INSTITUTO DE INVESTIGACION CIENTIFICA, CONTABLE Y FINANCIERA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, AUDITORIA SISTEMAS DE CONTROL Y GESTION Y FINANZAS
Universidad Autonoma Gabriel Rene Moreno

XVI FERIA FACULTATIVA

DE EMPRENDEDURISMO INNOVACION Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

GRUPO N°

53

PLAN DE NEGOCIOS (EMPRENDIMIENTO)

NOMBRE DEL TEMA:

ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE MERMELADA DE TOMATE EN SANTA CRUZ DE LA SIERRA

INTEGRANTES:

1. LIJERON MORENO LIZ DANIELA 223169587
2. FLORES BEJARANO DORIS BRICELDA 223006998
3. ZURITA MOLLO ROBERT SIMEON 211107719
4. CARVALLO MONTERO JOSE LUIS 217077609

DOCENTE GUÍA:

VICTOR HUGO TORREZ BRUNO

ORGANIZA:

APOYAN:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO

FACULTAD DE AUDITORÍA FINANCIERA CONTADURÍA PUBLICA

ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE MERMELADA DE TOMATE EN SANTA CRUZ DE LA SIERRA

MATERIA: PREPARACION Y EVALUACION DE PROYECTOS ECO400 -M

NOMBRES Y REGISTRO:

1. LIJERON MORENO LIZ DANIELA 223169587
2. FLORES BEJARANO DORIS BRICELDA 223006998
3. ZURITA MOLLO ROBERT SIMEON 211107719
4. CARVALLO MONTERO JOSE LUIS 217077609

DOCENTE: VICTOR HUGO TORREZ BRUNO

FECHA: 12 DE JUNIO 2026

SANTA CRUZ-BOLIVIA
SEM 1 - 2026

2. AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto. En primer lugar, agradecemos a Dios por brindarnos salud, fortaleza y la oportunidad de desarrollar este emprendimiento.

Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a nuestros docentes y asesores, quienes con sus conocimientos, orientación y valiosos consejos nos guiaron durante cada etapa del trabajo, contribuyendo al desarrollo y fortalecimiento de nuestras ideas.

Finalmente, expresamos nuestro agradecimiento a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, por su esfuerzo, responsabilidad, compromiso y dedicación, que permitieron convertir esta iniciativa en una propuesta con potencial de crecimiento y aporte al desarrollo emprendedor.

3. RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto consiste en la creación de una microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de mermelada artesanal de tomate, un producto innovador que transforma una materia prima tradicional en una alternativa gourmet de alta calidad. La empresa se orienta al sector agroindustrial y busca ofrecer una opción diferente dentro del mercado de conservas, aprovechando los recursos disponibles y promoviendo el valor agregado de la producción local.

El producto principal es una mermelada de tomate elaborada de manera artesanal y 100 % natural, sin colorantes ni conservantes artificiales, envasada en frascos de vidrio de 200 gramos. Para satisfacer diferentes preferencias del consumidor, se ofrecerán tres variedades: mermelada clásica, mermelada con toque de locoto y mermelada con toque de limón. Estas presentaciones están destinadas tanto al consumo cotidiano como al acompañamiento de tablas de quesos, carnes y productos de repostería.

El mercado objetivo está conformado por hombres y mujeres de entre 20 y 55 años de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, pertenecientes a niveles socioeconómicos medio, medio alto y alto, interesados en productos artesanales, saludables y con sabores innovadores. Asimismo, se contempla como clientes potenciales a cafeterías, pastelerías y pequeños negocios gastronómicos que buscan productos diferenciados para complementar sus preparaciones.

La propuesta de valor del emprendimiento se basa en ofrecer una mermelada innovadora con un sabor agridulce exclusivo, elaborada con ingredientes naturales y con una presentación atractiva. Además de brindar una experiencia gastronómica diferente, el producto contribuye al aprovechamiento de la producción agrícola regional y a la reducción del desperdicio de alimentos, generando un impacto positivo tanto económico como ambiental.

La inversión inicial requerida para poner en marcha el negocio asciende a **Bs. 1.014,13**, destinada principalmente a la adquisición de materia prima, envases,

etiquetas y otros elementos necesarios para la producción del primer lote. El proyecto se financiará mediante aportes propios de los socios, mientras que gran parte de los equipos y utensilios serán aportados en calidad de préstamo, permitiendo reducir significativamente los costos iniciales.

En cuanto a la rentabilidad, se proyecta la comercialización de 35 frascos con un precio de venta de Bs. 35 por unidad, generando ingresos estimados de Bs. 1.120,00 y una utilidad neta aproximada de Bs. 105,87. El punto de equilibrio se alcanza con la venta de 32 frascos, lo que demuestra que el proyecto posee viabilidad económica y potencial de crecimiento mediante la reinversión de las utilidades obtenidas.

Finalmente, el impacto del negocio es favorable desde el punto de vista económico, social y ambiental, ya que fomenta el emprendimiento, impulsa el aprovechamiento de materias primas locales, reduce las pérdidas postcosecha y ofrece al consumidor una alternativa alimenticia innovadora. Asimismo, el proyecto representa una oportunidad de generación de ingresos y constituye una base para futuras expansiones hacia otros mercados y productos derivados.

INDICE

1. CARATULA 1
2. AGRADECIMIENTO 3
3. RESUMEN EJECUTIVO 4
4. INDICE 6
5. INTRODUCCION 9
5.1. ANTECEDENTES 10
5.2. IMPORTANCIA DEL EMPRENDIMIENTO 11
5.3. CONTEXTO DEL MERCADO 12
5.4. JUSTIFICACION DEL NEGOCIO 12
5.5. OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN 13
6. PLAN DE NEGOCIO 13
6.1. DESCRIPCION GENERAL DEL NEGOCIO 13
6.1.1. NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO 13
6.1.2. NATURALEZA DEL NEGOCIO 13
6.1.3. MISION 14
6.1.4. VISION 14
6.1.5. OBJETIVOS EMPRESARIALES 15
6.2. ANALISIS DE MERCADO 15
6.2.1. MERCADO OBJETIVO 15
6.2.2. ANALISIS DE LA DEMANDA 16
6.2.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA 17
6.2.4. PROPUESTA DE VALOR 18
6.3. PLAN OPERATIVO 19
6.3.1. PRODUCTO O SERVICIO 19
6.3.2. PROCESOS OPERATIVOS 20
6.3.3. RECURSOS NECESARIOS 22
6.3.4. PROVEEDORES 23
6.3.5. CAPACIDAD OPERATIVA 24
6.4. PLAN DE MARKETING 26
6.4.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO 26
6.4.2. ESTRATEGIA DE PRECIO 27

6.4.3. ESTRATEGIA DE PROMOCION 29
6.4.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION 30
6.5. PLAN ORGANIZACIONAL 31
6.5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 31
6.5.2. RECURSOS HUMANOS 32
6.5.3. CULTURA ORGANIZACIONAL 33
6.6. PLAN FINANCIERO 34
6.6.1. INVERSION INICIAL 34
6.6.2. COSTOS Y GASTOS 37
6.6.3. PROYECCION DE INGRESOS 38
6.6.4. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS 39
6.6.5. INDICADORES FINANCIEROS 42
6.7. ANALISIS FODA 44
6.8. ANALISIS DE RIESGOS 46
6.9. ESTUDIO JURIDICO Y LEGAL 48
6.9.1. Tipo de Empresa y Forma Jurídica 48
6.9.2. Requisitos Legales y Registros Necesarios 49
6.9.3. Obligaciones Tributarias (Régimen Simplificado) 50
6.9.4. Justificación Técnica de la Elección del Régimen Simplificado 50
6.10. IMPACTO DEL NEGOCIO 51
6.10.1. IMPACTO ECONÓMICO 51
6.10.2. IMPACTO SOCIAL 51
6.10.3. IMPACTO AMBIENTAL 52
6.10.4. GENERACIÓN DE EMPLEO 52
6.10.5. INNOVACIÓN 53
7. CONCLUSIONES 54
7.1. Viabilidad del Negocio 54
7.2. Potencial de Crecimiento 54
7.3. Sostenibilidad 55
7.4. Competitividad 55
8. RECOMENDACIONES 56
Fortalecer el Negocio 56
Mejorar Procesos 56

Optimizar Marketing 57
Aumentar Rentabilidad 57
Reducir Riesgos 57
9. BIBLIOGRAFIA 59
10. ANEXOS 60

5. INTRODUCCION

En la actualidad, la búsqueda de alternativas alimentarias que combinen la innovación gastronómica, el aprovechamiento agroindustrial y el valor nutricional se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo de nuevos productos. La presente investigación se enfoca en el desarrollo y evaluación de una mermelada artesanal a base de tomate (Solanum lycopersicum), un producto que desafía las percepciones tradicionales del consumidor al transformar una hortaliza comúnmente asociada a platos salados en una opción dulce de alta calidad gourmet.

A través de este proyecto, se busca no solo diversificar la oferta en el mercado de conservas, sino también dar un valor agregado a la producción agrícola local, demostrando la viabilidad técnica y comercial de un producto innovador y altamente competitivo.

5.1. ANTECEDENTES

A lo largo de la historia, las mermeladas y conservas dulces han estado presentes en la alimentación desde las primeras civilizaciones. Los antiguos griegos y romanos ya cocían frutas como el membrillo en miel para preservar sus excedentes fuera de temporada, según se documenta en el célebre recetario de Apicio. Estos pueblos mediterráneos fueron los encargados de sentar las bases de las técnicas de confitado que más tarde se extenderían por todo occidente. En la antigüedad, estos métodos de conservación a base de azúcares naturales eran valorados no solo para la supervivencia en tiempos de escasez, sino también por sus propiedades altamente energéticas

Tras el descubrimiento de América en el siglo XVI, el tomate (Solanum lycopersicum) —cuyo origen se sitúa en la costa occidental de Sudamérica— fue introducido en Eurasia por los colonizadores españoles. El fruto comenzó a integrarse paulatinamente en la gastronomía tradicional europea, superando los recelos iniciales. Diversas hortalizas y frutas ya eran transformadas en confituras en la cocina de la Edad Media mediante mezclas con azúcar traído de Oriente Medio.

Tras la masificación del cultivo del tomate (Solanum lycopersicum) en el territorio nacional, el departamento de Santa Cruz se convirtió en el principal productor del país, concentrando, junto a Cochabamba, la mayor parte de la oferta de esta hortaliza. No obstante, los productores de los valles cruceños enfrentan cíclicamente graves problemas debido a la volatilidad de los precios en el mercado, factores climatológicos adversos y bloqueos de carreteras que impiden el transporte oportuno. Esta problemática provoca pérdidas postcosecha masivas, obligando con frecuencia a los agricultores a dejar que toneladas de tomate maduro se echen a perder en las parcelas al no cubrir los costos mínimos de recolección. Frente a esta situación, el procesamiento artesanal e industrial de mermeladas surgió en los recetarios locales y proyectos comunitarios como una alternativa estratégica para el aprovechamiento de excedentes agrícolas.

Aún hoy en día se siguen cocinando de forma tradicional y gourmet estas confituras en el oriente boliviano. De acuerdo con empresas y emprendimientos de conservas artesanales del país listados en plataformas de investigación- Empresas de Mermeladas en Bolivia y marcas locales como La Cambita Conservas Artesanales, la mermelada de tomate se utiliza activamente en la gastronomía local para acompañar carnes o tablas de quesos criollos. La mermelada de tomate, al ser un alimento procesado mediante una cocción controlada con azúcar, es muy fácil de transportar y conservar a largo plazo. Precisamente la reducción de la actividad acuosa generada por la concentración de azúcares y calor disminuye drásticamente el agua libre del fruto, haciendo que el producto final sea altamente resistente al ataque de bacterias y hongos que lo puedan deteriorar rápidamente en el clima cálido de la región.

5.2. IMPORTANCIA DEL EMPRENDIMIENTO

La importancia de este emprendimiento radica en su capacidad para resolver problemáticas reales a través de la innovación en el sector agroindustrial y de alimentos. En primer lugar, tiene una gran relevancia económica y social, ya que el tomate es una hortaliza muy perecedera en nuestra región; al transformarlo en una mermelada de larga vida útil, estamos demostrando cómo se pueden reducir las pérdidas postcosecha y el desperdicio de alimentos, abriendo una nueva oportunidad de negocio rentable que da valor agregado a la producción agrícola local. En segundo lugar, desde la perspectiva del mercado, el proyecto introduce una alternativa altamente diferenciada en un sector saturado por sabores tradicionales, ofreciendo al consumidor un producto gourmet, versátil para la gastronomía y con propiedades nutricionales beneficiosas como los antioxidantes naturales. Finalmente, a nivel académico y profesional, este emprendimiento es fundamental porque nos permite como estudiantes aplicar de forma práctica los conocimientos de administración, costos y desarrollo de proyectos adquiridos en la universidad, transformando una idea de aula en un modelo de negocio real, sostenible y con un alto potencial de crecimiento en el mercado actual.

5.3. CONTEXTO DEL MERCADO

El contexto del mercado actual de conservas y mermeladas se caracteriza por una alta concentración de sabores tradicionales y repetitivos, como la frutilla o el durazno, lo que genera una saturación en las opciones disponibles para el consumidor. Sin embargo, en los últimos años se ha visto un crecimiento acelerado en la tendencia de consumo de productos artesanales, saludables y con perfiles de sabor innovadores o gourmet. El consumidor contemporáneo, especialmente en nuestra región, busca experimentar con combinaciones agridulces y valora los alimentos naturales que no contengan químicos ni conservantes artificiales. Por otro lado, a nivel productivo, existe una gran disponibilidad de tomate en los mercados locales, pero al ser un fruto muy delicado, sufre constantes caídas de precio y altas tasas de desperdicio cuando hay sobreproducción. Esto crea un escenario perfecto para nuestro negocio, ya que entramos a competir en un nicho de mercado premium con muy poca competencia directa, ofreciendo un producto diferenciado que no solo atrae a los clientes que buscan algo novedoso para su mesa, sino que también responde a la demanda de sectores gastronómicos como la repostería fina y el maridaje de tablas de picadas.

5.4. JUSTIFICACION DEL NEGOCIO

La creación de este negocio se justifica desde tres perspectivas clave que demuestran su viabilidad y necesidad en el entorno actual. Desde el punto de vista comercial y de innovación, el proyecto rompe el esquema tradicional de consumo del tomate al presentarlo en una versión dulce sofisticada, llenando un vacío en el mercado de conservas gourmet con un producto de sabor exclusivo y alta versatilidad. Desde el enfoque económico y social, el negocio es altamente viable porque aprovecha una materia prima de bajo costo y abundante en la región para transformarla en un artículo de alto valor agregado; esto permite maximizar los márgenes de ganancia y, al mismo tiempo, plantear una solución real al problema de las pérdidas postcosecha que afectan a los productores agrícolas. Finalmente, desde el aspecto nutricional, la propuesta se justifica al ofrecer un alimento que conserva propiedades benéficas del tomate, como el

licopeno y las vitaminas esenciales, entregando al público una opción que equilibra el placer de un buen sabor con el cuidado de la salud, diferenciándose por completo de las mermeladas industriales que solo aportan azúcares vacíos.

5.5. OBJETIVOS GENERALES DEL PLAN

Los objetivos generales de este plan de negocio están orientados a establecer las bases estratégicas, operativas y comerciales para poner en marcha la microempresa de manera exitosa y sostenible. El propósito central es estructurar un modelo de negocio eficiente que permita la producción estandarizada de la mermelada artesanal de tomate envasada al vacío, asegurando que cada lote mantenga la más alta calidad en cuanto a sabor, textura e higiene. Asimismo, el plan busca definir de manera clara la identidad de la marca, el diseño del empaque y los canales de distribución más adecuados para captar la atención de nuestro público objetivo y lograr un posicionamiento rápido en el mercado local. Por último, este documento tiene como fin evaluar detalladamente la estructura de costos, los precios de venta y las proyecciones financieras del emprendimiento, demostrando de forma sólida ante los evaluadores de la feria que el proyecto no es solo una idea creativa, sino una oportunidad económica real, rentable, con un punto de equilibrio alcanzable y con total capacidad de crecer a corto y mediano plazo.

6. PLAN DE NEGOCIO

6.1. DESCRIPCION GENERAL DEL NEGOCIO

6.1.1. NOMBRE DEL EMPRENDIMIENTO

6.1.2. NATURALEZA DEL NEGOCIO

Nuestra empresa es una microempresa universitaria de carácter agroindustrial y comercial que se dedica al diseño, elaboración artesanal y distribución de conservas dulces innovadoras utilizando materias primas no convencionales de la región. El producto principal que producimos y vendemos es una mermelada gourmet a base de tomate selecto, envasada al vacío en frascos de vidrio y elaborada de forma 100% natural, sin colorantes ni conservantes químicos. El

modelo de negocio genera ingresos directos a través de la venta del producto terminado a clientes finales mediante canales digitales, ferias locales de emprendimiento y puntos de venta seleccionados, así como por la distribución mayorista a cafeterías, pastelerías finas y negocios de catering que buscan insumos exclusivos para sus preparaciones. Con esta actividad, la empresa satisface de manera directa la necesidad de un mercado moderno que demanda opciones alimenticias novedosas, artesanales y de sabor sofisticado (ideal para el maridaje y la repostería), al mismo tiempo que cubre la necesidad social y ambiental de aprovechar los excedentes agrícolas locales, disminuyendo el desperdicio postcosecha del tomate y transformándolo en un alimento con un alto valor agregado y nutricional.

6.1.3. MISION

Nuestro emprendimiento se reposiciona hacia un nicho de mercado premium o gourmet:

Consumidores: Jóvenes y adultos que buscan experiencias gastronómicas novedosas, productos artesanales con valor nutricional (por el contenido de licopeno y antioxidantes del tomate) y opciones versátiles para su alimentación.

Aplicación Comercial: A diferencia de las mermeladas comunes, la mermelada de tomate posee un perfil de sabor que le permite cruzar la línea entre lo dulce y lo agridulce. Esto expande su mercado potencial hacia el sector de la repostería fina, el maridaje de quesos maduros, carnes, tablas de picadas y el sector de eventos gastronómicos.

6.1.4. VISION

Consolidarnos en el mercado local y nacional como una marca líder y reconocida en el sector de conservas gourmet innovadoras. Nos proyectamos como un modelo de negocio rentable, sostenible y escalable, expandiendo nuestra variedad de productos y estando presentes en las principales tiendas artesanales, pastelerías y hogares del país.

6.1.5. OBJETIVOS EMPRESARIALES

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera de un emprendimiento dedicado a la producción y comercialización de una mermelada artesanal e innovadora a base de tomate (Solanum lycopersicum), orientada al segmento gourmet y de repostería fina, garantizando un producto de alta calidad y con una presentación atractiva.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir la receta exacta del proceso de producción de la mermelada de tomate en casa, calculando las cantidades fijas de fruta, azúcar y jugo de limón para lograr que la mezcla espese bien y se conserve por bastante tiempo.
- Evaluar la calidad del producto final mediante los sentidos, asegurando que el color, el olor, el sabor y la textura de la mermelada cumplan con las exigencias del cliente.
- Diseñar la marca, el empaque de vidrio y la etiqueta comercial del producto, creando una imagen atractiva y profesional que llame la atención en el mercado.
- Determinar el tamaño y la localización del proyecto para optimizar su producción y comercialización.
- Definir los ingresos y gastos, determinando el costo unitario de producción, el precio sugerido de venta, el margen de utilidad y el punto de equilibrio para demostrar la rentabilidad económica del modelo de negocio.

6.2. ANALISIS DE MERCADO

6.2.1. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo para nuestro emprendimiento está compuesto por un segmento de clientes hombres y mujeres de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, con un rango de edad entre los 20 y 55 años, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto. El perfil del consumidor corresponde a personas modernas, amantes de la buena gastronomía, que valoran los productos artesanales, exclusivos y "Clean Label" (naturales y sin químicos), y

que además muestran un fuerte interés por cuidar su salud a través de alimentos ricos en antioxidantes y nutrientes. Geográficamente, el negocio se concentra en el área urbana de Santa Cruz, priorizando inicialmente las zonas comerciales, ferias locales y canales digitales de alta afluencia. Respecto a los hábitos de consumo, nuestro público objetivo acostumbra a realizar compras semanales o quincenales de víveres, disfruta de compartir tablas de picadas, quesos y vinos en reuniones sociales los fines de semana, y suele buscar opciones novedosas en pastelerías y cafeterías gourmet. Finalmente, el comportamiento del mercado muestra una clara tendencia de crecimiento hacia el consumo consciente y el apoyo a emprendimientos locales con impacto social; el consumidor cruceño actual ya no solo busca saciar el hambre, sino vivir una experiencia de sabor única, estando dispuesto a pagar un precio justo y diferenciado por un producto que le ofrezca innovación, versatilidad agridulce y una presentación impecable en el estante.

6.2.2. ANALISIS DE LA DEMANDA

El análisis de la demanda para nuestro emprendimiento revela un escenario sumamente favorable, comenzando por un tamaño del mercado que abarca a miles de hogares, jóvenes profesionales y adultos en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra que consumen conservas de manera habitual, sumado al creciente sector de negocios gastronómicos locales como cafeterías y empresas de catering. El crecimiento esperado de esta demanda es altamente positivo a mediano plazo, impulsado por la constante expansión urbana y la apertura de nuevos espacios de comercio artesanal y gourmet en la región, lo que nos asegura un flujo constante de nuevos compradores. En cuanto a las necesidades del cliente, el público actual exige productos que resuelvan tres demandas insatisfechas por las marcas tradicionales: la necesidad de variedad frente a los sabores aburridos de siempre, la necesidad de practicidad mediante un producto agridulce versátil que sirva tanto para el desayuno como para acompañar carnes o quesos, y la necesidad de seguridad alimentaria a través de productos libres de químicos dañinos. Finalmente, la tendencia del consumo consolida la viabilidad de esta demanda, ya que existe una marcada inclinación global y local hacia el

"snacking" premium, las experiencias culinarias en casa y el consumo de alimentos con valor funcional, donde el cliente busca activamente opciones que contengan beneficios naturales —como las vitaminas y el licopeno del tomate—, convirtiendo a nuestra mermelada en una respuesta oportuna y atractiva frente a lo que el mercado está pidiendo hoy en día.

6.2.3. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Para consolidar el posicionamiento de nuestro emprendimiento, es fundamental evaluar el entorno competitivo, el cual se divide en competidores directos e indirectos dentro del mercado local. Los competidores directos están constituidos por pequeñas marcas de conservas artesanales, microempresas locales y productores independientes que participan en ferias de emprendimiento o venden en tiendas ecológicas y gourmet de Santa Cruz de la Sierra. Al analizar sus productos, se observa que ofrecen mermeladas de frutas tradicionales u otras combinaciones, pero la oferta específica de mermelada de tomate es casi inexistente. Sus precios suelen ser más elevados que los del supermercado debido a su producción a menor escala, rondando entre los 25 a 35 Bolivianos por frasco. Sus estrategias de promoción se basan principalmente en el boca a boca, la participación presencial en ferias de fin de semana y publicaciones orgánicas en redes sociales como Instagram y TikTok.

Entre sus principales fortalezas destaca la percepción de un producto saludable, empaques atractivos y una conexión cercana con el cliente; sin embargo, sus debilidades radican en una producción inestable, falta de continuidad en los canales de distribución y una baja capacidad de negociación con proveedores de materia prima.

Por otro lado, los competidores indirectos abarcan a las grandes empresas industriales de consumo masivo que dominan los estantes de los supermercados comerciales. Sus productos se limitan a sabores clásicos y masivos como frutilla, durazno o damasco, además de salsas agridulces procesadas. Compiten con precios muy bajos y accesibles, que van desde los 10 hasta los 18 Bolivianos, gracias a sus economías de escala. Sus promociones son masivas y agresivas,

utilizando publicidad pagada, descuentos por volumen en supermercados y contratos de distribución exclusivos.

La gran fortaleza de estos competidores indirectos es su capacidad de producción masiva, marcas altamente reconocidas y presencia en todo el país, mientras que su principal debilidad es la baja calidad percibida de sus ingredientes, el uso excesivo de conservantes químicos, saborizantes artificiales y azúcares añadidos, además de ofrecer una nula innovación en su catálogo de sabores.

Finalmente, al evaluar las diferenciaciones de nuestra microempresa frente a ambos grupos, nuestro proyecto destaca al introducir un sabor exclusivo agridulce que no tiene competencia directa en los supermercados, manteniendo un precio competitivo para el sector gourmet. A diferencia de las grandes industrias, ofrecemos un producto 100% natural, libre de químicos y con un proceso de envasado al vacío casero que conserva las propiedades nutricionales del tomate, y a diferencia de los artesanos tradicionales, nos enfocamos en un nicho específico: el maridaje gourmet y la repostería fina, entregando una propuesta de valor única, innovadora y con un fuerte sentido de sostenibilidad local.

6.2.4. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor de nuestro emprendimiento se diferencia en el mercado por romper el esquema tradicional de las conservas, transformando el tomate —un ingrediente comúnmente asociado a la cocina salada— en una mermelada gourmet dulce e innovadora de alta calidad.

El principal beneficio que ofrecemos al consumidor es una experiencia gastronómica única y versátil, caracterizada por un equilibrio perfecto entre lo dulce y lo agridulce, ideal tanto para untar en el desayuno como para el maridaje sofisticado de quesos, carnes frías y galletas saladas en eventos sociales. Además, entregamos un beneficio funcional y saludable, ya que nuestro producto es 100% natural, elaborado sin conservantes ni colorantes químicos, lo que permite mantener activas las propiedades antioxidantes y las vitaminas propias del tomate.

BENEFICIOS

- **Mejora la Salud Cardiovascular.** El consumo regular de tomates y sus derivados, como la mermelada de tomate, puede contribuir a la reducción de los niveles de colesterol y presión arterial, promoviendo una mejor salud del corazón.
- **Ayuda en la Digestión.** Los tomates contienen fibra, lo que facilita el proceso digestivo y previene el estreñimiento.
- **Los tomates además son de gran ayuda durante las dietas.** Esto se debe a que no contienen grasas ni calorías. Pero además son una gran fuente de vitaminas A y C y de minerales como el calcio, el magnesio, el fósforo, el hierro, el manganeso, el potasio y el sodio.
- **El tomate mejora la vista y ayuda con las afecciones bucales**. Debido a la mezcla de minerales y vitaminas, el tomate ayudará a mantener una vista mucho más sana. Además de que desaparecerán los problemas de la boca como son las llagas y las aftas.
- **Ayuda a proteger el cuerpo y a alejarlo del cáncer.** Según algunos estudios, consumir tomates de forma habitual ayudará a prevenir el cáncer de páncreas, de esófago, el bucal (sistema digestivo), el de mama y el cervical entre otros. Todo esto gracias al licopeno.

Los clientes elegirán nuestro producto por su originalidad, calidad, sabor único y aporte nutricional.

Asimismo, nuestra propuesta genera valor al convertir una materia prima común en un producto innovador con mayor valor agregado, contribuyendo al aprovechamiento de la producción local y ofreciendo una nueva alternativa para los consumidores.

6.3. PLAN OPERATIVO

6.3.1. PRODUCTO O SERVICIO

El producto principal de este emprendimiento es una mermelada gourmet artesanal elaborada a base de tomate selecto, la cual se caracteriza por tener un

color rojo brillante natural, un aroma dulce con notas vegetales frescas y una textura suave, densa y perfectamente untable, lograda mediante una cocción lenta que resalta el equilibrio exacto entre el dulzor y la consistencia del fruto. En cuanto al diseño y la presentación, toda nuestra oferta se comercializa en frascos de vidrio cilíndricos con una capacidad neta de 200 gramos, equipados con una tapa metálica de rosca que cuenta con un botón de seguridad para garantizar el sellado hermético al vacío; visualmente, cada frasco incluye una etiqueta frontal con un diseño limpio y moderno que identifica la marca, y una contraetiqueta con los ingredientes e información básica. La calidad del producto está asegurada desde el origen, implementando una estricta selección manual de tomates en su punto óptimo de maduración, un lavado y desinfectado profundo, y un proceso de elaboración 100% natural, libre de colorantes o conservantes químicos.

Respecto a las líneas de productos, el emprendimiento se presenta al mercado con tres variedades oficiales: en primer lugar, nuestra opción bandera y tradicional que es la "Mermelada de Tomate Clásica", siendo el sabor puro y base del proyecto; en segundo lugar, se introduce la "Mermelada de Tomate con Toque de Locoto", una alternativa diseñada para quienes buscan un contraste picante y atrevido; y finalmente, la "Mermelada de Tomate con Toque de Limón", una variedad de perfil agridulce y cítrico que resalta la frescura de la conserva. Estas tres opciones están pensadas para cubrir desde el consumo diario en el desayuno hasta el maridaje sofisticado en la repostería y tablas gourmet.

6.3.2. PROCESOS OPERATIVOS

1. ¿Cómo funcionará el negocio?

La microempresa operará bajo un modelo integral que abarca desde la adquisición directa de la materia prima agrícola hasta la comercialización final del producto terminado. La coordinación interna se dividirá en turnos programados de producción para garantizar la frescura de las mermeladas, manteniendo un inventario controlado que responda de manera ágil a la demanda de la feria y de los clientes particulares. La distribución se gestionará de forma

directa, asegurando que el producto pase de la cocina al consumidor sin intermediarios costosos.

2. Procesos principales

El negocio se sostiene sobre tres procesos principales que garantizan su continuidad: Proceso de Abastecimiento: Encargado de la negociación, compra y transporte de los insumos (tomates, limones, locotos, azúcar y frascos de vidrio) desde los proveedores locales hacia el área de trabajo. Proceso de Manufactura: Centrado en la transformación de la materia prima en las tres variedades de mermelada, aplicando estándares de higiene y control de tiempos de cocción. Proceso de Comercialización: Enfocado en la promoción de las tres líneas de producto, la atención al cliente, la gestión de pedidos y la entrega final de los frascos de 200 gramos.

3. Actividades clave

Para que el emprendimiento funcione correctamente, el equipo ejecutará diariamente cuatro actividades clave: Control de calidad en origen: Selección minuciosa y manual de los tomates, descartando los que estén sobremaduros o dañados. Esterilización del empaque: Lavado y sometimiento a alta temperatura de los frascos de vidrio y tapas metálicas para asegurar la inocuidad. Estandarización de recetas: Pesaje exacto de los ingredientes para que el sabor de la mermelada Clásica, con Toque de Locoto y con Toque de Limón sea idéntico en cada lote. Logística de envasado al vacío: Sellado hermético en caliente para activar el botón de seguridad de la tapa, garantizando la conservación natural del producto.

4. Producción o prestación del servicio

La producción física se realiza de forma artesanal y estructurada. Inicia con el lavado, desinfectado y pelado del tomate selecto para extraer la pulpa limpia. Esta pulpa se coloca en ollas de acero inoxidable junto con el azúcar a fuego lento. Según el lote programado, se añade el locoto procesado para la línea picante, el extracto cítrico para la línea con limón, o se deja pura para la línea clásica. Una vez que la mezcla alcanza la consistencia untable perfecta, se vierte inmediatamente en caliente en los frascos de 200 gramos y se sellan al vacío.

Finalmente, tras enfriarse a temperatura ambiente, se colocan las etiquetas de la marca y las contraetiquetas nutricionales, quedando el stock listo para su traslado al stand de la feria o puntos de entrega.

6.3.3. RECURSOS NECESARIOS

1. **Maquinaria (Proyección de Crecimiento) Aunque actualmente el proceso es manual, para optimizar los tiempos y aumentar los volúmenes de producción a mediano plazo, el plan operativo contempla la incorporación de la siguiente maquinaria semi-industrial:** Lavadora de turbulencia para hortalizas: Una máquina que inyecta agua a presión y aire para lavar grandes cantidades de tomate de forma rápida y profunda sin dañar la piel. Marmita de cocción a vapor: Es una olla industrial gigante con agitación automática. Sirve para hervir los tomates en el proceso de pelado térmico y, posteriormente, para la cocción final de la mermelada, asegurando un calor uniforme para que no se queme la base. Despulpadora y coladora industrial: Una máquina clave que separa automáticamente la pulpa del tomate de las semillas y de los restos de piel residuales, entregando un puré de tomate completamente limpio, fino y homogéneo de un solo tirón, reemplazando el licuado y colado manual.

2. **Equipos Son los bienes activos indispensables que se utilizan en el espacio de trabajo para el procesamiento diario:** Cocina semi-industrial: De alta presión (hornallas grandes) para garantizar la fuerza de fuego necesaria durante la cocción actual de las tres líneas de mermelada (Clásica, Locoto y Limón). Licuadora industrial de alta capacidad: Utilizada en la etapa actual para procesar los tomates ya pelados y los insumos complementarios (como el locoto). Balanza gramera digital: Equipo de alta precisión obligatorio para pesar el azúcar, el locoto, el extracto de limón y el tomate, asegurando que la receta mantenga siempre el mismo estándar de sabor y textura. Refractómetro portátil (Brix): Un pequeño equipo óptico para medir los grados Brix (el nivel de azúcar) de la mermelada durante la cocción, garantizando que cumpla con los niveles técnicos de una buena conserva.

3. **Herramientas y Materiales Son los utensilios manuales de uso diario en la cocina para la manipulación higiénica del producto:** Utensilios de acero

inoxidable: Ollas familiares grandes, coladores de malla fina, embudos de boca ancha para el envasado, cuchillos para pelar, y paletas de madera o teflón para batir la mezcla continuamente. Insumos de bioseguridad: Cofias para el cabello, delantales, barbijos y guantes de nitrilo, obligatorios para todo el equipo durante la producción. Materiales de empaque: Frascos de vidrio cilíndricos de 200 gramos, tapas metálicas de rosca con botón de seguridad al vacío, etiquetas autoadhesivas de la marca y cajas de cartón para el transporte del stock.

4. **Tecnología e Infraestructura Se refiere al espacio físico y las herramientas digitales de soporte para que el negocio funcione:** Infraestructura (Área de Producción): Una cocina o taller con mesones de acero inoxidable o azulejos de fácil limpieza, buena ventilación, acceso continuo a agua potable para el lavado y un área de almacenamiento fresca, seca y protegida de la luz solar para los frascos terminados. Tecnología digital: Teléfonos inteligentes y computadoras portátiles para la gestión de las redes sociales del emprendimiento, el uso de aplicaciones de diseño para las etiquetas, y herramientas digitales para llevar el control de inventarios y los pedidos de la feria.

6.3.4. PROVEEDORES

1. Proveedores Principales de Materia Prima

Para garantizar la frescura y el abastecimiento continuo de nuestros insumos clave, la microempresa se abastecerá de los siguientes puntos estratégicos en la ciudad:

- **Productores locales y mayoristas del Mercado Abasto:** Este mercado será nuestro proveedor principal para la compra de tomates seleccionados (variedad perita, óptimos para conservas), limones frescos y locotos de primera calidad. Al comprar al por mayor en este centro de distribución, logramos reducir significativamente los costos de la materia prima.
- **Distribuidores comerciales de azúcar:** Para el endulzante básico, recurriremos a proveedores mayoristas de azúcar blanca refinada proveniente de los ingenios locales de la región (como Guabirá o Unagro), asegurando la pureza y el rendimiento del insumo en la cocción.

2. Proveedores de Envases y Materiales

La presentación y la conservación al vacío dependen de insumos específicos que no se pueden descuidar:

- **Empresas distribuidoras de vidrio (Ej. Vidriolux o importadoras locales):** Proveedores clave en Santa Cruz de la Sierra encargados de suministrarnos los frascos de vidrio cilíndricos de 200 gramos y las tapas metálicas de rosca con botón de seguridad especial para el sellado hermético en caliente.
- **Imprentas y centros de diseño gráfico:** Proveedores locales encargados de la impresión en alta resolución de nuestras etiquetas frontales y contraetiquetas en papel autoadhesivo brillante o vinilo resistente a la humedad del refrigerador.

3. *Alianzas Estratégicas*

Para impulsar el crecimiento del emprendimiento y asegurar ventajas comerciales frente a la competencia, se contemplan las siguientes alianzas:

- **Alianzas con productores agrícolas de los Valles Cruceños:** A mediano plazo, se busca establecer convenios directos con pequeños agricultores de zonas productoras como Samaipata o Mairana. Esto nos permitirá comprar el tomate directo del huerto sin intermediarios, asegurando precios fijos durante todo el año y apoyando el comercio justo local.
- **Alianzas con cafeterías, pastelerías y tiendas gourmet locales:** Establecer acuerdos comerciales para que estos negocios utilicen nuestra mermelada de tomate en sus menús (para rellenar pasteles finos o acompañar tablas de quesos), sirviendo además como puntos de venta físicos para nuestros frascos.
- **Alianzas institucionales universitarias:** Aprovechar los espacios, ferias de emprendimiento y redes de difusión que brinda la propia universidad para visibilizar la marca a nivel local y captar clientes potenciales dentro de la comunidad académica.

6.3.5. CAPACIDAD OPERATIVA

1. Capacidad de Producción

Nuestra capacidad operativa actual está diseñada bajo un modelo de manufactura artesanal controlado, adaptado a la disponibilidad de tiempo del equipo debido a las exigencias académicas. Tomando en cuenta estas variables, la capacidad instalada nos permite procesar lotes pequeños y detallados de frascos de 200 gramos que por cada variedad será de 15 de Mermelada Clásica, 10 de Mermelada con Toque de Locoto y 10 de Mermelada con Toque de Limón), consolidando un inventario total de 35 frascos oficiales para el lanzamiento en la feria. Adicionalmente, la capacidad operativa contempla la producción de muestras en envases miniatura destinados exclusivamente a la degustación del jurado calificador durante el evento, optimizando el uso de la materia prima y permitiendo que los evaluadores vivan la experiencia completa de nuestros tres sabores.

2. Cantidad Estimada de Ventas

Para el día de la feria universitaria, la meta comercial estimada es de 35 frascos vendidos en total, apuntando a un desabastecimiento completo del stock preparado. Esta proyección de ventas se apoya en una estrategia de comercialización diversificada que incluye la venta unitaria de frascos y una promoción de paquete "Tripack", la cual ofrece al cliente un incentivo económico por adquirir la colección completa de nuestros tres sabores. Esta estrategia de empaque conjunto busca agilizar la rotación del producto en el stand, incentivando a que los consumidores prueben toda la gama agridulce y compartan la experiencia gourmet en sus hogares, maximizando así el volumen de salida de nuestro stock total.

3. Crecimiento Esperado

El plan de crecimiento del negocio está proyectado de manera escalonada tras concluir la experiencia de la feria. Para el primer trimestre post-feria, se espera un crecimiento del 30% en el volumen de producción, impulsado por pedidos bajo agenda a través de canales digitales, lo que nos permitirá trabajar bajo demanda y evitar desperdicios de stock. A mediano plazo, una vez consolidadas las utilidades de estas primeras ventas, el objetivo es reinvertir en herramientas

de mayor capacidad para expandir el negocio hacia cafeterías y pastelerías locales en Santa Cruz de la Sierra, aumentando de forma gradual la producción mensual y manteniendo la calidad artesanal que nos define.

6.4. PLAN DE MARKETING

6.4.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

1. **Atributos:** Los atributos de nuestro producto combinan lo sensorial y lo funcional. Visualmente, nuestras tres mermeladas de tomate destacan por un color rojo intenso y natural, con una textura densa y perfectamente untable que mantiene la consistencia de la pulpa del fruto. En el aspecto funcional, el atributo principal es su versatilidad culinaria: es un producto agridulce que rompe el esquema tradicional de los dulces untables, diseñado tanto para desayunos como para el maridaje sofisticado de quesos, carnes y galletas. Al ser elaborada de forma artesanal, la conserva preserva los nutrientes esenciales y antioxidantes del tomate (como el licopeno), ofreciendo una opción fresca y saludable.
2. **Calidad:** La calidad de nuestra mermelada está garantizada bajo un estándar de selección en origen e inocuidad. No utilizamos tomates magullados ni sobremaduros; cada fruto es seleccionado manualmente por el equipo, lavado y desinfectado minuciosamente. El proceso de cocción lenta y el envasado inmediato en caliente aseguran un sellado al vacío óptimo, garantizando una excelente vida útil del producto de manera 100% natural. La calidad también se refleja en la estandarización de las recetas para que las tres líneas (Clásica, Toque de Locoto y Toque de Limón) mantengan siempre un equilibrio perfecto en su sabor, sin químicos, saborizantes ni conservantes artificiales.
3. **Marca:** La marca ha sido desarrollada para transmitir una identidad fresca, artesanal y con un fuerte respaldo universitario. El nombre y el logotipo buscan posicionar el producto dentro del nicho "gourmet accesible", conectando con un consumidor que valora la producción local de Santa Cruz de la Sierra y la innovación gastronómica. La marca no solo representa un alimento, sino una experiencia de sabor original y un estilo de vida consciente que apoya el aprovechamiento de la materia prima regional, generando una conexión

emocional y de confianza con el cliente desde el primer contacto visual en el stand.

4. **Empaque:** El empaque está diseñado para proteger el producto, asegurar su conservación y comunicar elegancia en la mesa del consumidor. Utilizamos frascos de vidrio cilíndricos transparentes con una capacidad neta de 200 gramos, que permiten apreciar el color natural de la mermelada, acompañados de una tapa metálica de rosca con botón de seguridad para el vacío. El diseño visual se complementa con una etiqueta frontal moderna, limpia y llamativa que resalta el logo de la marca y la variedad del sabor, y una contraetiqueta que detalla los ingredientes esenciales e información básica, logrando una presentación atractiva que destaca en el estante.

5. **Valor agregado:** El valor agregado de nuestra propuesta radica en la innovación del sabor dentro del mercado local y la estrategia comercial del empaque. Mientras la competencia industrial se limita a los sabores dulces tradicionales de frutas (frutilla, durazno), nosotros transformamos el tomate en una conserva premium con tres perfiles distintos que no existen en los supermercados comunes. Además, el valor agregado se consolida con nuestra propuesta del "Tripack", entregando los tres frascos en una caja artesanal única que transforma la compra en un detalle ideal para regalo o para compartir en eventos sociales, ofreciendo al consumidor una experiencia gourmet completa que justifica su preferencia.

6.4.2. ESTRATEGIA DE PRECIO

1. Cómo se fijará el precio:

La fijación del precio de nuestras mermeladas de tomate se realizará mediante el método de costos más margen de ganancia, sumado a un análisis de valor percibido por el cliente. Primero, se calculará detalladamente el costo unitario de producción, sumando la materia prima (tomate, locoto, limón, azúcar), los costos de empaque (frasco de vidrio, tapa, etiquetas, caja del Tripack) y los costos operativos indirectos. Una vez obtenido el costo real por frasco de 200 gramos, se le aplicará un margen de utilidad que resulte accesible para el

mercado universitario, pero que a la vez refleje el estatus "gourmet" y artesanal de nuestro producto, garantizando la rentabilidad del emprendimiento.

2. Precio frente a la competencia:

En comparación con el mercado local de Santa Cruz de la Sierra, nuestra estrategia se basará en un posicionamiento por valor. Esto significa que nuestro precio estará por encima de las mermeladas industriales masivas de supermercado (que compiten por precio bajo pero ofrecen sabores comunes y químicos), pero se mantendrá altamente competitivo y ligeramente por debajo de las marcas artesanales premium de las tiendas ecológicas. De esta manera, el cliente percibirá que está pagando un precio justo y razonable por un producto innovador, exclusivo y 100% natural que no se encuentra fácilmente en las tiendas comerciales.

3. Descuentos y promociones:

Para dinamizar las ventas, generar comunidad digital y motivar la compra del paquete completo durante el lanzamiento, aplicaremos las siguientes acciones estratégicas: Descuento por Apoyo Digital (Venta Individual): Como estrategia clave para potenciar nuestra presencia en redes sociales, se otorgará un 10% de descuento inmediato en la compra de un frasco unitario de cualquier variedad a todos los clientes que muestren en el stand que siguen las páginas oficiales del emprendimiento. Esta acción nos permite intercambiar un beneficio directo por un seguidor real para la marca. Promoción Relámpago de Apertura (Exclusiva Tripack): Con el objetivo de generar un alto impacto y movimiento en el stand desde las primeras horas de la feria, se aplicará un 10% de descuento adicional sobre el paquete Tripack exclusivamente para las primeras 10 personas que adquieran esta colección. Esto creará un sentido de urgencia para asegurar la salida rápida de nuestros empaques combinados. Oferta Base "Tripack" de la Casa: Para el resto de la jornada, se mantendrá la promoción estándar de volumen, donde la adquisición de los tres sabores (Clásica, Toque de Locoto y Toque de Limón) dentro de su caja artesanal representará un ahorro preferencial para el consumidor en comparación con el costo total de comprar tres frascos

sueltos a precio regular, incentivando la prueba completa de nuestra gama gourmet.

6.4.3. ESTRATEGIA DE PROMOCION

- Publicidad y Redes Sociales (Marketing Digital)**: Nuestra** estrategia de comunicación será 100% digital, enfocada en plataformas de alto impacto visual y formato corto como TikTok e Instagram, además de Facebook para la atención de pedidos y WhatsApp Business como canal directo de ventas. En la etapa de prelanzamiento (antes de la feria), crearemos contenido interactivo mostrando el "detrás de cámaras" de la preparación artesanal de la mermelada, explicando los beneficios del tomate y generando expectativa sobre los tres sabores exclusivos (Clásica, Locoto y Limón). Durante el evento, utilizaremos las historias en tiempo real para mostrar el ambiente del stand, testimonios de los clientes degustando el producto y recordatorios sobre las dinámicas de descuentos, manteniendo una estética limpia, gourmet y cercana con la comunidad universitaria.
- **Eventos (Activación en la Feria Universitaria):** El día de la feria será nuestra principal plataforma de activación de marca. El stand estará decorado con una temática rústica y gourmet que resalte el carácter artesanal de las mermeladas. La actividad clave del evento será la degustación guiada, donde ofreceremos de manera gratuita a los jurados y visitantes pequeñas muestras de los tres sabores en galletas o pancitos integrales, permitiéndoles experimentar el contraste agridulce. Esta experiencia sensorial se amarrará directamente con la promoción relámpago del Tripack y el descuento por seguirnos en redes, asegurando que la experiencia de probar el producto se traduzca en una venta inmediata y un stand con alta afluencia de personas.
- **Promociones:** Como soporte de la estrategia promocional detallada en la fijación de precios, se utilizará material publicitario digital (flyers y videos cortos) para difundir activamente nuestros tres ganchos comerciales: el "Descuento por Apoyo Digital" para incentivar los seguidores en vivo, la "Promoción Relámpago de Apertura" para los primeros 10 compradores del Tripack, y los combos estándar de la casa. Asimismo, se planificarán dinámicas

digitales post-feria, como sorteos especiales en fechas comerciales clave o incentivos por recomendaciones (boca a boca) en redes sociales, manteniendo el interés de los clientes que nos conocieron en la universidad.

- **Alianzas Comerciales:** Para expandir el alcance de la promoción fuera de las aulas universitarias, estableceremos alianzas estratégicas con microinfluencers locales de Santa Cruz enfocados en gastronomía, vida saludable o apoyo a emprendimientos cruceños, invitándolos a probar el producto a cambio de menciones en sus redes sociales. A nivel comercial, se buscarán acuerdos con cafeterías artesanales, pastelerías y tiendas de productos naturales para realizar "cross-marketing" o promoción cruzada, colocando pequeños letreros de nuestra marca en sus mostradores o diseñando postres especiales que utilicen nuestra mermelada de tomate como ingrediente estrella, ganando visibilidad en nuevos segmentos de mercado.

6.4.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

1. **Canales de venta y Puntos de venta:** Nuestro emprendimiento utilizará un canal de distribución directo (Productor - Consumidor final), lo que nos permite eliminar intermediarios, reducir costos y mantener un control total sobre la experiencia del cliente y la frescura del producto. El punto de venta físico inicial y prioritario será nuestro stand oficial dentro de la feria universitaria, el cual servirá como plataforma de lanzamiento y venta directa de los 60 frascos programados. A mediano plazo, se proyecta expandir los puntos de venta físicos mediante alianzas estratégicas, colocando stock en consignación en mostradores de cafeterías, pastelerías y tiendas de productos naturales de la ciudad.
2. **Plataformas digitales:** Para la captación de clientes fuera del evento presencial, el canal de venta principal serán nuestras plataformas digitales, específicamente Instagram y TikTok como catálogos visuales de atracción, y Facebook Marketplace para publicaciones locales. La recepción, confirmación de pedidos y atención personalizada al cliente se centralizará a través de un enlace directo a nuestro WhatsApp Business, permitiendo coordinar las compras bajo agenda de manera eficiente y organizada para el equipo de trabajo.

3. **Distribución física y Delivery:** La entrega material de los frascos de mermelada se gestionará bajo dos modalidades logísticas adaptadas a la comodidad del cliente cruceño: Puntos de encuentro y entregas programadas: Se coordinarán entregas gratuitas en puntos estratégicos y de alta confluencia en la ciudad de Santa Cruz (como el mismo campus universitario o plazas principales), optimizando los traslados del equipo. Servicio de Delivery: Para los clientes que prefieran recibir el producto directamente en sus hogares o centros de trabajo, se habilitará el servicio de envíos a domicilio utilizando el soporte de empresas de motomandados o aplicaciones de delivery locales, cobrando el costo del transporte según la distancia de la zona, garantizando un traslado rápido y seguro para que los frascos de vidrio lleguen en perfecto estado.

6.5.PLAN ORGANIZACIONAL

6.5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como el emprendimiento nace en un entorno universitario con una proyección inicial orientada a la feria y a un crecimiento escalonado a corto plazo, se adopta una estructura lineal-funcional. Esta estructura permite una cadena de mando clara, agilidad en la toma de decisiones y una división eficiente de las tareas necesarias para cumplir con los objetivos comerciales.

- **ORGANIGRAMA**

- Nivel Directivo: Representado por la Gerencia General, responsable de la estrategia global del negocio.
- Nivel Operativo: Dividido en tres áreas funcionales clave que cubren todo el ciclo del negocio, desde la compra de materia prima hasta la entrega al cliente final.

- **ÁREAS FUNCIONALES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

1. Gerencia General: Tiene el nivel máximo de responsabilidad. Se encarga de supervisar que todas las áreas cumplan sus metas, coordinar las alianzas estratégicas (con productores de los valles y negocios locales) y asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio.
2. Área de Producción y Control de Calidad: responsable directa de la inocuidad, estandarización de las recetas (Clásica, Locoto y Limón) y el correcto envasado al vacío casero. Su responsabilidad es técnica y operativa.
3. Área de Marketing y Comercialización: Encargada de la gestión de redes sociales (TikTok e Instagram), la atención al cliente, la promoción en el stand y el cumplimiento de las metas de venta. Su responsabilidad es comercial.
4. Área de Finanzas y Logística: responsable del abastecimiento oportuno de insumos desde el Mercado Abasto, el control de inventarios, el registro de ingresos/egresos y el cálculo del punto de equilibrio. Su responsabilidad es administrativa y de soporte.

6.5.2. RECURSOS HUMANOS

CARGO	CANTIDAD	FUNCIONES PRINCIPALES	PERFIL REQUERIDO
Gerencia general	1	- Coordinar el equipo general. Gestionar alianzas con cafeterías y proveedores. - Representar la marca ante los evaluadores de la feria.	- Estudiante de los últimos semestres. - Liderazgo, visión estratégica y habilidades de negociación.

Responsable de Producción y Calidad	1	- Ejecutar el lavado, pelado, cocción y envasado. Garantizar el sellado al vacío óptimo. Asegurar las normas de bioseguridad.	- Estudiante con conocimientos de procesos industriales o buenas prácticas de manufactura (BPM). - Organizado y minucioso.
Encargado de Marketing y Ventas	1	Crear contenido para TikTok e Instagram. Atender el stand y aplicar las promociones (Tripack, descuentos digitales).	- Creativo, proactivo, con excelente comunicación verbal. - Manejo de herramientas digitales de diseño y redes sociales.
Encargado de Finanzas y Logística	1	Comprar insumos en el Mercado Abasto. Registrar costos, gastos y flujo de caja. Controlar el stock de frascos y materias primas.	- Estudiante con alta capacidad analítica y manejo de plantillas de costos. - Responsable y puntual.

6.5.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura del emprendimiento se fundamenta en la innovación gastronómica y el compromiso con el desarrollo agroindustrial de la región de Santa Cruz.

- **Valores Empresariales:**

- **Sostenibilidad y Responsabilidad Social:** Compromiso activo con la reducción del desperdicio de alimentos postcosecha y el apoyo al productor local.
- **Calidad e Inocuidad:** Rigor absoluto desde la selección manual del tomate hasta el envasado final, garantizando un producto libre de químicos.

- **Innovación:** Pasión por desafiar lo tradicional y ofrecer experiencias de sabor exclusivas y disruptivas en el mercado.

- **Principios:** Trabajo en equipo, transparencia en la gestión de recursos, comercio justo con los proveedores y orientación de servicio al cliente.
- **Ambiente Laboral:** Se promueve un clima de trabajo colaborativo, participativo y de aprendizaje continuo. Al ser un proyecto que nace en las aulas, se valora el intercambio de ideas, el respeto mutuo y la flexibilidad horaria adaptada a las responsabilidades académicas del equipo.
- **Liderazgo:** Se aplica un **liderazgo democrático y transformacional**. La Gerencia General fomenta la iniciativa propia de cada responsable de área, motivando al equipo a transformar una idea académica en un modelo de negocio real, escalable y con impacto social positivo.

6.6.PLAN FINANCIERO

6.6.1. INVERSION INICIAL

La cuantificación de la inversión inicial para la microempresa se ha estructurado bajo un modelo de Optimización de Recursos y Capital de Riesgo Mínimo. Dado que el emprendimiento nace en un entorno de incubación académica para su lanzamiento en la Feria Universitaria, el equipo ha decidido adoptar una estrategia operativa basada en el comodato o préstamo de activos y la manufactura artesanal-manual.

Esto permite reducir a cero el requerimiento de fondos líquidos para activos fijos, concentrando el músculo financiero en el Capital de Trabajo (adquisición de materias primas y material de empaque) y garantizando una estructura de costos sumamente eficiente.

A continuación, se detallan las tres grandes cuentas contables de la inversión inicial, expresadas en Bolivianos (Bs.):

A. **Activos Fijos (Tangibles - Aporte en Especie)**

Para demostrar la viabilidad y baja barrera de entrada del proyecto, la infraestructura y los equipos menores **no representan un egreso de efectivo para los socios**, ya que son prestados y puestos como aporte propio por los integrantes del grupo. Contablemente, se registran con valor de adquisición cero (0.00 Bs.) para el flujo de caja inicial:

- **Infraestructura y Equipos Mayoritarios (Prestados):** Cocina doméstica de alta eficiencia y Licuadora familiar para el procesamiento de las pulpas.
- **Herramientas y Utensilios Menores (Prestados):** Ollas de acero inoxidable (capacidad para el procesamiento por lotes), coladores de malla fina, cuchillos, tablas de picar, paletas de agitación y jarras medidoras.

Total Inversión Efectiva en Activos Fijos = 0.00 Bs.

B. Activos Intangibles (Inversión Diferida)

Comprende los recursos inmateriales y el capital humano especializado aportado internamente por el equipo para el arranque del negocio.

DETALLE DEL ACTIVO INTANGIBLE	DESCRIPCIÓN / JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA	COSTO TOTAL (BS.)
Gestión y Desarrollo de Marketing	El diseño de la marca, identidad visual, manejo de redes sociales (TikTok/Instagram) y la publicidad son ejecutados directamente por uno de los integrantes del grupo, eliminando el costo de agencias externas.	0.00, -
Servicios e Imprevistos Financieros	Fondo de contingencia líquido asignado para cubrir cualquier variación menor de precios de último momento en el mercado o reposición de material.	40.00, -
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES		40.00, - Bs

C. Capital de trabajo (primer lote de producción)

Insumo / Materia Prima	Costo Unitario Base	Cantidad Operativa	Costo Total (Bs.)	Rol en la Formulación y Proceso
Tomate Perita Seleccionado	5,00 Bs. / kg	105 kg	525,00	Materia prima base para la concentración.
Azúcar Blanca Refinada	6,50 Bs. / kg	5,25 kg	34,13	Agente edulcorante y conservante de la mezcla.
Limón Cambita	Lote global	12 unidades	5,00	Regulador de pH y saborizante de la línea de limón.
Canela en Rama	Lote global	1 bloque	20,00	Aromatizante natural para el perfil gourmet.
Clavo de Olor	Lote global	1 bloque	10,00	Especia complementaria para la línea clásica.
Locoto Rojo Fresco	Lote global	½ docena	5,00	Insumo crítico para la línea picante premium.
Agua Potable (Saguapac)	Lote fraccionado	20 Litros	7,00	Lavado, desinfección y choque térmico.
Gas Licuado de Petróleo (GLP)	Fracción de garrafa	Prorrateo volumen	12,50	Energía calórica para la cocción manual de los lotes.
Frascos de Vidrio (200ml)	70,00 Bs. / docena	3 docenas (36 u)	210,00	Envase final hermético para sellado al vacío.
Etiquetas Adhesivas a Color	1,50 Bs. / unidad	35 unidades	52,50	Identidad visual y presentación de las 3 variedades.
Tela Artesanal Rústica	15,00 Bs. / metro	1 metro	15,00	Decoración de la tapa (Aporte estético *handmade*).
Cuerda de Yute	Lote global	1 rollo	8,00	Amarre de la tela para reforzar el concepto rústico.
Cajas para Tripacks	10,00 Bs. / unidad	7 unidades	70,00	Empaque secundario para los combos de 3 sabores.
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			**974,13 Bs.**	Fondo operativo líquido requerido.

D. Estructura y Resumen Consolidado de la Inversión Inicial

Inversión Inicial Total= Activos Fijos + Activos Intangibles + Capital de Trabajo

Componente de la Inversión	Monto en Bolivianos (Bs.)	Participación Porcentual (%)	Tipo de Financiamiento
1. Activos Fijos (Fierros/Equipos)	0,00	0,00 %	Aporte propio en especie (Prestado)
2. Activos Intangibles (Imprevistos)	40,00	3,94 %	Efectivo aportado por el grupo
3. Capital de Trabajo (Insumos/Cajas)	974,13	96,06 %	Efectivo aportado por el grupo
TOTAL REQUERIDO EN EFECTIVO	**1.014,13 Bs.**	**100,00 %**	**Capital Socios (Aporte equitativo)**

6.6.2. COSTOS Y GASTOS

Para evaluar el costo real de fabricación, se absorben todos los gastos operativos del lote dentro de las 35 unidades comerciales que saldrán a la venta.

Costo Total de Producción = 974,13 Bs.

Cálculo Matemático del Costo Unitario (CU)

Para hallar cuánto le cuesta al grupo fabricar un solo frasco de mermelada gourmet terminado y listo para la venta con sus decoraciones y empaques, dividimos el costo total entre el número de unidades comerciales:

$$CU = \frac{COSTO\ TOTAL\ DE\ PRODUCCION}{CANTIDADES\ DE\ UNIDADES\ (Q)}$$

$$CU = \frac{914.13, -}{35\ frascos}$$

6.6.3. PROYECCION DE INGRESOS

Para establecer el precio de venta final de forma técnica y asegurar que el proyecto sea financieramente viable, se aplica la Fórmula del Margen de Utilidad sobre el Costo de Producción. Este método garantiza que cada unidad vendida cubra la totalidad de los recursos invertidos en su fabricación y genere un excedente financiero (ganancia) para los socios.

La relación matemática estándar utilizada es la siguiente:

Precio de Venta Unitario (PVU)= CU (1 + Margen de Ganancia)

Precio de Venta Unitario (PVU)= 27,83 (1 + 25,76%)

Precio de Venta Unitario (PVU)= 35 BS

Desglose del Cálculo Real y Justificación del Precio (35,00 Bs.)

Con el objetivo de maximizar la competitividad en el stand de la Feria Universitaria, facilitar las transacciones en efectivo y alinearse con el poder adquisitivo del consumidor estudiantil, el equipo definió estratégicamente un Precio de Venta Unitario (PVU) cerrado de 35,00 Bs.

Para validar técnicamente este precio ante el tribunal evaluador, se despeja la fórmula original para hallar el Margen de Ganancia Real (MG) que el proyecto está absorbiendo:

$$Mg = ((PVU - CU)/CU)\ X\ 100$$

$$Mg = ((35{,}00\ Bs - 27{,}83\ Bs) / 27{,}83)\ x\ 100$$

$$Mg = 25{,}76\ \%$$

Análisis e Interpretación de Resultados:

1. **Utilidad Bruta por Unidad:** Por cada frasco de mermelada gourmet comercializado a 35,00 Bs., el emprendimiento obtiene una ganancia limpia de **7,17 Bs.** sobre el costo de producción.

2. **Rentabilidad del Lote:** Un margen del **25,76%** es técnicamente saludable para un modelo de negocio artesanal de manufactura manual, ya que supera las tasas de inflación y los rendimientos bancarios promedio, asegurando un retorno de capital rápido debido a la alta rotación proyectada en la feria.

6.6.4. ESTADOS FINANCIEROS BASICOS

Los estados financieros se han proyectado para el horizonte de evaluación del primer ciclo operativo (Feria Universitaria), aplicando los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). Dado que los activos fijos operativos (cocina, licuadora, ollas y utensilios) corresponden a un aporte propio en especie bajo la modalidad de comodato, no generan un egreso de efectivo ni se cargan con depreciación material en este periodo, optimizando la liquidez inmediata del proyecto.

BALANCE GENERAL
MICROEMPRESA TOMATELLA
PRACTICADO AL XX DE XX DEL 2026
(Expresado en bolivianos)

ACTIVO	Monto (Bs.)	PASIVO Y PATRIMONIO	Monto (Bs.)
ACTIVO CORRIENTE		**PASIVO CORRIENTE**	
Disponibilidades (Caja Chica / Imprevistos)	40,00	Cuentas por Pagar Comercial	0,00
Inventario de Materia Prima y Empaques	974,13	**Total Pasivo Corriente**	**0,00**
Total Activo Corriente	**1.014,13**		
		PASIVO NO CORRIENTE	
ACTIVO NO CORRIENTE		Préstamos Bancarios / Terceros	0,00
Propiedad, Planta y Equipo (Fijos)*	0,00	**Total Pasivo No Corriente**	**0,00**

ACTIVO	Monto (Bs.)	PASIVO Y PATRIMONIO	Monto (Bs.)
Activos Intangibles (Amortizables)	0,00		
Total Activo No Corriente	**0,00**	**PATRIMONIO NETO**	
		Capital Social (Aporte Socios en Efectivo)	1.014,13
		Total Patrimonio Neto	**1.014,13**
TOTAL ACTIVO	**1.014,13**	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**	**1.014,13**

***Nota explicativa:** Los activos fijos de producción tienen valor contable de 0,00 Bs. debido a que son herramientas e infraestructura prestadas por el equipo, no representando una obligación financiera ni deuda para la microempresa.

ESTADO DE RESULTADO

MICROEMPRESA TOMATELLA

PRACTICADO AL XX DE XX DEL 2026

(Expresado en bolivianos)

INGRESOS OPERATIVOS BRUTOS		**1.120,00**
Venta de Combos (7 Cajas Tripack 90,00 Bs.)		630,00
Venta Individual (14 Frascos Sueltos 35,00 Bs.)		490,00
(-) Costo de Producción de lo Vendido	*(Materia prima, frascos, etiquetas, gas, agua)*	**(974,13)**
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		**145,87**
(-) Gastos Administrativos y Operativos		**(40,00)**

INGRESOS OPERATIVOS BRUTOS		**1.120,00**
Gastos de Marketing y Gestión Digital	0,00	
Reserva para Servicios Generales e Imprevistos	40,00	
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		**+105,87**

FLUJO DE CAJA

(Expresado en bolivianos)

Concepto de Flujo	**Momento 0**	**Momento 1**
INGRESOS DE EFECTIVO		
Aporte de Capital (Efectivo de los Socios)	1.014,13	0,00
Ingresos por Ventas Realizadas	0,00	1.120,00
Total Ingresos de Efectivo	**1.014,13**	**1.120,00**
EGRESOS DE EFECTIVO		
Compra de Inventario (Capital de Trabajo)	(974,13)	0,00
Pago de Gastos de Operación e Imprevistos	(40,00)	0,00
Total Egresos de Efectivo	**(1.014,13)**	**0,00**
FLUJO NETO DEL PERIODO	**0,00**	**1.120,00**
Saldo Inicial de Caja	0,00	0,00
SALDO FINAL DE CAJA (Excedente Líquido)	**0,00**	**1.120,00**

6.6.5. INDICADORES FINANCIEROS

Para determinar la viabilidad y la rentabilidad de la inversión ejecutada en efectivo por el grupo, se calculan los indicadores financieros clave utilizando las ecuaciones matemáticas de la ingeniería económica.

A. PUNTO DE EQUILIBRIO

$$Qe = \frac{Costo\ \ Operativo\ \ Total}{Precio\ de\ Venta\ Promedio\ Ponderado\ (Pm)}$$

$$Qe = \frac{1.014,13\ bs}{32,00\ bs}$$

$$Qe = 31,69\ Frascos$$

Interpretación: La microempresa alcanza su equilibrio al vender 32 frascos (equivalente a colocar las 7 cajas Tripack y 11 frascos sueltos). A partir de la unidad 33, el proyecto genera utilidades netas.

B. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

$$VAN = -I_0 + \frac{Flujo\ de\ caja_1}{(1+i)^1}$$

$$VAN = -1.014,13 + \frac{1.120,00}{(1+0,10)^1}$$

VAN = -1.014,13 + 1.018,18 = 4,05 Bolivianos

Criterio de Decisión: Como el VAN > 0, el proyecto **es financieramente viable**, ya que logra recuperar el 100% del dinero invertido en efectivo, cubre la tasa de rendimiento exigida del 10% y genera un excedente de valor positivo.

C. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

$$TIR = (FLUJO\ DE\ CAJA / I_0) - 1$$

$$TIR = (1.120{,}00\ Bs / 1.014{,}13\ Bs) - 1 = 0{,}1044 \} 10{,}44\%$$

Criterio de Decisión: Como la TIR (10,44%) > Tasa de Descuento (10,00%) el rendimiento del proyecto supera el costo de oportunidad del capital, ratificando su elegibilidad financiera.

D. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

$$PRI = \frac{\text{Inversión inicial real } (I_0)}{\text{Ingreso diario ponderado}}$$

$$PRI = \frac{1.014{,}13\ Bs}{1.120{,}00\ Bs} = 0{,}90$$ **del periodo de la feria (horas finales de la jornada)**

Interpretación: El grupo recupera la totalidad del dinero en efectivo aportado del bolsillo aproximadamente al alcanzar las últimas horas de la feria, una vez que se logra consolidar la venta de la séptima caja Tripack y los frascos individuales mínimos fijados en el punto de equilibrio.

E. RENTABILIDAD ESTIMADA SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)

$$ROI = (Utilidad\ neta / Inversión\ inicial\ real\ (I_0)) \times 100$$

$$ROI = (105{,}87\ Bs / 1.014{,}13\ Bs) \times 100 = 10{,}44$$

Interpretación: Por cada 100 Bolivianos que los integrantes del grupo aportaron en efectivo para comprar los insumos, mermeladas y empaques, el proyecto les devuelve la totalidad de su dinero y les genera una ganancia neta adicional de **10,44 Bolivianos** al concluir el evento. Este índice valida la eficiencia del proyecto artesanal bajo una estrategia de optimización de activos fijos prestados.

6.7.ANALISIS FODA

Análisis Interno

- **Fortalezas**

Innovación y diferenciación en el mercado: Al ser la mermelada de tomate un producto no convencional en Santa Cruz, genera un alto factor de curiosidad en el consumidor, otorgando una ventaja competitiva inicial.

Variedad de la línea de productos: La oferta de tres sabores definidos (Clásica, Toque de Limón y Toque de Locoto) permite cubrir diferentes preferencias en el mercado, desde perfiles dulces hasta opciones gourmet y picantes.

Presentación estética y valor percibido: El empaque artesanal basado en frascos de 200 ml, cubiertas de tela de yute, cuerda y etiquetas personalizadas, proyecta una imagen premium que justifica el precio de venta propuesto.

Bajos costos operativos de arranque: Al desarrollarse dentro del marco de un proyecto académico, la estructura de costos no se ve afectada por gastos fijos elevados como alquileres de planta o planillas de sueldos.

- **Debilidades**

Proceso de producción manual e intensivo: La elaboración de la mermelada es 100% artesanal, lo que demanda una alta inversión de tiempo y esfuerzo físico por parte del equipo para procesar los 105 kg de tomate.

Falta de experiencia comercial y operativa: Por tratarse de un equipo de estudiantes, se opera bajo una curva de aprendizaje respecto al control de inventarios, gestión logística y técnicas de venta directa.

Corto periodo de conservación: Al ser un producto completamente natural y libre de conservantes químicos o aditivos artificiales, posee un tiempo de vida en anaquel menor al de las mermeladas industriales.

Elevado índice de merma en la materia prima: Debido al alto contenido de agua del tomate perita, el volumen se reduce significativamente durante la cocción, requiriendo una gran cantidad de fruta para el llenado de cada frasco.

Análisis Externo

- **Oportunidades**

Auge en el consumo de productos naturales: Existe una marcada tendencia en el mercado cruceño hacia la adquisición de alimentos artesanales, saludables y de elaboración local.

Plataforma comercial de la Feria Universitaria: El evento académico brinda acceso inmediato a un público cautivo (estudiantes, docentes y familiares) con una alta disposición a la compra por impulso.

Comercialización mediante el formato "Tripack": La presentación de las tres variedades en una caja artesanal permite posicionar el producto como un artículo de regalo, incrementando el ticket promedio de venta.

Uso de canales digitales para preventa: El empleo de redes sociales (TikTok e Instagram) permite mostrar el proceso de producción artesanal, facilitando la captación de pedidos anticipados antes del día de la feria.

- **Amenazas**

Volatilidad de precios en el Mercado de Abasto: El costo del tomate perita está sujeto a variaciones constantes e imprevistas debido a factores climáticos, estacionalidad o problemas en las rutas de transporte.

Competencia directa dentro de la feria: Presencia de otros grupos estudiantiles con propuestas de alimentos innovadores que compiten directamente por el presupuesto de los asistentes.

Barrera de aceptación cultural del consumidor: Riesgo de resistencia inicial por parte de clientes tradicionales que asocian el tomate de forma exclusiva con preparaciones saladas o ensaladas.

Baja barrera de entrada al mercado: Al no requerir tecnología ni maquinaria industrial compleja para su fabricación, la idea de negocio es altamente replicable por terceros en futuros periodos académicos.

Matriz de Estrategias FODA

Estrategia de Enfoque Comercial (Fortaleza 2 + Amenaza 3): Para mitigar la barrera cultural y el escepticismo sobre el sabor, se dispondrá de degustaciones gratuitas en el stand acompañadas de galletas, permitiendo al cliente validar la calidad de las combinaciones de limón y locoto antes de la compra.

Estrategia de Maximización de Ingresos (Oportunidad 3 + Debilidad 4): Para contrarrestar el impacto financiero de la alta merma del tomate, se priorizará e impulsará la venta del combo "Tripack" en su caja artesanal, logrando así un mayor margen de utilidad por transacción.

6.8.ANALISIS DE RIESGOS

En el desarrollo del proyecto Tomatella, se han identificado diferentes factores de riesgo que podrían afectar la producción, la comercialización y la rentabilidad del negocio. A continuación, se definen y evalúan estos riesgos, estableciendo sus respectivas soluciones o planes de contingencia.

❖ Riesgos Financieros

Definición: Son aquellos riesgos relacionados con el manejo del capital de trabajo, la alteración de los costos presupuestados y la posibilidad de no alcanzar el punto de equilibrio, generando pérdidas económicas para los integrantes del grupo.

- Riesgo identificado: Incremento imprevisto en el precio del tomate perita en el Mercado Abasto debido a factores climáticos o de transporte, lo que elevaría el costo de producción por frasco por encima de los 30,000 Bs calculados.

- Posible solución / Mitigación: * Establecer una reserva de contingencia o "caja chica" dentro del capital aportado por el grupo para absorber variaciones ligeras de precio. Realizar la compra mayorista (los 105 kg) con días de anticipación mediante un acuerdo de precio fijo con un proveedor mayorista del mercado.

❖ **Riesgos Operativos**

Se refieren a las fallas o inconvenientes en los procesos internos de elaboración, fallas en la cadena de suministros, o problemas logísticos que impidan cumplir con la cantidad de producción planificada.

Riesgo identificado: Exceso de merma durante la etapa de cocción (evaporación mayor a la estimada) o retrasos significativos en el proceso manual de pelado y despepitado, lo que resultaría en una cantidad menor a los 35 frascos requeridos para el evento.

Posible solución / Mitigación: Implementar un cronograma estricto de producción dividido en dos jornadas previas a la feria para no saturar al equipo.

Estandarizar el tiempo de cocción controlando el fuego de la garrafa de GLP para evitar la sobre evaporación del dulce.

❖ **Riesgos Comerciales**

Están vinculados con la respuesta del mercado frente al producto, la resistencia del consumidor al precio, la falta de ventas el día del evento o la preferencia por la competencia directa en la feria.

Riesgo identificado: Rechazo inicial o desconfianza de los asistentes a la feria por tratarse de un sabor poco común (mermelada de tomate), lo que podría estancar el inventario en el stand.

Posible solución / Mitigación: Aplicar una estrategia de marketing de guerrilla basada en la degustación activa (ofrecer muestras pequeñas con galletas de agua a cada persona que pase por el stand).

Ofrecer promociones atractivas, como descuentos por la compra del combo "Tripack" artesanal, para incentivar la compra de tres unidades de un solo golpe.

- **Riesgos Tecnológicos**

Involucran fallas en las herramientas técnicas, plataformas digitales o servicios básicos necesarios tanto para la promoción previa como para la producción del artículo.

Riesgo identificado: Pérdida de la información o desconfiguración de las hojas de cálculo financieras (Google Sheets) del informe, o fallas en las redes sociales (TikTok/Instagram) utilizadas para la campaña de preventa y difusión.

Posible solución / Mitigación: Mantener respaldos constantes (copias de seguridad) del documento en la nube y en formatos físicos (PDF/Excel descargado).

Coordinar el manejo de las redes sociales con dos administradores del grupo para asegurar la continuidad de la promoción en caso de bloqueos de cuenta o fallas de conexión el día de la feria.

6.9.ESTUDIO JURIDICO Y LEGAL

El marco legal e institucional regula la constitución y funcionamiento de la microempresa en el Estado Plurinacional de Bolivia. Este estudio garantiza que el emprendimiento opere bajo el principio de legalidad, mitigando riesgos regulatorios o sanciones administrativas durante su fase de consolidación en el mercado cruceño.

6.9.1. Tipo de Empresa y Forma Jurídica

El emprendimiento se constituye legalmente bajo la forma jurídica de **Empresa Unipersonal**, adoptando la categoría de **Unidad Productiva Artesanal**, orientada a la manufactura de conservas alimenticias a pequeña escala.

- **Justificación de la Elección:** Esta modalidad es la idónea para el proyecto, ya que reconoce y protege las actividades productivas donde predomina el trabajo manual y el uso de técnicas tradicionales. Al ser una empresa unipersonal, ofrece una estructura administrativa simplificada, menores costos de constitución y una velocidad de apertura inmediata en comparación con una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).
- **Representación:** Uno de los integrantes del grupo asumirá la titularidad como Propietario y Responsable Legal del registro, mientras que los demás miembros se vincularán mediante un acta de sociedad interna para la gestión compartida del taller artesanal y la distribución equitativa de los excedentes financieros.

6.9.2. Requisitos Legales y Registros Necesarios

Para operar de manera formal y legal en el municipio de Santa Cruz de la Sierra, resguardando la naturaleza artesanal del negocio, se gestionan las siguientes licencias y registros:

1. **Servicio de Registro de Comercio (SEPREC):** Registro obligatorio para obtener la Matrícula de Comercio, la cual otorga la personalidad jurídica comercial y protege el nombre de la marca de mermeladas en el mercado nacional.
2. **Servicio de Impuestos Nacionales (SIN):** Inscripción para la obtención del Número de Identificación Tributaria (NIT), registrando la actividad económica bajo el Régimen Tributario Simplificado (RTS) en la categoría de Artesanos.
3. **Gobierno Autónomo Municipal de Santa Cruz de la Sierra (GAM):** Obtención de la Licencia de Funcionamiento Municipal para actividades económicas artesanales y la respectiva Patente Municipal que autoriza la operación de la cocina de procesamiento.
4. **Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG):** Tramitación del **Registro Sanitario (Categoría Artesanal)**. El SENASAG cuenta con una normativa flexible y tarifas diferenciadas de bajo costo para artesanos, enfocándose en el cumplimiento estricto del Manual de

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) de las mermeladas para garantizar la inocuidad alimentaria sin exigir maquinaria industrial automatizada.

6.9.3. Obligaciones Tributarias (Régimen Simplificado)

Al cumplir con las condiciones de escala de producción manual y capital invertido, el emprendimiento se acoge formalmente al **Régimen Tributario Simplificado (RTS)**. Bajo esta modalidad fiscal, la microempresa se beneficia de las siguientes condiciones legales:

- **No Emisión de Facturas:** De acuerdo con la normativa vigente del RTS, las ventas de las mermeladas artesanales realizadas en ferias o de forma directa al consumidor final no están sujetas a la emisión de facturas o notas fiscales.
- **Pago Bimestral Consolidado:** En lugar de declarar mensualmente el IVA y el IT, la empresa realiza un pago fijo bimestral unificado basado en su categoría de capital (Formulario 4500). Para este proyecto, al arrancar con un capital en efectivo menor a los 15.000 Bs., el negocio se sitúa en la Categoría 1 (o exenta según el tramo de inicio de artesanos), minimizando el impacto tributario sobre los costos de operación del grupo.
- **Prohibición de Crédito Fiscal:** Al no pertenecer al Régimen General, el emprendimiento no puede emitir crédito fiscal a favor de terceros, ni tampoco puede utilizar las facturas de sus proveedores (frascos, azúcar) para descargos impositivos, absorbiendo dichas compras directamente como costo de producción.

6.9.4. Justificación Técnica de la Elección del Régimen Simplificado

La decisión estratégica de inscribirse en el Régimen Tributario Simplificado se fundamenta en criterios de viabilidad financiera y protección del capital semilla del grupo:

1. **Optimización de Costos Administrativos:** El RTS elimina la necesidad de contratar servicios externos de contabilidad para declaraciones mensuales complejas, libros de compras/ventas digitales y balances auditados anuales, reduciendo los costos fijos de gestión a cero durante la etapa de incubación.

2. **Estrategia de Venta Directa (B2C):** El modelo de negocio para la Feria Universitaria está enfocado estrictamente en la venta directa al consumidor final (Business-to-Consumer). Dado que el público objetivo de la feria y los clientes naturales de productos artesanales en ferias locales no requieren facturas de descargo personal, el RTS permite operar con total fluidez comercial.

3. **Protección de Márgenes Pequeños:** Al estar exentos del débito fiscal del 13% (IVA) y del 3% (IT) por cada frasco vendido, el grupo puede mantener el precio competitivo de 35,00 Bs. protegiendo el margen de ganancia neto de 7,17 Bs. por unidad, dinero que se reinvertirá íntegramente en el crecimiento de la unidad productiva.

6.10. IMPACTO DEL NEGOCIO

6.10.1. IMPACTO ECONÓMICO

El impacto económico del proyecto se evidencia en dos dimensiones clave:

1. **Inyección de Valor Agregado Local:** Transforma una hortaliza que tradicionalmente se comercializa a granel y a bajo costo en los mercados mayoristas de Santa Cruz (Mercado Abasto o Los Pozos) en una conserva de categoría gourmet de alto valor percibido. Esto demuestra un modelo de negocio eficiente que maximiza el margen de contribución económica por cada kilogramo de materia prima procesada de forma artesanal.

2. **Dinamización de la Cadena de Suministro:** Genera flujos de compra directa hacia los sectores productivos secundarios y terciarios locales, beneficiando a proveedores de frascos de vidrio, talleres de impresión de etiquetas en vinilo y microempresas artesanales de cajas de cartón troquelado.

6.10.2. IMPACTO SOCIAL

El proyecto se vincula directamente con la seguridad alimentaria y el desarrollo agropecuario de la región:

- **Comercio Justo y Apoyo al Productor:** A mediano plazo, el modelo contempla la adquisición directa de materias primas a pequeños productores de las zonas agrícolas periurbanas y de los valles cruceños (como Samaipata o Mairana),

eliminando intermediarios y pagando precios justos que mejoran la calidad de vida de las familias agricultoras.

- **Promoción de la Alimentación Conscienciosa (*Clean Label*):** Se ofrece al consumidor una alternativa de conserva dulce que rompe con los esquemas de la industria masiva. Al ser un producto libre de colorantes artificiales, conservantes químicos o aditivos sintéticos, promueve hábitos alimenticios saludables y el consumo de productos de origen 100% NATURAL.

6.10.3. IMPACTO AMBIENTAL

El diseño operativo del negocio se rige bajo los principios de la **Economía Circular y la Sostenibilidad Ecológica**:

- **Reducción de Pérdidas Postcosecha:** El tomate es una de las hortalizas con mayores índices de merma y desperdicio en los mercados debido a su alta perecederidad y susceptibilidad al daño mecánico. La microempresa rescata y absorbe estos volúmenes de tomate en perfecto estado nutricional pero descartados por estética para el consumo fresco, dándoles una segunda vida útil a través de la industrialización.

- **Ecodiseño y Envases Reutilizables:** Al envasar el producto exclusivamente en frascos de vidrio, se elimina por completo el uso de plásticos de un solo uso. El vidrio es un material infinitamente reciclable y se incentivará al consumidor a reutilizar el envase en el hogar. Asimismo, el uso de manteles de tela rústica, cuerdas de yute y cajas de cartón corrugado reduce la huella de carbono asociada al packaging secundario.

6.10.4. GENERACIÓN DE EMPLEO

Aunque en la fase inicial de lanzamiento el proyecto es operado de manera directa y voluntaria por los socios integrantes del grupo universitario, la proyección de crecimiento del plan de negocios establece una estructura de absorción laboral escalonada:

- **Empleo Directo:** En la fase de expansión, se formalizará la contratación de un operario técnico de planta exclusivo para las tareas de cocción y envasado bajo

normas de bioseguridad, y un promotor de ventas encargado de la distribución en puntos comerciales físicos.

- **Empleo Indirecto:** El funcionamiento del negocio genera autoempleo e ingresos para los distribuidores independientes, transportistas locales encargados del traslado de la materia prima, diseñadores gráficos y el personal de logística de empaques de cartón.

6.10.5. INNOVACIÓN

La innovación constituye la principal ventaja competitiva y la propuesta de valor del emprendimiento:

- **Innovación de Producto (Disrupción Gastronómica):** Rompe de manera drástica el paradigma tradicional del mercado de mermeladas en Santa Cruz (acostumbrado a sabores convencionales como frutilla, durazno o piña) al introducir el tomate como base dulce. La diversificación con las líneas "Toque de Limón" (innovación ácida) y "Toque de Locoto" (innovación agridulce-picante orientada al maridaje de quesos y carnes) crea una nueva categoría de consumo en el mercado gourmet local.
- **Innovación de Procesos:** Implementa técnicas artesanales optimizadas con mediciones de laboratorio básicas (control estricto de Grados Brix mediante refractómetro y monitoreo de pH térmico), demostrando que es posible alcanzar estándares de calidad industrial e inocuidad alimentaria controlada de manera manual y sin necesidad de recurrir a aditivos químicos artificiales.

7. CONCLUSIONES

Al concluir el desarrollo y la evaluación integral del plan de negocios para la microempresa productora de mermelada artesanal de tomate, se determinan las siguientes conclusiones estructuradas bajo los ejes estratégicos del proyecto:

7.1. Viabilidad del Negocio

El proyecto demuestra una sólida viabilidad técnica, comercial y financiera. Desde la perspectiva técnica, se logró estandarizar un proceso de manufactura artesanal controlado y eficiente, que asegura la inocuidad alimentaria y la conservación natural al vacío mediante frascos de vidrio. Desde el punto de vista financiero, los indicadores de ingeniería económica ratifican la factibilidad del emprendimiento: con una inversión inicial optimizada de 974,13 Bs. destinada enteramente a capital de trabajo —aprovechando activos fijos cedidos por los socios—, el proyecto genera un Valor Actual Neto positivo (VAN de 4,05 Bs.) y una Tasa Interna de Retorno (TIR de 10,44%) que supera el costo de oportunidad del capital (10,00%). El punto de equilibrio se sitúa de forma alcanzable en 32 frascos comerciales (o su equivalente en combos Tripack), logrando que la microempresa recupere el 100% de la inversión líquida en las últimas horas de la feria universitaria y devuelva un retorno sobre la inversión (ROI) de 10,44%.

7.2. Potencial de Crecimiento

El emprendimiento posee un alto potencial de escalabilidad y crecimiento gradual en el mercado cruceño. Aunque la fase de lanzamiento está dimensionada para un lote piloto de 35 frascos de 200 gramos adaptados a la dinámica de la feria, el plan de expansión post-feria proyecta un incremento del 30% en el volumen de producción para el primer trimestre. Este crecimiento se sustentará comercialmente en un modelo bajo demanda operado a través de canales digitales (preventas orgánicas en TikTok e Instagram) y la consolidación de alianzas estratégicas con cafeterías gourmet, pastelerías finas y tiendas ecológicas de Santa Cruz de la Sierra, las cuales integrarán la mermelada como un insumo exclusivo de maridaje o repostería en sus menús.

7.3.Sostenibilidad

La sostenibilidad del modelo de negocio está garantizada bajo un enfoque de responsabilidad social, ambiental y optimización fiscal. En el ámbito ecológico y productivo, el negocio se rige por los principios de la economía circular al mitigar de forma directa las pérdidas postcosecha de los productores locales, absorbiendo excedentes de tomate perita que suelen desperdiciarse por la volatilidad de precios en el Mercado Abasto. Asimismo, el uso de envases de vidrio 100% reciclables y decoraciones rústicas de yute reduce la huella de carbono del *packaging*. En el plano legal y financiero, la adopción regulada del Régimen Tributario Simplificado (RTS) bajo la categoría de Artesanos dota al negocio de sostenibilidad institucional a largo plazo, eliminando costos fijos contables y administrativos complejos durante su etapa de incubación, mientras se resguarda el cumplimiento normativo exigido por el municipio y el SENASAG (Categoría Artesanal).

7.4.Competitividad

La ventaja competitiva del proyecto radica en su propuesta de valor disruptiva e innovadora dentro del mercado de conservas de la región. Frente a las grandes industrias que saturan los canales masivos con sabores tradicionales (frutilla, durazno) cargados de aditivos químicos, el emprendimiento se diferencia al introducir el tomate como una base dulce y sofisticada con un perfil *Clean Label* (100% natural y libre de conservantes artificiales). La competitividad se maximiza gracias a la diversificación de su cartera de productos en tres líneas diferenciadas (Clásica, Toque de Limón y Toque de Locoto) y a una agresiva estrategia de comercialización que incluye degustaciones activas en el punto de venta para romper barreras culturales, junto con el formato de empaque conjunto "Tripack". Esto permite ofrecer un precio sumamente competitivo de 35,00 Bs. por unidad, el cual refleja un elevado valor agregado respecto al bajo costo de la materia prima.

8. RECOMENDACIONES

Sobre la base de los hallazgos analizados y la experiencia operativa adquirida en este proyecto, se plantean las siguientes recomendaciones de acción directa para la gestión y consolidación de la unidad productiva:

Fortalecer el Negocio

- **Establecer acuerdos de suministro directo con productores:** Se debe migrar gradualmente de las compras minoristas en los mercados locales (Abasto o Los Pozos) hacia la negociación directa con asociaciones de pequeños agricultores de los valles cruceños (Mairana o Samaipata). Esto garantizará un abastecimiento continuo de tomate seleccionado, fijará precios preferenciales y protegerá al negocio de la volatilidad estacional provocada por factores climáticos o logísticos.

- **Planificar la formalización legal a mediano plazo:** Se debe proyectar la transición formal de la estructura jurídica hacia una Empresa Unipersonal o S.R.L. regularizada en el Régimen General, una vez que el volumen de ventas mensuales se estabilice y supere los límites máximos permitidos para el sector artesanal dentro del Régimen Simplificado.

Mejorar Procesos

- **Adquirir equipamiento técnico menor:** Se debe contemplar la inversión de los primeros excedentes financieros de la feria en la compra de un refractómetro digital (para medir con total exactitud los Grados Brix de la mermelada en caliente) y una marmita pequeña con agitación. Esto permitirá estandarizar el proceso para asegurar que todos los lotes comerciales mantengan idénticas propiedades organolépticas.

- **Implementar registros de trazabilidad:** Se debe diseñar y llenar de forma obligatoria una hoja de control por cada lote producido, anotando variables críticas como temperaturas exactas de envasado al vacío, tiempos de cocción y fechas de elaboración, preparando la documentación técnica para la futura obtención del Registro Sanitario del SENASAG.

Optimizar Marketing

- **Explotar el marketing sensorial en el stand:** Se debe concentrar el esfuerzo del equipo en la ejecución de degustaciones activas y guiadas durante la Feria Universitaria (ofreciendo muestras combinadas con queso criollo o galletas de agua). Al tratarse de un producto disruptivo (mermelada de tomate dulce), la prueba inmediata constituye la herramienta más efectiva para romper el sesgo cultural del consumidor local.

- **Automatizar las ventas digitales:** Se debe reforzar la presencia en redes sociales (TikTok e Instagram) mediante la publicación de contenido enfocado en el proceso de producción y habilitar un catálogo directo en WhatsApp Business para agilizar y centralizar los pedidos del combo **Tripack**.

Aumentar Rentabilidad

- **Priorizar la venta del combo Tripack sobre el individual:** Se debe orientar la estrategia de venta en el stand a ofrecer de forma prioritaria la caja cerrada de **90,00 Bs.** antes que el frasco suelto de 35,00 Bs. Aunque el margen unitario se reduce levemente dentro del combo, esta acción triplica el volumen de salida del stock y acelera significativamente la rotación del capital de trabajo.

- **Aprovechar los subproductos del tomate:** Se debe investigar el procesamiento de las mermas (cáscaras y semillas resultantes del despulpado manual) para su posterior deshidratación y conversión en polvo sazonador o snacks ecológicos, abriendo una nueva línea de ingresos bajo la filosofía de residuo cero.

Reducir Riesgos

- **Controlar los límites del Régimen Simplificado:** Se debe vigilar de manera rigurosa que el capital de trabajo operativo y el volumen de compras anuales no sobrepasen los límites legales fijados para el Régimen Tributario Simplificado (Categoría Artesanos), evitando riesgos de fiscalización o recategorizaciones forzosas antes del tiempo planificado.

- **Extremar la desinfección para proteger la vida en anaquel:** Al tratarse de una conserva alimenticia 100% natural y libre de aditivos químicos artificiales, se

debe aplicar con máximo rigor el protocolo de lavado y esterilización térmica de los frascos de vidrio de 200ml. El sellado hermético absoluto al vacío es el único mecanismo que mitiga el riesgo de contaminación por hongos o bacterias, garantizando la durabilidad del producto.

9. BIBLIOGRAFIA

(2026). https://deliciasvegetales.es/noticias/beneficios-de-la-mermelada-de-tomate/

CAMACHO, K. (s.f.). https://es.scribd.com/document/638797492/Preinf-Mermelada-Kelly-Camacho-Layme

CONSERVAS, L. C. (4 de FEBRERO de 2025). *FACEBOOK*. https://www.facebook.com/LaCambitaConservasArtesanales/

DESCONOCIDO. (JUNIO de 2026). *INTERNET*. https://biblioteca.uajms.edu.bo/biblioteca/opac_css/doc_num.php?explnum_id=38401

ESENZIAS GOURMET. (9 de ABRIL de 2025). https://esenziasgourmet.com/archivos/838

LA MONCLOA DE SAN LAZARO. (2020). https://www.moncloadesanlazaro.com/mermelada-de-tomate/

WIKIPEDIA. (s.f.). https://en.wikipedia.org/wiki/Tomato_jam

WIKIPEDIA. (17 de DICIEMBRE de 2025). https://en.wikipedia.org/wiki/Tomato_jam

WIKIPEDIA. (7 de ABRIL de 2026). https://es.wikipedia.org/wiki/Tomate_de_pera

10. ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA

ENCUESTA 1 VALIDACION DE MERCADO

Emprendimiento: Mermelada de tomate tradicional

Objetivo: Conocer la aceptación del producto en el mercado.

Número de encuestados: 30 personas

Preguntas de la encuesta

1. ¿Consume usted mermeladas?
   a) Sí
   b) No
2. ¿Qué tipo de mermelada consume con mayor frecuencia?
   a) Frutilla
   b) Durazno
   c) Piña
   d) Otros
3. ¿Estaría dispuesto(a) a probar mermelada de tomate?
   a) Sí
   b) No
   c) Tal vez
4. ¿Con qué frecuencia consume mermeladas?
   a) Diario
   b) Semanal
   c) Ocasional
5. ¿Qué aspecto valora más al comprar mermelada?
   a) Sabor
   b) Precio
   c) Calidad
   d) Natural (sin conservantes)
6. ¿Cuánto estaría dispuesto(a) a pagar por una mermelada artesanal?
   a) Bs. 10 – 15
   b) Bs. 16 – 20
   c) Bs. 21 – 25
7. ¿Dónde preferiría comprar este producto?
   a) Tiendas de barrio
   b) Mercados
   c) Ferias
   d) Redes sociale

Pregunta	Opción	Cantidad	Porcentaje
1	Sí	26	87%
	No	4	13%
2	Frutilla	12	40%
	Durazno	8	27%
	Piña	5	17%
	Otros	5	17%
3	Sí	18	60%
	No	5	17%
	Tal vez	7	23%
4	Diario	6	20%
	Semanal	14	47%
	Ocasional	10	33%
5	Sabor	12	40%
	Precio	6	20%
	Calidad	7	23%
	Natural	5	17%
6	Bs. 10–15	10	33%
	Bs. 16–20	14	47%
	Bs. 21–25	6	20%
7	Tiendas	8	27%
	Mercados	9	30%
	Ferias	7	23%
	Redes sociales	6	20%

Los resultados de la encuesta muestran que existe una **alta aceptación del consumo de mermeladas (87%)**, lo que indica un mercado potencial favorable.

Además, el **60% de los encuestados estaría dispuesto a probar mermelada de tomate**, lo cual demuestra interés en productos innovadores. Un 23% adicional indicó “tal vez”, lo que representa una oportunidad de crecimiento mediante promoción.

Se observa que los consumidores valoran principalmente el **sabor (40%)**, seguido de la calidad, lo que implica que el producto debe enfocarse en mantener buen gusto y presentación.

En cuanto al precio, la mayoría (47%) está dispuesta a pagar entre **Bs. 16 y 20**, lo cual sirve como referencia para la fijación del precio.

Finalmente, los lugares de compra más preferidos son **mercados y tiendas**, lo que indica que estos deben ser los principales canales de distribución.

ANEXO 2 PROCESO DE PREPARACION DE MERMELADA DE TOMATE

Ilustración 1 colocar los tomates sucios en un bolw

Ilustración 2 lavado del tomate

Ilustración 3 Añadir agua caliente

Ilustración 2 dejar reposar hasta que la cascara ablande

Ilustración 5 sacar la cascara con cuidado

Ilustración 6 colocar en la olla canela y clavo de olor

Ilustración 7 colocar los tomates en la licuadora

Ilustración 8 licuar los tomates

Ilustración 9 colar para quitar las semillas

Ilustración 10 remover el tomate licuado

Ilustración 11 añadir azúcar y dejar hervir removiendo

Ilustración 12 Producto final