

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE SNACKS SALUDABLES EN LA
CIUDAD DE TARIJA

POR:

DURAN CAYO MAYELIN

SARDINAS MAMANI ROCIO FLORA

DOCENTE GUÍA

PhD. LIC. ROXANA ALEMÁN CASTILLO

Proyecto de Grado presentado a consideración de la “Universidad Autónoma Juan Misael Saracho”, como requisito para optar el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

TARIJA-BOLIVIA

GESTIÓN 2024

DEDICATORIA

Duran Cayo Mayelin

Con todo mi corazón dedico el presente trabajo a mi mamá Rosalía Cayo Jerez por ser un pilar muy importante en mi vida y un ejemplo de fortaleza y determinación, que ha estado en todo momento a mi lado con su gran apoyo incondicional, sus consejos, motivación en cada etapa de mi vida.

Sardinas Mamani Rocío Flora

Dedico este trabajo a mi familia, quiénes son el motivo y el motor de mi vida, mi mamá Flora y mi papá Roberto quiénes cada día me impulsaron a seguir estudiando, a mis hermanos Steven y Mijael quiénes con su cariño y sabias palabras me animaron a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Duran Cayo Mayelin

A Dios por guiar mis pasos y brindarme compañía en cada etapa de mi vida.

A mi madre que siempre me brinda su apoyo día a día con amor y perseverancia y por el esfuerzo puesto en todo momento. Gracias por creer en mí y animarme a seguir adelante.

A mis docentes, por el tiempo que dedicaron a compartir sus conocimientos y orientaciones.

A mis amigas y amigos por su apoyo moral y motivacional en los buenos momentos y en los momentos más desafiantes.

Sardinas Mamani Rocío Flora

Agradezco a mi familia por su amor incondicional, su apoyo constante y su confianza en mí, son lo más bonito de mi vida. A mis docentes por todos los conocimientos que me brindaron. A mi prima y su familia quiénes me trataron como parte de su familia. A mis amigas y amigos, por su compañía, sus palabras de aliento y por estar siempre conmigo en mis momentos felices y difíciles. Y al voleibol por devolverme esas emociones y sentimientos que solo te da el hacer este hermoso deporte y por permitirme conocer personas grandiosas que se volvieron mis amigas y amigos.

ÍNDICE GENERAL

PERFIL DEL TRABAJO	1
1.1. ANTECEDENTES	2
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3.1. Identificación de necesidades a satisfacer	3
1.3.2. Descripción general de la idea de negocio	4
1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	6
1.4.1. Objetivo general	6
1.4.2. Objetivos específicos	6
CAPÍTULO I	7
ANÁLISIS DEL CONTEXTO	7
1.1. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	8
1.1.1. Poder de negociación de los clientes	8
1.1.2. Poder de negociación de los proveedores.	8
1.1.3. Amenaza de productos sustitutos	9
1.1.4. Amenaza de nuevos competidores	10
1.1.5. Rivalidad entre competidores existentes	10
1.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	11
1.2.1. Factor Político	11
1.2.2. Factor Económico	12
1.2.3. Factor Social	13
1.2.4. Factor Tecnológico	14
1.2.5. Factor Ecológico	14
1.2.6. Factor Legal	15
CAPÍTULO II	16
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	16

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	17
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	17
2.3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	18
2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	18
2.4.1. Objetivo general	18
2.4.2. Objetivos específicos	18
2.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.5.1. Tipos de investigación	19
2.5.1.1 Investigación exploratoria	19
2.5.1.2. Investigación descriptiva	19
2.5.2. Fuentes de información.....	19
2.5.3. Métodos y técnicas	20
2.5.3.1. Población.....	20
2.5.3.2. Determinación de la muestra	20
2.5.3.3. Validación del instrumento de recolección de información.....	21
2.5.3.4. Validación del instrumento de recolección de información mediante el SPSS.....	22
2.6. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	22
2.7. ANÁLISIS DE LA PRUEBA DE CHI-CUADRADA Y V DE CRAMER.....	42
2.7.1. Cruce de variables de las preguntas 3 y 9	42
2.7.1.1. Chi-cuadrada	42
2.7.1.2. V de Cramer	43
2.7.2. Cruce de variables de las preguntas 16 y 1	45
2.7.2.1. Chi-cuadrada	46
2.7.2.2. V de Cramer	47
2.7.3. Cruce de variables de las preguntas 17 y 1	49
2.7.3.1. Chi-cuadrada	49
2.7.3.2. V de Cramer	51

2.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	53
CAPÍTULO III	55
PLAN DE MARKETING.....	55
3.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....	56
3.2. MERCADO OBJETIVO	56
3.3. SEGMENTACIÓN DE MERCADO	56
3.4. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	57
3.4.1. Estimación de la demanda en el año cero y la tasa de crecimiento de la demanda.....	57
3.4.1.1. Demanda potencial según los resultados de la investigación de mercados	57
3.4.1.2. Proyección de la demanda	60
3.4.2. Análisis de la proyección de la demanda por escenarios	62
3.5. MARKETING <i>MIX</i> ESTRATÉGICO	64
3.5.1. Producto	64
3.5.1.1. Diseño y especificaciones del Producto	64
3.5.1.2. Propuesta de valor.....	68
3.5.1.3. Ventaja competitiva.....	68
3.5.1.4. Imagen corporativa.....	69
3.5.2. Plaza o canales de distribución	70
3.5.3. Precio	71
3.5.4. Promoción	71
CAPÍTULO IV	76
PLAN DE PRODUCCIÓN.....	76
4.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	77
4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	77
4.2.1. Proceso de elaboración de las galletas de zanahoria con chía y jengibre... 77	
4.2.2. Proceso de elaboración de las semillas saladas de lacayote.....	79
4.3. FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....	80

4.4. CARACTERÍSTICAS DE LA MAQUINARIA Y EQUIPOS	83
4.5. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	90
4.5.1. Necesidad de materia prima.....	90
4.6. CAPACIDAD PRODUCTIVA	94
4.6.1. Capacidad productiva de las galletas de zanahoria con chía y jengibre....	94
4.6.2. Capacidad productiva de las semillas saladas de lacayote	95
4.7. LOGÍSTICA DE APROVISIONAMIENTO DE MATERIA PRIMA	96
4.7.1. Identificación y selección de proveedores	96
4.7.2. Planificación de compras.....	98
4.7.3. Transporte y recepción de materia prima.....	99
4.7.4. Almacenamiento y conservación de materia prima	100
4.8. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	101
4.9. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS	102
4.9.1. Diseño de Planta	102
4.9.2. Especificaciones del diseño de la planta.....	103
4.10. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	104
4.10.1. Medidas de higiene.....	104
4.10.2. Seguridad industrial	104
CAPÍTULO V	105
PLAN ORGANIZACIONAL.....	105
5.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	106
5.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL	106
5.2.1. Estructura Organizacional.....	106
5.2.3. Manual de Funciones	107
5.3. PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL	111
5.3.1. Reclutamiento.....	111
5.3.1.1 Modelos de Convocatoria para los diferentes puestos a ocupar en la empresa “Gusto Saludable”.....	111
5.3.2. Selección	114

5.3.3. Orientación de Personal	115
5.3.4. Motivación del personal.....	115
5.4. MARCO DE FUNCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	116
5.4.1. Estructura jurídica de la empresa	116
5.4.2. Misión	116
5.4.2. Visión	116
5.4.3. Valores de la empresa.....	116
5.4.4. Objetivos empresariales.....	117
5.4.4.1. Objetivos a corto plazo	117
5.4.4.2. Objetivos a mediano plazo.....	117
5.4.4.3. Objetivos a largo plazo	118
5.5. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	118
5.5.1. Planilla de sueldos y salarios	118
5.6. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN	120
5.6.1. Registros de constitución legal	120
CAPÍTULO VI PLAN FINANCIERO.....	128
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO	129
6.2. CAPITAL DE INVERSIÓN	129
6.2.1. Inversión de activos fijos	129
6.2.2. Inversión de activos diferidos.....	131
6.2.3. Inversión de activos corrientes.....	131
6.2.4. Depreciación de activos fijos	132
6.3. ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	132
6.3.1. Fuentes de financiamiento.....	132
6.3.1.1. Gestión de la deuda	133
6.4. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	134
6.4.1. Costos fijos	134
6.4.1.1. Costos de comercialización.....	134
6.4.1.2. Servicios básicos	135

6.4.1.3. Planilla de sueldos y salarios	135
6.4.1.4. Resumen de los costos fijos.....	136
6.4.2. Costos variables.....	136
6.4.2.1. Costo del empaque	136
6.4.3. Costo Total y unitario	137
6.4.3.1. Costo total	137
6.4.3.2. Costo unitario	137
6.4.4. Estructura del capital de trabajo.....	138
6.5. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.....	138
6.5.1. Precio de venta con factura	139
6.6. PUNTO DE EQUILIBRIO FISICO Y MONETARIO	139
6.6.1. Punto de equilibrio en unidades físicas	140
6.6.2. Punto de equilibrio en unidades monetarias	140
6.7. BALANCE GENERAL	141
6.8. FLUJO DE CAJA PROFORMA	143
6.8.1. Flujo de caja económico-financiero	143
6.8.1.1. Estado de resultados	143
6.9. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO.....	146
6.9.1. Costo promedio ponderado de capital (CPPC)	146
6.9.2. Evaluación de la rentabilidad económica y financiera	148
6.9.2.1. VAN.....	149
6.9.2.2. TIR.....	149
6.9.2.3. PRI.....	150
6.9.2.4. Beneficio Costo	151
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	152
ANEXOS	155
Anexo 1. Producción de la zanahoria por municipio	156
Anexo 2. Cuestionario de la encuesta piloto	157
Anexo 3. Aplicación de la encuesta piloto	161

Anexo 4. Cálculo de validación del instrumento de recolección de información	162
Anexo 5. Enlaces de redes sociales de la empresa	163
Anexo 6. Información que contendrá la etiqueta	164
Anexo 7. Costo del registro de SENASAG	165
Anexo 8. Elaboración del prototipo de las galletas de zanahoria con chía y jengibre	166
BIBLIOGRAFÍA	167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Producción de la zanahoria por municipio	5
Tabla 2 Cálculo de la validación del instrumento de información	22
Tabla 3 Estadísticas de fiabilidad	22
Tabla 4 Edad de los adolescentes y jóvenes encuestados	23
Tabla 5 Nivel académico de los adolescentes y jóvenes encuestados	24
Tabla 6 Frecuencia de consumo de snacks.....	25
Tabla 7 Ocasiones de consumo de snacks.....	26
Tabla 8 Tipos de snacks saludables.....	27
Tabla 9 Preferencia de sabores de snacks	28
Tabla 10 Factores que influyen en la decisión de compra de un snack	29
Tabla 11 Conocimiento sobre los snacks elaborados con alimentos saludables como ser: de zanahoria y semillas de lacayote	31
Tabla 12 Disposición de compra de los snacks con esta materia prima, como ser: galletas de zanahoria con chía y jengibre y semillas saladas de lacayote	32
Tabla 13 Preferencia de consumo de los snacks saludables.....	33
Tabla 14 Preferencia en el tamaño de porción para el snack: galletas de zanahoria con chía y jengibre	34
Tabla 15 Preferencia en el tamaño de porción para el snack: semillas saladas de lacayote.....	36
Tabla 16 Disposición de compra para el snack: galletas de zanahoria con chía y jengibre, de acuerdo al tamaño de porción.....	37
Tabla 17 Disposición de compra para el snack: semillas saladas de lacayote, de acuerdo al tamaño de porción	38
Tabla 18 Lugares de adquisición de un snack	39
Tabla 19 Lugar de preferencia para la compra de un snack saludable	40
Tabla 20 Frecuencia de red social más utilizada	41
Tabla 21 Prueba de Chi-cuadrada.....	43
Tabla 22 Prueba de la V de Cramer	44
Tabla 23 Prueba de Chi-cuadrada.....	47

Tabla 24 Prueba de la V de Cramer	48
Tabla 25 Prueba de Chi-cuadrada.....	50
Tabla 26 Prueba de la V de Cramer	52
Tabla 27 Criterios de segmentación de mercado para los snacks saludables	56
Tabla 28 Proyección de la demanda de las galletas de zanahoria con chía y jengibre.....	61
Tabla 29 Proyección de la demanda de las semillas saladas de lacayote.....	62
Tabla 30 Proyección de la demanda de las galletas de zanahoria con chía y jengibre para los tres escenarios.	63
Tabla 31 Proyección de la demanda de las semillas saladas de lacayote para los tres escenarios.....	64
Tabla 32 Presupuesto mensual del plan de marketing.....	75
Tabla 33 Requerimiento de equipos y maquinarias.....	83
Tabla 34 Equipo de computación.....	84
Tabla 35 Muebles y enseres	85
Tabla 36 Indumentaria laboral	88
Tabla 37 Material de limpieza.....	89
Tabla 38 Precios de la materia prima para el snack: galletas de zanahoria con chía y jengibre	91
Tabla 39 Precios de la materia prima para el snack: semillas saladas de lacayote.....	92
Tabla 40 Precios y cantidad de materia prima requerida por día para el snack: galletas de zanahoria con chía y jengibre	93
Tabla 41 Precios y cantidad de materia prima requerida por día para el snack: semillas saladas de lacayote.....	93
Tabla 42 Capacidad por tarea y tiempo de las galletas de zanahoria con chía y jengibre.....	94
Tabla 43 Capacidad por tarea y tiempo de las semillas saladas de lacayote	95
Tabla 44 Horas requeridas para elaboración de los dos productos.....	96

Tabla 45 Unidades productivas de cada snack de acuerdo a la demanda, capacidad..	96
Tabla 46 Análisis de la localización de la empresa	102
Tabla 47 Calificación para la evaluación de los postulantes	115
Tabla 48 Planilla de sueldos y salarios	119
Tabla 49 Aportes patronales de provisión y previsión	119
Tabla 50 Costo mensual y anual de los sueldos y salarios	120
Tabla 51 Activos fijos	130
Tabla 52 Activos diferidos	131
Tabla 53 Activos corrientes	131
Tabla 54 Depreciación de activos fijos	132
Tabla 55 Estructura de inversión y financiamiento	133
Tabla 56 Fuente de financiamiento interna	133
Tabla 57 Datos de la amortización del crédito obtenido	133
Tabla 58 Amortización del crédito obtenido	134
Tabla 59 Costos de comercialización	134
Tabla 60 Servicios básicos	135
Tabla 61 Costo mensual y anual de los sueldos y salarios (expresado en bolivianos)	135
Tabla 62 Resumen de los costos fijos	136
Tabla 63 Costos variables	136
Tabla 64 Costo del empaque	137
Tabla 65 Costo total	137
Tabla 66 Costo unitario	138
Tabla 67 Capital de trabajo	138
Tabla 68 Precio de venta	139
Tabla 69 Precio de venta con factura	139
Tabla 70 Punto de equilibrio de los dos productos en unidades físicas	140
Tabla 71 Punto de equilibrio de los dos productos en unidades monetarias	141
Tabla 72 Balance de Apertura	142

Tabla 73 Estado de Resultados.....	144
Tabla 74 Flujo de caja Económico-Financiero	145
Tabla 75 Detalle de la formula del CPPC	146
Tabla 76 Detalle de la fórmula del costo de capital.....	147
Tabla 77 Detalle de la beta apalancada	148
Tabla 78 Evaluación de la rentabilidad económica y financiera	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Edad de los adolescentes y jóvenes encuestados.....	23
Gráfico 2	Nivel académico de los adolescentes y jóvenes encuestados.....	24
Gráfico 3	Frecuencia de consumo de snacks	25
Gráfico 4	Ocasiones de consumo de snacks	26
Gráfico 5	Tipos de snacks saludables	27
Gráfico 6	Preferencia de sabores de snacks.....	28
Gráfico 7	Factores que influyen en su decisión de compra de un snack.....	30
Gráfico 8	Conocimiento sobre los snacks elaborados con alimentos saludables como ser: de zanahoria y semillas de lacayote	31
Gráfico 9	Disposición de compra de los snacks con esta materia prima, como ser: galletas de zanahoria con chía y jengibre y semillas saladas de lacayote	32
Gráfico 10	Preferencia de consumo de los snacks saludables	33
Gráfico 11	Preferencia en el tamaño de porción para el snack: galletas de zanahoria con chía y jengibre	35
Gráfico 12	Preferencia en el tamaño de porción para el snack: semillas saladas de lacayote tostadas.....	36
Gráfico 13	Disposición de compra para el snack: galletas de zanahoria con chía y jengibre, de acuerdo al tamaño de porción.....	37
Gráfico 14	Disposición de compra para el snack: semillas saladas de lacayote, de acuerdo al tamaño de porción	38
Gráfico 15	Lugares de adquisición de un snack.....	39
Gráfico 16	Lugar de preferencia para la compra de un snack saludable.....	40
Gráfico 17	Frecuencia de red social más utilizada.....	41
Gráfico 18	Cruce de variables de las preguntas 3 y 9.....	45
Gráfico 19	Cruce de variables de las preguntas 1 y 16.....	49
Gráfico 20	Cruce de variables de las preguntas 17 y 1	52
Gráfico 21	Empaque del producto.....	65
Gráfico 22	Medidas del empaque de las galletas de zanahoria con chía y jengibre y de las semillas saladas de lacayote	66

Gráfico 23 Etiqueta del snack: Galletas de zanahoria con chía y jengibre	67
Gráfico 24 Etiqueta del snack: semillas saladas de lacayote.....	67
Gráfico 25 Logo del negocio	69
Gráfico 26 Distribución de snacks saludables	70
Gráfico 27 Páginas de Facebook e Instagram	72
Gráfico 28 Cuenta de Tik Tok.....	73
Gráfico 29 Cuenta de WhatsApp Bussines	73
Gráfico 30 Flujograma del proceso de producción de galletas de zanahoria con chía y jengibre	81
Gráfico 31 Flujograma del proceso de producción de semillas saladas de lacayote.....	82
Gráfico 32 Diseño de las instalaciones de la empresa	103
Gráfico 33 Organigrama Funcional de la empresa “Gusto Saludable”.....	107
Gráfico 34 Manual de funciones - Gerente general	108
Gráfico 35 Manual de Funciones – Encargado de marketing y ventas.....	109
Gráfico 36 Manual de Funciones – Encargado de producción	110
Gráfico 37 Convocatoria del Gerente General y Encargado de marketing y ventas.....	112
Gráfico 38 Convocatoria Encargado de Producción	113

ÍNDICE DE FÓRMULAS

Fórmula 1 Cálculo del tamaño muestral para poblaciones finitas	20
Fórmula 2 Confiabilidad de Kuder Richardson	21
Fórmula 3 Adolescentes y jóvenes que consumen snacks.....	58
Fórmula 4 Cálculo de la demanda potencial de los snacks saludables	58
Fórmula 5 Estimación de la demanda potencial de las galletas de zanahoria con chía y jengibre	59
Fórmula 6 Estimación de la demanda potencial de las semillas saladas de lacayote.....	60
Fórmula 7 Cálculo de las ventas anuales futuras.....	61
Fórmula 8 Cálculo de las ventas futuras anuales.....	61
Fórmula 9 Determinación del punto de equilibrio en unidades físicas.....	140
Fórmula 10 Determinación del punto de equilibrio en unidades monetarias ...	140
Fórmula 11 Costo promedio ponderado de capital (CPPC).....	146
Fórmula 12 Costo de capital.....	147
Fórmula 13 Beta apalancada	148
Fórmula 14 Valor Actual Neto	149
Fórmula 15 Tasa Interna de Retorno	149
Fórmula 16 Período de recuperación de la inversión	150
Fórmula 17 Cálculo del Beneficio Costo	151