

UNIVERSIDAD AUTONOMA GABRIEL RENE MORENO
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Carrera de Comercio Internacional



**“MODELO DE INTERNACIONALIZACION MEDIANTE FRANQUICIA HIBRIDA
PARA LA SALCHICHA PORTACHUELENA DE LA EMPRESA FIAMBRES Y
EMBUTIDOS “CHARITO” EN EL MERCADO BOLIVIANO DE BUENOS AIRES,
ARGENTINA”**

Materia: Metodología de la Investigación Aplicada III

Docente: MSc. José Luis Laguna

Semestre: I/2026

Integrantes:

- | | |
|--------------------------------|-----------|
| • Alejandro Chinchilla Coimbra | 222070544 |
| • Carlos Josue Mejia Encinas | 219032300 |
| • Juan Tadeo Gallardo Banegas | 221018476 |

SANTA CRUZ – BOLIVIA
2026

INDICE

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	6
1.1. ANTECEDENTES	6
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.4. OBJETIVOS	12
1.5. JUSTIFICACIÓN	13
1.6. METODOLOGÍA.....	15
1.7. FUENTES DE INFORMACIÓN	16
1.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	17
1.9. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	18
1.10. MATRIZ DE CONSISTENCIA DE ACTIVIDADES Y TAREAS	20
1.11. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	21
1.12. MATRIZ DE CONSISTENCIA DE OBJETIVOS	22
1.13. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	24
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	25
2.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	25
2.2. INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL.....	25
2.2.1. TEORÍA ECLÉCTICA DE DUNNING O PARADIGMA OLI	26
2.2.2. MODELO DE UPPSALA O INTERNACIONALIZACIÓN GRADUAL.....	27
2.2.3. TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA	28
2.2.4. TEORÍA DE LA DIFUSIÓN DE INNOVACIONES	29
2.2.5. TEORÍA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN.....	30
2.2.6. ENFOQUE DE SISTEMAS DE INNOVACIÓN	30

2.3. TEORÍA DEL MARKETING MIX INTERNACIONAL.....	31
2.4. TEORÍA DE FRANQUICIAS INTERNACIONALES	32
2.4.1. TEORÍA DE LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y KNOW-HOW	33
2.4.2. MODELOS DE ENTRADA SIN INVERSIÓN DE CAPITAL.....	33
2.4.3. TEORÍA DE LOS CONTRATOS INTERNACIONALES DE FRANQUICIA.....	34
2.4.4. TEORÍA DE LA ADAPTACIÓN CULTURAL DEL PRODUCTO.....	35
2.5. MARCO CONCEPTUAL DEL PROYECTO.....	35
2.5.1. MARCO CONCEPTUAL INTEGRADO PARA EL MODELO DE FRANQUICIA ..	37
2.6. RELACIÓN ENTRE TEORÍAS Y APLICACIÓN AL PROYECTO	38
2.7. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	39
CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CHARITO Y ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO EN BUENOS AIRES.....	40
3.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	40
3.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA FIAMBRES Y EMBUTIDOS “CHARITO”	41
3.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS INTERNOS	42
3.2.2. LÍNEA DE PRODUCTOS Y PRODUCTO SELECCIONADO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	43
3.2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE CHARITO EN EL MERCADO NACIONAL.....	45
3.3. DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA PARA EL MODELO DE FRANQUICIA.....	46
3.3.1. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DOCUMENTABLES Y TRANSFERENCIA DE KNOW-HOW	47
3.3.2. RECURSOS HUMANOS PARA CAPACITACIÓN DEL SOCIO ARGENTINO	49
3.3.3. PROTECCIÓN DE MARCA, RECETA Y PROPIEDAD INTELECTUAL	50
3.4. ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO EN BUENOS AIRES.....	52

3.4.1. PARÁMETROS DE ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	53
3.4.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y COMPETENCIA.....	55
3.4.3. RESUMEN COMPARATIVO DE PRECIOS DEL MERCADO.....	57
3.4.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	58
3.4.5. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA	59
3.5. ANÁLISIS DEL PRECIO UNITARIO PROPUESTO	60
3.5.1. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO	62
3.6. HALLAZGOS PRINCIPALES DEL CAPÍTULO.....	67
3.7. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	69
CAPÍTULO IV DISEÑO DEL MODELO DE FRANQUICIA HÍBRIDA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA SALCHICHA PORTACHUELEÑA	71
4.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	71
4.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIA HÍBRIDA	72
4.3. ARQUITECTURA GENERAL DEL MODELO	73
4.3.1. SELECCIÓN DEL SOCIO ESTRATÉGICO ARGENTINO	74
4.4. PAQUETE DE TRANSFERENCIA DE KNOW-HOW.....	80
4.5. ESTRUCTURA CONTRACTUAL Y PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELLECTUAL	82
4.6. SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD Y ESTANDARIZACIÓN	84
4.7. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX.....	85
4.9. ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL MODELO	85
4.8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN POR FASES	91
4.9. MATRIZ DE RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN.....	92
4.10. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO	92
CAPÍTULO V PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
5.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	94

5.2. PROPUESTA FINAL	94
5.3. CONCLUSIONES	96
5.4. RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS	103

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Los fiambres y embutidos constituyen una categoría de alimentos de amplia presencia en diferentes culturas gastronómicas, debido a su practicidad, facilidad de preparación, diversidad de presentaciones y aceptación en el consumo cotidiano. Dentro de esta categoría, los derivados porcinos ocupan un lugar relevante tanto por su inserción en la dieta urbana como por su capacidad de incorporar valor agregado mediante procesos de transformación, diferenciación del sabor e identidad regional.

En términos comerciales, se trata de un rubro con dinamismo sostenido, pues el comercio mundial de la partida HS 1601, correspondiente a salchichas y productos similares, muestra una estructura internacional consolidada, liderada por países con alta capacidad productiva y exportadora. Esto confirma que los embutidos y productos similares forman parte de un mercado amplio, competitivo y con posibilidades de inserción para empresas que logren diferenciarse mediante calidad, identidad cultural y modelos de negocio adecuados.

En el contexto boliviano, la actividad porcina ha mostrado un comportamiento favorable que permite identificar una base productiva apta para sostener emprendimientos de transformación cárnica. La producción nacional de carne porcina ha registrado crecimiento en los últimos años, siendo Santa Cruz uno de los departamentos con mayor participación dentro de esta cadena productiva. Este aspecto resulta relevante para el presente estudio, debido a que la empresa objeto de análisis se encuentra ubicada en Portachuelo, Santa Cruz, zona con tradición agropecuaria y porcina.

Dentro de este escenario se ubica la empresa Fiambres y Embutidos “Charito”, fundada en el año 2017 en la localidad de Portachuelo, departamento de Santa Cruz. La empresa surgió como una iniciativa familiar orientada inicialmente al aprovechamiento productivo del ganado porcino de su propia granja, con el objetivo de generar valor agregado y evitar el desperdicio de recursos. Con el paso del tiempo, esta actividad evolucionó hasta consolidarse como una unidad empresarial dedicada a la elaboración de embutidos con identidad regional.

Actualmente, Charito cuenta con planta propia, granja porcina, sistemas de refrigeración, transporte, equipamiento productivo y un portafolio aproximado de veinte productos derivados principalmente de carne de cerdo. Entre sus productos se destacan la salchicha portachueleña, chorizos tradicionales, longanizas, jamón cocido, panceta, bondiola, mortadela y otros embutidos. La salchicha portachueleña constituye el producto emblemático de la empresa, debido a su sabor característico, su vinculación con la identidad gastronómica de Portachuelo y su aceptación en el mercado nacional.

Asimismo, la empresa procesa aproximadamente entre 40.000 y 60.000 kilogramos mensuales de carne de cerdo, lo que evidencia una base productiva significativa para proyectar procesos de expansión comercial. También cuenta con certificaciones y registros vinculados a la calidad e inocuidad, como Registro Sanitario, ISO 9001 e ISO 14001, aspectos que fortalecen su imagen empresarial y permiten considerarla como una organización con capacidad técnica, operativa y organizacional para desarrollar estrategias de crecimiento.

La producción de Charito se comercializa principalmente en el mercado nacional, con presencia en Santa Cruz, Cochabamba y La Paz. Sus canales de distribución incluyen restaurantes, churrasquerías, supermercados, tiendas de barrio y venta directa en el mercado de Portachuelo. Esta trayectoria demuestra que la empresa ha logrado posicionarse dentro del mercado boliviano, combinando procesos artesanales con procedimientos técnicos y controles de calidad.

En una etapa inicial, se consideró la posibilidad de internacionalizar el producto mediante exportación directa. Sin embargo, al tratarse de embutidos porcinos, la exportación física enfrenta importantes restricciones sanitarias, logísticas y regulatorias. Entre las principales barreras se encuentran las exigencias de habilitación sanitaria internacional, la necesidad de mantener cadena de frío, los costos de transporte, los protocolos de inocuidad y las restricciones de ingreso para productos cárnicos procesados.

En el caso específico de Argentina, el mercado resulta atractivo por dos factores principales. Primero, el consumo de carne porcina ha mostrado una tendencia creciente, lo que refleja una mayor aceptación de productos derivados del cerdo. Segundo, Buenos Aires concentra una importante comunidad boliviana, la cual mantiene vínculos culturales y gastronómicos con

productos tradicionales de Bolivia. Esta combinación permite identificar un nicho de mercado potencial para la salchicha portachueleña, especialmente entre consumidores bolivianos residentes en Argentina y, progresivamente, entre consumidores argentinos interesados en propuestas gastronómicas auténticas.

No obstante, las restricciones sanitarias argentinas dificultan la exportación directa de embutidos elaborados en Bolivia. Frente a esta situación, surge la necesidad de analizar un modelo alternativo de internacionalización que no dependa del envío físico del producto, sino de la transferencia de conocimiento productivo, receta, estándares de calidad, identidad de marca y procedimientos operativos. En este sentido, la franquicia híbrida con producción local se presenta como una alternativa estratégica, ya que permitiría que la salchicha portachueleña sea elaborada en Argentina por un socio local habilitado, bajo supervisión y transferencia de know-how de la empresa Charito.

Bajo esta lógica, el proyecto no busca únicamente vender un producto, sino internacionalizar un modelo de negocio basado en el conocimiento, la identidad gastronómica y la estandarización del proceso productivo. La empresa Charito transferiría su receta, técnica, parámetros de calidad, imagen de marca y forma de comercialización, mientras que el socio argentino aportaría infraestructura, habilitación sanitaria, conocimiento del mercado local y capacidad operativa.

De manera preliminar, se plantea que un punto de venta podría comercializar aproximadamente 70 unidades diarias de salchicha portachueleña. Considerando 120 gramos por unidad y 26 días de operación al mes, se tendría una demanda aproximada de 218,4 kilogramos mensuales por punto de venta. Si se proyecta una red inicial de cinco puntos, la demanda estimada sería de 1.092 kilogramos mensuales, volumen que representa una proporción reducida frente a la capacidad productiva declarada por la empresa. Esto permite inferir que una prueba piloto en Buenos Aires no generaría una presión excesiva sobre la capacidad instalada de Charito, especialmente si el modelo se basa en producción local bajo franquicia.

En síntesis, los antecedentes permiten sostener que el presente estudio se apoya en una convergencia de factores objetivos: la existencia de una empresa boliviana con trayectoria y capacidad productiva, un producto con identidad regional y potencial diferenciador, un mercado argentino con consumo creciente de productos porcinos, una comunidad boliviana significativa en

Buenos Aires y barreras sanitarias que hacen necesario reemplazar la exportación tradicional por un modelo de franquicia híbrida. Por tanto, el presente proyecto se orienta al diseño de un plan estratégico de internacionalización para la salchicha portachueleña de Fiambres y Embutidos “Charito” en el mercado boliviano de Buenos Aires, Argentina.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Fiambres y Embutidos “Charito” cuenta con un producto emblemático de alta aceptación en el mercado nacional: la salchicha portachueleña. Este producto se diferencia por su sabor tradicional, su origen regional, su elaboración a base de carne de cerdo y su vinculación con la identidad gastronómica de Portachuelo. Además, la empresa posee una trayectoria empresarial desde el año 2017, capacidad productiva significativa, infraestructura propia, canales de distribución nacionales y certificaciones vinculadas a la calidad y gestión ambiental.

Sin embargo, a pesar de estas condiciones favorables, la empresa aún no cuenta con un modelo estructurado de internacionalización que le permita introducir la salchicha portachueleña en mercados externos. Esta situación limita el aprovechamiento de oportunidades comerciales existentes, especialmente en Buenos Aires, Argentina, donde existe una importante comunidad boliviana que conserva hábitos de consumo relacionados con productos tradicionales de su país de origen.

El mercado boliviano residente en Buenos Aires representa una oportunidad estratégica para productos gastronómicos con identidad cultural. La presencia de bolivianos en la ciudad y provincia de Buenos Aires genera un segmento de consumidores potencialmente interesado en alimentos tradicionales como salchichas, chorizos, platos típicos y preparaciones asociadas a la cocina boliviana. En este contexto, la salchicha portachueleña podría insertarse como un producto diferenciado, orientado inicialmente al consumo de la comunidad boliviana y posteriormente a consumidores argentinos interesados en nuevas experiencias gastronómicas.

No obstante, el problema principal radica en que la exportación física de embutidos porcinos desde Bolivia hacia Argentina enfrenta restricciones sanitarias, regulatorias y logísticas. Al tratarse de productos de origen animal, su ingreso al mercado argentino requiere cumplir exigencias sanitarias estrictas, habilitaciones, cadena de frío y protocolos de inocuidad. Estas condiciones elevan los

costos, incrementan los riesgos y reducen la viabilidad de una internacionalización basada únicamente en exportación directa.

A esto se suman limitaciones internas de la empresa, tales como la ausencia de un plan estratégico de internacionalización, falta de personal especializado en comercio internacional, conocimiento limitado de normativas extranjeras, debilidades en marketing internacional, necesidad de documentar formalmente el know-how productivo y ausencia de un modelo contractual que proteja la receta, la marca y los estándares de calidad.

Frente a esta problemática, la franquicia híbrida con producción local surge como una alternativa viable, ya que permitiría introducir la salchicha portachueleña al mercado de Buenos Aires sin exportar físicamente el producto terminado. Bajo este modelo, Charito transferiría su know-how, receta, estándares de calidad, imagen comercial y procedimientos operativos a un socio argentino del sector cárnico, quien produciría localmente bajo supervisión y condiciones previamente establecidas.

Por tanto, el problema central de la investigación se expresa en la inexistencia de un modelo de internacionalización mediante franquicia híbrida que permita a la empresa Fiambres y Embutidos “Charito” introducir la salchicha portachueleña en el mercado boliviano de Buenos Aires, Argentina, superando las barreras sanitarias y logísticas de la exportación tradicional mediante la transferencia de know-how y producción local.

1.2.1. Pregunta central de investigación

¿Cuál es el modelo de internacionalización que le permita a la empresa Fiambres y Embutidos “Charito” introducir la salchicha portachueleña al mercado boliviano en Buenos Aires, Argentina, mediante una franquicia híbrida con transferencia de know-how y producción local?

1.2.2. Preguntas específicas de investigación

¿Cuál es la capacidad actual de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito” para transferir su know-how y procesos productivos?

¿Cuál es el comportamiento de la demanda de productos tradicionales dentro de la comunidad boliviana residente en Buenos Aires, Argentina?

¿Qué empresas argentinas del sector cárnico podrían funcionar como socios estratégicos para la producción local de la salchicha portachueleña?

¿Qué estructura de franquicia híbrida resulta más adecuada para introducir la salchicha portachueleña en el mercado boliviano de Buenos Aires?

¿Qué requisitos contractuales y mecanismos de protección de propiedad intelectual son necesarios para resguardar el know-how, la receta, la marca y los estándares de calidad de Charito?

1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Delimitación geográfica

El presente proyecto de investigación se desarrolla tomando como base la empresa Fiambres y Embutidos “Charito”, ubicada en la localidad de Portachuelo, departamento de Santa Cruz, Bolivia. El mercado de destino analizado corresponde al mercado boliviano residente en Buenos Aires, Argentina, considerando principalmente zonas de concentración de población boliviana, restaurantes, comercios étnicos, ferias, puntos gastronómicos y posibles aliados del sector cárnico argentino.

1.3.2. Delimitación temporal

La presente investigación se desarrolla en el marco de la materia Metodología de la Investigación Aplicada III, correspondiente al semestre I/2026. Para su elaboración se consideran antecedentes históricos de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito” desde su fundación en el año 2017 hasta la gestión 2026, debido a que este periodo permite comprender la evolución de la empresa, su consolidación productiva, su posicionamiento en el mercado nacional y su capacidad actual para proyectar un modelo de internacionalización.

Asimismo, el estudio incorpora información sectorial, comercial y metodológica correspondiente a las gestiones 2024, 2025 y 2026, debido a que los documentos actuales del proyecto utilizan

datos recientes sobre producción porcina, comercio de embutidos, consumo en Argentina, comportamiento del mercado y proyecciones vinculadas al modelo de franquicia híbrida. Por tanto, la delimitación temporal del proyecto comprende el análisis histórico de la empresa desde 2017 y el estudio actualizado del mercado y la propuesta estratégica hasta la gestión I/2026.

1.3.3. Delimitación sustantiva

La investigación se delimita al estudio de la internacionalización empresarial mediante un modelo de franquicia híbrida con producción local, transferencia de know-how, adaptación cultural del producto, selección de socios estratégicos y protección contractual del conocimiento productivo. No se aborda una exportación tradicional de embutidos terminados, sino una estrategia alternativa basada en la transferencia de receta, procesos, estándares de calidad, marca e identidad gastronómica.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de internacionalización que permita a la empresa Fiambres y Embutidos “Charito” introducir la salchicha portachueleña al mercado boliviano en Buenos Aires, Argentina, mediante un modelo de franquicia híbrida con transferencia de know-how y producción local.

1.4.2. Objetivos específicos

Diagnosticar la capacidad de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito” para transferir su know-how, receta, procesos productivos y estándares de calidad.

Evaluar el comportamiento de la demanda de productos tradicionales dentro de la comunidad boliviana residente en Buenos Aires, Argentina.

Identificar empresas argentinas del sector cárnico que puedan funcionar como socios estratégicos para la producción local de la salchicha portachueleña.

Diseñar la estructura del modelo de franquicia híbrida más adecuada para la internacionalización de la salchicha portachueleña en Buenos Aires, Argentina.

Establecer los requisitos contractuales y mecanismos de protección de propiedad intelectual necesarios para resguardar el know-how, la receta, la marca y los estándares de calidad de la empresa Charito.

1.5. JUSTIFICACIÓN

1.5.1. Relevancia científica o teórica

El presente estudio aporta al campo del comercio internacional, la investigación de mercados y la internacionalización empresarial, al analizar una alternativa distinta a la exportación tradicional: la franquicia híbrida con transferencia de know-how y producción local. Este enfoque resulta relevante porque permite estudiar cómo una empresa boliviana del sector alimenticio puede proyectarse hacia un mercado extranjero sin depender exclusivamente del envío físico de productos terminados.

Desde el punto de vista teórico, la investigación se relaciona con enfoques de internacionalización empresarial, ventaja competitiva, transferencia de tecnología, adaptación cultural del producto, contratos internacionales y modelos de entrada sin inversión directa. La aplicación de estos enfoques al caso de una empresa boliviana de embutidos permite generar conocimiento académico útil para futuras investigaciones sobre pequeñas y medianas empresas que buscan ingresar a mercados externos enfrentando barreras sanitarias y regulatorias.

Asimismo, el estudio contribuye a ampliar la comprensión de los modelos de internacionalización no tradicionales, especialmente en sectores donde la exportación directa resulta compleja. En este sentido, la franquicia híbrida permite analizar cómo el conocimiento productivo, la receta, la marca y los estándares de calidad pueden convertirse en activos estratégicos transferibles hacia otros mercados.

1.5.2. Relevancia social

El proyecto posee relevancia social porque busca fortalecer la presencia de productos bolivianos tradicionales en el exterior, contribuyendo a la preservación y difusión de la identidad gastronómica nacional. La salchicha portachueleña no representa únicamente un producto alimenticio, sino también una expresión cultural vinculada a la región de Portachuelo y al consumo tradicional boliviano.

La introducción de este producto en Buenos Aires permitiría acercar a la comunidad boliviana residente en Argentina a sabores relacionados con su país de origen, fortaleciendo el vínculo cultural de los migrantes con sus tradiciones. Además, la propuesta puede generar oportunidades de empleo, emprendimiento y articulación comercial tanto en Bolivia como en Argentina.

Desde una perspectiva de integración social, el modelo también puede favorecer el intercambio cultural entre consumidores bolivianos y argentinos, promoviendo una mayor valoración de la gastronomía boliviana en el mercado internacional.

1.5.3. Significación práctica

La investigación tiene significación práctica porque propone una alternativa concreta para que la empresa Charito pueda internacionalizar su producto sin enfrentar directamente las barreras de exportación física de embutidos. El modelo de franquicia híbrida permitiría producir localmente en Argentina mediante un socio estratégico habilitado, reduciendo costos logísticos, riesgos sanitarios y dificultades operativas.

El estudio proporcionará una guía para diagnosticar la capacidad de transferencia de know-how de la empresa, identificar posibles aliados argentinos, definir un esquema de franquicia, establecer mecanismos de control de calidad y proteger la receta y la marca. De esta manera, los resultados podrán servir como base para la toma de decisiones empresariales de Charito y para futuras iniciativas de internacionalización de productos alimenticios bolivianos.

1.5.4. Relevancia personal

Desde el punto de vista personal y académico, el desarrollo de este proyecto permite aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Comercio Internacional y en la materia Metodología de la Investigación Aplicada. La elaboración de un plan estratégico de internacionalización representa una oportunidad para fortalecer competencias en investigación, análisis de mercado, comercio exterior, diagnóstico empresarial, formulación de estrategias y diseño de modelos de negocio.

Asimismo, el proyecto permite vincular la teoría con una problemática real de una empresa boliviana, generando una experiencia formativa útil para el desempeño profesional futuro.

1.6. METODOLOGÍA

1.6.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque mixto, debido a que integra elementos cualitativos y cuantitativos. El componente cualitativo permite analizar la situación interna de la empresa Charito, su capacidad de transferencia de know-how, la percepción de actores estratégicos, la compatibilidad cultural del producto y las condiciones para implementar una franquicia híbrida. El componente cuantitativo permite utilizar datos estadísticos relacionados con población boliviana en Buenos Aires, consumo de productos porcinos, comercio de embutidos, capacidad productiva estimada y demanda potencial.

1.6.2. Tipo de investigación según su propósito

La investigación es aplicada, porque busca resolver una problemática concreta de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito”: la necesidad de contar con un modelo de internacionalización viable para introducir la salchicha portachueleña en el mercado boliviano de Buenos Aires. No se limita a describir la situación, sino que propone una estrategia práctica basada en franquicia híbrida, transferencia de know-how y producción local.

1.6.3. Tipo de investigación según el nivel de conocimiento

La investigación es exploratoria y descriptiva. Es exploratoria porque analiza una alternativa de internacionalización poco desarrollada en el contexto boliviano, especialmente para productos cárnicos tradicionales. Es descriptiva porque organiza y caracteriza la situación actual de la empresa, el mercado objetivo, las barreras regulatorias, la demanda potencial, los posibles socios estratégicos y los elementos necesarios para diseñar el modelo de franquicia.

1.6.4. Tipo de investigación según la estrategia utilizada

La investigación combina trabajo documental y trabajo de campo. La investigación documental permite revisar fuentes secundarias, bases de datos, informes sectoriales, normativa sanitaria, información comercial, antecedentes de la empresa y documentos relacionados con el mercado argentino. La investigación de campo permite recolectar información primaria mediante entrevistas y encuestas dirigidas a actores vinculados con la empresa, consumidores potenciales y posibles socios estratégicos.

1.6.5. Tipo de investigación según la ubicación de los datos en el tiempo

La investigación posee carácter retrospectivo y prospectivo. Es retrospectiva porque revisa la trayectoria de la empresa desde su creación en 2017, así como datos históricos de mercado, producción y consumo. Es prospectiva porque proyecta una estrategia de internacionalización futura hacia Buenos Aires, Argentina, mediante un modelo de franquicia híbrida con producción local.

1.7. FUENTES DE INFORMACIÓN

1.7.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias estarán conformadas por información recolectada directamente de actores relacionados con el objeto de estudio. Entre ellas se consideran:

Entrevistas al personal directivo y técnico de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito”.

Entrevistas a potenciales socios estratégicos del sector cárnico argentino.

Encuestas a consumidores bolivianos residentes en Buenos Aires.

Entrevistas a propietarios o encargados de restaurantes, comercios étnicos y puntos gastronómicos bolivianos en Buenos Aires.

Observación de canales de comercialización y puntos de consumo de productos tradicionales bolivianos.

1.7.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias estarán compuestas por información ya existente y disponible en documentos, informes y bases de datos. Entre ellas se consideran:

Informes estadísticos sobre producción porcina y consumo de carne.

Bases de datos de comercio internacional relacionadas con la partida HS 1601.

Información institucional de la empresa Charito.

Normativa sanitaria y comercial aplicable en Bolivia y Argentina.

Información de organismos oficiales, cámaras empresariales y registros sectoriales.

Estudios sobre migración boliviana en Argentina y consumo de productos tradicionales.

Bibliografía sobre internacionalización empresarial, franquicias, transferencia de know-how y adaptación cultural de productos.

1.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo de la investigación se emplearán técnicas cualitativas y cuantitativas, de acuerdo con los objetivos específicos del estudio.

Técnicas cualitativas:

Entrevista en profundidad al personal estratégico de la empresa Charito.

Entrevistas exploratorias a posibles socios argentinos del sector cárnico.

Análisis documental de información empresarial, normativa y comercial.

Observación de puntos de venta y canales de comercialización.

Técnicas cuantitativas:

Encuestas a consumidores bolivianos residentes en Buenos Aires.

Análisis estadístico de datos de mercado, consumo y población.

Estimación de demanda potencial y capacidad operativa.

Instrumentos:

Guía de entrevista semiestructurada.

Cuestionario de encuesta.

Lista de verificación documental.

Matriz de evaluación de socios estratégicos.

Matriz de capacidad de transferencia de know-how.

Ficha técnica de empresas argentinas preseleccionadas.

1.9. POBLACIÓN Y MUESTRA**1.9.1. Población**

La población de la investigación estará compuesta por tres grupos principales:

Personal estratégico y técnico de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito”, con conocimiento sobre procesos productivos, calidad, comercialización y gestión empresarial.

Comunidad boliviana residente en Buenos Aires, Argentina, como mercado potencial para el consumo de la salchicha portachueleña.

Empresas argentinas del sector cárnico con capacidad productiva, habilitación sanitaria y posibilidad de operar como socios estratégicos bajo un modelo de franquicia híbrida.

1.9.2. Muestra

La muestra será seleccionada mediante muestreo no probabilístico. Para el personal de Charito y las empresas argentinas se aplicará muestreo intencional o por juicio, debido a que se requiere seleccionar informantes con conocimiento específico sobre producción, gestión, normativa, capacidad operativa y comercialización. Para los consumidores bolivianos residentes en Buenos Aires se aplicará muestreo por conveniencia, considerando la accesibilidad a puntos de concentración comunitaria, restaurantes, ferias, comercios y espacios de consumo.

1.9.3. Tamaño de muestra estimado

Personal de Charito: 5 a 7 entrevistas semiestructuradas a personal directivo, técnico o estratégico.

Comunidad boliviana en Buenos Aires: aproximadamente 150 encuestas aplicadas en zonas de concentración de población boliviana.

Empresas argentinas del sector cárnico: aproximadamente 10 entrevistas o contactos exploratorios con empresas preseleccionadas.

1.9.4. Unidades de análisis

- Personal clave de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito”.
- Consumidores bolivianos residentes en Buenos Aires.
- Gerentes, representantes o encargados de empresas cárnicas argentinas.
- Restaurantes, comercios étnicos y puntos gastronómicos bolivianos.

1.10. MATRIZ DE CONSISTENCIA DE ACTIVIDADES Y TAREAS

Cuadro N.º 1

Matriz de consistencia de actividades y tareas del proyecto

Objetivo específico	Actividad principal	Tareas	Técnica	Instrumento	Fuente de información
Diagnosticar la capacidad de la empresa Charito para transferir su know-how y procesos productivos.	Evaluación de recursos internos.	Identificar procesos documentados, analizar conocimientos tácitos, revisar capacidad del personal y verificar estándares de calidad.	Entrevista en profundidad y análisis documental.	Guía de entrevista, lista de verificación y matriz de capacidades.	Personal directivo y técnico de Charito, registros internos y documentación productiva.
Evaluar el comportamiento de la demanda de productos tradicionales dentro de la comunidad boliviana en Buenos Aires.	Investigación de consumo étnico.	Aplicar encuestas, analizar hábitos de consumo, identificar preferencias y evaluar disposición de compra.	Encuestas, observación y entrevistas.	Cuestionario de consumo y matriz de preferencias.	Comunidad boliviana, restaurantes, tiendas y puntos de venta bolivianos.
Identificar empresas argentinas del sector cárnico como potenciales socios estratégicos.	Investigación de mercado argentino.	Mapear empresas cárnicas, verificar habilitación sanitaria, analizar capacidad productiva y evaluar compatibilidad comercial.	Análisis documental, benchmarking y entrevistas exploratorias.	Ficha técnica empresarial y matriz de evaluación de socios.	Directorios sectoriales, registros sanitarios, cámaras empresariales y empresas argentinas.
Diseñar el modelo de franquicia híbrida con transferencia tecnológica.	Desarrollo de estructura del modelo.	Definir paquete de franquicia, esquema de producción local, regalías, control de	Análisis comparativo y diseño estratégico.	Modelo de contrato, matriz de regalías y protocolos de calidad.	Casos de franquicia, asesores legales, información empresarial y

		calidad y responsabilidades de las partes.			literatura especializada.
Establecer requisitos contractuales y mecanismos de protección del know-how.	Diseño de mecanismos legales y operativos.	Definir cláusulas de confidencialidad, uso de marca, protección de receta, control de calidad y sanciones por incumplimiento.	Análisis normativo y revisión contractual.	Lista de requisitos contractuales y propuesta de cláusulas.	Normativa legal, contratos similares y asesoría especializada.

Fuente: Elaboración propia con base en la estructura metodológica del proyecto de internacionalización de Fiambres y Embutidos “Charito”, 2026.

1.11. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones del estudio se refieren a aquellos factores que pueden restringir el alcance, la precisión o la generalización de los resultados. En el presente proyecto se reconocen las siguientes limitaciones:

Limitación geográfica: el estudio se concentra en el mercado boliviano residente en Buenos Aires, Argentina, por lo que no incluye otras comunidades bolivianas ubicadas en diferentes ciudades argentinas ni en otros países.

Limitación temporal: la investigación se desarrolla durante la gestión I/2026 y utiliza información disponible hasta ese periodo. Por tanto, los resultados pueden verse afectados por cambios posteriores en el mercado, normativa sanitaria, precios, consumo o condiciones económicas.

Limitación metodológica: el uso de muestreo no probabilístico limita la posibilidad de generalizar los resultados a toda la comunidad boliviana residente en Buenos Aires. Sin embargo, permite obtener información relevante de actores vinculados directamente con el problema de investigación.

Limitación de acceso a información: pueden existir dificultades para acceder a información confidencial de empresas argentinas, especialmente datos sobre capacidad productiva, costos, contratos, habilitaciones y disposición a operar bajo un modelo de franquicia.

Limitación cultural: las respuestas de consumidores bolivianos pueden estar influenciadas por vínculos emocionales con productos tradicionales, lo cual podría generar una percepción favorable que debe ser contrastada con datos de consumo real.

Limitación regulatoria: cambios en la normativa sanitaria argentina o boliviana podrían modificar la viabilidad del modelo propuesto, especialmente en aspectos relacionados con producción local, uso de marca, inocuidad alimentaria y comercialización de embutidos.

Limitación teórica: existe escasa literatura específica sobre franquicias híbridas aplicadas al sector alimenticio boliviano-argentino, por lo que el estudio debe apoyarse en teorías generales de internacionalización, franquicias, transferencia de know-how y adaptación cultural.

1.12. MATRIZ DE CONSISTENCIA DE OBJETIVOS

Cuadro N.º 2

Matriz de consistencia de objetivos de la investigación

Objetivo general	Objetivos específicos	Pregunta de investigación	Actividad principal	Técnica	Instrumento
Diseñar un plan estratégico de internacionalización que permita a Charito introducir la salchicha portachueleña al mercado boliviano en Buenos Aires mediante franquicia híbrida con producción local.	Diagnosticar la capacidad de Charito para transferir su know-how.	¿Cuál es la capacidad actual de Charito para documentar y transferir sus procesos productivos?	Diagnóstico interno.	Entrevista y análisis documental.	Guía de entrevista y matriz de capacidades .
Diseñar un plan estratégico de internacionalización que permita a Charito introducir la salchicha portachueleña al mercado boliviano en Buenos Aires	Evaluar la demanda de productos tradicionales en la comunidad boliviana de Buenos Aires.	¿Cuál es el comportamiento de consumo de productos tradicionales bolivianos en Buenos Aires?	Investigación de consumo.	Encuesta y observación.	Cuestionario y matriz de preferencias .

mediante franquicia híbrida con producción local.					
Diseñar un plan estratégico de internacionalización que permita a Charito introducir la salchicha portachueleña al mercado boliviano en Buenos Aires mediante franquicia híbrida con producción local.	Identificar empresas argentinas como socios estratégicos.	¿Qué empresas argentinas reúnen condiciones para producir la salchicha bajo franquicia híbrida?	Mapeo y evaluación de empresas.	Benchmarking y entrevista exploratoria.	Ficha técnica y matriz de evaluación.
Diseñar un plan estratégico de internacionalización que permita a Charito introducir la salchicha portachueleña al mercado boliviano en Buenos Aires mediante franquicia híbrida con producción local.	Diseñar la estructura del modelo de franquicia híbrida.	¿Qué estructura de franquicia híbrida es más adecuada para el proyecto?	Diseño estratégico del modelo.	Análisis comparativo.	Propuesta de modelo y matriz de componentes.
Diseñar un plan estratégico de internacionalización que permita a Charito introducir la salchicha portachueleña al mercado boliviano en Buenos Aires mediante franquicia híbrida con producción local.	Establecer requisitos contractuales y mecanismos de protección del know-how.	¿Qué mecanismos legales y contractuales son necesarios para proteger la receta, marca y estándares de Charito?	Diseño contractual preliminar.	Análisis normativo y documental.	Lista de requisitos y propuesta de cláusulas.

Fuente: Elaboración propia con base en los objetivos, preguntas y diseño metodológico del proyecto, 2026.

1.13. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Cuadro N.º 3

Resumen de variables, dimensiones e indicadores de la investigación

Variable	Dimensiones que aparecen	Indicadores principales
Capacidad de transferencia de know-how	Recursos humanos, conocimiento tácito, documentación de procesos	Empleados capacitables, nivel de documentación, grado de sistematización, existencia de manuales técnicos
Potencial de socio estratégico	Capacidad productiva, certificaciones, experiencia y compatibilidad	Certificación SENASA, capacidad disponible, años en embutidos, experiencia con acuerdos
Modelo de franquicia	Estructura contractual, control de calidad	Tipo de contrato, esquema de pagos, mecanismos de supervisión, frecuencia de controles
Mercado boliviano en Buenos Aires	Comportamiento de consumo, canales de distribución	Frecuencia de consumo, fidelidad a marcas tradicionales, establecimientos preferidos, disposición a pagar por autenticidad

Fuente: Elaboración propia con base en las variables de estudio del proyecto, 2026.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

El presente capítulo desarrolla la fundamentación teórica que sustenta el proyecto de internacionalización de la salchicha portachueleña de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito” hacia el mercado boliviano de Buenos Aires, Argentina, mediante un modelo de franquicia con transferencia de know-how y producción local.

La fundamentación teórica permite comprender los conceptos, teorías y enfoques que explican la internacionalización empresarial, especialmente cuando una empresa no puede utilizar la exportación directa como vía principal de ingreso a un mercado extranjero. En el caso de Charito, el producto central del proyecto pertenece al rubro de embutidos porcinos, por lo que enfrenta barreras sanitarias, regulatorias y logísticas para ser exportado físicamente desde Bolivia hacia Argentina. Por esta razón, el análisis teórico se orienta hacia modelos de internacionalización no tradicionales, basados en la transferencia de activos intangibles como la receta, los procesos productivos, la marca, los estándares de calidad y el conocimiento empresarial.

En este sentido, el capítulo se estructura a partir de teorías de internacionalización empresarial, teorías de franquicias internacionales, transferencia de tecnología y know-how, modelos de entrada sin inversión directa, contratos internacionales, adaptación cultural del producto y marketing internacional. Estas teorías permiten justificar la pertinencia del modelo de franquicia como alternativa estratégica para que Charito pueda ingresar al mercado argentino sin perder el control sobre su identidad gastronómica, su calidad productiva y su diferenciación cultural.

2.2. INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

La internacionalización empresarial puede entenderse como el proceso mediante el cual una empresa extiende sus actividades comerciales, productivas o estratégicas hacia mercados extranjeros. Este proceso puede adoptar diferentes formas, como la exportación, licencias, franquicias, alianzas estratégicas, joint ventures, inversión directa extranjera o establecimiento de filiales.

En el comercio internacional tradicional, muchas empresas inician su expansión mediante exportaciones directas o indirectas. Sin embargo, no todos los productos pueden internacionalizarse mediante el envío físico al mercado de destino. En sectores regulados, como alimentos de origen animal, medicamentos, cosméticos o productos sujetos a normas sanitarias estrictas, la exportación puede resultar costosa, riesgosa o incluso inviable si no se cumplen los requisitos del país receptor.

En el caso de Fiambres y Embutidos “Charito”, la internacionalización de la salchicha portachueleña enfrenta limitaciones propias del sector cárnico, especialmente por las exigencias sanitarias argentinas y la necesidad de mantener cadena de frío. Por ello, el proyecto plantea una internacionalización alternativa, en la cual no se exporta directamente el producto terminado, sino el conocimiento necesario para producirlo localmente en Argentina bajo control y supervisión de la empresa boliviana.

Desde esta perspectiva, la internacionalización no solo implica vender fuera del país, sino también transferir capacidades empresariales, identidad cultural, conocimiento técnico y modelos de negocio. Esta visión permite comprender la franquicia como una modalidad de internacionalización adecuada para empresas que poseen productos diferenciados, pero que enfrentan restricciones para su exportación física.

2.2.1. TEORÍA ECLÉCTICA DE DUNNING O PARADIGMA OLI

La Teoría Ecléctica de Dunning, también conocida como Paradigma OLI, sostiene que una empresa decide internacionalizarse cuando cuenta con tres tipos de ventajas: ventajas de propiedad, ventajas de localización y ventajas de internalización.

Las ventajas de propiedad se refieren a los activos propios de la empresa que le permiten diferenciarse frente a sus competidores. Estos activos pueden ser tangibles o intangibles, como la marca, la tecnología, la receta, la calidad del producto, la experiencia productiva o el know-how. En el caso de Charito, la principal ventaja de propiedad es su conocimiento tradicional y técnico para elaborar la salchicha portachueleña, además de su identidad regional, su experiencia en el mercado nacional y sus estándares de calidad.

Las ventajas de localización se relacionan con los atractivos del mercado de destino. Buenos Aires representa una ventaja de localización porque concentra una importante comunidad boliviana que conserva hábitos de consumo vinculados a productos tradicionales. Además, el mercado argentino muestra aceptación por productos derivados del cerdo y posee una cultura gastronómica urbana donde los embutidos y comidas rápidas tienen presencia significativa.

Las ventajas de internalización se presentan cuando la empresa considera conveniente mantener control sobre sus activos estratégicos, en lugar de venderlos o cederlos completamente a terceros. Para Charito, esto resulta fundamental, ya que la receta, los procesos productivos, la marca y la calidad de la salchicha portachueleña deben ser protegidos. La franquicia permite internalizar parcialmente el control del negocio mediante contratos, protocolos, supervisión y estándares de producción, sin necesidad de realizar una inversión directa elevada en una planta propia en Argentina.

Aplicada al presente proyecto, la Teoría Ecléctica de Dunning justifica la elección de la franquicia como modelo de entrada, porque permite aprovechar la ventaja de propiedad de Charito, utilizar la ventaja de localización del mercado boliviano en Buenos Aires y mantener control sobre el know-how mediante mecanismos contractuales y operativos.

2.2.2. MODELO DE UPPSALA O INTERNACIONALIZACIÓN GRADUAL

El Modelo de Uppsala explica la internacionalización como un proceso gradual, en el cual la empresa incrementa su compromiso con los mercados extranjeros a medida que adquiere experiencia, reduce la incertidumbre y mejora su conocimiento del entorno internacional. Según este enfoque, las empresas no suelen internacionalizarse de manera inmediata con grandes inversiones, sino que avanzan progresivamente desde modalidades de menor riesgo hacia formas más complejas de presencia internacional.

Tradicionalmente, este modelo plantea una secuencia que puede iniciar con exportaciones ocasionales, continuar con exportaciones regulares, pasar por acuerdos con intermediarios y, posteriormente, avanzar hacia una mayor presencia comercial o productiva en el país de destino. Sin embargo, en algunos casos esta secuencia debe adaptarse a las condiciones reales del producto y del mercado.

En el caso de Charito, la empresa no puede seguir de manera estricta una ruta tradicional basada en exportación directa, debido a las barreras sanitarias propias de los embutidos porcinos. No obstante, el principio central del Modelo de Uppsala sigue siendo aplicable: ingresar gradualmente al mercado argentino, iniciar con una experiencia piloto, aprender del mercado, evaluar la respuesta del consumidor y aumentar progresivamente el compromiso empresarial.

Por ello, el modelo de franquicia puede aplicarse de manera gradual. En una primera etapa, Charito podría trabajar con un socio estratégico argentino para desarrollar una prueba piloto de producción local. Posteriormente, si el producto tiene aceptación, el modelo podría ampliarse hacia nuevos puntos de venta, mayor cobertura geográfica y una red más amplia de franquiciados. De esta manera, se reduce el riesgo y se permite que la empresa aprenda del mercado antes de asumir compromisos mayores.

2.2.3. TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La Teoría de la Ventaja Competitiva, asociada principalmente a Michael Porter, plantea que una empresa puede diferenciarse en el mercado mediante liderazgo en costos, diferenciación o enfoque en un segmento específico. En el presente proyecto, la estrategia más adecuada para Charito no se basa en competir por bajo precio, sino en diferenciarse mediante autenticidad, tradición, sabor regional y calidad.

La salchicha portachueleña posee características que pueden convertirse en una ventaja competitiva en el mercado boliviano de Buenos Aires. Entre ellas se encuentran su origen regional, su vinculación con la identidad gastronómica de Portachuelo, su receta tradicional y la experiencia acumulada por la empresa en la producción de embutidos. Estos elementos permiten que el producto no sea presentado únicamente como una salchicha común, sino como una propuesta gastronómica boliviana con valor cultural.

Además, la ventaja competitiva de Charito se fortalece porque el producto puede orientarse inicialmente a un segmento específico: la comunidad boliviana residente en Buenos Aires. Este mercado puede valorar más la autenticidad del producto, la conexión emocional con Bolivia y la posibilidad de consumir un alimento asociado a su cultura de origen. Posteriormente, la estrategia

podría ampliarse hacia consumidores argentinos interesados en productos étnicos, tradicionales o diferenciados.

En consecuencia, la ventaja competitiva del proyecto se basa en la diferenciación cultural y productiva. La franquicia debe proteger esta ventaja mediante estándares de producción, uso adecuado de marca, control de calidad y comunicación comercial coherente con la identidad de Charito.

2.2.4. TEORÍA DE LA DIFUSIÓN DE INNOVACIONES

La Teoría de la Difusión de Innovaciones, desarrollada por Everett Rogers, explica cómo una nueva idea, producto o práctica se difunde dentro de un grupo social a lo largo del tiempo. Esta teoría sostiene que la adopción de una innovación depende de factores como la ventaja relativa, la compatibilidad con los valores del consumidor, la facilidad de comprensión, la posibilidad de prueba y la observación de resultados.

En el presente proyecto, la salchicha portachueleña puede analizarse como una propuesta novedosa dentro del mercado gastronómico boliviano en Buenos Aires. Aunque los consumidores bolivianos pueden estar familiarizados con productos tradicionales de su país, la disponibilidad de una salchicha portachueleña producida localmente bajo estándares de una empresa boliviana representa una innovación comercial y gastronómica.

La ventaja relativa del producto se encuentra en su autenticidad, sabor tradicional y diferenciación frente a embutidos comunes del mercado argentino. La compatibilidad se observa en la relación cultural con la comunidad boliviana, que puede reconocer el valor simbólico del producto. La posibilidad de prueba puede desarrollarse mediante degustaciones, puntos de venta piloto, participación en ferias, restaurantes bolivianos y canales gastronómicos comunitarios.

Esta teoría permite comprender que la aceptación del producto no dependerá únicamente de su calidad, sino también de la forma en que sea introducido al mercado. Por ello, la estrategia debe considerar líderes de opinión comunitarios, restaurantes bolivianos, ferias gastronómicas, redes sociales y espacios donde los consumidores puedan conocer, probar y recomendar el producto.

2.2.5. TEORÍA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN

La Teoría de los Costos de Transacción sostiene que las empresas eligen una forma de organización o entrada al mercado considerando los costos asociados a negociar, controlar, supervisar y hacer cumplir acuerdos comerciales. Cuando los costos de transacción son altos, la empresa necesita mecanismos que reduzcan riesgos, eviten oportunismo y protejan sus activos estratégicos.

En el caso de Charito, los costos de transacción pueden aparecer en diferentes aspectos: búsqueda de un socio argentino confiable, negociación del contrato, protección de la receta, supervisión de la producción local, control de calidad, uso adecuado de la marca y cumplimiento de estándares sanitarios. Si estos elementos no son regulados correctamente, la empresa podría enfrentar riesgos como copia del producto, pérdida de calidad, uso indebido de la marca o incumplimiento del modelo de negocio.

La franquicia permite reducir estos riesgos mediante un contrato formal que establezca derechos, obligaciones, estándares, controles, sanciones y mecanismos de supervisión. De esta manera, Charito puede transferir su know-how sin perder completamente el control sobre sus activos intangibles.

Esta teoría justifica la necesidad de diseñar un modelo contractual sólido, acompañado de manuales operativos, cláusulas de confidencialidad, protocolos de calidad y mecanismos de seguimiento. Por tanto, la internacionalización del producto no debe limitarse a encontrar un socio productor, sino a establecer una relación organizada que reduzca riesgos y garantice el cumplimiento del modelo.

2.2.6. ENFOQUE DE SISTEMAS DE INNOVACIÓN

El enfoque de sistemas de innovación sostiene que el desarrollo empresarial no depende únicamente de la capacidad interna de una organización, sino también de la interacción con otros actores, instituciones, proveedores, mercados, reguladores y redes de conocimiento. Desde esta perspectiva, una empresa innova cuando logra articular recursos internos y externos para generar valor.

En el caso del proyecto Charito, la internacionalización mediante franquicia requiere la participación de diversos actores. La empresa boliviana aporta el know-how, la marca, la receta, la experiencia productiva y los estándares de calidad. El socio argentino aporta infraestructura, habilitación sanitaria, conocimiento del mercado local y capacidad operativa. Los consumidores bolivianos en Buenos Aires aportan demanda potencial, validación cultural y retroalimentación sobre el producto. Las instituciones regulatorias establecen los requisitos sanitarios y comerciales que deben cumplirse.

Este enfoque permite comprender que la franquicia no es una acción aislada, sino un sistema de colaboración entre actores bolivianos y argentinos. La innovación del modelo consiste en internacionalizar un producto tradicional sin exportarlo físicamente, utilizando transferencia de conocimiento, producción local y adaptación estratégica al mercado de destino.

2.3. TEORÍA DEL MARKETING MIX INTERNACIONAL

El marketing mix internacional se refiere a la adaptación estratégica de las variables producto, precio, plaza y promoción en mercados extranjeros. En un proceso de internacionalización, la empresa debe analizar si mantiene su estrategia original o si adapta algunos elementos al nuevo contexto cultural, económico y competitivo.

En el caso de Charito, el producto central es la salchicha portachueleña, cuya autenticidad debe mantenerse como atributo principal. Sin embargo, pueden analizarse adaptaciones menores en presentación, empaque, porción, forma de consumo o comunicación comercial, siempre que no se altere la esencia del producto.

En relación con el precio, se debe considerar el poder adquisitivo del segmento boliviano en Buenos Aires, los costos de producción local, los márgenes del franquiciado, las regalías y los precios de productos sustitutos en el mercado argentino. La estrategia de precio debe ser competitiva, pero sin desvalorizar el carácter diferenciado y tradicional del producto.

Respecto a la plaza o distribución, el proyecto puede iniciar en restaurantes bolivianos, ferias gastronómicas, puntos de venta comunitarios, comercios étnicos y puestos de comida ubicados en

zonas de concentración boliviana. Posteriormente, podría ampliarse a otros canales si el producto logra aceptación.

En cuanto a la promoción, la comunicación debe resaltar el origen boliviano, la tradición portachueleña, la calidad del producto y la conexión emocional con la comunidad migrante. También se pueden utilizar redes sociales, degustaciones, alianzas con restaurantes y participación en eventos culturales bolivianos.

2.4. TEORÍA DE FRANQUICIAS INTERNACIONALES

La franquicia internacional es una modalidad de expansión empresarial mediante la cual una empresa franquiciante concede a un franquiciado el derecho de utilizar su marca, modelo de negocio, conocimientos técnicos y procedimientos operativos en un mercado determinado, bajo condiciones previamente establecidas.

Este modelo permite que una empresa se expanda hacia otros territorios sin asumir directamente todos los costos de inversión, operación y gestión local. A cambio, el franquiciado obtiene acceso a una marca, un producto, una metodología y un respaldo empresarial, mientras que el franquiciante mantiene control sobre los estándares del negocio y recibe beneficios económicos mediante pagos iniciales, regalías u otros acuerdos.

En el caso de Charito, la franquicia internacional resulta pertinente porque permite introducir la salchicha portachueleña en Buenos Aires sin necesidad de exportar el producto terminado. El franquiciado argentino podría producir localmente bajo la receta, estándares, marca y supervisión de Charito. De esta manera, se superan las barreras sanitarias de importación y se aprovecha la capacidad operativa del socio local.

La franquicia propuesta combina elementos de transferencia de know-how, producción local y control de calidad. No se trata únicamente de ceder una marca, sino de construir un sistema controlado de producción y comercialización donde Charito mantenga la esencia del producto y el socio argentino ejecute la operación dentro del mercado destino.

2.4.1. TEORÍA DE LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA Y KNOW-HOW

La transferencia de tecnología y know-how se refiere al proceso mediante el cual una empresa transmite conocimientos técnicos, operativos, productivos o comerciales a otra organización. Este conocimiento puede estar formalizado en documentos, manuales, recetas, protocolos y procedimientos, o puede encontrarse de manera tácita en la experiencia del personal.

En el caso de Charito, el know-how constituye uno de los activos más importantes del proyecto. Este incluye la receta de la salchicha portachueleña, selección de materia prima, tiempos de procesamiento, técnicas de elaboración, parámetros de sabor, estándares de calidad, manejo sanitario, conservación, presentación y forma de comercialización.

Para que el modelo de franquicia funcione, este conocimiento debe ser sistematizado. Es decir, debe pasar de ser un conocimiento dependiente únicamente de la experiencia familiar o del personal técnico, a convertirse en manuales, fichas técnicas, protocolos de producción, guías de capacitación y mecanismos de control. Sin esta sistematización, la transferencia al socio argentino podría generar variaciones en sabor, textura, calidad o presentación.

Por tanto, la transferencia de know-how debe realizarse de manera controlada y protegida. Charito debe definir qué información compartirá, bajo qué condiciones, con qué nivel de confidencialidad y mediante qué mecanismos de supervisión. De esta manera, se garantiza que la salchicha producida en Argentina conserve su identidad original y cumpla los estándares establecidos por la empresa boliviana.

2.4.2. MODELOS DE ENTRADA SIN INVERSIÓN DE CAPITAL

Los modelos de entrada sin inversión de capital, conocidos también como non-equity modes, son formas de internacionalización en las que la empresa ingresa a un mercado extranjero sin establecer una filial propia ni realizar una inversión directa significativa en infraestructura. Entre estos modelos se encuentran las licencias, franquicias, contratos de gestión, acuerdos de producción, alianzas estratégicas y contratos de transferencia de tecnología.

Estos modelos son especialmente útiles para empresas que buscan expandirse internacionalmente, pero que no cuentan con recursos suficientes para realizar grandes inversiones en el extranjero o que enfrentan riesgos elevados en el mercado de destino. También son adecuados cuando la empresa desea aprovechar la experiencia de un socio local.

En el caso de Charito, un modelo sin inversión directa resulta conveniente porque permite reducir los costos de entrada a Argentina. En lugar de instalar una planta propia en Buenos Aires, la empresa puede trabajar con un socio argentino que ya cuente con infraestructura, personal, registros sanitarios y conocimiento del mercado local. Charito aportaría el know-how, la marca, los estándares y la supervisión.

Este enfoque permite equilibrar expansión y control. La empresa no asume todos los costos de una inversión directa, pero tampoco entrega completamente su conocimiento sin protección. Por ello, la franquicia se ubica como una modalidad que permite internacionalizar el modelo de negocio con menor riesgo financiero.

2.4.3. TEORÍA DE LOS CONTRATOS INTERNACIONALES DE FRANQUICIA

Los contratos internacionales de franquicia son instrumentos legales que regulan la relación entre el franquiciante y el franquiciado cuando la operación se desarrolla en un mercado extranjero. Estos contratos deben establecer claramente los derechos, obligaciones, responsabilidades, restricciones y mecanismos de solución de controversias entre las partes.

En el caso de Charito, el contrato de franquicia debe proteger especialmente la receta, el know-how, la marca, los estándares de calidad y la identidad del producto. Para ello, el acuerdo debe incluir cláusulas de confidencialidad, uso de marca, exclusividad territorial, regalías, control de calidad, capacitación, auditorías, sanciones por incumplimiento y condiciones de terminación del contrato.

También debe regularse la propiedad intelectual, especialmente el uso de la marca Charito y la protección de la receta de la salchicha portachueleña. La empresa debe evitar que el socio local pueda apropiarse del conocimiento transmitido o utilizarlo fuera del marco acordado. Por esta

razón, el contrato debe complementarse con acuerdos de confidencialidad y manuales operativos protegidos.

Esta teoría permite comprender que el éxito del modelo no depende únicamente de la viabilidad comercial del producto, sino también de la calidad del diseño contractual. Un contrato débil podría poner en riesgo el activo principal de Charito: su conocimiento productivo y su identidad gastronómica.

2.4.4. TEORÍA DE LA ADAPTACIÓN CULTURAL DEL PRODUCTO

La teoría de la adaptación cultural del producto sostiene que una empresa debe analizar hasta qué punto debe mantener o modificar su producto cuando ingresa a un mercado extranjero. Algunas empresas optan por la estandarización, manteniendo el producto igual al mercado de origen, mientras que otras aplican adaptaciones para responder a gustos, hábitos, normativas o preferencias del mercado destino.

En el caso de la salchicha portachueleña, la adaptación debe manejarse con cuidado. Para el segmento boliviano residente en Buenos Aires, la autenticidad es un atributo central. Por tanto, la receta, el sabor y la identidad del producto deben mantenerse lo más fieles posible al producto original. Alterar demasiado la salchicha podría reducir su valor cultural y emocional.

Sin embargo, para el mercado argentino general podrían considerarse adaptaciones menores en presentación, tamaño de porción, empaque, forma de consumo o comunicación comercial. Estas adaptaciones no deben modificar la esencia del producto, sino facilitar su aceptación en un entorno gastronómico diferente.

Por ello, el modelo debe buscar un equilibrio entre estandarización y adaptación. La estandarización protege la identidad portachueleña del producto, mientras que la adaptación permite responder a las condiciones comerciales y culturales del mercado argentino.

2.5. MARCO CONCEPTUAL DEL PROYECTO

Para una mejor comprensión del proyecto, es necesario precisar los principales conceptos utilizados en la investigación.

Internacionalización empresarial: proceso mediante el cual una empresa expande sus actividades hacia mercados extranjeros mediante exportación, franquicia, licencias, alianzas, inversión directa u otros modelos de entrada.

Franquicia: modelo de negocio mediante el cual una empresa franquiciante autoriza a otra empresa o persona franquiciada a utilizar su marca, sistema operativo, productos, procesos y conocimientos bajo condiciones establecidas.

Know-how: conjunto de conocimientos técnicos, productivos, comerciales y organizacionales que permiten elaborar un producto o ejecutar un modelo de negocio. En el caso de Charito, incluye la receta, procedimientos, estándares de calidad y experiencia productiva de la salchicha portachueleña.

Producción local: elaboración del producto dentro del país de destino, en este caso Argentina, utilizando infraestructura, habilitaciones y recursos del socio local, pero bajo estándares establecidos por Charito.

Transferencia tecnológica: proceso mediante el cual una empresa transmite conocimientos técnicos, procesos, métodos o capacidades productivas a otra organización.

Adaptación cultural: ajuste de un producto o estrategia comercial a las características culturales, sociales y de consumo del mercado destino.

Propiedad intelectual: conjunto de derechos que protegen activos intangibles como marcas, recetas, secretos empresariales, diseños, manuales, nombres comerciales y conocimientos técnicos.

Mercado étnico: segmento de consumidores vinculado a una comunidad cultural o nacional específica, que mantiene preferencias de consumo asociadas a su identidad, tradición o país de origen.

2.5.1. MARCO CONCEPTUAL INTEGRADO PARA EL MODELO DE FRANQUICIA

El modelo de franquicia propuesto para la empresa Fiambres y Embutidos “Charito” se fundamenta en la integración de varias teorías complementarias. La Teoría Ecléctica de Dunning permite justificar por qué la empresa posee ventajas de propiedad en su receta, marca y know-how, mientras que Buenos Aires ofrece ventajas de localización por la presencia de una comunidad boliviana significativa. Al mismo tiempo, la franquicia permite internalizar el control del conocimiento mediante contratos y estándares.

El Modelo de Uppsala permite plantear una internacionalización gradual, iniciando con una experiencia piloto en Buenos Aires y avanzando progresivamente según los resultados obtenidos. Esto permite reducir la incertidumbre y aprender del mercado antes de ampliar la operación.

La Teoría de la Ventaja Competitiva explica que Charito no debe competir únicamente por precio, sino por diferenciación, autenticidad, sabor regional y valor cultural. La Teoría de la Difusión de Innovaciones permite comprender cómo el producto puede ser adoptado por la comunidad boliviana y posteriormente por consumidores argentinos interesados en nuevas experiencias gastronómicas.

La Teoría de los Costos de Transacción justifica la necesidad de contratos, controles y protocolos para evitar riesgos de copia, incumplimiento o pérdida de calidad. A su vez, la teoría de transferencia de know-how explica la importancia de documentar y transmitir correctamente la receta, los procesos y los estándares productivos.

La teoría de franquicias internacionales y los modelos de entrada sin inversión directa respaldan la elección de una franquicia, ya que esta modalidad permite ingresar al mercado argentino sin instalar una planta propia. Finalmente, la teoría de adaptación cultural del producto permite equilibrar la autenticidad de la salchicha portachueleña con los ajustes necesarios para su comercialización en Buenos Aires.

En conjunto, estas teorías permiten construir un modelo coherente de internacionalización en el cual Charito transfiere conocimiento, protege su marca, mantiene control de calidad y aprovecha la capacidad operativa de un socio local argentino. De esta manera, la franquicia se convierte en

una alternativa viable para superar las barreras sanitarias de la exportación directa y proyectar la identidad gastronómica boliviana hacia un mercado internacional.

2.6. RELACIÓN ENTRE TEORÍAS Y APLICACIÓN AL PROYECTO

Cuadro N.º 4

Relación entre teorías de internacionalización y aplicación al proyecto Charito

Teoría o enfoque	Aporte teórico principal	Aplicación al proyecto Charito
Teoría Ecléctica de Dunning	Explica la internacionalización mediante ventajas de propiedad, localización e internalización.	Justifica la franquicia porque Charito posee know-how y marca, Buenos Aires ofrece mercado boliviano y el contrato permite controlar los activos estratégicos.
Modelo de Uppsala	Plantea la internacionalización como proceso gradual basado en aprendizaje y reducción de incertidumbre.	Permite iniciar con una prueba piloto en Buenos Aires y ampliar el modelo según la respuesta del mercado.
Teoría de la Ventaja Competitiva	Explica cómo una empresa se diferencia por costos, enfoque o atributos únicos.	Charito se diferencia por autenticidad, sabor portachueleño, identidad boliviana y calidad del producto.
Teoría de la Difusión de Innovaciones	Analiza cómo un producto nuevo se adopta dentro de un grupo social.	Ayuda a introducir la salchicha portachueleña mediante degustaciones, comunidad boliviana, ferias y restaurantes.
Teoría de los Costos de Transacción	Explica la necesidad de reducir riesgos de negociación, control e incumplimiento.	Justifica contratos, cláusulas de confidencialidad, supervisión y control de calidad.
Enfoque de Sistemas de Innovación	Destaca la interacción entre empresa, socios, instituciones y mercado.	Permite comprender la franquicia como una articulación entre Charito, socio argentino, consumidores y reguladores.
Marketing Mix Internacional	Estudia la adaptación de producto, precio, plaza y promoción en mercados extranjeros.	Orienta la estrategia comercial de la salchicha portachueleña en Buenos Aires.
Franquicias Internacionales	Explica la expansión mediante cesión controlada de marca, modelo y procesos.	Sustenta el diseño del modelo de franquicia con producción local.
Transferencia de Tecnología y Know-how	Explica cómo se transmite conocimiento técnico y productivo.	Fundamenta la necesidad de documentar receta, procesos, manuales y estándares.

Modelos de Entrada sin Inversión de Capital	Permiten ingresar a mercados externos sin instalar filiales propias.	Justifican el uso de un socio argentino en lugar de una planta propia de Charito.
Contratos Internacionales de Franquicia	Regulan derechos, obligaciones y protección de activos intangibles.	Permiten proteger marca, receta, know-how, calidad y condiciones de uso.
Adaptación Cultural del Producto	Analiza el equilibrio entre estandarización y adaptación al mercado destino.	Permite mantener la autenticidad para bolivianos y adaptar elementos comerciales menores para Argentina.

Fuente: Elaboración propia con base en las teorías de internacionalización empresarial, franquicias internacionales y transferencia de know-how aplicadas al proyecto Charito, 2026.

2.7. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

La fundamentación teórica desarrollada permite sostener que el modelo de franquicia es una alternativa coherente para la internacionalización de la salchicha portachueleña de Fiambres y Embutidos “Charito” hacia el mercado boliviano de Buenos Aires, Argentina. Las teorías analizadas demuestran que, cuando la exportación directa enfrenta barreras sanitarias y logísticas, la empresa puede optar por modelos basados en transferencia de activos intangibles, producción local y control contractual.

La Teoría Ecléctica de Dunning justifica la existencia de ventajas de propiedad, localización e internalización; el Modelo de Uppsala permite plantear una entrada gradual; la Teoría de la Ventaja Competitiva resalta la diferenciación cultural del producto; la Teoría de la Difusión de Innovaciones explica su posible adopción en la comunidad boliviana; y la Teoría de los Costos de Transacción evidencia la necesidad de contratos y controles.

Asimismo, las teorías sobre franquicias internacionales, transferencia de know-how, modelos sin inversión directa, contratos internacionales y adaptación cultural fortalecen la propuesta de producir localmente en Argentina sin perder la esencia del producto original. Por tanto, el capítulo confirma que la franquicia no solo es una opción comercial, sino una estrategia metodológicamente fundamentada para internacionalizar un producto tradicional boliviano en un mercado extranjero.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CHARITO Y ANÁLISIS DEL MERCADO

OBJETIVO EN BUENOS AIRES

3.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

El presente capítulo desarrolla el diagnóstico interno de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito” y el análisis del mercado objetivo para la introducción de la salchicha portachueleña en Buenos Aires, Argentina, mediante un modelo de franquicia con transferencia de know-how y producción local.

A diferencia del Capítulo I, que presenta el problema, los objetivos, la justificación y la metodología general, y del Capítulo II, que desarrolla las teorías que sustentan la investigación, este capítulo se enfoca en el análisis aplicado del proyecto. Por tanto, se estudia la situación real de la empresa, su capacidad productiva, su línea de productos, sus recursos internos, su capacidad para transferir conocimiento, la protección de su marca y receta, así como las condiciones del mercado boliviano residente en Buenos Aires.

El diagnóstico se divide en dos partes principales. La primera corresponde al análisis interno de Charito, considerando su estructura empresarial, producción, certificaciones, procesos documentables, recursos humanos y capacidad de transferencia de know-how. La segunda corresponde al análisis externo del mercado objetivo, donde se estudia la población boliviana en Buenos Aires, la demanda potencial, la competencia, la demanda insatisfecha y el precio unitario propuesto para la salchicha portachueleña.

Este capítulo permite responder una pregunta clave para la investigación: ¿la empresa Charito cuenta con condiciones internas suficientes y existe una oportunidad de mercado real para introducir la salchicha portachueleña en Buenos Aires mediante un modelo de franquicia? A partir de los resultados obtenidos, se podrá sustentar posteriormente el diseño de la propuesta estratégica de internacionalización.

3.2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA FIAMBRES Y EMBUTIDOS “CHARITO”

Fiambres y Embutidos “Charito” es una empresa boliviana de origen familiar fundada en el año 2017 en la localidad de Portachuelo, departamento de Santa Cruz. Su origen se relaciona con el aprovechamiento productivo del ganado porcino de su propia granja, con el propósito de generar valor agregado a la carne de cerdo y evitar el desperdicio de recursos.

Con el paso del tiempo, la empresa dejó de ser una actividad familiar inicial y se consolidó como una unidad productiva dedicada a la elaboración de fiambres y embutidos con identidad regional. Actualmente, Charito combina conocimientos artesanales, tradición familiar y procesos técnicos orientados a la calidad, lo que le ha permitido posicionarse dentro del mercado boliviano.

La empresa se caracteriza por elaborar productos derivados principalmente de carne de cerdo, destacando la salchicha portachueleña como su producto emblemático. Este producto posee un valor especial dentro del proyecto, debido a que representa la identidad gastronómica de Portachuelo y puede ser diferenciado en el mercado argentino por su origen boliviano, sabor tradicional y vínculo cultural con la comunidad migrante.

Desde el punto de vista del proyecto de internacionalización, Charito presenta condiciones favorables porque cuenta con trayectoria empresarial, experiencia productiva, capacidad operativa, reconocimiento regional, certificaciones de calidad y un producto con identidad cultural. Sin embargo, para implementar una franquicia en Argentina, la empresa necesita fortalecer la documentación de sus procesos, proteger legalmente su marca y receta, y estructurar un sistema formal de transferencia de know-how.

Cuadro N.º 5

Caracterización general de Fiambres y Embutidos “Charito”

Elemento	Descripción
Nombre de la empresa	Fiambres y Embutidos “Charito”
Año de fundación	2017
Ubicación	Portachuelo, Santa Cruz, Bolivia
Tipo de empresa	Empresa familiar dedicada a la producción de fiambres y embutidos

Actividad principal	Elaboración de productos cárnicos derivados principalmente de carne de cerdo
Producto emblemático	Salchicha portachueleña
Enfoque productivo	Tradición artesanal combinada con procesos técnicos
Mercado actual	Mercado nacional boliviano
Mercado propuesto	Comunidad boliviana residente en Buenos Aires, Argentina
Modelo de internacionalización propuesto	Franquicia con transferencia de know-how y producción local

Fuente: Elaboración propia con base en información institucional de Fiambres y Embutidos “Charito”, 2026.

3.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS INTERNOS

La empresa Charito opera bajo un modelo de gestión familiar con funciones internas definidas. Su estructura organizativa se encuentra conformada por una gerencia general, personal técnico de producción, operarios de planta, personal de logística y distribución, área de control de calidad, personal de ventas y un pequeño equipo administrativo.

De acuerdo con la información revisada, la empresa cuenta aproximadamente con 20 trabajadores distribuidos entre la granja porcina, la planta de procesamiento, el área de control de calidad, ventas y transporte. Esta estructura, aunque reducida, ha sido suficiente para sostener su producción actual y atender su presencia comercial en diferentes departamentos de Bolivia.

Desde la perspectiva del modelo de franquicia, la estructura organizativa representa una base inicial favorable, ya que existe personal con experiencia directa en la elaboración de embutidos. Sin embargo, el diagnóstico muestra que la empresa debe fortalecer su estructura interna para poder transferir conocimiento a un socio extranjero. Esto implica identificar al personal clave, convertirlo en capacitador, elaborar manuales operativos y establecer responsables de supervisión.

La internacionalización mediante franquicia no requiere únicamente capacidad de producción, sino capacidad de enseñanza, control y seguimiento. Por ello, la empresa debe pasar de una gestión basada principalmente en experiencia práctica hacia una gestión más documentada, estandarizada y replicable.

Cuadro N.º 6

Estructura organizativa y recursos internos de Charito

Área o recurso interno	Situación actual	Importancia para el modelo de franquicia
Gerencia general	Dirección familiar y toma de decisiones estratégicas	Define la expansión, negocia con socios y aprueba el modelo de franquicia
Producción	Personal técnico y operarios con experiencia en embutidos	Permite transferir los procesos productivos al socio argentino
Control de calidad	Supervisión interna de calidad e inocuidad	Garantiza que el producto mantenga estándares en la producción local
Logística y distribución	Transporte y distribución en el mercado nacional	Aporta experiencia para organizar abastecimiento y distribución
Ventas	Comercialización en canales nacionales	Apoya el diseño de estrategias comerciales para el mercado objetivo
Administración	Apoyo en registros, documentación y gestión	Necesaria para contratos, control de regalías y seguimiento de la franquicia
Personal con conocimiento tácito	Trabajadores con dominio práctico de la receta y proceso	Recurso clave para capacitación y transferencia de know-how

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico interno de Fiambres y Embutidos “Charito”, 2026.

3.2.2. LÍNEA DE PRODUCTOS Y PRODUCTO SELECCIONADO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

El portafolio de productos de Fiambres y Embutidos “Charito” está compuesto aproximadamente por veinte derivados cárnicos, elaborados principalmente con carne de cerdo. Entre sus productos más representativos se encuentran la salchicha portachueleña, chorizos tradicionales, longanizas, jamón cocido, panceta, bondiola, mortadela y otros embutidos de temporada.

Para el presente proyecto se selecciona como producto central la salchicha portachueleña, debido a que representa el producto emblemático de la empresa y posee un mayor valor diferenciador. Su importancia no se limita a sus características alimenticias, sino que también se relaciona con la identidad cultural de Portachuelo y con el consumo tradicional boliviano.

La selección de la salchicha portachueleña se justifica por cuatro razones principales. Primero, se trata de un producto con reconocimiento regional. Segundo, posee una receta tradicional que puede diferenciarse frente a embutidos comunes del mercado argentino. Tercero, tiene potencial de aceptación dentro de la comunidad boliviana residente en Buenos Aires. Cuarto, puede ser producido localmente mediante transferencia de know-how, evitando las barreras sanitarias y logísticas de una exportación directa.

Por tanto, el producto seleccionado reúne condiciones comerciales y culturales para ser introducido en Buenos Aires mediante un modelo de franquicia, siempre que se mantenga la autenticidad del sabor, la calidad del proceso y la protección de la receta.

Cuadro N.º 7

Línea de productos de Fiambres y Embutidos “Charito”

Producto	Tipo de producto	Importancia para la empresa	Relación con el proyecto
Salchicha portachueleña	Embutido tradicional	Producto emblemático y de mayor identidad regional	Producto seleccionado para la internacionalización
Chorizos tradicionales	Embutido de cerdo	Producto de consumo frecuente	Puede complementar futuras líneas del modelo
Longanizas	Embutido de cerdo	Producto tradicional de charcutería	Posible producto complementario
Jamón cocido	Fiambre procesado	Producto de consumo familiar	No es el eje inicial del proyecto
Panceta	Derivado porcino	Producto de valor gastronómico	Producto secundario
Bondiola	Derivado porcino	Producto cárnico de mayor valor	Posible producto para expansión posterior
Mortadela	Fiambre procesado	Producto de consumo masivo	Producto complementario
Otros embutidos de temporada	Productos variables	Amplían el portafolio de la empresa	No forman parte de la primera etapa

Fuente: Elaboración propia con base en información institucional de Fiambres y Embutidos “Charito”, 2026.

3.2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE CHARITO EN EL MERCADO NACIONAL

Actualmente, Charito procesa entre 40.000 y 60.000 kilogramos mensuales de carne de cerdo, lo que representa una capacidad productiva significativa dentro del mercado boliviano. Esta producción se destina principalmente a la comercialización nacional, con presencia en los departamentos de Santa Cruz, Cochabamba y La Paz.

Los canales de distribución de la empresa incluyen restaurantes de comidas típicas, churrasquerías, supermercados regionales, tiendas de barrio y venta directa en el mercado de Portachuelo. Esta diversificación de canales demuestra que la empresa posee experiencia comercial y conocimiento del comportamiento del consumidor boliviano.

La empresa también cuenta con certificaciones y registros relevantes, entre ellos Registro Sanitario otorgado por el SENASAG, certificación ISO 9001 en gestión de calidad e ISO 14001 en gestión ambiental. Estos elementos fortalecen la imagen de la empresa, ya que permiten demostrar que no se trata únicamente de una producción artesanal informal, sino de una organización con procesos orientados a la calidad, inocuidad y sostenibilidad.

Desde la perspectiva del proyecto, la situación actual de Charito permite afirmar que la empresa posee una base operativa suficiente para iniciar un proceso de internacionalización mediante franquicia. No obstante, el reto principal no será producir grandes volúmenes para exportación directa, sino convertir su experiencia productiva en un sistema replicable y controlado en Argentina.

Cuadro N.º 8

Situación actual de Fiambres y Embutidos “Charito” en el mercado nacional

Aspecto evaluado	Situación actual	Interpretación para el proyecto
Producción mensual	Entre 40.000 y 60.000 kg de carne de cerdo	Existe capacidad productiva y experiencia operativa
Producción anual estimada	Entre 480.000 y 720.000 kg al año	La empresa tiene escala suficiente para respaldar un proyecto piloto
Mercados nacionales	Santa Cruz, Cochabamba y La Paz	Cuenta con aceptación en diferentes departamentos

Canales de distribución	Restaurantes, churrasquerías, supermercados, tiendas de barrio y venta directa	Tiene experiencia comercial en canales variados
Producto principal	Salchicha portachueleña	Producto con identidad regional y potencial exportable mediante franquicia
Registro sanitario	SENASAG	Aporta respaldo de inocuidad
Certificación de calidad	ISO 9001	Aporta respaldo de gestión de calidad
Certificación ambiental	ISO 14001	Aporta respaldo de gestión ambiental

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito”, 2026.

3.3. DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA PARA EL MODELO DE FRANQUICIA

El diagnóstico de capacidad productiva permite evaluar si Charito cuenta con condiciones suficientes para respaldar un modelo de franquicia con producción local en Argentina. En este caso, la capacidad productiva no se analiza únicamente desde el volumen de producción mensual, sino también desde la capacidad técnica, organizativa y operativa para transferir un sistema de producción.

La empresa procesa entre 40.000 y 60.000 kilogramos mensuales de carne de cerdo, equivalente aproximadamente a un rango anual de 480.000 a 720.000 kilogramos. Esta cifra demuestra que la empresa cuenta con experiencia productiva y capacidad instalada para manejar volúmenes superiores a los requeridos por una etapa piloto en Buenos Aires.

De acuerdo con el análisis preliminar de mercado, una red inicial de puntos de venta en Buenos Aires no requeriría grandes volúmenes en comparación con la capacidad actual de la empresa. Además, como el modelo propuesto se basa en producción local en Argentina, Charito no tendría que abastecer físicamente todo el producto desde Bolivia. Su función principal sería transferir receta, procesos, estándares, marca, capacitación y supervisión.

Por tanto, la capacidad productiva de Charito debe entenderse como una ventaja para el modelo de franquicia. La empresa cuenta con experiencia suficiente para enseñar el proceso, definir

estándares y validar la calidad del producto producido por un socio argentino. Sin embargo, para lograrlo debe fortalecer la estandarización de sus procesos y convertir su conocimiento práctico en documentos técnicos.

Cuadro N.º 9

Capacidad productiva estimada de Charito para el modelo de franquicia

Indicador	Dato estimado	Interpretación
Producción mensual mínima	40.000 kg	Demuestra una base productiva estable
Producción mensual máxima	60.000 kg	Evidencia capacidad operativa significativa
Producción anual mínima estimada	480.000 kg	Permite respaldar técnicamente un proyecto piloto
Producción anual máxima estimada	720.000 kg	Refuerza la experiencia productiva acumulada
Producto seleccionado	Salchicha portachueleña	Producto con identidad y potencial de diferenciación
Tipo de internacionalización	Franquicia con producción local	Reduce la presión sobre la exportación física
Función principal de Charito	Transferir know-how, marca y estándares	La empresa actúa como franquiciante
Requerimiento principal	Documentación técnica y capacitación	Necesario para replicar el producto en Argentina

Fuente: Elaboración propia con base en información productiva de Fiambres y Embutidos “Charito”, 2026.

3.3.1. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DOCUMENTABLES Y TRANSFERENCIA DE KNOW-HOW

Uno de los aspectos centrales del proyecto es la transferencia de know-how. Para que una franquicia funcione correctamente, la empresa franquiciante debe ser capaz de transmitir su conocimiento productivo de manera clara, controlada y verificable.

En el caso de Charito, se identificó que la empresa cuenta con procedimientos productivos establecidos para la elaboración de embutidos. Estos procedimientos incluyen recepción de

materia prima, selección de cortes, molienda, mezcla de condimentos, embutido, cocción, enfriamiento, etiquetado, almacenamiento y control de calidad.

Sin embargo, el diagnóstico muestra que parte importante del conocimiento todavía se encuentra en forma tácita, es decir, en la experiencia práctica de los trabajadores y maestros embutidores. Aspectos como proporciones exactas de especias, tiempos de amasado, temperaturas de cocción, textura adecuada, punto sensorial y criterios de calidad no se encuentran suficientemente formalizados en documentos técnicos.

Esta situación representa al mismo tiempo una fortaleza y una debilidad. Es una fortaleza porque el conocimiento tradicional de Charito es difícil de imitar y constituye una ventaja competitiva. Pero también es una debilidad porque, si no se documenta adecuadamente, puede ser difícil transferirlo a un socio argentino sin perder la calidad y autenticidad del producto.

Por tanto, antes de implementar el modelo de franquicia, Charito debe elaborar manuales técnicos detallados, fichas de producción, protocolos de control de calidad, listas de verificación, guías visuales y material audiovisual. Estos instrumentos permitirán que el socio argentino reproduzca la salchicha portachueleña con la mayor fidelidad posible.

Cuadro N.º 10

Procesos documentables para la transferencia de know-how

Proceso	Situación actual	Documento requerido para la franquicia
Recepción de materia prima	Existe práctica operativa interna	Manual de recepción y criterios de aceptación
Selección de cortes	Se realiza según experiencia del personal	Ficha técnica de cortes y parámetros de calidad
Molienda	Procedimiento operativo aplicado en planta	Manual de granulometría, tiempos y equipos
Mezcla de condimentos	Conocimiento principalmente reservado y práctico	Receta técnica codificada y protegida
Amasado	Depende de experiencia del maestro embutidor	Protocolo de tiempos, textura y temperatura
Ebutido	Proceso establecido en planta	Guía operativa de embutido y calibre
Cocción	Depende de control de temperatura y tiempo	Registro técnico de temperaturas y tiempos

Enfriamiento	Aplicado dentro del proceso productivo	Procedimiento de enfriamiento e inocuidad
Etiquetado	Se realiza para comercialización nacional	Manual de etiquetado adaptado al mercado argentino
Almacenamiento	Manejo con refrigeración	Protocolo de almacenamiento y cadena de frío
Control de calidad	Supervisión interna existente	Lista de verificación de calidad y criterios sensoriales

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico de procesos productivos de Fiambres y Embutidos “Charito”, 2026.

3.3.2. RECURSOS HUMANOS PARA CAPACITACIÓN DEL SOCIO ARGENTINO

La implementación de una franquicia requiere que Charito cuente con personal capaz de capacitar al socio argentino. No basta con entregar una receta o permitir el uso de la marca; es necesario transmitir habilidades prácticas, criterios de calidad y procedimientos específicos.

El diagnóstico identifica que Charito dispone de personal con experiencia en la elaboración artesanal y técnica de embutidos. Existen trabajadores que conocen el proceso completo de producción de la salchicha portachueleña, incluyendo selección de materia prima, mezcla, amasado, embutido, control de temperaturas y evaluación de calidad.

No obstante, también se identifica una debilidad importante: la empresa aún no cuenta con un programa formal de capacitación para instructores ni con materiales estandarizados para formar personal externo. Actualmente, gran parte del aprendizaje se realiza mediante observación y práctica dentro de la planta, lo cual puede funcionar internamente, pero no es suficiente para una franquicia internacional.

Por ello, se recomienda diseñar un programa de capacitación para el socio argentino, compuesto por módulos teóricos y prácticos. El programa debe incluir fundamentos del producto, estándares de calidad, manipulación de alimentos, elaboración supervisada, evaluación de competencias, certificación del personal y visitas periódicas de seguimiento.

El personal clave de Charito deberá cumplir el rol de capacitador técnico, supervisor de calidad y transmisor de la identidad del producto. Esto permitirá que la franquicia no solo replique un producto, sino también la esencia gastronómica de la salchicha portachueleña.

Cuadro N.º 11

Recursos humanos necesarios para la capacitación del socio argentino

Recurso humano	Conocimiento que aporta	Rol en la franquicia
Gerente general	Visión empresarial, estrategia y negociación	Dirección del proceso de internacionalización
Maestro embutidor	Receta, textura, sabor y criterios sensoriales	Capacitador principal del proceso productivo
Personal técnico de producción	Operación de maquinaria, tiempos y procesos	Instructor práctico del socio argentino
Responsable de calidad	Control de inocuidad y estándares	Supervisor de calidad y auditorías
Personal de logística	Manejo de frío, almacenamiento y distribución	Apoyo en diseño de protocolos logísticos
Personal administrativo	Documentación, registros y control	Apoyo en seguimiento contractual y operativo
Área comercial	Conocimiento de canales y consumidores	Apoyo en estrategia de ventas y promoción

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico interno de Fiambres y Embutidos “Charito”, 2026.

3.3.3. PROTECCIÓN DE MARCA, RECETA Y PROPIEDAD INTELECTUAL

La protección de la marca, la receta y el know-how constituye un aspecto crítico para el éxito del modelo de franquicia. Si la empresa transfiere su conocimiento sin mecanismos legales adecuados, corre el riesgo de que el socio argentino copie la receta, utilice indebidamente la marca o modifique el producto sin autorización.

De acuerdo con el diagnóstico, la marca Charito cuenta con protección en Bolivia, pero no se evidencia una protección formal extendida al mercado argentino. Esta situación representa un riesgo, ya que el modelo de franquicia requiere el uso autorizado de la marca en otro país.

Por ello, antes de implementar la franquicia, se recomienda registrar la marca Charito en Argentina ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). Este registro permitiría proteger el uso comercial de la marca y evitar que terceros la utilicen sin autorización.

Asimismo, la empresa debe aplicar acuerdos de confidencialidad antes de compartir información sensible con posibles socios. Estos acuerdos deben cubrir la receta, los procesos productivos, manuales técnicos, fichas de producción, listas de proveedores, estándares de calidad y cualquier información estratégica de la empresa.

El contrato de franquicia también debe incluir cláusulas específicas sobre uso de marca, prohibición de sublicencia, confidencialidad, control de calidad, sanciones por incumplimiento y devolución de materiales técnicos al finalizar la relación contractual. De esta manera, se protege el activo más importante del proyecto: el conocimiento productivo de Charito.

Cuadro N.º 12

Mecanismos de protección para la marca, receta y know-how de Charito

Elemento a proteger	Riesgo identificado	Mecanismo recomendado
Marca Charito	Uso no autorizado en Argentina	Registro de marca ante INPI Argentina
Receta de la salchicha portachueleña	Copia o modificación sin autorización	Acuerdo de confidencialidad y cláusulas contractuales
Manuales técnicos	Reproducción o entrega a terceros	Entrega controlada y uso restringido
Know-how productivo	Apropiación por parte del socio	Contrato de franquicia con protección de secreto empresarial
Estándares de calidad	Pérdida de autenticidad del producto	Auditorías y protocolos obligatorios
Imagen comercial	Uso incorrecto de marca o presentación	Manual de identidad corporativa
Relación con el franquiciado	Incumplimiento contractual	Sanciones, terminación contractual y solución de controversias

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico legal y comercial del proyecto Charito, 2026.

3.4. ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO EN BUENOS AIRES

El mercado objetivo del proyecto está conformado principalmente por la comunidad boliviana residente en Buenos Aires, Argentina. Este segmento resulta estratégico porque mantiene vínculos culturales, familiares y gastronómicos con Bolivia, lo que puede generar una mayor disposición al consumo de productos tradicionales como la salchicha portachueleña.

Según los datos utilizados en el análisis de mercado, se toma como referencia una población objetivo operativa de 200.000 personas pertenecientes a la comunidad boliviana del Gran Buenos Aires. Esta cifra se considera una estimación conservadora para el proyecto, tomando en cuenta datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022 de Argentina, registros administrativos de población extranjera del RENAPER y referencias de la comunidad boliviana en Buenos Aires.

El mercado objetivo no se limita únicamente al consumidor final boliviano. También incluye restaurantes bolivianos, mercados étnicos, ferias comunitarias, puestos gastronómicos y comercios que atienden a consumidores migrantes. En una etapa posterior, el producto también podría dirigirse a consumidores argentinos interesados en alimentos tradicionales, productos étnicos y gastronomía boliviana.

La oportunidad comercial se encuentra en que, actualmente, la oferta de productos bolivianos tradicionales en Buenos Aires existe principalmente en formatos informales, restaurantes o ferias comunitarias, pero no se identifica una oferta formal y estandarizada de salchicha portachueleña producida bajo una marca boliviana con control de calidad y modelo de franquicia.

Cuadro N.º 13

Caracterización del mercado objetivo para la salchicha portachueleña en Buenos Aires

Elemento del mercado	Descripción	Importancia para el proyecto
Mercado geográfico	Buenos Aires, Argentina	Principal concentración urbana y comercial del país
Segmento principal	Comunidad boliviana residente en Gran Buenos Aires	Consumidores con vínculo cultural con Bolivia

Población objetivo operativa	200.000 personas	Base para estimar demanda potencial
Consumidor inicial	Migrantes bolivianos y familias bolivianas	Mayor probabilidad de aceptación del producto
Canales potenciales	Restaurantes bolivianos, ferias, mercados étnicos y puestos gastronómicos	Facilitan la introducción inicial
Consumidor secundario	Argentinos interesados en gastronomía boliviana	Permite expansión gradual
Necesidad identificada	Acceso a producto tradicional boliviano con calidad estandarizada	Sustenta la oportunidad comercial
Diferenciación del producto	Salchicha portachueleña con identidad regional	Permite competir por autenticidad y no solo por precio

Fuente: Elaboración propia con base en datos de INDEC 2022, RENAPER 2024, referencias de la comunidad boliviana en Buenos Aires y análisis de mercado del proyecto Charito, 2026.

3.4.1. PARÁMETROS DE ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para estimar la demanda potencial de la salchicha portachueleña en Buenos Aires se utilizaron parámetros conservadores, considerando que el producto ingresaría inicialmente a un nicho étnico y no al mercado masivo argentino. La estimación parte de una población objetivo operativa de 200.000 personas, correspondiente a la comunidad boliviana del Gran Buenos Aires.

El factor de adopción inicial utilizado es de 3,5% de la población objetivo. Este porcentaje representa el segmento inicial que podría consumir el producto en la primera etapa del proyecto, considerando consumidores con mayor cercanía cultural, mayor interés por productos bolivianos y mayor frecuencia de consumo de comida tradicional.

La frecuencia de consumo estimada es de 0,7 unidades por semana por consumidor, equivalente aproximadamente a tres unidades por mes. Esta frecuencia se considera razonable para un producto de consumo gastronómico ocasional, asociado a ferias, restaurantes, puntos de venta y comida tradicional.

El peso por unidad considerado es de 120 gramos por salchicha portachueleña. Asimismo, se consideran 50 semanas operativas al año, descontando periodos de menor actividad, feriados o interrupciones comerciales.

Con estos parámetros, el cálculo de demanda potencial anual se estructura de la siguiente manera:

Población objetivo × Factor de adopción × Frecuencia semanal × Semanas operativas

Aplicando los datos del proyecto:

$200.000 \text{ habitantes} \times 3,5\% \times 0,7 \text{ unidades/semana} \times 50 \text{ semanas} = 245.000 \text{ unidades/año.}$

Sin embargo, para efectos de proyección comercial inicial del punto de venta, el Excel también trabaja una demanda de venta inicial más conservadora de 22.750 unidades anuales en el Año 0, lo cual permite plantear una entrada prudente al mercado. Esta cifra se utilizará en las proyecciones posteriores porque evita sobreestimar la capacidad real de absorción durante la primera etapa de implementación.

Cuadro N.º 14

Parámetros de estimación de demanda para la salchicha portachueleña en Buenos Aires

Parámetro	Valor	Unidad	Fuente o criterio
Bolivianos registrados en Provincia de Buenos Aires + CABA	222.043	Habitantes	INDEC, Censo Nacional 2022
Estimación RENAPER total país	542.872	Habitantes	RENAPER, Dirección Nacional de Población, 2024
Comunidad boliviana Gran Buenos Aires	200.000	Habitantes	Estimación operativa con base en INDEC 2022 y referencias comunitarias
Población objetivo del proyecto	200.000	Habitantes	Metodología conservadora del proyecto
Consumo per cápita porcino Argentina 2024	16,8	kg/hab/año	Secretaría de Agricultura Argentina y fuentes sectoriales
Consumo per cápita porcino Argentina 2025	18,4	kg/hab/año	Bolsa de Comercio de Rosario, 2025
Tasa de crecimiento anual 2024-2025	7,5%	Porcentaje anual	Cálculo con base en tendencia sectorial
Tasa de crecimiento proyectada 2026-2030	6,5%	Porcentaje anual	Estimación conservadora del proyecto

Factor de adopción inicial	3,5%	Porcentaje de población objetivo	Estimación propia para nicho étnico
Frecuencia de consumo estimada	0,7	unidades/semana/consumidor	Estimación de consumo de street food
Semanas operativas al año	50	semanas/año	Elaboración propia
Peso por unidad	120	gramos/unidad	Ficha técnica del proyecto Charito
Demanda potencial anual de referencia	245.000	unidades/año	Cálculo potencial general
Demanda inicial conservadora Año 0	22.750	unidades/año	Proyección comercial prudente del Excel
Demanda inicial conservadora Año 0	2.730	kg/año	Cálculo con unidad de 120 gramos

Fuente: Elaboración propia con base en INDEC 2022, RENAPER 2024, Bolsa de Comercio de Rosario 2025-2026, Secretaría de Agricultura Argentina y parámetros comerciales del proyecto Charito, 2026.

3.4.2. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y COMPETENCIA

El análisis de la oferta permite identificar los productos o negocios que podrían competir directa o indirectamente con la salchicha portachueleña en Buenos Aires. Para este estudio se diferencian dos tipos de competencia: competencia directa y competencia indirecta.

La competencia directa está conformada por productos similares ofrecidos en mercados étnicos bolivianos, restaurantes bolivianos y ferias comunitarias. Estos espacios ofrecen salchichas, chorizos o embutidos artesanales relacionados con la gastronomía boliviana. Sin embargo, se observa que gran parte de esta oferta se desarrolla en condiciones informales, sin una marca reconocida, sin estandarización clara y sin un modelo formal de franquicia.

La competencia indirecta está formada por embutidos industriales argentinos, marcas de supermercados, productos parrilleros, salchichas frescas, chorizos, choripanes y propuestas gastronómicas de street food. Estos productos no satisfacen exactamente la misma necesidad cultural que la salchicha portachueleña, pero compiten como opciones de consumo similares en precio, ocasión de compra o formato gastronómico.

El análisis muestra que no existe una franquicia boliviana formal y certificada de salchicha portachueleña en Buenos Aires. Esta situación genera una oportunidad para Charito, ya que podría ingresar al mercado con un producto diferenciado por autenticidad, identidad boliviana, estandarización y control de calidad.

Cuadro N.º 15

Análisis de oferta y competencia en el mercado de embutidos de Buenos Aires

N.º	Competidor o segmento	Tipo de competencia	Producto similar	Precio unitario estimado ARS	Canal
1	Mercados étnicos bolivianos en Liniers y Villa 1-11-14	Directa	Salchicha criolla artesanal preparada en el lugar	2.800	Puestos de feria o mercado barrial
2	Restaurantes bolivianos en Barrio Charrúa y Liniers	Directa	Salchicha o chorizo boliviano como plato o acompañamiento	3.500	Restaurante o take away
3	Ferias comunitarias bolivianas	Directa	Embutido artesanal tipo chorizo parrillero boliviano	2.500	Feria o evento cultural
4	Swift / Paty	Indirecta	Salchicha parrillera industrial 400 g	3.800	Supermercados
5	Coto marca propia	Indirecta	Salchicha parrillera 500 g	3.200	Supermercado Coto
6	Carrefour marca propia	Indirecta	Salchicha fresca 500 g	2.900	Supermercado Carrefour
7	El Frigorífico.com	Indirecta premium	Salchicha parrillera artesanal 400 g	8.928	E-commerce / delivery
8	Puestos de choripán	Indirecta	Chorizo parrillero con pan	3.500	Puesto callejero o feria
9	Aires Criollos	Indirecta	Salchicha parrillera criolla	4.500	Restaurante o take away

Fuente: Elaboración propia con base en observación de mercados étnicos bolivianos, supermercados de Buenos Aires, plataformas comerciales argentinas y precios de referencia del mercado argentino, 2025-2026.

3.4.3. RESUMEN COMPARATIVO DE PRECIOS DEL MERCADO

El precio es un factor importante para determinar el posicionamiento inicial de la salchicha portachueleña. De acuerdo con el análisis comparativo, el mercado presenta distintos rangos de precios según el tipo de producto y canal de venta.

El mercado informal boliviano presenta precios aproximados entre ARS 2.500 y ARS 2.800 por unidad. El segmento industrial de supermercado se encuentra aproximadamente entre ARS 2.900 y ARS 3.800. El segmento artesanal o premium puede alcanzar valores superiores, entre ARS 4.500 y ARS 8.928, dependiendo del canal y presentación. Por su parte, el street food argentino, como el choripán, se ubica aproximadamente entre ARS 3.500 y ARS 4.500.

En este contexto, el precio propuesto de ARS 3.200 por unidad para la salchicha portachueleña se posiciona de manera competitiva. Es superior al mercado informal boliviano, lo que se justifica por mayor calidad, estandarización y autenticidad certificada; pero se mantiene dentro del rango de supermercados y por debajo del segmento gourmet o premium. Esto permite que el producto se presente como una alternativa accesible, diferenciada y con valor cultural.

Cuadro N.º 16

Resumen comparativo de precios del mercado

Segmento	Precio mínimo ARS/unidad	Precio máximo ARS/unidad	Precio promedio ARS/unidad	Precio propuesto Charito	Posicionamiento
Mercado informal boliviano	2.500	2.800	2.650	3.200	Superior al informal; justificado por calidad y estandarización
Supermercado masivo industrial	2.900	3.800	3.350	3.200	Similar al segmento masivo; diferenciado por autenticidad
Artesanal / premium	4.500	8.928	6.714	3.200	Inferior al gourmet; ventaja de precio

Street food argentino	3.500	4.500	4.000	3.200	Competitivo para formato de punto de venta
-----------------------	-------	-------	-------	-------	--

Fuente: Elaboración propia con base en benchmarking de competidores, precios de supermercados de Buenos Aires, e-commerce de carnes, observación de mercado y análisis comercial del proyecto Charito, 2025-2026.

3.4.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda se realizó considerando la población objetivo, el factor de adopción, la frecuencia de consumo, las semanas operativas al año y el peso por unidad. El cálculo proyecta la demanda para el periodo 2026-2031, iniciando con un factor de adopción de 3,5% y aumentando gradualmente hasta 6,0% en el Año 5.

Este crecimiento gradual se justifica porque la introducción de un producto nuevo en un mercado étnico no ocurre de manera inmediata. La aceptación depende de la prueba del producto, la recomendación boca a boca, la fidelización, la presencia en puntos de venta y la confianza que genere la marca.

La proyección muestra que la demanda inicial conservadora para el Año 0 es de 22.750 unidades anuales, equivalentes a 2.730 kg anuales y aproximadamente 1.896 unidades mensuales. Para el Año 5, la demanda proyectada alcanza 39.000 unidades anuales, equivalentes a 4.680 kg anuales y 3.250 unidades mensuales. Cabe precisar que estas cifras constituyen la estimación refinada y definitiva de la demanda, que ajusta y reemplaza las aproximaciones preliminares presentadas en los antecedentes del proyecto, calculadas con supuestos más simples y sin el modelo detallado de adopción y frecuencia de consumo empleado en este capítulo.

Estos datos muestran una oportunidad de crecimiento progresivo, sin plantear un escenario exagerado. La demanda proyectada es razonable para un proyecto piloto, especialmente porque se enfoca inicialmente en la comunidad boliviana residente en Buenos Aires y en canales de venta específicos.

Cuadro N.º 17

Proyección de demanda de la salchicha portachueleña en Buenos Aires, 2026-2031

Año del proyecto	Año calendario	Población objetivo	Factor de adopción	Consumidores potenciales	Demanda proyectada a unidades/año	Demand a proyectada kg/año	Unidades/mes
0	2026	200.000	3,5%	7.000	22.750	2.730	1.896
1	2027	200.000	4,0%	8.000	26.000	3.120	2.167
2	2028	200.000	4,5%	9.000	29.250	3.510	2.438
3	2029	200.000	5,0%	10.000	32.500	3.900	2.708
4	2030	200.000	5,5%	11.000	35.750	4.290	2.979
5	2031	200.000	6,0%	12.000	39.000	4.680	3.250

Fuente: Elaboración propia con base en INDEC 2022, RENAPER 2024, Bolsa de Comercio de Rosario 2025-2026, parámetros comerciales del proyecto Charito y análisis de mercado, 2026.

3.4.5. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

La demanda insatisfecha se calcula a partir de la diferencia entre la demanda proyectada y la oferta existente estimada. En este caso, la oferta existente considerada corresponde principalmente a la competencia directa informal boliviana, debido a que los embutidos industriales argentinos no satisfacen exactamente la misma necesidad cultural del consumidor boliviano.

Para el cálculo de la oferta directa informal se consideraron 15 puestos informales bolivianos activos, una capacidad media de venta de 30 unidades semanales por puesto y 45 semanas operativas al año. Con estos supuestos, la oferta informal inicial se estima en 20.250 unidades anuales. Además, se aplica una tasa de crecimiento anual de 3% para la oferta informal.

Los resultados muestran que en el Año 0 existe una demanda insatisfecha de 2.500 unidades anuales. Esta cifra aumenta progresivamente hasta alcanzar 15.525 unidades anuales en el Año 5. En términos acumulados, durante el periodo 2026-2031 se proyecta una demanda insatisfecha total de 54.265 unidades, equivalente a 6.512 kg aproximadamente.

Este resultado demuestra que existe una oportunidad comercial para la salchicha portachueleña, especialmente si se introduce mediante una propuesta formal, con calidad estandarizada, identidad

boliviana y control de marca. La demanda insatisfecha no significa que todo el mercado esté asegurado, pero sí evidencia un espacio comercial que puede ser aprovechado con una estrategia adecuada.

Cuadro N.º 18

Estimación de demanda insatisfecha para la salchicha portachueleña en Buenos Aires, 2026-2031

Año del proyecto	Año calendario	Demanda proyectada a unidades/año	Oferta existente unidades/año	Demanda insatisfecha unidades/año	Demanda insatisfecha kg/año	Unidades/mes insatisfechas	% demanda insatisfecha
0	2026	22.750	20.250	2.500	300	208	11,0%
1	2027	26.000	20.858	5.143	617	429	19,8%
2	2028	29.250	21.483	7.767	932	647	26,6%
3	2029	32.500	22.128	10.372	1.245	864	31,9%
4	2030	35.750	22.792	12.958	1.555	1.080	36,2%
5	2031	39.000	23.475	15.525	1.863	1.294	39,8%
Total acumulado	2026-2031	185.250	130.985	54.265	6.512	4.522	-

Fuente: Elaboración propia con base en demanda proyectada, oferta informal estimada, observación de mercado y parámetros comerciales del proyecto Charito, 2026.

3.5. ANÁLISIS DEL PRECIO UNITARIO PROPUESTO

El precio unitario propuesto para la salchicha portachueleña es de ARS 3.200 por unidad de 120 gramos. Este precio fue definido considerando la comparación con competidores directos e indirectos, costos estimados de producción local, mano de obra, costos indirectos, regalías, margen del franquiciado e impuestos.

La estructura de precio parte de un precio al consumidor de ARS 3.200 que ya incluye el IVA argentino del 21%. Al descontar dicho impuesto, equivalente a ARS 555, se obtiene una base neta de venta de ARS 2.645, sobre la cual se distribuyen los demás componentes: un costo de producción de ARS 900, mano de obra directa de ARS 300, costos indirectos de ARS 200, la

regalía de Charito equivalente al 8% de la base neta (ARS 212) y el margen de utilidad del franquiciado de ARS 1.033. De este modo, la regalía se calcula sobre el valor neto efectivamente generado por la venta, y el franquiciado conserva un margen operativo cercano al 39% sobre la base neta.

El precio final de ARS 3.200 permite cubrir los componentes principales del modelo y, al mismo tiempo, mantener una posición competitiva. Frente al mercado informal boliviano, el precio es superior, pero se justifica por la calidad, estandarización y respaldo de marca. Frente al supermercado masivo, se mantiene dentro de un rango competitivo. Frente al street food argentino y el segmento gourmet, el precio resulta atractivo y accesible.

En dólares, utilizando un tipo de cambio referencial de ARS 1.150 por USD, el precio equivale aproximadamente a USD 2,78 por unidad. Esta referencia permite observar que el producto puede ubicarse como una alternativa étnica diferenciada, sin llegar a precios excesivamente altos.

Cuadro N.º 19

Estructura de precio unitario propuesto para la salchicha portachueleña

Componente	Valor ARS	% sobre precio de venta	Observación
Precio de venta al consumidor	3.200	100,0%	Precio final al consumidor, con IVA incluido
IVA Argentina (21%)	555	17,3%	Impuesto al valor agregado, calculado sobre la base neta
Base neta de venta	2.645	82,7%	Base sobre la que se distribuyen costos, regalía y margen
Costo de producción	900	28,1%	Carne de cerdo, condimentos y envase
Mano de obra directa	300	9,4%	Personal del franquiciado local
Costos indirectos	200	6,3%	Luz, gas, amortización y gastos operativos
Regalía Charito (8% sobre base neta)	212	6,6%	Pago por transferencia de know-how y uso de marca
Margen de utilidad del franquiciado	1.033	32,3%	Rentabilidad objetivo del franquiciado

Fuente: Elaboración propia con base en precios de referencia, costos estimados, estructura comercial del proyecto Charito y benchmarking del mercado argentino, 2026.

Cuadro N.º 20**Justificación del precio propuesto de ARS 3.200 por unidad**

Comparación con el mercado	Posicionamiento relativo	Justificación
Mercado informal boliviano ARS 2.500-2.800	Superior entre 14% y 28%	Se justifica por mayor calidad, estandarización, marca y autenticidad
Supermercado masivo ARS 2.900-3.800	Competitivo	Se ubica dentro del rango del mercado industrial, pero con valor cultural diferenciado
Street food argentino ARS 3.500-4.500	Inferior entre 9% y 29%	Precio atractivo para puntos gastronómicos
Segmento gourmet ARS 4.500-8.928	Inferior entre 29% y 64%	Permite ingresar con precio accesible frente a productos premium
Equivalente en dólares	Aproximadamente USD 2,78	Referencia calculada con tipo de cambio ARS 1.150/USD

Fuente: Elaboración propia con base en precios de supermercados, mercados bolivianos, productos artesanales, plataformas comerciales argentinas y estimaciones del proyecto Charito, 2025-2026.

3.5.1. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

A partir del diagnóstico interno de Fiambres y Embutidos “Charito”, del análisis de su capacidad de transferencia de know-how, de la revisión del mercado boliviano residente en Buenos Aires y de la evaluación de las condiciones competitivas del entorno, se procede a elaborar la matriz FODA del proyecto. Esta herramienta permite sintetizar los factores internos y externos identificados, con el propósito de establecer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que orienten la formulación de estrategias para el modelo de franquicia.

Cuadro N.º 21**Matriz FODA del proyecto de franquicia de la salchicha portachueleña en Buenos Aires**

Fortalezas	Debilidades
F1. Producto con identidad regional diferenciada. La salchicha portachueleña representa un producto tradicional vinculado a la gastronomía de Portachuelo, lo que le otorga valor	D1. Documentación técnica insuficiente del know-how. La receta, criterios sensoriales, tiempos, temperaturas y procedimientos críticos aún dependen en

cultural frente a embutidos comunes del mercado argentino.	parte del conocimiento práctico del personal clave.
F2. Experiencia productiva acumulada desde 2017. Charito cuenta con trayectoria en la elaboración de fiambres y embutidos, lo que fortalece su credibilidad como empresa franquiciante.	D2. Falta de manuales operativos completos para franquicia. La empresa necesita convertir sus procesos en manuales, fichas técnicas, protocolos de calidad y guías de capacitación.
F3. Capacidad productiva significativa. La empresa procesa aproximadamente entre 40.000 y 60.000 kg mensuales de carne de cerdo, lo que demuestra experiencia operativa y capacidad técnica.	D3. Ausencia de un programa formal de capacitación para socios externos. Actualmente no existe un sistema estructurado de formación para transferir el proceso a personal argentino.
F4. Certificaciones y respaldo sanitario. La empresa cuenta con Registro Sanitario, ISO 9001 e ISO 14001, elementos que fortalecen la confianza y la imagen de calidad.	D4. Falta de experiencia previa en franquicias internacionales. Charito no cuenta aún con antecedentes de operación mediante franquicia en mercados externos.
F5. Conocimiento tácito especializado del personal. Los maestros embutidores y personal técnico dominan la receta, textura, sabor y proceso de elaboración del producto.	D5. Protección limitada de marca y receta en Argentina. La marca Charito está protegida en Bolivia, pero requiere registro y resguardo legal en el mercado argentino.
F6. Presencia comercial en el mercado nacional. La empresa comercializa sus productos en Santa Cruz, Cochabamba y La Paz mediante restaurantes, churrasquerías, supermercados, tiendas y venta directa.	D6. Dependencia de personal clave. Parte del proceso depende de trabajadores específicos, lo que puede dificultar la transferencia si el conocimiento no se codifica.
F7. Producto adaptable a puntos de venta gastronómicos. La salchicha portachueleña puede comercializarse en restaurantes, ferias, mercados étnicos y formatos de comida rápida.	D7. Limitada experiencia en normativa argentina. La empresa necesita asesoría en aspectos sanitarios, contractuales, tributarios y de propiedad intelectual en Argentina.
F8. Disposición empresarial a internacionalizarse. La empresa muestra interés en expandirse mediante un modelo de menor riesgo que la exportación directa.	D8. Necesidad de definir estructura financiera de la franquicia. Aún se requiere precisar regalías, inversión inicial, costos de supervisión, margen del franquiciado y condiciones contractuales.

Oportunidades	Amenazas
O1. Presencia de comunidad boliviana en Buenos Aires. Existe un mercado étnico con vínculos culturales y gastronómicos con Bolivia, lo que favorece la aceptación inicial del producto.	A1. Competencia informal en mercados y ferias bolivianas. Existen productos similares ofrecidos sin estandarización, que pueden competir por precio bajo.
O2. Demanda de productos tradicionales bolivianos. La nostalgia gastronómica de la	A2. Riesgo de imitación de receta o uso indebido de marca. La transferencia de

comunidad migrante puede impulsar el consumo de alimentos asociados al país de origen.	know-how puede generar copia si no existen contratos y acuerdos de confidencialidad sólidos.
O3. Crecimiento del consumo de carne porcina en Argentina. La tendencia de consumo porcino favorece la introducción de productos derivados del cerdo.	A3. Exigencias sanitarias argentinas. El sector cárnico está sujeto a controles estrictos que pueden afectar la producción local si el socio no cumple las normas.
O4. Posibilidad de producir localmente en Argentina. La franquicia permite evitar barreras de exportación física, reduciendo problemas de cadena de frío, transporte y permisos de importación.	A4. Inestabilidad económica e inflación en Argentina. La variación de costos puede afectar precios, márgenes, regalías e inversión del franquiciado.
O5. Espacio para una propuesta formal y estandarizada. La oferta boliviana existente tiende a ser informal; Charito puede diferenciarse con marca, calidad y control.	A5. Dificultad para seleccionar un socio argentino confiable. Un socio inadecuado puede afectar la calidad del producto, la reputación de la marca y el cumplimiento contractual.
O6. Canales iniciales de bajo costo. Restaurantes bolivianos, ferias, mercados étnicos y puntos gastronómicos permiten validar el producto antes de una expansión mayor.	A6. Posible pérdida de autenticidad del producto. La producción local puede alterar sabor, textura o presentación si no existe supervisión permanente.
O7. Diferenciación frente a embutidos industriales argentinos. El producto puede posicionarse como una alternativa étnica, tradicional y con identidad boliviana.	A7. Cambios en requisitos legales o tributarios. Modificaciones normativas pueden incrementar costos o retrasar la implementación de la franquicia.
O8. Modelo escalable y gradual. La franquicia permite iniciar con una prueba piloto y ampliar puntos de venta conforme exista aceptación del mercado.	A8. Competencia de productos sustitutos. Chorizos, choripanes, salchichas industriales y comidas rápidas pueden competir por ocasión de consumo.

Fuente: Elaboración propia con base en el diagnóstico interno de Fiambres y Embutidos “Charito”, análisis del mercado boliviano en Buenos Aires, proyecciones comerciales del proyecto y metodología de planificación estratégica, 2026.

Interpretación estratégica de la matriz FODA

La matriz FODA evidencia que Charito posee fortalezas relevantes para iniciar un proceso de internacionalización mediante franquicia, principalmente por su producto diferenciado, capacidad productiva, certificaciones, experiencia operativa y conocimiento técnico. Estas fortalezas permiten sostener que la empresa cuenta con una base interna favorable para proyectar la salchicha portachueleña hacia el mercado argentino.

Sin embargo, las debilidades identificadas muestran que la empresa aún no está completamente preparada para transferir su modelo de negocio sin una fase previa de organización interna. La falta de manuales operativos, la dependencia del conocimiento tácito, la ausencia de un programa formal de capacitación y la necesidad de proteger legalmente la marca en Argentina son aspectos que deben resolverse antes de firmar un contrato de franquicia.

En cuanto al entorno externo, las oportunidades son favorables porque Buenos Aires concentra una comunidad boliviana significativa, existe demanda de productos tradicionales y la producción local permite evitar las barreras sanitarias de la exportación física. Además, la oferta boliviana existente presenta un alto componente informal, lo que abre espacio para una propuesta más organizada, estandarizada y respaldada por una marca.

Las amenazas principales se relacionan con la competencia informal, la inestabilidad económica argentina, los requisitos sanitarios, el riesgo de imitación y la posible pérdida de autenticidad del producto. Por tanto, el éxito del modelo dependerá de la selección adecuada del socio argentino, la protección contractual del know-how, el registro de la marca, la estandarización del proceso y la supervisión permanente de calidad.

A partir de este análisis, se concluye que el FODA no solo confirma la oportunidad de mercado, sino que también señala las condiciones previas que Charito debe cumplir para que la franquicia sea viable. En consecuencia, la propuesta estratégica del siguiente capítulo debe orientarse a transformar las fortalezas en ventajas competitivas, corregir las debilidades internas, aprovechar las oportunidades del mercado y reducir el impacto de las amenazas externas.

3.5.2. Estrategias derivadas del FODA

Cuadro N.º 22

Matriz de estrategias derivadas del FODA para el proyecto Charito

Tipo de estrategia	Estrategia propuesta	Descripción aplicada al proyecto
Estrategias FO	FO1. Posicionar la salchicha portachueleña como producto boliviano tradicional diferenciado.	Aprovechar la identidad regional del producto y la existencia de comunidad boliviana en Buenos Aires para introducirlo en restaurantes, ferias y mercados étnicos.

Estrategias FO	FO2. Validar el modelo mediante una prueba piloto de franquicia.	Utilizar la capacidad productiva, experiencia técnica y aceptación cultural para iniciar con puntos de venta reducidos antes de ampliar la red.
Estrategias FO	FO3. Diferenciar la propuesta frente a embutidos industriales argentinos.	Comunicar el valor cultural, la receta tradicional, la calidad y el origen portachueleño como atributos centrales de la marca.
Estrategias DO	DO1. Elaborar manuales técnicos antes de transferir el know-how.	Corregir la falta de documentación mediante fichas de producción, protocolos de calidad, guías visuales y material audiovisual.
Estrategias DO	DO2. Diseñar un programa formal de capacitación para el socio argentino.	Preparar módulos teóricos y prácticos, evaluaciones de competencia y certificación del personal que producirá la salchicha en Argentina.
Estrategias DO	DO3. Registrar la marca Charito en Argentina antes de iniciar negociaciones comerciales.	Reducir la debilidad legal y aprovechar la oportunidad de ingresar formalmente al mercado con protección de propiedad intelectual.
Estrategias FA	FA1. Usar las certificaciones y estándares de calidad como barrera competitiva.	Enfrentar la competencia informal destacando Registro Sanitario, ISO 9001, ISO 14001, control de calidad y producción estandarizada.
Estrategias FA	FA2. Proteger la receta mediante contratos, NDA y control de información.	Reducir el riesgo de imitación mediante cláusulas de confidencialidad, prohibición de sublicencia, auditorías y entrega limitada de información técnica.
Estrategias FA	FA3. Mantener supervisión técnica periódica desde Charito.	Evitar pérdida de autenticidad mediante auditorías, capacitación continua y control sensorial del producto producido en Argentina.
Estrategias DA	DA1. Seleccionar al socio argentino mediante una matriz de evaluación y due diligence.	Reducir el riesgo de elegir un socio inadecuado evaluando certificaciones, capacidad productiva, experiencia cárnica, solvencia y compatibilidad estratégica.
Estrategias DA	DA2. Implementar la franquicia por etapas para reducir riesgos financieros y operativos.	Iniciar con una prueba piloto, medir aceptación, ajustar procesos y recién después ampliar puntos de venta.
Estrategias DA	DA3. Definir una estructura financiera flexible frente a la inflación argentina.	Establecer regalías, precios y costos revisables periódicamente para evitar pérdida de rentabilidad por variación económica.

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz FODA, diagnóstico interno de Charito, análisis de mercado y criterios de planificación estratégica aplicados al proyecto, 2026.

3.6. HALLAZGOS PRINCIPALES DEL CAPÍTULO

El diagnóstico interno y externo realizado permitió identificar los principales hallazgos relacionados con la capacidad de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito” y las condiciones del mercado objetivo en Buenos Aires, Argentina. Estos hallazgos permiten sustentar la pertinencia del modelo de franquicia como alternativa de internacionalización para la salchicha portachueleña.

Primero, Charito cuenta con una base empresarial favorable para iniciar un proceso de internacionalización mediante franquicia. La empresa posee trayectoria desde el año 2017, experiencia productiva en fiambres y embutidos, capacidad de producción significativa, presencia comercial en el mercado nacional, certificaciones de calidad e inocuidad, y un producto con identidad regional. Estos elementos constituyen fortalezas internas importantes para proyectar la marca hacia un mercado externo.

Segundo, la salchicha portachueleña se identifica como el producto más adecuado para iniciar la internacionalización, debido a su valor cultural, diferenciación gastronómica y vínculo con la identidad boliviana. A diferencia de otros embutidos comunes, este producto puede posicionarse en Buenos Aires como una propuesta tradicional, auténtica y dirigida inicialmente a la comunidad boliviana residente en Argentina.

Tercero, el diagnóstico evidencia que Charito posee conocimiento técnico suficiente para transferir su know-how; sin embargo, dicho conocimiento aún requiere mayor sistematización. La receta, los parámetros de calidad, los tiempos de procesamiento, las temperaturas, los criterios sensoriales y los procedimientos críticos deben ser codificados en manuales, fichas técnicas, protocolos de producción y listas de verificación. Esta condición es indispensable para garantizar que el socio argentino pueda reproducir el producto sin alterar su sabor, textura e identidad.

Cuarto, la empresa necesita fortalecer su preparación interna antes de implementar el modelo de franquicia. Las principales debilidades identificadas se relacionan con la falta de manuales operativos completos, la ausencia de un programa formal de capacitación para socios externos, la dependencia del conocimiento tácito del personal clave y la falta de experiencia previa en

franquicias internacionales. Por tanto, la propuesta estratégica deberá incluir acciones orientadas a la organización, documentación y capacitación.

Quinto, la protección legal de la marca, la receta y el know-how constituye una condición esencial para la viabilidad del proyecto. Antes de iniciar negociaciones formales con un socio argentino, Charito debe registrar su marca en Argentina, utilizar acuerdos de confidencialidad, establecer cláusulas contractuales de protección del secreto empresarial y definir mecanismos de control sobre el uso de la marca, manuales técnicos y estándares de calidad.

Sexto, el mercado boliviano residente en Buenos Aires presenta una oportunidad comercial real para la introducción de la salchicha portachueleña. La existencia de una comunidad boliviana significativa, la demanda de productos tradicionales, la presencia de restaurantes, ferias y mercados étnicos, así como la limitada oferta formal de productos bolivianos estandarizados, generan condiciones favorables para el ingreso del producto.

Séptimo, el análisis de la competencia muestra que Charito no debe competir únicamente por precio, sino por diferenciación, autenticidad, calidad y respaldo de marca. La competencia informal puede ofrecer precios bajos, pero no necesariamente garantiza estandarización, control de calidad ni identidad empresarial. En este sentido, la franquicia puede convertirse en una alternativa formal frente a la oferta informal existente.

Octavo, el precio propuesto de ARS 3.200 por unidad se ubica en una posición competitiva frente al mercado informal boliviano, el supermercado masivo, el street food argentino y el segmento artesanal premium. Este precio permite justificar una propuesta de valor basada en calidad, tradición, control del proceso y diferenciación cultural.

Noveno, la matriz FODA permitió identificar estrategias concretas para orientar la propuesta del siguiente capítulo. Entre ellas destacan la necesidad de posicionar la salchicha portachueleña como producto boliviano tradicional, validar el modelo mediante una prueba piloto, elaborar manuales técnicos, diseñar un programa formal de capacitación, registrar la marca en Argentina, proteger la receta mediante contratos y seleccionar cuidadosamente al socio argentino.

Décimo, el diagnóstico confirma que la franquicia debe implementarse de manera gradual y controlada. Debido a los riesgos asociados a la transferencia de know-how, la normativa sanitaria, la inflación argentina, la competencia informal y la posible pérdida de autenticidad del producto, se recomienda iniciar con una etapa piloto, evaluar resultados y posteriormente ampliar la red de puntos de venta.

3.7. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

El diagnóstico interno y externo desarrollado en el presente capítulo demuestra que Fiambres y Embutidos “Charito” cuenta con condiciones favorables para avanzar hacia un modelo de franquicia con transferencia de know-how y producción local en Buenos Aires, Argentina. La empresa posee trayectoria, capacidad productiva, certificaciones, experiencia comercial y un producto emblemático con identidad cultural, elementos que fortalecen su potencial de internacionalización.

No obstante, el análisis también evidencia que la empresa debe resolver aspectos internos antes de implementar el modelo. La documentación del know-how, la elaboración de manuales operativos, la capacitación del socio argentino, el registro de la marca en Argentina y la protección contractual de la receta son condiciones necesarias para reducir riesgos y garantizar que el producto mantenga su autenticidad en el mercado de destino.

El análisis del mercado objetivo permite concluir que Buenos Aires ofrece una oportunidad comercial relevante, especialmente por la presencia de una comunidad boliviana con vínculos culturales y gastronómicos con Bolivia. La demanda proyectada, la existencia de competencia principalmente informal, la posibilidad de producir localmente y el precio competitivo propuesto permiten sostener que la salchicha portachueleña puede ingresar al mercado con una propuesta diferenciada basada en tradición, calidad y control del proceso.

Asimismo, la matriz FODA permitió integrar los resultados del diagnóstico interno y externo, identificando fortalezas que deben convertirse en ventajas competitivas, debilidades que deben ser corregidas, oportunidades que deben ser aprovechadas y amenazas que deben ser gestionadas mediante estrategias preventivas. Las estrategias derivadas del FODA muestran que el proyecto

no debe avanzar de manera improvisada, sino mediante una planificación gradual, protegida legalmente y orientada al control de calidad.

En conclusión, el Capítulo III confirma que existe coherencia entre la capacidad interna de Charito y las condiciones externas del mercado de Buenos Aires. Sin embargo, la viabilidad del proyecto dependerá de la capacidad de la empresa para transformar su experiencia productiva en un sistema formal de franquicia. Por tanto, el siguiente capítulo deberá desarrollar la propuesta estratégica del modelo de franquicia, considerando la estructura operativa, contractual, comercial, financiera y de control necesaria para introducir la salchicha portachueleña en el mercado boliviano de Buenos Aires.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DEL MODELO DE FRANQUICIA HÍBRIDA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA SALCHICHA PORTACHUELEÑA

4.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

El presente capítulo constituye el núcleo propositivo de la investigación, ya que transforma los resultados del diagnóstico interno y externo desarrollado en el Capítulo III y los fundamentos teóricos expuestos en el Capítulo II en un modelo concreto, estructurado y aplicable de internacionalización. Mientras los capítulos anteriores respondieron a las preguntas relacionadas con la capacidad de transferencia de know-how de la empresa y el comportamiento del mercado boliviano residente en Buenos Aires, este capítulo aborda directamente el diseño del modelo de franquicia híbrida con producción local, su estructura operativa, contractual, comercial y financiera, así como la identificación del socio estratégico argentino más adecuado.

En términos metodológicos, el capítulo responde de manera articulada al tercer, cuarto y quinto objetivo específico de la investigación: identificar empresas argentinas del sector cárnico que puedan funcionar como socios estratégicos, diseñar la estructura del modelo de franquicia híbrida más adecuada y establecer los requisitos contractuales y mecanismos de protección de la propiedad intelectual necesarios para resguardar el know-how, la receta, la marca y los estándares de calidad de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito”. De esta manera, el capítulo convierte el problema de investigación en una propuesta técnica verificable.

Para lograrlo, el capítulo se organiza en doce apartados. En primer lugar se conceptualiza el modelo de franquicia híbrida y se justifica su elección frente a la exportación directa y la franquicia tradicional. Posteriormente se define la arquitectura general del modelo y los aportes de cada parte. A continuación se desarrolla la selección del socio estratégico mediante una matriz ponderada aplicada a empresas reales del sector cárnico argentino. Luego se diseñan el paquete de transferencia de know-how, la estructura contractual y de protección de la propiedad intelectual, el sistema de control de calidad y la estrategia comercial. Finalmente, se presenta la estructura económica y financiera del modelo, el plan de implementación por etapas y el análisis de riesgos, cerrando con la conclusión del capítulo.

4.2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIA HÍBRIDA

El modelo de franquicia híbrida con producción local propuesto para la empresa Charito se define como una modalidad de internacionalización mediante la cual la empresa franquiciante transfiere a un socio argentino habilitado un paquete integral compuesto por la marca, la receta codificada, los manuales de producción, los estándares de calidad y un programa de capacitación, a cambio de un canon de entrada y el pago de regalías periódicas, mientras que el socio franquiciado produce y comercializa localmente la salchicha portachueleña dentro del mercado de Buenos Aires. El carácter “híbrido” del modelo radica en que combina dos lógicas que tradicionalmente se aplican por separado: la lógica de la franquicia, centrada en la cesión controlada de un formato de negocio y una identidad de marca, y la lógica de la producción bajo licencia o contrato de fabricación, centrada en la elaboración local del producto.

Esta combinación responde de manera directa a la barrera central identificada en el planteamiento del problema: la imposibilidad práctica de exportar físicamente embutidos porcinos desde Bolivia hacia Argentina debido a las exigencias sanitarias, la necesidad de cadena de frío y los costos logísticos. Al producir localmente en Argentina, el modelo elimina la dependencia de la importación del producto terminado y traslada el cumplimiento sanitario al socio argentino, que ya cuenta con habilitación vigente. Al mismo tiempo, al conservar el control sobre la receta, la marca y los estándares mediante mecanismos contractuales, el modelo evita los riesgos de la simple cesión de conocimiento sin protección.

Desde la perspectiva teórica desarrollada en el Capítulo II, el modelo se sustenta en la Teoría Ecléctica de Dunning, que justifica la internalización del conocimiento mediante contratos en lugar de su venta directa; en los modelos de entrada sin inversión de capital, que permiten ingresar al mercado sin instalar una planta propia; y en la teoría de los costos de transacción, que fundamenta la necesidad de cláusulas y controles para proteger los activos intangibles. El siguiente cuadro compara las tres alternativas de internacionalización consideradas y evidencia por qué la franquicia híbrida resulta la opción más conveniente para el caso de Charito.

Cuadro N.º 23

Comparación entre exportación directa, franquicia tradicional y franquicia híbrida con producción local

Criterio de comparación	Exportación directa	Franquicia tradicional	Franquicia híbrida con producción local
Lugar de producción	Bolivia	Indefinido o del franquiciado	Argentina (planta del socio habilitado)
Barrera sanitaria de importación	Alta; requiere habilitación y cadena de frío	Variable	Se evita; la producción es local
Inversión de Charito	Media (logística y certificaciones)	Baja	Baja (documentación, capacitación y supervisión)
Control sobre la receta y la marca	Alto pero con riesgo logístico	Medio	Alto mediante contrato y manuales
Costos logísticos y de transporte	Muy altos	Bajos	Bajos
Velocidad de adaptación al mercado	Baja	Media	Alta
Riesgo de pérdida de autenticidad	Bajo	Alto	Medio, controlable con auditorías
Pertinencia para Charito	Baja	Media	Alta

Fuente: Elaboración propia con base en la teoría de modos de entrada sin inversión de capital, la Teoría Ecléctica de Dunning y el diagnóstico del proyecto Charito, 2026.

4.3. ARQUITECTURA GENERAL DEL MODELO

La arquitectura del modelo de franquicia híbrida se organiza en torno a dos actores principales y un conjunto de flujos de intercambio. El primer actor es la empresa franquiciante, Fiambres y Embutidos “Charito”, que actúa como propietaria del activo intangible central del negocio: la receta, la marca, el know-how productivo y los estándares de calidad. El segundo actor es el socio franquiciado argentino, una empresa del sector cárnico con habilitación sanitaria vigente, infraestructura productiva, conocimiento del mercado local y capacidad operativa, que asume la producción y comercialización de la salchicha portachueleña en Buenos Aires bajo las condiciones establecidas por el franquiciante.

Entre ambos actores se establecen cuatro flujos. El primero es el flujo de transferencia, mediante el cual Charito entrega al socio el paquete de franquicia compuesto por manuales, fichas técnicas,

receta codificada, capacitación, identidad de marca y protocolos de calidad. El segundo es el flujo de contraprestación económica, mediante el cual el socio paga a Charito un canon de entrada inicial y regalías periódicas calculadas sobre las ventas. El tercero es el flujo productivo y comercial, mediante el cual el socio elabora localmente el producto y lo distribuye hacia los canales de la comunidad boliviana de Buenos Aires. El cuarto es el flujo de supervisión y retroalimentación, mediante el cual Charito audita la calidad, capacita de manera continua y recibe información del comportamiento del mercado.

Adicionalmente, el modelo reconoce dos actores de entorno que condicionan su funcionamiento: las instituciones regulatorias argentinas, que establecen los requisitos sanitarios y comerciales que el socio debe cumplir, y los consumidores del mercado objetivo, que validan culturalmente el producto y generan la demanda. El siguiente cuadro sintetiza los aportes y contraprestaciones de cada parte dentro del modelo.

Cuadro N.º 24

Estructura de aportes y contraprestaciones del modelo de franquicia híbrida

Parte	Aporte al modelo	Contraprestación o beneficio que recibe
Charito (franquiciante)	Marca, receta codificada, manuales, capacitación, estándares de calidad, supervisión técnica y respaldo de imagen.	Canon de entrada, regalías sobre ventas, expansión internacional de bajo riesgo y proyección de la identidad gastronómica.
Socio argentino (franquiciado)	Planta habilitada, maquinaria, personal, capital de trabajo, habilitación sanitaria y conocimiento del mercado local.	Acceso a un producto diferenciado, marca con identidad cultural, respaldo técnico y margen operativo por la comercialización.
Instituciones regulatorias	Marco sanitario, tributario y comercial aplicable en Argentina.	Cumplimiento normativo y formalización de la actividad.
Consumidores objetivo	Demanda, validación cultural y retroalimentación del producto.	Acceso a un producto tradicional boliviano con calidad estandarizada y respaldo de marca.

Fuente: Elaboración propia con base en el enfoque de sistemas de innovación y la estructura del modelo de franquicia híbrida del proyecto Charito, 2026.

4.3.1. SELECCIÓN DEL SOCIO ESTRATÉGICO ARGENTINO

La selección del socio estratégico constituye una de las decisiones más determinantes del modelo, debido a que de la idoneidad del franquiciado dependen la calidad del producto, la protección del

know-how, el cumplimiento contractual y la reputación de la marca. Por esta razón, el proyecto no se limita a contratar una planta productora, sino que busca un aliado capaz de replicar fielmente un producto con identidad cultural y, al mismo tiempo, cumplir las exigencias técnicas, sanitarias y comerciales del mercado argentino. Para sustentar esta decisión de manera metodológica, se aplica una matriz de evaluación ponderada sobre empresas reales del sector cárnico argentino.

4.3.2. Criterios de evaluación y ponderación

La evaluación se estructura sobre siete criterios, ponderados de acuerdo con su importancia relativa para la viabilidad del modelo. Los criterios vinculados a la habilitación sanitaria y a la experiencia en embutidos reciben la mayor ponderación, ya que constituyen condiciones indispensables para producir un embutido porcino con calidad e inocuidad. Los criterios de capacidad productiva y aptitud para recibir el know-how reciben una ponderación intermedia, mientras que la ubicación, la trayectoria y la afinidad cultural completan el conjunto.

Cuadro N.º 25

Criterios de evaluación y ponderación para la selección del socio estratégico

N.º	Criterio de evaluación	Descripción	Peso
1	Habilitación sanitaria vigente	Certificación o registro ante SENASA y cumplimiento de inocuidad para producción de productos cárnicos.	20%
2	Experiencia en embutidos y chacinados	Años de trayectoria y especialización en la elaboración de embutidos, fiambres y productos similares.	20%
3	Capacidad productiva y logística	Infraestructura, maquinaria, cámaras de frío, capacidad disponible y red de distribución.	15%
4	Aptitud para recibir y replicar el know-how	Disposición y capacidad técnica para cumplir manuales, controles de calidad y replicar la receta.	15%
5	Ubicación y cercanía al mercado objetivo	Proximidad a las zonas de concentración boliviana del Gran Buenos Aires y a los canales de venta.	10%
6	Trayectoria y reputación empresarial	Estabilidad, formalidad, antigüedad y cumplimiento comercial de la empresa.	10%
7	Afinidad con el producto tradicional y disposición contractual	Comprensión del valor cultural del producto y apertura a operar bajo contrato, regalías y confidencialidad.	10%
	Total		100%

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios de evaluación de socios estratégicos del proyecto Charito, 2026.

4.3.3. Escala de valoración

Para aplicar la matriz se utiliza una escala de valoración de uno a cinco puntos, en la que cada puntaje refleja el grado de cumplimiento del criterio por parte de la empresa evaluada. El puntaje asignado a cada criterio se multiplica por su peso correspondiente, y la suma de los productos determina el puntaje ponderado total de cada empresa, expresado sobre una base de cinco puntos.

Cuadro N.º 26

Escala de valoración aplicada a la matriz de selección

Puntaje	Interpretación
1	Muy bajo cumplimiento del criterio
2	Bajo cumplimiento del criterio
3	Cumplimiento medio o aceptable
4	Buen cumplimiento del criterio
5	Excelente cumplimiento del criterio

Fuente: Elaboración propia con base en la metodología de evaluación ponderada aplicada al proyecto Charito, 2026.

4.3.4. Empresas argentinas preseleccionadas

Para la aplicación de la matriz se preseleccionaron cinco empresas reales del sector cárnico ubicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires, consideradas por su experiencia en embutidos y chacinados, su habilitación sanitaria declarada, su capacidad productiva y su ubicación. Esta preselección constituye una aproximación documental preliminar y no implica una decisión definitiva, la cual deberá confirmarse mediante un proceso posterior de verificación y debida diligencia.

Cuadro N.º 27

Empresas argentinas del sector cárnico preseleccionadas como potenciales socios estratégicos

Empresa	Ubicación	Perfil relevante para el proyecto
Frigorífico Nazca	Mataderos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Empresa familiar fundada en 1981. Produce y comercializa embutidos y chacinados como chorizos,

		morcillas y salchichas tipo alemana. Declara homologación sanitaria ante organismos competentes.
Ditas S.A.	Ciudad Madero, Provincia de Buenos Aires	Elaboración de fiambres, salchichas, panceta, bondiola, jamón crudo y otros chacinados. Declara más de 35 años de experiencia y aplicación de buenas prácticas de manufactura.
Las Dinastías Chacinados	Tandil, Provincia de Buenos Aires	Elaboradora de chacinados desde 1983, con producción aproximada de 45.000 kg mensuales, más de 50 productos y habilitación para distribución nacional.
Pig Argentina S.A.	Ascensión, Provincia de Buenos Aires	Frigorífico porcino con desposte y elaboración en planta certificada. Cuenta con cámaras de frío, salas de elaboración, secaderos y túneles de congelado.
Frigorífico Anselmo S.A.	Tres Arroyos, Provincia de Buenos Aires	Empresa con trayectoria desde 1954. Posee planta fabril con mataderos habilitados para bovinos, porcinos y ovinos, además de fábrica de chacinados.

Fuente: Elaboración propia con base en información pública declarada por las empresas del sector cárnico argentino, 2026.

4.3.5. Matriz ponderada de selección del socio estratégico

La matriz aplica los siete criterios ponderados sobre las cinco empresas preseleccionadas. En cada celda se presenta el puntaje asignado en la escala de uno a cinco, y en la columna final el puntaje ponderado total resultante de la suma de los productos entre puntaje y peso. Para facilitar la lectura, los encabezados indican el peso de cada criterio.

Cuadro N.º 28

Matriz ponderada de selección del socio estratégico argentino

Empresa	Hab. sanitaria (20%)	Exp. embutidos (20%)	Cap. y logística (15%)	Aptitud know-how (15%)	Ubicación (10%)	Trayectoria (10%)	Afinidad y disposición (10%)
Frigorífico Nazca	5	5	4	4	5	5	4
Las Dinastías Chacinados	5	5	5	4	2	5	5
Ditas S.A.	4	5	4	4	5	5	3
Frigorífico Anselmo S.A.	5	5	5	3	1	5	3

Pig Argentina S.A.	5	4	5	4	1	3	2
--------------------	---	---	---	---	---	---	---

Aplicando la ponderación a los puntajes anteriores, se obtienen los siguientes resultados totales sobre una base de cinco puntos.

Cuadro N.º 29

Puntaje ponderado total y ranking de las empresas evaluadas

Puesto	Empresa	Puntaje ponderado /5	Recomendación
1	Frigorífico Nazca	4,60	Primera opción para contacto inicial por ubicación en CABA, experiencia y habilitación declarada.
2	Las Dinás Chacinados	4,55	Opción técnica fuerte por capacidad productiva y afinidad con productos tradicionales.
3	Ditas S.A.	4,30	Alternativa viable por cercanía al Gran Buenos Aires y experiencia en salchichas y fiambres.
4	Frigorífico Anselmo S.A.	4,10	Empresa sólida, con menor ventaja logística por su ubicación.
5	Pig Argentina S.A.	3,75	Buena capacidad industrial porcina, pero menor cercanía y afinidad con el producto.

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de evaluación ponderada aplicada a las empresas preseleccionadas del proyecto Charito, 2026.

4.3.6. Interpretación de resultados

Frigorífico Nazca obtiene el puntaje ponderado más alto, con 4,60 sobre 5, posicionándose como la opción más recomendable para iniciar la aproximación como potencial socio estratégico. Su principal ventaja reside en su ubicación en Mataderos, dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, lo que facilita el acceso a las zonas de comercialización, distribución y consumo de la comunidad boliviana. A ello se suman su experiencia en embutidos y chacinados, su trayectoria desde 1981 y su habilitación sanitaria declarada, factores que lo hacen compatible con el modelo de producción local bajo franquicia híbrida.

Las Dinás Chacinados se ubica en segundo lugar, con 4,55 sobre 5, constituyendo una alternativa técnicamente muy atractiva por su volumen productivo, su variedad de productos y su orientación hacia chacinados de valor artesanal. Su principal limitación es la ubicación en Tandil, distante del

mercado objetivo, lo que reduce su ventaja logística pese a su sólida capacidad productiva y su afinidad con productos tradicionales.

Ditas S.A. alcanza 4,30 sobre 5, beneficiándose de su cercanía al Gran Buenos Aires desde Ciudad Madero y de su experiencia en salchichas y fiambres, lo que la convierte en una empresa compatible con la transferencia del know-how de Charito. Por su parte, Frigorífico Anselmo S.A. obtiene 4,10 sobre 5, destacándose por su amplia trayectoria y su planta fabril, aunque su ubicación en Tres Arroyos reduce su proximidad al mercado objetivo. Finalmente, Pig Argentina S.A. logra 3,75 sobre 5, sustentado en su infraestructura porcina, si bien su ubicación alejada y su menor afinidad con el producto tradicional disminuyen su puntuación.

4.3.6. Requisitos mínimos de aceptación y debida diligencia

Independientemente del puntaje obtenido, ninguna empresa podrá ser considerada como socio estratégico si no cumple un conjunto de requisitos mínimos de aceptación. Si una empresa no cuenta con habilitación sanitaria vigente o no acepta las condiciones de protección del know-how, debe ser descartada aunque presente una elevada capacidad productiva, ya que el modelo de franquicia híbrida depende directamente de la confianza, el control técnico y la protección de los activos intangibles de Charito.

Cuadro N.º 30

Requisitos mínimos de aceptación del socio estratégico

Requisito mínimo	Condición esperada
Habilitación sanitaria	Contar con habilitación vigente para la producción de productos cárnicos.
Capacidad productiva	Demostrar capacidad disponible para producir el volumen inicial requerido por la prueba piloto.
Infraestructura	Disponer de planta, cámaras de frío, equipos de producción y condiciones de inocuidad.
Disposición contractual	Aceptar el contrato de franquicia, los acuerdos de confidencialidad y los controles de calidad.
Protección del know-how	Comprometerse a no divulgar, copiar ni modificar la receta sin autorización.
Compatibilidad comercial	Comprender y respetar el valor cultural de la salchicha portachueleña.
Ubicación	Facilitar la distribución hacia las zonas de concentración boliviana de Buenos Aires.

Fuente: Elaboración propia con base en los requisitos de elegibilidad del socio estratégico del proyecto Charito, 2026.

La matriz aplicada debe entenderse como una preselección documental preliminar y no como una decisión definitiva. La selección final del socio deberá realizarse mediante entrevistas exploratorias, verificación de la documentación sanitaria, análisis de la capacidad productiva, revisión legal, negociación contractual y aplicación de un cuestionario de debida diligencia. Solo después de esta etapa será posible determinar qué empresa reúne las condiciones definitivas para operar bajo el modelo, recibir el know-how de Charito y producir localmente la salchicha portachueleña en Buenos Aires.

4.4. PAQUETE DE TRANSFERENCIA DE KNOW-HOW

El paquete de transferencia de know-how constituye el conjunto estructurado de conocimientos, documentos, herramientas y actividades formativas mediante el cual Charito traslada al socio franquiciado la capacidad de producir la salchicha portachueleña con la misma calidad, sabor e identidad que caracterizan al producto original. Este paquete representa el corazón operativo del modelo, ya que de su correcta transferencia depende que la réplica local conserve la autenticidad del producto. A diferencia de una simple cesión de receta, el paquete se concibe como un sistema integral de transmisión de conocimiento codificado y tácito, acompañado de capacitación directa y supervisión técnica.

4.4.1. Componentes del paquete de transferencia

El paquete se compone de seis elementos complementarios. El primero es el manual de producción, que codifica el proceso de elaboración paso a paso. El segundo es la ficha técnica del producto, que define las especificaciones exactas de materia prima, formulación y características finales. El tercero es el recetario codificado, que protege la formulación mediante codificación de insumos y proporciones. El cuarto es el manual de buenas prácticas e inocuidad. El quinto es el manual de identidad de marca y estándares de presentación. El sexto es el programa de capacitación y acompañamiento técnico.

Cuadro N.º 31**Componentes del paquete de transferencia de know-how**

Componente	Contenido	Propósito
Manual de producción	Descripción detallada del proceso: molienda, mezclado, embutido, atado, cocción, enfriado y empacado.	Estandarizar el proceso productivo.
Ficha técnica del producto	Especificaciones de materia prima, proporciones, parámetros físico-químicos y características sensoriales.	Garantizar uniformidad del producto.
Recetario codificado	Formulación con insumos y porcentajes codificados, condimentos y secuencia de incorporación.	Proteger la fórmula y asegurar el sabor.
Manual de inocuidad y BPM	Buenas prácticas de manufactura, control de temperatura, higiene y trazabilidad.	Asegurar la calidad sanitaria.
Manual de identidad de marca	Logotipo, colores, empaque, etiquetado y lineamientos de presentación.	Preservar la identidad de marca.
Programa de capacitación	Plan de formación inicial presencial, acompañamiento y evaluación de la réplica.	Transferir el conocimiento tácito.

Fuente: Elaboración propia con base en el diseño del paquete de transferencia de know-how del proyecto Charito, 2026.

4.4.2. Programa de capacitación y acompañamiento técnico

La transferencia del know-how no se agota en la entrega de documentos, ya que una parte sustancial del conocimiento necesario para elaborar la salchicha portachueleña es de naturaleza tácita y se adquiere mediante la práctica supervisada. Por ello, el modelo contempla un programa de capacitación estructurado en una misión técnica inicial, en la cual personal de Charito acompaña presencialmente al equipo del socio durante las primeras producciones, seguido de una fase de acompañamiento a distancia y de auditorías periódicas. El programa culmina con una validación de la réplica, en la que se compara el producto elaborado por el socio con el patrón original antes de autorizar la comercialización.

Cuadro N.º 32**Etapas del programa de capacitación y acompañamiento técnico**

Etapas	Actividad	Modalidad	Resultado esperado
Etapas 1	Capacitación teórica sobre el producto, la marca y los estándares.	Presencial / virtual	Comprensión del modelo y la identidad.
Etapas 2	Misión técnica inicial y producción asistida en planta del socio.	Presencial	Primeras producciones supervisadas.

Etapa 3	Validación de la réplica y ajuste de parámetros sensoriales.	Presencial	Producto aprobado conforme al patrón.
Etapa 4	Acompañamiento continuo y auditorías de calidad.	Virtual / presencial	Sostenimiento del estándar en el tiempo.

Fuente: Elaboración propia con base en el programa de capacitación del modelo de franquicia híbrida del proyecto Charito, 2026.

4.5. ESTRUCTURA CONTRACTUAL Y PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

La estructura contractual y los mecanismos de protección de la propiedad intelectual responden directamente al quinto objetivo específico de la investigación, orientado a establecer los requisitos contractuales y los mecanismos necesarios para resguardar el know-how, la receta, la marca y los estándares de calidad de Charito. Dado que el modelo de franquicia híbrida implica entregar a un tercero el activo más valioso de la empresa —su fórmula y su identidad—, la solidez jurídica del acuerdo constituye una condición indispensable para su viabilidad. Esta sección define la naturaleza del contrato, sus cláusulas esenciales y los instrumentos de protección de los activos intangibles.

4.5.1. Naturaleza jurídica del contrato

El instrumento jurídico propuesto es un contrato de franquicia con producción bajo licencia, de carácter atípico y mixto, que combina elementos del contrato de franquicia comercial con elementos del contrato de licencia de fabricación y transferencia de tecnología. Mediante este contrato, Charito conserva la titularidad de la marca, la receta y el know-how, y otorga al socio una licencia limitada, exclusiva para el territorio acordado, revocable y sujeta al cumplimiento de estándares, para producir y comercializar el producto. El contrato debe celebrarse por escrito, con cláusulas de confidencialidad que sobreviven a su terminación, y prever su inscripción en los registros que correspondan para garantizar su oponibilidad frente a terceros.

4.5.2. Cláusulas esenciales del contrato

El contrato debe incorporar un conjunto de cláusulas esenciales que regulen de manera precisa las obligaciones de las partes, las contraprestaciones económicas, la protección de los activos intangibles y los mecanismos de control. La ausencia de cualquiera de estas cláusulas debilitaría

la posición de Charito y aumentaría el riesgo de pérdida del know-how o de uso indebido de la marca.

Cuadro N.º 33

Cláusulas esenciales del contrato de franquicia híbrida

Cláusula	Contenido y finalidad
Objeto y alcance	Define la licencia de marca, receta y know-how para producir y comercializar en el territorio acordado.
Territorio y exclusividad	Delimita la zona geográfica y las condiciones de exclusividad otorgadas al socio.
Canon de entrada y regalías	Establece el pago inicial y el porcentaje de regalías sobre ventas netas, con su forma de cálculo y pago.
Confidencialidad	Obliga a mantener en reserva la receta y el know-how, con vigencia posterior a la terminación del contrato.
Propiedad intelectual	Reconoce que la marca, la receta y los manuales son propiedad exclusiva de Charito.
Estándares de calidad	Obliga al socio a cumplir los manuales y a someterse a auditorías y controles periódicos.
Prohibición de competencia	Impide al socio producir imitaciones o productos sustitutos con el conocimiento transferido.
Duración y renovación	Fija el plazo de vigencia, las condiciones de renovación y el periodo de prueba inicial.
Causales de terminación	Determina los incumplimientos que facultan la resolución del contrato y sus consecuencias.
Resolución de controversias	Establece la ley aplicable y el mecanismo de solución de conflictos entre las partes.

Fuente: Elaboración propia con base en el diseño contractual del modelo de franquicia híbrida del proyecto Charito, 2026.

4.5.3. Mecanismos de protección de la propiedad intelectual

Más allá de las cláusulas contractuales, el modelo contempla mecanismos específicos de protección de la propiedad intelectual que actúan de manera preventiva y disuasiva. El primero y más importante es el registro de la marca en Argentina ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, que confiere a Charito el derecho exclusivo de uso en el territorio y constituye la base jurídica para impedir imitaciones. A ello se suman la codificación de la receta, los acuerdos de confidencialidad con el personal del socio, la entrega fraccionada del conocimiento y la trazabilidad documental de los manuales entregados.

Cuadro N.º 34**Mecanismos de protección de la propiedad intelectual y del know-how**

Mecanismo	Descripción	Función protectora
Registro de marca en Argentina	Inscripción de la marca ante el INPI para uso exclusivo en el territorio.	Impide el uso no autorizado de la marca.
Codificación de la receta	Identificación de insumos y proporciones mediante códigos en lugar de nombres directos.	Dificulta la copia íntegra de la fórmula.
Acuerdos de confidencialidad	Compromisos de reserva firmados por la empresa y su personal clave.	Protege el conocimiento tácito y explícito.
Entrega fraccionada del know-how	Transferencia gradual del conocimiento según el avance del cumplimiento.	Reduce el riesgo de apropiación total.
Trazabilidad documental	Registro de manuales entregados, versiones y receptores autorizados.	Permite auditar el uso de la información.
Auditorías de cumplimiento	Inspecciones periódicas de la producción y del uso de la marca.	Detecta desviaciones y usos indebidos.

Fuente: Elaboración propia con base en los mecanismos de protección de la propiedad intelectual del proyecto Charito, 2026.

4.6. SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD Y ESTANDARIZACIÓN

El sistema de control de calidad tiene por finalidad garantizar que la salchicha portachueleña producida localmente en Buenos Aires conserve de manera constante las características de sabor, textura, apariencia e inocuidad del producto original. Dado que la producción se realiza en una planta ajena a Charito, el control de calidad constituye el principal instrumento para proteger la autenticidad y la reputación de la marca. El sistema se estructura en controles distribuidos a lo largo de todas las etapas del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta la distribución del producto terminado, complementados con auditorías periódicas por parte del franquiciante.

Cuadro N.º 35**Controles de calidad por etapa del proceso productivo**

Etapas	Control aplicado	Estándar esperado
Recepción de materia prima	Verificación de origen, frescura, temperatura y proveedores autorizados.	Materia prima conforme a la ficha técnica.
Formulación y mezclado	Control de proporciones, condimentos y secuencia conforme al recetario.	Formulación idéntica al patrón.
Embutido y atado	Verificación de calibre, longitud, presentación y uniformidad.	Presentación estandarizada.
Cocción y enfriado	Control de tiempos y temperaturas de cocción y enfriamiento.	Parámetros térmicos dentro de rango.

Producto terminado	Evaluación sensorial, peso, etiquetado y empaque.	Producto conforme al estándar de marca.
Almacenamiento y distribución	Control de cadena de frío y condiciones de transporte.	Conservación e inocuidad garantizadas.

Fuente: Elaboración propia con base en el sistema de control de calidad del modelo de franquicia híbrida del proyecto Charito, 2026.

4.7. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

La estrategia comercial del modelo se estructura a partir de la mezcla de marketing, adaptada a las características del mercado objetivo conformado por la comunidad boliviana residente en Buenos Aires y a la naturaleza cultural del producto. La estrategia parte del posicionamiento de la salchicha portachueleña como un producto auténtico, tradicional y con respaldo de marca, que conecta emocionalmente con la identidad gastronómica del consumidor migrante. Sobre esa base se definen las decisiones de producto, precio, plaza y promoción.

Cuadro N.º 36

Estrategia de marketing mix para el mercado boliviano de Buenos Aires

Variable	Estrategia	Justificación
Producto	Salchicha portachueleña con receta original, identidad de marca y calidad estandarizada.	Responde a la demanda de autenticidad de la comunidad boliviana.
Precio	Precio competitivo alineado al valor percibido y al poder adquisitivo del segmento.	Equilibra accesibilidad y percepción de calidad.
Plaza	Distribución a través de tiendas, mercados, ferias y canales frecuentados por la comunidad boliviana.	Acerca el producto a los puntos de consumo del segmento.
Promoción	Comunicación basada en identidad cultural, redes sociales y presencia en eventos de la colectividad.	Refuerza el vínculo emocional y la identidad de origen.

Fuente: Elaboración propia con base en la estrategia comercial del proyecto Charito, 2026.

4.9. ESTRUCTURA ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL MODELO

La estructura económica y financiera del modelo tiene por objeto demostrar su viabilidad desde la perspectiva del franquiciante, Charito, y desde la perspectiva del socio franquiciado. El análisis parte de la estructura del precio unitario del producto, continúa con la inversión inicial y los ingresos del franquiciante, y culmina con la proyección de flujos, el análisis de escenarios y los indicadores de viabilidad. Todos los valores se expresan en pesos argentinos y en dólares

estadounidenses, utilizando un tipo de cambio referencial de 1.150 pesos argentinos por dólar, y deben interpretarse como estimaciones de planificación sujetas a verificación en la etapa de implementación.

4.7.1. Estructura del precio unitario

El precio unitario al consumidor se estima en 3.200 pesos argentinos por unidad, monto que incluye el impuesto al valor agregado del 21% vigente en Argentina. Al descontar el impuesto, la base neta asciende a 2.645 pesos. Sobre esta base neta se distribuyen los costos de producción, la mano de obra directa, los costos indirectos, la regalía que percibe Charito —equivalente al 8% de la base neta— y el margen operativo del franquiciado. Esta estructura asegura que la regalía del franquiciante se calcule sobre el valor neto efectivamente generado por las ventas y que el socio conserve un margen atractivo.

Cuadro N.º 37

Estructura del precio unitario de la salchicha portachueleña (en pesos argentinos)

Componente	Monto (ARS)	Participación
Precio al consumidor (IVA incluido)	3.200	100,0%
Impuesto al valor agregado (21%)	555	17,3%
Base neta de venta	2.645	82,7%
Costo de producción (insumos)	900	28,1%
Mano de obra directa	300	9,4%
Costos indirectos	200	6,3%
Regalía Charito (8% de base neta)	212	6,6%
Margen operativo del franquiciado	1.033	32,3%

Fuente: Elaboración propia con base en la estructura de costos y precios del proyecto Charito, 2026. Las participaciones se calculan respecto del precio al consumidor.

4.7.2. Inversión inicial del franquiciante

La inversión inicial que debe asumir Charito para poner en marcha el modelo es moderada, lo que constituye una de las principales fortalezas de la estrategia de internacionalización propuesta. A diferencia de la instalación de una planta propia, que exigiría una inversión elevada en infraestructura y equipos, el modelo de franquicia híbrida concentra la inversión en actividades de documentación, registro de marca, asesoría legal, capacitación y supervisión. La inversión inicial total se estima en 16.000 dólares estadounidenses.

Cuadro N.º 38**Inversión inicial del franquiciante (en dólares estadounidenses)**

Concepto	Monto (USD)
Documentación, manuales y fichas técnicas	3.000
Registro de marca y propiedad intelectual (INPI)	2.000
Asesoría legal y diseño contractual	2.500
Programa de capacitación inicial	1.500
Misión técnica inicial (viaje y supervisión)	4.000
Manual de identidad y material de marketing	1.500
Imprevistos	1.500
Inversión inicial total	16.000

Fuente: Elaboración propia con base en la estimación de inversión del modelo de franquicia híbrida del proyecto Charito, 2026.

4.7.3. Estructura de ingresos del franquiciante

Los ingresos de Charito provienen de dos fuentes complementarias. La primera es el canon de entrada, un pago único que el socio franquiciado realiza al incorporarse al modelo, estimado en 8.000 dólares por punto de producción y comercialización, que retribuye la entrega del paquete de know-how, la capacitación inicial y el derecho de uso de la marca. La segunda fuente es la regalía periódica, equivalente al 8% de las ventas netas del franquiciado, que constituye el ingreso recurrente del modelo y crece a medida que aumentan las ventas y se incorporan nuevos puntos. Frente a estos ingresos, el franquiciante asume costos recurrentes de supervisión, auditoría y soporte estimados en una base de 3.000 dólares anuales más 1.500 dólares por cada punto activo.

4.7.4. Proyección financiera del franquiciante: escenario objetivo

El escenario objetivo proyecta el desarrollo del modelo bajo el supuesto de una red que alcanza cinco puntos de producción y comercialización al cabo de cinco años, consistente con la meta de una red inicial de cinco puntos planteada en el proyecto. La red parte de un punto piloto en el año cero, mantiene ese punto durante el primer año de consolidación y, a partir del segundo año, incorpora un nuevo punto por año hasta llegar a cinco. Cada punto incrementa su volumen de ventas conforme a la proyección de demanda establecida en el diagnóstico. El siguiente cuadro presenta el flujo de caja del franquiciante bajo este escenario.

Cuadro N.º 39**Flujo de caja proyectado del franquiciante: escenario objetivo (en dólares estadounidenses)**

Año	Puntos activos	Unidades vendidas	Ingreso por canon	Ingreso por regalías	Costos y soporte	Flujo neto
Año 0	1	22.750	8.000	4.186	4.500	-8.314
Año 1	1	26.000	0	4.784	4.500	284
Año 2	2	52.000	8.000	9.568	6.000	11.568
Año 3	3	81.250	8.000	14.950	7.500	15.450
Año 4	4	113.750	8.000	20.930	9.000	19.930
Año 5	5	149.500	8.000	27.508	10.500	25.008

Fuente: Elaboración propia con base en la proyección de demanda del proyecto Charito y la estructura de ingresos del modelo, 2026. El flujo neto del año cero incluye la inversión inicial de 16.000 dólares.

Como se observa, el flujo neto del año cero es negativo debido a la inversión inicial, pero a partir del primer año el modelo genera flujos positivos crecientes. El flujo acumulado pasa de ser negativo a positivo durante el segundo año, lo que indica que la recuperación de la inversión se produce en ese periodo. Considerando una tasa de descuento del 12% anual, el valor actual neto del escenario objetivo asciende a 39.015 dólares, y la tasa interna de retorno supera ampliamente el 80%, reflejando la elevada rentabilidad relativa propia de un modelo de bajo requerimiento de capital.

4.7.5. Escenario conservador y análisis de sensibilidad

Con el propósito de evaluar la robustez del modelo, se construye un escenario conservador que supone que la red no logra expandirse y se mantiene en un único punto piloto durante todo el horizonte de cinco años. Este escenario representa el piso de desempeño del modelo y permite identificar el riesgo asociado a una expansión fallida. Bajo este supuesto, el franquiciante percibe el canon de entrada de un solo socio y las regalías de un único punto, frente a costos recurrentes de soporte.

Cuadro N.º 40

Flujo de caja proyectado del franquiciante: escenario conservador de un punto (en dólares estadounidenses)

Año	Ingreso por canon	Ingreso por regalías	Costos y soporte	Flujo neto
Año 0	8.000	4.186	4.500	-8.314
Año 1	0	4.784	4.500	284
Año 2	0	5.382	4.500	882
Año 3	0	5.980	4.500	1.480
Año 4	0	6.578	4.500	2.078
Año 5	0	7.176	4.500	2.676

Fuente: Elaboración propia con base en la estructura de ingresos del modelo del proyecto Charito, 2026. El flujo neto del año cero incluye la inversión inicial de 16.000 dólares.

En el escenario conservador, el flujo acumulado al cabo de cinco años permanece levemente negativo y el valor actual neto, descontado al 12%, resulta de aproximadamente 3.465 dólares negativos, lo que indica que un único punto de producción no alcanza, por sí solo, a recuperar la inversión inicial dentro del horizonte analizado. Este resultado revela un hallazgo relevante: la viabilidad financiera del modelo no depende de la operación de un punto aislado, sino de la capacidad de expandir la red. Por consiguiente, el punto piloto debe entenderse como una inversión estratégica de aprendizaje y validación, cuyo retorno se materializa cuando habilita la incorporación de nuevos puntos. El contraste entre ambos escenarios delimita con claridad el rango de desempeño del modelo y orienta la gestión hacia la expansión gradual de la red.

4.7.6. Rentabilidad del socio franquiciado

La viabilidad del modelo depende también de que resulte atractivo para el socio franquiciado, ya que sin un margen suficiente ninguna empresa aceptaría producir y comercializar el producto bajo las condiciones del contrato. Para evaluar este aspecto se proyecta el estado de resultados anual de un punto que vende 26.000 unidades en su primer año pleno de operación, correspondiente al volumen estimado en la proyección de demanda. El análisis confirma que, una vez cubiertos los costos de producción, la mano de obra, los costos indirectos y la regalía pagada a Charito, el franquiciado conserva un margen operativo cercano al 39% sobre las ventas netas.

Cuadro N.º 41**Estado de resultados anual del socio franquiciado para un punto de 26.000 unidades**

Concepto	Monto (ARS)	Monto (USD)
Ventas netas (26.000 unidades)	68.770.000	59.800
Costo de producción	23.400.000	20.348
Mano de obra directa	7.800.000	6.783
Costos indirectos	5.200.000	4.522
Regalía pagada a Charito (8%)	5.512.000	4.793
Resultado operativo	26.858.000	23.355

Fuente: Elaboración propia con base en la estructura de costos y la proyección de demanda del proyecto Charito, 2026. Tipo de cambio referencial de 1.150 pesos por dólar.

El resultado operativo proyectado evidencia que el modelo es financieramente atractivo para el socio, ya que le permite obtener un margen significativo a partir de un producto diferenciado con respaldo de marca e identidad cultural. Esta rentabilidad mutua, en la que tanto el franquiciante como el franquiciado obtienen beneficios, constituye la base de la sostenibilidad del modelo en el tiempo y refuerza el incentivo de ambas partes para cumplir el contrato y preservar la calidad del producto.

4.7.7. Indicadores de viabilidad financiera

La síntesis de los indicadores de viabilidad financiera permite valorar de manera integral la conveniencia del modelo desde la perspectiva del franquiciante. Los indicadores se presentan para el escenario objetivo, que constituye la meta razonable de desarrollo de la red, y se contrastan con el escenario conservador que define su piso de desempeño.

Cuadro N.º 42**Indicadores de viabilidad financiera del modelo según escenario**

Indicador	Escenario objetivo	Escenario conservador
Valor actual neto (VAN) al 12%	+39.015 USD	-3.465 USD
Tasa interna de retorno (TIR)	Superior al 80%	Negativa
Periodo de recuperación	Durante el año 2	No se recupera en 5 años
Inversión inicial	16.000 USD	16.000 USD
Flujo acumulado al año 5	+63.926 USD	-914 USD

Fuente: Elaboración propia con base en las proyecciones financieras del proyecto Charito, 2026.

Los indicadores confirman que, en el escenario objetivo, el modelo es financieramente viable y altamente rentable, con un valor actual neto positivo, una tasa interna de retorno elevada y una recuperación de la inversión en el segundo año. El escenario conservador, en cambio, advierte que la viabilidad está condicionada a la expansión de la red. En conjunto, ambos escenarios señalan que la estrategia recomendable consiste en iniciar con un punto piloto que valide el modelo y, una vez comprobada la réplica y la aceptación del mercado, escalar de manera gradual hacia la red de cinco puntos prevista.

4.8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN POR FASES

La implementación del modelo se organiza en fases sucesivas que permiten avanzar de manera ordenada desde la preparación interna hasta la consolidación y expansión de la red. Esta secuencia reduce el riesgo, permite validar cada etapa antes de avanzar a la siguiente y facilita la corrección oportuna de desviaciones. El plan se estructura en cinco fases, desde la preparación y protección de los activos intangibles hasta la expansión gradual de la red de puntos.

Cuadro N.º 43

Plan de implementación del modelo de franquicia híbrida por fases

Fase	Actividades principales	Resultados esperados	Horizonte
Fase 1: Preparación	Codificación de receta, elaboración de manuales y registro de marca en Argentina.	Activos intangibles protegidos y documentados.	Meses 1 a 4
Fase 2: Selección del socio	Debida diligencia, entrevistas, verificación y negociación contractual.	Socio seleccionado y contrato firmado.	Meses 4 a 7
Fase 3: Transferencia	Capacitación, misión técnica y validación de la réplica del producto.	Producto aprobado conforme al patrón.	Meses 7 a 10
Fase 4: Lanzamiento piloto	Inicio de producción y comercialización en el primer punto.	Punto piloto operativo y validado por el mercado.	Meses 10 a 14
Fase 5: Consolidación y expansión	Evaluación de resultados, ajustes e incorporación de nuevos puntos.	Red en crecimiento hacia cinco puntos.	A partir del mes 15

Fuente: Elaboración propia con base en el plan de implementación del modelo de franquicia híbrida del proyecto Charito, 2026.

4.9. MATRIZ DE RIESGOS Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

Todo proceso de internacionalización conlleva riesgos que deben identificarse y gestionarse anticipadamente. El modelo de franquicia híbrida presenta riesgos de naturaleza técnica, comercial, jurídica y financiera, cuya probabilidad e impacto varían. La identificación temprana de estos riesgos y la definición de medidas de mitigación constituyen un componente esencial del diseño, ya que permiten anticipar contingencias y proteger tanto la inversión como la reputación de la marca. El siguiente cuadro presenta los principales riesgos y las medidas previstas para mitigarlos.

Cuadro N.º 44

Matriz de riesgos del modelo y medidas de mitigación

Riesgo identificado	Nivel	Medida de mitigación
Pérdida o copia del know-how por parte del socio	Alto	Codificación de la receta, confidencialidad contractual y entrega fraccionada del conocimiento.
Pérdida de autenticidad o calidad del producto	Medio	Auditorías periódicas, validación de la réplica y controles de calidad por etapa.
Incumplimiento contractual del socio	Medio	Cláusulas de terminación, prohibición de competencia y mecanismos de solución de controversias.
Baja aceptación del producto en el mercado	Medio	Validación previa mediante el punto piloto y estrategia comercial orientada a la comunidad boliviana.
Expansión más lenta de lo previsto	Medio	Diseño financiero que contempla el escenario conservador y crecimiento gradual de la red.
Variación del tipo de cambio y de costos	Medio	Regalías calculadas sobre ventas netas locales y revisión periódica de la estructura de precios.
Barreras regulatorias o sanitarias	Bajo	Selección de un socio con habilitación vigente y producción local conforme a la normativa argentina.

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de riesgos del modelo de franquicia híbrida del proyecto Charito, 2026.

4.10. CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

El presente capítulo desarrolló de manera integral el diseño del modelo de franquicia híbrida con producción local para la internacionalización de la salchicha portachueleña de la empresa Charito hacia el mercado boliviano residente en Buenos Aires. A lo largo del capítulo se conceptualizó el modelo y se justificó su elección frente a la exportación directa y la franquicia tradicional, se definió su arquitectura y los aportes de cada parte, y se seleccionó, mediante una matriz ponderada

aplicada a empresas reales del sector cárnico argentino, a Frigorífico Nazca como la opción más recomendable para iniciar la aproximación como socio estratégico.

Asimismo, se diseñaron el paquete de transferencia de know-how, la estructura contractual y los mecanismos de protección de la propiedad intelectual, el sistema de control de calidad y la estrategia comercial, dando respuesta directa a los objetivos específicos tercero, cuarto y quinto de la investigación. Finalmente, el análisis económico y financiero demostró que el modelo es viable y rentable en el escenario objetivo de una red de cinco puntos, con un valor actual neto positivo y una recuperación de la inversión en el segundo año, al tiempo que advirtió, mediante el escenario conservador, que la viabilidad depende de la expansión gradual de la red. De esta manera, el capítulo transforma el problema de investigación en una propuesta técnica, estructurada y verificable, que sienta las bases para las conclusiones, recomendaciones y la propuesta final desarrolladas en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO V

PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

El presente capítulo cierra la investigación integrando los resultados obtenidos en los capítulos anteriores en un conjunto coherente de conclusiones, recomendaciones y una propuesta final. En primer lugar, se presentan las conclusiones, organizadas en función del objetivo general y de los objetivos específicos, de modo que se evidencie en qué medida la investigación logró responder a las preguntas planteadas. A continuación, se expone la propuesta final, que sintetiza de manera ejecutiva el modelo de internacionalización diseñado y constituye el principal aporte del trabajo. Finalmente, el capítulo culmina con la formulación de las recomendaciones dirigidas a la empresa, a la implementación del modelo y a futuras investigaciones

5.2. PROPUESTA FINAL

Como culminación de la investigación, se presenta la propuesta final, que sintetiza de manera ejecutiva el modelo de internacionalización diseñado para la salchicha portachueleña de la empresa Fiambres y Embutidos Charito. La propuesta consiste en la implementación de un modelo de franquicia híbrida con producción local en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mediante la asociación con una empresa argentina del sector cárnico habilitada, a la cual Charito transfiere su marca, receta y know-how a cambio de un canon de entrada y regalías, conservando el control de la calidad y la protección de su propiedad intelectual.

5.2.1. Resumen ejecutivo de la propuesta

El siguiente cuadro sintetiza los elementos centrales de la propuesta, integrando en una visión de conjunto el modelo, el mercado, el socio recomendado, la estructura económica y los principales indicadores de viabilidad.

Cuadro N.º 45**Resumen ejecutivo de la propuesta de internacionalización**

Elemento	Descripción
Modelo propuesto	Franquicia híbrida con producción local en Buenos Aires.
Producto	Salchicha portachueleña con receta original, marca e identidad cultural.
Mercado objetivo	Comunidad boliviana residente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.
Socio recomendado	Frigorífico Nazca (Mataderos, CABA), primera opción según la matriz de selección.
Aporte de Charito	Marca, receta codificada, manuales, capacitación, control de calidad y supervisión.
Aporte del socio	Planta habilitada, producción, distribución y conocimiento del mercado local.
Ingresos del franquiciante	Canon de entrada de 8.000 USD por punto y regalía del 8% sobre ventas netas.
Inversión inicial	16.000 USD orientados a documentación, registro, capacitación y supervisión.
Protección de activos	Registro de marca, codificación de receta, confidencialidad y contrato de licencia.
Meta de la red	Cinco puntos de producción y comercialización al cabo de cinco años.

Fuente: Elaboración propia con base en el diseño integral del modelo de internacionalización del proyecto Charito, 2026.

5.2.2. Indicadores clave de la propuesta

La propuesta se sustenta en un conjunto de indicadores clave que resumen su viabilidad y su atractivo tanto para el franquiciante como para el socio franquiciado. Estos indicadores, derivados del análisis económico y financiero del capítulo anterior, sintetizan el desempeño esperado del modelo en su escenario objetivo.

Cuadro N.º 46**Indicadores clave de la propuesta en el escenario objetivo**

Indicador clave	Valor estimado
Valor actual neto (VAN) al 12%	+39.015 USD
Tasa interna de retorno (TIR)	Superior al 80%
Periodo de recuperación de la inversión	Durante el segundo año
Margen operativo del socio franquiciado	Cercano al 39% sobre ventas netas
Regalía del franquiciante	8% sobre las ventas netas del socio
Meta de expansión de la red	Cinco puntos en cinco años

Fuente: Elaboración propia con base en las proyecciones financieras del proyecto Charito, 2026.

5.2.3. Declaración final de la propuesta

En síntesis, la propuesta sostiene que la empresa Fiambres y Embutidos Charito puede internacionalizar exitosamente la salchicha portachueleña hacia el mercado boliviano de Buenos Aires mediante un modelo de franquicia híbrida con producción local, asociándose con un socio argentino habilitado, protegiendo rigurosamente su receta y su marca, e implementando el modelo de manera gradual a partir de un punto piloto. Este modelo permite superar las barreras sanitarias y logísticas que impiden la exportación directa, genera beneficios para ambas partes y proyecta la identidad gastronómica boliviana más allá de las fronteras nacionales. De esta forma, la investigación no solo responde al problema planteado, sino que ofrece a la empresa una hoja de ruta concreta, viable y protegible para su expansión internacional, constituyendo este modelo el principal aporte y la culminación del presente trabajo.

5.3. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación se presentan a continuación organizadas a partir del objetivo general y de cada uno de los objetivos específicos, lo que permite valorar el grado de cumplimiento de los propósitos planteados al inicio del estudio.

5.3.1. Conclusión respecto al objetivo general

En relación con el objetivo general, la investigación logró diseñar un modelo de internacionalización mediante franquicia híbrida con producción local que permite a la empresa Fiambres y Embutidos Charito ingresar al mercado boliviano residente en Buenos Aires sin necesidad de exportar físicamente el producto. El modelo diseñado resuelve la barrera sanitaria y logística que impide la exportación directa de embutidos porcinos, al trasladar la producción a un socio argentino habilitado, y al mismo tiempo preserva la receta, la marca y los estándares de calidad mediante una estructura contractual y mecanismos de protección de la propiedad intelectual. De este modo, se confirma que la franquicia híbrida constituye una alternativa viable y pertinente para la internacionalización de un producto con identidad cultural como la salchicha portachueleña.

5.3.2. Conclusiones respecto a los objetivos específicos

Respecto del primer objetivo específico, orientado a analizar la capacidad de la empresa para transferir su know-how, la investigación concluyó que Charito posee un producto con identidad propia, una receta diferenciada y un proceso productivo sistematizable, lo que la habilita para codificar y transferir su conocimiento a un socio externo. El diagnóstico interno evidenció que la empresa cuenta con las condiciones necesarias para documentar su proceso y convertirlo en un paquete de transferencia, si bien requiere formalizar y proteger dicho conocimiento antes de cederlo.

Respecto del segundo objetivo específico, dirigido a caracterizar el mercado boliviano residente en Buenos Aires, la investigación concluyó que existe una comunidad numerosa con un fuerte vínculo con su gastronomía de origen y una demanda insatisfecha de productos tradicionales auténticos. El análisis del mercado permitió estimar una demanda potencial suficiente para sustentar el modelo y confirmó que la autenticidad y el respaldo de marca constituyen los principales factores de valoración del consumidor objetivo.

Respecto del tercer objetivo específico, orientado a identificar empresas argentinas que pudieran actuar como socios estratégicos, la investigación concluyó que existen en el sector cárnico argentino empresas con habilitación sanitaria, experiencia en embutidos y capacidad productiva compatibles con el modelo. La aplicación de la matriz ponderada permitió jerarquizarlas y determinar que Frigorífico Nazca, por su ubicación en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su perfil técnico, representa la opción más recomendable para iniciar la aproximación.

Respecto del cuarto objetivo específico, dirigido a diseñar la estructura del modelo de franquicia híbrida, la investigación concluyó que es posible articular un modelo coherente que define los actores, los flujos de transferencia y contraprestación, el paquete de know-how, el sistema de control de calidad y la estrategia comercial, y que dicho modelo resulta económicamente viable y rentable en el escenario objetivo de una red de cinco puntos.

Respecto del quinto objetivo específico, orientado a establecer los requisitos contractuales y los mecanismos de protección de la propiedad intelectual, la investigación concluyó que la viabilidad del modelo depende de un contrato de franquicia con producción bajo licencia que incorpore

cláusulas de confidencialidad, propiedad intelectual, estándares de calidad y prohibición de competencia, acompañado del registro de la marca en Argentina y de mecanismos como la codificación de la receta y la entrega fraccionada del know-how. Estos instrumentos permiten resguardar el activo intangible de Charito al ceder su producción a un tercero.

5.3.3. Conclusión general de la investigación

De manera integral, la investigación concluye que el modelo de franquicia híbrida con producción local constituye una estrategia de internacionalización técnicamente factible, jurídicamente protegible y financieramente viable para la salchicha portachueleña de la empresa Charito. El trabajo demuestra que es posible internacionalizar un producto tradicional, sorteando las barreras sanitarias y logísticas, sin renunciar al control sobre la receta, la marca y la calidad, siempre que se cuente con un socio idóneo, una estructura contractual sólida y una expansión gradual de la red. Con ello, la investigación cumple sus objetivos y aporta un modelo replicable para la internacionalización de productos alimentarios con identidad cultural.

5.4. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones obtenidas, se formulan a continuación recomendaciones dirigidas a la empresa, a la implementación del modelo y al desarrollo de futuras investigaciones, con el propósito de orientar la puesta en práctica de la propuesta y de fortalecer su éxito.

5.4.1. Recomendaciones para la empresa

Se recomienda a Charito iniciar de manera prioritaria la formalización y protección de sus activos intangibles, codificando la receta, documentando su proceso productivo y registrando la marca en Argentina antes de iniciar cualquier negociación con un socio potencial. Asimismo, se recomienda fortalecer la estandarización de su proceso interno, de modo que el conocimiento a transferir sea claro, replicable y verificable, y desarrollar las versiones definitivas de los manuales que integran el paquete de transferencia de know-how. Estas acciones constituyen la base sobre la cual se sostiene la viabilidad del modelo.

5.4.2. Recomendaciones para la implementación del modelo

Se recomienda implementar el modelo de manera gradual, iniciando con un punto piloto que permita validar la réplica del producto y la aceptación del mercado antes de expandir la red. En la selección del socio, se recomienda no limitarse al puntaje de la matriz preliminar, sino aplicar un proceso de debida diligencia que incluya la verificación de la habilitación sanitaria, la capacidad productiva, la situación legal y la disposición contractual de la empresa candidata. Durante la transferencia, se recomienda asegurar la presencia técnica de Charito en las primeras producciones y validar formalmente el producto antes de autorizar su comercialización. Finalmente, se recomienda monitorear de manera continua los indicadores de calidad y de desempeño financiero, y avanzar hacia la incorporación de nuevos puntos solo cuando el punto piloto haya demostrado su sostenibilidad.

5.4.3. Recomendaciones para futuras investigaciones

Se recomienda que futuras investigaciones profundicen en la validación empírica de la demanda mediante estudios de campo directos con la comunidad boliviana de Buenos Aires, que permitan refinar las estimaciones utilizadas en este trabajo. Igualmente, se recomienda desarrollar estudios complementarios sobre el marco regulatorio y tributario argentino aplicable a la producción y comercialización de embutidos, así como análisis comparativos con otros productos alimentarios de identidad cultural que hayan seguido procesos de internacionalización similares. Estas líneas de investigación contribuirían a fortalecer y generalizar el modelo propuesto

BIBLIOGRAFÍA

Las referencias siguientes corresponden al marco teórico aplicado en el diseño del modelo de franquicia híbrida y a las fuentes de datos normativos y de mercado empleadas en sus supuestos, organizadas según el componente del modelo que sustentan.

Internacionalización y modos de entrada

- Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1–26.
- Douglas, S. P., & Craig, C. S. (1989). Evolution of global marketing strategy: Scale, scope and synergy. *Columbia Journal of World Business*, 24(3), 47–59.
- Dunning, J. H. (1981). *International production and the multinational enterprise*. Allen & Unwin.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.

Franquicias, contratos y estructura híbrida

- Brickley, J. A. (1999). Incentive conflicts and contractual restraints: Evidence from franchising. *Journal of Law and Economics*, 42(2), 745–774.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: Some empirical results. *RAND Journal of Economics*, 23(2), 263–283.
- Shane, S. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216–234.

Windsperger, J. (2004). The dual network structure of franchising firms: Property rights, resource scarcity and transaction cost explanations. En G. Cliquet, G. Hendrikse, M. Tuunanen, & J. Windsperger (Eds.), *Economics and management of franchising networks* (pp. 69–88). Physica-Verlag.

Transferencia de conocimiento e innovación

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.

Lundvall, B. Å. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. Pinter Publishers.

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. Free Press.

Teece, D. J. (1977). Technology transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how. *Economic Journal*, 87(346), 242–261.

Ventaja competitiva y marketing internacional

Kotler, P. (1986). Global standardization: Courting danger. *Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 13–15.

Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92–102.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Calidad, gestión ambiental y de riesgos

Bolaños, E. R. L., Barriga, G., & Noriega, E. (2018). Gestión integral de riesgos y antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001. *Revista Universidad y Empresa*, 21(36), 79. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6089>

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015 — Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos*. <https://www.iso.org>

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14001:2015 — Sistemas de gestión ambiental: Requisitos con orientación para su uso*. <https://www.iso.org>

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. (2023). *Reglamento de importación de productos de origen animal*. <https://www.argentina.gob.ar/senasa>

Datos de mercado, demográficos y comerciales

Centro de Comercio Internacional. (2024). *Trade Map: Estadísticas de comercio internacional para el desarrollo de negocios*. <https://www.trademap.org>

Centro de Comercio Internacional. (2024). *Market Access Map (MacMap)*. <https://www.macmap.org>

Consulado General de Bolivia en Buenos Aires. (2023). *Informe sobre la comunidad boliviana en Argentina* [Documento interno].

Instituto Boliviano de Comercio Exterior. (2023). *Exportaciones bolivianas por producto y destino*. <https://www.ibce.org.bo>

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *Indicadores económicos de Bolivia 2017–2021*. <https://www.ine.gob.bo>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022*. <https://www.indec.gob.ar>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). *Migraciones*. Recuperado el 1 de diciembre de 2025, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-78>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2023). *Perspectivas alimentarias: Análisis del mercado de carnes*. <https://www.fao.org>

Registro Nacional de las Personas. (2024). *Estadísticas de población extranjera con DNI en Argentina: Datos desagregados por país de origen* [Conjunto de datos]. Ministerio del Interior. https://estadisticas.renaper.gob.ar/app_extranjeros/

Revelez, L. B. (2012). El Mercosur y el proceso sudamericano ante la segunda década del siglo XXI: ¿Hacia una consolidación del nuevo regionalismo estratégico? *Si Somos Americanos*, 12(1), 215–237. <https://doi.org/10.4067/s0719-09482012000100009>

Ruiz-Arranz, M., López, A., Prieto, C. E., Martín, L., & Monge, M. (2023). *Oportunidades para impulsar la producción, el empleo y las cadenas de valor: Informe económico sobre*

ANEXOS

Anexos Antecedentes:

La empresa Fiambres y Embutidos “Charito” constituye una iniciativa empresarial boliviana de base familiar que, desde su creación en el año 2017 en el municipio de Portachuelo, departamento de Santa Cruz, ha logrado consolidar una propuesta productiva orientada a la elaboración de embutidos con identidad regional. De acuerdo con la información institucional disponible en el proyecto, la empresa cuenta con infraestructura propia, granja porcina, sistemas de refrigeración, transporte y certificaciones de gestión de calidad, además de un portafolio aproximado de veinte productos derivados principalmente de carne de cerdo. Asimismo, se establece que la empresa mantiene una producción aproximada de 40.000 a 60.000 kilogramos de carne de cerdo mensuales, lo que evidencia una base productiva significativa para proyectar procesos de expansión comercial o internacionalización.

En este contexto, el crecimiento de Charito refleja una trayectoria que combina experiencia artesanal con un proceso progresivo de formalización empresarial. Este proceso resulta particularmente relevante para el análisis de estrategias de internacionalización alternativas, especialmente aquellas basadas en la transferencia de conocimiento productivo (know-how) y la replicación controlada de procesos. Dicho enfoque permite reducir las barreras logísticas, sanitarias y regulatorias que suelen presentarse en la exportación directa de productos cárnicos procesados.

El análisis del contexto internacional también resulta pertinente para comprender la viabilidad de un modelo de expansión comercial basado en productos derivados del cerdo. En el caso de Argentina, el consumo de carne porcina ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos años. Datos oficiales de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca indican que el consumo per cápita de carne porcina en el país alcanzó aproximadamente 17 kilogramos por habitante por año en 2024, consolidando una tendencia creciente impulsada por cambios en los hábitos alimenticios y por el incremento de la producción interna (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2024; Ramseyer, Terré & Calzada, 2024).

Asimismo, informes más recientes del gobierno argentino señalan que el consumo de carne porcina continuó en aumento, alcanzando aproximadamente 18,89 kilogramos por habitante en 2025, lo cual refleja la creciente participación de esta proteína dentro de la dieta de los consumidores argentinos (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2026).

Este contexto de crecimiento en el consumo de productos derivados del cerdo constituye un antecedente relevante para la introducción de propuestas gastronómicas diferenciadas, especialmente aquellas que incorporan identidad cultural y características regionales. En este sentido, la salchicha portachueleña, producto representativo de la región de Portachuelo, puede considerarse un elemento con potencial de diferenciación dentro del mercado gastronómico

urbano, particularmente en ciudades con alta diversidad cultural y fuerte presencia de consumo callejero.

Con el propósito de establecer una referencia metodológica inicial para el presente estudio, se plantea una estimación hipotética de producción y comercialización para un modelo de franquicia cerrada mediante puestos ambulantes. Este supuesto se construye tomando como referencia el funcionamiento tradicional de los puestos de choripán en Argentina, los cuales operan en zonas de alto flujo peatonal y presentan una rotación constante de productos.

Bajo esta lógica se estima que un punto de venta ambulante podría comercializar en promedio 70 unidades diarias de salchicha portachueleña en horarios de mayor circulación urbana. Si cada unidad incorporara aproximadamente 120 gramos de producto, el volumen de consumo diario alcanzaría 8,4 kilogramos de producto, lo que equivale a 218,4 kilogramos mensuales, considerando una operación promedio de 26 días al mes.

A partir de esta estimación, una red inicial de cinco puestos ambulantes operando bajo un sistema de franquicia cerrada podría generar una demanda aproximada de 1,092 kilogramos mensuales de producto, cifra que representa una proporción relativamente baja respecto a la capacidad productiva declarada por la empresa Charito. Esto sugiere que la implementación de un proyecto piloto bajo este formato sería operativamente viable sin generar presión significativa sobre la capacidad de producción existente.

Desde una perspectiva estratégica, este tipo de estructura comercial presenta varias ventajas para procesos de internacionalización gradual. En primer lugar, permite validar la aceptación del producto en condiciones reales de mercado antes de realizar inversiones mayores en infraestructura o expansión comercial. En segundo lugar, facilita la estandarización del producto y de los procesos de preparación mediante manuales operativos propios del sistema de franquicia. Finalmente, permite construir progresivamente una red de comercialización basada en unidades pequeñas, replicables y relativamente accesibles en términos de inversión.

En consecuencia, los antecedentes productivos de la empresa Charito, sumados a las tendencias de consumo de carne porcina en el mercado argentino, permiten identificar un escenario favorable para el desarrollo de modelos de expansión comercial basados en franquicias gastronómicas de formato reducido. Este enfoque podría facilitar la introducción de la salchicha portachueleña en nuevos mercados, preservando la identidad del producto y permitiendo al mismo tiempo una estrategia de crecimiento gradual y controlado.

Referencias:

Ramseyer, F., Terré, E., & Calzada, J. (2024). En Argentina se consume cada vez más carne porcina. Bolsa de Comercio de Rosario. <https://www.bcr.com.ar>

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2024). Consumo per cápita de carne bovina, aviar y porcina en Argentina. Ministerio de Economía de la Nación. <https://www.magyp.gob.ar>

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2026). Aumentó el consumo per cápita de carnes en Argentina durante 2025. Gobierno de Argentina. <https://www.argentina.gob.ar>

ANEXO 1: BALANZA COMERCIAL DEL PRODUCTO

(salchicha / embutidos porcinos – Partida arancelaria HS/NCM 1601.00)

La partida arancelaria exacta para la **salchicha** y embutidos/salchichas porcinas en general) es la **HS 1601.00** (o NCM 1601.00.00 en Mercosur/Bolivia/Argentina): “Embutidos y productos similares, de carne, despojos, sangre o de insectos; preparaciones alimenticias a base de estos productos”. Incluye salchichas, chorizos y productos cocidos o crudos de carne de cerdo. Esta clasificación es estándar en el Sistema Armonizado (confirmada por notas explicativas de la partida 16.01 y usos en Bolivia/Argentina).

Oferta (producción) en Bolivia

La producción nacional de carne de cerdo (base para embutidos) alcanzó **128.257 toneladas** en 2023 (+4,39 % vs. 2022), con proyección de **131.498 toneladas** en 2024. Santa Cruz representa 42 % del total. La empresa Charito procesa 40.000-60.000 kg/mes de carne de cerdo (480-720 toneladas/año), con certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y Registro Sanitario, lo que la posiciona como productor de alta calidad semi-industrial.

Demanda interna

El consumo per cápita de carne de cerdo es bajo: 6,5 kg/año a nivel nacional (hasta 12 kg en Santa Cruz). Con 12 millones de habitantes, la demanda total estimada ronda 72.000-144.000 toneladas/año. El consumo de embutidos procesados es un segmento nicho dentro de esto, impulsado por practicidad y tradición gastronómica. No hay datos desagregados oficiales de alto detalle para HS 1601 específicamente, pero la producción nacional cubre ampliamente la demanda interna de carne porcina y derivados.

Importaciones y exportaciones (balanza comercial para HS 1601 y carne porcina)

- Importaciones de carne porcina: muy bajas y decrecientes (82,2 toneladas en 2023, valor US\$234.767). No hay evidencia significativa de importaciones de embutidos procesados HS 1601.

- Exportaciones: prácticamente nulas para embutidos procesados (HS 1601) debido a barreras sanitarias internacionales (como las de SENASA en Argentina). Bolivia es prácticamente autosuficiente en carne porcina y tiene excedente mínimo o nulo en procesados exportables.

Excedente y potencial para el mercado argentino Bolivia presenta **equilibrio o ligero excedente en carne porcina cruda**, pero **no en exportación física de embutidos** por restricciones sanitarias.

Existe capacidad ociosa en empresas como Charito para transferir tecnología y receta tradicional.

ESTO INDICA ALTO POTENCIAL PARA POTENCIAR EL PRODUCTO VÍA FRANQUICIA HÍBRIDA:

- Alta calidad (certificaciones ISO, 100 % carne de cerdo sin aditivos, procesos artesanales + técnicos).
- Diferenciación: sabor tradicional portachueleño no replicable fácilmente en Argentina.
- Oportunidad de “exportar” know-how en lugar del producto físico, aprovechando excedente de capacidad productiva y demanda nostálgica en la comunidad boliviana de Buenos Aires.
- Boletín Informativo Carne Porcina 3-2024, Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural de Bolivia: <https://siip.produccion.gob.bo/noticias/files/2024-f5732-Carne-porcina.pdf>

CARNE DE GANADO PORCINO

PRODUCCIÓN DE LA CARNE PORCINA NACIONAL

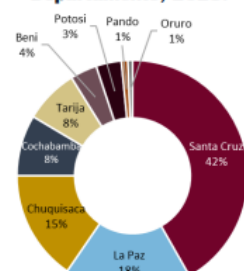
Gráfico 1: Carne porcina (Tn) a nivel nacional, (2015-2024)



El 2023, la producción de carne porcina creció en 4,39%, es decir, 5.394 Tn en comparación al 2022. Se estima llegar al 2024 (e) una producción de carne porcina de 131.498 Tn, considerando un crecimiento moderado de 2,53%.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística; (e) estimado.

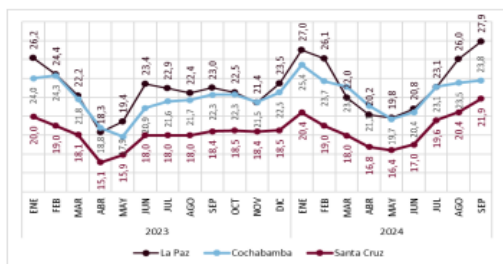
Gráfico 2: Participación de Carne Porcina, destino Departamento, 2023.



En 2023, Santa Cruz se posiciona como el principal productor de carne porcina en Bolivia, con 53.582 Tn, lo que equivale al 42% del total nacional de 128.257 Tn. La Paz sigue en segundo lugar con 22.802 Tn (18%), y Chuquisaca en tercero con 19.824 Tn (16%). A medida que se avanza en el ranking, las cifras disminuyen considerablemente: Cochabamba produce 10.962 Tn (8 %), Tarija 9.736 Tn (8%), y los departamentos de Beni, Potosí, Pando y Oruro aportan volúmenes mucho más bajos, siendo Pando y Oruro con solo 1.181 Tn y 818 Tn, respectivamente. La participación de los departamentos en la producción de carne porcina ha sido similar desde 2017 hasta 2023,

PRECIO MAYORISTA Y AL CONSUMIDOR FINAL

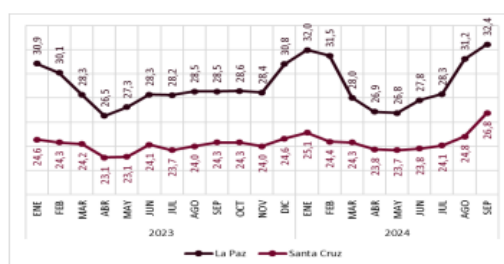
Gráfico 4: Precio mayorista de la carne de cerdo en gancho, Bs/kg (2023 a septiembre 2024)



Fuente: Reportes diarios del Observatorio Agroambiental Productivo

Durante 2023 y 2024, los precios de la carne de cerdo en gancho en La Paz, Cochabamba y Santa Cruz mostraron una disminución general en 2023, con La Paz alcanzando un mínimo de 18,3 en abril. A partir de diciembre de 2023, La Paz experimentó un repunte, llegando a 27,9 en septiembre de 2024. Cochabamba mantuvo precios más estables, con un mínimo de 17,9 en mayo de 2023 y un aumento a 23,8 en septiembre de 2024. Santa Cruz tuvo los precios más bajos, comenzando en 20,0 y subiendo a 21,9 en septiembre de 2024. En resumen, La Paz y Cochabamba ven un aumento en sus precios, mientras que Santa Cruz se mantiene en niveles más bajos.

Gráfico 5: Precio mensual al consumidor de la chuleta del cerdo, Bs/ kg (2023 a septiembre 2024)



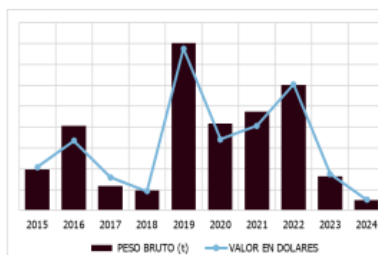
Fuente: Instituto Nacional de Estadística

El análisis de los precios de la carne de cerdo 2023 y 2024 revela que La Paz presenta precios significativamente más altos que Santa Cruz. En 2023, los precios en La Paz oscilan entre 26,5 y 30,9, alcanzando un máximo de 32,0 en diciembre, mientras que en 2024 se mantienen en un rango de 26,8 a 32,4. En contraste, los precios en Santa Cruz son más estables y bajos, comenzando en 24,6 en enero de 2023 y alcanzando un máximo de 26,8 en septiembre de 2024. Esta diferencia indica que el mercado en La Paz es más volátil y está más influenciado por la oferta y la demanda, mientras que Santa Cruz refleja un mercado más equilibrado.

IMPORTACIÓN

Gráfico 6: Importación de carne porcina, Tn y dólares (2015 a agosto 2024)

GESTION	PESO BRUTO (Tn)	VALOR EN DOLARES
2015	97,8	278.458,0
2016	202,6	445.973,0
2017	58,5	212.660,0
2018	47,7	123.238,0
2019	401,7	1.036.051,0
2020	208,1	455.875,0
2021	236,4	542.091,0
2022	300,9	807.873,0
2023	82,2	234.767,0
2024	24,6	68.577,0



A pesar del repunte en 2019, donde las importaciones alcanzaron su máximo con 401,7 toneladas y 1.036.051 dólares, el patrón general indica una reducción en los últimos años. En 2023, la importación fue de 82,2 Tn por 234.757 dólares

Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Gráfico 7: Importación de Animales vivos de la especie porcina.

La importación de animales vivos porcinos alcanzó su punto máximo en 2017 con 121,6 Tn y 1.008.466 dólares, seguido de una tendencia a la baja en los años posteriores.



GESTION	PESO BRUTO (Tn)	VALOR EN DOLARES
2015	18,1	232.818
2016	34,3	416.756
2017	121,6	1.008.466
2018	57,7	440.374
2019	39,2	340.765
2020	34,9	335.188
2021	62,3	481.577
2022	37,9	298.484
2023	28,0	303.754
2024	22,6	355.156

PANORAMA INTERNACIONAL

Gráfico 8: Producción de carne porcina, fresca o refrigerada mundial, en toneladas (2022)



País	2022 (Tn)
China, Continental	55.410.000
Estados Unidos de América	12.251.984
Brasil	5.186.303
España	5.066.350
Federación de Rusia	4.532.147
Alemania	4.491.710
Total Mundo	122.585.397

Fuente: FAOSTAT



En 2022, China se consolidó como el principal productor de carne porcina a nivel mundial, con 55,41 millones de toneladas, representando más del 45% de la producción global total de 122,59 millones de toneladas. Estados Unidos sigue en un distante segundo lugar con 12,25 millones de toneladas, mientras que Brasil y España se mantienen como actores significativos en el mercado, con 5,19 y 5,07 millones de toneladas, respectivamente. En 2023, la industria porcina ha enfrentado desafíos significativos, incluyendo brotes de peste porcina africana en China y cambios en las políticas comerciales que han afectado tanto la producción como la exportación en varios países. Estas circunstancias podrían impactar las cifras de producción y comercio globales, especialmente para los países que dependen de las exportaciones de carne

- INE Bolivia (producción porcina): <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/ganaderia-y-avicultura/subproductos-pecuarios-cuadros-estadisticos/>



SUBPRODUCTOS PECUARIOS

Inicio / Estadísticas económicas / Ganadería y Avicultura / Subproductos Pecuarios

AGROPECUARIA

AGRICULTURA

GANADERÍA Y AVICULTURA

AVICULTURA

GANADERÍA

Cuadros Estadísticos Mensuales

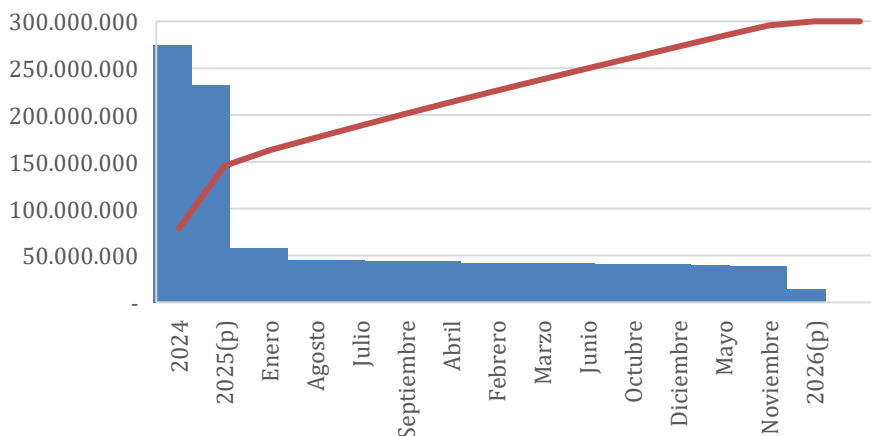
1 Bolivia – Producción de Carne de Ganado Bovino según Año y Mes por Ciudad 2005 – 2026

2 Bolivia – Numero de Cabezas Faenadas de Ganado Bovino según Año y Mes por Ciudad 2005 – 2026

3 Bolivia – Acopio de Leche según Año y Mes 2018 – 2025

4 Bolivia – Producción de Carne de Ganado porcino según Año y Mes por Ciudad 2018 – 2026

BOLIVIA: PRODUCCIÓN DE GANADO (AÑO, MES Y AÑO 2024 A 2026)



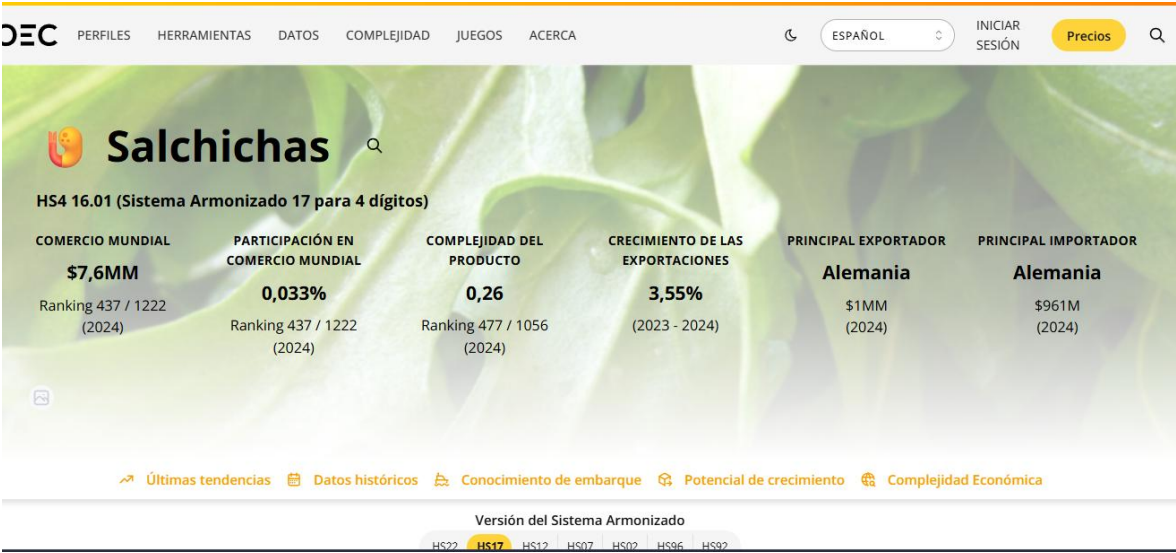
Fuente: [Subproductos Pecuarios - INE](#)

Los datos oficiales (INE, Ministerio de Producción) confirman que el producto tiene potencial de internacionalización no tradicional, alineado con el objetivo general del proyecto franquicia híbrida.

ANEXO 2: ANÁLISIS DEL MERCADO EXTERNO PARA DIMENSIONAR LA ESCALA DEL NEGOCIO

Demanda mundial (HS 1601 – salchichas y embutidos) En 2024, el comercio mundial alcanzó **US\$7.600 millones** (+3,55 % vs. 2023).

- Principales exportadores: Alemania (US\$1.000 millones), Italia (US\$942 millones), EE.UU. (US\$845 millones).
- El mercado global de salchichas (no solo comercio) se estima en US\$34.130 millones en 2023, proyectado a US\$48.100 millones en 2032 (CAGR 3,89 %). El segmento de carne



de cerdo procesada supera los US\$70.000 millones. Fuente: OEC World (datos UN Comtrade 2024): y

Fuente: <https://oec.world/es/profile/hs/sausages>

Fuente: <https://oec.world/en/profile/hs/sausages>.

DEMANDA REGIONAL (AMÉRICA LATINA)



El mercado de carne procesada en América Latina fue de **US\$45.930 millones en 2025**, proyectado a US\$64.250 millones en 2035 (CAGR 3,8 %). El segmento de embutidos/salchichas crece impulsado por urbanización, conveniencia y preferencias étnicas/tradicionales. Argentina y Brasil son mercados clave por alto consumo de carne. Fuente: Informes de Expertos (datos agregados FAO/UN Comtrade):

informes
de expertos

[Inicio](#)
[Sobre Nosotros](#)
[Servicios](#)
[Categorías](#)
[Nota](#)

[Resumen del Informe](#)
[Tabla de Contenido](#)
[Detalles de Precios](#)
[Solicitar una Muestra](#)

Visión General del Mercado de Carne Procesada en América Latina

“ En 2025, el mercado de carnes procesadas en América Latina alcanzó un valor aproximado de **USD 45,93 mil millones**. Se calcula que el **mercado crecerá a una tasa anual compuesta del 3,8%** entre 2026 y 2035, para alcanzar un valor de **64,25 mil millones de USD en 2035**.

Tamaño del Mercado y Pronóstico:

- **Tamaño del Mercado en 2025:** USD 45,93 mil millones
- **Tamaño del Mercado Proyectado en 2035:** USD 64,25 mil millones
- **CAGR 2026–2035:** 3,8%





ALCANCE DEL MERCADO:	
Características del Informe	Detalles
Año Base de la Estimación:	2025
Datos Históricos:	2019-2025
Datos de Pronóstico:	2026-2035
Alcance del Informe:	Tendencias Históricas y Previsiones del Mercado, Impulsores y Limitantes de
	la Industria, Análisis Histórico y Previsiones del Mercado por los Sigüientes Segmentos:
	Tipo de Carne
	Tipo de Producto
	Aplicación
	Canal de Distribución
	País
Desglose por	Aves de Corral
Tipo de Carne:	Carne de Vacuno
	Cerdo

	Otros
Desglose por	Congelado
Tipo de Producto:	Refrigerado
	Enlatados
Desglose por Aplicación:	Comercial
	Residencial
Desglose por	HoReCa
Canal de Distribución:	Supermercados/Hipermercados
	Tiendas de Conveniencia
	Minoristas Independientes
	Otros
Desglose por País:	Brasil
	México
	Argentina
	Otros
Dinámica del Mercado:	FODA
	Las Cinco Fuerzas de Porter
	Indicadores Clave de la Demanda
	Indicadores Clave de Precio
Panorama Competitivo:	Estructura del Mercado
	Perfiles de Empresa
	Visión general de la Empresa
	Cartera de Productos
	Alcance Demográfico y Logros
	Certificaciones
Empresas Cubiertas:	JBS S/A
	BRF Global
	Sociedad Anonima Carnes Pampeanas S.A.
	Pampa Beef

	Grupo Kowi
	Ojai
	Otras

Fuente: <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-carne-procesada-en-america-latina>.

Mercado argentino: tamaño del negocio, competencia, perfil de consumidores y escala para Charito Argentina es un mercado atractivo por:

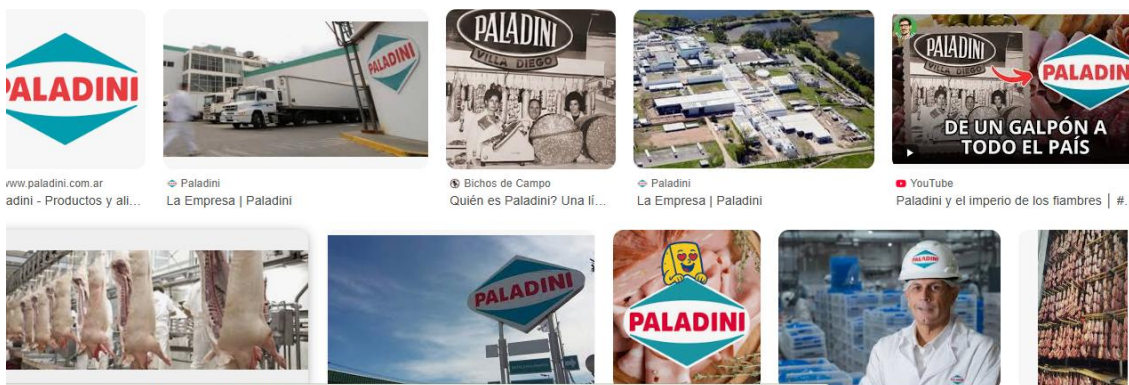
- Alto consumo de carne porcina: **16,61 kg per cápita** (abril 2024), alcanzando récord histórico de **18,9 kg/habitante/año en 2025** (+8,8 % vs. 2024). Consumo aparente 177.000 toneladas en Q1 2024.
- Fuerte tradición de chacinados (embutidos, salchichas, chorizos) como parte de la cultura del asado, más el nicho étnico boliviano en Buenos Aires (161.935 bolivianos en provincia + 60.108 en CABA según INDEC 2022; estimaciones consulares >1 millón en país).
- Producción nacional de cerdo: millones de cabezas faenadas anualmente (datos 2023-2024 muestran crecimiento sostenido).

ANEXO 3: COMPETENCIA PRINCIPAL (PRODUCTORES DE EMBUTIDOS/PORCINOS)

El mercado está concentrado: 10 empresas controlan gran parte de la faena y elaboración de embutidos.

Principales datos 2023 faena:

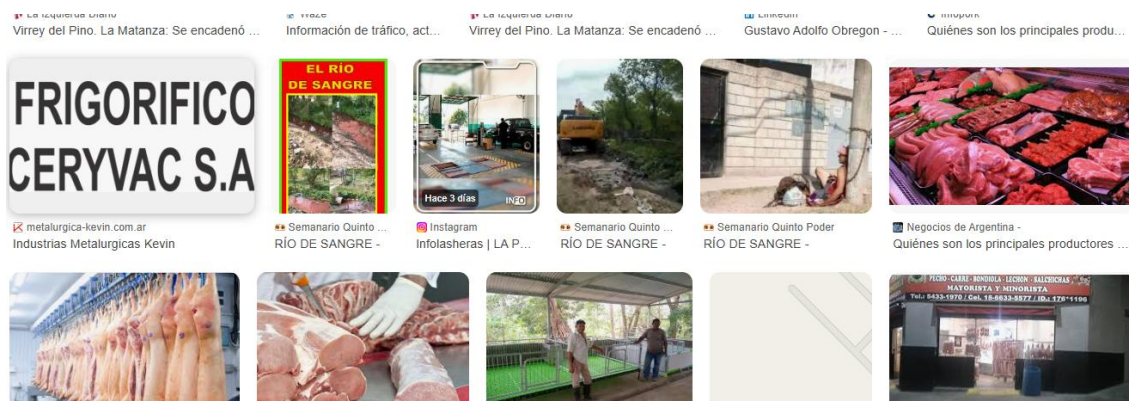
- **Paladini** (líder): 447.000 cabezas. Fuerte en fiambres y embutidos. Ubicación principal: Santa Fe/Córdoba.



- **Alimentaria La Pompeya (familia Chamorro):** 310.720 cabezas. Planta en Marcos Paz (Buenos Aires). Elabora cortes, embutidos, hamburguesas.



- **Ceryvac SA (familia Rama):** 221.351 cabezas. Planta en Virrey del Pino (Buenos Aires).



- **Carnes Porcinas Seleccionadas / Cabaña Argentina (familia Blaquier):** 210.000 cabezas. Planta en General Las Heras (Buenos Aires). Marca premium.



Estas empresas producen salchichas/chacinados a gran escala, pero se centran en productos genéricos argentinos (no tradicionales bolivianos).

Perfil: integradas verticalmente, con foco en supermercados, carnicerías y exportación.

Fuentes: Bichos de Campo (2024), TodoCerdos,

3Tres3:



Fuente: <https://bichosdecampo.com/quienes-son-los-diez-principales-productores-de-carne-de-cerdo-en-la-argentina-aca-te-dejamos-el-listado/>

ANEXO 4: PERFIL DE CONSUMIDORES

- **General argentino:** Alto consumo de embutidos por conveniencia y tradición asado. Prefieren productos locales frescos/procesados. Crece interés en opciones premium y étnicas.
- **Comunidad boliviana en Buenos Aires:** Alta demanda de productos tradicionales (salchicha portachueleña, chorizos bolivianos) por nostalgia. Canales: restaurantes bolivianos, ferias, tiendas étnicas. Potencial nicho premium con autenticidad.

Escala del negocio para Charito franquicia híbrida El mercado argentino de porcinos/procesados es grande (cientos de miles de toneladas/año). El nicho boliviano (200.000+



Ministerio
de Economía
República Argentina

Secretaría de Agricultura,
Ganadería y Pesca

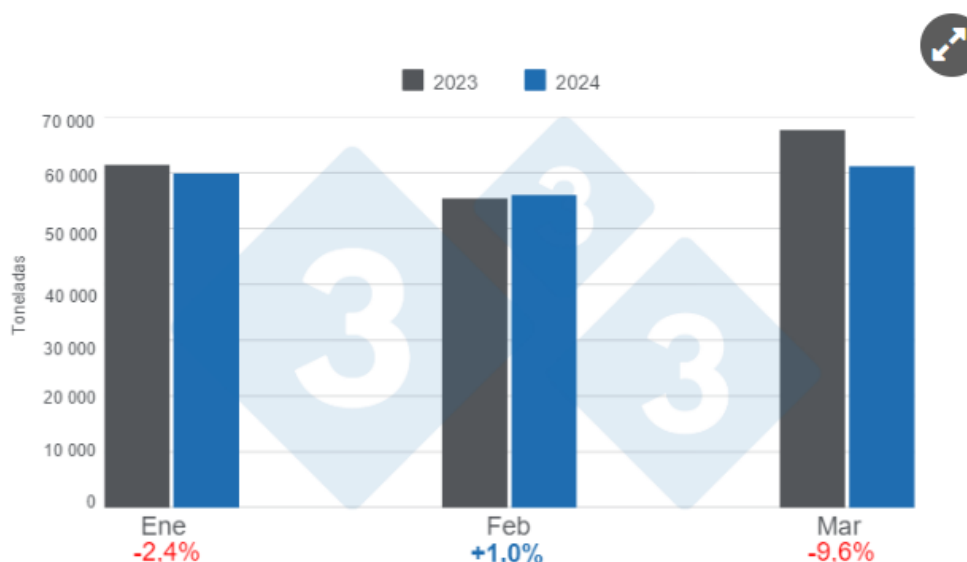
Porcinos	Información Estadística
Información estadística	► Boletín Porcino
Informes de precios	► Tablero de Control Sectorial Porcino
Información de interés	► Anuario
Notificación de enfermedades	► Evolución de los Indicadores
Semana de Lucha contra la Triquinosis	► Metodología de Cálculo
	► Stocks
Contacto Av. Paseo Colón 922 Piso 3 Of. 318 (1063) Bs. As. Argentina Atención telefónica gratuita 0800 333 MAGYP (62497)	

personas en BA) representa una oportunidad realista y de bajo riesgo inicial. Produciendo localmente (vía socio SENASA-certificado) se evita barreras sanitarias y costos logísticos. Escala viable: empezar con 1-2 franquiciados piloto, escalar vía regalías y know-how. Potencial de ingresos por transferencias tecnológicas + posicionamiento como “auténtico boliviano”.

Consumo per cápita Argentina: Boletín Porcino MAGyP / 3Tres3 (2024-2025):

Fuente: <https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/porcinos/estadistica/>

En los últimos 3 meses, el consumo per cápita se ha estimado alrededor de los 15 kg por habitante año, resultando casi 1,5 kg por debajo de la media registrada en 2023.



Fuente: https://www.3tres3.com/es-ar/ultima-hora/argentina-cae-el-consumo-carne-de-cerdo-en-el-1er-trimestre-de-2024_15737/.

En antecedentes hecharemos un vistazo a los que es el “modelo de negocio de la franquicia”

“Capítulo V. Diseño del modelo de negocio propuesto”. En este capítulo desarrollaremos como una secuencia lógica. Primero, explicaremos la **naturaleza del modelo**: Charito transfiere la receta, los procedimientos de preparación, los estándares de calidad y la identidad de marca a un tercero en Buenos Aires. Segundo, presentaremos la **propuesta de valor**: una salchicha portachueleña auténtica, diferenciada por su origen boliviano, ofrecida en dos presentaciones complementarias, una tradicional servida en plato con yuca y otra rápida servida en pan, pensada para el consumo urbano, así como las recetas de las salsas tradicionales con las

que se consume y también el ají o llajua boliviana, con el chimichurri tradicional argentino. Esa doble presentación le dará más fuerza a la propuesta, porque conserva autenticidad cultural y, al mismo tiempo, facilita adaptación comercial al mercado argentino.

ANEXO 5: COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

1. Segmento de clientes

En primer lugar, identificaremos con claridad el segmento de clientes al que estará dirigido nuestro modelo de negocio. En este caso, consideramos que no existe un solo cliente, sino dos niveles de cliente dentro de la propuesta. Por un lado, nuestro cliente directo será el franquiciado o inversionista en Argentina, es decir, la persona que adquiera el modelo de negocio, la receta, el know-how, el uso de la marca y el sistema comercial desarrollado por la empresa Charito para operarlo en Buenos Aires. Por otro lado, identificaremos como consumidor final al público que comprará el producto en los puntos de venta, principalmente la comunidad boliviana residente en Buenos Aires, por su afinidad cultural, sus costumbres de consumo y su vínculo emocional con productos tradicionales bolivianos. De manera complementaria, también consideraremos a consumidores argentinos que estén abiertos a probar propuestas gastronómicas diferentes, especialmente dentro del rubro de comida rápida, embutidos y alimentos con identidad regional.

2. Propuesta de Valor

En segundo lugar, definiremos la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio, es decir, aquello que hará que nuestra propuesta sea atractiva, diferenciada y competitiva en el mercado argentino. Nosotros no pretendemos simplemente vender una salchicha, sino ofrecer una experiencia gastronómica boliviana auténtica, estandarizada y adaptable al contexto de consumo en Buenos Aires. La autenticidad estará respaldada por la receta tradicional de la salchicha portachueleña, por su identidad cultural y por el origen de la marca Charito. La estandarización se sostendrá en manuales operativos, procedimientos definidos de preparación, control de calidad e imagen de marca. Finalmente, la adaptabilidad se expresará en la comercialización del producto en dos presentaciones complementarias: una tradicional, servida en plato con yuca hervida, que preserva la esencia cultural del producto, y otra de consumo rápido, servida en pan tipo choripán, que responde mejor a la dinámica urbana y comercial del mercado argentino.

3. Canal de comercialización

En tercer lugar, desarrollaremos el canal de comercialización a través del cual el producto llegará al consumidor final. En nuestro caso, el canal principal estará constituido por puestos de venta gastronómicos ubicados en puntos estratégicos de Buenos Aires. Por ello, dentro del modelo de negocio consideraremos necesario presentar el formato y diseño de estos puestos, ya que no serán un elemento accesorio, sino una parte esencial de la propuesta comercial. Para ello, definiremos el tipo de puesto más adecuado, ya sea fijo, semifijo o móvil, así como su identidad visual, los equipos mínimos requeridos, la forma de exhibición de la marca, el proceso de preparación y entrega del producto, y las condiciones de higiene, rapidez y estandarización del servicio. Asimismo, explicaremos cómo dentro de estos puntos de venta se manejarán las dos presentaciones del producto, tanto la versión en pan como la versión servida en plato con yuca, garantizando una experiencia coherente con la imagen del negocio.

4. Estructura operativa

En cuarto lugar, explicaremos la estructura operativa del modelo de negocio, es decir, cómo funcionará en la práctica la relación entre la empresa Charito y el franquiciado o inversionista en Argentina. En este componente estableceremos que la empresa Charito aportará la receta, el know-how, los procedimientos de elaboración, la capacitación, la identidad de marca y los estándares de calidad y servicio. Por su parte, el franquiciado será responsable de realizar la inversión local, producir el producto en Argentina bajo los lineamientos establecidos, gestionar el abastecimiento de insumos, contratar al personal necesario y operar los puntos de venta. También desarrollaremos la forma en que se controlará la calidad del producto, cómo se protegerá la receta y el conocimiento transferido, cómo se supervisará la imagen comercial y cómo se garantizará que ambas presentaciones del producto mantengan la esencia y autenticidad de la salchicha portachueleña.

5. Estructura de ingreso y costos

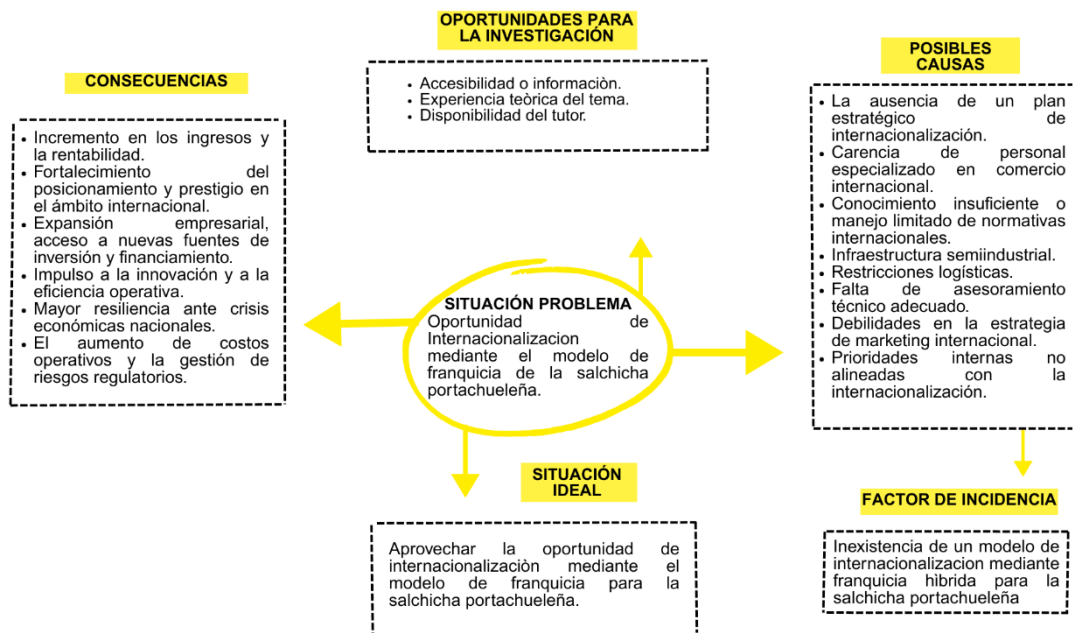
En quinto lugar, plantearemos la estructura de ingresos y costos del modelo de negocio, con el propósito de demostrar su viabilidad económica preliminar. En esta parte explicaremos de qué manera obtendrá beneficios la empresa Charito y de qué manera obtendrá rentabilidad el franquiciado. En el caso de Charito, consideraremos como posibles fuentes de ingreso el pago inicial por cesión del modelo de negocio, el uso de marca, la transferencia de receta y know-how, la capacitación inicial y las regalías derivadas de la operación comercial. En cuanto al franquiciado, sus ingresos provendrán de la venta directa del producto en las dos presentaciones propuestas.

Asimismo, presentaremos una estimación preliminar de operación basada en la proyección de ventas por punto de venta, lo cual permitirá demostrar que el modelo puede ser implementado inicialmente a escala piloto sin generar una presión excesiva sobre la capacidad productiva y organizativa del sistema.

6. Plan de escalamiento

En sexto lugar, propondremos un plan de escalamiento que permita visualizar el crecimiento progresivo del modelo de negocio en el mercado argentino. Nosotros no plantearemos el negocio únicamente como una idea para un solo punto de venta, sino como una propuesta con potencial de expansión gradual. En una primera etapa plantearemos una fase piloto con uno o dos franquiciados, o con algunos puntos de venta estratégicamente ubicados en Buenos Aires, con el fin de validar la aceptación del producto, el funcionamiento operativo, las preferencias del consumidor y el comportamiento de las ventas en ambas presentaciones. Posteriormente, a partir de los resultados obtenidos, proyectaremos una segunda fase orientada al fortalecimiento del modelo y a la mejora de los procesos. Finalmente, plantearemos una etapa de expansión progresiva mediante la apertura de nuevos puntos de venta, consolidando así una red comercial basada en un formato replicable, estandarizado y adaptable al mercado objetivo.

ANEXO 6: MAPA MENTAL DE LA SITUACIÓN PROBLEMA



ANEXO 7. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA FIAMBRES Y EMBUTIDOS CHARITO.

Objetivo General:

Diagnosticar la situación actual de la empresa Fiambres y Embutidos Charito para evaluar su capacidad y potencial para implementar un modelo de internacionalización mediante franquicia híbrida con producción local en Buenos Aires, Argentina.

BLOQUE 1: CAPACIDAD DE TRANSFERENCIA DE KNOW-HOW

- **Objetivo Específico:** Diagnosticar la capacidad de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito” para transferir su know-how y procesos productivos.
- 1. ¿Ha documentado formalmente los procesos de elaboración de la salchicha portachueleña? ¿Existen manuales técnicos o protocolos escritos?
- 2. ¿Qué elementos considera que son irrenunciables en la transferencia del know-how para mantener la autenticidad del producto?
- 3. ¿Cuántos empleados poseen el conocimiento completo del proceso productivo y estarían capacitados para entrenar a personal externo?
- 4. ¿Qué sistemas de protección de propiedad intelectual ha considerado para salvaguardar su receta y métodos tradicionales?
- 5. ¿Estaría dispuesto a estandarizar procesos que actualmente se realizan de manera empírica o artesanal?
- 6. ¿Qué tiempo estima necesario para capacitar completamente a un equipo de producción en Argentina?

BLOQUE 2: POTENCIAL DE SOCIOS ESTRATÉGICOS

Objetivo Específico: Identificar empresas argentinas del sector cárnico como potenciales socios estratégicos para la transferencia del know-how de la salchicha portachuelena de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito”.

- 7. ¿Qué características buscaría en un socio industrial argentino para esta alianza estratégica?

8. ¿Prefiere empresas con experiencia en productos étnicos o considera mejor socios con capacidad industrial general?
9. ¿Qué nivel de involucramiento operativo desea mantener en la producción en Argentina?
10. ¿Cómo visualiza la estructura ideal de la relación: licencia de marca, regalías por venta, pago por entrenamiento?
11. ¿Qué mecanismos de control de calidad implementaría para asegurar estándares uniformes?
12. ¿Ha identificado preliminarmente algún tipo de empresa argentina que considere como potencial socio?

BLOQUE 3: MODELO DE FRANQUICIA HÍBRIDA

Objetivo Específico: Diseñar el modelo de franquicia híbrida óptimo con transferencia tecnológica de las salchichas portachuelenas de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito”.

13. ¿Conoce modelos de franquicia en la industria alimenticia? ¿Qué aspectos le parecen aplicables a su caso?
14. ¿Qué elementos incluiría en el paquete de franquicia: sólo la receta, entrenamiento completo, supervisión continua?
15. ¿Cómo estructuraría los pagos: monto inicial, porcentaje de ventas, combinación de ambos?
16. ¿Qué duración consideraría adecuada para el contrato de franquicia inicial?
17. ¿Qué cláusulas de exclusividad territorial consideraría necesarias?
18. ¿Cómo manejaría la posible expansión a otras regiones de Argentina una vez establecido el modelo?

BLOQUE 4: ADAPTACIÓN AL MERCADO BOLIVIANO EN ARGENTINA

Objetivo Específico: Evaluar el comportamiento de la demanda de productos tradicionales dentro de la comunidad boliviana en Buenos Aires, Argentina.

19. ¿Conoce específicamente los hábitos de consumo de la comunidad boliviana en Buenos Aires?

20. ¿Considera necesario adaptar el producto para el paladar argentino general o mantendría la autenticidad para el nicho boliviano?
21. ¿Qué estrategia de precio implementaría considerando los costos argentinos y el poder adquisitivo del target?
22. ¿Qué canales de distribución priorizaría: tiendas étnicas, supermercados, restaurantes bolivianos?
23. ¿Cómo aprovecharía las redes comunitarias bolivianas para la introducción del producto?
24. ¿Qué elementos de marketing cultural considera más efectivos para conectar con la comunidad boliviana?

BLOQUE 5: CAPACIDAD INTERNA Y PREPARACIÓN

Objetivo Específico: Establecer los requisitos contractuales y de propiedad intelectual para la protección del know-how de las salchichas portachuelenas de la empresa Fiambres y Embutidos “Charito”.

25. ¿Cuenta con recursos humanos disponibles para dedicar tiempo a la implementación internacional?
26. ¿Ha considerado la necesidad de asesoría legal internacional para los contratos de franquicia?
27. ¿Qué inversión inicial está dispuesto a realizar en el desarrollo del modelo de internacionalización?
28. ¿Cuáles son sus principales preocupaciones sobre la replicación del producto fuera de Bolivia?
29. ¿Qué indicadores de éxito utilizaría para evaluar el desempeño de la franquicia en Argentina?
30. ¿Cuál es su visión a 5 años si el modelo de franquicia híbrida resulta exitoso?

ANEXO 8. LINK DEL AUDIO DE LA ENTREVISTA

https://drive.google.com/drive/folders/1Jr1lnBaTadmWTKJoHzmWsHI2VB3_I9AS?usp=drive_link

ANEXO 9. PLATAFORMAS DIGITALES DE LA EMPRESA

Cuenta Oficial de la Empresa Fiambres y Embutidos Charito en Tik Tok:



https://www.tiktok.com/@charito.fiambres?_t=ZM-8xYtFvFWYSu&_r=1

Cuenta Oficial de la Empresa Fiambres y Embutidos Charito en Facebook:



<https://www.facebook.com/share/1AcuqLhbpd/>

Cuenta Oficial de la Empresa Fiambres y Embutidos Charito en Instagram



<https://www.instagram.com/embutidoscharito.bo?igsh=dm5wY2h2aHJjbmdx>

ANEXO 10. LOGOTIPO DE LA EMPRESA

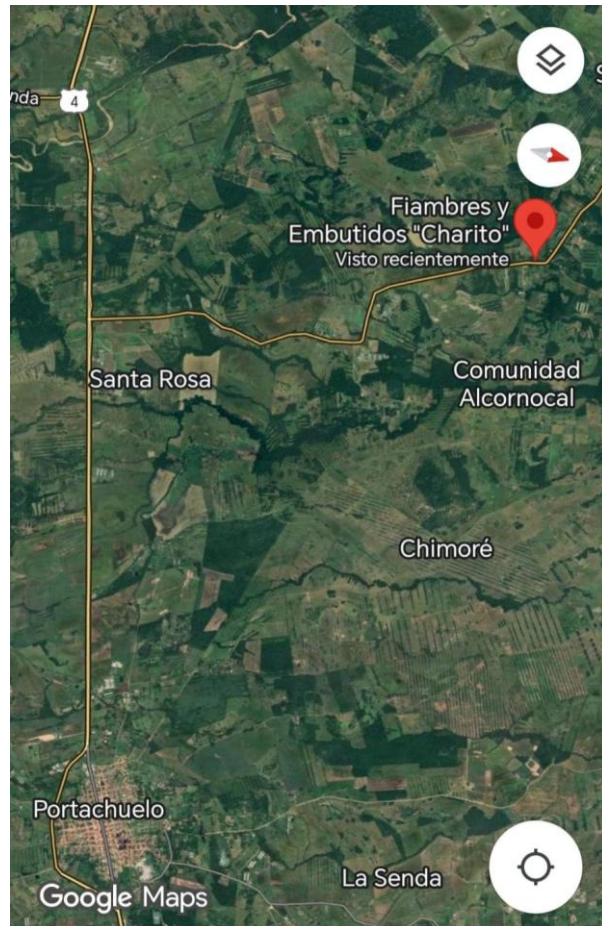


ANEXO 11. PRODUCTOS DE LA EMPRESA



ANEXO 8. UBICACIÓN DE LA EMPRESA





Fiambres y Embutidos "Charito", Carretera a Santa Rosa del Sara - Km 9, Portachuelo

