

# UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

UNIDAD ACADÉMICA PUERTO RICO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## PROYECTO DE GRADO

Plan de Negocio para una Carnicería Integral Especializada en Productos,  
Insumos y Equipos para Churrascos en la Localidad de Puerto Rico

Postulante: Nildio Gomez Gioy

Tutor: Lic. Gerardo Saul Rojas Mendoza

Puerto Rico – Pando – Bolivia  
2025

### ***DEDICATORIA***

***A Dios quien me ilumina, por su amor, fuerza, constancia con sabiduría para enfrentar y superar los obstáculos que la vida nos depara.***

***A mis padres, mis hermanos, quienes fueron de inspiración apoyo y fortaleza en esta gran etapa de mi vida. Y a mi hijo que viene en camino.***

***A la Universidad Amazónica de Pando por permitirme ser parte de la casa superior de estudio la cual nos formó como profesional.***

***A todos nuestros docentes que hicieron parte de este proceso al momento de impartir sus enseñanzas.***

### **AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres y hermanos por darme la oportunidad de ser alguien en la vida e inculcarme con responsabilidad y constancia para alcanzar los objetivos que me he trazado.*

*A familiares por ayudarme a continuar el propósito que me ha encomendado, por su apoyo incondicional en todo el proceso de elaboración del proyecto de grado plan de Negocio.*

## ÍNDICE

|   |          |
|---|----------|
| <b>CAPITULO I.....</b>                      | <b>1</b> |
| <b>ANTECEDENTES.....</b>                    | <b>1</b> |
| <b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....</b>       | <b>3</b> |
| <b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>       | <b>5</b> |
| <b>JUSTIFICACIÓN.....</b>                   | <b>6</b> |
| <b>OBJETIVOS .....</b>                      | <b>8</b> |
| 5.1. Objetivo general .....                 | 8        |
| 5.2. Objetivos específicos.....             | 8        |
| <b>MARCO CONCEPTUAL.....</b>                | <b>9</b> |
| 6.1 Administración de Empresas .....        | 9        |
| 6.2 Cultura del Churrasco.....              | 10       |
| 6.3 Economía Rural .....                    | 10       |
| 6.4 Estudio de Mercado .....                | 10       |
| 6.5 Plan de Negocios .....                  | 11       |
| 6.6 Gestión de la Cadena de Suministro..... | 11       |
| 6.7 Comercialización de Carne.....          | 12       |
| 6.8 Emprendimiento Rural .....              | 12       |
| 6.9 Análisis FODA .....                     | 12       |
| 6.10 Sistemas de Producción Ganadera.....   | 13       |
| 6.11 Marketing de Productos Cárnicos.....   | 13       |
| 6.12 Desarrollo de Cadenas de Valor .....   | 13       |
| 6.13 Calidad en el Servicio.....            | 14       |
| 6.14 Desarrollo Económico Local .....       | 14       |
| 6.15 Estados financieros .....              | 14       |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 6.16  | Tasa interna de retorno .....                 | 15 |
| 6.17  | Valor actual neto.....                        | 15 |
| 6.18  | Mercadotecnia .....                           | 15 |
| 6.19  | Segmentación de mercado.....                  | 15 |
| 6.20  | Capital social en zonas rurales.....          | 16 |
| 6.21. | Modelo de negocio .....                       | 16 |
| 6.22. | Innovación en el comercio minorista.....      | 16 |
| 6.23. | Experiencia del cliente.....                  | 17 |
| 6.24. | Sostenibilidad en pequeños negocios .....     | 17 |
| 6.25. | Marketing sensorial .....                     | 17 |
| 6.26. | Logística de última milla .....               | 17 |
| 6.27. | Higiene y seguridad alimentaria .....         | 17 |
| 6.28. | Fidelización del cliente .....                | 18 |
| 6.29. | E-commerce rural .....                        | 18 |
| 6.30. | Gestión de relaciones con proveedores .....   | 18 |
| 6.31. | Microempresa .....                            | 18 |
| 6.32. | Estrategia de diferenciación.....             | 18 |
| 6.33. | Competencia en mercados locales .....         | 19 |
| 6.34. | Responsabilidad social empresarial (RSE)..... | 19 |
| 6.35. | Gestión de inventarios .....                  | 19 |
| 6.36. | Punto de equilibrio financiero .....          | 19 |
| 6.37. | Planeación operativa.....                     | 19 |
| 6.38. | Cultura de consumo .....                      | 19 |
| 6.39. | Comercialización multicanal .....             | 20 |
| 6.40. | Mezcla de marketing .....                     | 20 |

|  |           |
|--|-----------|
| 6.41. Valor Actual Neto (VAN) .....                                | 20        |
| 6.42. Tasa Interna de Retorno (TIR).....                           | 21        |
| <b>METODOLOGÍA.....</b>  | <b>22</b> |
| 7.1. Tipo de investigación.....                                    | 22        |
| 7.2. Enfoque de la investigación.....                              | 22        |
| 7.3. Método de investigación.....                                  | 23        |
| 7.4. Técnicas y herramientas de recolección de la información..... | 23        |
| 7.5. Población .....   | 25        |
| 7.6. Muestra .....   | 25        |
| <b>CAPITULO II.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>DEFINICIÓN DEL NEGOCIO .....</b>                                | <b>27</b> |
| 8.1. Naturaleza de la empresa.....                                 | 27        |
| 8.2. Concepto del Negocio .....                                    | 28        |
| 8.3. El producto y su generación de valor .....                    | 29        |
| 8.4. Misión.....   | 29        |
| 8.5. Visión.....   | 30        |
| 8.6. Valores.....  | 30        |
| 8.7. Claves de gestión.....  | 31        |
| 8.8. Estrategia competitiva .....                                  | 32        |
| 8.9. Análisis FODA .....   | 33        |
| <b>MERCADO .....</b>   | <b>35</b> |
| 9.1. Producto mercadotécnico .....                                 | 35        |
| 9.2. Consumidor específico .....                                   | 36        |
| 9.3. Satisfacción de necesidades y/o deseos .....                  | 37        |
| 9.4. Potencial del mercado.....                                    | 37        |

|   |           |
|---|-----------|
| 9.5. Potencial de ventas .....                                    | 38        |
| 9.6. Pronóstico de ventas .....                                   | 40        |
| 9.7. El cliente objetivo.....                                     | 43        |
| 9.8. Marketing mix .....  | 44        |
| 9.8.1. Producto.....  | 44        |
| 9.8.2. Plaza.....   | 45        |
| 9.8.3. Promoción.....   | 47        |
| 9.8.4. Precio.....  | 52        |
| <b>OPERACIONES.....</b>   | <b>54</b> |
| 10.1. Descripción técnica y funcional del producto .....          | 54        |
| 10.2. Características de la calidad del producto .....            | 56        |
| 10.3. Organigrama de la empresa .....                             | 57        |
| 10.4. Proceso de Producción.....                                  | 60        |
| 10.4.1. Adquisición de la carne y productos complementarios ..... | 60        |
| 10.4.2. Recepción, control y almacenamiento .....                 | 61        |
| 10.4.3. Corte y dimensionado .....                                | 61        |
| 10.4.4. Empaque y armado de combos .....                          | 62        |
| 10.4.5. Acabado .....   | 62        |
| 10.4.6. Atención al cliente y entrega .....                       | 62        |
| 10.5. Maquinaria y Equipos.....                                   | 63        |
| 10.6.1 Requerimiento de muebles y enseres.....                    | 65        |
| 10.7. Insumos.....  | 67        |
| 10.7. Proveedores .....   | 68        |
| 10.8. Localización.....   | 69        |
| 10.8.1. Macro localización.....                                   | 69        |

|   |           |
|---|-----------|
| 10.8.2. Micro localización .....                          | 70        |
| <b>CAPITULO III .....</b>                                 | <b>73</b> |
| <b>FINANZAS .....</b>                                     | <b>73</b> |
| 11.1. Presupuesto de Inversión Inicial.....               | 74        |
| 11.1.1 Estructura de Financiamiento .....                 | 75        |
| 11.2. Presupuesto de operaciones.....                     | 76        |
| 11.2.1. Materia prima e insumos.....                      | 76        |
| 11.2.3. Costo de mano de obra.....                        | 79        |
| 11.3. Proyección de Ventas e Ingresos .....               | 80        |
| 11.4. Gastos Operativos Mensuales.....                    | 83        |
| 11.5. Cash Flow .....                                     | 84        |
| 11.6. Evaluación financiera .....                         | 86        |
| 11.6.1. Punto de Equilibrio (Break-Even) .....            | 86        |
| 11.6.2 Indicadores Financieros (VAN, TIR, B/C, PRI) ..... | 87        |
| <b>SUPUESTOS Y ESCENARIOS .....</b>                       | <b>89</b> |
| 12.1. Escenario 1 .....                                   | 89        |
| 12.2. Escenario 2 .....                                   | 89        |
| 12.3. Escenario 3 .....                                   | 90        |
| <b>CAPITULO IV .....</b>                                  | <b>92</b> |
| <b>ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA LEGAL.....</b>             | <b>92</b> |
| 13.1. Personería Jurídica.....                            | 92        |
| 13.2. Registro Legal.....                                 | 93        |
| 13.2.1. Licencia de funcionamiento municipal.....         | 95        |
| 13.3. Procedimientos técnicos – administrativo .....      | 96        |
| 13.3.1. Procedimientos administrativos.....               | 96        |

|  |            |
|--|------------|
| 13.3.2. Procedimientos técnicos .....          | 101        |
| <b>CAPITULO V .....</b>                        | <b>106</b> |
| <b>14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b> | <b>106</b> |
| 14.1. Conclusiones.....                        | 106        |
| 14.2. Recomendaciones .....                    | 107        |
| BIBLIOGRAFÍA                                   |            |
| ANEXOS   |            |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Matriz FODA.....   | 34 |
| Tabla 2. Muebles y enseres para el departamento de producción ..... | 66 |
| Tabla 3. Resumen de la inversión.....                               | 74 |
| Tabla 4. Estructura de la inversión .....                           | 75 |
| Tabla 5. Materia prima .....  | 76 |
| Tabla 6. Insumos año 1 .....  | 79 |
| Tabla 7. Resumen de mano de obra directa e indirecta .....          | 80 |
| Tabla 8. Combos ofrecidos.....                                      | 81 |
| Tabla 9. Ingresos por ventas anuales .....                          | 82 |
| Tabla 10. Gastos Operativos Mensuales Estimados .....               | 83 |
| Tabla 11. Flujo de caja del proyecto.....                           | 85 |
| Tabla 12. Punto de equilibrio .....                                 | 87 |
| Tabla 13. Indicadores financieros.....                              | 88 |
| Tabla 14. Supuestos y escenarios. ....                              | 90 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1. Misión de la empresa .....  | 30  |
| Figura 2. Visión de la empresa .....  | 30  |
| Figura 3. Respuestas de la séptima pregunta de la encuesta. ....              | 42  |
| Figura 4. Preferencia de la población para los cortes de carnes. ....         | 45  |
| Figura 5. Preferencia por los clientes potenciales para puntos de venta ..... | 46  |
| Figura 6. Promociones para el proyecto .....                                  | 47  |
| Figura 7. Utilidad sobre el asesoramiento .....                               | 48  |
| Figura 8. Imagotipo de la empresa. ....                                       | 50  |
| Figura 9. Etiqueta para los productos .....                                   | 51  |
| Figura 10. Factores más importantes al comprar carne .....                    | 53  |
| Figura 11. Organigrama de la empresa.....                                     | 60  |
| Figura 12. Refrigerador horizontal de doble tapa.....                         | 63  |
| Figura 13. Cortadora de carne .....   | 64  |
| Figura 14. Balanza digital.....   | 64  |
| Figura 15. Mesa de acero inoxidable.....                                      | 65  |
| Figura 16. Departamento Pando. ....   | 70  |
| Figura 17. Localidad de Puerto Rico.....                                      | 72  |
| Figura 18. Diagrama de procesos administrativos.....                          | 99  |
| Figura 19. Diagrama de contratación .....                                     | 100 |
| Figura 20. Diagrama de procesos técnicos .....                                | 105 |

## RESUMEN

La presente investigación desarrolla un plan de negocio para la creación de una carnicería integral especializada en productos, insumos y equipos para churrascos en la localidad de Puerto Rico, Pando, Bolivia. El estudio responde a una necesidad concreta observada en el contexto rural amazónico: la carencia de un establecimiento formal que articule eficientemente la oferta de carne de calidad con productos complementarios y asesoramiento técnico para la preparación de asados, una práctica profundamente arraigada en la cultura local.

Puerto Rico, al ser una localidad con una economía basada en la producción de castaña y ganadería bovina, enfrenta una débil diversificación comercial y limitaciones estructurales que impiden aprovechar el potencial de su entorno productivo. En este contexto, el churrasco se constituye no solo como una expresión culinaria, sino como un hecho social y cultural de alto valor simbólico. Sin embargo, la fragmentación de la oferta comercial actual, caracterizada por carnicerías convencionales y comercios informales, genera una experiencia de compra incompleta e ineficiente para los consumidores.

La investigación plantea como objetivo general la elaboración de un plan de negocio que integre las dimensiones técnicas, comerciales, organizativas y financieras necesarias para la implementación de una empresa formal orientada a satisfacer esta demanda insatisfecha. Para ello, se realizaron estudios de mercado, análisis del entorno, evaluación financiera y diseño operativo del negocio. La metodología empleada corresponde a un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), con métodos descriptivos y técnicas de recolección de datos que incluyen encuestas, observación directa y análisis documental.

Entre los principales hallazgos destaca la existencia de una demanda potencial considerable: más del 68 % de los encuestados manifestó interés en adquirir combos completos para churrascos, valorando especialmente la posibilidad de acceder en un solo lugar a carne especializada, utensilios, carbón, condimentos y asesoramiento técnico. La población encuestada identificó como principales motivaciones de compra la calidad del producto (56,1 %), la atención personalizada (78,7 %) y la conveniencia de una oferta integral (48,9 %).

El modelo de negocio propuesto, denominado El Palacio Gómez, se basa en la diferenciación por especialización, calidad y experiencia del cliente. La empresa operará como una microempresa formal bajo la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), con enfoque en la cadena de valor ganadera local, garantizando carne fresca, cortes premium, cumplimiento sanitario y servicio personalizado. Además, incluirá actividades complementarias como asesoramiento en técnicas de cocción, promociones temáticas y venta de accesorios especializados, transformando la experiencia de compra en una actividad culturalmente conectada y satisfactoria.

La evaluación financiera del proyecto, con una inversión inicial de 178.000, demuestra su viabilidad, con indicadores positivos como Valor Actual Neto (VAN) 159.570,34, Tasa Interna de Retorno (TIR) 21,75% y punto de equilibrio alcanzable en el corto plazo. La propuesta también se alinea con políticas de desarrollo económico local, fortaleciendo la producción regional, promoviendo el emprendimiento juvenil y generando empleo digno en un entorno rural.

En conclusión, esta investigación no solo propone un modelo de negocio rentable y contextualizado, sino que ofrece una estrategia innovadora que articula tradición, identidad cultural y eficiencia comercial. La implementación del proyecto contribuirá significativamente al desarrollo económico y sociocultural de Puerto Rico, transformando una práctica ancestral en una oportunidad empresarial sostenible.

**Palabras clave:** plan de negocio, carnicería integral, churrasco, desarrollo económico local, Puerto Rico – Pando, cultura gastronómica, comercialización de carne, emprendimiento rural.

## ABSTRAC

This research develops a business plan for the creation of an integrated butcher shop specialized in products, supplies, and equipment for barbecues (churrascos) in the locality of Puerto Rico, Pando, Bolivia. The study addresses a specific need identified in the Amazonian rural context: the absence of a formal establishment that efficiently integrates the supply of quality meat with complementary products and technical advice for barbecue preparation, a practice deeply rooted in local culture.

Puerto Rico, as a locality whose economy relies on Brazil nut harvesting and bovine cattle farming, suffers from weak commercial diversification and structural limitations that hinder the full use of its productive potential. Within this context, the churrasco is not only a culinary expression but also a social and cultural event of great symbolic value. However, the current fragmented commercial offering, mainly composed of conventional butcher shops and informal sellers, results in an incomplete and inefficient purchasing experience for consumers.

The general objective of this study is to develop a business plan that integrates the technical, commercial, organizational, and financial dimensions required for the implementation of a formal enterprise designed to meet this unmet demand. To achieve this, the study involved market analysis, environmental assessment, financial evaluation, and the design of the business operations. The research methodology follows a mixed approach (qualitative and quantitative), using descriptive methods and data collection techniques such as surveys, direct observation, and documentary analysis.

One of the main findings is the existence of considerable market potential: over 68% of respondents expressed interest in purchasing complete barbecue packages, especially valuing the ability to access, in one place, specialized meat cuts, utensils, charcoal, seasonings, and technical guidance. Survey participants identified product quality (56.1%), personalized service (78.7%), and the convenience of an integrated offering (48.9%) as their main purchasing motivations.

The proposed business model, named El Palacio Gómez, is based on differentiation through specialization, quality, and customer experience. The company will operate as a formal

microenterprise under the structure of a Limited Liability Company (S.R.L.), focusing on the local livestock value chain. It will guarantee fresh meat, premium cuts, sanitary compliance, and personalized service. Additionally, the business will include complementary services such as cooking technique advice, promotional events, and the sale of specialized accessories, transforming the buying experience into a culturally connected and satisfying activity.

The financial evaluation of the project, with an initial amount of 178.000, demonstrates its viability, with positive indicators such as Net Present Value (NPV) 159.570,34, Internal Rate of Return (IRR) 21,75%, and a break-even point achievable in the short term. The proposal also aligns with local economic development policies, supporting regional production, fostering youth entrepreneurship, and generating decent employment in a rural environment.

This research not only presents a profitable and context-adapted business model, but also offers an innovative strategy that integrates tradition, cultural identity, and commercial efficiency. The implementation of this project will significantly contribute to the economic and sociocultural development of Puerto Rico, transforming an ancestral practice into a sustainable business opportunity

**Key words:** business plan, integrated butcher shop, churrasco, local economic development, Puerto Rico – Pando, gastronomic culture, meat commercialization, rural entrepreneurship.

## CAPITULO I

### ANTECEDENTES

La localidad de Puerto Rico, ubicada en el departamento de Pando, Bolivia, se caracteriza por una economía predominantemente rural, basada en la explotación de recursos naturales como la castaña (nuez de Brasil) y en menor medida la ganadería bovina. A pesar de su riqueza en recursos, la región enfrenta limitaciones estructurales relacionadas con la infraestructura, el acceso a servicios especializados y la diversificación de su actividad económica.

Culturalmente, la comunidad de Puerto Rico mantiene prácticas sociales profundamente ligadas a la tradición culinaria del churrasco, entendido no solo como una preparación alimentaria, sino como un evento social de fuerte significado colectivo. Este tipo de reuniones se desarrollan con frecuencia en contextos familiares, festivos o comunitarios, constituyendo espacios de cohesión y expresión identitaria.

Actualmente, la comercialización de carne en la localidad se realiza a través de mercados locales y carnicerías convencionales que ofrecen productos cárnicos básicos, sin una especialización clara en cortes orientados al churrasco ni una oferta de valor agregado que incluya insumos complementarios, como carbón, condimentos, utensilios o asesoría gastronómica. Esta situación genera una experiencia de compra fragmentada para los consumidores, quienes deben acudir a diferentes establecimientos para reunir todos los elementos necesarios para una actividad tan emblemática como el asado.

En ciudades capitales y regiones de mayor desarrollo, tanto en Bolivia como en otros países de América del Sur, se han consolidado modelos de carnicerías integrales que combinan la venta de cortes seleccionados con servicios personalizados, equipamiento especializado y productos complementarios para el churrasco. Estas experiencias evidencian una tendencia creciente hacia la valorización de la experiencia del consumidor, la calidad del servicio y la integración de componentes culturales en la propuesta comercial.

La ausencia de un negocio especializado que brinde una solución integral para la realización de churrascos en Puerto Rico constituye una oportunidad clara de mercado. Existen condiciones favorables para la implementación de un emprendimiento que articule la producción local de carne bovina con la venta de productos y servicios diseñados específicamente para esta tradición gastronómica. Asimismo, se identifica una demanda insatisfecha por parte de consumidores que valoran la calidad, la conveniencia y el acceso a una oferta especializada dentro de su entorno local.

Dado el creciente interés por productos de origen local, la mejora en la calidad de vida de los habitantes rurales y el potencial de generación de empleo y dinamización económica que representa la creación de pequeñas empresas, este proyecto se enmarca dentro de una lógica de desarrollo económico local con enfoque en sostenibilidad, innovación y fortalecimiento del tejido productivo regional.

En países como Brasil, Argentina y Uruguay, referentes en cultura del churrasco, han surgido modelos de negocios exitosos que vinculan la venta de carnes premium con servicios de asesoramiento, eventos, talleres culinarios y venta de implementos. En Bolivia, aunque este modelo está en una etapa inicial, se han observado iniciativas similares en ciudades como Santa Cruz o La Paz, donde algunas carnicerías han comenzado a implementar conceptos de atención integral para asados.

Estas experiencias demuestran que existe un mercado dispuesto a pagar por productos de calidad y servicios complementarios que enriquezcan la experiencia del consumidor. Adaptar este enfoque a la realidad rural amazónica implica retos específicos, pero también permite diferenciar el negocio a través de la autenticidad, el uso de insumos locales y el conocimiento de las prácticas culturales de la población objetivo.

## DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la localidad de Puerto Rico, situada en el norte amazónico del departamento de Pando, la práctica del churrasco forma parte esencial de las dinámicas sociales, familiares y culturales. Se trata de una tradición gastronómica que trasciende lo culinario, constituyéndose en un espacio de encuentro, celebración y expresión comunitaria. No obstante, a pesar de su relevancia sociocultural, la comunidad enfrenta una limitación estructural importante: la inexistencia de una oferta comercial integral que articule de manera eficiente la venta de carnes selectas con insumos específicos y asesoramiento para la realización de churrascos.

Actualmente, las carnicerías que operan en la localidad ofrecen productos básicos, mayoritariamente centrados en cortes genéricos sin diferenciación orientada al asado, y con escasa o nula incorporación de valor agregado. Esta situación obliga a los consumidores a recurrir a diferentes establecimientos, tiendas de barrio, vendedores informales, para adquirir los elementos necesarios, como carbón, utensilios, especias o incluso asesoramiento técnico en cuanto a preparación y cocción. Esta fragmentación no solo encarece el proceso de compra y resta conveniencia, sino que afecta negativamente la experiencia del consumidor, particularmente en un entorno donde el churrasco es entendido como una práctica colectiva de alto valor simbólico.

Por otro lado, se observa que gran parte de los establecimientos dedicados a la comercialización de carne en la región no cuentan con infraestructura adecuada para el manejo seguro del producto. La deficiente conservación en frío, la limitada tecnificación y la escasa capacitación en manipulación e higiene afectan la calidad y seguridad alimentaria, generando desconfianza entre los consumidores. Esta situación se ve agravada por las dificultades logísticas propias del contexto rural amazónico: caminos en mal estado, largos tiempos de traslado, problemas de acceso a energía eléctrica estable y escasa conectividad, lo que repercute en la eficiencia de la cadena de suministro.

En un escenario donde la ganadería regional presenta un crecimiento sostenido y se perfila como una fuente confiable de abastecimiento de carne bovina, la ausencia de una carnicería formal, especializada y equipada impide aprovechar el potencial económico del

territorio. La desconexión entre los productores primarios y un canal de comercialización con enfoque en calidad y servicio constituye una barrera para el desarrollo de una cadena de valor eficiente. Además, esta falta de articulación comercial limita las oportunidades de diversificación productiva, emprendimiento local y empleo digno en la comunidad.

En este marco, se identifica una necesidad no resuelta: la creación de una empresa formal que no solo ofrezca carne de calidad, sino que integre productos e insumos complementarios para churrascos, en una sola propuesta de valor coherente, orientada a mejorar la experiencia del cliente. Esta carencia evidencia una brecha entre la demanda latente de un servicio integral, la importancia cultural del churrasco y la oferta comercial actual, que permanece estática, fragmentada y poco innovadora.

El problema, por tanto, no se reduce únicamente a la inexistencia de un punto de venta diferenciado, sino que expresa una oportunidad desaprovechada en términos de desarrollo económico, formalización empresarial, fortalecimiento de la identidad local y mejora de la calidad del servicio alimentario en Puerto Rico. La falta de un modelo de negocio que combine abastecimiento eficiente, asesoría técnica y valorización de la cultura del asado refleja una debilidad estructural en el ecosistema comercial de la zona, y representa un obstáculo para consolidar un sector con alto potencial de crecimiento, vinculado a prácticas tradicionales, recursos locales y preferencias del consumidor contemporáneo.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Para la presente investigación se ha determinado una pregunta de investigación:

¿Cuál será el plan de negocio para una carnicería integral especializada en productos, insumos y equipos para churrascos en la localidad de Puerto Rico?

## JUSTIFICACIÓN

La propuesta de crear una carnicería integral especializada en productos, insumos y equipos para churrascos en la localidad de Puerto Rico, Pando, responde a una necesidad concreta de articulación entre tradición cultural, desarrollo económico local y mejora de la calidad en la prestación de servicios alimentarios. En un entorno donde el churrasco constituye una práctica profundamente arraigada y recurrente en la vida comunitaria, la carencia de un establecimiento formal que ofrezca soluciones integrales representa no solo una brecha comercial, sino también una oportunidad estratégica para el emprendimiento rural.

Desde una perspectiva económica, el proyecto se justifica por su capacidad para dinamizar el mercado interno a través de la generación de empleo directo e indirecto, la activación de proveedores locales y la incorporación de actores del territorio a una cadena de valor organizada y con proyección. La implementación de una empresa formal y especializada permitiría fortalecer el vínculo entre la producción ganadera regional que en los últimos años ha mostrado una tendencia creciente y el consumidor final, reduciendo la dependencia de productos importados, mejorando la calidad de los bienes ofrecidos y potenciando el consumo de carne de origen local. En este sentido, se trata de una iniciativa alineada con los principios de economía circular, soberanía alimentaria y fortalecimiento del tejido productivo regional.

En el plano social y cultural, el emprendimiento tiene el potencial de consolidarse como un espacio de encuentro y valorización de las prácticas comunitarias. La creación de una carnicería que no se limite a vender productos, sino que ofrezca asesoramiento, experiencias, talleres y recomendaciones culinarias en torno al churrasco, implica una resignificación del acto de comprar, cocinar y compartir. Esta orientación comunitaria no solo fomenta la transmisión de saberes tradicionales, sino que contribuye a reforzar los lazos familiares y sociales en un contexto donde las prácticas colectivas son esenciales para la identidad local. Así, el negocio no solo atiende una necesidad comercial, sino que promueve activamente el capital cultural de la región.

Desde un enfoque técnico y operativo, la propuesta busca implementar prácticas modernas de conservación, manipulación y presentación de productos cárnicos, superando los

estándares informales que aún predominan en el comercio local. La incorporación de equipamiento adecuado, el cumplimiento de normativas sanitarias y la formalización del proceso productivo permitirán elevar los niveles de seguridad alimentaria y confianza del consumidor. Esto resulta especialmente pertinente en un contexto como el amazónico, donde las altas temperaturas y las deficiencias estructurales pueden poner en riesgo la calidad de los alimentos si no se cuenta con la tecnología mínima necesaria.

Asimismo, el proyecto se alinea con las políticas públicas de desarrollo económico local, que promueven la diversificación productiva, la generación de empleo juvenil, el impulso al emprendimiento rural y la valorización de los recursos endógenos. Su implementación podría convertirse en un modelo replicable para otras comunidades rurales del norte amazónico boliviano que enfrentan desafíos similares, demostrando que es posible articular tradición, tecnología y rentabilidad en un solo emprendimiento. Al posicionarse como una alternativa que combina innovación con pertinencia territorial, el negocio propuesto aporta valor no solo al mercado, sino también a la estrategia de desarrollo del municipio.

Por todas estas razones, la creación de una carnicería integral especializada en churrascos en Puerto Rico se constituye en una respuesta pertinente, viable y con alto potencial de impacto. No se trata únicamente de satisfacer una demanda insatisfecha, sino de impulsar un proceso que contribuya al bienestar económico y sociocultural de la población, desde una perspectiva sostenible y con visión de largo plazo.

## **OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de negocio para una carnicería integral especializada en productos, insumos y equipos para churrascos en la Localidad de Puerto Rico.

### **5.2. Objetivos específicos**

- ✓ Analizar el comportamiento del mercado potencial para la carne bovina y los productos complementarios para churrascos en la localidad de Puerto Rico.
- ✓ Diseñar el modelo técnico-operativo de la carnicería integral, definiendo los procesos de abastecimiento, conservación, manipulación y comercialización de carne.
- ✓ Establecer la estructura organizativa, administrativa y legal del negocio propuesto, proponiendo una distribución funcional.
- ✓ Evaluar la factibilidad económica y financiera del proyecto, mediante el análisis de la inversión inicial, los costos operativos, los ingresos proyectados, el flujo de caja y los principales indicadores de rentabilidad.

## MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual de este plan de negocios tiene como objetivo proporcionar una base teórica sólida que permita comprender los principales conceptos y enfoques relacionados con la creación de una carnicería integral especializada en productos cárnicos para churrascos en la localidad de Puerto Rico, Pando. Este apartado aborda temas fundamentales en las áreas de administración de empresas, economía rural, gestión de la cadena de suministro y comercialización de carne, todos ellos esenciales para el éxito de este emprendimiento en un contexto rural.

La relevancia de estos conceptos radica en su aplicación directa al entorno socioeconómico de Puerto Rico, una localidad cuya economía se basa principalmente en la comercialización de castaña y la ganadería. Entender cómo se interrelacionan factores como el emprendimiento rural, la cultura del churrasco y la gestión eficiente de los recursos locales permitirá que el proyecto se implemente de manera efectiva, generando beneficios económicos y sociales para la comunidad. A través de la incorporación de teorías modernas y enfoques prácticos, el marco conceptual brinda una visión integral que guía la planificación y ejecución de este negocio

### **6.1 Administración de Empresas**

La administración de empresas es el conjunto de procesos mediante los cuales se gestionan y coordinan los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para alcanzar los objetivos de una organización de manera eficiente y eficaz. Esta disciplina abarca desde la planificación estratégica, que define la dirección y metas a largo plazo, hasta la gestión operativa, que asegura la implementación efectiva de las actividades diarias. En áreas rurales como Puerto Rico, Pando, la administración de empresas enfrenta desafíos adicionales, tales como el acceso limitado a mercados, la disponibilidad de mano de obra especializada y la infraestructura deficiente. Para superar estas barreras, los administradores deben adoptar enfoques adaptativos y utilizar los recursos locales de manera óptima (Chiavenato, 2011).

## **6.2 Cultura del Churrasco**

El churrasco es una tradición profundamente arraigada en la cultura gastronómica de América Latina, especialmente en países como Brasil, Argentina, Uruguay y Bolivia. En su forma más simple, consiste en la preparación de carnes a la parrilla o asador, típicamente en grandes reuniones sociales. No obstante, el churrasco es más que una técnica culinaria; representa un símbolo de comunidad y celebración. En regiones rurales como Puerto Rico, Pando, el churrasco no solo refuerza los lazos familiares y comunitarios, sino que también impulsa la demanda de productos cárnicos de calidad y de implementos específicos para la preparación de estos eventos. La popularidad del churrasco ofrece oportunidades de negocio en la comercialización de carne, utensilios y accesorios relacionados (Díaz Fernández, 2015).

## **6.3 Economía Rural**

Según Bebbington (2007) la economía rural se define como el conjunto de actividades productivas que se desarrollan en áreas alejadas de los grandes centros urbanos, incluyendo principalmente la agricultura, la ganadería, y el aprovechamiento de recursos naturales. En zonas como Puerto Rico, Pando, la economía rural es la base del sustento de la mayoría de la población, dependiendo en gran medida de la producción y comercialización de castaña y carne. Sin embargo, este tipo de economía enfrenta múltiples desafíos, como la baja inversión en tecnología, la falta de infraestructura adecuada, y la limitada diversificación de actividades económicas. La economía rural también está influenciada por factores globales, como los precios internacionales de los productos agrícolas y la demanda de carne en mercados nacionales e internacionales.

## **6.4 Estudio de Mercado**

El análisis de mercado es una de las primeras etapas que un Plan de Negocios debe contener y llevar a cabo. Es considerado fundamental ya que el resultado de esta fase determinará si el producto o servicio que se planea lanzar será aceptado o no por el público objetivo. Según Caldas (2017), esta fase es considerada como métodos de descubrimiento científico aplicados a la toma de decisiones de marketing, debido a su importancia en el proceso de toma de decisiones:

Generalmente se compone de (i) estudios de mercado: identificación de un mercado específico y medición de su tamaño y otras características. (ii) Investigación de producto: identificación de una necesidad o deseo y la característica del bien o servicio que lo satisfará. (iii) Investigación del consumidor: identificación de las preferencias, motivaciones y comportamiento de compra del cliente objetivo. La información para la investigación de mercado se obtiene de la observación directa de los consumidores (como en tiendas minoristas), encuestas por correo, entrevistas telefónicas o personales y de fuentes publicadas (como datos demográficos). (p.121)

## **6.5 Plan de Negocios**

Un plan de negocios es un documento estratégico que describe los objetivos de una empresa y las acciones necesarias para alcanzarlos. Este plan incluye un análisis del mercado, la competencia, las estrategias de marketing, el modelo operativo y las proyecciones financieras. En el contexto rural, un plan de negocios debe adaptarse a las características específicas del entorno, considerando factores como la disponibilidad de recursos locales, la capacidad de acceso a mercados más amplios y las oportunidades de integrar la economía local con cadenas de valor regionales. El plan de negocios es esencial para minimizar riesgos y guiar el crecimiento sostenible de la empresa en el largo plazo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

## **6.6 Gestión de la Cadena de Suministro**

Christopher (2011) dice que la gestión de la cadena de suministro es el proceso de planificar, ejecutar y controlar las actividades relacionadas con el flujo de bienes y servicios desde el proveedor hasta el consumidor final. En la industria cárnica, esto incluye desde la cría del ganado hasta el sacrificio, procesamiento, almacenamiento y distribución de la carne. Una cadena de suministro bien gestionada garantiza que los productos lleguen al mercado de manera oportuna y con la calidad requerida. En áreas rurales como Puerto Rico, la logística puede ser un desafío significativo debido a las distancias geográficas y la infraestructura deficiente, lo que exige soluciones creativas para garantizar la frescura y calidad de los productos cárnicos.

## **6.7 Comercialización de Carne**

La comercialización de carne abarca el conjunto de actividades que permiten llevar productos cárnicos desde los productores ganaderos hasta el consumidor final. Este proceso incluye el sacrificio, el procesamiento, el empaquetado, la distribución y la venta. En localidades rurales como Puerto Rico, Pando, la comercialización de carne está vinculada estrechamente con la producción local, lo que permite ofrecer productos frescos y de calidad. Sin embargo, uno de los principales desafíos es la logística para mantener la cadena de frío, esencial para la conservación de la carne durante su transporte y almacenamiento. La comercialización también depende de la capacidad de diferenciar los productos en función de su calidad y origen, elementos clave para atraer a un mercado exigente (Restrepo, 2013).

## **6.8 Emprendimiento Rural**

El emprendimiento rural se refiere a la creación de empresas y negocios en áreas rurales, donde las condiciones socioeconómicas y de infraestructura imponen desafíos específicos. Los emprendedores rurales deben ser innovadores y flexibles, adaptando sus modelos de negocio a las particularidades del entorno, como mercados más pequeños, acceso limitado a financiamiento y recursos locales. En localidades como Puerto Rico, Pando, el emprendimiento en el sector cárnico presenta una oportunidad significativa para aprovechar los recursos ganaderos disponibles y cubrir las necesidades locales de productos de calidad, a la vez que se genera empleo y se promueve el desarrollo económico local (García, 2018).

## **6.9 Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico empresarial que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un proyecto o negocio. Este análisis se utiliza para desarrollar estrategias efectivas que maximicen las fortalezas y oportunidades, mientras se mitigan las debilidades y amenazas. En el contexto de un plan de negocios para una carnicería en Puerto Rico, Pando, el análisis FODA puede ayudar a identificar las ventajas competitivas de ofrecer productos cárnicos frescos y de calidad, mientras se desarrollan soluciones para los desafíos logísticos y de infraestructura que enfrenta la localidad rural (Hill & Westbrook, 1997).

## **6.10 Sistemas de Producción Ganadera**

Rojas (2012) dice que los sistemas de producción ganadera son las estructuras y prácticas empleadas para la cría de animales con fines comerciales, tales como la producción de carne, leche o derivados. En áreas rurales como Pando, la producción ganadera suele ser extensiva, basada en el aprovechamiento de pastizales naturales y la crianza de ganado en grandes extensiones de tierra. Este sistema tiene el beneficio de ser sostenible y de bajo costo, pero enfrenta limitaciones en términos de eficiencia y productividad. Los avances en tecnología y genética pueden mejorar significativamente la rentabilidad y sostenibilidad de estos sistemas (Rojas, 2012).

## **6.11 Marketing de Productos Cárnicos**

El marketing de productos cárnicos implica la creación de estrategias para promover, distribuir y vender bienes derivados de la ganadería. Esto incluye la segmentación del mercado, la diferenciación de productos y el uso de canales de distribución eficientes. En áreas rurales, el marketing debe destacar la frescura, calidad y origen local, elementos que pueden atraer tanto a consumidores locales como a mercados regionales. El uso de campañas publicitarias que resalten los valores tradicionales del churrasco y la ganadería local puede ser una herramienta poderosa para posicionar los productos en el mercado (Sánchez, 2017).

## **6.12 Desarrollo de Cadenas de Valor**

El desarrollo de cadenas de valor se refiere a la integración de todos los eslabones que participan en la producción y distribución de un bien o servicio, con el objetivo de mejorar la eficiencia y competitividad. En la industria cárnica rural, esto incluye a los ganaderos, procesadores, distribuidores y minoristas, que deben trabajar en conjunto para reducir costos, aumentar la calidad del producto y mejorar el acceso al mercado. En Puerto Rico, Pando, el desarrollo de una cadena de valor para la carne podría fortalecer la economía local, mejorando las condiciones de los productores y generando mayor valor agregado en cada etapa del proceso (Porter, 1998).

### **6.13 Calidad en el Servicio**

La calidad en el servicio se refiere a la capacidad de una empresa para satisfacer o superar las expectativas de los clientes mediante la entrega de productos, insumos o servicios con altos estándares. En el contexto de una carnicería integral, esto incluye desde la atención personalizada hasta la oferta de productos cárnicos de alta calidad. La satisfacción del cliente es un factor clave en la retención y fidelización, lo que a su vez impulsa la rentabilidad del negocio. Ofrecer un servicio especializado, como asesoramiento sobre los cortes de carne más adecuados para churrascos, puede ser un diferenciador competitivo importante (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009).

### **6.14 Desarrollo Económico Local**

El desarrollo económico local es el proceso por el cual una comunidad, generalmente en una región específica, implementa estrategias para mejorar su bienestar económico. Esto se logra a través de la creación de empleo, el fortalecimiento de la infraestructura y el fomento de actividades económicas sostenibles que aprovechen los recursos disponibles. En localidades rurales como Puerto Rico, Pando, el desarrollo económico local está estrechamente vinculado a la explotación responsable de la ganadería y otros recursos naturales, como la castaña, con el fin de generar un impacto positivo en la calidad de vida de los habitantes (Vázquez Barquero, 2005).

### **6.15 Estados financieros**

Son aquellos que indican a los propietarios información para luego fijar metas de desempeño. “Los estados financieros son una representación financiera estructurada de la posición financiera y de las transacciones llevadas a cabo por una empresa” (Baena, 2014, pág. 30).

En el plan de negocios el estado financiero permitirá conocer la situación la que el inversionista podrá tomar decisiones para el fin propuesto. Y es así que, para realizar el análisis de los mismos, es posible referirse a los que plasma Palacios G (2013):

Este análisis mediante los indicadores financieros se lo puede llevar a cabo por medio de comparaciones de corte transversal o de series de tiempo. Las precauciones que se deben

considerar al efectuar el análisis son: una sola razón no proporciona suficiente información; los estados financieros que se comparan deben pertenecer al mismo año, deben utilizarse estados financieros auditados y es necesario que los datos hayan recibido el mismo manejo contable. (p. 77)

### **6.16 Tasa interna de retorno**

La tasa interna de retorno. “Es aquel valor relativo que iguala el valor actual de corriente de ingresos con valor actual de la corriente de egresos estimados” (Altuve, 2005, pág. 10).

### **6.17 Valor actual neto**

Otro de los indicadores financieros necesarios para la realización de proyecto de esta naturaleza, es el VAN, mismo que se puede definir de la siguiente manera:

En la actualidad la metodología que se presenta y la que tiene una mayor acogida en los últimos tiempos consiste en el reajuste de los “flujos netos de fondos de una tasa conocida” lo que significa una media del “costo ponderado del capital” la que se determina con una base de lo que se programó anteriormente en el capítulo de los recursos. (Altuve, 2005, pág. 13)

### **6.18 Mercadotecnia**

La mercadotecnia se define como "el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos con el fin de captar valor de los clientes a cambio" (Kotler & Armstrong, 2018, p. 29). Este concepto implica identificar las necesidades y deseos existentes en el mercado, diseñar estrategias y tácticas efectivas para satisfacer dichas demandas, y comunicar de manera adecuada el valor de los productos o servicios a los consumidores.

### **6.19 Segmentación de mercado**

Es fundamental que, al desarrollar estrategias de mercadotecnia, estas se dirijan al mercado adecuado. Para lograrlo, es esencial llevar a cabo una segmentación de mercado, la cual, según Fischer y Espejo (1998), se define de la siguiente manera:

La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores. La inquietud por delimitar el mercado se da porque dentro de él se presentan distintos tipos de consumidores con diferentes necesidades y deseos. Se puede afirmar que el mercado es sumamente heterogéneo y es necesario agrupar a los consumidores que posean las mismas características.

## **6.20 Capital social en zonas rurales**

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa utiliza para obtener la respuesta deseada en su mercado objetivo. Esta mezcla abarca todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las diversas opciones se agrupan en cuatro categorías de variables conocidas como las "cuatro P" (Kotler y Armstrong, 2012, p. 51).

## **6.21. Modelo de negocio**

El modelo de negocio describe la lógica mediante la cual una empresa crea, entrega y captura valor. Representa la arquitectura de los productos, servicios y flujos de ingresos de una organización, incluyendo sus relaciones con proveedores, clientes y aliados estratégicos. En contextos rurales, un modelo de negocio exitoso debe adaptarse a la disponibilidad de recursos, patrones de consumo locales y limitaciones estructurales del entorno (Zott, Amit & Massa, 2021).

## **6.22. Innovación en el comercio minorista**

La innovación en el comercio minorista implica la introducción de mejoras en los procesos, productos, servicios o modelos de negocio, con el objetivo de aumentar la eficiencia, atraer clientes o generar ventajas competitivas. En las carnicerías integrales, esto puede incluir desde nuevos sistemas de atención personalizada hasta la oferta de combos temáticos o ventas digitales (Grewal, Roggeveen & Nordfält, 2021).

### **6.23. Experiencia del cliente**

La experiencia del cliente abarca todas las percepciones y emociones que un consumidor desarrolla a lo largo de su interacción con una marca o negocio. Una experiencia positiva, especialmente en un entorno físico como una carnicería especializada, puede traducirse en mayor fidelización y recomendación (Lemon, 2021).

### **6.24. Sostenibilidad en pequeños negocios**

La sostenibilidad en los pequeños negocios rurales se refiere a la capacidad de operar de manera rentable sin comprometer los recursos naturales ni el bienestar social. Iniciativas como la compra de carne de productores locales, la reducción del uso de plásticos o el uso de carbón vegetal de origen controlado contribuyen a la sostenibilidad (Kolk & Rivera-Santos, 2021).

### **6.25. Marketing sensorial**

El marketing sensorial utiliza los sentidos para influir en la percepción del consumidor y motivar su decisión de compra. En una carnicería, el olor de los productos frescos, la presentación estética y la textura de la carne tienen un rol clave en la satisfacción del cliente (Krishna, 2021).

### **6.26. Logística de última milla**

La logística de última milla abarca el tramo final del proceso de entrega, desde el punto de distribución hasta el cliente final. En zonas rurales, desarrollar esta logística de forma eficiente implica enfrentar desafíos como las distancias, el acceso limitado y la baja densidad poblacional (Cleophas et al., 2021).

### **6.27. Higiene y seguridad alimentaria**

Este concepto hace referencia al conjunto de prácticas destinadas a garantizar que los productos alimenticios se mantengan seguros, desde su procesamiento hasta su consumo. En una carnicería, la seguridad alimentaria es esencial para la confianza del consumidor y para cumplir con regulaciones sanitarias (WHO, 2021).

### **6.28. Fidelización del cliente**

La fidelización del cliente implica la implementación de estrategias para que los compradores regresen y prefieran la empresa frente a otras opciones. En un negocio de productos cárnicos, esto puede incluir programas de recompensas, descuentos o un servicio altamente personalizado (Verhoef et al., 2021).

### **6.29. E-commerce rural**

El comercio electrónico rural representa una modalidad de ventas en línea adaptada a zonas con baja conectividad y logística compleja. Aunque su implementación es desafiante, permite ampliar el alcance del negocio y facilitar las compras para clientes remotos (González & Miranda, 2022).

### **6.30. Gestión de relaciones con proveedores**

La gestión eficiente de relaciones con proveedores es crucial para asegurar el abastecimiento continuo y de calidad de productos e insumos. Un vínculo estable permite negociar mejores precios, coordinar entregas y garantizar la trazabilidad de los productos cárnicos (Monczka et al., 2021).

### **6.31. Microempresa**

Una microempresa es una unidad económica de pequeña escala que cuenta con un número limitado de empleados (generalmente menos de 10) y recursos reducidos. En Bolivia, este tipo de empresas constituyen una parte vital del tejido económico rural (INE, 2021).

### **6.32. Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación consiste en ofrecer un producto o servicio con características únicas que lo distinguen de la competencia. En el caso de una carnicería integral, esta diferenciación puede estar basada en calidad superior, asesoramiento técnico o variedad de productos (Porter, 2021).

### **6.33. Competencia en mercados locales**

La competencia en mercados locales refiere al análisis de otros actores económicos que ofrecen productos similares en la misma región. Identificar fortalezas y debilidades de competidores permite establecer estrategias competitivas más efectivas (Dibb & Simkin, 2021).

### **6.34. Responsabilidad social empresarial (RSE)**

La RSE se refiere al compromiso que una empresa asume con la comunidad y el medio ambiente, más allá del cumplimiento legal. Las carnicerías rurales pueden practicar RSE a través de buenas condiciones laborales, apoyo a ganaderos locales y prácticas ambientales sostenibles (Carroll & Brown, 2021).

### **6.35. Gestión de inventarios**

La gestión de inventarios implica controlar eficientemente la entrada, salida y almacenamiento de productos, evitando tanto el desabastecimiento como la sobreacumulación. En productos perecederos como la carne, una gestión eficaz reduce pérdidas y mejora la rotación (Nahmias & Olsen, 2021).

### **6.36. Punto de equilibrio financiero**

El punto de equilibrio financiero es el nivel mínimo de ventas que permite cubrir todos los costos sin generar pérdidas. Su análisis permite evaluar la viabilidad y sostenibilidad de un negocio a lo largo del tiempo (Brigham & Houston, 2021).

### **6.37. Planeación operativa**

La planeación operativa traduce los objetivos estratégicos de una empresa en acciones concretas a corto plazo. Incluye actividades diarias, asignación de recursos y definición de metas de producción y ventas (Stevenson, 2021).

### **6.38. Cultura de consumo**

La cultura de consumo engloba los hábitos, valores y preferencias de una comunidad en relación con el consumo de bienes y servicios. En Puerto Rico, Pando, la cultura del churrasco

influye directamente en la demanda de productos cárnicos específicos (Arnould, Price & Zinkhan, 2021).

### **6.39. Comercialización multicanal**

La comercialización multicanal consiste en ofrecer productos a través de distintos medios, como tiendas físicas, redes sociales y plataformas digitales. Esto permite ampliar la cobertura del mercado y facilitar la experiencia del consumidor (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

### **6.40. Mezcla de marketing**

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa utiliza para obtener la respuesta deseada en su mercado objetivo. Esta mezcla abarca todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las diversas opciones se agrupan en cuatro categorías de variables conocidas como las "cuatro P" (Kotler y Armstrong, 2012, p. 51).

El capital social es el conjunto de relaciones, redes y normas compartidas que facilitan la cooperación dentro de una comunidad. En contextos rurales, este capital es fundamental para fortalecer la confianza entre productores, proveedores y consumidores (Pretty, 2021).

### **6.41. Valor Actual Neto (VAN)**

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que permite evaluar la rentabilidad de un proyecto al calcular el valor presente de los flujos de caja futuros descontados a una tasa de interés específica. Según Velayos y Morales (2020), "un VAN positivo indica que un proyecto es rentable y que generará ganancias por encima de los costos de inversión" (p. 123).

Este indicador será utilizado en el plan de negocio para evaluar la viabilidad económica del proyecto y determinar si la inversión inicial generará retornos suficientes en el tiempo.

#### **6.42. Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una métrica financiera que permite medir la rentabilidad de una inversión. La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN de un proyecto sea igual a cero, es decir, es la tasa mínima de rendimiento que un inversor esperaría obtener para justificar la inversión en el proyecto (Sevilla, 2024). En este plan de negocio, la TIR será calculada para determinar si la empresa comercializadora de madera es una inversión atractiva desde el punto de vista financiero.

## METODOLOGÍA

El enfoque metodológico adoptado en la presente investigación responde a la necesidad de estructurar de manera rigurosa y sistemática la elaboración de un plan de negocio para una carnicería integral especializada en productos, insumos y equipos para churrascos, ubicada en la localidad de Puerto Rico, departamento de Pando. Para tal efecto, se ha seleccionado un diseño de investigación aplicado, de tipo descriptivo y con enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas que permitan comprender tanto las dinámicas del mercado como los aspectos técnicos, organizativos y financieros vinculados al desarrollo del emprendimiento.

### **7.1. Tipo de investigación**

La presente investigación se clasifica como aplicada, en tanto se orienta a la solución de un problema práctico específico: la carencia de un servicio integral para el abastecimiento de carne y productos complementarios destinados a la preparación de churrascos en la localidad de Puerto Rico. Asimismo, es de tipo descriptivo, pues su objetivo es caracterizar de manera detallada las condiciones del mercado, los procesos técnicos requeridos para el funcionamiento del negocio, la estructura administrativa ideal y los indicadores de viabilidad económica y financiera del proyecto.

El diseño adoptado es no experimental y de corte transversal, basado en la observación directa y en la recolección de datos en un único momento temporal. La investigación no manipula variables, sino que analiza la realidad tal como se presenta en el contexto geográfico, económico y sociocultural de Puerto Rico, con el propósito de fundamentar el diseño de un modelo empresarial viable y contextualizado.

### **7.2. Enfoque de la investigación**

El enfoque mixto resulta adecuado para abordar la complejidad del fenómeno objeto de estudio, ya que permite combinar el análisis de datos cuantitativos con la interpretación de aspectos cualitativos relacionados con los hábitos, percepciones y expectativas del consumidor local. Por un lado, se requieren datos estadísticos concretos acerca del tamaño del mercado, frecuencia de consumo de carne, disposición a pagar por servicios especializados, estructura de

costos e ingresos proyectados. Por otro lado, es necesario captar la dimensión subjetiva y cultural del churrasco como práctica social, así como explorar la percepción comunitaria sobre la calidad, atención y experiencia de compra.

La integración de ambos enfoques metodológicos favorece un análisis más robusto y amplio, mejorando la validez interna del estudio y permitiendo una interpretación más precisa de los factores que inciden en la viabilidad del emprendimiento.

### **7.3. Método de investigación**

Esta investigación se apoya fundamentalmente en el método inductivo, el cual parte de observaciones particulares para alcanzar generalizaciones y patrones que puedan orientar el diseño del negocio. A través del análisis de situaciones concretas, como el comportamiento de compra en carnicerías locales, la valoración de diferentes cortes de carne y el uso de insumos para churrascos, fue posible identificar tendencias significativas del mercado local.

Complementariamente, se empleó el método analítico, con el objetivo de descomponer y examinar de manera sistemática los datos obtenidos en el transcurso de la investigación. Este análisis incluyó variables económicas, técnicas, sociales y organizativas, lo que permitió identificar con mayor claridad las condiciones que hacen viable o no el establecimiento de una carnicería integral en el entorno rural amazónico. La articulación de los métodos inductivo y analítico hizo posible construir un marco interpretativo sólido sobre la realidad local, sentando las bases para un plan de negocios coherente con el contexto.

### **7.4. Técnicas y herramientas de recolección de la información**

Para asegurar la recolección de información pertinente, confiable y contextualizada, se utilizaron diversas técnicas metodológicas orientadas a captar tanto datos primarios como secundarios, en coherencia con el enfoque mixto del estudio. Estas técnicas fueron seleccionadas para comprender las dinámicas comerciales, culturales y logísticas asociadas al mercado de carne y productos para churrascos en Puerto Rico.

- **Encuestas estructuradas:** Se aplicaron encuestas a una muestra representativa de la población, con el objetivo de conocer sus hábitos de consumo de carne, preferencias de

cortes para churrascos, frecuencia de compra, nivel de satisfacción con la oferta actual y disposición a pagar por productos y servicios complementarios. Esta técnica permitió obtener información cuantificable esencial para el análisis de la demanda potencial y la segmentación del mercado.

- **Análisis documental:** Se revisaron fuentes secundarias, como estudios previos sobre el mercado de carne en Bolivia, documentos técnicos del sector ganadero en Pando, normativa sanitaria vigente, marcos regulatorios sobre alimentos y comercio minorista, y literatura académica sobre emprendimiento rural. Este análisis facilitó la contextualización del negocio propuesto y permitió asegurar su viabilidad legal, operativa y sanitaria.

Como herramienta de recolección de información se utilizó un cuestionario previamente estructurado, compuesto por preguntas cerradas y semiabiertas, organizadas en bloques temáticos relacionados con los objetivos de la investigación. El cuestionario fue validado mediante prueba piloto, asegurando la claridad de los ítems y la pertinencia de las variables analizadas. Su aplicación permitió estandarizar los datos recogidos y facilitar su posterior análisis estadístico.

Para complementar las técnicas de recolección de datos y garantizar la sistematicidad del proceso investigativo, se recurrió al uso de herramientas específicas que facilitaron la obtención, organización y análisis de la información. Estas herramientas fueron seleccionadas en función del tipo de técnica aplicada, la naturaleza de los datos requeridos y el contexto rural de Puerto Rico, Pando:

- **Cuestionario estructurado:** Fue la herramienta principal utilizada para aplicar las encuestas. Contenía preguntas cerradas de opción múltiple y preguntas semiabiertas, organizadas en secciones temáticas alineadas con los objetivos de la investigación. Se utilizó una versión física del cuestionario para zonas con baja conectividad digital, y una versión digital en Google Forms para facilitar la recolección en áreas con mayor acceso a internet. Esta herramienta permitió estandarizar las respuestas y facilitar el procesamiento estadístico.

- **Ficha de registro:** Para la presente investigación se empleó la ficha de registro como herramienta de recolección de datos, la cual permitió organizar, sistematizar y sintetizar la información obtenida de diversas fuentes documentales, facilitando su análisis e interpretación en coherencia con los objetivos planteados.

Estas herramientas, aplicadas de manera rigurosa y complementaria a las técnicas seleccionadas, permitieron asegurar la validez, confiabilidad y utilidad de la información recopilada, fortaleciendo la base empírica y analítica del presente plan de negocio.

### 7.5. Población

La población objeto de estudio está compuesta por los habitantes de la localidad de Puerto Rico, sin segmentaciones previas por edad, género o nivel socioeconómico, debido a que el consumo de carne y la práctica del churrasco son comunes a diversos grupos sociales. De acuerdo con datos proporcionados por el centro de salud local, se estima que la población total asciende a aproximadamente 4.426 personas, distribuidas entre zonas urbanas y periféricas. Esta cifra constituye el universo de referencia para el cálculo de la muestra representativa.

### 7.6. Muestra

Dado que el tamaño de la población total es finito, en este caso, se estima en 4.426 personas dentro de las edades de 18 y 60, según información proporcionada por el centro de salud local, se utilizó la fórmula correspondiente para determinar el tamaño óptimo de la muestra.

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

Dónde:

n = tamaño de muestra.

N = Total de la población,

Z = Nivel de fiabilidad o confianza mediante la tabla de distribución del valor Z.

P = Probabilidad de que ocurra el evento.

Q = probabilidad de que no ocurra el evento.

e = el margen de error.

Para el cálculo se requieren los siguientes valores:

$$n = \frac{4.426 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(4.426 - 1) + 1,96^2(0,5 * 0,5)}$$

$$n = 355$$

Dado que no es factible aplicar instrumentos a la totalidad de la población, se recurrió a un muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual garantiza que todos los individuos tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, reduciendo así el sesgo y mejorando la representatividad de los resultados. La muestra fue calculada aplicando la fórmula para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 %, un margen de error del 5 %, y una proporción de respuesta esperada del 50 %, lo cual arrojó un tamaño de muestra de 355 personas.

La muestra fue aplicada de forma estratificada en distintos sectores de la localidad, incluyendo zonas urbanas centrales, barrios periféricos y áreas rurales cercanas. Esto permitió captar una visión amplia y diversa del mercado objetivo, identificando tanto las expectativas generales como las preferencias específicas relacionadas con el consumo de carne y productos complementarios para churrascos. La información obtenida permitió sustentar con evidencia empírica el diseño comercial y operativo del plan de negocio.

## CAPITULO II

### DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La definición del negocio constituye un componente esencial para delimitar la identidad estratégica, operativa y comercial de la empresa propuesta. En este apartado se detallan los aspectos fundamentales que configuran el proyecto, incluyendo la naturaleza jurídica, el concepto del negocio, los productos y servicios a ofrecer, así como la misión, visión y valores que orientarán su accionar en el mercado local. Estos elementos permitirán posicionar a la carnicería integral de manera competitiva y diferenciada, respondiendo a las particularidades culturales y económicas de Puerto Rico, Pando.

El negocio proyectado está diseñado para atender una necesidad específica: la escasa oferta de carne especializada y productos complementarios para churrascos, una práctica gastronómica profundamente arraigada en la región. A través de la integración de servicios, el proyecto no solo pretende cubrir la demanda actual insatisfecha, sino también aportar al desarrollo económico local, dinamizando la cadena productiva ganadera y fortaleciendo el sentido de comunidad mediante una experiencia de compra integral, personalizada y culturalmente significativa.

#### **8.1. Naturaleza de la empresa**

La empresa propuesta es una carnicería integral orientada a la comercialización de carnes seleccionadas y de productos específicos para la preparación de churrascos, tales como carbón, utensilios, condimentos y equipos de cocción. Estará ubicada en la localidad de Puerto Rico, departamento de Pando, y su modelo de operación se enfocará en brindar soluciones completas al consumidor, combinando calidad de producto, atención personalizada y asesoría culinaria.

La forma legal adoptada será la de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), dado que esta estructura permite una gestión eficiente y una protección patrimonial adecuada para los socios. Además, se adapta a la naturaleza del negocio como microempresa, y facilita su

inscripción formal en el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN), el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC) y el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG), cumpliendo con todas las exigencias sanitarias y comerciales.

El negocio operará dentro del sector terciario, centrado en la comercialización de bienes y prestación de servicios relacionados al consumo de carne y la cultura del churrasco. Asimismo, se establecerán relaciones de abastecimiento directo con productores ganaderos locales, lo que permitirá asegurar la frescura del producto y promover el fortalecimiento de la economía regional mediante encadenamientos productivos. El modelo de negocio se fundamenta en un enfoque de cercanía, confianza, calidad y experiencia, elementos clave para diferenciarse frente a la competencia informal o genérica existente en la zona.

## **8.2. Concepto del Negocio**

El concepto central del negocio radica en brindar una solución integral a las necesidades de quienes practican el churrasco en Puerto Rico, ofreciendo en un solo lugar todo lo necesario para disfrutar de una experiencia completa: carne de alta calidad, cortes especiales para asado, productos complementarios, utensilios, asesoramiento técnico y atención profesional. La carnicería se proyecta como un espacio especializado y de referencia, donde el cliente no solo realiza una compra, sino que accede a un servicio culturalmente conectado con sus costumbres.

La propuesta de valor se sustenta en tres pilares fundamentales: calidad, especialización y cercanía. Por un lado, se comercializarán productos frescos, bien conservados y adaptados a las exigencias del consumidor local. Por otro, se brindará asesoría personalizada sobre cortes, técnicas de cocción y maridaje, contribuyendo a una experiencia de consumo más completa y satisfactoria. Finalmente, el negocio promoverá una relación directa y horizontal con sus clientes, construyendo confianza a través de la atención amable, el conocimiento del producto y el respeto a las costumbres locales.

Este enfoque integral no solo responde a una tendencia de consumo más exigente, sino que se alinea con el fortalecimiento de la identidad cultural y gastronómica del municipio. Al posicionarse como una empresa que comprende el valor simbólico del churrasco en la vida

social de Puerto Rico, la carnicería logrará diferenciarse, fidelizar a sus clientes y sostener su operación en el largo plazo.

### **8.3. El producto y su generación de valor**

El producto principal del negocio será la carne fresca bovina en cortes especializados para churrascos, tales como bife de chorizo, costilla, vacío, lomo y picanha, seleccionados cuidadosamente de acuerdo con las preferencias del consumidor local. Estos cortes estarán disponibles en presentaciones variadas, adaptadas a las necesidades de familias, grupos sociales y eventos especiales. Además, se ofrecerán productos complementarios como carbón vegetal, parrillas, pinzas, bandejas, condimentos, adobos y salsas típicas, configurando una oferta integral.

La generación de valor para el cliente se sustentará en tres ejes: producto, servicio y experiencia. En primer lugar, se garantizará carne de origen local, con altos estándares de frescura y manipulación. En segundo lugar, se proporcionará atención especializada, asesoría sobre tipos de corte, porciones según el número de comensales, técnicas de cocción y maridajes. En tercer lugar, se promoverá una experiencia de compra cercana y personalizada, donde el consumidor se sienta atendido y comprendido en sus expectativas culturales y gastronómicas.

El valor percibido del negocio se verá incrementado al combinar productos tangibles con servicios intangibles, como talleres, degustaciones y demostraciones, los cuales permitirán fortalecer el vínculo emocional entre la marca y el consumidor. Esta estrategia de diferenciación contribuirá al posicionamiento de la empresa como un referente local en carnes para churrascos, generando lealtad, reputación y rentabilidad sostenida.

### **8.4. Misión**

La misión de la empresa muestra la identidad de la empresa en este momento, y resalta los factores principales que busca ofrecer a la población en general.

Figura 1.

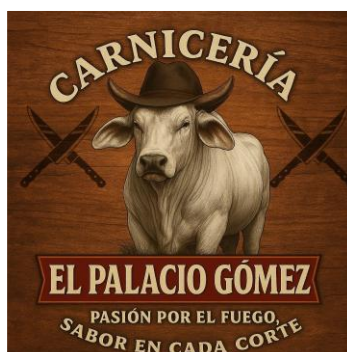
*Misión de la empresa*

**“Somos una empresa local comprometida con la excelencia en la comercialización de carne fresca de calidad superior, especializada en cortes para churrascos y en la provisión de productos complementarios.”**

### 8.5. Visión

La visión de la carnicería integral muestra la importancia que la empresa con la imagen y el alcance que tiene dentro del norte amazónico.

Figura 2.

*Visión de la empresa*

**“Ser una empresa líder en el norte amazónico boliviano en la comercialización especializada de productos para churrascos, reconocida por su calidad, innovación y atención cercana, consolidándonos como un referente regional que integra tradición, servicio y compromiso con el desarrollo económico local.”**

### 8.6. Valores

Los valores de la carnicería integral representan los principios fundamentales que orientarán el accionar empresarial en todos sus niveles. Reflejan el compromiso con la calidad, el respeto por la cultura local, el servicio al cliente y la responsabilidad con la comunidad. Estos valores son pilares de la cultura organizacional y definen la manera en que la empresa se

relacionará con sus consumidores, colaboradores y proveedores, consolidando una identidad empresarial coherente, confiable y comprometida con el desarrollo local.

- **Calidad:** Garantizar productos cárnicos frescos, seguros y de cortes especializados, cumpliendo con los más altos estándares de conservación y manipulación para satisfacer plenamente las expectativas del cliente.
- **Responsabilidad Social:** Contribuir activamente al desarrollo de Puerto Rico, generando empleo digno, fortaleciendo la economía local y promoviendo relaciones justas con los proveedores ganaderos de la región.
- **Tradición y Cultura:** Valorar y preservar las costumbres gastronómicas vinculadas al churrasco, reconociendo su papel como práctica social y cultural significativa en la vida comunitaria.
- **Integridad:** Actuar con honestidad, ética y transparencia en todas las operaciones comerciales, respetando los derechos del consumidor y promoviendo prácticas empresariales justas.
- **Cercanía:** Construir relaciones de confianza y atención personalizada con los clientes, fomentando la fidelización mediante un trato amable, asesoramiento útil y un ambiente de atención comunitaria.
- **Innovación:** Adoptar tecnologías accesibles y prácticas modernas en la conservación, comercialización y presentación del producto, buscando la mejora continua en el servicio y la experiencia del consumidor

### **8.7. Claves de gestión**

El éxito de la carnicería integral especializada estará sustentado en una gestión eficiente y adaptada al contexto rural, que combine calidad operativa con conocimiento del entorno y del consumidor. A continuación, se detallan las principales claves de gestión:

- **Relación directa con proveedores ganaderos locales:** Se establecerán alianzas estratégicas con productores de carne de la región, garantizando abastecimiento fresco, trazabilidad del producto y fortalecimiento del tejido productivo local.

- Estandarización y control de calidad: Se implementarán protocolos de manipulación, refrigeración y presentación de los productos que aseguren inocuidad alimentaria, frescura y conservación óptima, cumpliendo con normativas sanitarias.
- Atención personalizada y asesoramiento técnico: El personal será capacitado para ofrecer recomendaciones sobre tipos de corte, preparación y cocción, mejorando la experiencia del cliente y generando valor añadido.
- Diversificación de productos complementarios: Se incluirá la oferta de utensilios, carbón, adobos, salsas y accesorios para churrascos, integrando productos tangibles e intangibles en una propuesta de valor completa.
- Monitoreo y retroalimentación del cliente: Se aplicarán mecanismos sencillos pero efectivos de evaluación de la satisfacción del cliente, permitiendo adaptar la oferta y mejorar continuamente el servicio.
- Formalización y cumplimiento normativo: Se gestionará toda la documentación legal, sanitaria y tributaria correspondiente, posicionando al negocio como un referente en el cumplimiento de buenas prácticas en el ámbito comercial y alimentario.

## **8.8. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva de la carnicería integral estará basada en la diferenciación por especialización, calidad y experiencia del cliente, factores poco explotados por la competencia local en Puerto Rico, Pando. Esta estrategia permitirá destacar en un mercado que actualmente se caracteriza por ofertas limitadas, informales o generalistas.

- Especialización en cortes para churrascos: Se ofrecerán cortes precisos y específicos para asados, que respondan a las preferencias locales y aporten valor a quienes celebran eventos sociales y familiares.
- Calidad garantizada en origen y conservación: La carne provendrá de productores locales seleccionados, y será conservada en condiciones óptimas, asegurando frescura, sabor y confianza al consumidor.
- Experiencia integral para el consumidor: Más que un punto de venta, el negocio se convertirá en un espacio de experiencia, donde el cliente podrá acceder a productos, insumos, asesoría y atención en un solo lugar.

- Servicio al cliente diferenciado: La atención personalizada y el conocimiento del cliente permitirán crear vínculos de confianza, fidelizando a consumidores que valoran la cercanía y el servicio amable.
- Oferta complementaria exclusiva: La inclusión de productos relacionados (parrillas, carbón, condimentos) permitirá aumentar el ticket promedio y diferenciarse de carnicerías convencionales que no integran esta propuesta de valor.

## **8.9 Análisis FODA**

El análisis FODA permite identificar las fortalezas y debilidades internas del negocio, así como las oportunidades y amenazas externas presentes en el entorno. Esta herramienta facilita la formulación de estrategias realistas y adaptadas al contexto específico de Puerto Rico, Pando.

Tabla 1.

*Matriz FODA*

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>OPORTUNIDADES</b>   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a carne local fresca y de calidad.</li> <li>• Especialización en cortes y servicios para churrascos.</li> <li>• Oferta complementaria integral (carbón, utensilios, condimentos).</li> <li>• Atención personalizada y asesoría técnica al cliente.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia creciente hacia el consumo de carne local y especializada.</li> <li>• Cultura regional profundamente vinculada al churrasco.</li> <li>• Escasa competencia formal en el sector de carnes para asado.</li> <li>• Posibilidad de expansión hacia comunidades vecinas.</li> </ul>                                      |
| <b>DEBILIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia inicial de proveedores informales o poco tecnificados.</li> <li>• Necesidad de inversión en equipamiento para refrigeración y exhibición.</li> <li>• Limitada cultura empresarial formal en el entorno inmediato.</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia informal con precios más bajos, pero sin estándares de calidad.</li> <li>• Inestabilidad de precios de insumos complementarios como el carbón vegetal.</li> <li>• Riesgos logísticos debido al acceso y condiciones climáticas de la región.</li> <li>• Impactos climáticos o ambientales imprevistos.</li> </ul> |

## MERCADO

El estudio del mercado permite identificar las características de la oferta y la demanda, así como comprender el perfil del consumidor y las tendencias de consumo en la localidad de Puerto Rico, Pando. Esta información es esencial para diseñar estrategias comerciales adecuadas, identificar oportunidades de crecimiento y posicionar el negocio de manera competitiva en un entorno que, aunque rural, presenta una fuerte cultura gastronómica asociada al churrasco. En este capítulo se analizan los aspectos centrales del producto mercadotécnico, el consumidor objetivo, las necesidades que se busca satisfacer y el potencial de mercado.

### 9.1. Producto mercadotécnico

El producto mercadotécnico de la carnicería integral está constituido por una propuesta completa que va más allá de la venta de carne. La oferta incluye cortes frescos y especializados para churrascos, insumos complementarios (como carbón, salsas, condimentos), utensilios (pinzas, cuchillos, parrillas portátiles), y un servicio de asesoramiento técnico al cliente. Esta combinación convierte al negocio en un proveedor integral para cualquier consumidor que desee organizar un churrasco en condiciones óptimas.

Entre los cortes cárnicos más relevantes que integran la oferta se encuentran la costilla, la picanha, el vacío, el bife de chorizo y el matambre, todos ellos presentados en porciones ajustadas a las necesidades del cliente. Además, se ofrecerán combos especiales para grupos familiares o eventos, lo que facilitará el proceso de compra y aumentará el valor percibido.

La promesa del producto consiste en brindar carne de calidad garantizada, con frescura asegurada mediante el cumplimiento de protocolos de conservación y refrigeración, y una atención personalizada que facilite la elección del producto más adecuado según el tipo de evento, número de comensales y preferencias gastronómicas.

El enfoque integral del producto permitirá posicionar al negocio como el único en la zona que ofrece una solución completa para la realización de churrascos, lo que lo diferenciará de otras carnicerías convencionales o puntos de venta informales.

## 9.2. Consumidor específico

El consumidor específico de esta carnicería integral está compuesto por distintos grupos que comparten una fuerte relación cultural con el churrasco y valoran la conveniencia, la calidad del producto y la atención personalizada esto tomando en cuenta una primera segmentación demográfica que toma en cuenta a las personas entre las edades de 18 y 60 años de edad. Los principales segmentos identificados son los siguientes:

- **Familias y grupos sociales locales.** Este segmento representa el núcleo principal de la demanda, ya que el churrasco es una práctica común durante fines de semana, feriados, cumpleaños y eventos familiares. Estas personas valoran productos confiables, precios accesibles y recomendaciones para organizar su compra de forma eficiente.
- **Organizadores de eventos y pequeños negocios gastronómicos.** Incluye a personas que ofrecen servicios de catering informal, venta de platos en ferias o preparación de comidas por encargo. Este grupo requiere cortes específicos y suministros en volumen, valorando especialmente la regularidad en el abastecimiento y la presentación profesional de los productos.
- **Consumidores jóvenes y adultos con ingresos medios.** Este perfil tiende a buscar soluciones prácticas, productos listos para el uso y asesoramiento sobre cómo mejorar su experiencia de cocción. Son consumidores que valoran la calidad, pero también la innovación y la presentación de la carne.
- **Clientes institucionales (municipio, unidades militares, instituciones educativas).** Para eventos públicos, celebraciones locales o abastecimientos institucionales, este grupo puede representar una demanda considerable que requiere atención especial en volumen, logística y presentación formal.

En general, el consumidor objetivo de la carnicería integral se caracteriza por su cercanía con la cultura del churrasco, su valoración de la carne local fresca, y su interés en servicios que mejoren su experiencia de consumo sin complicaciones logísticas.

### 9.3. Satisfacción de necesidades y/o deseos

La propuesta de valor de la carnicería integral está diseñada para responder a múltiples necesidades y deseos del consumidor local, tanto en su dimensión funcional como emocional:

- **Calidad y frescura del producto.** Los consumidores desean carne bien conservada, de origen confiable, y en cortes que se adapten a sus preferencias. Este negocio garantiza una cadena de frío continua, una manipulación higiénica y una selección cuidadosa de proveedores.
- **Acceso a insumos en un solo lugar.** Al integrar en un mismo espacio los productos necesarios para la realización de un churrasco, se ahorra tiempo, se reducen costos de desplazamiento y se mejora la experiencia de compra.
- **Asesoramiento técnico y atención cercana.** Muchos consumidores requieren orientación sobre cómo preparar ciertos cortes, qué cantidad comprar según el número de invitados o cómo combinar los productos. El negocio cubrirá esta necesidad mediante un trato personalizado y personal capacitado.
- **Identidad cultural y disfrute social.** La oferta del negocio no se limita a productos; se vincula con la experiencia de compartir y celebrar. Satisfacer este deseo de conexión social y cultural posiciona a la carnicería no solo como un proveedor, sino como un aliado en la construcción de experiencias significativas.
- **Relación calidad-precio justa.** El consumidor valorará que los productos ofrecidos mantengan un equilibrio entre precio competitivo y calidad superior. Los combos, promociones y beneficios por fidelidad contribuirán a satisfacer esta expectativa.

Al responder eficazmente a estos aspectos, la carnicería fortalecerá su posición en el mercado y construirá una base sólida de clientes recurrentes y satisfechos.

### 9.4. Potencial del mercado

El mercado local de Puerto Rico, Pando, ofrece un escenario favorable para el desarrollo de una carnicería integral especializada, debido a varios factores estructurales, culturales y económicos:

- **Cultura gastronómica establecida.** El churrasco forma parte integral de la vida social de la región, lo que asegura una demanda constante a lo largo del año, especialmente en fines de semana y celebraciones comunitarias.
- **Ausencia de competencia formal especializada.** Actualmente, la mayoría de los puntos de venta de carne en la localidad se limitan a productos genéricos, sin segmentación por tipo de consumo ni atención a los requerimientos específicos del asado.
- **Crecimiento de la ganadería regional.** El incremento sostenido en la producción de carne bovina en el norte amazónico boliviano ofrece la posibilidad de establecer relaciones directas con proveedores locales, reduciendo costos de transporte y asegurando una cadena de suministro estable.
- **Demanda insatisfecha de servicios integrados.** La inexistencia de negocios que integren la venta de carne con insumos, asesoramiento y utensilios especializados representa una oportunidad de alto valor para diferenciarse y captar al consumidor que busca conveniencia y experiencia.
- **Estabilidad demográfica y crecimiento poblacional.** La población de Puerto Rico ha mantenido una tendencia de crecimiento estable, lo cual garantiza una base de consumidores permanente y con hábitos de consumo previsibles.
- **Posibilidad de expansión a comunidades aledañas.** La estructura del negocio puede escalar a través de puntos de distribución móviles o alianzas estratégicas en otras localidades cercanas, ampliando su alcance y fortaleciendo su posicionamiento regional.

En conjunto, estos factores hacen evidente que el negocio no solo tiene viabilidad comercial, sino también potencial de crecimiento, sostenibilidad operativa y posibilidad de consolidarse como líder en su rubro en el contexto rural amazónico.

### **9.5. Potencial de ventas**

El potencial de ventas del negocio El Palacio Gómez, una carnicería integral especializada en productos, insumos y equipos para churrascos en la localidad de Puerto Rico, se proyecta con altas probabilidades de éxito comercial. La práctica del churrasco en esta región no es solo una costumbre culinaria, sino una verdadera expresión cultural y social. Así lo demuestra el dato de que un 43% de los encuestados realiza churrascos durante fechas festivas

y un 26,2% lo hace de forma más frecuente, especialmente los fines de semana, revelando así un patrón de consumo recurrente que genera una demanda continua.

A diferencia de carnicerías convencionales que se limitan a ofrecer carne de manera genérica, El Palacio Gómez busca posicionarse como un centro integral de experiencia en torno al churrasco. Esto significa que no solo se venderá carne de calidad, sino también se brindarán insumos complementarios (como carbón vegetal, condimentos, utensilios), combos completos adaptados a la cantidad de personas y asesoramiento técnico sobre cortes y preparación. Este enfoque integral ha sido ampliamente validado por los consumidores: el 48,9% de los encuestados expresó estar “definitivamente” interesado en adquirir productos complementarios en el mismo lugar donde compra carne, mientras que otro 25,2% indicó estar interesado “ocasionalmente”.

Además, el 78,7% de los consumidores afirmó que considera muy útil recibir asesoramiento sobre los mejores cortes y cómo prepararlos. Este hallazgo resalta el valor de una atención personalizada y profesional como una ventaja competitiva. Asimismo, el 56,1% prioriza la calidad como el principal factor al elegir carne, lo que confirma que una propuesta de valor basada en la frescura, el corte adecuado y el buen trato será muy bien recibida en el mercado.

Tabla 2.  
*Potencial de ventas*

| <b>Aspecto Analizado</b>                                  | <b>Dato Relevante</b>  | <b>Interpretación</b>   |
|---|--|---|
| <b>Frecuencia de consumo de churrascos</b>                | 43% realiza churrascos en fechas festivas 26,2% los hace frecuentemente (fines de semana)              | El churrasco es una práctica recurrente y culturalmente arraigada en la localidad.                                |
| <b>Interés en productos complementarios</b>               | 48,9% está “definitivamente” interesado 25,2% tiene interés ocasional                                  | Existe una alta disposición a adquirir insumos y utensilios en el mismo punto de venta de carne.                  |
| <b>Valor del asesoramiento sobre cortes y preparación</b> | 78,7% considera muy útil recibir asesoramiento técnico   | La orientación personalizada representa una ventaja competitiva clara frente a otras carnicerías.                 |
| <b>Criterio principal de compra de carne</b>              | 56,1% de los consumidores prioriza la calidad  | El enfoque en frescura, buen corte y atención profesional será bien recibido en el mercado objetivo.              |
| <b>Oferta actual en el mercado local</b>                  | Limitada a carnicerías tradicionales o tiendas generales   | Se evidencia una oportunidad para diferenciarse como un centro integral especializado en churrascos.              |
| <b>Propuesta de valor de El Palacio Gómez</b>             | Venta de carne + insumos + combos + asesoramiento personalizado  | Modelo de negocio integral, orientado a cubrir toda la experiencia del churrasco en un solo establecimiento.      |
| <b>Sustento del potencial de ventas</b>                   | Demanda culturalmente arraigada + interés en servicios complementarios + debilidad de la oferta actual | El negocio posee condiciones favorables para captar y fidelizar clientes insatisfechos con las opciones actuales. |

De este modo, el potencial de ventas de El Palacio Gómez está sustentado en una demanda constante, consumidores culturalmente comprometidos con el producto, y una clara insatisfacción con las ofertas actuales, mayormente limitadas a tiendas generales o carnicerías tradicionales que no cubren la experiencia completa del churrasco.

## **9.6. Pronóstico de ventas**

El pronóstico de ventas para El Palacio Gómez, una carnicería integral especializada en productos, insumos y equipos para churrascos, se fundamenta en las preferencias identificadas en una muestra representativa de la población económicamente activa del municipio de Puerto

Rico, estimada en 4.426 personas con capacidad efectiva de decisión de compra. Con base en los resultados obtenidos a través de encuestas, se han delineado tres segmentos clave de consumo, cada uno alineado con las líneas estratégicas del modelo de negocio.

En primer lugar, un 68% de los encuestados manifestó interés en adquirir combos completos para churrascos, que incluyan carne de calidad, carbón vegetal, condimentos y utensilios desechables. Este grupo representa un universo estimado de 3.010 personas, consolidándose como el segmento de mayor peso comercial. Su preferencia valida la propuesta integral del negocio y justifica plenamente el diseño de paquetes adaptados al número de comensales y al tipo de evento.

En segundo lugar, un 21% de los consumidores indicó preferencia por cortes cárnicos especializados, tales como la picaña, el vacío o el bife de chorizo. Este segmento equivale aproximadamente a 930 personas, conformado principalmente por clientes con conocimientos previos sobre tipos de carne o con interés en elevar su experiencia gastronómica mediante productos de alta calidad.

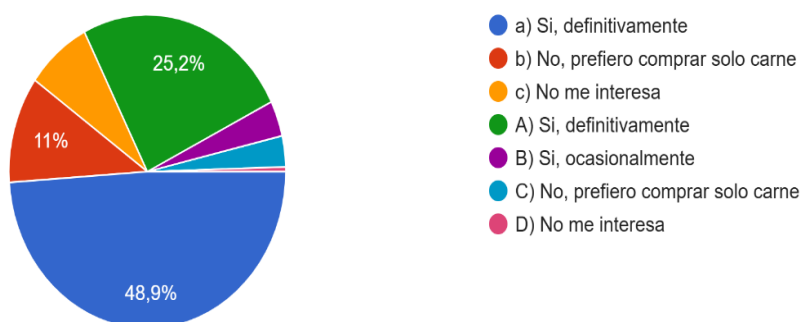
Finalmente, un 11% de los encuestados expresó interés en adquirir insumos y accesorios complementarios, como carbón vegetal, salsas, bandejas de aluminio, pinzas o parrillas portátiles. Este grupo representa a 487 personas, quienes, si bien no centran su consumo directamente en la carne, sí valoran la posibilidad de acceder a todos los elementos necesarios para el churrasco en un mismo establecimiento.

Tabla 3.  
Pronóstico de ventas

| Segmento de Consumo  | % de Preferencia | Población Estimada (sobre 4.426) | Descripción e Interpretación   |
|--|------------------|----------------------------------|--|
| <b>Combos completos (carne + insumos)</b>                  | 68%              | 3.010 personas                   | Segmento principal que busca soluciones integrales para el churrasco. Alto potencial comercial.  |
| <b>Cortes cárnicos especializados (picaña, bife, etc.)</b> | 21%              | 930 personas                     | Consumidores con conocimiento y preferencia por cortes premium. Margen unitario más elevado.     |
| <b>Insumos y accesorios complementarios</b>                | 11%              | 487 personas                     | Interesados en elementos complementarios (carbón, salsas, bandejas, etc.). Segmento de refuerzo. |

La combinación de estos tres segmentos evidencia una demanda diversa y sustancial, altamente compatible con la oferta diferenciadora de El Palacio Gómez. Además, el hecho de que una mayoría significativa de encuestados indicó que realiza churrascos de forma frecuente, tanto en fechas festivas como durante los fines de semana, refuerza la viabilidad comercial del emprendimiento y permite proyectar un flujo de ventas constante desde los primeros meses de operación. Cabe destacar que no se abarcará la totalidad de esta demanda, puesto que existen competencia indirecta en carnicerías de la localidad.

Figura 3.  
*Respuestas de la séptima pregunta de la encuesta.*



Por tanto, se prevé que la empresa pueda captar de forma efectiva a más de 3.000 clientes potenciales en su línea principal (combos), con una expansión progresiva hacia los otros dos segmentos mediante estrategias de fidelización, promoción cruzada y mejora continua de la experiencia de compra.

### **9.7. El cliente objetivo**

El cliente objetivo de El Palacio Gómez es predominantemente adulto joven, con edades entre los 18 y 35 años, segmento que agrupa al 59% de los encuestados. Este grupo demográfico posee una vida social activa y una alta participación en actividades gastronómicas familiares o comunitarias, como lo demuestra la frecuencia con la que organizan churrascos. Asimismo, se trata de personas que valoran el servicio personalizado, la comodidad y la calidad del producto.

En términos de género, el 38,3% de los encuestados se identificó como masculino, mientras que el 29% como femenino, siendo el resto respuestas duplicadas o mal tipificadas. Este dato sugiere que aunque los hombres tradicionalmente han estado asociados con la preparación del churrasco, las mujeres también tienen una participación significativa en la toma de decisiones de compra, lo que obliga al negocio a considerar una comunicación inclusiva y transversal.

El cliente ideal para El Palacio Gómez es una persona que:

- Busca carne fresca y cortes especiales para asados.
- Valora poder encontrar todo en un solo lugar (carne, carbón, condimentos, utensilios).
- Aprecia el asesoramiento personalizado, sobre todo si desconoce los nombres o usos de ciertos cortes.
- Está dispuesto a pagar un poco más si se le ofrece calidad, atención y experiencia.
- Se ve atraído por promociones, combos para eventos y descuentos por fidelidad.

Este cliente es consciente, exigente y abierto a nuevas propuestas. Su fidelización dependerá no solo del producto, sino del entorno del servicio: una atención amable, personalizada, y una experiencia de compra sencilla y confiable. Con base en este perfil, El

Palacio Gómez puede posicionarse como el punto de referencia para todo lo relacionado con churrascos en la localidad de Puerto Rico.

## **9.8. Marketing mix**

El marketing mix de El Palacio Gómez ha sido diseñado en función de las necesidades detectadas en el mercado local de Puerto Rico, Pando, y tomando como base los resultados obtenidos mediante encuestas a una muestra representativa de consumidores. La estrategia comercial se estructura en torno a los cuatro pilares clásicos del marketing: producto, precio, plaza y promoción, los cuales permitirán consolidar el posicionamiento de la carnicería integral como referente en el abastecimiento especializado para churrascos en la región.

### **9.8.1. Producto**

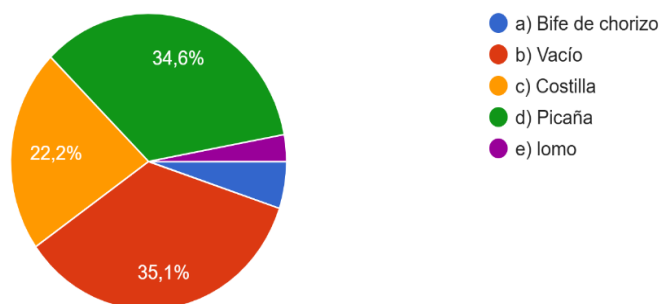
La propuesta de valor principal de El Palacio Gómez radica en ofrecer una experiencia integral para los amantes del churrasco. No se trata únicamente de vender carne, sino de brindar soluciones completas que incluyan productos de calidad, servicios complementarios y asesoramiento especializado. La encuesta reveló que el 45,6% de los encuestados conoce los cortes de carne para churrasco, lo que indica un mercado receptivo a una oferta diferenciada basada en conocimiento técnico y especialización.

Los productos que conforman la oferta de El Palacio Gómez se agrupan en tres líneas principales:

- Cortes cárnicos especializados, como picaña, vacío, costilla, bife de chorizo y lomo, en presentaciones adaptadas a la demanda local.
- Combos completos para churrascos, que incluirán carne, carbón vegetal, condimentos, utensilios y guías prácticas, diseñados para grupos de diferentes tamaños (familias, parejas, eventos).
- Insumos y accesorios complementarios, como parrillas portátiles, cuchillos, bandejas, encendedores ecológicos, y salsas artesanales.

Cabe destacar que el 35,1% de los encuestados prefirió el vacío, seguido por un 34,6% que se inclinó por la picaña, lo cual define con claridad los productos que deben recibir mayor protagonismo en los puntos de venta.

Figura 4.  
*Preferencia de la población para los cortes de carnes.*



### 9.8.2. Plaza

La estrategia de distribución de El Palacio Gómez contempla una combinación de presencia física bien ubicada, cercanía al cliente mediante canales móviles, y una oferta que se adapta a la geografía y dinámica comercial de Puerto Rico. En este municipio amazónico, la dispersión de barrios, la informalidad comercial y la limitada conectividad logística hacen que el éxito de un negocio dependa tanto de su visibilidad como de su capacidad de acercarse al consumidor.

El canal principal será el local comercial, diseñado como un espacio moderno, higiénico, accesible y funcional, donde los clientes puedan encontrar en un solo lugar todo lo que necesitan para organizar un churrasco. Este establecimiento contará con:

- Áreas diferenciadas para carnes, accesorios e insumos.
- Cámaras de refrigeración y vitrinas con temperatura controlada.
- Módulos de atención personalizada y asesoría técnica.
- Sector de empaquetado y despacho rápido para pedidos por encargo.

La ubicación del local se definirá estratégicamente en el centro urbano de Puerto Rico, en una zona de alto tránsito peatonal y fácil acceso desde los barrios residenciales. Se dará

prioridad a espacios cercanos a ferias, mercados y vías principales, con señalética visible y horario extendido durante fines de semana.

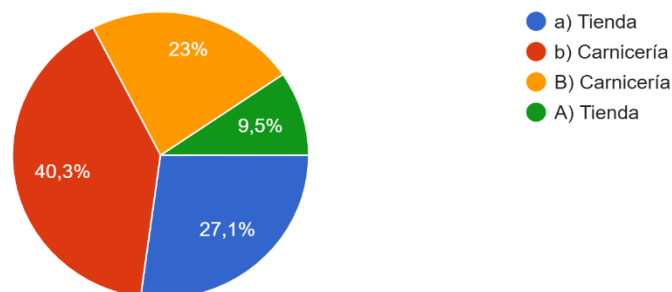
Además, para ampliar el alcance geográfico del negocio, se establecerán canales complementarios:

- Reparto a domicilio en tramos definidos del casco urbano y periferias, mediante vehículos adecuados para transporte refrigerado. Este servicio será especialmente promocionado los fines de semana y en fechas especiales.
- Puntos de venta móviles que operen en comunidades rurales cercanas, ferias dominicales y eventos populares. Estos puntos ofrecerán una versión simplificada del catálogo, con combos listos y promociones exclusivas.
- Encargos anticipados vía WhatsApp o redes sociales, donde los clientes podrán consultar disponibilidad, hacer reservas y coordinar la entrega.

Según los datos de la encuesta, el 40,3% de los encuestados compra actualmente en carnicerías, mientras que el 27,1% lo hace en tiendas, lo que indica que si bien existe una costumbre de acudir a puntos físicos, aún no se ha desarrollado una experiencia de compra especializada. El Palacio Gómez llenará ese vacío, creando un entorno donde la experiencia supere a la mera transacción.

Figura 5.

*Preferencia por los clientes potenciales para puntos de venta*



### 9.8.3. Promoción

La estrategia promocional de El Palacio Gómez se fundamentará en comunicar con claridad su propuesta de valor diferenciadora: una carnicería especializada que ofrece mucho más que carne, con atención personalizada, productos complementarios y conocimiento técnico para mejorar la experiencia del cliente. La promoción no solo buscará atraer clientes nuevos, sino también construir relaciones de fidelidad sostenida.

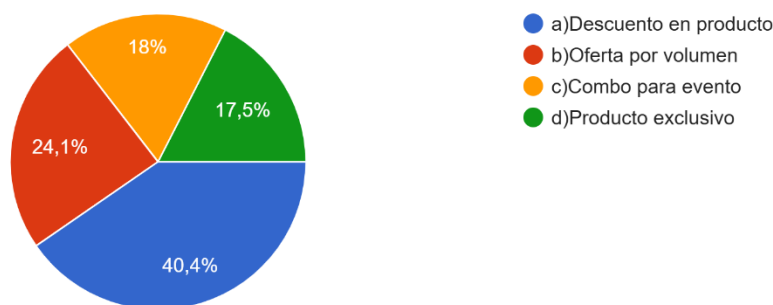
Las herramientas promocionales estarán alineadas con los canales de comunicación más utilizados en la región, la cultura local y las fechas clave del calendario gastronómico. A partir de los datos obtenidos en la encuesta, se definieron las siguientes estrategias:

#### 1. Tipos de promociones preferidas

El 40,4% de los encuestados manifestó que las promociones de descuento en producto son las más atractivas, seguidas por las ofertas por volumen (24,1%) y los combos para eventos (18%). Por lo tanto, se implementarán:

- **Descuentos semanales** en cortes específicos.
- **Combos familiares o para eventos** con precio promocional y obsequios.
- **Bonificaciones cruzadas**, como llevar una salsa artesanal al comprar dos kilos de carne.

Figura 6.  
*Promociones para el proyecto*

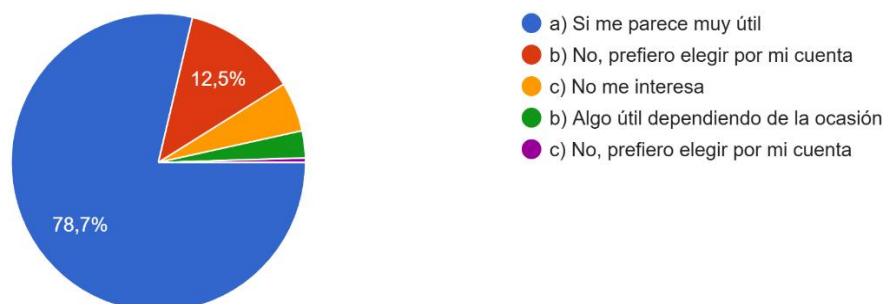


## 2. Asesoramiento como valor agregado

Una estrategia clave será posicionar a El Palacio Gómez como un referente de confianza. El 78,7% de los consumidores consideró muy útil recibir asesoramiento sobre los cortes y su preparación, lo que será aprovechado mediante:

- Mini cápsulas en redes sociales con consejos y recetas.
- Videos explicativos dentro del local.
- Atención en mostrador con personal capacitado para sugerir el mejor corte según ocasión, número de comensales o método de cocción.
- “Guía rápida del buen churrasco” en formato impreso.

Figura 7.  
*Utilidad sobre el asesoramiento*



## 3. Promoción en redes y medios locales

Se desarrollará una presencia activa en plataformas como Facebook e Instagram, con publicaciones periódicas que incluyan fotografías de clientes satisfechos, encuestas interactivas para conocer las preferencias del público, sorteos y anuncios de ofertas especiales. Además, se aprovechará la difusión en grupos de WhatsApp barriales, compartiendo semanalmente listas de precios actualizadas y promociones exclusivas. Estas acciones se complementarán con alianzas estratégicas en eventos locales —como festividades, ferias y actividades deportivas— para ofrecer productos, realizar degustaciones o auspiciar parrilladas comunitarias, fortaleciendo así la conexión directa con la comunidad y ampliando el alcance de la marca

- Presencia activa en Facebook e Instagram, con publicaciones periódicas, encuestas interactivas, sorteos y fotos de clientes.
- Difusión en grupos de WhatsApp barriales con listas de precios semanales y promociones.
- Alianzas con eventos locales (festividades, ferias, actividades deportivas) para entregar productos o auspiciar parrilladas comunitarias.

#### **4. Fidelización y atención personalizada**

Se implementará un programa de tarjetas de cliente frecuente, que permitirá acumular beneficios o descuentos especiales según el volumen y la frecuencia de compra. La atención será personalizada, identificando a los clientes por su nombre y registrando sus preferencias para ofrecer recomendaciones y cortes que se ajusten a sus gustos. Además, se realizarán encuestas periódicas para recibir sugerencias y evaluar la satisfacción del servicio, reforzando el vínculo emocional con el cliente y asegurando que cada experiencia de compra sea positiva, cercana y memorable

- Tarjetas de cliente frecuente con beneficios acumulativos.
- Atención por nombre y preferencias registradas.
- Encuestas periódicas para conocer sugerencias y reforzar el vínculo emocional con el cliente.

En síntesis, la estrategia promocional de El Palacio Gómez estará basada en comunicar calidez, confianza y especialización, conectando con el imaginario local del buen churrasco y diferenciándose claramente de cualquier carnicería tradicional.

Figura 8.

*Imagotipo de la empresa.*



El logotipo de Carnicería El Palacio Gómez ha sido diseñado para transmitir identidad, tradición y especialización en productos cárnicos para churrascos. La elección del fondo en textura de madera evoca calidez, autenticidad y un entorno rústico vinculado con la tradición ganadera y la cultura del asado. La imagen central del toro, con sombrero vaquero, refuerza el vínculo con la ganadería regional y añade un toque de cercanía y personalidad, destacando la procedencia local y el carácter distintivo del negocio. Las espadas cruzadas aluden directamente al churrasco, elemento central del servicio, y remiten visualmente al fuego y la parrilla. La tipografía utilizada en el nombre de la empresa es robusta y clásica, en tonos rojo y beige que reflejan fuerza, confianza y sabor, mientras que el eslogan “Pasión por el fuego, sabor en cada corte” refuerza emocionalmente la propuesta de valor: experiencia, calidad y tradición en cada producto ofrecido. En conjunto, el logotipo comunica una marca sólida, con identidad regional, pasión por el oficio y compromiso con el cliente.

Figura 9.  
*Etiqueta para los productos*



#### 9.8.4. Precio

La política de precios de El Palacio Gómez se estructura bajo una lógica de equilibrio entre accesibilidad económica, percepción de calidad y valor agregado. En el contexto de Puerto Rico, donde el poder adquisitivo es moderado pero la cultura del churrasco está muy arraigada, el consumidor demuestra una fuerte preferencia por productos que justifiquen su inversión no solo por su bajo costo, sino por los beneficios que obtiene al adquirirlos. Esto se ve reflejado en los datos de la encuesta, donde el 56,1% de los encuestados identificó la calidad como el principal criterio al momento de comprar carne, superando ampliamente al 33,4% que priorizó el precio, y al 21,2% que se inclinó por la frescura.

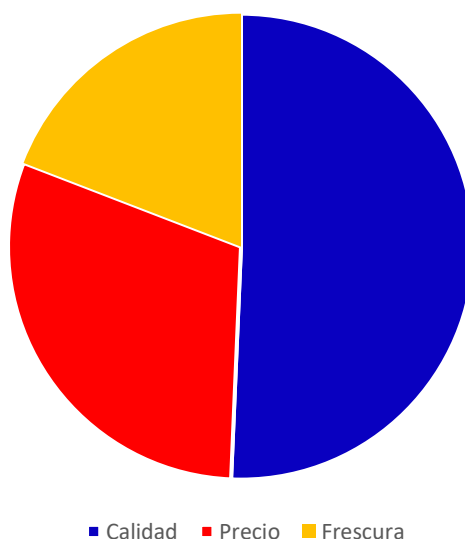
Esta información es clave para determinar una estrategia de precios que no compita por ser la más baja, sino por ser la más justa en relación al valor que se entrega. La estructura de precios se definirá según los siguientes parámetros:

- **Estrategia de precios por valor percibido:** los productos no se venderán como genéricos, sino como parte de una experiencia superior. Cortes especiales como la picaña o el vacío serán presentados como premium, con una atención cuidada y asesoría profesional, lo cual permitirá aplicar precios ligeramente superiores al promedio del mercado informal.
- **Precios escalonados y adaptables:** los combos para churrasco se ofrecerán en versiones básicas, familiares y para eventos, con precios diferenciados según cantidad, variedad de cortes e inclusión de insumos. Esto permitirá atender tanto a consumidores con bajo presupuesto como a clientes dispuestos a pagar más por conveniencia y personalización.
- **Descuentos por volumen y programas de fidelidad:** se implementarán esquemas que incentiven la recompra y la preferencia sostenida, como descuentos progresivos por kilos o cortes adquiridos, acumulación de puntos, o beneficios exclusivos por compras regulares.
- **Precios psicológicos y de referencia:** se cuidará que los precios terminados en "0.90" o "0.80" faciliten la percepción de economía, sin devaluar el producto. Asimismo, se establecerán precios de referencia visibles para reforzar la idea de que El Palacio Gómez ofrece más por el mismo o un menor valor total.

- **Análisis continuo del entorno:** se monitorearán periódicamente los precios de competidores directos e informales, así como la evolución de los costos de insumos (carne, carbón, condimentos) para ajustar márgenes sin comprometer la rentabilidad.

Esta estrategia se alinea con la realidad económica local, evita competir en un mercado de precios bajos donde predominan actores informales, y posiciona al negocio como un proveedor confiable y diferenciado, donde el cliente percibe que su dinero se traduce en una experiencia superior.

Figura 10.  
*Factores más importantes al comprar carne*



El gráfico muestra los factores que los consumidores consideran más importantes al momento de comprar carne en la localidad de Puerto Rico, Pando. La opción más valorada es la calidad, elegida por el 56,1 % de los encuestados (230 personas), seguida por el precio, con un 33,4 % (137 personas), y finalmente la frescura, con un 21,2 % (87 personas). Estos resultados reflejan una clara preferencia por productos cárnicos de alta calidad, lo cual respalda la propuesta de valor del negocio El Palacio Gómez, orientado a ofrecer cortes especializados y carne con altos estándares de excelencia.

## OPERACIONES

El capítulo de Operaciones describe cómo El Palacio Gómez organizará y ejecutará su funcionamiento interno para ofrecer productos y servicios de alta calidad de forma eficiente, segura y adaptada a las necesidades de los consumidores locales. La gestión operativa será el pilar que permitirá garantizar frescura, higiene, atención personalizada y entrega oportuna, factores esenciales para la satisfacción del cliente y la consolidación del posicionamiento del negocio en el mercado local.

El enfoque operativo integra aspectos clave como el aprovisionamiento de carne, la gestión de inventarios e insumos, el acondicionamiento del local comercial, los protocolos de atención y servicio, y los procedimientos de distribución y promoción. Esta estructura permitirá no solo cumplir con los requisitos técnicos y sanitarios establecidos por las autoridades competentes, sino también asegurar una experiencia de compra diferenciada para el consumidor final.

### **10.1. Descripción técnica y funcional del producto**

Los productos ofrecidos por El Palacio Gómez están diseñados para responder a una demanda específica: la necesidad de contar con todos los elementos necesarios para realizar un churrasco, en un solo lugar, con calidad garantizada. A partir del análisis de mercado, se estableció que la propuesta de valor debía integrar tanto productos cárnicos especializados, como insumos complementarios y servicios de asesoramiento.

#### **a) Cortes cárnicos especializados**

Los principales productos cárnicos incluyen cortes tradicionales y premium, seleccionados cuidadosamente de acuerdo con los hábitos de consumo locales:

- Picaña
- Vacío
- Costilla
- Bife de chorizo

- Matambre y lomo

Estos cortes se presentan en porciones adaptadas para consumo familiar, eventos pequeños o ventas por kilo, en empaques limpios, rotulados y conservados bajo refrigeración con temperatura controlada.

#### **b) Combos integrales para churrascos**

El Palacio Gómez ofrecerá combos diseñados para diferentes cantidades de personas (4, 8 o 12 comensales), que incluirán:

- Carne seleccionada según preferencia del cliente
- Carbón vegetal de alta combustión
- Condimentos y salsas (aliños secos y húmedos)
- Utensilios básicos: bandejas de aluminio, servilletas, encendedores

Esta integración convierte al producto no solo en un bien tangible, sino en una solución completa, que ahorra tiempo, asegura calidad y mejora la experiencia del cliente.

#### **c) Insumos y accesorios complementarios**

Adicionalmente, se comercializarán productos funcionales para la preparación del churrasco:

- Pinzas, cuchillos y parrillas portátiles
- Kits de limpieza post-asado

Cada producto será exhibido con fichas informativas y ejemplos de uso, permitiendo al cliente seleccionar con confianza.

#### **d) Servicio técnico y asesoramiento**

Una parte clave del producto es el servicio, ya que el 78,7% de los encuestados valoró altamente recibir asesoramiento sobre cortes y preparación. Por ello, se incorporará:

- Personal capacitado en atención técnica
- Guías impresas con sugerencias de cocción y porciones
- Recomendaciones personalizadas en base al número de comensales o evento
- Publicaciones informativas en redes sociales y material visual en tienda

Esta dimensión funcional del producto será decisiva para consolidar la reputación del negocio como especialista en churrascos

## **10.2. Características de la calidad del producto**

La calidad es uno de los principales diferenciadores de El Palacio Gómez. Según la encuesta, el 56,1% de los consumidores prioriza la calidad al momento de elegir carne, lo que justifica un enfoque integral en control de calidad desde la recepción de insumos hasta la entrega final.

### **a) Proceso de selección de proveedores**

Se trabajará con ganaderos locales priorizando:

- Animales criados en pasturas naturales
- Transporte en frío desde el matadero
- Documentación sanitaria (SENASAG)
- Trazabilidad y condiciones de faena adecuadas

Los acuerdos con proveedores incluirán visitas periódicas, pruebas de lote y revisión de cumplimiento normativo.

### **b) Control de temperatura y conservación**

La carne será almacenada y expuesta en cámaras y vitrinas refrigeradas, cumpliendo con normativas de inocuidad alimentaria. Se implementarán controles diarios de temperatura (0 °C a 4 °C) y rotación FIFO para garantizar frescura.

### **c) Procesos de manipulación y presentación**

El personal operativo será capacitado en:

- Técnicas de corte limpio
- Higiene en el manejo de alimentos
- Empaque en bolsas selladas y etiquetadas
- Presentación estética de combos y bandejas

Todo producto incluirá información sobre fecha de envasado, tipo de corte, peso y precio, cumpliendo así con la Ley General de Derechos del Consumidor.

### **d) Aseguramiento de calidad en insumos**

El carbón vegetal, los condimentos, utensilios y demás productos serán adquiridos a proveedores verificados, priorizando aquellos que cuenten con licencias sanitarias y que aseguren presentación adecuada y durabilidad del producto.

### **e) Personalización del pedido**

Como estrategia de fidelización y atención diferenciada, se permitirá al cliente solicitar:

- Composición específica del combo
- Cortes a pedido (gramaje, forma, grosor)
- Sustituciones dentro del mismo rango de valor
- Preparación anticipada para entrega puntual

Este nivel de flexibilidad, sumado a una atención cercana y profesional, incrementará la percepción de valor y satisfacción general del cliente

## **10.3. Organigrama de la empresa**

Dado que El Palacio Gómez es un emprendimiento en etapa inicial con recursos limitados y un espacio físico reducido, se ha diseñado un organigrama compacto, funcional y de bajo costo operativo, ideal para garantizar el cumplimiento de todas las funciones esenciales

sin generar una carga económica innecesaria. Esta estructura permite a la empresa operar de manera eficiente, enfocándose en la calidad del producto, el servicio personalizado y el control directo del negocio por parte del propietario.

La empresa contará con un equipo mínimo, conformado por tres personas en total, cuyas responsabilidades estarán claramente delimitadas, pero con la suficiente flexibilidad para colaborar mutuamente según las necesidades diarias. Esta estructura está pensada para facilitar la toma de decisiones, optimizar el uso del espacio y adaptarse a la demanda variable del mercado local.

#### • **Gerencia General (1 persona)**

En la cúspide de la organización se encuentra la Gerencia General, a cargo del propietario del negocio. Este rol será fundamental no solo para liderar el proyecto, sino también para garantizar una administración responsable y sostenible. Las funciones específicas incluyen:

- Toma de decisiones estratégicas
- Coordinación general de las operaciones
- Supervisión del área de ventas, atención al cliente y producción
- Gestión de relaciones con proveedores y autoridades sanitarias
- Elaboración y control de presupuestos
- Registro contable básico (ingresos, egresos, flujo de caja)
- Presentación de reportes para fines tributarios
- Trámites legales y administrativos (impuestos, licencias, permisos)

Al asumir directamente el área administrativa y contable, el gerente general reduce la necesidad de contratar personal adicional, lo que representa un importante ahorro en los costos fijos del emprendimiento.

#### • **Producción y Atención al Cliente (1 persona)**

Esta persona será responsable de todas las tareas operativas vinculadas al manejo del producto, la atención directa al cliente y el cumplimiento de las normas sanitarias. Su rol abarca:

- Recepción y almacenamiento de la carne e insumos
- Preparación y empaque de los cortes y combos
- Mantenimiento de vitrinas refrigeradas y limpieza del área de atención
- Atención directa en mostrador, brindando recomendaciones sobre productos
- Control de inventario de productos cárnicos
- Apoyo en la reposición de insumos en exhibición

Dado que el 78,7% de los encuestados manifestó valorar el asesoramiento personalizado, este trabajador será capacitado en cortes, gramajes sugeridos, técnicas básicas de cocción y manejo seguro de alimentos, para brindar una atención informada y cordial.

• **Logística y Distribución (1 persona)**

El encargado de esta área tendrá bajo su responsabilidad la organización interna del stock y la gestión de entregas dentro de la zona urbana de Puerto Rico. Sus tareas serán:

- Control de inventarios de insumos no perecederos (carbón, condimentos, utensilios)
- Embalaje de pedidos según formato de combo
- Coordinación y ejecución de entregas a domicilio
- Organización del espacio de almacenamiento
- Carga y descarga de productos desde proveedores

Esta persona deberá tener habilidades básicas de organización logística, puntualidad y buen trato con el cliente al momento de realizar entregas. Su trabajo será clave para mantener un flujo de operación eficiente y cumplir con los tiempos de atención acordados.

Figura 11.

*Organigrama de la empresa*

#### **10.4. Proceso de Producción**

El proceso de producción en El Palacio Gómez ha sido estructurado para asegurar el manejo eficiente de los productos cárnicos, insumos complementarios y combos para churrascos, con un fuerte énfasis en la higiene, la frescura y la atención personalizada al cliente. A pesar de ser una microempresa con estructura operativa reducida, la empresa ha definido con claridad cada fase del proceso productivo, desde la adquisición de la carne hasta la entrega final del producto al cliente.

El modelo adoptado se basa en el aprovechamiento óptimo de recursos, la polivalencia del personal y la aplicación de estándares de calidad e inocuidad alimentaria, adecuados al entorno rural amazónico y a las exigencias del consumidor local.

##### **10.4.1. Adquisición de la carne y productos complementarios**

El proceso inicia con la compra de materia prima, principalmente carne de res, la cual es adquirida semanalmente de proveedores locales o regionales previamente seleccionados por su confiabilidad, calidad del producto y cumplimiento de las normativas sanitarias. El Gerente

General, quien también cumple funciones de administración, es el encargado de negociar los precios, verificar los certificados de sanidad (emitidos por SENASAG o la autoridad competente) y organizar el cronograma de abastecimiento en función de la demanda estimada.

Además de la carne, en esta etapa también se realiza la compra de insumos clave para la integración de los combos: Carbón vegetal, Condimentos y aliños, Bandejas de aluminio y utensilios desechables, Salsas y guarniciones complementarias. Estas compras son planificadas con base en la rotación de productos, los reportes de ventas de semanas anteriores y las proyecciones para eventos o fechas festivas.

#### **10.4.2. Recepción, control y almacenamiento**

Una vez recibida la carne y los insumos, se procede a su revisión y almacenamiento. La carne es verificada visual y sensorialmente (color, olor, textura), para asegurar que cumpla con las condiciones óptimas de frescura. Se almacena en cámaras o vitrinas refrigeradas entre 0 y 4 °C, siguiendo las normativas del Reglamento Sanitario de Alimentos.

Los productos secos y complementarios se organizan en estantes separados, clasificados por tipo y lote. El encargado de logística se encarga de: Registrar las entradas de inventario, Colocar fechas de recepción en etiquetas visibles, Aplicar el sistema PEPS (primero en entrar, primero en salir), Este paso garantiza el correcto manejo de los insumos y minimiza los riesgos de desperdicio o pérdida por caducidad.

#### **10.4.3. Corte y dimensionado**

Una vez recibida la carne y los insumos, se procede a su revisión y almacenamiento. La carne es verificada visual y sensorialmente (color, olor, textura), para asegurar que cumpla con las condiciones óptimas de frescura. Se almacena en cámaras o vitrinas refrigeradas entre 0 y 4 °C, siguiendo las normativas del Reglamento Sanitario de Alimentos.

Los productos secos y complementarios se organizan en estantes separados, clasificados por tipo y lote. El encargado de logística se encarga de: Registrar las entradas de inventario, Colocar fechas de recepción en etiquetas visibles, Aplicar el sistema PEPS (primero en entrar,

primero en salir). Este paso garantiza el correcto manejo de los insumos y minimiza los riesgos de desperdicio o pérdida por caducidad.

#### **10.4.4. Empaque y armado de combos**

Los productos son agrupados en combos según el pedido del cliente. Los combos más comunes incluyen carne (en porciones según número de personas), carbón, condimentos y utensilios. El colaborador de logística prepara los pedidos agrupando: Los productos cárnicos frescos, Insumos complementarios envasados o embolsados, Elementos promocionales si aplica (recetario, salsa extra, etc.)

El empaque se realiza en bolsas biodegradables o cajas reforzadas, con protección térmica si es necesario. Esta etapa es clave para garantizar que el cliente reciba un producto completo, organizado y visualmente atractivo.

#### **10.4.5. Acabado**

Los productos cárnicos listos para la venta directa se exhiben en vitrinas refrigeradas, con iluminación adecuada y una disposición limpia y clara. Los combos se conservan en cámaras listas para entrega rápida. El colaborador de producción revisa periódicamente: La temperatura de las vitrinas (registro en bitácora), El estado visual de los productos, La necesidad de rotar productos próximos a su vencimiento. Se aplica control de inventario diario para evitar pérdidas y garantizar que el stock esté alineado con las ventas proyectadas.

#### **10.4.6. Atención al cliente y entrega**

Cuando el cliente se presenta en el local, el colaborador responsable de producción también asume el rol de atención. Brinda asesoramiento sobre: Cortes ideales según tipo de preparación, Recomendaciones sobre cantidad para determinado número de personas, Uso de insumos adicionales (salsas, condimentos)

Una vez seleccionado el producto, se procede al cobro y entrega inmediata. En el caso de pedidos para eventos o ventas por delivery, el encargado de logística organiza la entrega según rutas planificadas. La entrega se realiza en horarios pactados con el cliente, asegurando que el producto llegue en condiciones óptimas.

## 10.5. Maquinaria y Equipos

La operación eficiente de “El Palacio Gómez” depende del uso de una infraestructura básica pero funcional, que garantice la adecuada manipulación, conservación y presentación de los productos cárnicos, así como la oferta complementaria de insumos para churrascos. Dado que se trata de un emprendimiento de escala reducida, la selección de equipos se ha realizado priorizando la funcionalidad, el bajo consumo energético, la facilidad de mantenimiento y el aprovechamiento del espacio disponible:

- Refrigerador horizontal de doble tapa.- Diseñado para la conservación a largo plazo de carnes y productos procesados, este congelador no solo garantiza la congelación efectiva de los insumos, sino que permite exhibir los productos al cliente, facilitando la venta de carnes porcionadas, embutidos u otros artículos con menor rotación. Su estructura vertical permite el aprovechamiento del espacio en altura, algo esencial en establecimientos pequeños.

Figura 12.

*Refrigerador horizontal de doble tapa*



- Cortadora de carne industrial (eléctrica). - Equipo esencial para ofrecer cortes uniformes, precisos y en el punto requerido por los clientes. Esta máquina permite realizar cortes tanto gruesos como finos, adaptándose a las especificaciones de los consumidores y contribuyendo a la estandarización del servicio. También minimiza el esfuerzo físico del operador, mejorando la productividad y reduciendo el riesgo de accidentes laborales.

Figura 13.  
*Cortadora de carne*



- Balanza digital electrónica con visor. - Este equipo es indispensable para garantizar una atención transparente y confiable, ya que permite pesar con precisión los productos vendidos. Las balanzas modernas con visor dual permiten que tanto el operador como el cliente visualicen el peso, precio por kilogramo y el total a pagar, mejorando la experiencia de compra y fomentando la confianza.

Figura 14.  
*Balanza digital*



- Mesa de acero inoxidable para cortes y preparación. - Una superficie de trabajo higiénica y resistente, indispensable para la manipulación de productos cárnicos. Las mesas de acero inoxidable cumplen con las normativas sanitarias vigentes y facilitan el proceso de corte, marinado y empaque de las carnes. Su superficie lisa y fácil de limpiar es ideal para garantizar la inocuidad alimentaria.

Figura 15.  
*Mesa de acero inoxidable*



### **10.6.1 Requerimiento de muebles y enseres**

En la siguiente tabla, se especifican los diferentes muebles y enseres que serán necesarios para llevar a cabo la producción de madera:

Tabla 4.

*Muebles y enseres para el departamento de producción*

| <b>Cantidad</b> | <b>Fotografía</b>   | <b>Descripción</b>               | <b>Precio unitario</b> | <b>Precio total</b> |
|-----------------|---|----------------------------------|------------------------|---------------------|
| <b>1</b>        |    | Estantes de madera               | 1.700,00               | 1.700,00            |
| <b>4</b>        |    | Sillas de madera sencilla        | 90,00                  | 360,00              |
| <b>2</b>        |   | Mesas de madera                  | 800,00                 | 1.600,00            |
| <b>1</b>        |  | Escritorios de madera            | 1.500,00               | 1.500,00            |
| <b>1</b>        |  | Sillas Giratorias Semi Ejecutiva | 380,00                 | 380,00              |
| <b>TOTAL</b>    |   |                                  |                        | <b>5.540,00</b>     |

## 10.7. Insumos

Los insumos representan los recursos materiales indispensables para la operación diaria de El Palacio Gómez, permitiendo la elaboración, armado y comercialización de combos para churrascos, así como la atención al cliente con productos de calidad. La selección de insumos ha sido realizada en función de la eficiencia operativa, la durabilidad de los productos y la preferencia de los consumidores locales.

A continuación, se detallan los principales insumos requeridos por la empresa:

- **Carne de res fresca y seleccionada:** Es el insumo principal del negocio. Incluye cortes como picaña, vacío, costilla, bife de chorizo y lomo. La carne debe provenir de proveedores certificados y cumplir con controles sanitarios vigentes. Se busca que sea fresca, con buen marmoleo y conservación en frío constante.
- **Carbón vegetal:** Esencial para el armado de los combos, el carbón debe ser de calidad premium, con buena combustión, bajo residuo de cenizas y sin químicos añadidos. Se prioriza el uso de carbón vegetal de origen local, como el producido en comunidades rurales de la región.
- **Condimentos y salsas:** Se incluyen aliños secos (ajo en polvo, pimienta, sal parrillera) y salsas húmedas (chimichurri, barbecue, salsa criolla), seleccionadas en envases individuales o pequeños frascos. Deben tener registro sanitario y fecha de vencimiento visible.
- **Insumos de empaque:** Incluyen bolsas sellables, bandejas de polietileno, film plástico y etiquetas adhesivas para información de producto. Estos elementos permiten una presentación higiénica, segura y atractiva del producto, además de facilitar su conservación.
- **Utensilios complementarios:** Para completar la experiencia del churrasco, los combos pueden incluir pinzas metálicas, encendedores ecológicos, servilletas, bandejas desechables o tablas de picado. Estos accesorios aportan valor agregado al cliente final.
- **Artículos de limpieza e higiene:** Cloro, detergente, desinfectante, guantes de nitrilo, papel toalla, alcohol en gel, bolsas de basura y paños de limpieza son fundamentales para el cumplimiento de normas de inocuidad alimentaria en el área de trabajo.

- **Equipos de protección personal (EPP):** Aunque el equipo de trabajo es reducido, se requiere el uso de delantales plásticos, guantes resistentes al corte, gorros sanitarios y mascarillas, especialmente durante la manipulación de alimentos.

Cada uno de estos insumos es gestionado de manera responsable para asegurar la rotación eficiente del inventario, la calidad del producto final y la satisfacción del cliente, evitando el desperdicio y optimizando los costos operativos del emprendimiento.

### **10.7. Proveedores**

La relación con los proveedores constituye un pilar estratégico para la sostenibilidad operativa de El Palacio Gómez. Al ser una microempresa con enfoque local, se prioriza el trabajo con proveedores de confianza ubicados dentro del departamento de Pando, y particularmente, en la zona de Puerto Rico.

Entre los principales proveedores, se destacan:

- **Ganaderos locales:** Proveen carne de res fresca en canal o en cortes grandes, que son posteriormente porcionados en el establecimiento. La selección de estos proveedores se realiza considerando su historial sanitario, cumplimiento normativo y condiciones de entrega. Se busca trabajar con productores que compartan los valores de calidad, puntualidad y transparencia comercial.
- **Productores de carbón artesanal:** La región de Puerto Rico cuenta con comunidades que producen carbón vegetal de manera semiartesanal, especialmente en áreas como San Bernardo o comunidades aledañas a la carretera Cobija–Puerto Rico. Al establecer relaciones directas con estos productores, se promueve el comercio justo y se asegura un suministro continuo.
- **Distribuidores de condimentos y productos envasados:** Para los aliños, salsas y utensilios, se trabaja con pequeñas empresas distribuidoras de insumos alimenticios de Cobija, Riberalta o incluso de Santa Cruz. Estas empresas abastecen al comercio local con productos registrados, en formatos adecuados y con entregas regulares.

- **Comerciantes de insumos plásticos y de limpieza:** Los empaques, bandejas, bolsas, etiquetas y productos de limpieza son adquiridos de proveedores especializados que operan en Cobija o en ferias regionales.

La estrategia de abastecimiento de El Palacio Gómez se enfoca en establecer relaciones comerciales estables, éticas y de largo plazo, priorizando proveedores regionales y promoviendo el desarrollo económico local. Esta cercanía facilita la comunicación, la entrega oportuna y la solución rápida de imprevistos, lo que es clave en un negocio que opera con productos perecederos.

## **10.8. Localización**

La localización es un factor clave para el éxito, ya que influye en la obtención de la materia prima, la eficiencia operativa y la distribución de los productos. La empresa está situada en Puerto Rico, Pando, una región que ofrece ventajas estratégicas para la industria maderera, aunque presenta ciertos desafíos logísticos debido a su ubicación rural y el acceso limitado en algunas épocas del año.

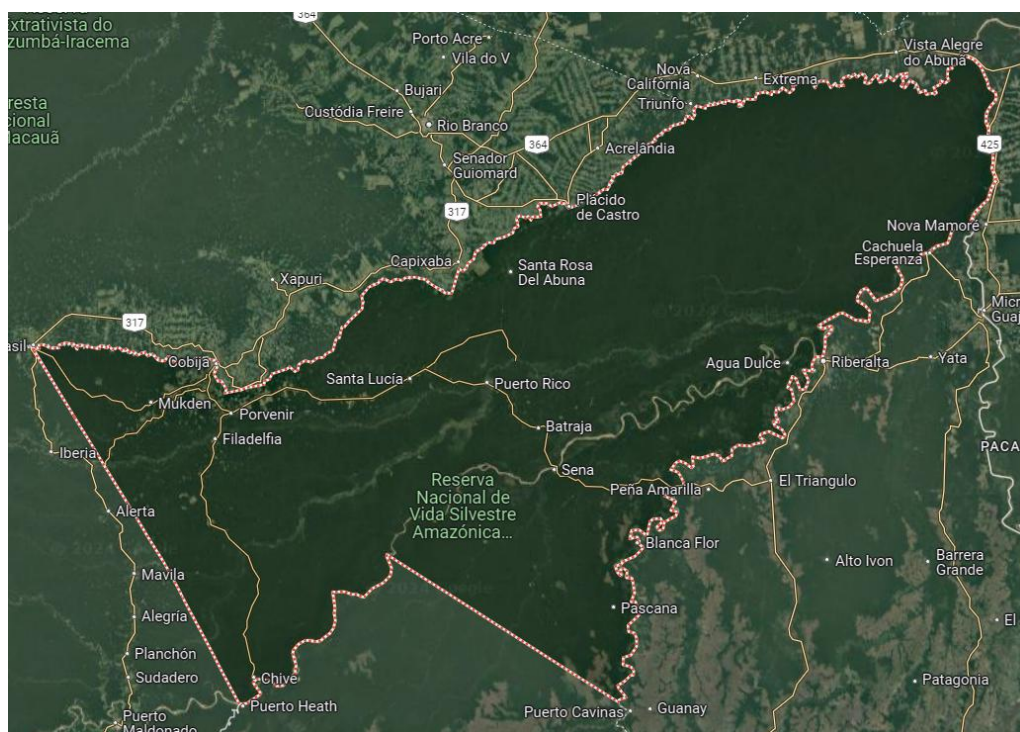
### **10.8.1. Macro localización**

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de Puerto Rico, en el departamento de Pando, dentro de la región amazónica boliviana. Esta zona presenta una combinación de desafíos logísticos y oportunidades comerciales. La cercanía con productores ganaderos, fabricantes de carbón e insumos agroindustriales representa una ventaja en términos de abastecimiento, mientras que la conectividad con poblaciones aledañas permite una expansión futura del negocio.

Además, la región se caracteriza por una cultura gastronómica fuerte en torno al churrasco, especialmente en fechas festivas, fines de semana y celebraciones familiares, lo que garantiza un mercado activo durante todo el año.

Figura 16.

*Departamento Pando.*



### 10.8.2. Micro localización

El Palacio Gómez estará ubicado en un punto estratégico del área urbana de Puerto Rico, Pando, específicamente en la intersección señalada por las coordenadas  $-11.104888$ ,  $-67.549487$ , tal como se observa en la imagen satelital. Esta zona presenta una combinación favorable de factores que benefician tanto la operatividad del negocio como su visibilidad y accesibilidad para los clientes locales.

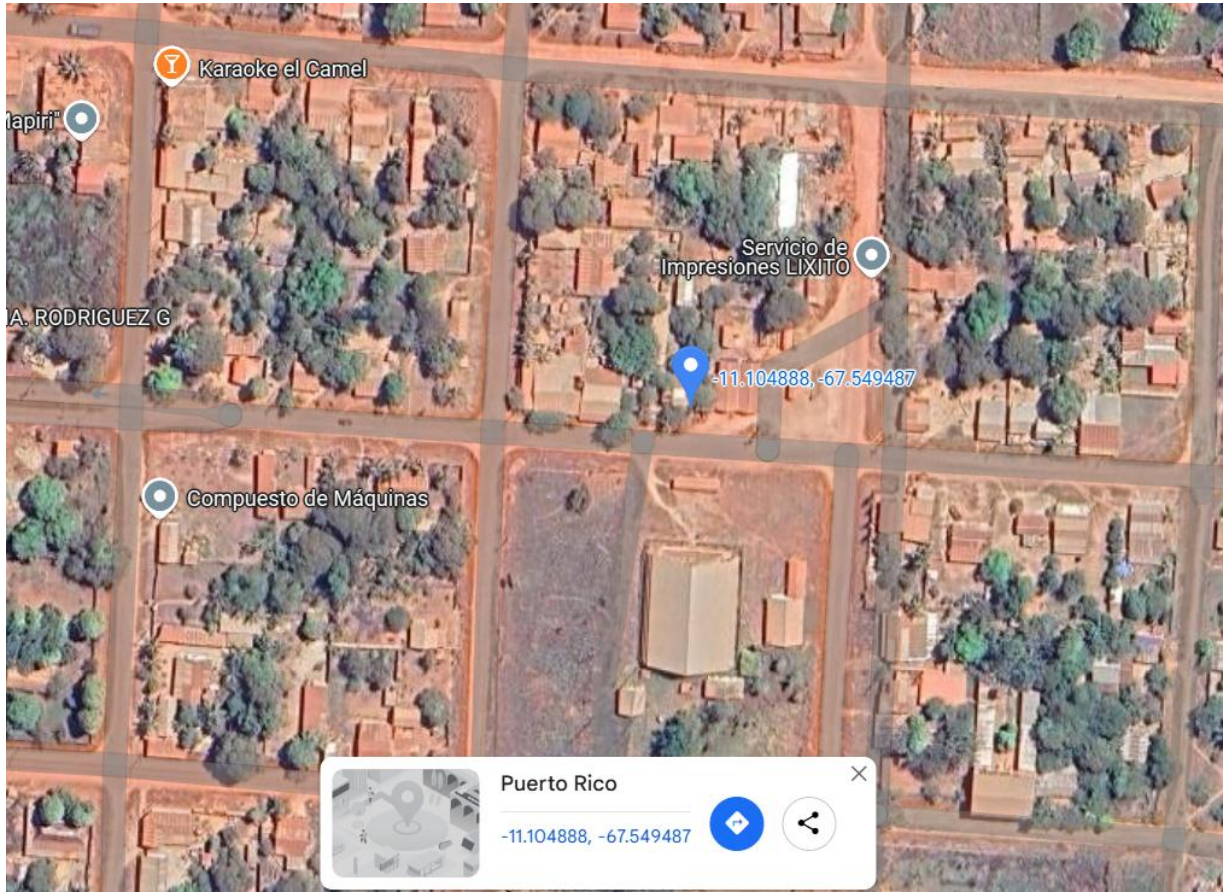
La ubicación está rodeada de viviendas familiares, pequeños comercios y puntos de interés como el Karaoke El Camel, el Servicio de Impresiones LIXJTO y el Compuesto de Máquinas, lo cual garantiza una afluencia regular de personas durante la semana. Además, se encuentra a poca distancia de la Avenida Rodríguez G, una de las vías más transitadas de la zona, lo que facilita el acceso tanto peatonal como vehicular.

Las ventajas específicas de esta microlocalización son:

- **Accesibilidad:** La calle de ubicación permite un fácil ingreso tanto para clientes como para proveedores. Su cercanía a calles principales asegura una conexión fluida con otros barrios y zonas comerciales del municipio.
- **Entorno residencial/comercial mixto:** La presencia de viviendas en el entorno inmediato genera un flujo constante de potenciales clientes, especialmente en horarios de almuerzo y fines de semana, momentos propicios para la venta de combos para churrascos.
- **Visibilidad estratégica:** Aunque el negocio se encuentra en una calle secundaria, su proximidad a servicios concurridos y su potencial señalización visible desde puntos clave pueden generar un alto reconocimiento de marca en poco tiempo.
- **Condiciones de infraestructura:** La zona cuenta con servicios básicos (agua, electricidad, recolección de residuos), y permite la instalación de cámaras frigoríficas, vitrinas, señalética externa y puntos de iluminación sin mayores restricciones.
- **Proyección de crecimiento:** El entorno, aún en desarrollo, permite pensar en futuras ampliaciones del local o incorporación de servicios adicionales como reparto a domicilio o venta en ferias barriales.

Esta microlocalización ofrece las condiciones ideales para una carnicería integral de escala pequeña que busca atender al público local con productos frescos, cortes especializados y combos completos para churrascos. Su ubicación entre áreas residenciales y pequeñas unidades comerciales favorece el contacto directo con el cliente final, elemento clave en la estrategia de posicionamiento de El Palacio Gómez.

Figura 17.  
*Localidad de Puerto Rico.*



## CAPITULO III

### FINANZAS

El presente capítulo tiene como objetivo analizar la viabilidad económica del proyecto denominado El Palacio Gómez, una carnicería integral especializada en productos, insumos y equipos para churrascos en la localidad de Puerto Rico, Pando. Para ello, se desarrollará un estudio financiero exhaustivo que permita determinar si la inversión requerida genera beneficios sostenibles en el tiempo, bajo condiciones realistas del entorno económico local.

El análisis financiero constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones empresariales, ya que permite evaluar la rentabilidad, el riesgo y la sostenibilidad del negocio a través de indicadores clave como el flujo de caja proyectado, el punto de equilibrio, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Además, este capítulo incluye la estimación de los presupuestos de inversión inicial, operación, ingresos proyectados, así como una propuesta de financiamiento estructurado acorde a la magnitud del emprendimiento.

La particularidad de este negocio, al integrarse estrechamente con la cultura gastronómica local y con la cadena de valor ganadera regional, implica una serie de consideraciones específicas: costos logísticos por ubicación rural, necesidades de inversión en refrigeración y equipamiento especializado, así como márgenes ajustados a la capacidad adquisitiva del mercado meta. En este sentido, se han tomado en cuenta datos empíricos obtenidos mediante encuestas y observaciones directas para proyectar escenarios realistas, minimizando la incertidumbre en los resultados financieros.

Asimismo, el estudio financiero ha sido desarrollado bajo principios de prudencia y coherencia técnica, integrando supuestos consistentes con las condiciones actuales del mercado local, las tasas de interés aplicables, y las dinámicas de consumo observadas en la población objetivo. Esto permitirá ofrecer al lector un panorama claro y fundamentado sobre la factibilidad económica del emprendimiento, contribuyendo a validar su implementación como una opción estratégica de desarrollo empresarial en el contexto amazónico boliviano.

El análisis financiero para la carnicería integral “El Palacio Gómez” abarca un horizonte de 5 años e incluye el presupuesto de inversión inicial, los costos operativos mensuales (materia prima, insumos, mano de obra y otros), las proyecciones de ventas, así como la evaluación de rentabilidad mediante indicadores financieros clave. A continuación, se detallan cada uno de estos componentes, con sus supuestos correspondientes y las tablas ilustrativas necesarias, de acuerdo con la información proporcionada y con un enfoque profesional y académico (tercera persona), consistente con el documento base del plan de negocio.

### 11.1. Presupuesto de Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto contempla tanto la adquisición de activos fijos (equipos, muebles, mejoras al local) como los gastos pre-operativos necesarios antes de iniciar operaciones. Dado que El Palacio Gómez aprovechará un local propio (no se paga alquiler), se ha incluido un monto para la remodelación del inmueble en lugar de costos por compra o alquiler de infraestructura.

Tabla 5.  
*Resumen de la inversión*

| Concepto   | Inversión (Bs) |
|--|----------------|
| Muebles y enseres (estanterías, mesas, sillas)   | 5.540          |
| Refrigerador horizontal (congelador exhibidor)   | 5.000          |
| Cortadora de carne industrial (eléctrica)  | 7.000          |
| Balanza digital electrónica (con visor dual)   | 1.000          |
| Mesa de acero inoxidable (para corte y preparación)  | 1.500          |
| Motocar de reparto (triciclo motorizado para logística)  | 16.000         |
| Remodelación del local (adecuación sanitaria, vitrina, etc.)   | 30.000         |
| <i>Subtotal Activos Fijos</i>  | <b>67.000</b>  |
| Gastos pre-operativos (Registro de empresa, licencias, trámites legales – Activo diferido)                                     | 11.000         |
| Capital de operación inicial (fondos para materia prima, insumos y gastos operativos antes de alcanzar el punto de equilibrio) | 100.000        |
| <b>Total Inversión Inicial (aprox.)</b>  | <b>178.000</b> |

### 11.1.1 Estructura de Financiamiento

Se asume que esta inversión será financiada mediante una combinación de aporte propio y financiamiento bancario. Siguiendo las directrices del plan, se proyecta cubrir cerca del 20% con capital propio (aprox. Bs 30.000) y el restante 80% mediante un préstamo bancario a mediano plazo.

Tabla 6.  
*Estructura de la inversión*

| ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN     |                   |                  |                     |                   |                |
|--------------------------------|-------------------|------------------|---------------------|-------------------|----------------|
| Detalle                        | Inversión total   | Aporte propio    | % del aporte propio | Préstamo bancario | % del préstamo |
| <b>Activo Fijo</b>             | <b>77.714,70</b>  | <b>7.771,47</b>  | -                   | <b>69.943,23</b>  | -              |
| <b>Terrenos</b>                | 20.000,00         | 2.000,00         | 20%                 | 18.000,00         | 80%            |
| <b>Construcciones</b>          | 28.000,00         | 2.800,00         | 20%                 | 25.200,00         | 80%            |
| <b>Vehículos</b>               | 9.000,00          | 900,00           | 20%                 | 8.100,00          | 80%            |
| <b>Equipos</b>                 | 8.700,00          | 870,00           | 20%                 | 7.830,00          | 80%            |
| <b>Herramientas</b>            | 7.490,70          | 749,07           | 20%                 | 6.741,63          | 80%            |
| <b>Equipos de computación</b>  | 4.524,00          | 452,40           | 20%                 | 4.071,60          | 80%            |
| <b>Activo Diferido</b>         | <b>11.093,00</b>  | <b>11.093,00</b> | -                   | -                 | -              |
| <b>Gastos de Constitución</b>  | 6.708,00          | 6.708,00         | 100%                | -                 | 0%             |
| <b>Gastos de Organización</b>  | 4.385,00          | 4.385,00         | 100%                | -                 | 0%             |
| <b>Capital de Operación</b>    | <b>14.718,03</b>  | <b>14.718,03</b> | 100%                | -                 | -              |
| <b>Totales</b>                 | <b>103.525,73</b> | <b>33.582,50</b> | <b>20%</b>          | <b>69.943,23</b>  | <b>80%</b>     |
| <b>(Imprevistos 10%)</b>       | <b>3.358,25</b>   |                  |                     |                   |                |
| <b>INVERSIÓN + Imprevistos</b> | <b>106.883,98</b> |                  |                     |                   |                |

Asimismo, por criterio de prudencia, se considera un colchón del 10% del presupuesto para imprevistos, de modo que el proyecto disponga de recursos adicionales ante cualquier sobrecosto no anticipado en la inversión o en los primeros gastos operativos. Esta estructura financiero-patrimonial refleja un apalancamiento importante, pero razonable, dado que el negocio justificaría el endeudamiento con una rentabilidad atractiva (como se demostrará más adelante con el VAN y la TIR). El costo financiero del préstamo (tasa de interés pactada) se incorpora en los flujos de caja proyectados, y la tasa de descuento utilizada para la evaluación del proyecto se elige coherente con dicho costo de capital (ver Supuestos Financieros más abajo).

## 11.2. Presupuesto de operaciones

En este apartado se toma en cuenta el capital necesario para poner en marcha el proyecto, tomando en cuenta la materia prima, los insumos y la mano de obra.

### 11.2.1. Materia prima e insumos

El principal costo variable en este negocio es la adquisición de materia prima cárnica, es decir, la carne de res que será procesada y vendida en distintos cortes. Según el estudio de mercado realizado, El Palacio Gómez planea abastecerse de res completa (canales de bovino) comprada a proveedores locales a un precio promedio de Bs 30 por kilogramo en gancho. Este precio corresponde a carne en canal (media res) de calidad estándar en la región de Pando, adquirida directamente de ganaderos locales, garantizando frescura y costos competitivos.

Tabla 7.  
*Materia prima*

| <b>MATERIA PRIMA AÑOS 1</b> |                                      |                       |                            |
|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| <b>Meses</b>                | <b>Compra de Carne en kilogramos</b> | <b>Costo unitario</b> | <b>Total Materia Prima</b> |
| <b>Enero</b>                | 1.050,00                             | 30,00                 | <b>31.500,00</b>           |
| <b>Febrero</b>              | 1.050,00                             | 30,00                 | <b>31.500,00</b>           |
| <b>Marzo</b>                | 1.050,00                             | 30,00                 | <b>31.500,00</b>           |
| <b>Abril</b>                | 1.050,00                             | 30,00                 | <b>31.500,00</b>           |
| <b>Mayo</b>                 | 1.050,00                             | 30,00                 | <b>31.500,00</b>           |
| <b>Junio</b>                | 1.050,00                             | 30,00                 | <b>31.500,00</b>           |
| <b>Julio</b>                | 1.050,00                             | 30,00                 | <b>31.500,00</b>           |
| <b>Agosto</b>               | 1.050,00                             | 30,00                 | <b>31.500,00</b>           |
| <b>Septiembre</b>           | 1.050,00                             | 30,00                 | <b>31.500,00</b>           |
| <b>Octubre</b>              | 1.050,00                             | 30,00                 | <b>31.500,00</b>           |
| <b>Noviembre</b>            | 1.050,00                             | 30,00                 | <b>31.500,00</b>           |
| <b>Diciembre</b>            | 1.050,00                             | 30,00                 | <b>31.500,00</b>           |
| <b>Total</b>                | <b>12.600,00</b>                     |                       | <b>378.000,00</b>          |

Preferencias de cortes de carne para churrasco según la encuesta de mercado. Los cortes vacío y picaña concentraron cada uno alrededor de 35% de la preferencia, seguidos de la costilla con 22%. Cortes finos como bife de chorizo y lomo representaron porcentajes

menores. Estos resultados orientan la planificación de compras de materia prima, priorizando los cortes con mayor salida.

Al comprar la res en canal a Bs 30/kg y despostarla, se obtienen diversos cortes preferidos por el cliente local, entre ellos la picaña, el vacío, la costilla, el bife de chorizo, el matambre y el lomito. Cada res rinde un cierto porcentaje de estos cortes (de una res estándar se pueden extraer 2 picañas de 1,2 kg cada una, 2-3 kg de vacío, costilla y otros cortes de primera, además de carne de segunda para molidos o embutidos). La estrategia de producción de El Palacio Gómez será maximizar el aprovechamiento de la canal, destinando los cortes premium a la venta directa y utilizando los recortes o cortes de menor preferencia para combos especiales o subproductos, minimizando mermas.

Junto a la carne de res, el negocio manejará una serie de insumos complementarios indispensables para ofrecer un servicio integral de churrasco. Estos insumos incluyen:

- **Carbón vegetal:** combustible fundamental para las parrilladas. Se proveerá carbón de calidad (preferentemente local, de fuente sostenible) en presentaciones de 3–5 kg por bolsa. Se estima que por cada evento de churrasco familiar se consume 1 bolsa en promedio. Dado que muchos clientes manifestaron interés en comprar el carbón en el mismo lugar que la carne (el 48,9% “definitivamente” y 25,2% “ocasionalmente” desean adquirir productos complementarios junto con la carne), El Palacio Gómez mantendrá un stock suficiente. El costo mayorista del carbón es Bs 1,5 por kg (bolsa de 5 kg Bs 7-8), y su precio de venta minorista rondará Bs 12-15 por bolsa, generando un margen adicional.
- **Condimentos, especias y salsas:** Para realzar la experiencia del cliente, se ofrecerán condimentos típicos para sazonar la carne (sal parrillera, ajo en polvo, pimienta, chimichurri seco) y salsas preparadas (chimichurri tradicional, salsa criolla, BBQ, etc.). Estos productos se comprarán al por mayor en frascos o en sobres con registro sanitario. Si bien su costo unitario es bajo (un frasco de salsa al por mayor Bs 8 que se puede vender en Bs 12-15), contribuyen a la fidelización del cliente. Se destinará un

pequeño presupuesto mensual para reponer inventario de condimentos y salsas, estimado en Bs 300/mes.

- Insumos de empaque y descartables: Incluyen bandejas de aluminio o polietileno para entregar los cortes marinados, film plástico para envolver, bolsas herméticas, etiquetas con información del producto (fecha de envasado, peso, precio), así como utensilios descartables (platos, servilletas) cuando se vendan combos. Estos costos se calculan en conjunto como parte de los insumos. Cada combo puede incluir 1–2 bandejas de aluminio (Bs 5 c/u) y un juego de servilletas y cubiertos descartables (Bs 3 por paquete). Mensualmente, se prevé gastar alrededor de Bs 200 en materiales de empaque y descartables.
- Utensilios complementarios para combos: En algunos paquetes promocionales se incluirán implementos como pinzas metálicas para asado, encendedores ecológicos, guantes para carbón o incluso pequeñas parrillas portátiles, dependiendo del tipo de combo para aportar valor agregado. Estos artículos no se reponen mensualmente sino por lote, y su costo se recupera en el precio del combo. Para el análisis, se considera una partida de Bs 500 por trimestre para adquirir stock de utensilios (promediando Bs 170/mes equivalente).
- Artículos de limpieza e higiene: Para operar la carnicería con estándares sanitarios se consumirá cloro, detergente, desinfectantes, papel toalla, guantes descartables, cofias y alcohol en gel de forma recurrente. Se calcula un gasto mensual de Bs 200 en estos insumos de limpieza, necesario para cumplir con la normativa de inocuidad alimentaria y las inspecciones de SENASAG.

Tabla 8.  
Insumos año 1

| Meses             | Carbón          | Condimentos,<br>especias y<br>salsas | Empaques        | Utensilios      | Limpieza        | Total<br>Insumos |
|-------------------|-----------------|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>Enero</b>      | 480,00          | 300,00                               | 200,00          | 170,00          | 200,00          | <b>1.350,00</b>  |
| <b>Febrero</b>    | 480,00          | 300,00                               | 200,00          | 170,00          | 200,00          | <b>1.350,00</b>  |
| <b>Marzo</b>      | 480,00          | 300,00                               | 200,00          | 170,00          | 200,00          | <b>1.350,00</b>  |
| <b>Abril</b>      | 480,00          | 300,00                               | 200,00          | 170,00          | 200,00          | <b>1.350,00</b>  |
| <b>Mayo</b>       | 480,00          | 300,00                               | 200,00          | 170,00          | 200,00          | <b>1.350,00</b>  |
| <b>Junio</b>      | 480,00          | 300,00                               | 200,00          | 170,00          | 200,00          | <b>1.350,00</b>  |
| <b>Julio</b>      | 480,00          | 300,00                               | 200,00          | 170,00          | 200,00          | <b>1.350,00</b>  |
| <b>Agosto</b>     | 480,00          | 300,00                               | 200,00          | 170,00          | 200,00          | <b>1.350,00</b>  |
| <b>Septiembre</b> | 480,00          | 300,00                               | 200,00          | 170,00          | 200,00          | <b>1.350,00</b>  |
| <b>Octubre</b>    | 480,00          | 300,00                               | 200,00          | 170,00          | 200,00          | <b>1.350,00</b>  |
| <b>Noviembre</b>  | 480,00          | 300,00                               | 200,00          | 170,00          | 200,00          | <b>1.350,00</b>  |
| <b>Diciembre</b>  | 480,00          | 300,00                               | 200,00          | 170,00          | 200,00          | <b>1.350,00</b>  |
| <b>Total</b>      | <b>5.760,00</b> | <b>3.600,00</b>                      | <b>2.400,00</b> | <b>2.040,00</b> | <b>2.400,00</b> | <b>16.200,00</b> |

Es importante resaltar que los costos variables unitarios (suma de carne e insumos por unidad vendida) se mantendrán en un rango que permite un margen de contribución saludable. Consideramos la venta de 1 kg de carne en corte “picaña” dentro de un combo, el costo de la carne es Bs 30 y podrían sumarse Bs 5 en proporción de carbón, empaques y condimentos, totalizando Bs 35 de costo variable; mientras que el precio de venta de ese kilogramo de picaña (o su equivalente en porciones dentro de un combo) será de Bs 60. Esto deja un margen bruto de Bs 25 por kg (antes de gastos fijos), el cual es bastante atractivo y soporta cómodamente otros costos operativos.

### 11.2.3. Costo de mano de obra

La empresa operará con una estructura de personal reducida pero multifuncional, acorde a su naturaleza de microempresa. Se han definido tres puestos clave para el arranque del negocio, con sus respectivas remuneraciones mensuales (salarios base) según precios de mercado laboral local:

- Gerente general / Administrador: Salario base Bs 4.000 mensuales.
- Encargado de producción y atención al cliente: Salario base Bs 3.500 mensuales.

- Auxiliar de logística y reparto: Salario base Bs 3.000 mensuales.

Estos montos están en consonancia con los niveles salariales de la región para funciones equivalentes en microempresas comerciales. Además del sueldo básico, por ley laboral boliviana cada trabajador en Puerto Rico, Pando, tiene derecho a percibir el Subsidio de Frontera correspondiente al 20% de su salario debido a la ubicación geográfica (zona fronteriza).

Tabla 9.  
*Resumen de mano de obra directa e indirecta*

| RESUMEN                       |                   |                   |                   |                   |                   |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Año                           | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 |
| <b>Mano de Obra Directa</b>   | 42.979,20         | 42.979,20         | 45.977,64         | 45.977,64         | 45.977,64         |
| <b>Mano de Obra Indirecta</b> | 117.500,00        | 117.500,00        | 124.700,00        | 124.700,00        | 124.700,00        |
| <b>total</b>                  | <b>150.427,20</b> | <b>150.427,20</b> | <b>159.422,52</b> | <b>159.422,52</b> | <b>159.422,52</b> |

### 11.3. Proyección de Ventas e Ingresos

Las proyecciones de ventas de El Palacio Gómez se basan en la información recopilada del estudio de mercado local, particularmente en las preferencias de consumo y frecuencia de realización de churrascos entre los potenciales clientes, así como en los precios de mercado observados para cortes de carne y combos similares en la región. Se han identificado dos líneas principales de ingreso: venta de cortes de carne al detalle y venta de combos completos para churrasco (que incluyen carne más insumos). Adicionalmente, habrá ingresos por venta de insumos sueltos (carbón, bebidas, condimentos) pero estos son complementarios y de menor peso relativo.

**Demanda Objetivo:** La localidad de Puerto Rico (Pando) tiene una población económicamente activa estimada de 4.426 personas. Con las encuestas, se distinguieron tres segmentos de mercado relevantes para nuestros productos:

- Un 68% de los encuestados (aprox. 1.010 personas) mostró interés en adquirir combos completos para churrasco, es decir, paquetes que incluyan carne + carbón + condimentos + utensilios. Este es el segmento más grande y de mayor potencial comercial, pues

muchos clientes valoran la comodidad de llevar todo lo necesario en un solo paquete. Por tanto, la estrategia de El Palacio Gómez se enfoca fuertemente en atender este grupo con ofertas de combos variados.

- Un 21% (aprox. 310 personas) prefiere cortes de carne especializados de alta calidad (picaña, vacío, bife de chorizo, lomito) sin necesariamente requerir los accesorios. Este segmento está compuesto por consumidores más conocedores, dispuestos a pagar por cortes premium para mejorar su experiencia gastronómica. Aquí la empresa compite con carnicerías tradicionales, pero busca diferenciarse en la calidad del corte, frescura y asesoramiento.
- El 11% restante (487 personas) mostró interés principal en insumos y accesorios complementarios (carbón, salsas, bandejas, etc.). Aunque no son consumidores intensivos de carne, valoran poder encontrar todo lo necesario para el churrasco en un solo lugar. Este grupo aportará ventas adicionales (venta de insumos sueltos), aunque no es el foco principal.

Además de la venta por kilo, se implementará la estrategia de combos con precios paquetizados. Se diseñarán combos completos para diferentes tamaños de grupo:

Tabla 10.  
*Combos ofrecidos*

| <b>Combo</b>                       | <b>Descripción</b>  | <b>Precio (Bs)</b> |
|------------------------------------|---|--------------------|
| <b>Combo Básico (4 personas)</b>   | 2 kg de carne (mix de cortes preferidos: 1 kg vacío + 1 kg costilla), 1 bolsa de carbón de 5 kg, 1 salsa chimichurri, sal parrillera, 1 bandeja de aluminio, servilletas.   | 250                |
| <b>Combo Familiar (8 personas)</b> | 4 kg de carne (variedad que puede incluir 1 picaña, 2 kg costilla/vacío, 1 kg chorizos criollos), 2 bolsas de carbón (5 kg c/u), pack de condimentos completo, 2 salsas, 2 bandejas, utensilios.  | 480                |
| <b>Combo Fiesta (12 personas)</b>  | 6 kg de carne (incluyendo cortes premium como lomo o bife de chorizo), 3 bolsas de carbón, condimentos y salsas surtidas, panuchos o yuca para acompañar, kits de vajilla descartable para 12, obsequio especial (tabla de cortar o cuchillo parrillero). | 700                |

Estos precios de combos están diseñados otorgando un descuento sobre la suma de los elementos por separado (alrededor de 5-10% de ahorro para el cliente), con el fin de incentivar

la compra empaquetada. Asimismo, se ofrecerán promociones semanales, “miércoles de churrasco” con 10% de descuento en el kg de un corte específico, o bonificaciones (ej: llevando 2 kg de carne, se obsequia una salsa BBQ). La política de precios será flexible al inicio, monitoreando la reacción del mercado y ajustando para maximizar ingresos sin sacrificar volumen.

Proyección de crecimiento: Se espera que los ingresos crezcan en años sucesivos a medida que el negocio gane clientela fija. Para el Año 2 se podría incrementar un 10% el volumen vendido (alcanzando Bs 32.000/mes en ventas), y para el Año 3 otro 10-15% adicional, ayudado por estrategias de marketing y quizás ampliación de productos (como introducir embutidos caseros, carnes de cerdo o pollo para churrasco, etc.). En Año 4 y 5 el crecimiento podría estabilizarse en 5% anual o al ritmo de la inflación, una vez capturada la mayor parte del mercado local.

Es importante mencionar que la capacidad operativa (horas de trabajo, equipamiento) del negocio no debería ser un cuello de botella para el crecimiento en estos primeros años, ya que con el personal y equipos actuales se puede atender una demanda bastante superior a la proyectada (procesar 5.000 kg de carne mensuales con doble turno en picos de temporada). En caso de que la demanda exceda consistentemente la capacidad, se evaluaría reinvertir en más personal o equipos para capitalizar ese crecimiento.

Tabla 11.  
*Ingresos por ventas anuales*

|   | 0 | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          |
|---|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Cantidad de Ventas de carne pura</b>       |   | 3560       | 3749       | 3942,728   | 4141,292   | 4344,824   |
| <b>Precio</b>                                 |   | 60,00      | 60,00      | 60,00      | 60,00      | 60,00      |
| <b>Cantidad de Ventas de combos e insumos</b> |   | 2.040,00   | 2.166,00   | 3.295,15   | 3.427,53   | 3.563,22   |
| <b>Precio</b>                                 |   | 55         | 55         | 55         | 55         | 55         |
| <b>Ingresos totales por Ventas</b>            |   | 351,660,00 | 386.826,00 | 425.508,60 | 468.059,46 | 514.865,41 |

#### 11.4. Gastos Operativos Mensuales

Bajo gastos operativos englobamos aquellos costos fijos o semi-fijos mensuales, distintos de la materia prima, insumos y mano de obra ya detallados, necesarios para el funcionamiento cotidiano de la carnicería. El Palacio Gómez tiene la ventaja de no incurrir en alquiler mensual de local (al ser propiedad del emprendedor o su familia), lo cual elimina uno de los gastos fijos más significativos en muchos negocios. No obstante, existen varios otros costos de operación que sí deben presupuestarse. En la Tabla 5 se presentan los principales gastos operativos mensuales estimados.

Tabla 12.  
*Gastos Operativos Mensuales Estimados*

| <b>Concepto</b>   | <b>Monto mensual<br/>(Bs)</b> |
|---|-------------------------------|
| <b>Servicios básicos (energía eléctrica, agua) – Consumo de cámara refrigerada, iluminación, etc.</b> | 800                           |
| <b>Transporte y combustible – Gasolina y mantenimiento del motocarro de reparto (promedio)</b>        | 300                           |
| <b>Materiales de limpieza e higiene – Reposición de cloro, detergente, guantes, etc.</b>              | 200                           |
| <b>Publicidad y promoción local – Volantes, anuncios radiales locales, promoción en ferias</b>        | 100                           |
| <b>Gastos administrativos varios – Internet, teléfono, papelería, imprevistos menores</b>             | 200                           |
| <b>TOTAL Gastos Operativos Mensuales</b>  | <b>1.600</b>                  |

Como puede observarse, estos gastos operativos no son muy elevados en comparación con los costos de materia prima o personal, pero juegan un rol en la estructura de costos fija de la empresa.

Es importante señalar que no se incluyó alquiler ni amortización de préstamos en esta tabla. El alquiler es cero (ahorro significativo), y la cuota del préstamo bancario obtenido para financiar la inversión aparecerá reflejada en el Flujo de Caja proyectado más adelante, no como gasto operativo sino como salida de efectivo para servicio de la deuda. Si se tomó Bs 400.000 de préstamo al 10% anual a 5 años, la cuota mensual rondaría Bs 8.500 (que equivaldría aproximadamente al 28% de los ingresos mensuales del Año 1, un nivel manejable dado el

margen bruto del negocio). Este análisis de apalancamiento se incorpora en la evaluación financiera.

En total, los gastos operativos fijos mensuales suman alrededor de Bs 1.600, equivalentes a Bs 19.200 anuales. Este monto, relativamente bajo, implica que la estructura de costos fijos del negocio es liviana (principalmente porque no hay renta ni grandes servicios generales). Consecuentemente, el punto de equilibrio en términos de ventas requeridas será favorecido por esta característica, como se verá en el siguiente apartado.

### **11.5. Cash Flow**

La siguiente tabla muestra el flujo de caja financiero proyectado a 5 años para la carnicería “El Palacio Gómez” (Puerto Rico, Pando), expresado en Bolivianos (Bs). Se asumen un crecimiento moderado de las ventas (aprox. 10% anual) y la aplicación de los impuestos vigentes en Bolivia (IVA 13%, IT 3%, IUE 25%). Todas las cifras están en Bs.

Tabla 13.  
Flujo de caja del proyecto

| <b>FLUJO DE CAJA</b>                          |                     |                   |                   |                   |                   |                   |
|---|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   | <b>0</b>            | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| <b>Cantidad de Ventas de carne pura</b>       |                     | 3560              | 3749              | 3942,728          | 4141,292          | 4344,824          |
| <b>Precio</b>                                 |                     | 60,00             | 60,00             | 60,00             | 60,00             | 60,00             |
| <b>Cantidad de Ventas de combos e insumos</b> |                     | 2.040,00          | 2.166,00          | 3.295,15          | 3.427,53          | 3.563,22          |
| <b>Precio</b>                                 |                     | 55                | 55                | 55                | 55                | 55                |
| <b>Ingresos total por Ventas</b>              |                     | 351.660,00        | 386.826,00        | 425.508,60        | 468.059,46        | 514.865,41        |
| <b>IVA</b>                                    |                     | (61.680,15)       | (66.394,84)       | (68.054,71)       | (69.756,08)       | (71.499,98)       |
| <b>IT</b>                                     |                     | (22.680,00)       | (23.247,00)       | (23.828,18)       | (24.423,88)       | (25.034,48)       |
| <b>Ingreso Neto</b>                           |                     | <b>671.639,85</b> | <b>685.258,16</b> | <b>702.389,61</b> | <b>719.949,35</b> | <b>737.948,09</b> |
| <b>Costos Fijos</b>                           |                     | (143.414,00)      | (143.414,00)      | (150.614,00)      | (150.614,00)      | (150.614,00)      |
| <b>Costos Variables</b>                       |                     | (432.477,60)      | (442.014,54)      | (455.389,90)      | (465.409,65)      | (475.679,89)      |
| <b>Interés del Préstamo</b>                   |                     | (4.896,03)        | (4.044,65)        | (3.133,68)        | (2.158,95)        | (1.115,98)        |
| <b>Depreciación</b>                           |                     | (7.783,50)        | (7.783,50)        | (7.783,50)        | (7.783,50)        | (5.083,50)        |
| <b>Amortización Intangible</b>                |                     | (2.218,60)        | (2.218,60)        | (2.218,60)        | (2.218,60)        | (2.218,60)        |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos</b>            |                     | <b>80.850,12</b>  | <b>85.782,87</b>  | <b>83.249,93</b>  | <b>91.764,66</b>  | <b>103.236,12</b> |
| <b>I.U.E. 25%</b>                             |                     | (20.212,53)       | (21.445,72)       | (20.812,48)       | (22.941,16)       | (25.809,03)       |
| <b>Utilidad Después de Impuestos</b>          |                     | <b>60.637,59</b>  | <b>64.337,15</b>  | <b>62.437,44</b>  | <b>68.823,49</b>  | <b>77.427,09</b>  |
| <b>Depreciación</b>                           |                     | 7.783,50          | 7.783,50          | 7.783,50          | 7.783,50          | 5.083,50          |
| <b>Amortización Intangible</b>                |                     | 2.218,60          | 2.218,60          | 2.218,60          | 2.218,60          | 2.218,60          |
| <b>Inv. Activos fijos</b>                     | (77.714,70)         | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>Inv. activos diferidos</b>                 | (11.093,00)         | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>Capital de Trabajo</b>                     | (14.718,03)         | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>Préstamo</b>                               | (69.943,23)         | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>Amortización Deuda</b>                     |                     | (12.162,48)       | (13.013,85)       | (13.924,82)       | (14.899,56)       | (15.942,53)       |
| <b>Valor de Desecho</b>                       |                     |                   |                   |                   |                   | 52.890,50         |
| <b>FLUJO DE CAJA</b>                          | <b>(173.468,96)</b> | <b>58.477,21</b>  | <b>61.325,40</b>  | <b>58.514,73</b>  | <b>63.926,04</b>  | <b>121.677,16</b> |

## 11.6. Evaluación financiera

Bajo este apartado se presentan los supuestos claves utilizados en la evaluación financiera, así como los indicadores de rentabilidad obtenidos para el proyecto, incluyendo el cálculo del punto de equilibrio, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Periodo de Recuperación y un análisis de sensibilidad ante variaciones en las variables críticas. Todos los cálculos se realizaron en moneda local (Bolivianos) y a precios constantes.

### 11.6.1. Punto de Equilibrio (Break-Even)

El análisis del punto de equilibrio constituye una herramienta fundamental en la evaluación financiera de un proyecto empresarial, ya que permite determinar el nivel mínimo de ventas necesarias para cubrir los costos totales, sin generar pérdidas ni utilidades. En el contexto del plan de negocio para la carnicería integral El Palacio Gómez, este análisis proporciona una visión clara del volumen de producción y ventas requerido en cada uno de los cinco años proyectados para alcanzar dicho equilibrio.

Este estudio considera variables clave como el precio unitario de venta, el costo fijo total, el costo variable total y su correspondiente valor unitario. A partir de estos datos, se calcula el punto de equilibrio en tres dimensiones: en unidades físicas (kg o combos), en porcentaje sobre la capacidad de producción, y en volumen monetario de ventas. El análisis permite evaluar la viabilidad del negocio, su sensibilidad frente a cambios en los costos o precios, y el margen de seguridad del proyecto en función del comportamiento esperado del mercado local.

$$\text{Punto de Equilibrio (unidades)} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unit.}}$$

- **Costos Fijos Totales (CF):** gastos que no dependen del volumen de producción o ventas (alquiler, sueldos fijos, seguros, etc.).
- **Precio de Venta Unitario (PVU):** precio al que se vende cada unidad del producto.
- **Costo Variable Unitario (CVU):** costo que varía proporcionalmente con la producción (materia prima, insumos directos, comisiones por venta, etc.).
- **PVU – CVU = Margen de Contribución Unitario**, que indica cuánto aporta cada unidad a cubrir los costos fijos y generar utilidad.

Tabla 14.  
Punto de equilibrio

| AÑO   | PUNTO DE EQUILIBRIO |            |            |            |            |
|---|---------------------|------------|------------|------------|------------|
|   | 1                   | 2          | 3          | 4          | 5          |
| <b>Cantidad Producción</b>                      | 13.745,45           | 14.089,09  | 14.441,32  | 14.802,35  | 15.172,41  |
| <b>Precio Unitario</b>                          | 60,00               | 60,00      | 60,00      | 60,00      | 60,00      |
| <b>Ingreso Total</b>                            | 824.727,27          | 845.345,45 | 866.479,09 | 888.141,07 | 910.344,59 |
| <b>Costo Fijo Total</b>                         | 143.414,00          | 143.414,00 | 150.614,00 | 150.614,00 | 150.614,00 |
| <b>Costo Variable Total</b>                     | 432.477,60          | 442.014,54 | 455.389,90 | 465.409,65 | 475.679,89 |
| <b>Costo Variable Unitario</b>                  | 31,46               | 31,37      | 31,53      | 31,44      | 31,35      |
| <b>Punto de Equilibrio en Porcentaje</b>        | 297,74              | 291,40     | 296,88     | 290,58     | 284,39     |
| <b>Punto de Equilibrio en Unds Físicas</b>      | 5.025,60            | 5.009,71   | 5.290,98   | 5.273,90   | 5.257,33   |
| <b>Punto de Equilibrio en Volumen de Ventas</b> | 301.536,10          | 300.582,89 | 317.458,80 | 316.433,73 | 315.440,02 |

### 11.6.2 Indicadores Financieros (VAN, TIR, B/C, PRI)

Se procedió a evaluar los flujos de caja del proyecto (considerando ingresos menos costos, impuestos, y servicio de deuda) para obtener los indicadores de rentabilidad de la inversión. A continuación, se resumen los resultados principales:

- Valor Actual Neto (VAN).- resultó positivo en Bs 159.570,34 al descontar los flujos con tasa 10%. Un VAN > 0 indica que el proyecto *crea valor* y que los retornos exceden el costo del capital. En términos prácticos, este VAN significa que, una vez cubiertos todos los costos operativos, financieros y la recuperación de la inversión inicial, quedará un excedente neto de Bs 160 mil en valor presente, incrementando el patrimonio del inversionista. Es señal de viabilidad financiera sólida.
- Tasa Interna de Retorno (TIR).- se calculó en 21,75%. Esta es la tasa de descuento que anularía el VAN, y representa la rentabilidad efectiva del proyecto. Una TIR del 21,75% es bastante atractiva, pues más que duplica la tasa de descuento asumida (10%). También supera significativamente tasas de interés bancarias y la inflación, implicando que el negocio genera un rendimiento anual compuesto del 22% sobre el capital invertido. Este valor demuestra la alta rentabilidad del proyecto en comparación con otras alternativas de inversión de similar riesgo.
- Relación Beneficio/Costo (B/C).- fue de 1,26. Este indicador significa que por cada Bs 1,00 invertido, se obtendrá Bs 1,26 de valor presente de beneficios. Como es >1, confirma que los beneficios netos esperados superan a los costos. Un B/C de 1,26 se

considera muy bueno en proyectos privados; indica un margen holgado de ganancia neta.

Tabla 15.  
*Indicadores financieros.*

| <b>INDICADORES</b>                    | <b>TOTALES</b> |
|---------------------------------------|----------------|
| <b>Valor Actual Neto (VAN)</b>        | 159.570,34     |
| <b>Tasa Interna de Retorno (TIR)</b>  | 21,75%         |
| <b>Relación Beneficio/Costo (B/C)</b> | 1,26           |

En conjunto, estos indicadores pintan un panorama financiero favorable y prometedor para El Palacio Gómez. El VAN positivo confirma la creación de valor, la TIR (21,75%) demuestra una rentabilidad atractiva que supera ampliamente la tasa de corte, la relación B/C > 1 ratifica que los ingresos presentes exceden los egresos, y un payback de 4 años indica un retorno de inversión en el mediano plazo aceptable. En palabras del documento base, *“los resultados indican una viabilidad financiera sólida, con un VAN positivo y un período de recuperación de la inversión razonable, lo que respalda la factibilidad económica del proyecto”*.

## SUPUESTOS Y ESCENARIOS

Si bien las proyecciones se han hecho con supuestos conservadores, es pertinente analizar cómo cambiaría la rentabilidad del proyecto ante variaciones en las principales variables de riesgo. Se identificaron cuatro factores críticos que podrían fluctuar en la realidad y afectar los flujos: precio de venta, cantidad vendida (demanda), costo variable (especialmente precio de compra de la carne) y costo fijo. Para cada uno de estos, se evaluó el impacto en el VAN al alterarlos en distintos porcentajes (+/- 10%, +/- 20%, +/- 30%, manteniendo las demás constantes).

Los resultados del análisis de sensibilidad indican que el proyecto es más sensible a cambios en los precios de venta y en el volumen de ventas, y relativamente menos sensible a variaciones en costos.

### 12.1. Escenario 1

Una disminución del 10% en el precio de venta (tener que bajar precios por competencia) reduce el VAN considerablemente pero aún se mantiene positivo (VAN  $\approx$  +Bs 94.500). Sin embargo, una caída del 15% en precios ya volvería el VAN ligeramente negativo (-Bs 137.600), lo que sugiere que el margen comercial es robusto hasta cierto punto, pero no soportaría reducciones muy drásticas de precio. Similar efecto tiene una baja del 10% en la cantidad vendida: el VAN permanece positivo y significativo, mas con una caída del 15% en volumen el VAN -Bs 137.600 igualmente. Es decir, el proyecto necesita retener al menos 85-90% de las ventas previstas o mantener precios sin caídas mayores al 10% para conservar la rentabilidad esperada. Afortunadamente, dado el amplio margen sobre el punto de equilibrio (ventas esperadas son  $>2$  veces el BEP), estas variaciones moderadas serían manejables, pero pérdidas de mercado muy severas comprometerían la viabilidad.

### 12.2. Escenario 2

Por otro lado, el incremento en costos variables (p.ej., que suba el precio de compra de la carne) afecta en sentido inverso. Una *reducción* del 20% en costo variable (carne más barata de lo previsto) mejora enormemente el VAN (lo llevaría por encima de Bs 1,14 MM), mientras que un *aumento* del 20% en costo variable (de Bs 30 a Bs 36/kg promedio) reduciría el VAN, pero

aun así el VAN seguiría positivo (no visto en la tabla parcialmente, pero se puede extrapolar que un +10% costo variable probablemente arroje VAN apenas menor a base). Esto indica que el proyecto tiene cierto colchón ante incrementos moderados de costos de insumos; podría trasladar en parte esas alzas al precio final (dado que ofrecemos valor agregado y hay disposición a pagar por calidad).

### 12.3. Escenario 3

Las variaciones en costos fijos (ej. gastos operativos imprevistos mayores, o ahorro en gastos) tienen el efecto más acotado porcentualmente, dado que los costos fijos son una porción menor del flujo. Una reducción del 10% en costos fijos eleva el VAN a Bs 605.000, mientras un aumento del 10% lo disminuye a Bs 506.000 (tabla fragmentada) – de hecho, en la tabla base, con 100% costos fijos se tenía VAN base 556k, 90% de costos fijos sube VAN a 605. Esto muestra que incluso si se dieran gastos fijos adicionales (algún salario extra, o servicios más caros) el proyecto podría absorberlos sin perder viabilidad, aunque obviamente reduciendo su VAN.

Tabla 16.  
*Supuestos y escenarios.*

| Variable evaluada | Escenario | Impacto estimado en VAN                  | Conclusión  |
|-------------------|-----------|--|---|
| Precio de venta   | -10%      | VAN = +Bs 94.500                         | Proyecto aún rentable, pero con margen reducido                       |
|                   | -15%      | VAN = -Bs 137.600                        | Rentabilidad negativa, no sostenible a largo plazo                    |
| Volumen de ventas | -10%      | VAN positivo                             | Rentabilidad aceptable, pero con atención a la captación de clientes  |
|                   | -15%      | VAN = -Bs 137.600                        | Pérdida, se requiere conservar al menos 85–90% de volumen proyectado  |
| Costo variable    | -20%      | VAN > Bs 1.140.000                       | Aumento significativo en rentabilidad                                 |
|                   | +20%      | VAN se reduce, pero se mantiene positivo | Rentabilidad afectada, pero aún viable si se traslada parte al precio |
| Costo fijo        | -10%      | VAN = Bs 605.000                         | Mejora leve, muestra que hay margen en gastos operativos              |
|                   | +10%      | VAN = Bs 506.000                         | Rentabilidad reducida, pero aún sostenible                            |

En definitiva, el análisis financiero desarrollado sustenta que El Palacio Gómez tiene fundamentos económicos sólidos. La combinación de inversión inicial optimizada, costos

operativos manejables, una demanda comprobada y una estrategia comercial integral se traducen en un emprendimiento rentable. Se recomienda, por último, monitorear periódicamente los indicadores financieros reales vs. proyectados una vez iniciado el negocio, y actualizar este análisis ante cambios significativos del entorno (precios de la carne, nuevas carnicerías competidoras, etc.), para asegurar la sostenibilidad a largo plazo del proyecto. Los resultados aquí obtenidos (VAN, TIR, punto de equilibrio) brindan un margen de confianza, pero la gestión diaria y las decisiones estratégicas futuras serán las que consoliden el éxito financiero de El Palacio Gómez en los años venideros.

## CAPITULO IV

### ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA LEGAL

La organización administrativa legal constituye un componente esencial dentro del proceso de formalización y sostenibilidad de cualquier emprendimiento, ya que establece el marco normativo bajo el cual operará la unidad económica, garantizando el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes a nivel municipal, departamental y nacional. En el caso específico de El Palacio Gómez, una carnicería integral especializada en productos, insumos y equipos para churrascos, ubicada en la localidad de Puerto Rico, Pando, este capítulo detalla los pasos necesarios para su constitución formal y operativa en el marco jurídico boliviano.

El presente apartado abarca los aspectos clave vinculados a la personería jurídica del emprendimiento, los requisitos para el registro legal ante las instancias correspondientes, la obtención de la licencia de funcionamiento municipal, así como los procedimientos técnico-administrativos que permitirán una gestión eficiente y conforme a la normativa vigente. Estos procesos no solo son indispensables para acceder a beneficios fiscales, financieros y comerciales, sino que también otorgan legitimidad al negocio frente a proveedores, clientes, instituciones financieras y autoridades reguladoras.

La formalización legal permite al emprendimiento gozar de derechos reconocidos por el Estado, acceder a créditos, participar en licitaciones y operar de manera transparente. Asimismo, define las obligaciones administrativas que deben cumplirse periódicamente, como el pago de tributos, la afiliación del personal a la seguridad social y el mantenimiento de registros contables. Por ello, se abordará de forma estructurada cada uno de los requisitos legales, procedimientos técnicos y estructuras organizacionales necesarias para que El Palacio Gómez inicie y mantenga sus operaciones dentro de la legalidad y con eficiencia administrativa.

#### **13.1. Personería Jurídica**

El Palacio Gómez adoptará la forma legal de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), conforme a lo establecido en el Código de Comercio boliviano. Esta figura jurídica

resulta adecuada para emprendimientos de pequeña y mediana escala, ya que permite una estructura societaria flexible, una administración simplificada y una responsabilidad limitada al capital aportado por los socios.

La elección de esta forma societaria responde a la necesidad de otorgar al negocio una personería jurídica propia, distinta de la de sus socios, lo cual le permitirá celebrar contratos, adquirir bienes, contraer obligaciones y comparecer ante autoridades administrativas y judiciales en su propio nombre. Esta independencia jurídica también proporciona mayor seguridad a los inversionistas, proveedores y clientes, al establecer que los socios no responderán con su patrimonio personal por las deudas de la empresa, salvo en casos expresamente previstos por la ley.

La constitución como SRL requerirá la redacción de una escritura pública de constitución social, que deberá incluir el objeto social, el capital social, la distribución de cuotas, la designación del representante legal y los órganos de administración. Posteriormente, dicha escritura será inscrita en el Registro de Comercio a través del Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC), otorgando así plena legalidad a la empresa como sujeto de derecho.

### **13.2. Registro Legal**

Con base en la definición del tipo societario que adoptará la empresa, se vuelve necesario avanzar en el cumplimiento de los trámites requeridos para su inscripción en el Registro Plurinacional de Comercio (SEPREC). A partir de un análisis de los procedimientos establecidos por esta entidad, se ha verificado que el proceso de registro contempla una secuencia de etapas obligatorias que pueden realizarse tanto a través de su plataforma digital como de manera presencial. A continuación, se describen los pasos correspondientes.

- a) **REQUISITOS DE FORMA PRESENCIAL:**
  - 1) Formulario web de Solicitud de Inscripción con carácter de declaración jurada, debidamente llenado por el representante legal y con aprobación vía ciudadanía digital.
  - 2) Testimonio de escritura pública de constitución social, en original o fotocopia legalizada legible. El mencionado instrumento debe contener los aspectos

previstos en el Art. 127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario respectivo establecidas en el mismo cuerpo normativo.

3) Cancelar el costo para Publicación in extenso del testimonio de constitución en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio

4) Testimonio de poder del representante legal original o fotocopia legalizada legible, para el caso en el que la escritura pública de constitución no determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea. Si el representante legal es extranjero, al momento de llenar el formulario web de solicitud de inscripción, cargar en formato PDF el documento que acredite la radicatoria en el país (únicamente para verificación), debiendo constar en el mismo alternativamente: visa de objeto determinado, permanencia temporal de un año, permanencia temporal de dos años, visa múltiple o permanencia indefinida, acompañando una fotocopia simple de dicho documento firmada por el titular. En su caso, puede también cargar en formato PDF certificación extendida por la Autoridad Migratoria Nacional.

5) En caso de ser sociedad regulada por Ley, al momento de llenar el formulario web de solicitud de inscripción, cargar en formato PDF la autorización emitida por el ente regulador.

b) **REQUISITOS TRÁMITE VIRTUAL:**

1) Formulario web de Solicitud de Inscripción con carácter de declaración jurada, debidamente llenado por el representante legal y con aprobación vía ciudadanía digital.

2) Cargar en formato PDF el Testimonio de escritura pública de constitución social con firma digital del Notario de Fe Pública. El mencionado instrumento debe contener los aspectos previstos en el Art. 127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario respectivo establecidas en el mismo cuerpo normativo.

3) Cancelar el costo para Publicación in extenso del testimonio de constitución en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio.

4) Cargar en formato PDF Testimonio de poder del representante legal con firma digital del Notario de Fe Pública, para el caso en el que la escritura pública de

constitución no determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea. Si el representante legal es extranjero, al momento de llenar el formulario web de solicitud de inscripción, cargar en formato PDF el documento que acredite la radicatoria en el país (únicamente para verificación), debiendo constar en el mismo alternativamente: visa de objeto determinado, permanencia temporal de un año, permanencia temporal de dos años, visa múltiple o permanencia indefinida, acompañando una fotocopia simple de dicho documento firmada por el titular. En su caso, puede también cargar en formato PDF certificación extendida por la Autoridad Migratoria Nacional.

5) En caso de ser sociedad regulada por Ley, a momento de llenar el formulario web de solicitud de inscripción, cargar en formato PDF de la autorización emitida por el ente regulador.

### **13.2.1. Licencia de funcionamiento municipal**

Del mismo modo en que el SEPREC otorga la autorización para que una empresa pueda operar legalmente en todo el territorio nacional, es igualmente necesario tramitar la licencia de funcionamiento ante el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico, considerando que la empresa estará ubicada en esta jurisdicción. Para acceder a dicha autorización municipal, es preciso cumplir con los siguientes procedimientos administrativos.

- 1) Carta de solicitud dirigida a (Honorable alcalde Yordy Enrique Leverenz López)
- 2) Fotocopia de cedula de identidad (vigente)
- 3) Fotocopia de boleta de energía eléctrica/o agua potable (ultimo pago actual)
- 4) Fotocopia de planos y croquis de ubicación del negoció/domicilio
- 5) Superficie que ocupara el tamaño del negocio
- 6) Depósito Bancario al N de cuenta 1-7019628 Banco Unión
- 7) Consultar monto tributario
- 8) Presentar todos los documentos en dos folders amarillos

### **13.3. Procedimientos técnicos – administrativo**

La implementación de procedimientos internos es fundamental para garantizar la eficiencia operativa, el control administrativo y el cumplimiento de estándares mínimos de calidad e higiene en una empresa del rubro cárnico. En este sector, resulta imprescindible cumplir con las regulaciones sanitarias establecidas por las autoridades (el SEDES en Bolivia) en cuanto a manipulación de alimentos, higiene del local y protección de los consumidores

Asimismo, contar con un adecuado sistema de control interno permite evitar riesgos operativos y financieros, a la vez que proporciona información confiable para la toma de decisiones y asegura el cumplimiento de la normativa legal vigente, independientemente del tamaño o actividad del negocio

La carnicería integral “El Palacio Gómez”, ubicada en Puerto Rico (Pando), organizará sus operaciones en cuatro áreas principales: producción, ventas, logística y administración. Cada una de estas áreas dispone de protocolos internos que buscan coordinar eficientemente sus tareas y mantener un flujo de trabajo ordenado. El negocio utilizará hojas de cálculo (p. ej., Microsoft Excel) como su principal herramienta de gestión para registrar datos y hacer seguimiento de sus actividades, lo cual facilita la organización de la información. Este enfoque basado en spreadsheets permite manejar de forma sencilla los distintos procesos administrativos y técnicos, aunque exige disciplina para mantener los datos actualizados y asegurar su confiabilidad.

#### **13.3.1. Procedimientos administrativos**

En el ámbito administrativo, El Palacio Gómez ha establecido una serie de procedimientos clave orientados a garantizar un sólido control interno y una gestión eficiente del negocio. Dichos procedimientos abarcan:

- **Registro y control de compras a proveedores.-** Se lleva un registro detallado de cada compra de materia prima (canales de res, cerdo, pollo u otros productos cárnicos) e insumos realizado a los proveedores. Este registro, mantenido en una hoja de cálculo, incluye la fecha, el proveedor, la descripción y cantidad de productos adquiridos, precios

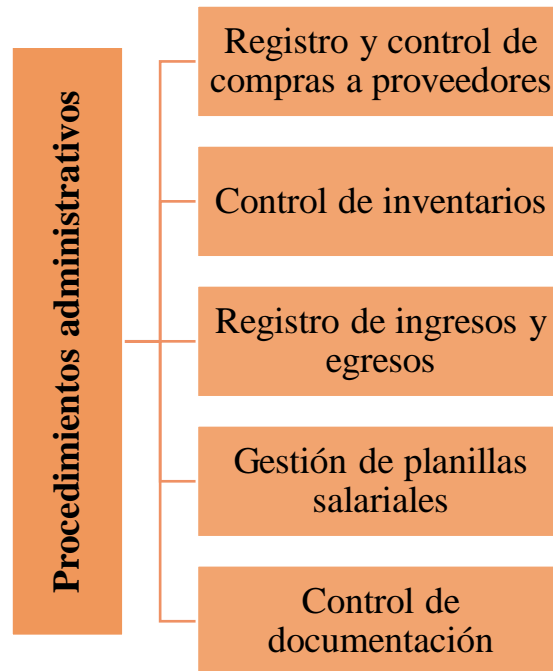
unitarios y totales, y cualquier observación relevante (como lotes o calidad de la carne recibida). Este procedimiento permite verificar que los pedidos se reciban correctamente, controlar los costos de materia prima y tener un historial para gestionar pagos a proveedores y condiciones de compra. Además, llevar un control ordenado de las compras ayuda a la empresa a programar sus aprovisionamientos y evitar faltantes de stock en la producción.

- **Control de inventarios (productos e insumos).**- La carnicería implementa un control de inventario periódico tanto de los productos cárnicos disponibles para la venta (cortes de carne, embutidos, carne procesada) como de los insumos y suministros necesarios (envases, condimentos, materiales de limpieza, etc.). Mediante hojas de cálculo de inventario, se registran las entradas y salidas de mercancía diariamente, ajustando las existencias en almacenes y cámaras de frío. Este procedimiento permite conocer en todo momento el nivel de stock, detectar mermas o pérdidas (debido a caducidad o deshidratación de la carne) y facilitar la toma de decisiones sobre reposición de productos. Un buen control de inventarios asegura que siempre haya suficiente producto para atender la demanda, sin acumular excedentes que puedan estropearse, contribuyendo así a la eficiencia operativa y financiera del negocio.
- **Registro de ingresos y egresos (flujo de caja diario).**- En la gestión financiera diaria, se realiza un registro minucioso de todos los ingresos y egresos de efectivo de la caja de la carnicería. Cada día, al cierre de operaciones, se actualiza una hoja de cálculo de flujo de caja con las ventas del día (ingresos por ventas al público, entregas a domicilio, etc.) y con los gastos o pagos efectuados (compra de insumos menores, pago a proveedores en efectivo, sueldos diarios si aplica, gastos operativos varios). Este procedimiento permite llevar un control claro del efectivo disponible y del resultado diario (superávit o déficit de caja), facilitando la detección de cualquier irregularidad o diferencia en caja a tiempo. Asimismo, el registro diario de ingresos y egresos sirve de base para elaborar reportes financieros periódicos, proyectar el flujo de efectivo a corto plazo y tomar decisiones informadas sobre manejo de fondos (decidir reinvertir en más stock o reservar para gastos fijos).
- **Gestión de planillas salariales y beneficios sociales.**- En el área administrativa-laboral, se establece el procedimiento de elaborar mensualmente la planilla de sueldos del

personal, cumpliendo con la normativa laboral vigente. La empresa calcula los salarios de sus empleados de acuerdo con sus cargos y horas de trabajo, incluyendo los aportes a la seguridad social y fondos de pensiones, así como las retenciones de ley (impuestos o aportes laborales). Adicionalmente, se controla el pago oportuno de los beneficios sociales correspondientes: el aguinaldo (bono anual), primas, vacaciones, y cualquier otro beneficio exigido por ley. Toda esta información se administra mediante hojas de cálculo o formatos preestablecidos, lo que permite documentar los montos pagados a cada trabajador y las obligaciones patronales. Un manejo ordenado de las planillas salariales garantiza que el personal reciba sus remuneraciones correctamente y que el negocio cumpla con sus obligaciones laborales, evitando sanciones o atrasos que puedan afectar la motivación del personal.

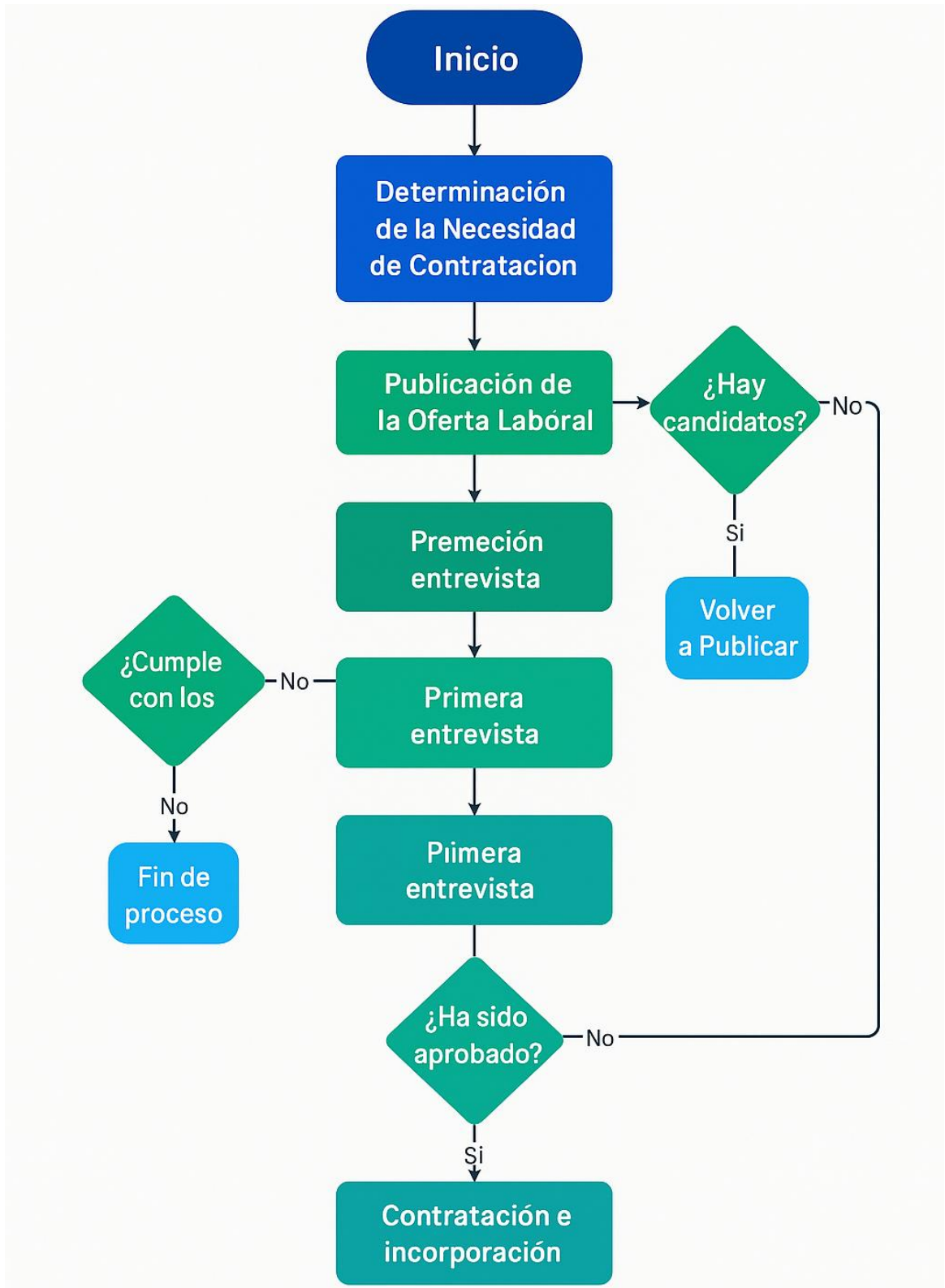
- **Control de documentación legal y reportes tributarios.**- Para asegurar la **formalidad** y cumplimiento legal, la administración implementa procedimientos de control documental y tributario. Esto implica mantener al día todos los documentos legales de la carnicería, tales como la licencia de funcionamiento municipal, registros o permisos sanitarios (emitidos por instancias como SENASAG o el SEDES), certificaciones y contratos relevantes. Se lleva un archivo (físico y digital) organizado con dichos documentos, verificando sus fechas de vigencia y gestionando renovaciones con anticipación. Igualmente, se preparan y presentan puntualmente los reportes tributarios obligatorios ante las autoridades fiscales: las declaraciones impositivas mensuales o trimestrales según el régimen tributario aplicable (IVA, IT, u otros impuestos vigentes). Empleando hojas de cálculo para resumir ventas, compras y montos de impuestos a pagar, el negocio puede generar con precisión la información necesaria para sus declaraciones. Este procedimiento administrativo asegura el cumplimiento de las obligaciones fiscales y evita multas, a la vez que mantiene un historial transparente de la situación legal-contable de la empresa.

Figura 18.  
*Diagrama de procesos administrativos*



Adicionalmente, se propone un diagrama de flujo que presenta los pasos que la empresa tomará a la hora de llevar a cabo la contratación del personal inicial, o en caso de que fuera necesario remplazar a un personal existente.

Figura 19.  
Diagrama de contratación



### 13.3.2. Procedimientos técnicos

En cuanto a las operaciones técnicas del negocio, El Palacio Gómez define procedimientos estandarizados que garantizan la calidad de los productos cárnicos, la seguridad alimentaria y la eficiencia en la atención al cliente. Entre los principales procedimientos técnicos a implementar, se encuentran:

- **Recepción e inspección de materia prima.**- Cada vez que llega un nuevo lote de carne o productos cárnicos desde los proveedores (reses faenadas, porcinos, pollo, u otras carnes), el personal de producción realiza un procedimiento riguroso de recepción e inspección. Esto incluye verificar que la entrega coincida con la orden de compra en términos de cantidad (peso de la canal o piezas entregadas) y calidad del producto. Se inspecciona la materia prima visualmente y, de ser posible, mediante mediciones de temperatura interna para asegurarse de que llega en condiciones óptimas y dentro de la cadena de frío. También se revisa la frescura, color, olor y estado higiénico de la carne; cualquier indicio de contaminación o descomposición resulta en el rechazo de la partida o en observaciones registradas. Este procedimiento de inspección garantiza que solo se utilice materia prima de calidad apropiada para la venta, protegiendo así la salud de los consumidores y la reputación del negocio. Adicionalmente, se documenta en una hoja de control la procedencia de la carne, el proveedor, fecha de recepción y resultados de la inspección, lo cual contribuye a la trazabilidad del producto en caso de necesitarse referencias posteriores.
- **Procesamiento, corte y empaque de la carne.**- Una vez aprobada la materia prima, se lleva a cabo el procesamiento interno según los estándares del negocio. Los operarios de la carnicería proceden al despiece y corte de las canales en los diferentes tipos de cortes que se ofrecerán a la clientela (ejemplos: lomo, costilla, pulpa, filetes, etc., en el caso de res; o chuletas, tocino, pierna en el caso de cerdo). Este proceso se realiza siguiendo técnicas adecuadas para maximizar el rendimiento de la carne y minimizar desperdicios, siempre utilizando utensilios bien afilados y limpios. Si el negocio elabora productos derivados (como embutidos, carne molida, chorizos), se sigue un procedimiento específico: para la molienda y mezcla de carne con condimentos en condiciones higiénicas controladas. Tras el corte o elaboración, el empaque de la carne se efectúa de

manera inmediata para proteger el producto: se utilizan materiales aptos para alimentos (bolsas o envolturas plásticas de grado alimenticio, papel encerado, o bandejas con film) asegurando un empaque adecuado. De ser posible, el negocio podría emplear embalaje al vacío para prolongar la vida útil de ciertos cortes. Cada empaque se etiqueta o identifica con el tipo de producto y fecha de procesamiento, facilitando así la rotación del stock (“primero en entrar, primero en salir”). Este procedimiento técnico garantiza que la carne ofrecida al público conserve su frescura y calidad organoléptica, presentándose de forma atractiva y cumpliendo con las normas de inocuidad alimentaria.

- **Conservación y cadena de frío.**- Mantener la cadena de frío en todo momento es crítico en el rubro cárnico, ya que de ello depende la inocuidad y calidad de la carne hasta el momento de la venta. La carnicería cuenta con equipos de refrigeración (cámaras frigoríficas, congeladores y vitrinas refrigeradas) donde se almacenan los productos a temperaturas adecuadas. Inmediatamente después del procesamiento y empaque, cada producto cárnico se coloca en las unidades de frío correspondientes: carnes frescas en refrigeración (aproximadamente entre 0°C y 4°C) y productos que deban conservarse por más tiempo a temperaturas de congelación (por debajo de -18°C, en caso de almacenar carne congelada). El personal controla diariamente la temperatura de los equipos y el estado de los productos, registrando estas mediciones en un cuadro de control. Este procedimiento evita la ruptura de la cadena de frío durante la almacenación interna. Del mismo modo, si se realizan entregas o transporte de carne (área de logística), se utilizan contenedores isotérmicos o vehículos acondicionados para mantener la temperatura adecuada en el traslado. Cabe destacar que la cadena de frío es considerada uno de los procedimientos más importantes en la producción, distribución y venta de productos cárnicos, ya que consiste en mantener los alimentos a temperaturas controladas en todo el proceso de producción, transporte y comercialización. Gracias a ello, los productos se mantienen frescos y seguros hasta llegar al consumidor final. Mediante este riguroso control de conservación, El Palacio Gómez asegura que sus carnes conserven la calidad nutritiva y organoléptica, y previene riesgos sanitarios asociados a la proliferación bacteriana.
- **Atención al cliente y despacho.**- En la zona de ventas, el personal sigue procedimientos orientados a brindar una atención al cliente eficiente, personalizada y segura. Cuando un

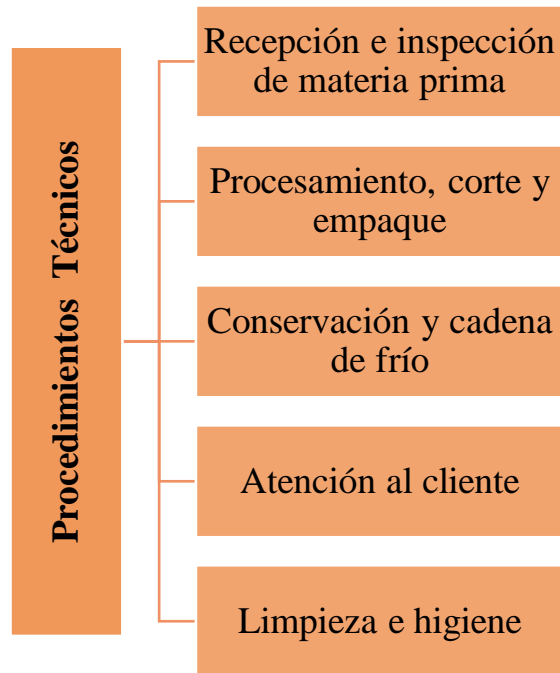
cliente solicita un producto, se realiza el despacho siguiendo pasos ordenados: primero se selecciona la pieza o corte requerido, evitando el contacto directo de las manos con la carne (usando pinzas, guantes limpios o papel protector para manipularla). Luego se pesa la mercancía en una balanza calibrada para asegurar que el cliente paga exactamente por el peso entregado. El precio se calcula según la tarifa vigente por kilogramo y se informa claramente al comprador. Antes de entregar el producto, este es envuelto o empacado adecuadamente (en papel especial para carne o bolsa sellada), garantizando la higiene y evitando derrames. Como parte de la atención, el personal también informa al cliente sobre las características del producto cuando es requerido, el tipo de corte, su procedencia, consejos de conservación y fecha estimada de caducidad si aplica, cumpliendo así con las prácticas de transparencia hacia el consumidor. Si el negocio ofrece servicio a domicilio, existe un procedimiento análogo donde se prepara el pedido asegurando la cadena de frío hasta la entrega. En todos los casos, se procura un trato amable y profesional, resolviendo las dudas del cliente y atendiendo solicitudes específicas (como cortes de cierto grosor, porciones especiales o recomendaciones de cocción). Este procedimiento de atención y despacho no solo busca la satisfacción del cliente, sino que también mantiene estándares de higiene y calidad en el último eslabón del servicio, reforzando la confianza del público en la carnicería.

- **Limpieza e higiene del área de trabajo y utensilios.**- Dada la naturaleza sensible de los alimentos cárnicos, El Palacio Gómez aplica estrictos procedimientos de limpieza e higiene en todas sus áreas de trabajo. Al finalizar cada jornada (y de forma continua durante el día), se realiza una limpieza profunda de las superficies, equipos y utensilios utilizados. Esto incluye el lavado y desinfección de mesas de corte, tablas, cuchillos, sierras, máquinas molidoras, ganchos, balanzas y demás herramientas que hayan estado en contacto con la carne. Se utilizan detergentes y desinfectantes de grado alimentario, asegurando eliminar residuos orgánicos y microorganismos. Los pisos y paredes de la zona de producción y venta se limpian con agua y solución desinfectante para evitar la acumulación de grasa o sangre, manteniendo el local en condiciones sanitarias óptimas. Asimismo, el personal sigue normas de higiene personal: uso de indumentaria adecuada (delantales, cofias, guantes), lavado frecuente de manos y uso de tapabocas cuando corresponde, para minimizar cualquier riesgo de contaminación de los productos. La

importancia de mantener la carnicería en condiciones impecables de limpieza y orden es subrayada por las normas sanitarias vigentes. También se contempla un control de plagas preventivo: el local dispone de mallas o dispositivos para impedir el ingreso de insectos o roedores, y se lleva un plan de fumigación periódica con empresas certificadas, de modo de garantizar un entorno libre de plagas. Todos estos procedimientos de higiene aseguran un ambiente seguro y saludable tanto para los trabajadores como para los clientes, y son indispensables para cumplir con los estándares sanitarios exigidos por las autoridades (SEDES/SENASAG). De hecho, se recomienda que la carnicería cuente con un plan de control de calidad integral para verificar que, en cada etapa, desde la recepción de la carne hasta la venta al público, se estén cumpliendo los estándares sanitarios oficiales. La adhesión estricta a estos protocolos de limpieza y sanitización permite prevenir la contaminación cruzada, preservar la calidad de los productos cárnicos y proyectar una imagen de profesionalismo y confianza ante la clientela.

Cada uno de estos procedimientos técnicos se documenta cuando corresponde (en registros de limpieza, listas de chequeo de recepción, etc.) y forma parte de la cultura operativa de Gómez. En conjunto, los procedimientos técnicos y administrativos descritos sientan las bases para que la carnicería opere de manera eficiente, cumpla con la normativa vigente en materia de inocuidad alimentaria y administración, y brinde productos de calidad garantizada a sus clientes. Al mantener una disciplina en su aplicación, la empresa no solo optimiza su desempeño diario, sino que también crea un entorno de trabajo ordenado y seguro, posicionándose competitivamente en el mercado local de productos cárnicos.

Figura 20.  
*Diagrama de procesos técnicos*



## **CAPITULO V**

### **14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente capítulo integra una síntesis de los hallazgos más relevantes obtenidos a lo largo del desarrollo del proyecto, así como las lecciones derivadas del análisis técnico, comercial, organizacional y financiero. Las conclusiones permiten valorar de forma integral la factibilidad, rentabilidad y proyección del negocio, identificando fortalezas y aspectos que requieren especial atención. A partir de estos elementos, se plantean recomendaciones concretas orientadas a optimizar la gestión, minimizar posibles contingencias y aprovechar las oportunidades existentes en el entorno. Estas directrices resultan fundamentales para respaldar futuras decisiones estratégicas y garantizar la consolidación sostenida del emprendimiento en el tiempo.

#### **14.1. Conclusiones**

- En relación con el análisis del mercado local, se concluye que existe una demanda insatisfecha de productos cárnicos de alta calidad y servicios integrales asociados a la preparación de churrascos en la localidad de Puerto Rico, Pando. El proyecto identificó que gran parte de la población tiene hábitos de consumo orientados al consumo de carne de res, y valora positivamente la posibilidad de acceder, en un solo punto de venta, tanto a los cortes específicos como a los insumos y utensilios necesarios para organizar este tipo de actividades sociales. Esta necesidad del consumidor no ha sido plenamente atendida por las carnicerías tradicionales, lo que representa una oportunidad competitiva para el presente emprendimiento.

- Desde el punto de vista técnico-operativo, se definieron con claridad los procesos productivos, administrativos y logísticos que permitirán a la empresa operar de manera eficiente. El modelo propuesto prioriza la calidad del producto, la higiene en la manipulación de alimentos y la atención personalizada al cliente, mediante la implementación de procedimientos técnicos estandarizados. Además, la organización interna, con funciones distribuidas entre las áreas de producción, ventas, logística y administración, permitirá una operación dinámica, adaptable y controlada, aun en

escenarios de crecimiento. El uso de herramientas básicas de gestión, como hojas de cálculo para inventario, control de caja y seguimiento de proveedores, resulta suficiente en esta etapa inicial, garantizando una administración ordenada y coherente con la dimensión del negocio.

- Respecto a la formalización legal, se estableció una estructura jurídica adecuada, optando por la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), la cual ofrece flexibilidad operativa y protección patrimonial. Se contemplaron además todos los trámites necesarios para su constitución legal y el funcionamiento formal dentro del marco normativo vigente, tanto a nivel nacional como municipal. Este cumplimiento normativo permite proyectar al emprendimiento como una empresa seria, confiable y con posibilidades de crecimiento futuro.

- En términos financieros, el proyecto demuestra viabilidad económica y rentabilidad positiva. El flujo de caja proyectado muestra resultados alentadores desde el segundo año, y el análisis de indicadores financieros refleja un Valor Actual Neto (VAN) favorable de Bs. 159.570,34, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 21,75% superior al costo de capital y un Punto de Equilibrio alcanzable dentro de los primeros años de operación. Estos resultados se sostienen incluso en escenarios moderadamente adversos, lo que se evidencia en el análisis de sensibilidad realizado. La inversión inicial es razonable y adecuada a la capacidad instalada y al nivel de ventas esperado. En conjunto, el estudio respalda la factibilidad del proyecto y su potencial de consolidarse como un negocio rentable, sostenible y con impacto positivo en la economía local de Puerto Rico, Pando.

## **14.2. Recomendaciones**

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación y considerando los resultados del estudio de mercado, técnico, organizacional y financiero, se identifican las siguientes recomendaciones que pueden contribuir a optimizar la implementación y sostenibilidad de la carnicería integral El Palacio Gómez. Estas sugerencias están orientadas a mejorar la eficiencia operativa, reducir riesgos y fortalecer la posición competitiva del negocio en el mercado local.

- Se sugiere proceder con la implementación del proyecto, ya que el estudio de mercado evidencia una demanda significativa de productos cárnicos especializados y complementos para churrascos en Puerto Rico. Esta oportunidad, sumada a la escasa competencia directa en el segmento integral, representa una ventaja competitiva que la empresa puede capitalizar desde su inicio.

- Es fundamental implementar un sistema riguroso de control de inventarios, tanto para productos cárnicos como para insumos complementarios (bandejas, salsas, carbón, condimentos). El uso disciplinado de hojas de cálculo y formatos preestablecidos permitirá evitar pérdidas por vencimientos o sobrantes, así como tomar decisiones oportunas de reposición.

- Para fortalecer la cadena de suministro, se recomienda establecer convenios estables con proveedores confiables de carne a gancho y otros insumos, priorizando acuerdos que garanticen calidad, precio competitivo y entrega puntual. Además, es conveniente explorar alternativas locales y regionales que puedan ofrecer mejores condiciones logísticas.

- En el aspecto operativo, se aconseja mantener actualizados los procedimientos técnicos y administrativos, estandarizando la recepción, corte, conservación y despacho de la carne, así como la limpieza e higiene del establecimiento. La adhesión a estos protocolos garantizará calidad constante del producto y cumplimiento de las normas sanitarias, fortaleciendo la confianza del cliente.

- Se recomienda capacitar al personal en atención al cliente y manipulación de alimentos, a fin de ofrecer un servicio diferenciador que combine seguridad alimentaria, eficiencia operativa y experiencia positiva de compra. Esta capacitación también deberá abarcar aspectos administrativos básicos, como el manejo de inventarios y caja diaria.

- Considerando las proyecciones de crecimiento, se sugiere incorporar gradualmente nuevas líneas de productos de alto valor agregado (carnes marinadas, combos para eventos, paquetes familiares) y explorar canales alternativos de comercialización, incluyendo redes sociales o plataformas digitales locales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz, R. (2005). *El emprendedor de éxito: Guía de planes de negocios*. McGraw Hill.
- Arnould, E., Price, L., & Zinkhan, G. (2021). *Consumers*. McGraw-Hill Education.
- Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos, 6ed. México DF-México, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 2010
- Bebbington, A. (2007). *Economía y sociedad rural en América Latina*. Fondo de Cultura Económica.
- Campos-Rodríguez, J., Aguayo-Flores, M., Mendoza-Narváez, A., Acosta-Baca, A., & Paucar-Menacho, L. M. (2021). Copoazú (*Theobroma grandiflorum*): Caracterización botánica, composición nutricional, actividad antioxidante y compuestos bioactivos. *Agroindustrial Science*, 11(3), 339-343.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2021). *Corporate social responsibility: A review of the literature and a proposed typology*. *Business and Society Review*, 126(4), 423–452. <https://doi.org/10.1111/basr.12212>
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Christopher, M. (2011). *Logística y gestión de la cadena de suministro* (4ª ed.). Pearson.
- Díaz Fernández, R. (2015). *Sabores del sur: Cultura del asado en América Latina*. Editorial Sudamericana.
- García, J. A. (2018). *Emprendimiento rural: Desafíos y oportunidades en América Latina*. Editorial Universitaria.
- González, L., & Miranda, P. (2022). *Transformación digital del comercio rural: Oportunidades y desafíos para las microempresas en América Latina*. *Revista Latinoamericana de Innovación y Tecnología*, 12(2), 33–48.
- González, N. E. (2012). *La importancia de realizar un plan de negocios*. Obregón, México.

- Heizer, J., & Render, B. (2014). *Principios de administración de operaciones*. Pearson Educación.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Hémonnet-Goujot, A. (2019). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Mankiw, N. G. (2014). *Principios de economía*. Cengage Learning.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Quiroga, M., & López, J. F. (2020). *Misión, visión y valores de una empresa*. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/mision-vision-y-valores-de-una-empresa.html>
- Restrepo, A. M. (2013). *El mercado de la carne: Comercialización y tendencias*. Agropecuaria Latinoamericana.
- Rojas, J. C. (2012). *Sistemas de producción ganadera en el trópico boliviano*. Editorial Agropecuaria Andina.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Administración: Teoría y práctica en la era global*. Pearson Educación.
- Sánchez, M. L. (2017). *Marketing agroalimentario: Estrategias y técnicas de venta*. Editorial Agrícola.
- Sapag, N. (2008). *Evaluación de proyectos: Enfoque práctico*. Pearson Educación.

SEPREC. (2023). *Proceso para la obtención de licencias comerciales*. Recuperado de <https://www.seprec.gob.bo>

Toman, J. A., & Joullié, J. E. (2010). *Sistemas de control de gestión: Una aproximación moderna a la contabilidad gerencial*. Prentice Hall.

Vázquez Barquero, A. (2005). *Desarrollo económico local y descentralización*. Editorial Síntesis.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de servicios*. McGraw-Hill.

# **ANEXOS**

## **Anexo 1: Encuesta para estudio de mercado**

### **Cuestionario de Estudio de Mercado**

Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información para un estudio de mercado sobre la creación de una carnicería integral especializada en productos cárnicos y accesorios para churrascos en la localidad de Puerto Rico, Pando. Su valiosa opinión nos ayudará a comprender mejor las necesidades y preferencias de los consumidores locales, lo que permitirá desarrollar un negocio que ofrezca productos y servicios de alta calidad adaptados a las demandas de la comunidad.

Agradezco sinceramente su participación. La información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines de investigación. Su colaboración es fundamental para el éxito de este estudio.

Por favor, responda las preguntas seleccionando la opción que mejor represente su experiencia y preferencias. La encuesta tomará aproximadamente 10 minutos.

¡Muchas gracias por su tiempo y contribución!

#### **1. ¿Con qué frecuencia consume carne en su hogar?**

- a) Todos los días
- b) Varias veces a la semana
- c) Una vez a la semana
- d) Menos de una vez a la semana

#### **2. ¿Cuántos kilos de carne suele comprar en promedio por semana?**

- a) Menos de 1 kg
- b) Entre 1 kg y 2 kg
- c) Entre 2 kg y 5 kg
- d) Más de 5 kg

**3. ¿Qué tipo de carne compra con mayor regularidad?**

- a) Res
- b) Pollo
- c) Cerdo
- d) Otros

**4. ¿Qué cortes de carne prefiere comprar para churrascos?**

- a) Bife de chorizo
- b) Vacio
- c) Costilla
- d) Picanha

**5. ¿Qué factores considera más importantes al comprar carne?**

- a) Calidad
- b) Precio
- c) Frescura
- d) Origen local

**6. ¿Dónde suele comprar carne para churrascos actualmente?**

- a) Mercados locales
- b) Supermercados
- c) Carnicerías
- d) Otros (especificar)

7. **¿Está satisfecho con la variedad y calidad de carnes disponibles en el mercado local?**

- a) Sí, muy satisfecho
- b) Sí, pero podría mejorar
- c) No, la variedad es limitada
- d) No, la calidad no es suficiente

8. **¿En qué establecimiento compra carne actualmente?**

- a) Mercado
- b) Supermercado
- c) Carnicería
- d) Otro (especificar)

9. **¿Prefiere comprar carne en un establecimiento físico o a domicilio?**

- a) Establecimiento físico
- b) Domicilio
- c) No tengo preferencia

10. **¿Qué tan importante es para usted que el establecimiento esté cerca de su hogar o lugar de trabajo?**

- a) Muy importante
- b) Algo importante
- c) Poco importante
- d) No es importante

11. **¿Con qué frecuencia realiza compras de carne?**

- a) Todos los días

- b) Varias veces a la semana
- c) Una vez a la semana
- d) Menos de una vez a la semana

**12. ¿Qué método de pago prefiere al comprar carne?**

- a) Efectivo
- b) Tarjeta de débito/crédito
- c) Transferencias bancarias
- d) Otros (especificar)

**13. ¿Cómo se entera de las promociones o nuevos productos de carnicerías locales?**

- a) Redes sociales
- b) Folletos
- c) Recomendaciones de conocidos
- d) Otros (especificar)

**14. ¿Qué tipo de promociones le llaman más la atención?**

- a) Descuentos en productos
- b) Ofertas por volumen
- c) Combos para eventos
- d) Productos exclusivos

**15. ¿Le interesaría recibir notificaciones sobre promociones a través de medios digitales?**

- a) Sí, por WhatsApp
- b) Sí, por mensaje de texto
- c) Sí, por redes sociales

- d) No me interesa

**16. ¿Qué tan importante es la frescura y calidad del producto en comparación con el precio?**

- a) Muy importante
- b) Algo importante
- c) Poco importante
- d) No es importante

**17. ¿Preferiría comprar carne proveniente de ganaderías locales de Pando?**

- a) Sí, prefiero productos locales
- b) No, no me importa el origen
- c) Depende del precio
- d) No tengo preferencia

**18. ¿Qué le haría cambiar su lugar habitual de compra de carne?**

- a) Mejor calidad
- b) Mejor precio
- c) Mayor cercanía
- d) Mejores servicios adicionales (asesoría, marinado)

**19. ¿Le interesa la posibilidad de adquirir productos complementarios (carbón, utensilios) en el mismo lugar donde compra carne?**

- a) Sí, definitivamente
- b) Sí, ocasionalmente
- c) No, prefiero comprar solo carne
- d) No me interesa

**20. ¿Estaría dispuesto a pagar un precio premium por productos que mejoren su experiencia de churrasco?**

- a) Sí, siempre que la calidad sea alta
- b) Solo en ocasiones especiales
- c) No, prefiero precios económicos
- d) No me interesa

**21. ¿Considera útil recibir asesoramiento sobre los mejores cortes de carne y su preparación para churrascos?**

- a) Sí, me parece muy útil
- b) Algo útil, dependiendo de la ocasión
- c) No, prefiero elegir por mi cuenta
- d) No me interesa

## Anexo 2: Registro Fotográfico





### Anexo 3: Redes Sociales

| REDES SOCIALES  | LINK  | QR  |
|---|---|---|
|    | <a href="https://wa.me/59169651253">https://wa.me/59169651253</a>   |    |
|    | <a href="http://tiktok.com/@la.casa.del.churr3">http://tiktok.com/@la.casa.<br/>del.churr3</a>  |   |
|  | <a href="https://www.facebook.com/share/153CUHzswM/">https://www.facebook.com/s<br/>hare/153CUHzswM/</a>  |  |
|  | <a href="https://www.instagram.com/elpalaciogomez?igsh=ZDl2ajJpbXJzeGlr">https://www.instagram.com<br/>/elpalaciogomez?igsh=ZDl2<br/>ajJpbXJzeGlr</a> |  |

## Anexo 4: Proformas

batvenca.com/tienda/peso-electronico-con-visor-40kg-roccia



Balanza Electrónica con visor 40 Kg Roccia / Mtd? P022

**\$ 60**

Balanza Electrónica con visor 40 Kg Roccia

Marca: Roccia / Modelo: P022

Cod. PT000614

**Característica**

- Medidas: 36 cm x 38 cm x 14 cm
- Peso del Equipo: 4.5 kg
- Peso Máximo: 40 kg
- Peso Mínimo: 5 g
- Unidad de Peso: kg/lb
- Incluye Batería Recargable

Garantía: 30 días en tienda por defecto de fabricación.

*Nota: El precio no incluye instalación ni asesoría técnica, estos servicios tienen un costo adicional.*

Inicio Tienda Nosotros Multimedia Contacto

Search for products



**Cortadora de Hueso Inox de 1HP Metvisa**

Cortadora de Hueso Inox de 1HP Metvisa.

Estos equipos buscan complementar los diferentes negocios, ya sea para el aumento de la rentabilidad, entregando una fácil y rentable solución para incrementar las ventas o también como equipamiento secundario en procesos Productivos, Transporte y Lavado.

Compare Add to wishlist

**Bs. 7.000.00**

11 People watching this product now!

Categories: Carnicería, Sierras de carne

Share: f

## Exhibidor de Carne Plus

### Exhibidor de Carne Plus.

Estos equipos buscan complementar los diferentes negocios, ya sea para el aumento de la rentabilidad, entregando una fácil y rentable solución para incrementar las ventas o también como equipamiento secundario en procesos Productivos, Transporte y Lavado.

Compare Add to wishlist

**Bs. 5.000.00**

20 People watching this product now!

Categories: Carnicería, Exhibidores

Share: f



### Anexo 5: Planilla de sueldos y salarios

| N° | OCUPACIÓN QUE DESEMPEÑA | SUELDO BASICO    | DIAS PAGADOS  | HORAS/DIA PAGADAS | SALARIO GANADO (A) | DOMINICALES       |                 | BONO FRONTERA (X) | TOTAL GANADO (G)<br>A+B+C+D+E+F+X | APORTES PATRONALES |                    |                |                      | TOTAL APORTES PATRONALES (L) | LÍQUIDO PAGABLE (LL)<br>G-L | LÍQUIDO PAGABLE 12 MESES DE HABERES (M) | AGUINALDO (N)    | LÍQUIDO PAGABLE + AGUINALDO |
|----|-------------------------|------------------|---------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------|----------------|----------------------|------------------------------|-----------------------------|---|------------------|-----------------------------|
|    |                         |                  |               |                   |                    | N° DE DOMINICALES | DOMINICALES (F) |                   |                                   | VIVIENDA 2,00% (H) | SOLIDARIO 3,00 (I) | FCI 1,71 % (J) | S. S. O. 10,00 % (K) |                              |                             |   |                  |                             |
| 1  | Gerente general         | 4.000,00         | 30            | 8                 | 4.000,00           | 4,00              | 533,33          | 800,00            | 5.333,33                          | 106,67             | 160,00             | 91,20          | 533,33               | 891,20                       | 4.442,13                    | 53.305,60                               | 4.000,00         | 57.305,60                   |
| 2  | Ventas                  | 3.500,00         | 30            | 8                 | 3.500,00           | 4,00              | 466,67          | 700,00            | 4.666,67                          | 93,33              | 140,00             | 79,80          | 466,67               | 779,80                       | 3.886,87                    | 46.642,40                               | 3.500,00         | 50.142,40                   |
| 3  | Encargado de Producción | 3.000,00         | 30            | 8                 | 3.000,00           | 4,00              | 400,00          | 600,00            | 4.000,00                          | 80,00              | 120,00             | 68,40          | 400,00               | 668,40                       | 3.331,60                    | 39.979,20                               | 3.000,00         | 42.979,20                   |
|    |                         | <b>10.500,00</b> | <b>180,00</b> | <b>40,00</b>      | <b>10.500,00</b>   | <b>24,00</b>      | <b>1.400,00</b> | <b>2.100,00</b>   | <b>14.000,00</b>                  | <b>280,00</b>      | <b>420,00</b>      | <b>239,40</b>  | <b>1.400,00</b>      | <b>2.339,40</b>              | <b>11.660,60</b>            | <b>139.927,20</b>                       | <b>10.500,00</b> | <b>150.427,20</b>           |