

# **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MANTEQUILLA DE MANÍ**

## **1. INTRODUCCIÓN**

La mantequilla de maní es un alimento reconocido principalmente por tener un alto valor o contenido proteínico, además de otras propiedades y beneficios nutricionales importantes para el organismo razón por la cual este producto es muy popular en países desarrollados como Estados Unidos, Australia, Reino Unido, Nueva Zelanda y los países bajos; siendo Estados Unidos el principal productor y exportador de este producto. Este producto surgió a raíz de la necesidad de proporcionar un suplemento alimenticio vegetariano y proteínico cuya producción a nivel industrial fue hecha por primera vez en Australia por Edward Halsey el 29 de mayo de 1899 y se puso a la venta por primera vez en junio del mismo año, este producto fue promocionado ampliamente en 1904 por C.H Sumer el cual es reconocido por promocionar y popularizar el barquillo de helado, el hot dog y la hamburguesa. En lo que concierne al departamento de Tarija la mantequilla de maní constituye un producto nuevo y por consiguiente poco conocido ya que no existen empresas que elaboren este producto a nivel artesanal y mucho menos industrial esto a pesar de contar con una producción agrícola de maní, sin embargo a pesar de esta situación el departamento tiene un enorme potencial para la elaboración de mantequilla de maní ya que actualmente tiene una producción agrícola aproximada de 9000 toneladas anuales, que representa el 41% de la producción nacional, misma que es destinada principalmente para el consumo interno como bocadillo e ingrediente de comidas típicas. Por tanto la producción de mantequilla de maní representa una alternativa productiva importante para el departamento ya que permitirá aprovechar la producción primaria o agrícola de maní que actualmente tiene el departamento además de ampliar los usos y las formas de consumo de maní en nuestro medio, es decir que mediante la industrialización del maní, se podrá desarrollar y fortalecer la cadena productiva de maní en su etapa agroindustrial consistente en la elaboración de productos derivados como la mantequilla, por lo cual esta iniciativa empresarial representa una oportunidad única e importante para aprovechar el potencial de mercado que puede llegar a tener la producción derivada de maní manifestada en la elaboración de la mantequilla

## **1.1. Justificación**

La producción de mantequilla de maní representa una importante actividad dentro de la cadena de valor y/o productiva de maní correspondiente a la etapa agroindustrial, la cual consiste en la elaboración de productos derivados procedentes de la etapa primaria de la cadena; es decir, aquella etapa donde se lleva a cabo la producción agrícola de maní, no obstante en nuestro departamento solamente se desarrolla la etapa primaria de la cadena dejando de lado la etapa agroindustrial, ya que actualmente no se elaboran productos derivados del maní que permitan desarrollar la etapa de industrialización; sin embargo, existe un enorme potencial para producir derivados de maní en nuestra región ya que el departamento se encuentra entre los principales productores de maní a nivel nacional; por tanto, es necesario desarrollar la etapa agroindustrial de maní en nuestro medio a través de la elaboración de productos derivados de tal manera que se pueda aprovechar la producción agrícola de maní a nivel regional, así como agregar valor a esa producción y proporcionar un alimento sano y nutritivo a la población tarijeña.

### **1.1.1. justificación teórica**

El contenido del plan de negocios proporcionará información esencial, clara y concisa que permitirá analizar y determinar la factibilidad para la creación de una empresa procesadora de mantequilla de maní desde el punto de vista mercadológico, operativo, organizacional y financiero; es decir, que el plan de negocios proporcionará información que servirá para asegurar la cobertura sistemática de todas las características o aspectos importantes del nuevo negocio relacionados con la producción y comercialización de mantequilla de maní.

En este sentido se podrá, determinar y analizar la competencia así como el mercado objetivo considerando el mercado potencial, las variables de segmentación y los recursos de la empresa, además se podrá determinar las estrategias de marketing y de posicionamiento requeridas.

También, se podrá describir las características del producto, el tipo de proceso de producción y/o fabricación, las características de la tecnología que se utilizará, la administración de la materia prima, administración de inventarios, la localización de la empresa, diseño y distribución de planta y oficinas, así mismo se podrá diseñar un plan de producción anual y un plan agregado de producción.

Por otra parte, se podrá definir y describir la estructura organizacional de la empresa, las funciones, los puestos, la cantidad de personal requerido y la forma o constitución legal que tendrá la empresa.

Finalmente, se podrá determinar y analizar los requerimientos de capital de la empresa, la estructura de financiamiento, estructura de costos, punto de equilibrio la rentabilidad del proyecto así como el desempeño financiero de la empresa o proyecto a través del rendimiento de indicadores de rentabilidad, liquidez entre otros.

### **1.1.2. Justificación Práctica**

A partir de la producción y comercialización de mantequilla de maní en la ciudad de Tarija provincia cercado permitirá industrializar la producción agrícola de maní a nivel regional, de tal manera que sea posible aprovechar las 9000 toneladas de maní que se producen anualmente en las regiones como Yacuiba, Caraparí y Entre Ríos pertenecientes al departamento de Tarija; además, la producción de mantequilla de maní diversificará la producción primaria de maní poniendo a disposición nuevas alternativas de uso o consumo para productos derivados de este fruto ampliando de esa forma las alternativas de consumo las cuales en la actualidad están limitadas a productos en forma de bocadillo y como ingrediente de ciertas comidas. Por otro lado, la elaboración de productos derivados de maní como la mantequilla proporcionará a la población tarijeña un alimento nutritivo rico en proteínas, vitaminas y aceites esenciales el cual podrá formar parte de la dieta diaria de la población gracias a sus beneficios nutricionales. Finalmente, la producción y comercialización de mantequilla de maní agregará valor a la producción primaria o agrícola de maní, mediante la aplicación de procesos y técnicas de origen industrial que permitirán la elaboración de esta clase de productos derivados provenientes de la producción primaria o agrícola de maní lo cual causará que el maní sea considerado como materia prima clave o fundamental para el proceso de elaboración del producto lo que le permitirá adquirir valor como insumo clave. Por tanto, la producción de mantequilla de maní agregará valor a la producción primaria o agrícola de maní a nivel regional como resultado de la aplicación de técnicas y procesos industriales que transformarán dicha producción en producto derivado permitiendo que el maní adquiriera valor.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Actualmente, el departamento de Tarija, según datos del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) , concentra el 41% de la producción de maní a nivel nacional, equivalente a 9083 toneladas producidas en el año agrícola (ver anexo), sin embargo en la actualidad una de las situaciones o hechos más relevantes que se observan en nuestro departamento consiste en el bajo nivel o grado de desarrollo que tiene la cadena de valor del maní, específicamente en la etapa agroindustrial de la cadena, ya que no se elaboran productos derivados de maní a nivel industrial como la mantequilla o pasta de maní, esto a pesar de contar con una producción primaria o agrícola de maní. Esta situación puede estar siendo causada o provocada debido a la falta o inexistencia de unidades económicas (empresas) que elaboren productos derivados como la mantequilla de maní, lo cual hace que no se pueda agregar valor a la producción primaria o agrícola de maní así como ampliar las alternativas de consumo de productos derivados del maní, más allá de las que actualmente se disponen (bocadillo e ingrediente de comidas).Por tanto, una de las posibles soluciones para la situación actual podría ser creación de una empresa que aplique procesos y técnicas industriales que permitan elaborar u obtener productos derivados de maní como la mantequilla de tal manera que se pueda fortalecer la etapa agroindustrial de la cadena de valor de maní a través de la industrialización de este fruto.

Por lo cual, esta situación merece una atención especial ya que de mantenerse así no se podrá desarrollar el potencial agroindustrial que puede tener el maní a través de sus derivados lo cual significa que se perderán oportunidades de mercado que imposibilitarán que se desarrolle y fortalezca la cadena de valor del maní en todas sus etapas.

### **1.2.1. formulación del problema**

¿Qué oportunidades reales de mercado existen para implementar la producción y comercialización de mantequilla de maní en la ciudad de Tarija provincia cercado?

### **1.2.2.Necesidades a satisfacer con la idea de negocios**

La creación de una empresa procesadora de mantequilla de maní permitirá cubrir y/o satisfacer las siguientes necesidades como ser:

### 1.2.2.1. necesidades primarias del tipo fisiológico:

Dentro de las necesidades de tipo fisiológico que espera satisfacer el producto están aquellas correspondientes a la alimentación y nutrición como ser:

- **Sensación de saciedad**

La carga proteínica elevada de la mantequilla de maní produce sensación de saciedad como resultado de la calidad de asimilación de proteína que tiene este alimento, es decir que el organismo absorbe o asimila más fácilmente la proteína de la mantequilla de maní lo cual produce sensación de saciedad. (<http://www.caliescribe.com>)

- **Nutrición**

La mantequilla de maní contiene mucho de los mejores nutrientes como la proteína, fibra, potasio, antioxidantes, grasas sanas, magnesio y muchos otros los cuales son excelentes para el desarrollo muscular y de los huesos; además, es considerado como un multivitamínico natural por la gran cantidad de vitaminas que contiene como ser: B1,B2,B3,B6,C,E.

- **Energía**

La mantequilla de maní constituye una gran fuente de energía, ya que constituye un alimento con un valor calórico elevado lo cual lo hace especialmente indicado para personas que practican actividades deportivas o de gimnasio que involucran un gasto calórico importante y por tanto requieren alimentos que tengan un gran valor energético.

### 1.2.2.2. Necesidades medicinales:

Entre las necesidades de tipo médico o medicinal que podrá satisfacer el producto están aquellas relacionadas con:

- **Reducción del colesterol y prevención de enfermedades cardiovasculares**

La mantequilla de maní contiene grasas no saturadas, que tienden a reducir la concentración de colesterol en el torrente sanguíneo y por tanto, ayudan a reducir el riesgo de enfermedades cardiacas, además este producto alimenticio

contiene “Resveratrol”, un antioxidante que se encuentra en el vino tinto y que ha sido vinculado a la baja incidencia de enfermedades coronarias o cardíacas.

- **Desarrollo de masa muscular**

La mantequilla de maní contiene 24 gr de proteína por cada 100 gr de la misma haciendo de este alimento una importante fuente de proteínas la cual ayuda a desarrollar masa muscular en personas que practican actividades deportivas; es decir, que estudios han demostrado que las personas que consumen mantequilla de maní y practican algún deporte o actividad física tienen más desarrollo de masa muscular que aquellas que no consumen.

### **1.3. Objetivos**

Los objetivos permitirán definir o establecer los resultados o fines que se pretenden alcanzar con el presente trabajo de investigación, por lo cual se establece en primer lugar el objetivo general del estudio el cual expresa el fin o resultado general o global que se pretende lograr con el estudio; posteriormente, se establecen los objetivos específicos los cuales expresan los fines específicos o particulares del estudio que se pretenden alcanzar o lograr.

#### **1.3.1. Objetivo general**

Realizar un plan de negocios para la creación de una empresa procesadora de mantequilla de maní en la ciudad de Tarija provincia cercado, mediante el cual se genere información clara y concisa que permita hacer una cobertura sistemática de todas las características importantes relacionadas con la creación de una nueva empresa de esta clase.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar el entorno general y específico en el cual la empresa procesadora de mantequilla de maní desarrollará sus actividades.
- Desarrollar una investigación de mercado así como un plan de marketing para determinar el mercado potencial, segmento y las estrategias de mercado más adecuadas para cada segmento de mercado.

- Desarrollar un plan productivo que permita describir y especificar el diseño, las características, la tecnología así como el proceso de producción de la mantequilla de maní.
- Desarrollar un plan de Recursos Humanos que permita establecer la estructura organizacional de la empresa, manual de puestos y de funciones y el manual de procedimientos.
- Desarrollar un plan financiero que permita hacer una proyección de los ingresos y egresos así como determinar el nivel de rentabilidad que tendrá la empresa en un periodo de 5 años y de esta manera poder tomar la decisión de invertir o no en el emprendimiento.

#### **1.4. MARCO METODOLÓGICO**

Dentro del marco metodológico se definirá los tipos de investigación que se utilizarán en función del conocimiento del problema y de las fuentes de información o material bibliográfico y/o literario disponible escrito o electrónico; además, se definirá y especificará la población objeto de estudio y sus características; por consiguiente, se determinará una muestra representativa de la población de interés; por otro lado, se definirán los métodos e instrumentos que se utilizarán para recopilar información proveniente de las unidades de análisis contenidas en la muestra extraída.

##### **1.4.1. Según el nivel de investigación**

El nivel o grado de profundidad de la investigación estará en función del estado de conocimiento que se tenga del problema o tema de estudio así como de la literatura o material bibliográfico disponible que proporcione información relacionada con el tema o problema de investigación; por tanto, según el nivel de investigación se hará uso de la investigación exploratoria y de la investigación descriptiva.

##### **1.4.2. Investigación exploratoria**

La investigación en principio será exploratoria, ya que la creación e implementación de una empresa procesadora de mantequilla de maní en la ciudad de Tarija provincia cercado constituye un tema nuevo y/o poco estudiado sobre el cual no existe o no se dispone de

información abundante que este organizada o estructurada; por lo cual, el estudio será en principio de carácter exploratorio ya que se debe recopilar información preliminar que permita o posibilite un mejor conocimiento de la situación actual de tal manera que se pueda estructurar o plantear el problema de investigación de forma adecuada.

### **1.4.3. Investigación descriptiva**

Posteriormente, el estudio culminará como descriptivo ya que en el desarrollo del mismo se procederá a identificar, analizar y describir las características, atributos o factores más relevantes e influyentes para la creación e implementación de una empresa procesadora de mantequilla de maní en la ciudad de Tarija provincia cercado; es decir, que mediante la aplicación de la investigación descriptiva se podrá recopilar y analizar información que permitirá interpretar y describir la realidad o escenario actual para la producción y comercialización de mantequilla de maní en función de los aspectos, factores o características más importantes y/o relevantes para este fin o propósito

### **1.5. Según el diseño**

Según el diseño, los tipos de investigación que se seleccionarán estarán en función al origen de los datos o información en este caso se utilizará información tanto de fuentes primarias como secundarias para lo cual se hará uso de la investigación documental así como la investigación de campo.

#### **1.5.1. Investigación documental o diseño documental**

En un principio se utilizará la investigación documental, ya que se procederá a realizar un análisis de la información escrita sobre el tema de estudio por lo cual la investigación documental estará basada en la búsqueda, recuperación y análisis de información secundaria, la cual en su mayoría procederá o provendrá de fuentes documentales electrónicas como ser libros y documentos disponibles en internet.

#### **1.5.2. Investigación de campo o diseño de campo**

Conforme se desarrolle la investigación se utilizará la investigación de campo o diseño de campo, mediante la cual se procederá a recopilar información primaria; es decir, información proveniente directamente de las unidades de análisis, para lo cual el diseño de la investigación de campo estará caracterizado por el uso de la encuesta y cuestionario como método e instrumento de recolección de información respectivamente.

## **1.6. Selección instrumentos de investigación**

Los instrumentos o técnicas de investigación hacen referencia a los procedimientos y herramientas mediante las cuales se recopilará información proveniente de las unidades de análisis de interés para lo cual se hará uso de instrumentos de investigación ampliamente utilizados en trabajos de investigación y planes de negocios como ser el cuestionario.

### **1.6.1. Cuestionario**

El instrumento de investigación o recopilación de información que se utilizará corresponderá al cuestionario, el cual consistirá en el diseño y aplicación de una serie de preguntas estructuradas y contenidas en un formato que será suministrado a un grupo o muestra de encuestados, los cuales contestarán el cuestionario de forma auto administrada; es decir, que el cuestionario será llenado por el encuestado sin intervención del encuestador; por otro lado, las preguntas que conformen el cuestionario serán de dos tipos como ser: preguntas cerradas y de respuesta a escala; las preguntas cerradas estarán conformadas por preguntas de opción de respuesta dicotómica y múltiple, también las preguntas con opción de respuestas categorizadas por escala utilizarán la escala de Likert.

## **2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO**

El ambiente externo incluye variables generales que no influyen en las actividades de la organización en el corto plazo; sin embargo, si tienen influencia a largo plazo están fuera del control de la empresa; por otro lado, el análisis del ambiente externo permite identificar oportunidades y amenazas para la empresa

### **2.1. Factores ambientales externos**

En este caso las variables del entorno mediato o externo que se analizarán son: político, económico, social, tecnológicos y ambiental.

#### **2.1.1. Factor Político**

Dentro de los factores o variables políticas que pueden llegar a influir negativamente en desarrollo del emprendimiento empresarial se tiene el grado y/o nivel de estabilidad política que puede estar experimentando el país y la región, en este caso tanto a nivel nacional como regional en la actualidad se vive un nivel creciente de inestabilidad política producto de los acontecimientos o eventos políticos recientes como la habilitación para la reelección del actual presidente por parte del TCP, así como la crisis política y jurídica del órgano judicial entre otros, lo cual hace que se genere un clima político y jurídico lleno de incertidumbre el cual no garantiza ni alienta las inversiones internas y externas. Por otro lado otro factor relacionado con la inseguridad jurídica tiene que ver con la inexistencia de una normativa o una reglamentación específica que genere un clima propicio para atraer nuevas inversiones sean nacionales o extranjeras; es decir, que a pesar de la existencia de una ley de inversiones, conciliación y arbitraje para empresas, no existe un reglamento que contemple incentivos generales y específicos para atraer inversiones, en el caso de los incentivos generales hace referencia a los incentivos a sectores como la minería, agricultura, ganadería, etc. En el caso de los incentivos específicos tiene que ver con aquellos dirigidos hacia proyectos definidos en el marco de la estrategia de desarrollo de Bolivia; por lo cual, la actual ley de inversiones no contempla esta clase de incentivos. Por otro lado, en el caso de la ley de conciliación y arbitraje para empresas tampoco se han hecho cambios que puedan proporcionar seguridad jurídica a los inversionistas extranjeros ya que todo el proceso de arbitraje debe desarrollarse en Bolivia con árbitros bolivianos y

bajo las normas y jurisdicción boliviana, lo cual hace que los inversionistas extranjeros perciban una inseguridad jurídica que no garantiza la inversión realizada por estas empresas. Por lo tanto, es importante considerar el nivel de estabilidad jurídica y política ya que puede tener una influencia importante en el desarrollo del emprendimiento. Uno de los factores más importantes a considerar dentro del ámbito político legal está constituido por la tendencia ideológica política que tiene el actual gobierno, ya que define los rumbos de la política económica, fiscal y tributaria, empleo, salud, educación y vivienda entre otros. Actualmente la ideología política del gobierno es la de los gobiernos populistas socialistas, es decir que todas las políticas están dirigidas a favorecer más a la clase trabajadora obrera que a las empresas privadas, esta situación es visible en políticas laborales y salariales como el doble aguinaldo y aumento salarial que cada año se otorga a diferentes sectores de la población, lo cual va en desmedro de la actividad empresarial y representa un riesgo para inversiones empresariales como la que se propone en este proyecto de producción y comercialización de mantequilla de maní, otro aspecto relacionado con la tendencia ideológica del gobierno actual y que representa un riesgo para el emprendimiento empresarial tienen que ver con el fomento y creación de empresas estatales o públicas las cuales trabajan en los mismos sectores que las empresas privadas y cuentan con una mayor cantidad de recursos lo cual representa un riesgo para la actividad empresarial privada ya que existe el riesgo de que el gobierno cree una empresa que se dedique a elaborar el mismo producto que la empresa privada, lo cual podría generar una situación de competencia desleal. Por tanto, es importante considerar los factores o variables políticos así como su nivel o grado de influencia en el emprendimiento ya que tiene una influencia directa en el mismo.

### **2.1.2. Factor Económico**

Uno de los factores o variables económicas que pueden tener influencia negativa en el proyecto o emprendimiento empresarial corresponde al ciclo económico actual el cual a nivel nacional y departamental esta manifestado por una recesión económica que no es más que una disminución y/o decrecimiento de la actividad económica reflejada en la tasa porcentual anual del PIB, la cual entre el año 2012 y 2017 se ha contraído en un 27 %. Lo que permite evidenciar un retroceso o reducción del porcentaje correspondiente a la

actividad económica en los últimos 5 años. Por tanto, este factor es muy importante para el desarrollo del emprendimiento empresarial, ya que nos permitiría analizar la influencia o los efectos negativos que puede tener el ciclo económico actual en el caso de una recesión o depresión económica según se presente el escenario; así mismo, permitirá analizar los efectos positivos o favorables en caso de presentarse un escenario o ciclo económico de expansión o prosperidad económica. Otro de los factores o variables económicas que se debe considerar por el nivel o grado de influencia que puede ejercer en la producción y comercialización de mantequilla de maní en nuestro medio corresponde a la tendencia que siguen los precios de los bienes y servicios; es decir, el nivel de inflación o deflación existente en nuestro departamento, el cual en la actualidad es el más alto a nivel nacional; por lo cual, Tarija es considerado actualmente como el departamento más inflacionario de Bolivia, ya que el año 2017 registro un porcentaje de inflación del 23 % mientras que a nivel nacional fue del 3%; por lo cual, constituye un factor de mucha influencia el emprendimiento empresarial ya que puede condicionar seriamente la producción y comercialización de mantequilla de maní provocando el encarecimiento de los insumos y/o materias primas que podrían hacer económicamente inviable tal producción y comercialización. El nivel de los ingresos o salarios constituye otro factor importante a nivel económico por el efecto(s) que puede tener en la empresa, ya que si bien cada año se incrementa el salario básico paralelamente se incrementa el precio de los bienes y servicios lo cual hace que el incremento de los ingresos a nivel salarial que cada año se concede, no resulte tan favorable como podría parecer esto por los efectos negativos provenientes de este incremento; por lo cual, es importante considerar este factor económico y sus efectos en el desarrollo del emprendimiento o proyecto empresarial. Otro factor a considerar es el pago de impuestos y patentes que se pagan a nivel regional como las patentes municipales las cuales son las que tienen el costo más elevado a nivel nacional ya que de acuerdo a las cifras que maneja el colegio de profesionales de Tarija alguien que decide crear su empresa en una zona central de la ciudad paga 1.408 Bs por un espacio de 25 metros cuadrados o menos por concepto de licencia de funcionamiento, mientras que en Santa Cruz dependiendo del rubro o actividad profesional se paga 820 Bs anuales por un espacio de 32 metros cuadrados o en el caso de profesionales se hace una exención del pago de licencia de funcionamiento; por lo tanto, este uno de los factores dentro del ámbito económico que

más dificultad representa para emprendimientos empresariales como la producción y comercialización de mantequilla de maní. Así mismo, es importante considerar y analizar la política monetaria expansiva que actualmente sigue el departamento ya que como existe poca circulación de dinero se ha incurrido en préstamos por parte de la banca privada y del gobierno con el propósito de aumentar o incrementar la cantidad de dinero circulante, no obstante esta medida es muy arriesgada ya que puede ocasionar que el nivel de inflación se incremente ya que el hecho de aumentar la oferta o circulación de dinero sin una producción que justifique esa oferta de dinero hace que la inflación se eleve por lo cual hay que tener muy en cuenta este factor para la creación de una empresa procesadora de mantequilla de maní.

### **2.1.3. Factor Social**

Uno de los factores y/o variables que hay que considerar por su nivel o grado de influencia en el emprendimiento, es el estilo de vida de la población, el cual haciendo referencia a aspectos como la alimentación o nutrición se puede observar que la mayoría de las personas que viven en el área urbana tienen un estilo de vida poco saludable, ya que existe un consumo exagerado de comida rápida, bebidas gaseosas y bebidas alcohólicas, que hace que la mayoría de la población tenga un estilo de vida y hábitos alimenticios poco saludables; por lo cual, el estilo de vida a nivel alimenticio por parte de la población constituye un elemento o variable social que hay que considerar en el desarrollo del proyecto, ya que puede tener influencia en el desarrollo del proyecto en razón del consumo poco saludable de alimentos con elevado contenido en azúcares y grasas lo cual motiva la elaboración de alimentos que puedan servir como alternativa alimenticia o nutricional. Por tanto, este factor es quizás uno de los de mayor influencia a nivel social ya que tiene que ver directamente con la satisfacción de necesidades de alimentación o nutrición que pueden determinar el nivel de aceptación que tendrá el producto en función de los gustos y preferencias a nivel alimentario. Otro factor que hay que considerar por el nivel de influencia que puede llegar a tener en el proyecto corresponde también al estilo de vida actual de la población manifestado en el acondicionamiento físico, ya que en la actualidad se puede observar como la población más joven acude a los gimnasios de forma masiva en nuestro medio; por lo cual, este factor es de mucha importancia, ya que el hecho de que la

población más joven acuda a centros de acondicionamiento físico como los gimnasios es un indicativo de la necesidad de proporcionar alimentos que puedan nutrir y reponer la energía que se gasta en esta clase de establecimientos, es decir que ante la existencia de un estilo de vida más activo por parte de la población surge la necesidad de proporcionar algún tipo de alimento que satisfaga los requerimientos nutricionales de forma saludable y permita hacer una reposición del gasto calórico que se efectúa en gimnasios y establecimientos deportivos por parte de la población . Por otro lado, dentro de los factores o variables sociales que pueden influir negativamente en el desarrollo de la idea de negocios está el nivel de conflictos, protestas y/o reivindicaciones sociales por parte de la población, ya que la mayoría de estas manifestaciones o reivindicaciones sociales involucran bloqueos de carretas, marchas e interrupción de las actividades a nivel laboral, lo cual causa que se detenga las actividades empresariales y productivas generando un perjuicio para cualquier tipo de empresa; por ello, es importante considerar el nivel de conflictos sociales para poder reducir o minimizar los efectos negativos a nivel empresarial que pueden traer esta clase de conflictos.

#### **2.1.4. Factor Tecnológico**

Uno de los factores tecnológicos que puede afectar e influir de forma negativa en el desarrollo o creación de una empresa procesadora de mantequilla de maní corresponde al bajo nivel o grado de desarrollo tecnológico de la producción agrícola de maní y sus derivados que presenta nuestra región; es decir que, si bien existe una producción de maní en el departamento, los métodos, procesos y tecnología relacionada con el cultivo, cosecha e industrialización del maní permanecen inalterables, ya que no involucran el uso de procesos industriales y tecnología que permita reducir los costos y aumentar la calidad, volumen y diversificación de la producción de maní, ya que por un lado en el caso del cultivo y cosecha del maní muchas de las actividades se las realiza de forma manual o semi mecanizada en donde la mayor parte del trabajo que se realiza por parte del agricultor es de forma manual, es decir que actividades relacionadas con la producción de maní como ser la siembra, cosecha y el pelado de maní se hace de forma manual lo cual hace que se invierta demasiado tiempo y mano de obra, lo cual aumenta el costo de la producción de maní así como de sus derivados. Por otro lado, en el caso de la producción derivada de maní

además de la falta de aplicación de tecnología y procesos industriales para diversificar la producción existe un bajo nivel o grado de conocimiento sobre la elaboración de productos derivados de maní ,ya que en la actualidad los usos o alternativas de consumo para productos derivados de maní están muy limitadas lo cual demuestra que existe un conocimiento limitado incluso inexistente sobre la elaboración de productos derivados de maní a nivel industrial, ya que el hecho de que exista producción regional de maní en su estado básico sin una producción diversificada o derivada que la justifique demuestra el bajo nivel de conocimiento que existe en nuestro medio sobre producción derivada, por lo tanto el bajo nivel de industrialización o desarrollo tecnológico es evidente tanto para la producción de maní como de sus derivados, además del bajo conocimiento que existe a nivel regional sobre la producción de maní y sus derivados por lo cual, es de suma importancia considerar la influencia que pueden tener estos factores en el desarrollo del emprendimiento o idea de negocio. Otro factor relacionado con el ámbito tecnológico tiene que ver con el nivel de calidad de la producción de maní el cual es muy bajo debido a la falta o inexistencia de un proceso de control de calidad que permita la selección y/o clasificación del producto por parte de los productores de maní ya que es muy común encontrar maní de diferentes tamaños y de diferente calidad cuando se adquiere este producto en grandes cantidades; por lo cual, esta situación puede provocar que sea difícil controlar o asegurar la calidad del producto ya que se podría cuestionar la calidad de la materia prima ante la falta de un proceso de control de calidad que permita seleccionar y clasificar el maní .

#### **2.1.5. Factor Ambiental**

Uno de los factores, características o variables ambientales y/o ecológicas que puede afectar la creación y desarrollo del emprendimiento está representado por las condiciones climatológicas extremas manifestadas en los desastres naturales como ser las inundaciones las sequias, heladas, granizadas, etc. las cuales pueden llegar a afectar negativamente el normal aprovisionamiento de materia prima así como la producción de mantequilla de maní ya que en el caso de presentarse cualquiera de los eventos climatológicos extremos mencionados con anterioridad provocaran una escasez de materia prima, lo cual como se mencionó con anterioridad afectara el normal aprovisionamiento de materia prima y por

consiguiente la producción de mantequilla de maní; por lo tanto, este factor o variable ambiental es uno de los que más riesgo representa para la creación y desarrollo de la empresa por los efectos negativos que puede tener en la producción de mantequilla o pasta de maní. Otro de los factores o variables ambientales de riesgo que podría afectar negativamente a la producción y comercialización de mantequilla y/o pasta de maní en la ciudad de Tarija provincia cercado podría ser el uso indiscriminado de agroquímicos y pesticidas de línea roja en los cultivos agrícolas, es decir aquellos agroquímicos que son considerados peligrosos para la salud humana y por lo cual están prohibidos en la mayoría de los países de la región, razón por la cual este factor representa un riesgo para la producción de mantequilla de maní, ya que el uso de agroquímicos no regulados en los cultivos podría afectar por un lado la calidad del producto mediante la alteración de sus características físicas, nutricionales y de inocuidad alimentaria lo cual provocaría una reacción negativa en el consumidor, el cual podría considerar que es un producto de baja calidad cuya materia prima no sigue un proceso de control y selección adecuado. Por otro lado el uso indiscriminado de agroquímicos de línea roja en los cultivos además de afectar la calidad del producto como tal puede afectar seriamente la salud del consumidor, ya que el consumo de productos cultivados con agroquímicos no regulados puede causar el padecimiento de diversas enfermedades que pueden provocar una reacción negativa o adversa para la empresa ya que los clientes o consumidores podrían considerar que es un producto peligroso que afecta la salud y por lo tanto no garantiza su seguridad alimentaria o de consumo. Un tercer factor ambiental de riesgo que puede tener influencia en el emprendimiento puede ser el cambio de actividad agrícola por parte de los proveedores, los cuales por diversas razones podrían considerar que ya no es rentable el cultivo de maní lo cual provocaría una escasez de materia prima que afectaría seriamente el aprovisionamiento así como la producción normal de mantequilla de maní, por lo cual es un factor que hay que considerar seriamente.

## **CONCLUSIONES DEL AMBIENTE EXTERNO**

- A nivel político el ambiente es de incertidumbre ya que existe en la actualidad un nivel creciente de inestabilidad política y jurídica en el país que condiciona las actividades empresariales privadas

- El aspecto económico tiene un impacto importante en la actividad empresarial en nuestro medio ya que medidas económicas como incrementos salariales y doble aguinaldo provocan que sea muy difícil atraer inversión nacional o extranjera.
- El factor social es un factor que no representa un obstáculo ya que hoy en día la población está más interesada en el consumo de alimentos ricos en proteína ya sea por vanidad o temas de salud la población está más interesada en alimentos ricos en proteína.
- Quizás el aspecto tecnológico es una de los factores o variables que menos influencia tiene ya que el proceso de elaboración del producto es relativamente sencillo y la tecnología no representa un obstáculo ya que el producto puede ser elaborado tanto de manera industrial como artesanal en donde en el caso de la producción industrial el costo de los equipos no sobrepasa los 3000 dólares.
- El factor ambiental o ecológico es quizás el factor más influyente en el desarrollo del emprendimiento ya que existen eventos climáticos extremos como sequías, heladas granizadas, etc. que pueden afectar directamente a la producción agrícola de maní y por consiguiente la elaboración de mantequilla de maní de forma continua, en el caso de las zonas productoras de maní como ser los municipios de Yacuiba, Entre Ríos y Caraparí los factores ambientales o ecológicos que más afectan a los cultivos se aglutinan en torno a las sequía que afecta de sobremanera la actividad agrícola en estas zonas productoras de maní

## **2.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO**

El análisis del ambiente interno incluye aquellos factores que influyen directamente en la actividad de la organización en el corto plazo y que además reflejan las fortalezas y debilidades de los competidores así como de la propia empresa.

### **2.2.1. Rivalidad entre los competidores**

El grado de rivalidad entre competidores es inexistente en cuanto a producción ya que no existe una empresa dedicada a la elaboración de mantequilla de maní en nuestro medio es decir que no se tiene constancia de que existan empresas industriales o artesanales que elaboren o produzcan mantequilla de maní por lo cual, el grado de competencia a nivel de elaboración del producto de manera industrial así como artesanal es inexistente; por otro

lado, si hacemos referencia a la comercialización del producto como tal haciendo referencia a la existencia de marcas nacionales o extranjeras se tiene también un nivel o grado de rivalidad bajo ya que actualmente solo se encuentra una marca de mantequilla de maní en el mercado local la cual como se mencionó con anterioridad tiene un precio elevado y es de origen extranjero; por lo cual, tanto a nivel de producción y/o fabricación de mantequilla de maní como a nivel de existencia de marcas provenientes de otros países o departamentos se tiene un nivel bajo e inexistente grado de rivalidad entre competidores ya que para que exista un nivel o grado elevado de rivalidad tiene que haber varios competidores, que sean aproximadamente iguales en tamaño, potencia o capacidad productiva, no obstante en el caso particular de Tarija no existen por un lado empresas productoras de mantequilla de maní y por otro lado solo existe una marca de mantequilla de maní importada en nuestra ciudad; por lo cual, tampoco existen gran cantidad de marcas importadas de mantequilla de maní es por esa razón que el grado de rivalidad entre competidores es tan bajo e inexistente que no representa una amenaza para la creación y desarrollo del emprendimiento empresarial consistente en una empresa de mantequilla de maní.

### **2.2.2. Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores poseen un gran poder de negociación dada la importancia que tiene el producto para la empresa ya que es indispensable para la producción de mantequilla de maní sin embargo este poder de negociación podría bajar en función de la importancia que los proveedores atribuyan al sector empresarial en el que opera la empresa; es decir, que si para los proveedores el sector en el que opera la empresa es considerado estratégico sus ventas dependerán exclusivamente de la actividad de la empresa; es decir, que en este caso la producción de mantequilla de maní representaría una actividad empresarial estratégica para los proveedores ya que la cosecha y por consiguiente venta de maní dependería exclusivamente de la producción de mantequilla de maní por parte de la empresa por lo cual, en este caso el poder de negociación de los proveedores sería bajo. Sin embargo, dada la importancia que tiene el maní como producto base para la elaboración de mantequilla o pasta de maní el poder de los proveedores podría incrementarse considerablemente ya que constituye la materia prima fundamental o indispensable para la elaboración del producto no obstante ante la gran oferta de que existe en la actualidad tanto a nivel departamental como nacional el poder de los proveedores es bajo ya que no sería difícil cambiar de

proveedor ya que existe una gran cantidad de proveedores de este fruto ya sean locales o nacionales que podrían suplir perfectamente la demanda de maní para la elaboración de la mantequilla de maní. Otro factor que puede incrementar el poder de negociación de los proveedores es la amenaza de integración hacia adelante; es decir, que los proveedores podrían ejercer presión bajo la amenaza de producir u ofrecer el mismo producto que los clientes lo cual incrementaría de forma considerable el poder de negociación de los proveedores en el caso de que no resultase difícil ofrecer o elaborar ellos mismos el producto y de esa manera convertirse en un competidor.

### **2.2.3. Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes es bajo ya que en primer lugar al no existir una empresa procesadora o productora de mantequilla de maní no se cuenta con una gran variedad de alternativas u opciones de consumo para este producto, es decir que el cliente dispone de opciones de consumo limitadas para este producto lo cual impide que el o los clientes ejerzan un nivel o grado elevado de negociación ya que en la actualidad solo dispone de una opción de consumo para esta clase de producto constituido por una sola marca de mantequilla de maní la cual viene a ser un producto importado y de un precio elevado por lo cual los clientes no pueden ejercer un poder de negociación significativo ya que ante la existencia de opciones limitadas de productos de consumo como mantequilla de maní la población no puede hacer una discriminación de precios o de producto. En segundo lugar, el poder de negociación de los clientes es bajo en razón de que el producto como tal no está estandarizado o elaborado de manera genérica; es decir, que no existe una producción de mantequilla de maní de forma masiva que permita clasificar este producto como estándar o genérico, el cual posibilite el incremento el poder de negociación de los clientes los cuales no tienen posibilidad de cambiar fácilmente de producto. Por lo tanto, en resumen los clientes no cuentan con un poder significativo negociación debido a la falta e inexistencia de productos derivados como la mantequilla de maní que estén estandarizados o sean producidos de forma masiva por lo cual el o los clientes no tienen la posibilidad de cambiar de manera tan fácil de proveedor o vendedor.

#### **2.2.4. Productos sustitutos**

El nivel de amenaza de los productos sustitutos en el caso de la mantequilla de maní es baja, ya que en nuestro medio no existen productos que constituyan sustitutos perfectos como mantequilla de nuez o almendras los cuales tienen características o propiedades nutricionales similares a la mantequilla de maní que puedan incrementar el nivel de amenaza de los productos sustitutos. Por otro lado, en el caso de productos sustitutos imperfectos como las mermeladas, compotas o puré de frutas el nivel de amenaza también es bajo ya que tienen características o propiedades nutricionales distintas a la mantequilla de maní haciendo que sea difícil cambiar de producto sustituto; es decir que si bien los productos sustitutos tienen un precio más bajo en comparación a la mantequilla de maní los cuales además están disponibles en varias presentaciones y marcas, los mismos no contienen las mismas características nutricionales que la mantequilla. Por tanto, el nivel de amenaza de productos sustitutos en la actualidad es bajo o inexistente constituyéndose en un nivel de amenaza potencial en el caso que se lleve a cabo la producción y comercialización de productos sustitutos perfectos como la mantequilla de nuez y almendras los cuales podrían representar una amenaza importante

#### **2.2.5. La amenaza de nuevos entrantes (Barreras a la entrada)**

Dentro de la amenaza de nuevos entrantes la empresa podría utilizar una serie de barreras a su favor ya que no existe en la actualidad una empresa dedicada a la producción de esta mantequilla de maní por lo cual, la empresa podría utilizar y/o crear barreras que impidan la entrada de nuevos competidores.

- **Economías de escala**

Actualmente, no existe una empresa dedicada a la producción de mantequilla de maní por lo cual se podría crear una barrera de entrada para los nuevas empresas que tengan la intención de ingresar al mercado utilizando para ello las economías de escala que consisten en la reducción del costo de producción mediante el incremento del volumen y/o las unidades de producción lo cual obligaría a que los nuevos competidores entrantes ingresen con una producción a gran escala arriesgándose a una fuerte reacción por parte de la empresa existente; por otro lado,

podría arriesgarse a ingresar al mercado con una escala de producción menor a la de la empresa existente con lo cual se encontraría con una desventaja en costos de producción ya que al reducir su escala de producción no se beneficiaría de una reducción del costo de producción por las economías de escala.

- **Diferenciación del producto**

La diferenciación del producto constituye otra barrera de entrada que la empresa podría utilizar y/o crear ya que la producción de mantequilla de maní en nuestro medio no está estandarizada por lo cual la empresa podría aprovechar esta situación mediante la introducción de características diferenciales en la elaboración del producto que permita disuadir a los nuevos competidores entrantes por el nivel de inversión que se debe hacer para superar esas características diferenciales.

- **Necesidad de capital**

La necesidad de capital podría constituir otra barrera de entrada para las nuevas empresas que quieran producir mantequilla de maní por la inversión que se requiere para la implementación de esta clase de proyectos por lo cual los nuevos competidores tendrán que realizar una inversión considerable para competir con la empresa establecida en cuanto a capacidad de producción, equipamiento, infraestructura entre otros .Es decir, que al ser la única empresa de mantequilla de maní en la ciudad se puede crear una barrera de entrada mediante la necesidad de capital que tendrá que enfrentar los nuevos competidores que quieran ingresar a la industria ya que estos tendrán que lidiar con un fuerte nivel o grado de inversión en cuanto a la maquinaria y equipo que se deberá adquirir para poder competir con la empresa existente en el mercado.

### **2.3. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO**

Tomando en consideración los distintos factores que intervienen o forman parte del ambiente externo e interno cabe resaltar aquellos que más impacto pueden tener en la propuesta y por consiguiente en el desarrollo del plan de negocios entre ellos podemos destacar a nivel político jurídico la aplicación de normativas y leyes desfavorables como la ley de empresas sociales, a nivel económico incrementos salariales y pago de doble

aguinaldo, a nivel social el cambio en los hábitos de consumo de la población, a nivel tecnológico el bajo grado de mecanización de la producción agrícola a nivel regional y a nivel ambiental la aparición de eventos climatológicos adversos como sequías, heladas, granizadas así como el uso intensivo de pesticidas o agroquímicos de línea roja. Así mismo, se resaltan otro tipo de factores pertenecientes al entorno específico como ser el poder de negociación de los proveedores a través de la integración hacia adelante o la agrupación de estos en sindicatos así como el incremento en la rivalidad de los competidores a través de la aparición de competidores directos que puedan producir o elaborar el mismo producto. Por tanto, estos factores tanto externos como internos pueden llegar a generar los siguientes riesgos y oportunidades.

### **2.3.1. Riesgos**

- Imposición y Aplicación de nuevas normativas y leyes desfavorables similares a la ley de empresas sociales
- Continuidad de políticas económicas desfavorables para las empresas como los incrementos salariales y doble aguinaldo en cada gestión en función de índices económicos que el estado plurinacional de Bolivia.
- Cambios en los hábitos de consumo de la población que puedan afectar la demanda del producto.
- El bajo grado de mecanización de la producción agrícola de maní a nivel regional puede encarecer el costo de la materia prima a causa del uso intensivo de mano de obra en el cultivo de maní
- Aparición o surgimiento de competidores directos que elaboren el mismo producto.
- Proveedores que practiquen la integración hacia adelante convirtiéndose en competidores al elaborar el producto ellos mismos.
- Disminución de la producción agrícola de maní a causa de eventos climáticos importantes

### **2.3.2. Oportunidades**

- Desarrollo de la industria de productos derivados a base de maní en la región
- Aprovechamiento y generación de valor agregado para la producción agrícola de maní a nivel regional.

- Posibilidad de crear barreras de entrada debido a la inversión y capacidad productiva de la empresa
- Posibilidad de ocupar una posición monopolística en el mercado debido a la inexistencia de competidores directos.

### **3. PLAN DE MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

De acuerdo a la guía para la elaboración de un plan de negocios de ideas emprendedoras el Plan de Marketing es un plan a través del cual se definen los clientes a los que nos dirigiremos, cómo lo haremos y a través de que canales. Existe una gran variedad de modelos de planes de marketing que reflejan la orientación y las perspectivas que tienen las empresas para vender en diferentes mercados. El contenido varía en función al tipo de producto, mercado características del negocio e incluso quien lo redacta.

Marketing es un documento compuesto por el análisis de la situación de marketing actual, análisis de oportunidades y amenazas, objetivos de marketing, estrategias de marketing, programas de acción, y cuentas de resultados proyectadas o pro forma. Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de una empresa, pero es más probable que sólo se aplique a una determinada marca o producto. En esta última situación, el plan de marketing es un mecanismo de implementación, que se integra dentro del plan general estratégico de empresa. Mercado, características del negocio e incluso del criterio de quien lo redacta.

#### **3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

La investigación de mercado es una de las partes fundamentales para emprender un negocio; por tanto, esta etapa comienza con el planteamiento del problema

##### **3.1.1. Planteamiento del problema**

En los últimos años la producción de maní a nivel regional ha experimentado un crecimiento muy importante registrando desde el 2014 a la fecha una producción de 8072 a 9000 toneladas de maní; sin embargo, en lo que se refiere a la producción derivada de maní no se ha hecho grandes avances ya que tradicionalmente desde hace muchos años en nuestro país y región el maní se ha destinado para consumo ocasional como maní tostado o como ingredientes de cierto tipo de comidas y bebidas. Por lo cual, productos derivados como la mantequilla de maní no son conocidos en nuestro medio ya que las formas de consumo de consumo de maní en nuestro medio son muy limitadas debido a que no se aprovecha la producción local de maní a través de la elaboración de productos derivados como la mantequilla de maní. Por tanto, la problemática actual en nuestra región es que no

se aprovecha la producción local de maní ya que de todos los usos alimenticios que tiene el que tiene el maní solamente se destina a uso culinario, bocadillo, confitado, tablilla o turrón dejando de lado la extracción de otros productos como aceite o la mantequilla.

#### **3.1.1.1. Formulación del problema de investigación de mercados**

¿Cuál es el potencial de mercado para la producción y comercialización de mantequilla de maní en la ciudad de Tarija provincia cercado?

#### **3.1.2. Objetivo general de investigación**

Identificar el potencial de mercado para la producción y comercialización de mantequilla de maní en la ciudad de Tarija provincia cercado.

#### **3.1.3. Objetivos específicos**

- Determinar el porcentaje de la población que consume maní
- Determinar la frecuencia de compra o consumo de maní por parte de la población
- Determinar la proporción o porcentaje de la población que estaría dispuesta a comprar el producto

#### **3.1.4. Diseño de investigación**

El diseño de investigación de mercados estará constituido por las fuentes de información que se utilizarán sean estas primarias o secundarias, el método de recopilación de información, el diseño del cuestionario, el tipo de cuestionario que se utilizará, el tipo de preguntas que se realizarán, la determinación del tamaño de muestra y por último el procesamiento de datos correspondiente para la presentación y análisis de resultados.

##### **3.1.4.1. Fuentes de información**

La fuente principal de información estará conformada por los encuestados; es decir, los potenciales consumidores de mantequilla de maní de tal manera que se pueda obtener información primaria que justifique la producción y comercialización de mantequilla de maní como alternativa de solución a la falta de industrialización del maní en nuestra región.

#### **3.1.4.2. Método de recopilación de datos**

El método principal de recopilación de datos que se utilizará será la encuesta que consistirá en la aplicación de un cuestionario estructurado como instrumento de investigación conformado por un conjunto de preguntas cerradas de opción dicotómica y múltiple, mismo que será administrado a una muestra representativa de la población en parte de forma directa o personal y en parte a través de redes sociales como Facebook. Por tanto, el cuestionario será proporcionado al encuestado de forma personal y electrónica a través de internet.

#### **3.1.4.3. Diseño del cuestionario**

En el diseño del cuestionario se establece por un lado, el tipo de cuestionario que se utilizará de acuerdo a su mecanismo de aplicación ya sea por teléfono, correo, internet o de manera personal en nuestro caso el cuestionario será aplicado a través de internet así como de forma personal. Por otro lado, se definirá el tipo de preguntas que conformarán el cuestionario especificando la utilización de preguntas cerradas, abiertas o de ambos tipos de preguntas.

#### **3.1.4.4. Tipo de cuestionario**

El tipo de cuestionario que se utilizará, es un instrumento que corresponde al método de encuesta electrónica por internet, el cual consistirá en la aplicación de un cuestionario estructurado diseñado en un formato electrónico aplicado a los sujetos de estudio; es decir, que el cuestionario se proporcionará de manera digital e individual a los participantes de tal manera que se evite cualquier grado de influencia del encuestador sobre el encuestado

#### **3.1.4.5. Tipo de preguntas**

El tipo de preguntas que se utilizará en el diseño del cuestionario corresponden a aquellas del grupo de preguntas cerradas como ser dicotómicas y de opción múltiple, las preguntas con opción de respuesta dicotómica tendrán dos posibilidades de respuesta debiéndose seleccionar una sola opción mientras que las preguntas de opción múltiple tendrán más de dos opciones de respuesta de las cuales se deberá seleccionar una sola.

#### **3.1.4.6. Determinación de la muestra**

Dentro de la determinación de la muestra se definirá la población objeto de estudio, así como la fuente de donde se extraerán los sujetos de estudio o unidades de análisis, posteriormente, se seleccionará un procedimiento de muestreo mediante el cual se determinará el tamaño de muestra con el que se trabajará.

#### **3.1.4.7. Definición de la población**

La población objeto de estudio para el presente trabajo de investigación estará conformada por personas de ambos sexos con edades comprendidas entre los 18 a 35 años pertenecientes al área urbana de la ciudad de Tarija provincia Cercado, las cuales tengan un estilo de activo relacionado con la práctica y desarrollo de actividades físicas en centros de acondicionamiento físico como los gimnasios de tal manera que justifique el consumo de mantequilla de maní como una importante fuente energética y proteínica .

#### **3.1.4.8. Identificación del marco muestral**

El marco muestral o fuente de donde se extraerán las unidades de análisis estará constituido sitios web y redes sociales pertenecientes a gimnasios concurridos de nuestra ciudad de manera que se pueda seleccionar y encuestar a personas adeptas a la práctica y desarrollo de actividades físicas en gimnasios las cuales puedan interesarse en el consumo de alimentos de gran valor proteínico y energético como la mantequilla de maní; por tanto, el marco muestral provendrá de sitios web y redes sociales pertenecientes a gimnasios concurridos de la ciudad los cuales que tengan registrados a adeptos o seguidores interesados en el acondicionamiento físico.

#### **3.1.4.9. Selección de un procedimiento de muestreo**

El procedimiento de muestreo que se utilizará corresponde al muestreo probabilístico donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. Por tanto, para estimar el tamaño de muestra representativo de la población se seguirá el siguiente procedimiento:

- Se identificará si se trata de una población infinita (no se conoce el número total de la población N) o finita (cuando se conoce el número total de la población N) de tal manera que se pueda definir la fórmula que se utilizará.
- Se determinará la proporción de la población que tiene la variable objeto de medición la cual se obtendrá mediante la realización de una muestra piloto.
- Se definirá el nivel de confianza Z por utilizar el cual se encuentra en la función de distribución normal tipificada o Tabla Z, para el muestreo aleatorio simple.
- Se definirá el valor del error de estimación E (diferencia máxima entre la proporción muestral y la proporción poblacional que el investigador está dispuesto aceptar en función del nivel de confianza definido para el estudio).
- Se calculará el valor del tamaño de muestra según la fórmula correspondiente a la población (infinita o finita) y se concluirá sobre el tamaño mínimo de muestra representativo especificando los valores asignados al nivel de confianza (Z), la proporción estimada (P) y el error de estimación (E) utilizado.

#### **3.1.4.10. Determinación del tamaño de muestra**

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo proporcional para poblaciones finitas ya se tiene conocimiento del total de la población de usuarios, adeptos, seguidores y fanáticos de los gimnasios más concurridos de la ciudad de Tarija provincia cercado mismos que ascienden a un total de 54.363 adeptos o seguidores; por otro lado, se aplicó una encuesta piloto a 40 personas con el propósito de determinar la proporción de personas adeptas al gimnasio que consumen maní (P) y que no consumen (Q) se estableció el nivel de confianza y el error correspondiente a la fórmula de muestreo proporcional como se muestra a continuación:

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

**Dónde:**

**n** = Tamaño de muestra por estimar

**N** = Tamaño de la población

**Z** = Nivel de confianza o margen de confiabilidad

**P** = Proporción o porcentaje de usuarios de gimnasio que consume maní

**Q** = Proporción o porcentaje de usuarios de gimnasio que no consume maní

**E** = Error de estimación permitido

**Reemplazando:**

**n** = ?

**N** = 54363

**Z** = 1.96 dado un nivel de confianza del 95 %

**P** = 0.35

**Q** = 0.65

**E** = 0.05

$$n = \frac{1.96^2 * 0.35 * 0.65 * 54363}{0.05^2 (54363 - 1) + 1.96^2 * 0.35 * 0.65}$$

$$n = 347.3583 \cong 347$$

Con un nivel de confianza del 95 %, un error de estimación del 5% es necesario encuestar un total de 347 usuarios o clientes de gimnasio para determinar la proporción representativa de personas que comprarían el nuevo producto.

**3.1.5. Procesamiento de datos**

El procesamiento de datos se realizará en una hoja electrónica del programa Microsoft Excel utilizando la herramienta de tabla dinámica la cual ayudará a procesar la información

recopilada de manera rápida y sencilla además el procesamiento de datos comprenderá una serie de pasos como la revisión crítica, ordenamiento y clasificación de la información los cuales se detallan a continuación .

#### **3.1.5.1. La Revisión Crítica.**

La revisión crítica también se conoce como control de calidad de la información y consiste en tres operaciones básicas:

- a) ver si se han recibido todos los instrumentos o cuando menos un porcentaje adecuado (90%) que garanticen la confiabilidad de las conclusiones.
- b) verificar que todas las respuestas estén registradas.
- c) depurar los instrumentos sospechosos de respuestas viciadas o incongruentes.

#### **3.1.5.2. El ordenamiento**

El ordenamiento de la información se llevará a cabo una vez que se obtenga la información la cual será ordenada en función de la frecuencia de ocurrencia; es decir, el dato que más se repite así como el que menos lo hace. Por otro lado, se ordenará los datos asignados numéricamente del mayor al menor para facilitar su clasificación posterior, esto facilitará la visualización de las tendencias y de algunos alcances o límites en cuanto a la información recopilada.

#### **3.1.5.3. La Clasificación de datos.**

Consiste en organizar los datos, formando clases o grupos de datos, a fin de construir una tabla de frecuencias manejable. En esta tabla se observará la frecuencia con que los sujetos objeto de estudio seleccionaron una u otra respuesta, y dará lugar al cálculo de los resultados mediante el uso de la estadística descriptiva con el apoyo de programas informáticos como Microsoft Excel y SPSS.

#### **3.1.6. presentación y análisis de resultados**

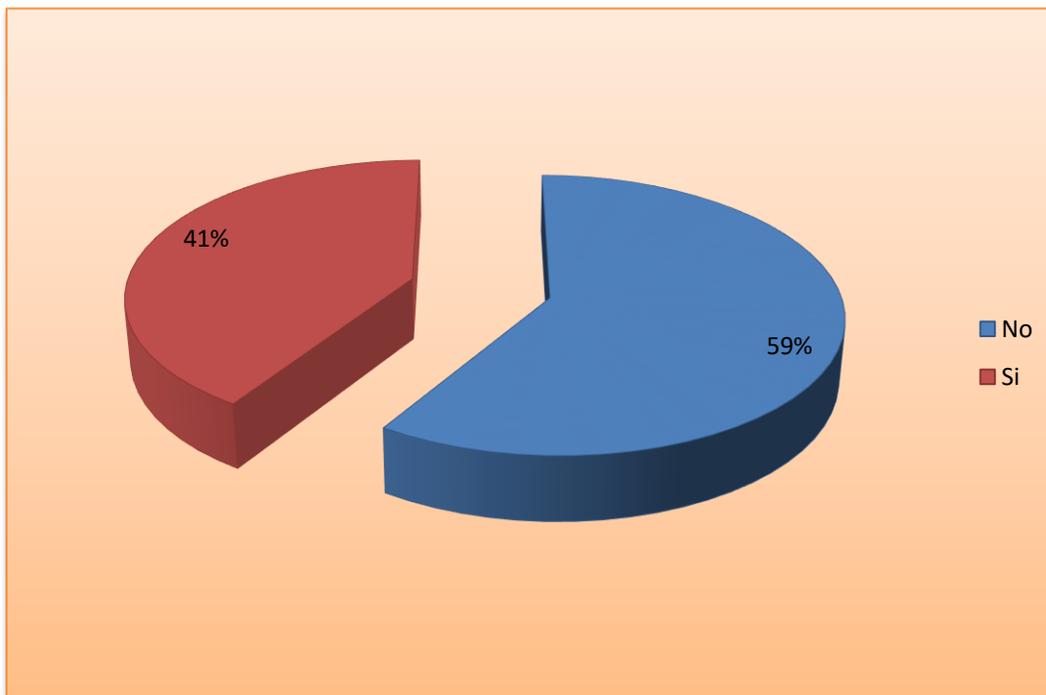
El presente instrumento de investigación fue aplicado a una muestra de 347 personas de ambos sexos que practican o desarrollan actividades físicas en los gimnasios más

concurridos o populares del área urbana central de la ciudad de Tarija provincia cercado, esto con el propósito de obtener datos que permitan determinar el consumo potencial de mantequilla de maní así como otros factores relacionados con la producción y comercialización de este producto derivado. Por tanto, los resultados provenientes de la aplicación de las preguntas que conforman el presente cuestionario fueron los siguientes:

**Cuadro: 1**  
**¿Consume maní?**

CONSUMO DE MANÍ	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	142	41%
No	205	59%
<b>TOTAL</b>	<b>347</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 1**  
**Consumo de maní**

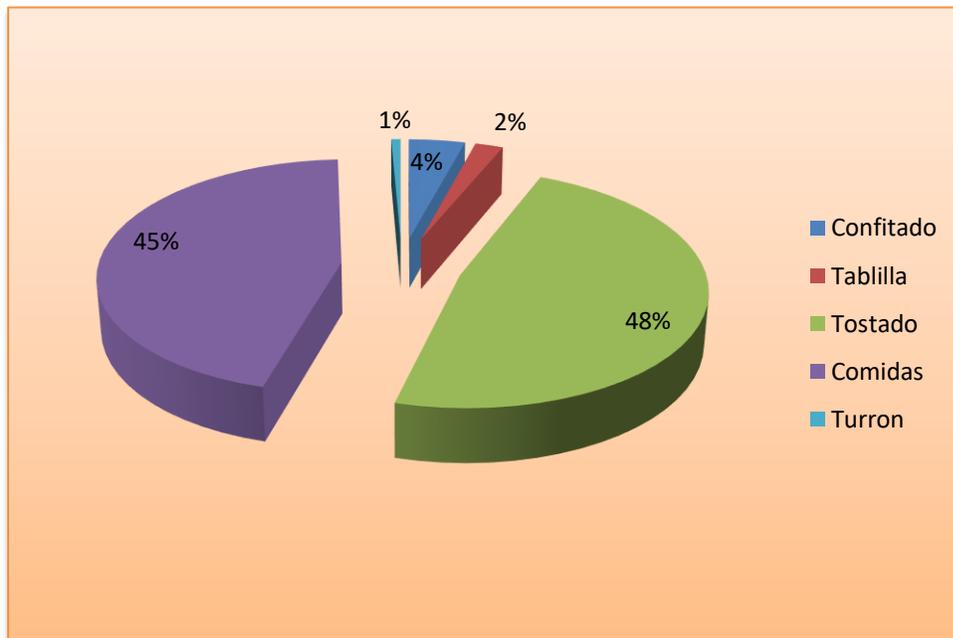


De acuerdo a los resultados se pudo determinar que el 41 % de los encuestados consume maní por lo cual este porcentaje representa a los consumidores potenciales de mantequilla de maní tomando en cuenta su preferencia por el consumo de este.

**Cuadro: 2**  
**¿Cuál es la forma en la cual consume maní?**

<b>FORMA DE CONSUMO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
tostado	68	48%
confitado	6	4%
comidas	64	45%
tablilla	3	2%
turrón	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>

**Gráfico: 2**  
**Forma en la cual consume maní**



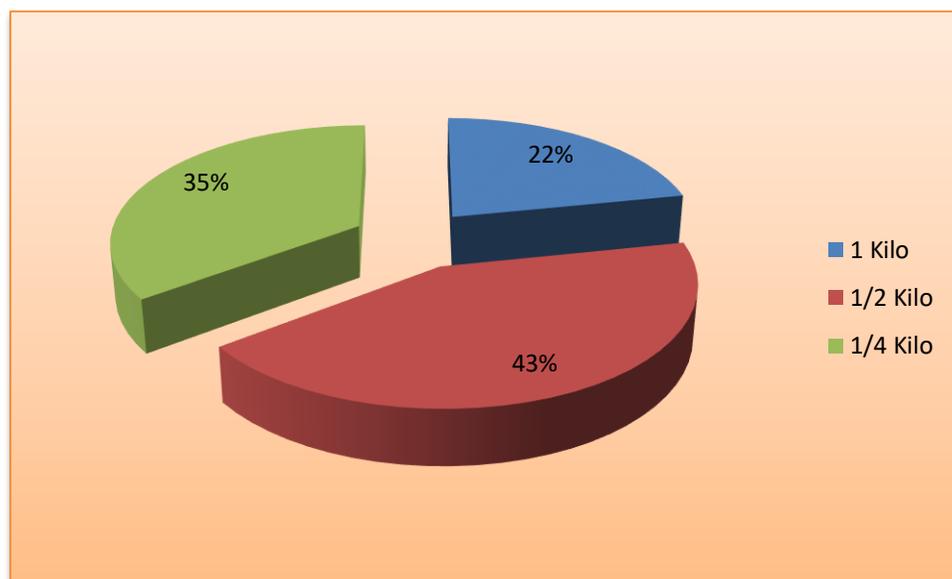
Según los resultados obtenidos se pudo determinar que el 48% de los encuestados prefieren consumir maní tostado el cual representa una de las formas más básicas y comunes de consumo para este producto, Por otro lado el 45 % de los encuestados manifiesta que la forma de consumo de maní es a través de las comidas .

**Cuadro: 3**

**¿Qué cantidad de maní consume de manera mensual en sus diversas formas?**

<b>CANTIDAD DE MANÍ</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1 Kilo</b>	31	22 %
<b>1/2 Kilo</b>	61	43 %
<b>1/4 Kilo</b>	50	35 %
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

**Gráfico: 3**  
**Cantidad consumida de maní**



Según los resultados el 43 % de los encuestados consume medio kilo de maní al mes mientras que un 35 % consume un cuarto de kilo, además el 22 % manifestó que consume un kilo al mes. Por tanto tomando en cuenta los resultados se podrá determinar la cantidad de mantequilla de maní a producir por unidad de forma mensual.

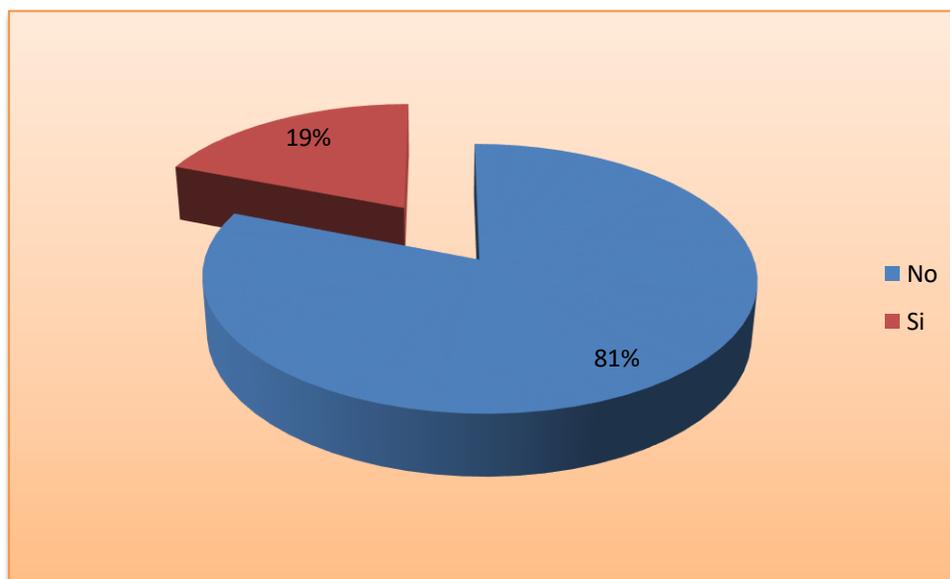
**Cuadro: 4**

**¿Conoce las propiedades y beneficios nutricionales que posee el maní?**

<b>CONOCIMIENTO BENEFICIOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	27	19 %
<b>No</b>	115	81 %
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100 %</b>

**Gráfico: 4**

**Conocimiento propiedades y beneficios**



De acuerdo a los resultados el 81 % de los encuestados no conoce los beneficios nutricionales del maní mientras que solo el 19 % si conoce sus beneficios estos resultados permiten apreciar el gran desconocimiento que tiene la población acerca los beneficios nutricionales del maní.

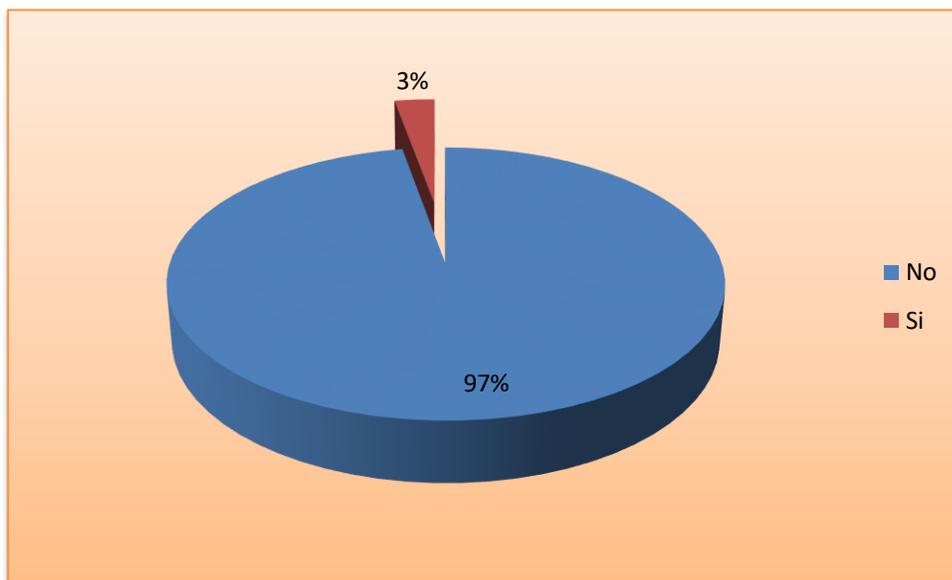
**Cuadro 5**

**¿Ha probado o consumido mantequilla de maní en alguna ocasión?**

<b>CONSUMO DE MANTEQUILLA DE MANÍ</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	4	3 %
<b>No</b>	138	97 %
<b>TOTAL</b>	142	100 %

**Grafico 5**

**¿Consumió mantequilla de maní alguna vez?**



El 97 % de los encuestados manifiesta que no suele consumir mantequilla de maní solamente el 3 % de los encuestados manifestó que si consume o ha consumido mantequilla de maní en alguna ocasión.

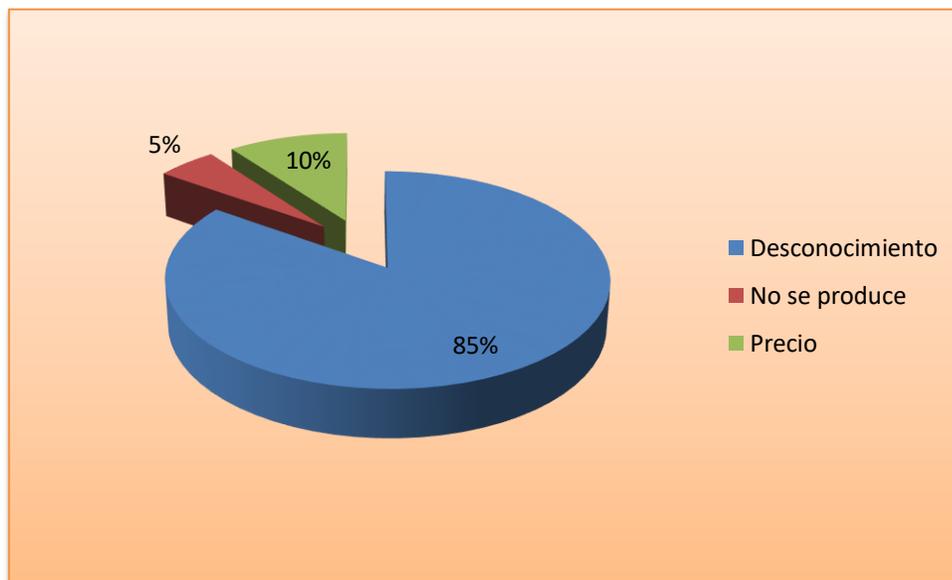
**Cuadro 6**

**¿Cuál es la razón por la cual no ha probado o consumido mantequilla de maní?**

<b>RAZÓN DE CONSUMO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
precio de los productos importados	14	10%
no se produce a nivel local	7	5%
desconocimiento	117	85%
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>100%</b>

**Grafico 6**

**Razón por la cual no ha probado o consumido mantequilla de maní**



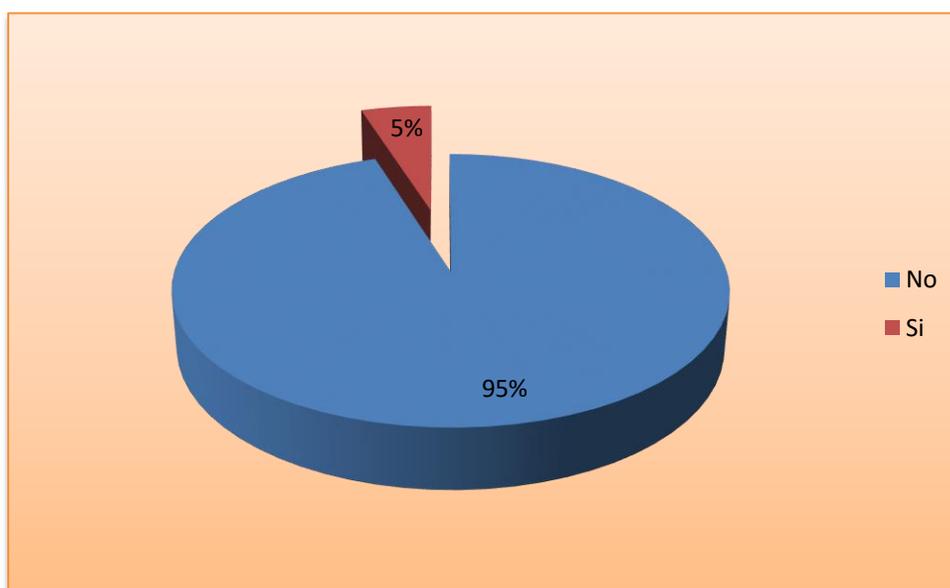
De acuerdo a los resultados se puede apreciar que un 85 % de los encuestados no consume mantequilla de maní debido a que no está familiarizado con el producto es decir no lo conoce, por otro lado un 10 % no consume debido a que el precio de los productos importados en supermercados tienen un precio muy elevado, por ultimo un 5 % manifiesta que no consume debido a la falta de elaboración de este producto nivel local

**Cuadro: 7**

**¿Estaría dispuesto a comprar y consumir mantequilla de maní si se produjera a nivel local?**

<b>INTENSIÓN DE COMPRA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	7	5 %
<b>No</b>	135	95 %
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100 %</b>

**Gráfico: 7**  
**Intención de compra**



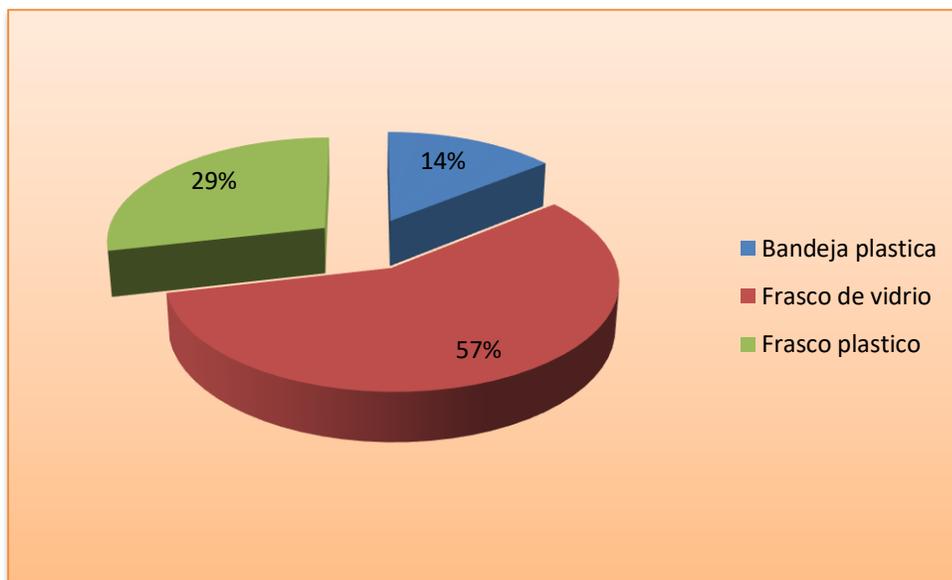
Los resultados muestran que el 5 % de los encuestados estarían dispuestos a comprar el producto por lo cual este porcentaje representa la demanda potencial para el producto conformado por 2.718 personas que estarían dispuestas a comprar mantequilla de maní.

**Cuadro: 8**

**¿Qué tipo de envase sería de su preferencia para la compra de mantequilla de maní?**

<b>TIPO DE ENVASE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Frasco plástico</b>	2	29
<b>Frasco de vidrio</b>	4	57
<b>Bandeja plástico</b>	1	14
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Gráfico: 8**  
**Tipo de envase**



De acuerdo con los resultados el 57% de los encuestados prefiere el frasco de vidrio como envase para la mantequilla de maní posiblemente debido a la conveniencia de guardar el envase para otros usos así como la conciencia ecológica por parte de la población que busca envases que no contaminen el medio ambiente como los envases de vidrio.

## **3.2. PLAN DE MARKETING**

Hoy día para las empresas o negocios es indispensable realizar un plan de marketing; por tanto, en este emprendimiento se analizara todos los factores que detallamos a continuación.

### **3.2.1. Análisis de la competencia**

En la investigación realizada por el equipo de trabajo se pudo constatar que no existe en el medio un competidor directo; es decir, una empresa que elabore o produzca mantequilla de maní; no obstante, sí se pudo identificar competidores indirectos como empresas que ofrecen productos diferentes al nuestro pero que sin embargo están dentro de la categoría de productos untables como ser: las mermeladas y/o jaleas de frutas mismos que representan a la competencia principal que tendrá la empresa. Estos productos se encuentran en varios puntos de venta desde supermercados hasta en tiendas de barrio por lo cual tienen una gran presencia en el mercado además están disponibles en muchas variedades, marcas y precios, no obstante desde el punto de vista nutricional estos productos contienen una elevada cantidad de azúcar y no contienen cantidades importantes de proteína u otros nutrientes.

- **Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia directa**

Como no se cuenta con una empresa que ofrezca el mismo producto en este caso mantequilla de maní; por lo cual, no se puede realizar un análisis de las fortalezas y debilidades del competidor o competidores directos.

- **Análisis de fortalezas y debilidades de la competencia indirecta**

Como se había mencionado anteriormente la competencia indirecta está constituida por aquellos productos diferentes al nuestro pero que entran en la categoría de untables en este caso hacemos referencia a las mermeladas o jaleas de frutas las cuales tienen como fortaleza principal su gran variedad de sabores y marcas así mismo otra fortaleza que tienen estos productos es su precio el cual generalmente es bajo tratándose de un artículo necesario para el desayuno las fortalezas así como las debilidades de la competencia directa se muestran a continuación :

- ✓ Buen sistema de distribución ya que no es difícil encontrar estos productos en tiendas o supermercados

- ✓ Es de fácil consumo
- ✓ Empaque distintivo y atractivo
- ✓ Precios relativamente competitivos.
- ✓ Tiene un sabor variado y agradable

**Entre las debilidades podemos mencionar las siguientes.**

- ✓ Presenta en su contenido aditivos y conservantes químicos
- ✓ Es un producto que contiene demasiada azúcar
- ✓ Puede provocar obesidad y diabetes si se consume en exceso
- ✓ No contiene niveles importantes de proteína es decir la gran mayoría de mermeladas casi no contienen proteína.
- ✓ Muchos de estos productos ingresan al país vía contrabando

**3.2.2. Determinación del mercado objetivo**

Para determinar el mercado objetivo se procedió a segmentar el mercado utilizando variables de segmentación geográficas, demográficas y psicográficas esto con el fin de describir el perfil de los clientes potenciales que comprarán y consumirán el producto en cuestión.

- **Geográfica**

Población localizada en el área urbana de la ciudad de Tarija provincia cercado perteneciente al departamento de Tarija la cual asista o sea fanática de los gimnasios más importantes del área o zona mencionada con anterioridad.

- **Demográficas**

Población o sector de la población de ambos sexos con edades comprendidas entre 18 a 40 años de edad

- **Psicográficas**

Grupo o sector de la población que tenga un estilo de vida activo relacionado con la práctica de actividades físicas en centros de acondicionamiento físico como los gimnasios.

### 3.2.3. Mercado objetivo

Población de ambos sexos ubicada en el área urbana de la ciudad de Tarija provincia cercado las cuales requieran de un producto alimenticio de gran valor energético y proteínico que pueda complementar el estilo de vida activo, el interés y el fanatismo que tiene esta población por la práctica actividades físicas en centros de acondicionamiento físico como los gimnasios; por tanto, el mercado meta está conformado por todas aquellas personas que asisten al gimnasio, son fanáticas o simplemente tienen interés por el acondicionamiento físico las cuales producto de ese estilo de vida. Interés y fanatismo necesitan o requieran de un producto alimenticio de gran valor proteico, en este caso el mercado objetivo tiene un tamaño de 54.363 personas las cuales están registradas en redes sociales como seguidores, usuarios y fanáticos de los gimnasios más populares de la ciudad de Tarija.

**Cuadro n: 9**  
**Mercado objetivo o potencial**

<b>Gimnasio</b>	<b>Nº. Seguidores, Usuarios y Fanáticos de gimnasios populares</b>
Premier X3M	26878
Nivel Fitness Club	11019
JB GYM	6281
Go Fit	5218
ProFit	4967
<b>TOTAL</b>	<b>54363</b>

**Fuente:** elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro el tamaño del mercado es de 54.3636 personas por tanto, representa el mercado objetivo y por consiguiente potencial mismo que tiene una conformación heterogenia de personas de ambos sexos las cuales son miembros, usuarios, seguidores, fanáticos o personas con interés en la práctica de actividades físicas de gimnasio en esta clase de establecimientos los cuales vienen a ser los más populares y concurridos de la ciudad de Tarija.

### 3.2.4. Análisis de la demanda

La demanda potencial para el producto es de 2.718 personas que estarían dispuestos a comprar el producto esta cantidad surge de los resultados de la encuesta en donde se determinó que el 5 % de

los encuestados estaría dispuesto a comprar al menos un frasco de medio kilo de mantequilla de maní al mes tomando en cuenta que la que la cantidad total de la población es de 54.363 este 5% representa 2.718 personas que consumirían un al menos un frasco de medio kilo de mantequilla de maní al mes lo que nos da una cantidad mensual de 1.359 kilos de mantequilla de maní por producir de forma anual el consumo por persona sería de 6 kilos haciendo una cantidad anual 16.308 kilos de mantequilla que se debería producir para cubrir la demanda. Por otro lado el crecimiento de la demanda será del 2.6 % anual esto en función de la tasa anual de crecimiento poblacional a nivel de provincial urbano.

### Cuadro n: 10

#### Demanda potencial de mantequilla de maní en kg

(En kilos)

<b>DEMANDA MENSUAL DE MANTEQUILLA DE MANÍ</b>				
<b>Año</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumo mensual. Kg</b>	<b>Demanda mensual. Kg</b>	<b>frascos de a.5 kg necesarios</b>
<b>2018</b>	2718	0,5	<b>1359</b>	<b>2718</b>
<b>2019</b>	2789	0,5	<b>1395</b>	<b>2789</b>
<b>2020</b>	2862	0,5	<b>1431</b>	<b>2862</b>
<b>2021</b>	2936	0,5	<b>1468</b>	<b>2936</b>
<b>2022</b>	3012	0,5	<b>1506</b>	<b>3012</b>

<b>DEMANDA ANUAL DE MANTEQUILLA DE MANÍ</b>				
<b>Año</b>	<b>Demanda potencial</b>	<b>Consumo anual. Kg</b>	<b>Demanda anual kg</b>	<b>Frascos de 0.5 kg necesarios</b>
<b>2018</b>	2718	6	<b>16308</b>	<b>32616</b>
<b>2019</b>	2789	6	<b>16734</b>	<b>33468</b>
<b>2020</b>	2862	6	<b>17172</b>	<b>34344</b>
<b>2021</b>	2936	6	<b>17616</b>	<b>35232</b>
<b>2022</b>	3012	6	<b>18072</b>	<b>36144</b>

**Fuente:** elaboración propia

#### 3.2.5. Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing que se utilizarán fueron diseñadas pensando en lugar que ocupará el producto en la mente de los consumidores, así como el segmento al que se

atenderá además se propusieron estrategias pensando en el crecimiento y expansión de la empresa a futuro.

### **3.2.5.1. Estrategia de segmentación**

La estrategia de segmentación concentrada consistirá en satisfacer las necesidades de un segmento de mercado mediante la adaptación del producto en función de las necesidades y requerimientos de los clientes de ese segmento en este caso se producirá mantequilla de maní de alto valor proteínico y energético libre de aditivos y conservantes perjudiciales para la salud humana con lo cual se podrá proporcionar un producto saludable y nutritivo especialmente adaptado a las necesidades y requerimientos nutricionales del segmento de mercado que se piensa atender.

### **3.2.5.2. Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento se basará en los atributos y beneficios nutricionales del producto haciendo énfasis en su alto valor proteínico y energético por lo cual, el producto será posicionado como una importante fuente proteínica y energética de origen vegetal la cual contribuye de manera importante al desarrollo muscular. Esta estrategia de posicionamiento fue diseñada en base a las ventajas competitivas del producto entre las que se encuentran las siguientes:

- Contiene gran cantidad de proteína entre 22 y 30 % que necesita el cuerpo.
- No contiene aditivos ni conservantes
- Producto hecho enteramente de maní
- No contiene azúcar

La estrategia de posicionamiento fue diseñada pensando en la ventaja competitiva más importante del producto esta viene a ser la gran cantidad de proteína que posee por lo cual la estrategia está basada principalmente en este atributo nutricional cuya declaración de posicionamiento será la siguiente: **“Para las personas activas que le gusta ir al gimnasio y buscan una fuente proteínica de origen vegetal NUT PRO , es una mantequilla de maní que contiene gran cantidad de proteína vegetal para el desarrollo y fortalecimiento muscular”**

### **3.2.5.3. Marketing mix**

En cuanto a la mezcla de marketing todas las actividades o acciones deberán apoyar a la estrategia de posicionamiento la cual se basa en los atributos nutricionales más del producto entre ellos el alto valor proteínico, las grasas y aceites esenciales que contiene

- **Producto**

El producto que se ofrecerá a la población interesada será mantequilla de maní de gran valor proteínico elaborada en su totalidad a base de maní tostado sin aditivos ni conservantes lo cual permitirá preservar la cantidad y calidad proteínica del producto mismo que estará envasado en frasco de vidrio de 500 gramos o 0.5 kilogramos para una mejor preservación además este producto contara con una etiqueta que proporcionara información relacionada con la marca o nombre del producto como ser “NUT PRO “así como otros aspectos nutricionales del producto como ser el valor energético, valor proteínico, tipo y cantidad de grasas, carbohidratos totales, tamaño de las porciones, etc.

- **Precio**

El precio del producto se fijó en 20 Bs, esto en base al método de coste más margen de utilidad mismo que se estableció en 10 %, dicho calculo consistió en determinar el costo total unitario sobre el que se agregó el margen de utilidad mencionado anteriormente; por otro lado, en caso de experimentar un crecimiento importante en la demanda del producto es posible que el precio del producto disminuye ya que al incrementar el volumen o cantidad de producción el costo total unitario por producto disminuye con lo cual el precio también disminuiría

- **Plaza**

La distribución del producto se la realizará de forma directa a través de una agencia distribuidora que consistirá en un establecimiento o local acondicionado para funcionar como tal en donde el cliente pueda adquirir directamente el producto. Se tiene pensado alquilar un local que este cerca al centro de la ciudad

- **Comunicación**

Dentro de los aspectos de la mezcla de comunicación uno de los más importantes viene a ser la publicidad la cual se realizará principalmente a través de internet y de las redes sociales por lo cual, se llevará a cabo una gestión de redes sociales así como el uso de canales de videos online en donde personas que se dedican al ejercicio físico comenten como el consumo de mantequilla de maní los ayudó a desarrollar masa muscular en combinación con el ejercicio esto con el propósito de implementar una publicidad informativa y persuasiva para que la población interesada pueda conocer el producto y sus beneficios y de esa manera modificar las percepciones del cliente acerca de los atributos del producto. Por otro lado, se repartirán folletos con información sobre el producto y sus beneficios para los deportistas o personas adeptas al ejercicio físico.

#### **3.2.5.4. Estrategias de crecimiento e inversión**

La estrategia de crecimiento estará basada en el desarrollo de nuevos mercados la cual consiste en expandirse hacia otras zonas geográficas con el producto actual; es decir, atender a clientes de zonas geográficas diferentes que tengan las características del segmento que se atenderá a nivel local por lo cual el propósito de esta estrategia es atender el mismo segmento de mercado en diferentes zonas geográficas como otras provincias del departamento así como otros departamentos del país

#### **3.2.6. Presupuesto de marketing**

El presupuesto de marketing se diseñó en base a una serie de requerimientos relacionados con la publicidad, promoción, distribución, así como el esfuerzo físico o mental para comercializar el producto, para ello se elaboró el siguiente cuadro.

**Cuadro n: 11**  
**Presupuesto Anual De Marketing**  
**(En bolivianos)**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>GASTO ANUAL</b>
<b>publicidad online</b>	pago por servicios de publicidad en redes sociales así como la creación de anuncios y videos publicitarios por internet	<b>12.528</b>
<b>promoción de ventas</b>	regalo banda elástica de resistencia para ejercicios previo canje de tapas marcadas	<b>1.910</b>
<b>alquiler del local</b>	pago de alquiler de local para funcionamiento de la agencia de distribución y comercialización de la empresa	<b>29.232</b>
<b>salarios y equipo de trabajo</b>	pago al personal por el esfuerzo físico o mental relacionado con la distribución y comercialización de la mantequilla de maní	<b>69.658</b>
<b>combustible</b>	pago relacionado con el combustible para el vehículo que transportara la mantequilla de maní	<b>1.560</b>
<b>TOTAL</b>		<b>114.888</b>

**Fuente:** elaboración propia

La publicidad online o por internet estará a cargo de la empresa Logical SRL La cual es una agencia de marketing digital y servicios web ubicada en la ciudad de La Paz de la cual se contratará el servicio de redes sociales que consiste en la creación de anuncios pagados en Facebook, diseño y creación de anuncios o publicaciones virales así como el diseño de videos tutoriales, informativos o persuasivos sobre el producto, este servicio corresponde al paquete básico para pymes y empresas nuevas cuyo costo es de 150 dólares mensuales; por otro lado, la promoción de ventas corresponde a la compra de 500 bandas elásticas de resistencia para ejercicio que tiene un costo por unidad de 3,82 Bs esta promoción se realizará como para el lanzamiento del nuevo producto una vez por año. El alquiler de local tiene un costo de 350 dólares mensuales y será utilizado como punto de distribución del producto los demás gastos como salarios y combustible están expresados en cantidades monetarias anuales.

## **4. PLAN DE OPERACIONES**

A través del plan de producción u operaciones, el presente plan describirá las operaciones necesarias para transformar la materia prima (maní) en un producto terminado como es la mantequilla para su posterior comercialización en la ciudad de Tarija; por tanto, para conocer el producto es necesario hacer una descripción del mismo.

### **4.1. Descripción del producto**

La mantequilla de maní es un producto no perecedero, está compuesta de un 100% de maní tostado y molido, una vez que se haya envasado y sellado este producto de consumo debe ser refrigerado a una temperatura de  $-6$  y  $-10^{\circ}\text{C}$  para que el mismo tenga un tiempo de vida útil de 8 meses, una vez que este producto sea abierto este debe consumirse en un tiempo no mayor a 3 meses, el envase en el cual será presentado para la población será de vidrio con una capacidad para almacenar 500 gramos de mantequilla la misma que es rica en antioxidantes como la vitamina E que entre sus beneficios está el frenar los síntomas del envejecimiento, ayuda a reducir el colesterol en la sangre, también se puede destacar los numerosos beneficios para las mujeres que desean embarazarse ya que ayuda a una correcta ovulación aunque existe desventajas para las mujeres que ya están en estado de gestación, ya que el consumo excesivo podría ocasionarle alergia y por ende afectar negativamente al feto, por tanto no se aconseja el consumo excesivo de este producto a las personas el estado de gestación o a aquellas personas que sean intolerantes al maní.

El mercado al cual está dirigido este producto es a las personas que buscan una fuente proteínica de alto valor y que sea de origen vegetal, pero además que las mismas estén en constante desgaste físico, como los jóvenes atletas o personas que asistan a un gimnasio ya que este producto posee una gran cantidad de calorías y grasas que si bien aportan al cuerpo humano por otro lado el consumo excesivo de la mantequilla de maní hace daño a aquellas personas que no hacen este tipo de desgastes físicos. Para este negocio utilizaremos el proceso de producción por lotes.

#### **4.1.1. Generalidades del maní**

El maní es nutritivo y energético. La semilla contiene entre un 40 y un 50% de aceite así como un 20 a 30% de proteína por lo cual además constituye una fuente excelente de vitaminas del grupo B. Se consume tostado, confitado, en forma de tablilla, turrón así como en las comidas como la sopa de maní. El aceite de maní se considera una grasa vegetal de calidad utilizada para cocinar y aderezar ensaladas y en la fabricación de margarina. (ARBAIZA, 1998).

- **Proteínas**

La cantidad mínima de proteínas que el individuo debe consumir para conservar la salud es de 20 a 25g, para cubrir esta necesidad y proporcionar un margen de seguridad, se recomienda una ingestión diaria de proteínas de 45 a 50g. (Muller, 1982). El porcentaje de proteínas presentes en las semillas de maní varía de acuerdo a las variedades de un 24,41 a 26,9%. (Fisher, 1985). El maní contiene de 25 a 35% de proteínas. Las proteínas principales encontradas fueron las globulinas: Araquina y Conaraquina. (Escrura, citado por porras, 1984).

- **Propiedades del maní**

El maní es una fuente natural de proteína, que contiene un 30 % y 50 % de grasas insaturadas las cuales disminuyen el colesterol, por tanto es un alimento muy apreciado que ha sido acogido como alimento diario en muchas culturas. Contiene fitoesteroles favorable para disminuir el colesterol, muy rico en Vitamina E y aporta minerales como Sodio, Potasio, Hierro, Magnesio, Yodo, Cobre y Calcio. Sus sustancias antioxidantes como los tocoferoles y resveratrol tienen importancia en la prevención del cáncer y enfermedades cardiovasculares. También su consumo previene litiasis, diabetes de T2 y ciertos tipos de cáncer. (PROPIEDADES DE MANÍ, 2005). Otro experto señala que el maní como alimento es una excelente fuente de nutrientes y energía, posee entre un 25-28% de proteínas y 50-55% de lípidos. Los ácidos grasos predominantes en el maní tradicional corresponden generalmente a oleico (45-50%) y linoléico (30-35%), lo cual lo hace un producto muy beneficioso desde el punto de vista nutricional. (MARTÍNEZ, 2005).

#### **4.1.2. Mantequilla de maní**

La mantequilla de maní es un alimento preparado moliendo maníes sin cáscara, tostados, al que pueden añadirse sazoadores y estabilizadores no tóxicos que en conjunto no deben exceder del 10%. Su contenido de grasa no debe pasar del 55%. No se incluye colorantes artificiales, aromatizantes, edulcorantes, conservadores químicos, antioxidantes ni vitaminas. Se limita el conjunto de aditivos, incluido el aceite de maní, total o parcialmente Hidrogenado, a no más de un 10%. Solo admite como edulcorantes sacarosa y/o glucosa y restringe su cuantía al equivalente de un 1,5%. (FISHER, 1985).

#### **4.1.3. Almacenamiento y tiempo de vida útil**

La mantequilla de maní no necesita refrigeración, y se puede almacenar sin ningún riesgo a temperatura ambiente de entre -6 a 10°C. (Cubiro, 2007); es decir, que la mantequilla de maní se puede almacenar sin refrigeración, porque contiene menos del 3% de humedad.. La mantequilla de maní sin abrir puede conservarse durante 8 meses. (Crema de cacahuete, 2003). La mantequilla de maní envasada en recipientes de vidrio con cierre hermético pueden tener un tiempo de vida útil una vez abierta de 3 a 5 meses. (FAO, 2001).

#### **4.2. Descripción del Flujograma de proceso de la mantequilla de maní.**

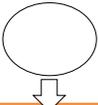
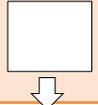
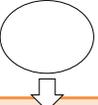
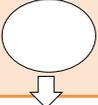
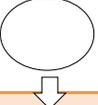
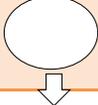
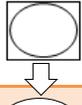
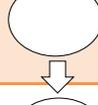
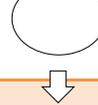
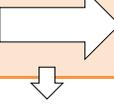
En el proceso de elaboración de mantequilla de maní, la diferencia es que el maní es desgranado, tostado y es molido varias veces hasta formar una masa compacta, a la cual se le añade sal y azúcar si se desea.

- **Recepción de la materia prima.** Esta etapa consiste en seleccionar el maní sano y maduro eliminar todo la basura piedra u otros elementos presente, pesar todos los insumos a utilizar.
- **Tostado.** Para esta etapa se utiliza un tostador rotatorio a una temperatura de 200°C por un tiempo de 15 minutos.
- **Molienda gruesa.** En esta etapa el maní es triturado con el objetivo de reducir el tamaño de las partículas.
- **Molienda fina.** Esta operación se realiza en un molino coloidal, la mezcla se realiza hasta obtener una textura unttable y homogénea.

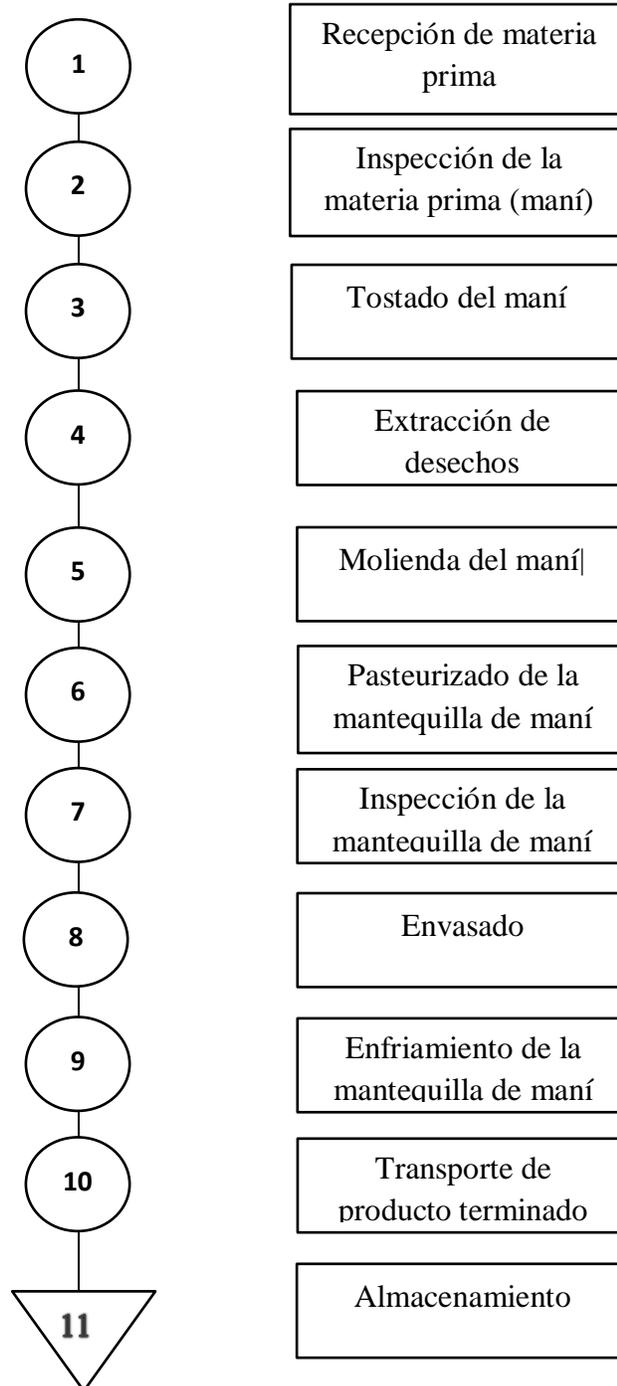
- **Pasteurizado.** Se le aplica tratamiento de pasteurización a 95°C por 3 - 5 minutos a partir de que el agua empieza hervir.
- **Envasado.** Se envasa en recipientes de vidrios o metálicos cerrado herméticamente
- **Enfriamiento.** Se enfrían los envases hasta temperatura ambiente se colocan en otro recipiente con agua tibia y luego se va agregando agua más fría hasta que lo envases alcancen temperatura ambiente.
- **Almacenamiento.** Se almacena en refrigeración para una mejor conservación.

#### **4.3. Proceso de producción**

**Cuadro n: 12**  
**Gráfica del proceso de fabricación de**  
**Mantequilla de maní (1 kg)**

LOGO	NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DEL DOCUMENTO			
	NUT-PRO				
<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO: DIAGRAMA DE FLUJO O PROCESOS DE LA PRODUCCIÓN DE MANTEQUILLA DE MANÍ</b>					
Nº	FLUJOGRAMA	DESCRIPCIÓN	TIEMPO (MINUTOS)	RESPONDE PROCEDIMIENTO	ÁREA O SUB ÁREA
1		Recepción de materia prima	2 min.	Encargado De Operaciones	Producción
2		Inspección de la materia prima (maní)	2 min.	Encargado De Operaciones	Producción
3		Tostado del maní	15 min.	Operarios	Producción
4		Extracción de desechos	4 min.	Operarios	Producción
5		Molienda del maní	5 min.	Operarios	Producción
6		Pasteurizado de la mantequilla de maní	3 min.	Operarios	Producción
7		Inspección de la mantequilla de maní	1 min.	Operarios	Producción
8		Envasado	1 min.	Operarios	Producción
9		Enfriamiento de la mantequilla de maní	10 min	Operarios	Producción
10		Transporte de producto terminado	1 min.	Operarios	Producción
11		Almacenamiento	1 min.	Encargado De Operaciones	Producción

## Flujograma de procesos



#### 4.4. Capacidad

La capacidad de la empresa procesadora de mantequilla de maní, está en función de la actividad del proceso de producción más lenta, ya que es esta en la que existirá más demora al momento de producir un lote de mantequilla de maní, por tanto la actividad más demorosa en el proceso de producción es el horneado del maní, para realizar este proceso se necesita de una máquina que es el horno de tipo industrial el cual tiene una capacidad de máxima de 5 kilogramos.

Para determinar la capacidad se realizará a través de la regla de 3 simplex:

15 min.       $\longrightarrow$       5 kg de maní tostado

60 min.       $\longrightarrow$       X

$$\frac{60\text{min.} * 5\text{kg}}{15\text{min.}} = 20 \text{ kg /hora}$$

La capacidad de producción es de **20 kg por hora.**

Capacidad al semana (5.5 días)= 44hrs/semana\*20kg /hr = **880 kg/semana**

Capacidad mes = 176hrs\*20kg /hrs = **3520 kg/mes**

Capacidad año = 2112hrs\* 20g /hrs = **42240 kg año**

#### 4.5. Localización

Para que una empresa pueda comercializar sus productos y que los mismos tengan éxito, es importante que se elija una buena zona geográfica para lo cual se debe analizar una serie de factores como la competencia que tendrá nuestra empresa, la materia prima, los clientes y otros. Por otro lado, en la ciudad de Tarija no existe una empresa o negocio que produzca mantequilla de maní lo que nos hace únicos en el mercado, existe importación ocasional de este producto en el mercado, mismo que tiene un precio muy alto debido a su importación de Estados Unidos el principal país donde se produce y comercializa este producto, por

ende nuestro punto de comercialización estará en la zona céntrica de la ciudad de Tarija para que de esta manera nuestros costos de transporte sean mínimos y podamos estar más cerca de nuestros clientes.

#### 4.6. Plan de operaciones

La cantidad de mantequilla de maní que se producirá anualmente esta expresada principalmente en unidades de 0.5 kg, esto considerando la demanda estimada del producto para el primer año así como la capacidad efectiva que se tiene disponible de acuerdo al proceso de producción y la maquinaria, así mismo también se expresa la cantidad a producir en kilos y la capacidad utilizable como se demuestra en el siguiente cuadro

**Cuadro: 13**  
**Plan de producción**  
**(En kilos)**

<b>CANTIDAD EN KILOS POR PRODUCIR Y CAPACIDAD UTILIZABLE</b>		
<b>Demanda anual kg</b>	<b>Capacidad instalada</b>	<b>Capacidad utilizable %</b>
<b>16308</b>	42240	<b>39</b>
<b>16734</b>	42240	<b>40</b>
<b>17172</b>	42240	<b>41</b>
<b>17616</b>	42240	<b>42</b>
<b>18072</b>	42240	<b>43</b>

<b>UNIDADES DE 0,5 KG POR PRODUCIR Y CAPACIDAD UTILIZABLE</b>			
<b>año</b>	<b>demanda anual unidades 0,5 kg</b>	<b>capacidad efectiva 0,5 kg</b>	<b>capacidad utilizable %</b>
1	32616	84480	39
2	33468	84480	40
3	34344	84480	41
4	35232	84480	42
5	36144	84480	43

**Fuente:** Elaboración propia

## **5. ORGANIZACIÓN Y FUERZA DE TRABAJO**

Una parte importante en una empresa para que esta pueda tener éxitos es la fuerza de trabajo, debido a que el talento humano es el que pone el hombro para que los planes y objetivos de las empresas se cumplan, otro factor importante es el aspecto legal de una empresa para que esta pueda funcionar formalmente, para ello es fundamental conocer los aspectos legales de la empresa.

### **5.1. Aspectos legales de la empresa**

Constituir una empresa en este país es un proceso complejo en el cual las personas que quieran tener una deben dedicarle tiempo y dinero, por tal motivo en el presente trabajo detallaremos los pasos que se deben seguir para la constitución de una empresa.

#### **5.1.1. Forma jurídica de la empresa**

De acuerdo a la actividad que se va realizar con este emprendimiento de negocio, El presente trabajo de investigación de acuerdo al decreto de ley 14379 del código de comercio, estará constituida como una “sociedad de responsabilidad limitada”, en el que el capital estará conformada por el aporte de los socios, uno de los factores que tomamos en cuenta entre los socios al momento de determinar qué tipo de empresa será la que funcionará con nuestro negocio, es que al ser dos socios, según el código de comercio, estos responden hasta el monto total de sus aportes que hizo al momento de crear una S.R.L, es por el cual que en nuestro medio es una de las formas jurídicas más comunes. Otra de las razones por la cual se adoptó de formar una S.R.L. es que en nuestro país las empresas grande, es decir una gran empresa, prefiere trabajar con sociedades y no así con empresas unipersonales.

#### **5.1.2. Tramites de Constitución**

Para que una empresa de tipo S.R.L esté legalmente constituida se debe seguir y cumplir con una serie de requisitos para ello se recomienda seguir los siguientes pasos que no son necesariamente correlativos:

### **5.1.2.1. FUNDEMPRESA**

Para que la empresa este legalmente en funcionamiento se deba inscribir en la fundación sin fines de lucro FUNDEMPRESA con el propósito de obtener la matrícula de comercio para adquirir la calidad de comerciante con reconocimiento legal del estado plurinacional de Bolivia para que esta pueda desarrollar con normalidad todas sus actividades empresariales, para lo cual en dicha fundación se debe seguir también una serie de pasos que detallaremos a continuación.

Al comenzar este proceso se verifica la disponibilidad del nombre que utilizará la empresa mediante el trámite de control llamado homonimia, el cual es un mecanismo del cliente para poder conocer la aceptación o no del nombre que tendrá dicha empresa, ya que en este sistema se encuentran registradas una infinidad de empresas las cuales podrían tener el mismo nombre de la que se quiere registrar y por este motivo se rechazaría el nombre y tendría que cambiar dicho nombre en consenso con los socios. Una vez verificado el nombre y no haya sido rechazado se procede el siguiente paso que es llenar el formulario N°00103/03 de solicitud de control de homonimia, debidamente llenado y firmado por cliente el cual tiene un costo dependiendo del tipo de empresas, en nuestro caso como es una empresa de sociedad limitada s.r.l, el costo asciende a 136.501<sup>00</sup> bs. Una vez llenado y pagado el formulario, es necesario efectuar la inscripción de la empresa en el registro de comercio de acuerdo al tipo de societario que tendrá la empresa en nuestro caso una Sociedad de Responsabilidad Limitada, para lo cual hay que presentar el formulario de la declaración jurada n° 0020 de solicitud de matrícula de comercio llenada y firmada por el propietario o el representante legal de la empresa. El siguiente paso es presentar el balance de apertura firmada por el propietario o representante legal de la empresa y el profesional que interviene acompañando la solvencia profesional original del mismo otorgado por el colegio de contadores o auditores. El siguiente paso es la publicación del testimonio de la

### **5.1.2.2.SIN**

**SIN, Servicio Nacional de Impuestos Nacionales**, es el encargado de inscribir al padrón nacional de contribuyentes para que la persona natural o jurídica obtenga el NIT (número de identificación tributaria) Para ello se requiere contar con los siguientes requisitos indispensables: escritura de constitución de la sociedad, ley, decreto, resolución o contrato,

según corresponda la fuente de mandato del representante legal y documento de identidad, también es necesario presentar las facturas o pre facturas de consumo de energía eléctrica que acredite el número de medidor del domicilio actual del representante legal, domicilio fiscal donde desarrolla su actividad económica

### **REQUISITOS PARA LA INSCRIPCION AL NIT**

- ✓ Testimonio de constitución de sociedad / personería jurídica/acta de asamblea debidamente notariado.
- ✓ Poder notariado que establezca las facultades del representante legal de la entidad.
- ✓ Documento de identidad vigente del representante legal
- ✓ Factura o aviso de cobranza de consumo de energía eléctrica del domicilio habitual del Representante Legal cuya fecha de emisión no tenga una antigüedad mayor a 60 días calendario a la fecha de inscripción.
- ✓ Factura o aviso de cobranza de consumo de energía eléctrica del domicilio fiscal cuya fecha de emisión no tenga una antigüedad mayor a 60 días calendario a la fecha de inscripción
- ✓ Croquis del domicilio fiscal y domicilio habitual del representante legal
- ✓ Llenar el formulario MASI 001 para obtener el tramite

### **5.1.2.3. CAJA DE SALUD**

Es la encargada de afiliar al empleador y al trabajador a la caja nacional de salud con el propósito de que su personal acuda a la misma en caso de enfermedades o accidentes comunal acuda a la misma en caso de enfermedades o accidentes comunes que no necesariamente son producto de la actividad laboral que están cumpliendo. Entre los requisitos que exige esta entidad pública se encuentran los siguientes:

- Form. AVC-01 (Vacío)
- Form. AVC-02 (Vacío)
- Form. RCI-1A (Vacío)
- Solicitud dirigida al JEFE DEPTO. NAL. AFILIACIÓN.
- Fotocopia C.I. del responsable o Representantes Legal.

- Fotocopia NIT.
- Balance de Apertura aprobado y firmado por el SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTOS INTERNOS (fotocopia).
- Planilla de haberes original y tres copias (sellado y firmado).
- Nómina del personal con fecha de nacimiento.
- Croquis de ubicación de la Empresa.
- Examen Pre - Ocupacional (100.- Bs. por trabajador)

Los documentos o requisitos que se debe presentar para que un trabajador pueda gozar de estos beneficios están los siguientes:

- Formulario Avc-04 "Sellado y firmado por la empresa".
- Formulario Avc-05 (no llenar).
- Fotocopia cédula de identidad del trabajador.
- Certificado de nacimiento (original y computarizado) o libreta de servicio militar
- Última Papeleta de pago o planilla de sueldos sellado por cotizaciones

#### **5.1.2.4.AFP'S (Administradora de Fondos de Pensiones )**

**Administradora de Fondos de Pensiones** es al que registra en el seguro Social Obligatorio a largo plazo

#### **Requisitos**

1. Fotocopia simple del NIT (Número de Identificación Tributaria).
2. Fotocopia simple Documento de Identidad del Representante Legal.
3. Fotocopia del Testimonio de Poder del Representante Legal (si corresponde).

#### **Registro de personas**

El registro es la concreción de la afiliación, la misma que se da una vez que el afiliado procede al llenado y firma del Formulario de Registro y se obtiene un Número Único Asignado (NUA) por parte de la AFP. Todas las personas con relación de dependencia laboral deben registrarse de manera obligatoria a una de las AFP, subsistiendo su derecho a

cambiar posteriormente de manera voluntaria de AFP, de acuerdo al reglamento. Todo Empleador tiene la obligación de registrar a sus dependientes.

### **Llenado del Formulario de Registro**

1. Consigne Firma del Afiliado.
2. Los datos estén correctamente llenados.
3. No existan vicios de Nulidad. Ni contenga errores o tachaduras

### **Requisitos**

1. Fotocopia del documento de identidad que acredite la identidad del Afiliado que contenga los datos y firma del representante de la AFP.
2. Al momento del Registro, es obligación de la AFP, llenar y firmar de manera conjunta con el Afiliado el Formulario de Declaración de Derechohabientes.

Este trámite para las personas no tiene costo alguno, el cual tendrá un proceso de hasta 20 días hábiles luego de ser asignado el numero único asignado (NUA)

#### **5.1.2.5. MINISTERIO DE TRABAJO**

Es el encargado de registrar como empleador ante el MTEPS y obtener el certificado de inscripción en el registro para que esté autorizado a utilizar el libro de asistencia y/o sistema alternativo del control de personal.

### **Requisitos:**

1. Formulario Registro Obligatorio de Empleadores (ROE) llenado (3 Copias).
2. Depósito de 80 Bs a la cuenta número:
  - 501-5034475-3-17 del Banco de Crédito de Bolivia normas legales vigentes en el país.
  - El Empleador y/o Empresa inscritos en el mencionado registro, deberá presentar obligatoriamente el trámite de Visado de Planillas Trimestrales de Sueldos y Salarios.

### **5.1.3. Marco de referencia para el funcionamiento de la empresa**

#### **5.1.3.1. Planeamiento estratégico**

Es el punto de partida del proceso de planificación de la organización o empresa. En el planeamiento estratégico se identifican las orientaciones fundamentales que guiarán en el mediano y largo plazo el funcionamiento de una institución empresarial.

#### **5.1.3.2. Misión**

Proporcionar una alternativa nutricional saludable que se constituya en una importante fuente proteínica de origen vegetal la cual pueda contribuir para el desarrollo y fortalecimiento muscular de las personas que así lo requieran.

#### **5.1.3.3. Visión**

Llegar a ser la empresa líder en el campo de la elaboración de productos derivados de maní de alto contenido proteínico y energético

#### **5.1.3.4. Objetivo general de la empresa**

Elaborar y proporcionar un producto alimenticio de alto valor energético y proteínico de origen vegetal que nos permita lograr un liderazgo o posición competitiva elevada en el mercado de los productos derivados de maní en un periodo de cinco años.

#### **5.1.3.5. Objetivos específicos**

- Desarrollar una imagen y marca de empresa con la cual los clientes se identifiquen de manera que se pueda alcanzar la aceptación y preferencia del mercado en un periodo no mayor a un año
- Resaltar las características nutricionales del producto además de sus beneficios a través de campañas publicitarias en redes sociales de manera que se estimule la compra y consumo frecuente de mantequilla de maní en un periodo no mayor a un año.
- Asegurar la calidad e inocuidad alimentaria del producto mediante controles y análisis de laboratorios públicos y privados que permitan obtener certificaciones que avalen la calidad y seguridad alimentaria del producto en un periodo no mayor a un año.

#### 5.1.4. Organización y recursos humanos

Este apartado busca definir la estructura organizacional de la empresa en función de la actividad y así como los puestos y las funciones que requerirá la empresa y que desarrollaran los ocupantes. Por lo tanto, se busca agrupar las funciones que requiere la organización para lo cual se determinara los puestos y personal necesario para el desarrollo y cumplimiento de las actividades empresariales

##### 5.1.4.1. Requerimiento de personal

Las necesidades y requerimientos de personal se determinaron en función al proceso productivo así como el grado participación directo e indirecto necesario para la elaboración del producto por tanto el personal necesario y requerido para la producción y comercialización de mantequilla de maní es el siguiente:

**Cuadro: 14**  
**Requerimiento de personal**

<b>PUESTO LABORAL</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente	1
Contador	1
Encargado De Operaciones	1
Operarios	3
Auxiliar De Ventas	2
Chofer Distribuidor	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar en total se requiere 9 personas para ocupar los puestos laborales relacionados con la producción y comercialización de mantequilla de maní siendo el puesto de operario el más requerido debido al proceso de producción que sigue la elaboración de mantequilla de maní en donde se hace necesario la utilización de maquinaria de diversa índole.

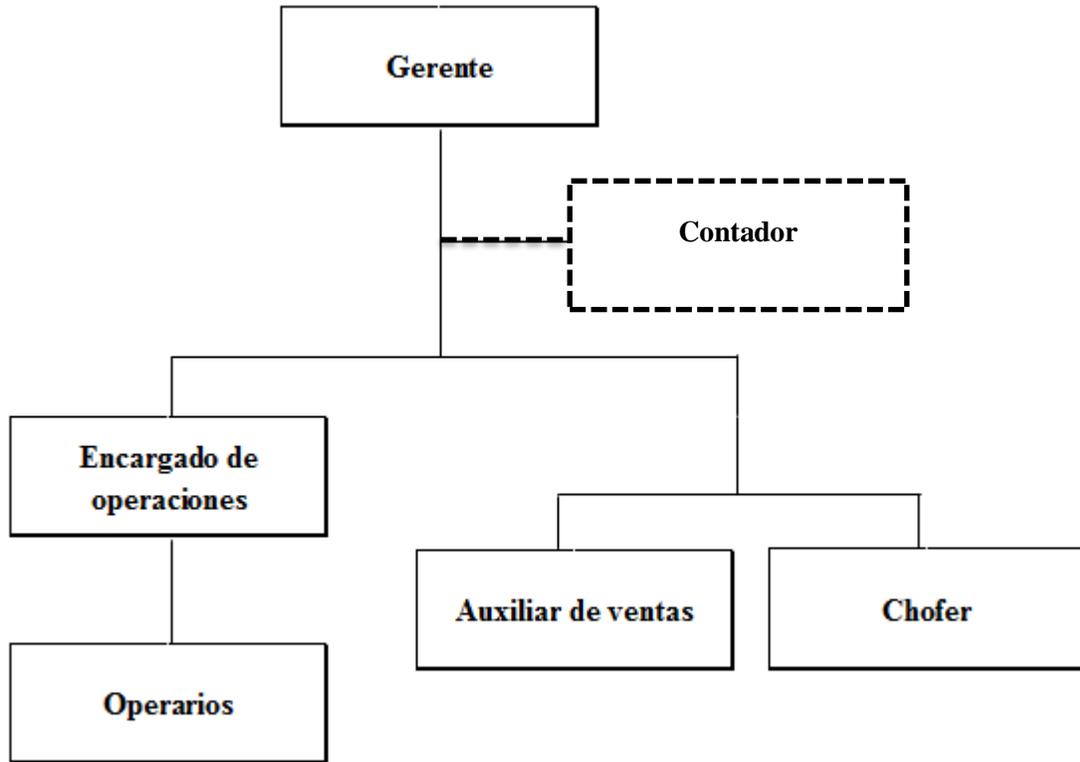
**Cuadro: 15**  
**Sueldo y salario al personal**

<b>Puesto laboral</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Monto Bs</b>	<b>Total</b>	<b>AFP</b>	<b>Descuento</b>	<b>Total Descuento</b>	<b>Total anual</b>
<b>Gerente</b>	1	4000	4000	0,1271	508	3492	41899
<b>Asistente administrativo</b>	1	3200	3200	0,1271	407	2793	33519
<b>Encargado de operaciones</b>	1	3000	3000	0,1271	381	2619	31424
<b>Operarios</b>	3	2250	6750	0,1271	858	5892	70705
<b>Auxiliar de ventas</b>	2	2250	4500	0,1271	572	3928	47137
<b>Chofer distribuidor</b>	1	2150	2150	0,1271	273	1877	22521
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>16850</b>	<b>23600</b>	0,1271	3000	20600	<b>247205</b>

#### **5.1.5. Estructura organizacional**

La estructura de la organización corresponde a una estructura basada en funciones las cuales se agrupan e identifican de acuerdo a una clasificación funcional como finanzas, recursos humanos, producción, mercadeo etc. de manera que permite diferenciar las áreas funcionales de trabajo. Por otro lado cada área funcional de trabajo cuenta con un superior con autoridad funcional de acuerdo a su conocimiento en su área de especialidad de tal manera que cada subordinado se reporta a su superior de área especializado. (Grafico: 9)

**Gráfico: 9**  
**Organigrama propuesto**



**Fuente:** Elaboración propia

### 5.1.6. Manual de funciones

Este manual especifica la posición o cargo a ocupar así como las actividades que se desarrollan en cada cargo o puesto de trabajo.

#### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto</b>	<b>Gerente</b>
<b>Nivel del puesto</b>	<b>Nivel 1</b>
<b>Área</b>	<b>Ejecutiva</b>
<b>Dependencia</b>	Representantes e inversionistas externos
<b>Supervisa</b>	Contador Encargado de operaciones Auxiliar de ventas Chofer
<b>Coordina con</b>	Representantes e inversionistas externos

#### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

##### Objetivo del puesto

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar de manera efectiva y eficiente los recursos organizacionales de manera que todas las áreas funcionales a su cargo contribuyan al logro de los objetivos de la empresa para lo cual deberá diseñar e implementar estrategias empresariales económicas y productivas basadas en información proporcionada por las diversas áreas que conforman la empresa de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos empresariales de forma efectiva y eficiente.

##### Responsabilidades del puesto

- Implementar, desarrollar y supervisar las actividades organizacionales con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en base a indicadores y actividades establecidas en planes organizacionales o empresariales.
- Responder por el cumplimiento de los objetivos organizacionales

- Responder por los resultados alcanzados por la organización
- Desempeñar sus funciones con eficacia, eficiencia, economía y transparencia
- Responsable por la regulación y control de los procedimientos técnicos, administrativos y financieros desarrollados en la empresa.

### **Principales funciones del puesto**

- Dirigir y supervisar el cumplimiento y desarrollo normal de las actividades laborales de las áreas funcionales de la empresa.
- Diseñar e implementar estrategias y políticas en función de los resultados generados por cada área funcional de la empresa.
- Diseñar e implementar nuevas estrategias que permitan cumplir las metas organizacionales y mejorar el rendimiento de todas las áreas empresariales
- Gestionar la obtención de recursos financieros provenientes de fuentes externas como los bancos de crédito u cooperativas.
- Gestionar el establecimiento de relaciones y alianzas comerciales con empresas proveedoras
- Evaluar el desempeño del personal que trabaja en cada área funcional de la empresa

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

### **Formación**

- Licenciado en Administración de Empresas
- Diplomado o especialidad en gestión de empresas alimenticias
- Diplomado o cursos realizados en agro negocios o agroindustrias

### **Conocimientos**

- En gestión de empresas alimenticias, agroalimentarias o agro negocios
- Legislación empresarial agroindustrial

- Dirección estratégica empresarial
- Manejo de procesadores de texto y hojas electrónicas

### **Experiencia**

- Experiencia profesional mínima de dos años
- Experiencia en administración de empresas agroindustriales
- Experiencia en administración de empresas alimenticias

### **Competencias**

- Liderazgo
- Proactividad
- Trabajo en equipo
- Capacidad de comunicación
- Capacidad de negociación
- Capacidad de planificación y organización
- Dinamismo

## **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Denominación del puesto</b>	<b>Contador general</b>
<b>Nivel del puesto</b>	<b>Nivel 2</b>
<b>Área</b>	<b>Administrativa</b>
<b>Dependencia</b>	<b>Gerente</b>
<b>Supervisa a</b>	
<b>Coordina con</b>	Gerente Encargado de operaciones Auxiliar de ventas

## **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

### **Objetivo del puesto**

Brindar servicios de apoyo financiero contable a la organización de forma que se administre de forma adecuada los recursos financieros de la empresa en cuanto al adecuado registro y elaboración de los estados financieros contables de la organización

### **Responsabilidades del puesto**

- Responsable del adecuado registro de las operaciones contables
- Responsable de la adecuada documentación de las operaciones a su cargo
- Desempeñar sus funciones con eficacia, eficiencia, economía y transparencia
- Mantener reserva y discreción sobre asuntos relacionados con información financiera y contable que pueda ir en desmedro de la organización

#### **Principales funciones del puesto**

- Registrar todo el movimiento de las operaciones contables ejecutadas en la empresa
- Documentar de manera pertinente y competente todo comprobante de ingresos y egresos generados por la actividad de la organización.
- Elaboración de presupuestos para la compra de insumos y pagos de servicios varios
- Mantener actualizados los libros contables
- Generar y proporcionar información contable a la gerencia que permita la toma de decisiones a nivel ejecutivo.

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

#### **Formación**

- Tecnicatura superior en contaduría general
- Estudios o cursos relacionados con la elaboración de estados financieros

#### **Conocimientos**

- Manejo de programas y paquetes computacionales contables
- Manejo de procesadores de texto y hoja electrónica
- Elaboración y análisis de estados financieros
- Elaboración y análisis de presupuestos

#### **Experiencia**

- Experiencia mínima de dos años en el cargo

- Experiencia en manejo de paquetes contables
- Experiencia en elaboración y análisis de estados financieros

#### Competencias

- Liderazgo
- Proactividad
- Trabajo en equipo
- Capacidad de planificación y organización
- Pensamiento analítico
- Responsabilidad
- Capacidad para resolver problemas relacionados con su área de trabajo
- Capacidad para trabajar bajo presión

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto</b>	<b>Encargado de operaciones</b>
<b>Nivel del puesto</b>	<b>3</b>
<b>Área</b>	<b>Táctica</b>
<b>Dependencia</b>	<b>Gerente</b>
<b>Supervisa a</b>	<b>Operarios</b>
<b>Coordina con</b>	Gerente Contador Auxiliar de ventas Chofer

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

#### Objetivo del puesto

Supervisar el desarrollo normal de las actividades relacionadas al proceso productivo así como el estricto cumplimiento de sus etapas por parte de los operarios

#### Responsabilidades del puesto

- Responsable del control del proceso productivo
- Hacer cumplir las actividades y labores de los trabajadores a su cargo
- Velar por la seguridad de los equipos y personal a su cargo
- Hacer cumplir la normativa relacionada con la seguridad e higiene industrial

### **Principales funciones del puesto**

- Vigilar el estricto cumplimiento del proceso productivo
- Supervisar al personal del área productiva en el cumplimiento de sus tareas correspondientes al proceso de producción
- Determinar los requerimientos y necesidades de materiales y materia prima directa de forma periódica.
- Realizar el control y la gestión de inventarios
- Gestionar las compras de materiales y materia prima directa en función de las necesidades o requerimientos del proceso de producción
- Elaborar el plan de producción anual

### **Formación**

- Ingeniería industrial
- Tecnicatura superior industrial

### **Conocimientos**

- Gestión de procesos industriales
- Seguridad e higiene industrial
- Gestión de la calidad
- Gestión y control de inventarios
- Manejo de procesadores de texto y hoja electrónica

### **Experiencia**

- Experiencia mínima de dos años en cargos similares
- Experiencia en industrias y procesos alimenticios
- Experiencia en manejo y gestión de materiales o materia prima

### **Competencias**

- Trabajo en equipo

- Proactividad
- Detección y solución de problemas industriales
- Pensamiento crítico y analítico
- Capacidad de innovación

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto</b>	<b>Operario</b>
<b>Nivel del puesto</b>	<b>4</b>
<b>Área</b>	<b>Operativa</b>
<b>Dependencia</b>	<b>Encargado de operaciones</b>
<b>Supervisa a</b>	<b>Ninguno</b>
<b>Coordina con</b>	<b>Encargado de operaciones</b>

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### Objetivo del puesto

Cumplir con cada etapa del proceso de producción de manera efectiva y eficiente de manera responsable cuidando la integridad personal del equipo operativo así como el manejo adecuado de los equipos y maquinaria a su cargo

### Responsabilidades del puesto

- Manejo adecuado y responsable de la materia prima
- Cuidado y mantenimiento básico de la maquinaria y equipo
- Cumplimiento de las medidas de higiene y seguridad industrial
- Uso de implementos y ropa de seguridad industrial

### Funciones principales del puesto

- Recibir y procesar la materia prima en función del proceso de producción correspondiente.
- Asegurar la calidad del producto en cada etapa del proceso de producción

- Operar la maquinaria de manera correcta y segura
- Realizar un mantenimiento y limpieza preventiva de los equipos y maquinaria para evitar un mal funcionamiento.
- Identificar y reportar cualquier falla, relacionada con la maquinaria o equipo que requiera la compra de repuestos o reparaciones importantes.

#### **Formación**

- Técnico medio industrial
- Técnico medio en mecánica industrial

#### **Conocimientos**

- Mecánica básica industrial
- Electricidad industrial
- Manejo de equipo y maquinaria industrial

#### **Experiencia**

- Experiencia mínima de un año
- Experiencia de trabajo en industrias alimenticias
- Experiencia en manejo de productos agroindustriales
- Experiencia en procesamiento de productos alimenticios agrícolas

#### **Competencias**

- Capacidad para identificar y resolver problemas
- Mantenimiento básico de equipo industrial
- Responsabilidad
- Proactividad
- Dinamismo
- Trabajo bajo presión

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Denominación del puesto</b>	<b>Auxiliar de ventas</b>
<b>Nivel del puesto</b>	<b>4</b>
<b>Área</b>	<b>Ventas</b>
<b>Dependencia</b>	<b>Gerente</b>
<b>Supervisa a</b>	<b>Ninguno</b>
<b>Coordina con</b>	<b>Chofer distribuidor</b>

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### Objetivo del puesto

Prestar servicios de asistencia en todas las acciones relacionadas con el proceso de comercialización del producto por lo cual es un profesional que brinda servicios de apoyo en distintas áreas como ser la distribución, promoción, atención al cliente, etc.

### Responsabilidades del puesto

- Manejo responsable del producto final
- Gestionar la comercialización del producto de forma responsable
- Verificar el correcto almacenamiento del producto
- Identificar y reportar productos en mal estado o dañados

### Principales funciones del puesto

- Gestionar los pedidos y ventas del producto
- Apoyar en las actividades de distribución del producto
- Ejecutar actividades de apoyo relacionadas con el plan comercial propuesto por mandos superiores.
- Atender dudas o consultas por parte de clientes

### Formación

- Técnico medio o superior en marketing o ventas

### **Conocimientos**

- Atención al cliente
- Tele ventas
- Ventas personales
- Ventas por internet
- Gestión de compras y pedidos

### **Experiencia**

- Experiencia de un año en cargos similares
- Experiencia en atención al cliente
- Experiencia en manejo de productos alimenticios
- Experiencia en promoción y venta de productos alimenticios

### **Competencias**

- Trabajo en equipo
- Responsabilidad laboral
- Ética laboral
- Iniciativa empresarial
- Capacidad para resolver problemas
- Capacidad para trabajar bajo presión

## **IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

<b>Denominación del puesto</b>	<b>Chofer distribuidor</b>
<b>Nivel del puesto</b>	<b>4</b>
<b>Área</b>	<b>Ventas</b>
<b>Dependencia</b>	<b>Gerente</b>
<b>Supervisa a</b>	<b>Ninguno</b>
<b>Coordina con</b>	<b>Auxiliar de ventas</b>

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

### Objetivo del puesto

Trasladar el producto final donde sea requerido de manera segura y con el menor retraso de tiempo posible procurando la seguridad e integridad física personal así como de los bienes o productos a ser trasladados.

### Responsabilidades del puesto

- Responsable de la custodia y traslado responsable de los bienes encomendados
- Responsable por el cuidado y mantenimiento del vehículo encomendado a su cargo
- Responsable por la integridad y destino de los productos que requieran traslado
- Desempeño de funciones con responsabilidad, ética y transparencia

### Principales funciones del puesto

- Atender los requerimiento de traslado por parte de la gerencia
- Mantener un control diario del kilometraje recorrido así como del combustible utilizado.
- Reportar fallas o daños en el vehículo de transporte que ameriten reparaciones importantes.
- Gestionar las compras de combustibles

### Formación

- Bachiller en humanidades
- Chofer profesional categoría M
- Certificado de conducta y antecedentes de transito de la FELCC

### Conocimientos

- Las calles, avenidas y zonas o puntos de la ciudad
- Conocimientos de mecánica básica

**Experiencia**

- Experiencia mínima de dos años

**Competencias**

- Proactividad
- Capacidad de comunicación
- Atención al cliente
- Integridad y responsabilidad

## 6. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se analiza y determina la inversión requerida, las fuentes de financiamiento, el costo financiero, las utilidades para cada periodo así como la evaluación económica y financiera de la propuesta a través de la elaboración de un flujo de caja económico y financiero

### 6.1. Inversiones

La inversión requerida estará dividida en inversión fija con un valor de 54.687 Bs, diferida con un monto de 7.176 Bs así como también por un capital de trabajo de 136.346 Bs haciendo una inversión total de 198.209 Bs detallada de la siguiente manera empezando por la inversión fija y terminada en la determinación del capital de trabajo

**Cuadro: 16**  
**Inversiones muebles y enseres**  
**(En bolivianos)**

<b>Inversión fija Muebles y enseres</b>			
<b>Muebles y enseres</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario Bs</b>	<b>Precio total Bs</b>
<b>Sillas</b>	9	167	1503
<b>Escritorios</b>	3	696	2088
<b>TOTAL</b>			<b>3591</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El total de inversión en muebles y enseres asciende a 3.591 Bs de donde se adquiere 9 sillas de madera a un precio unitario de 167 Bs y 3 escritorios a un precio unitario de 696 Bs.

**Cuadro: 17**  
**Inversión fija maquinaria**  
**(En Bolivianos)**

<b>Inversión fija Maquinaria</b>			
<b>Maquinaria</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario Bs</b>	<b>Precio total Bs</b>
<b>Molino para maní</b>	1	9048	9048
<b>Horno tostador</b>	1	3480	3480
<b>Lavadora por aspersión</b>	1	6960	6960
<b>Balanza electrónica</b>	1	1392	1392
<b>TOTAL</b>			<b>20880</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El total de inversión fija en maquinaria y equipo asciende a un total de 20.880 Bs constituido por la compra de un molino para maní, horno tostador, una peladora/ lavadora por aspersión así como una balanza electrónica.

**Cuadro: 18**  
**Inversión fija instalaciones**  
**(Bolivianos)**

<b>Inversión fija instalaciones</b>			
<b>Instalaciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario Bs</b>	<b>Precio total Bs</b>
Acondicionamiento local para funcionamiento	500 m2	20,88	10440
<b>TOTAL</b>			<b>10440</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a la inversión requerida para instalación de equipos y adecuación de estructura se tiene un monto de 10.440 Bs para un espacio de 500 m2.

**Cuadro: 19**  
**Inversión fija equipo de computación**  
**(Bolivianos)**

<b>Inversión fija equipo de computación</b>			
<b>Equipo de computación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario Bs</b>	<b>Precio total Bs</b>
Computadora Dell	3	4872	14616
Impresora Epson sistema continuo	1	1253	1253
<b>TOTAL</b>			<b>15869</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El total de inversión fija en relación con la compra de equipo de computación asciende a un valor de 15.869 Bs y consiste en la compra de 3 computadoras portátiles marca Dell y una impresora Epson sistema de tinta continua.

**Cuadro: 20**  
**Inversión fija vehículo**  
**(Bolivianos)**

<b>Inversión fija vehículo</b>			
<b>Vehículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario Bs</b>	<b>Precio total Bs</b>
Motocicleta Repartidora RTB 150 cc	1	3480	3480
<b>TOTAL</b>			<b>3480</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La inversión fija relacionada con la compra de un vehículo está constituida por la compra de una motocicleta repartidora marca RTB de 150 cc por un valor de 3.480 Bs

**Cuadro: 21**  
**Inversión fija herramientas**  
**(Bolivianos)**

<b>Inversión fija Herramientas</b>			
<b>Herramientas</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario Bs</b>	<b>Precio total Bs</b>
<b>Guantes de seguridad</b>	3	8	24
<b>Palas metálicas</b>	3	65	195
<b>Carretillas</b>	2	104	208
<b>TOTAL</b>			<b>427</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El total de inversión fija en herramientas como ser la compra de guantes de seguridad, palas metálicas y carterillas asciende a un valor total de 427 Bs

**Cuadro: 22**  
**Inversión diferida**  
**(Bolivianos)**

<b>Inversión diferida</b>	
<b>Servicio o estudio</b>	<b>Valor Bs</b>
<b>Estudio y/o investigaciones</b>	4176
<b>Gastos de organización</b>	3000
<b>TOTAL</b>	<b>7176</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La inversión total diferida consistente en gastos de organización y constitución así como estudios e investigaciones preliminares tiene un valor de 7.176 Bs

## **6.2. Determinación del capital de trabajo**

La determinación del capital de trabajo se realizó en base al cálculo del pasivo corriente o pasivos a corto plazo mediante el cual se estimó la cantidad de efectivo corriente que se necesitaría para hacer la diferencia correspondiente con los pasivos a corto plazo y poder determinar el monto necesario para hacer frente a las obligaciones a corto plazo en el lapso de un año

**Cuadro: 23**  
**Capital de trabajo**  
**(Bolivianos)**

<b>Activo Corriente</b>	<b>Monto Bs</b>
<b>Caja/Efectivo</b>	192054
<b>Banco</b>	383115
<b>TOTAL</b>	<b>575169</b>
<b>Pasivo corriente</b>	<b>Monto Bs</b>
<b>Pago proveedores maní</b>	88063
<b>Pago proveedores envases</b>	17939
<b>Sueldos y salarios por pagar</b>	247205
<b>Alquiler de estructura</b>	83520
<b>Servicios Básicos</b>	2096
<b>TOTAL</b>	<b>438823</b>

<b>Activo</b>	<b>Monto Bs</b>	<b>Pasivo</b>	<b>Monto Bs</b>
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
<b>Caja/Banco</b>	575169	Cuentas por pagar	438823
<b>Capital de trabajo = Activo circulante - Pasivo circulante</b> <b>CT = 575169 - 438823 = 136346</b>			

**Fuente:** Elaboración propia

Como puede apreciarse el capital de trabajo tiene un valor de 136.346 Bs el cual, es resultado del cálculo de los pasivos corrientes que deben pagarse en el plazo de un año mismos que son restados a los activos corrientes que deberían cubrir las deudas a corto plazo y dejar un monto restante para seguir operando.

### **6.3. Estructura de las inversiones**

La inversión total requerida para la creación de una empresa procesadora de mantequilla de maní en la ciudad de Tarija provincia cercado tiene un valor de 198.209 Bs monto que será financiado en un 52 % con préstamo bancario con un interés del 7 % anual mientras que el

restante 48 % de la inversión requerida será constituida por aporte de los socios de la empresa.

**Cuadro: 24**  
**Inversiones**  
**(Bolivianos)**

Inversiones	Fuentes de financiamiento		Total
	Externa	Interna	
<b>Fija</b>	<b>28438</b>	<b>26249</b>	<b>54687</b>
<b>Maquinaria y equipo</b>	10858	10022	
<b>Muebles y enseres</b>	1867	1724	
<b>Instalaciones</b>	5429	5011	
<b>Equipo de computación</b>	8252	7617	
<b>Vehículo</b>	1810	1670	
<b>Herramientas</b>	222	205	
<b>Diferida</b>	<b>3732</b>	<b>3444</b>	<b>7176</b>
<b>Estudio y/o investigaciones</b>	2172	2004	
<b>Gastos de organización</b>	1560	1440	
<b>Capital de trabajo</b>	<b>70900</b>	<b>65446</b>	<b>136346</b>
<b>Inversión total</b>	<b>103070</b>	<b>95139</b>	<b>198209</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La inversión fija está constituida por la adquisición de maquinaria y equipo, muebles y enseres, instalaciones, equipo de computación y vehículo con un valor de 54.687 Bs, por otro lado la inversión diferida consiste en gastos de organización y constitución de la empresa con un monto de 7.176 Bs y por último se tiene el capital de trabajo con un valor de 136.346 Bs haciendo un total de 198.209 Bs de inversión requerida

**Cuadro: 25**  
**Inversión requerida**  
**(Bolivianos)**

<b>DETALLE</b>	<b>INVERSIÓN REQUERIDA</b>	<b>FUENTE EXTERNA</b>	<b>FUENTE INTERNA</b>
inversión fija	54687	28438	26249
inversión diferida	7176	3732	3444
capital de trabajo	136346	70900	65446
<b>TOTAL</b>	<b>198209</b>	<b>103070</b>	<b>95139</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>100%</b>	<b>52%</b>	<b>48%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### **6.4. Costo financiero**

El costo financiero se constituye en el pago del interés anual de crédito bancario por un valor de 103.070 Bs el cual será utilizado como fuente externa de financiamiento con un interés de 7 %; por tanto, tomando en cuenta estas condiciones se procedió a realizar el cálculo de la amortización así como del interés para cada año de manera que se pueda determinar el costo financiero anual que se deberá pagar por concepto del préstamo

**Cuadro: 26**  
**Costo financiero**  
**(Bolivianos)**

<b>Costo financiero</b>				
<b>Año</b>	<b>Saldo capital</b>	<b>Interés 7%</b>	<b>Amortización</b>	<b>Servicio deuda</b>
<b>1</b>	103070	7215	20614	27829
<b>2</b>	82456	5772	20614	26386
<b>3</b>	61842	4329	20614	24943
<b>4</b>	41228	2886	20614	23500
<b>5</b>	20614	1443	20614	22057
		<b>21645</b>	<b>103070</b>	<b>124715</b>

**Amortización**  $A = k/n$

$A = 103070 / 5$

$A = 20614$

**Fuente:** Elaboración propia

## 6.5. Cálculo de la depreciación

El valor de la depreciación anual de los activos fijos se realizó tomando en cuenta el porcentaje de depreciación correspondiente de cada activo fijo posteriormente se hizo la sumatoria de estos valores obteniendo la depreciación anual total por un valor de 8.783 Bs así mismo como resultado del cálculo de la depreciación acumulada se pudo determinar el valor de salvamento por un valor de 10.772 Bs

**Cuadro: 27**  
**Calculo de depreciación**  
**(Bolivianos)**

<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>					
<b>Porcentaje</b>	<b>Activo fijo</b>	<b>Inversión</b>	<b>Depreciación anual</b>	<b>Depreciación acumulada</b>	<b>Saldo</b>
<b>0,125</b>	Maquinaria y equipo	20880	2610	13050	7830
<b>0,1</b>	Muebles y enseres	3591	359	1796	1796
<b>0,1</b>	Instalaciones	10440	1044	5220	5220
<b>0,25</b>	Equipo de computación	15869	3967	19836	-3967
<b>0,25</b>	Herramientas	427	107	534	-107
<b>0,2</b>	Vehículo	3480	696	3480	0
	<b>TOTAL</b>	<b>54687</b>	<b>8783</b>	<b>43916</b>	<b>10772</b>

**Depreciación anual 8783**

**Valor salvamento 10772**

**Fuente:** Elaboración propia

## 6.6. Costos de producción o fabricación

El costo de producción o fabricación total está conformado por la sumatoria de los costos variables entre los que se destaca la materia prima que será traída desde Yacuiba, Caraparí y Entre Ríos actuales proveedores de maní, materiales y mano de obra directa así como algunos de los costos fijos entre los que se incluye gastos de administración y comercialización.

**Cuadro: 28**  
**Costos variables**  
**(Bolivianos)**

<b>Costo variable materia prima directa</b>			
<b>Materia prima directa</b>	<b>Cantidad kg</b>	<b>Costo unitario Bs</b>	<b>Costo total</b>
<b>Maní</b>	16308	5,4	88063
<b>Costo variable material directo</b>			
<b>Material directo</b>	<b>Cantidad unidad</b>	<b>Costo unitario Bs</b>	<b>Costo total</b>
<b>Frascos de vidrio</b>	32616	0,55	17939
<b>Costo variable mano de obra directa</b>			
<b>Mano de obra directa</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo total anual</b>	
<b>Operarios</b>	3	70705	

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro: 29**  
**Gastos administrativos**  
**(Bolivianos)**

<b>Gastos de administración</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Monto Bs</b>
<b>Salario personal administrativo</b>	75418
<b>Alquiler edificio</b>	83520
<b>Gastos de comunicación</b>	2244
<b>Servicios básicos</b>	2096
<b>Papelería</b>	250
<b>TOTAL</b>	<b>163528</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Cuadro: 30**  
**Gastos de comercialización**  
**(Bolivianos)**

<b>GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>MONTO BS</b>
Salario Vendedores	69658
Publicidad On line	12528
Combustible	1560
Promoción	1910
Alquileres	29232
<b>TOTAL</b>	<b>114888</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar los gastos de administración ascienden a un monto anual de Bs 163.528 mientras que los gastos de comercialización tienen un valor de 114888 Bs estos son alguno de los costos fijos que se detallan a continuación en la siguiente estructura de costos

**6.7. Estructura de costos**

Los costos variables tienen un valor de 176.707 Bs mientras que los costos fijos tienen un valor de 330.873 Bs haciendo un costo total de 507.580 Bs así mismo se tiene un costo variable unitario de 5,42 Bs y un costo fijo unitario de 10,14 Bs lo que hace un costo total unitario de 15,56 Bs con el cual se determinara el precio de venta al publico

**Cuadro: 31**  
**Clasificación de los costos**  
**(Bolivianos)**

<b>Clasificación de los costos</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Costo variable</b>	<b>Costo fijo</b>
Materia prima directa	88063	
Materiales directos	17939	
Mano de obra directa	70705	
Mano de obra indirecta		31424
Gastos de administración		163528
Gastos de comercialización		114888
Patentes		3600
Depreciación		8783
Amortización diferida		1435
Costo financiero		7215
<b>TOTAL</b>	<b>176707</b>	<b>330873</b>
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>507580</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

### 6.8. Precio de venta

El precio de venta se determinó en base al costo total unitario de 15,56 Bs al cual mediante formula se le agrego un porcentaje o margen de rentabilidad del 10 % en donde se obtuvo como resultado final un precio de 20 Bs para un frasco de mantequilla de maní de 500 gramos o 0,5 kilogramos de las cuales se deberán producir 32.616 unidades de 0.5 kilos en el primer año.

**Cuadro: 32**  
**Determinación del precio de venta**  
**(Bolivianos)**

<b>CT = 507580</b>	<b>PV = 15.56 + (0.10 x 15.56) = 17.12 Bs</b>	
<b>CTU = 15.56 / CTU = 15</b>		
<b>CV = 176707</b>	<b>PV = 17.12 Bs + ( 17.12 x 0.1494) = 19.68 Bs</b>	
<b>CVU = 5.42 / CVU = 5</b>		
<b>CF = 330873</b>	<b>Impuesto 14.94 %</b>	<b>Precio de venta con factura 20 Bs</b>
<b>CFU= 10.14 / CFU = 10</b>		

**Fuente:** Elaboración propia

## 6.9. Proyección de ingresos

La proyección de ventas o ingresos brutos se la realizó tomando en cuenta la intención y frecuencia de compra manifestada en las encuestas por parte de la población interesada en adquirir el producto así como el precio de venta determinado en base al costo de producción unitario con lo cual haciendo la multiplicación correspondiente de precio por cantidad se pudo determinar los ingresos brutos o totales los cuales serán disminuidos por los costos totales al momento de determinar la utilidad.

**Cuadro: 33**  
**Proyección de ingresos de 5 años**  
**(Bolivianos)**

<b>Ingresos proyectados</b>			
<b>Año</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingresos totales</b>
<b>1</b>	32616	20	652320
<b>2</b>	33468	20	669360
<b>3</b>	34344	20	686880
<b>4</b>	35232	20	704640
<b>5</b>	36144	20	722880

**Fuente:** Elaboración propia

## 6.10. Proyección de egresos

Los egresos o costos totales son el resultado de la suma de los costos fijos y variables para cada periodo de manera que una vez que se determinan los costos totales en función de cada año es posible elaborar el estado de resultados que mostrará la utilidad contable una vez que se resten los ingresos totales entre los costos totales en los que incurrirá la empresa.

**Cuadro: 34**  
**Proyección de egresos 5 años**  
**(En Bolivianos)**

<b>Egresos proyectados</b>			
<b>Año</b>	<b>Costo variable</b>	<b>Costo fijo</b>	<b>Egresos totales</b>
<b>1</b>	176707	330873	507580
<b>2</b>	181323	329430	510753
<b>3</b>	186069	327987	514056
<b>4</b>	190880	326544	517424
<b>5</b>	195821	325101	520922

**Fuente:** Elaboración propia

### 6.11. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa el nivel o cifra de ventas que, para un precio determinado en este caso 20 Bs, ofrece cobertura a los costes fijos y variables, de forma que las unidades vendidas como ser 22.694 por encima de ese punto constituyen beneficios para la empresa. Por tanto la empresa, si se sitúa en el punto de equilibrio, ni pierde ni gana.

$$Q = \frac{CF}{(P - CVu)}$$

$$Q = \frac{330873}{20 - 5.42} = 22694 \text{ unidades}$$

$$S = \frac{CF}{(1 - \frac{CVu}{PV})}$$

$$S = \frac{330873}{(1 - \frac{5.42}{20})} = 453872 \text{ Bs}$$

## 6.12. Estado de resultados

El estado de resultados se elaboró con los ingresos y costos totales se pudo determinar la utilidad antes de impuestos para cada periodo donde se debe restar el impuesto a las utilidades de empresas (IUE) de manera que se pueda obtener la utilidad neta o contable. El estado de resultado como se puede apreciar permite hacer un resumen de los resultados de las operaciones de la empresa es decir el estado de resultados nos da los ingresos y los gastos totales para el periodo

**Cuadro: 35**  
**Estado de resultados Proyectado**  
**(En Bolivianos)**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Año</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingreso total	652320	669360	686880	704640	722880
Venta del producto	652320	669360	686880	704640	722880
Costo total	507580	510753	514056	517424	520922
Costo fijo	330873	329430	327987	326544	325101
Mano de obra indirecta	31424	31424	31424	31424	31424
Gastos de administración	163528	163528	163528	163528	163528
Gastos de comercialización	114888	114888	114888	114888	114888
Patentes	3600	3600	3600	3600	3600
Depreciación	8783	8783	8783	8783	8783
Amortización diferida	1435	1435	1435	1435	1435
Costo financiero	7215	5772	4329	2886	1443
Costo variable	176707	181323	186069	190880	195821
Materia prima directa	88063	90363	92729	95126	97589
Materiales directos	17939	18408	18889	19378	19879
Mano de obra directa	70705	72552	74451	76376	78353
Utilidades antes de impuestos	144740	158607	172824	187216	201958
Impuestos a las utilidades (0.25%)	36185	39652	43206	46804	50489
<b>Utilidad contable</b>	<b>108555</b>	<b>118955</b>	<b>129618</b>	<b>140412</b>	<b>151468</b>

**Fuente:** Elaboración propia

### 6.13. Evaluación económica financiera

Con el propósito de determinar la viabilidad del proyecto se elaboró el flujo de caja económico y financiero donde se evalúa la capacidad de la empresa de generar ingresos bajo ciertas condiciones económicas y financieras ya que desde el punto de vista económico el flujo de caja muestra la capacidad de la empresa de generar efectivo sin considerar los préstamos y amortizaciones correspondientes.

**Cuadro: 36**  
**Evaluación económica**  
**(En Bolivianos)**

Evaluación económica						
Descripción	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos efectivos	<b>0</b>	<b>652320</b>	<b>669360</b>	<b>686880</b>	<b>704640</b>	<b>869998</b>
Ingreso por venta de producto	0	652320	669360	686880	704640	722880
Valor de salvamento						10772
Capital de trabajo						136346
Egresos en efectivo	<b>198209</b>	<b>526332</b>	<b>534415</b>	<b>542715</b>	<b>551124</b>	<b>559751</b>
Costo inversión total	<b>198209</b>					
Inversión fija	54687					
Inversión diferida	7176					
Capital de trabajo	136346					
Costo efectivo de producción		<b>490147</b>	<b>494763</b>	<b>499509</b>	<b>504320</b>	<b>509261</b>
Costo variable		<b>176707</b>	<b>181323</b>	<b>186069</b>	<b>190880</b>	<b>195821</b>
Materia prima directa		88063	90363	92729	95126	97589
Materiales directos		17939	18408	18889	19378	19879
Mano de obra directa		70705	72552	74451	76376	78353
Costo fijo		<b>313440</b>	<b>313440</b>	<b>313440</b>	<b>313440</b>	<b>313440</b>
Mano de obra indirecta		31424	31424	31424	31424	31424
Gastos de administración		163528	163528	163528	163528	163528
Gastos de comercialización		114888	114888	114888	114888	114888
Patentes		3600	3600	3600	3600	3600
Impuestos IUE		<b>36185</b>	<b>39652</b>	<b>43206</b>	<b>46804</b>	<b>50489</b>
Flujo de efectivo	<b>-198209</b>	<b>125988</b>	<b>134945</b>	<b>144165</b>	<b>153516</b>	<b>310247</b>
Factor de actualización	1	0,934579	0,873439	0,816298	0,762895	0,712986
<b>Flujo de efectivo actualizado</b>	<b>-198209</b>	<b>117745</b>	<b>117866</b>	<b>117681</b>	<b>117116</b>	<b>221202</b>

<b>VAN</b>	493402
<b>TIR</b>	22

**Fuente:** Elaboración propia

El VAN es positivo esto quiere decir que los ingresos generados por la inversión cubre la recuperación del capital, el costo del capital y deja un excedente económico o ganancia para los inversionistas, además la tasa interna de retorno es muy superior a la tasa de interés por lo cual el proyecto debería ser aceptado. Por otro lado el factor o tasa de actualización se obtuvo a partir de la siguiente formula: donde (fa) es el factor de actualización, (k) el costo de capital y (t) periodo para el cual se actualiza el flujo de caja el valor de k es del 7%.

$$fa = \frac{1}{(1 + k)^t}$$

#### **6.14. Evaluación financiera**

La evaluación financiera plasmada en el flujo de caja financiero si considera el valor del préstamo así como sus costos correspondientes por lo cual representa el efecto que tendrá el préstamo) en la liquidez y beneficio de la empresa

**Cuadro: 37**  
**Evaluación financiera**  
**(En Bolivianos)**

<b>Evaluación financiera</b>						
<b>Descripción</b>	<b>Año</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ingresos efectivos</b>	<b>0</b>	<b>652320</b>	<b>669360</b>	<b>686880</b>	<b>704640</b>	<b>869998</b>
<b>Ingreso por venta de producto</b>		652320	669360	686880	704640	722880
<b>Valor de salvamento</b>						10772
<b>Capital de trabajo</b>						136346
<b>Egresos en efectivo</b>	<b>198209</b>	<b>554161</b>	<b>560801</b>	<b>567658</b>	<b>574624</b>	<b>581808</b>
<b>Inversión total</b>	<b>198209</b>					
<b>Inversión fija</b>	54687					
<b>Inversión diferida</b>	7176					
<b>Capital de trabajo</b>	136346					
<b>Costo efectivo de producción</b>		<b>497362</b>	<b>500535</b>	<b>503838</b>	<b>507206</b>	<b>510704</b>
<b>Costo variable</b>		<b>176707</b>	<b>181323</b>	<b>186069</b>	<b>190880</b>	<b>195821</b>
<b>Materia prima directa</b>		88063	90363	92729	95126	97589
<b>Materiales directos</b>		17939	18408	18889	19378	19879
<b>Mano de obra directa</b>		70705	72552	74451	76376	78353
<b>Costo fijo</b>		<b>320655</b>	<b>319212</b>	<b>317769</b>	<b>316326</b>	<b>314883</b>
<b>Mano de obra indirecta</b>		31424	31424	31424	31424	31424
<b>Gastos de administración</b>		163528	163528	163528	163528	163528
<b>Gastos de comercialización</b>		114888	114888	114888	114888	114888
<b>Patentes</b>		3600	3600	3600	3600	3600
<b>Costo financiero</b>		7215	5772	4329	2886	1443
<b>Amortización préstamo</b>		20614	20614	20614	20614	20614
<b>Impuestos</b>		36185	39652	43206	46804	50489
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>-198209</b>	<b>98159</b>	<b>108559</b>	<b>119222</b>	<b>130016</b>	<b>288190</b>
<b>Factor de actualización</b>	1	0,934579	0,873439	0,816298	0,762895	0,712986
<b>Flujo de efectivo actualizado</b>	<b>-198209</b>	<b>91737</b>	<b>94820</b>	<b>97321</b>	<b>99188</b>	<b>205476</b>

Fuente: Elaboración propia

<b>VAN</b>	<b>390332</b>
<b>TIR</b>	<b>21</b>

El VAN es positivo esto quiere decir que los ingresos generados por la inversión cubre la recuperación del capital, el costo del capital y deja un excedente económico o ganancia para los inversionistas, además la tasa interna de retorno es muy superior a la tasa de interés por lo cual el proyecto debería ser aceptado

#### **6.15. Conclusiones Plan Financiero**

- La inversión requerida para la creación de una empresa procesadora de mantequilla de maní asciende a un valor de 198.209 Bs
- La inversión requerida procedente de fuentes externas es de 103.070 Bs que representa el 52 % mientras que el 48 % restante proviene de aporte propio de los socios y tiene un monto de 95.139 Bs.
- El valor total por concepto de intereses para los 5 años tiene un valor de 21.645 Bs
- El valor de la inversión fija tiene un valor de 54.687 Bs cuya depreciación anual de la totalidad de activos fijos tiene un valor de 8.783 Bs. así mismo el valor de desecho o salvamento tiene un monto de 10.772 Bs.
- La materia prima directa tiene un costo unitario de 5,4 Bs y un costo total de 88.063 Bs por la compra de 16.308 kg de maní.
- El costo total unitario del producto tiene un valor de 15,56 Bs constituido por el valor del costo variable unitario 5,42 Bs así como el costo fijo unitario que tiene un monto de 10,14 Bs.
- El precio de venta al público fue fijado en 20 bs en base a costos de producción
- El punto de equilibrio definido en unidades a producir tiene una cantidad de 22.694 unidades
- El VAN es positivo en ambos casos tanto en la evaluación económica como financiera esto quiere decir que los ingresos generados por la inversión cubre la recuperación del capital, el costo del capital y deja un excedente económico o ganancia para el inversionista,
- La tasa interna de retorno es del 21 % a 22 % en ambas evaluaciones por tanto muy superior a la tasa de interés o de descuento del 7 % por lo cual el proyecto debería ser aceptado.

## **7. PLAN DE IMPLEMENTACION**

### **7.1. Objetivos**

- Desarrollar el plan de implementación de acuerdo a la planificación del mismo
- Determinar las actividades correspondientes al plan de implementación que se llevaran a cabo.
- Describir el proceso de implementación del plan de negocios consistente en la producción y comercialización de mantequilla de maní.
- Diseñar el cronograma de implementación para la producción y comercialización de mantequilla de maní.
- Determinar el tiempo de duración entre el inicio así como la finalización de las actividades correspondientes al plan de implementación.

### **7.2. Planificación de la implantación**

La planificación de la implementación correspondiente al plan de negocios considera las actividades necesarias a realizar para su implementación, que respondan a los objetivos del plan de negocios y se adecuen a los resultados que se esperan y se estime el tiempo necesario para el desarrollo de cada actividad tomando en consideración la definición de plazos realistas que puedan optimizar el tiempo de realización de cada actividad. En este sentido se establece como fecha de inicio para la implementación la primera semana de febrero de 2018, con la consideración que todo el proceso de implementación tendrá una duración aproximada de doce semanas, es decir tres meses, para lo cual se estima iniciar operaciones una vez establecido el negocio formalmente, la primera semana del mes de mayo de 2018.

Se espera iniciar operaciones en el mes de mayo, como parte de la estrategia de implementación debido a que se considera que existe una sobre oferta de maní en estos meses por lo cual representa el periodo de tiempo más conveniente para iniciar operaciones debido a la abundante cantidad de materia prima con la que se contara

### **7.2.1. Responsables**

La responsabilidad del plan de implementación estará a cargo de los propietarios de la empresa quienes serán los encargados de realizar la planificación, descripción, ejecución y control de las actividades de manera que se cumpla con lo planificado ya que al tratarse de una pequeña empresa no será necesario estructurar un equipo de trabajo para el proceso de implementación

### **7.2.2. Actividades necesarias a desarrollar**

Con el propósito de asegurar el funcionamiento de la empresa es necesario definir las actividades que se llevaran a cabo para dar inicio a las operaciones formales del negocio para ello se consideran las siguientes actividades necesarias que se deberán desarrollar:

#### **A nivel legal / administrativo**

- Tramites de constitución legal de la empresa
- Obtención de permisos, licencias
- Solicitud de financiamiento externo como ser préstamo bancario
- Reclutamiento, selección y contratación de personal

#### **A nivel operativo**

- Compra e instalación de activos fijos
- Compra de materia prima, materiales e insumos
- Capacitación de personal operativo
- Adecuación de instalaciones o ambientes
- Inicio de proceso productivo

#### **A nivel comercial**

- Elaboración y diseño de campaña On Line
- Diseño promoción de ventas
- Desarrollo de la campaña On line
- Desarrollo de la campaña promocional

### **7.3. Desarrollo del plan de implementación**

El desarrollo del presente plan se desarrollara en tres etapas en donde la primera etapa se realizara en los primeros 30 días, la segunda en los primeros 30 a 90 días y la tercera etapa definirá las actividades a desarrollar durante el primer año

#### **7.3.1. Primera etapa**

En el transcurso de los primeros 30 días, el plan de implementación contara con las actividades relacionadas con el inicio de la formalización de la empresa principalmente a nivel administrativo desde la presentación de la documentación necesaria para la constitución legal de la empresa así como la obtención de permisos y licencias para su funcionamiento , necesarios para la solicitud de financiamiento externo para posterior al desembolso, proceder a la adquisición de activos, como maquinaria, muebles, equipos y herramientas de trabajo necesarios y la correspondiente negociación con proveedores y adquisición de materiales .

#### **7.3.2. Segunda etapa**

En el transcurso de este periodo de tiempo se desarrollaran actividades tales como reclutamiento, selección y contratación de personal además de su capacitación esto con el fin de dar inicio con la producción establecida en el plan productivo. Por otro lado en este periodo también se piensa realizar actividades de marketing como ser el diseño de campañas online así como promociones por ventas.

#### **7.3.3. Tercera etapa**

Para el primer año de implementación, la apertura y funcionamiento de la empresa se considerara desde el inicio de las operaciones y el desarrollo de las actividades de la empresa entre las cuales se incluyen producción, marketing, ventas y administración de la empresa

#### **7.3.4. Cronograma de implementación**

El cronograma que aquí se propone tiene en cuenta las siguientes consideraciones

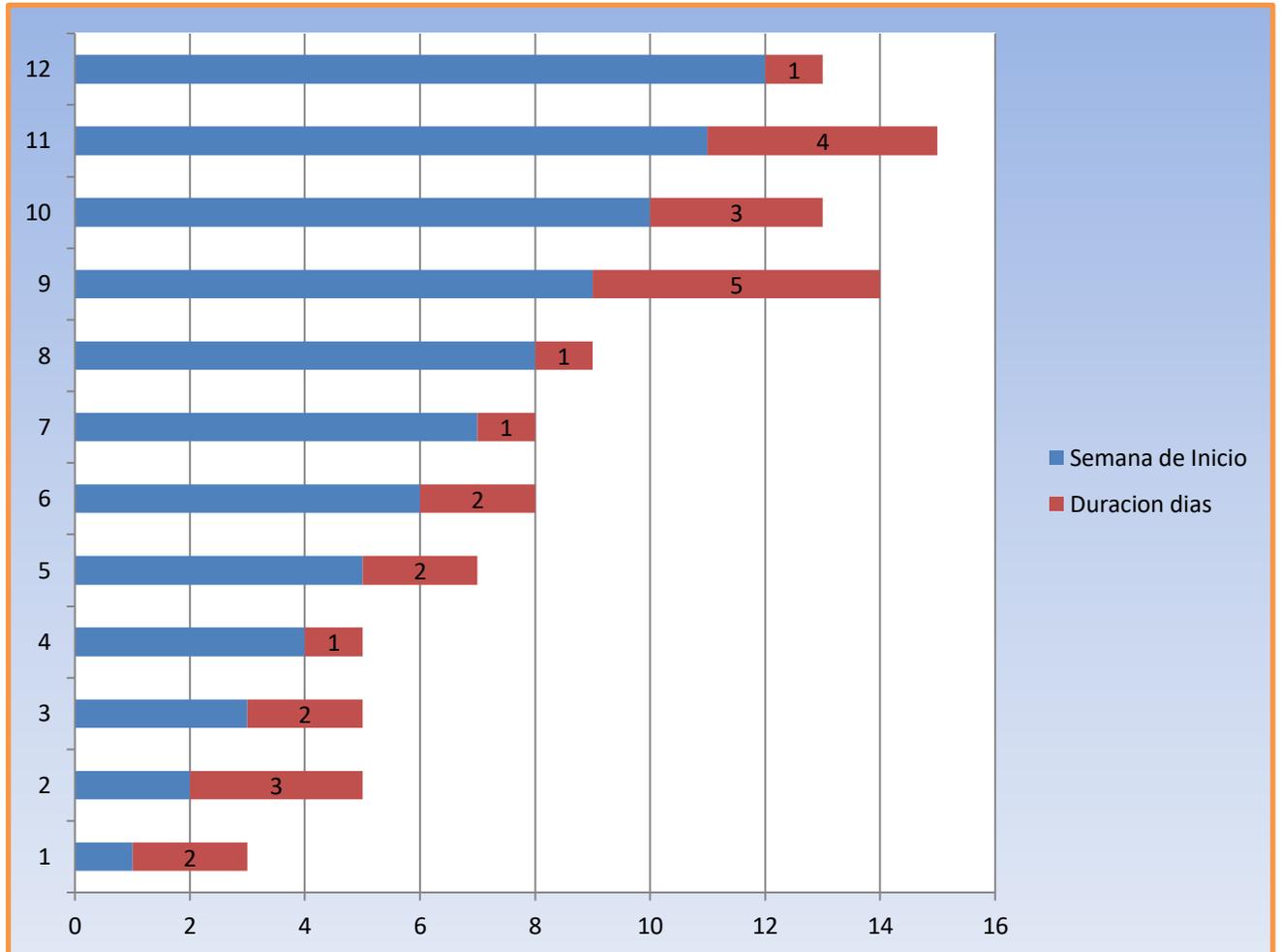
- El periodo de tiempo utilizado como referencia será considerado por semanas
- Prioriza las tareas según la importancia y/o urgencia de las mismas
- Siguen un orden secuencial
- Determina la semana de inicio así como su duración
- El inicio de actividades del plan de implementación debería ser la primera semana de abril por otro lado la finalización del plan de implementación e inicio formal de operaciones de la empresa será la primera semana del mes de julio 2018. Esto en razón de que de abril hasta junio son los meses donde existe la mayor cantidad de producción de maní a nivel regional por tanto es el periodo de tiempo ideal para el aprovisionamiento de la materia prima.

**CUADRO: 38**  
**CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION**

<b>Actividad</b>	<b>Semana de inicio</b>	<b>Duración en días</b>
<b>Constitución de la empresa</b>	1	2
<b>Desembolso</b>	2	3
<b>Compra de Maquinaria y equipo</b>	3	2
<b>Compra de herramientas de trabajo</b>	4	1
<b>Compra de materia prima y materiales</b>	5	2
<b>Reclutamiento y selección de personal</b>	6	2
<b>Contratación de personal</b>	7	1
<b>Capacitación de personal</b>	8	1
<b>Producción inicial</b>	9	5
<b>Publicidad del producto</b>	10	3
<b>Adecuación de ambientes e instalaciones</b>	11	4
<b>Inicio de operaciones</b>	12	1

**Fuente:** elaboración propia

**GRAFICO N° 10**  
**CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION**



**Fuente:** elaboración propia

## **8. PLAN DE CONTINGENCIA**

El Plan de Contingencia es el conjunto de procedimientos específicos pre establecidos de coordinación, alerta, movilización y respuesta ante la ocurrencia de una emergencia que se puede presentar en las distintas áreas de la empresa; con la finalidad de reducir al mínimo las posibles consecuencias humanas, económicas, materiales y tecnológicas, además el plan de contingencia tiene la finalidad de permitir el funcionamiento de esta aun cuando alguna de sus áreas funcionales deje de hacerlo a causa de algún incidente interno o externo a la empresa por lo tanto el plan de contingencia representa una valiosa herramienta basada en un análisis de riesgo.

### **8.1. Objetivos**

- Determinar los factores de riesgo internos y externos que podrían afectar el normal funcionamiento de la empresa.
- Diseñar estrategias de prevención destinadas a evitar situaciones de riesgo y emergencias.
- Desarrollar el plan de emergencias para la producción y comercialización de mantequilla de maní fitness

### **8.2. Factores de riesgo**

- Fallas o deficiencias en alguna de las etapas del proceso de producción que afecte la elaboración del producto y por consiguiente la calidad del mismo
- Deficiencias en la calidad de materia prima por parte de los proveedores, falla de la maquinaria o falla del personal en el desarrollo del proceso productivo que pueda afectar la calidad del producto final.
- Abandono del puesto de trabajo por parte del trabajador situaciones imprevistas y repentinas como accidentes, fallecimientos, enfermedades u otros.
- Fallas o averías en los equipos que afecten el desarrollo normal del proceso de producción.
- Accidentes laborales como resultado, falta de equipo e implementos de seguridad
- Ingreso de nuevos competidores al mercado los cuales elaboren el mismo producto a menor precio

- Competencia desleal por parte de productos que ingresan al país por la vía del contrabando
- Ingreso de productos importados que representen una competencia desleal
- Inestabilidad política y económica a nivel departamental y nacional.
- Eventos climatológicos extremos que afecten el normal aprovisionamiento de materia prima como lluvias, sequías, heladas, etc.

### **8.3. Estrategias de respuesta preventiva**

- Realizar un estricto control del proceso productivo a fin de minimizar fallas o deficiencias que puedan afectar la calidad y el normal desarrollo del producto.
- Realizar la gestión de control de inventario de manera que se pueda controlar la cantidad de materia prima y materiales requeridos por la empresa.
- Tener a disposición personal temporal o eventual que pueda suplir un determinado puesto de trabajo en caso de que los titulares se vean involucrados en situaciones repentinas imprevisibles como accidentes, fallecimientos, enfermedades u otros.
- Realizar mantenimiento periódico a los equipos o maquinaria correspondiente para evitar accidentes y retrasos en el proceso productivo.
- Realizar la compra o adquisición de implementos, insumos y equipos de seguridad para evitar accidentes laborales durante la elaboración del producto.
- Estimular el crecimiento del mercado mediante publicidad en línea a través de redes sociales
- Participar en ferias departamentales, nacionales e internacionales de manera que se pueda ampliar o generar nuevos mercados así como nuevos proveedores y canales de distribución.
- Elaborar un producto diferenciado que pueda neutralizar o reducir la amenaza de nuevos competidores entrantes.
- Identificar proveedores alternativos en caso de que afectaciones climatológicas extremas afectan la provisión normal por parte de los proveedores actuales

### **8.4. Plan de emergencias**

La empresa cuenta con un fondo de reserva en cuentas bancarias a nombre de los propietarios en el Banco BCP así como dinero en efectivo por un valor de 136346 Bs en

caso de afrontar problemas relacionados con crisis financiera, baja en ventas así como mora en los cobros a clientes, pago a proveedores y otros. Es decir que estos recursos permitirán cubrir gastos administrativos, operacionales y financieros sin hacer uso de los activos fijos de la empresa por concepto de su venta. En relación al plan de contingencias se cotizara y analizara la contratación de un seguro para cubrir ciertas eventualidades como robos, incendios así como cualquier tipo de contingencia industrial que pudiera presentarse fuera del control de la empresa. Así mismo se analizara la posibilidad de contratar personal de mantenimiento que pueda garantizar el funcionamiento normal de los equipos además de la provisión de repuestos en caso de ser necesario.

#### **8.4.1. Procedimiento del plan de emergencia**

Dentro del plan de emergencias propuesto se establece el procedimiento así como las medidas respectivas para el control ante situaciones eventuales

##### **8.4.1.1. Medidas técnicas**

- ✓ Extintores
- ✓ Cámaras de seguridad
- ✓ Ropa y Guantes de seguridad
- ✓ Mantenimiento técnico y compra de repuestos

##### **8.4.1.2. Medidas organizativas**

- ✓ Seguro contra incendios y robos
- ✓ Procedimiento en caso de incendios
- ✓ Procedimiento en caso de accidentes industriales o laborales

##### **7.5.1.3. Mediadas humanas**

- ✓ Contratación de un curso de seguridad e higiene industrial
- ✓ Contratación de un curso de mecánica básica industrial
- ✓ Contratación de un curso de gestión de calidad y procesos industriales
- ✓ Contratación de un curso de primeros auxilios y cómo actuar en caso de accidentes laborales.

##### **7.5.1.4. Mediadas de respaldo**

- ✓ Revisión de extintores
- ✓ Revisión de los equipos, insumos e implementos de seguridad

- ✓ Revisión periódica del estado de los equipos y maquinaria
- ✓ Revisión y control del estado de salud del personal en su área laboral
- ✓ Revisión y control del estado o calidad sanitaria de la materia prima

#### **7.5.1.5. Medidas de recuperación**

- ✓ Evaluación de danos en instalaciones
- ✓ Evaluación de estado de equipos y maquinaria
- ✓ Reclamos a la compañía de seguros e instituciones financieras aseguradoras
- ✓ Reanudación de las actividades laborales de acuerdo a evaluaciones previas

## 9. Conclusiones plan de negocios

- De acuerdo a la investigación de mercados el 5 % de los encuestados manifestó que compraría el producto.
- La demanda mensual pronosticada en kilos de mantequilla de maní es de 2718 kilos mientras que la demanda anual es de 32618 kilos.
- El consumo per cápita proyectado mensual de mantequilla de maní es de 0.5 kilos mientras que el anual es de 6 kilos.
- La publicidad del producto se hará enteramente a través de redes sociales haciendo uso de publicaciones y videos on line.
- La empresa procesadora de mantequilla de maní tendrá una estructura agrupada por funciones y constara de 9 personas
- La empresa tiene una capacidad instalada de 20 kilos de mantequilla de maní por hora y 160 kilos por día.
- Cada frasco de mantequilla de maní con contenido de 0.5 kilos tiene un precio de venta con factura de 20 Bs.
- La evaluación económica y financiera en ambos casos dio una van positivo lo cual quiere decir que los ingresos generados por la inversión cubre la recuperación del capital, el costo del capital y deja un excedente o ganancia para el inversionista.

## **10. Recomendaciones del plan de negocios.**

- Se recomienda que se ejecute la inversión desde el aspecto financiero ya que el beneficio económico y financiero es evidente.
- Se recomienda que el plan de negocios se ejecute desde el aspecto productivo ya que existe abundante materia prima en nuestro medio que en la actualidad no es aprovechada.
- Es recomendable que se implemente el plan de negocios desde el punto de vista organizativo ya que no se requiere de mucha cantidad de personal
- Desde el aspecto mercadológico se recomienda que se invierta en el plan ya que el producto tiene mucho potencial para ser comercializado a más segmentos o sectores de la población.