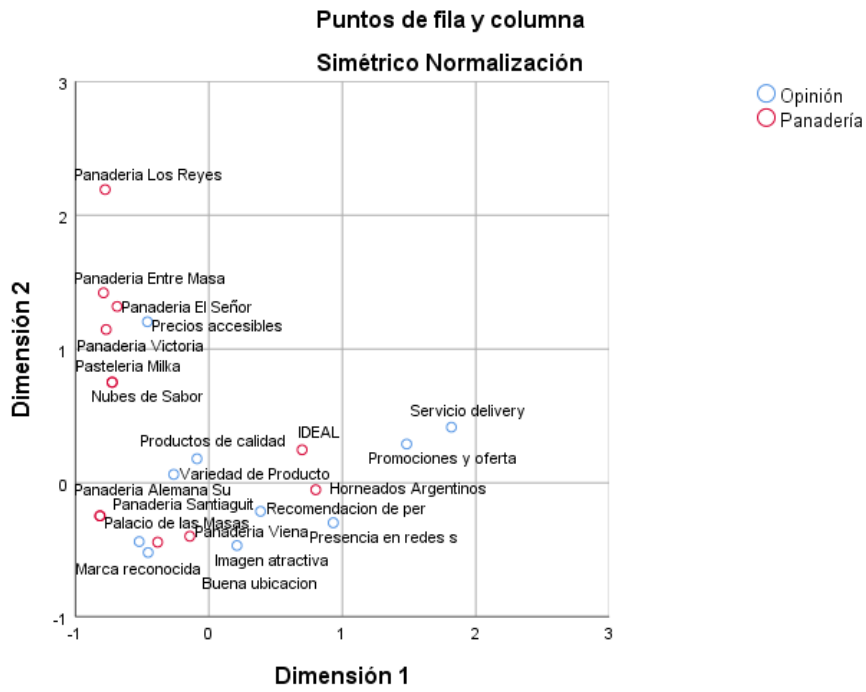
#### Resumen

Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación 2
1	,390	,152			,546	,546	,007	,089
2	,285	,081			,292	,838	,010	
3	,163	,027			,095	,933		
4	,097	,009			,034	,967		
5	,065	,004			,015	,982		
6	,055	,003			,011	,993		
7	,042	,002			,006	,999		
8	,016	,000			,001	1,000		
9	,002	,000			,000	1,000		
Total		,278	2996,805	,000 <sup>a</sup>	1,000	1,000		

a. 126 grados de libertad

El valor de sigma es 0, siendo menor a 0,05 podemos aprobar la relación que existe entre las panaderías y sus características para poder segmentarlas en diferentes mercados.

Se aprobó la hipótesis nula H1.



## Anexo VI

### Análisis de las Entrevistas

#### Entrevista a Maestros Panaderos

Nombre: Raúl Espíndola  
Ocupación: Maestro Panadero en Panadería P&E  
Fecha: Sábado 9 de Octubre 2021  
Hora: 9:15 a. m.  
Entrevista: N°1

Pregunta	Variable	Respuesta	Textual	Conclusión
1. ¿Qué profesión tiene y desde cuándo la ejerce?	Años de experiencia	14 años	"Desde hace 14 años que ejerzo la bella profesión de la panadería, y ya son más de 3 años que trabajo aquí"	Aunque la Panadería P&E tiene en su cartera de productos el pan sin gluten y en diferentes presentaciones, esta no se destaca por el mismo. La Panadería Viena es la competencia más fuerte para "Sin Gluten" en cuanto a impacto del mercado se refiere pero no en la elaboración del producto.
2. ¿En qué tipo de panadería se especializa?	Especialidad	Panadería Industrial	"Por mi experiencia diría que me especializo en la producción de pan en grandes niveles, algo así tipo industrial"	
3. ¿Tiene conocimientos sobre la panadería sin gluten o panadería saludable?	Conocimiento en Panadería Saludable	Si	Una de mis especialidades es la panadería Sin Gluten	
4. ¿Conoce alguna alternativa en Tarija que ofrezca un producto de características similares?	Panadería Saludable en Tarija	Panadería P&E, Señor Pan y Los Reyes	"Nuestra panadería ofrece lo que son los panes sin gluten en distintas presentaciones; Pan hamburguesa, pan de leche, Pan molde de arroz entre otros"	
5. ¿Qué beneficios se obtienen de la panadería saludable?	Beneficios	Cuidado de la Salud y Dieta	"Los beneficios son varios, en especial para aquellas personas que tienen diagnóstico de celiaquía o buscan comer sano"	

**Entrevista a Maestros Panaderos**

Nombre: Wilson Cruz  
 Ocupación: Asistente Panadero en Panadería P&E  
 Fecha: Sábado 9 de Octubre 2021  
 Hora: 9:40 a. m.  
 Entrevista: N°2

Pregunta	Variable	Respuesta	Textual	Conclusión
1. ¿Qué profesión tiene y desde cuando la ejerce?	Años de experiencia	4 años	"Estudie Gastronomía en el IGA Santa Cruz, hace 4 años que trabajo en panaderías"	Aunque la Panadería Viena tiene es su cartera de productos el pan integral y en diferentes presentaciones, esta no se destaca por el mismo. La Panadería Viena es la competencia mas fuerte para Panalife en cuanto a impacto del mercado se refiere pero no en la elaboración del producto.
2. ¿En qué tipo de panadería se especializa?	Especialidad	Panadería Clásica	"Tengo conocimiento de como producir todo tipo de pan, pero creo que mi especialidad es el pan clásico de panadería"	
3. ¿Tiene conocimientos sobre la panadería sin gluten o panadería saludable?	Conocimiento en Panadería Saludable	Sí	"El pan sin gluten depende totalmente de la fermentación, es un proceso sencillo pero toma su tiempo"	
4. ¿Conoce alguna alternativa en Tarija que ofrezca un producto de características similares?	Panadería Saludable en Tarija	Panadería P&E, Señor Pan y Los Reyes	"Nosotros elaboramos Pan hamburguesa, pan de leche, Pan molde de arroz entre otros"	
5. ¿Qué beneficios se obtienen de la panadería saludable?	Beneficios	Cuidado de la Salud y Dieta	"La mayoría de las personas que consumen este pan lo hacen para cuidar su figura o su salud"	

**Entrevista a Maestros Panaderos**

Nombre: Eduardo Reyes  
 Ocupación: Maestro Panadero en El Señor Pan  
 Fecha: Martes 12 de Octubre 2021  
 Hora: 5:05 p. m.  
 Entrevista: N°3

Pregunta	Variable	Respuesta	Textual	Conclusión
1. ¿Qué profesión tiene y desde cuando la ejerce?	Años de experiencia	20 años	"Soy ingeniero de alimentos pero desde la infancia que me dedico a la panadería"	El proceso del pan sin gluten es bastante extenso, si bien no requiere muchos ingrediente este requiere mucho tiempo y técnica, es por eso que las grandes panadería optar por adquirir maquinas para subir su productividad.
2. ¿En qué tipo de panadería se especializa?	Especialidad	Panadería Artesanal	"De lejos el pan casero es lo mejor en mi repertorio, me gusta mucho el pan que guarda su identidad"	
3. ¿Tiene conocimientos sobre la panadería sin gluten o panadería saludable?	Conocimiento en Panadería Saludable	Sí	"El pan libre de gluten depende totalmente de la fermentación, es un proceso sencillo pero toma su tiempo"	
4. ¿Conoce alguna alternativa en Tarija que ofrezca un producto de características similares?	Panadería Saludable en Tarija	Panadería P&E	"Tengo entendido que en P&E tienen una cámara de fermentación, ahí elaboran su pan sin gluten"	
5. ¿Qué beneficios se obtienen de la panadería saludable?	Beneficios	Cuidado de la Salud y Dieta	"La mayoría de las personas que consumen este pan lo hacen para cuidar su figura o su salud"	

**Entrevista a Maestros Panaderos**

Nombre: Aurora Bravo  
 Ocupación: Maestra Panadera en Prana Ecotienda  
 Fecha: Miércoles 13 de Octubre  
 Hora: 9:10 a. m.  
 Entrevista: N°4

Pregunta	Variable	Respuesta	Textual	Conclusión
1. ¿Qué profesión tiene y desde cuando la ejerce?	Años de experiencia	4 años	"De profesión son administradora de empresas, pero en los últimos años me dedico a dirigir mi tienda"	Existen otras pequeñas panaderías que quieren brindar un producto parecido al de Panalife, sin embargo se pueden pillar varias diferencias que destacan en el modo del servicio.
2. ¿En qué tipo de panadería se especializa?	Especialidad	Panadería Artesanal	"Todo tipo de pan que se produzca naturalmente y de manera saludable, sin conservantes ni saborizantes"	
3. ¿Tiene conocimientos sobre la panadería sin gluten o panadería saludable?	Conocimiento en Panadería Saludable	Sí	"El pan sin gluten depende totalmente de la fermentación, es un proceso sencillo pero toma su tiempo"	
4. ¿Conoce alguna alternativa en Tarija que ofrezca un producto de características similares?	Panadería Saludable en Tarija	Prana Ecotienda	"En Tarija se puede conseguir pan sin gluten en Panadería P&E"	
5. ¿Qué beneficios se obtienen de la panadería saludable?	Beneficios	Cuidado de la Salud y Dieta	"Una mejor vida, en pocas palabras"	

**Entrevista a Maestros Panaderos**

Nombre: Cristian Godoy  
 Ocupación: Maestro Panadero en Panadería Godoy - Bermejo  
 Fecha: Sábado 16 de Octubre 2021  
 Hora: 10:30 a. m.  
 Entrevista: N°5

Pregunta	Variable	Respuesta	Textual	Conclusión
1. ¿Qué profesión tiene y desde cuando la ejerce?	Años de experiencia	25 años	"Mi familia tiene la panadería desde que era niño, pero yo me hago cargo de la empresa desde hace ya casi 25 años"	La mayoría de las panaderías no ofrece el pan sin gluten, debido al alto costo de producción y porque consideran que no hay demanda en el mercado
2. ¿En qué tipo de panadería se especializa?	Especialidad	Panadería Artesanal	"Nuestro pan es artesanal, elaborado con productos de calidad, horneados en hornos de barro"	
3. ¿Tiene conocimientos sobre la panadería sin gluten o panadería saludable?	Conocimiento en Panadería Saludable	SI	"Alguna vez elabora pan libre de gluten con mi familia, pero solo para consumo de nosotros"	
4. ¿Conoce alguna alternativa en Tarija que ofrezca un producto de características similares?	Panadería Saludable en Tarija	NO	"No estoy seguro, pero en Tarija las panaderías que podrían ofrecerlo son Viena y El Palacio de las Masas"	
5. ¿Qué beneficios se obtienen de la panadería saludable?	Beneficios	Cuidado de la Salud y Dieta	"Al ser un pan sin gluten es mucho más saludable sobre todo para las personas celiacas"	

## Anexo VII

### Características del Régimen Simplificado

 **Para ingresar a este Régimen debes cumplir cuatro requisitos:**

**1 Actividad**  
Debes tener una de las siguientes actividades:

-  Comerciante Minorista
-  Artesano
-  Vivandero

**2 Precio Unitario**  
El precio unitario de los productos vendidos no debe ser mayor a los siguientes montos:

-  Bs480.-
-  Bs640.-
-  Bs148.-

**3 Ventas Anuales**  
La suma de las ventas de todo el año no debe superar los **Bs136.000.-** en cualquiera de las tres actividades pertenecientes al Régimen Tributario Simplificado

**4 Capital**  
El capital destinado a su actividad debe estar comprendido entre Bs12.001.- hasta un máximo de Bs37.000.- De exceder este monto debes inscribirte al Régimen General.

Categoría	Capital		Pago Bimestral
	DESDE	HASTA	
1	12.001	15.000	Bs47.-
2	15.001	18.700	Bs90.-
3	18.701	23.500	Bs147.-
4	23.501	29.500	Bs158.-
5	29.501	37.000	Bs200.-
6	37.001	60.000	Bs350.-