

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MATERIA: TALLER DE PROFESIONALIZACIÓN II - G3**

**MODALIDAD: PROYECTO DE GRADO**



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
KETCHUP PICANTE A BASE DE AJÍ ULUPICA Y COVINCHO EN LA CIUDAD DE  
TARIJA”**

**DOCENTE GUÍA: PHD. ROXANA ALEMÁN CASTILLO**

**ESTUDIANTES: FLORES TERAN ANGELICA**

**MIRANDA URZAGASTE MADAY NAYELIN**

Trabajo de profesionalización, presentado a consideración de la “UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO”, como requisito para optar al Grado Académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

**06 DE DICIEMBRE DE 2024**

**TARIJA – BOLIVIA**

Vº Bº

---

PhD. Lic. Roxana Alemán Castillo  
**DOCENTE GUÍA**

---

M. Sc. Lic. Paul Antonio Bejarano Carrasco  
**DECANO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS**

---

M. Sc. Lic. Víctor John Vaca Jerez  
**VICEDECANO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS**

---

M. Sc. Lic. Luis Enrique Gutiérrez Pérez  
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

---

M. Sc. Lic. Raúl Gerónimo Soto  
**DOCENTE TRIBUNAL**

---

M. Sc. Lic. Imer Adín Colque Alanoca  
**DOCENTE TRIBUNAL**

El Tribunal Evaluador de este proyecto no respalda ni se hace responsable de la forma, términos o métodos utilizados por el autor.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por ser la fuerza y apoyo constante que nos impulsa cada día. Su amor y sacrificio han sido nuestra inspiración.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por guiarnos y darnos fortaleza en cada paso.

Queremos expresar nuestra más profunda gratitud a nuestras familias, especialmente a nuestros padres y hermanas, cuyo amor y apoyo han sido fundamentales en nuestro camino académico.

También extendemos nuestro agradecimiento a nuestros docentes, quienes han compartido su conocimiento y sabiduría, y a nuestra universidad por brindarnos las oportunidades para crecer y aprender.

Sin ustedes, este logro no sería posible.

## ÍNDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

### CAPÍTULO I

#### PERFIL DEL TRABAJO

|                                                                                 |   |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1.1. ANTECEDENTES.....                                                          | 1 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN .....                                                        | 2 |
| 1.2.1. Justificación Practica .....                                             | 2 |
| 1.2.2. Justificación Social .....                                               | 2 |
| 1.2.3. Justificación Teórica .....                                              | 2 |
| 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                                            | 3 |
| 1.3.1. Identificación de necesidades insatisfechas de un mercado objetivo ..... | 3 |
| 1.3.2. Descripción general de la idea de negocio.....                           | 3 |
| 1.3.3. Oportunidades del Mercado .....                                          | 4 |
| 1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....                                           | 6 |
| 1.4.1. Objetivo General .....                                                   | 6 |
| 1.4.2. Objetivos Específicos.....                                               | 6 |
| 1.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....                                         | 6 |
| 1.5.1. Investigación Exploratoria .....                                         | 7 |
| 1.5.2. Investigación Descriptiva.....                                           | 7 |
| 1.5.3. Fuentes primarias .....                                                  | 7 |
| 1.5.4. Fuentes secundarias .....                                                | 7 |
| 1.5.5. Metodología de la Investigación .....                                    | 7 |

### CAPÍTULO II

|                          |   |
|--------------------------|---|
| MARCO TEÓRICO.....       | 8 |
| 2.1. MARCO TEÓRICO ..... | 9 |

### CAPÍTULO III

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| ANÁLISIS DEL CONTEXTO .....          | 10 |
| 3.1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO..... | 11 |
| 3.1.1. Factor Político .....         | 11 |
| 3.1.2. Factor Económico .....        | 12 |
| 3.1.3. Factor Social .....           | 13 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| 3.1.4. Factor Tecnológico .....                      | 14 |
| 3.1.5. Factor Ecológico .....                        | 14 |
| 3.1.6. Factor Legal .....                            | 14 |
| 3.2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO .....                | 16 |
| 3.2.1. Poder de negociación de los clientes .....    | 17 |
| 3.2.2. Amenaza de nuevos competidores.....           | 17 |
| 3.2.3. Rivalidad entre competidores .....            | 18 |
| 3.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....          | 21 |
| 3.2.5. Poder de negociación de proveedores.....      | 21 |
| CAPÍTULO IV                                          |    |
| NATURALEZA DE NEGOCIO .....                          | 25 |
| 4.1. NATURALEZA DEL NEGOCIO.....                     | 26 |
| 4.1.1. Justificación de la Microempresa.....         | 26 |
| 4.1.1.1. Nombre de la Microempresa.....              | 26 |
| 4.1.1.2. Tipo de Empresa .....                       | 26 |
| 4.1.1.3. Habilidades del Equipo Emprendedor .....    | 26 |
| 4.1.2. Gestión empresarial .....                     | 27 |
| 4.1.2.1. Objetivos Empresariales .....               | 27 |
| 4.1.2.2. Misión .....                                | 27 |
| 4.1.2.3. Visión.....                                 | 28 |
| 4.1.2.4. Valores .....                               | 28 |
| CAPÍTULO V                                           |    |
| INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....                       | 29 |
| 5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                 | 30 |
| 5.1.1. Pregunta de investigación .....               | 30 |
| 5.1.2. Planteamiento de la Hipótesis.....            | 30 |
| 5.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ..... | 30 |
| 5.2.1. Objetivo General.....                         | 30 |
| 5.2.2. Objetivos Específicos.....                    | 30 |
| 5.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....           | 31 |
| 5.3.1. Enfoque de la Investigación.....              | 31 |

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.3.2. Diseño de la Investigación .....                                                     | 31 |
| 5.3.3. Fuentes de información .....                                                         | 31 |
| 5.3.4. Métodos y técnicas.....                                                              | 31 |
| 5.3.4.1. Determinación de la Población .....                                                | 31 |
| 5.3.4.2. Determinación del tamaño de la muestra.....                                        | 32 |
| 5.3.4.3. Validación del instrumento de recolección de información .....                     | 33 |
| 5.4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....                                            | 35 |
| 5.5. ANÁLISIS DE LA PRUEBA CHI-CUADRADO DE PEARSON Y V DE CRAMER.....                       | 48 |
| 5.5.1. PRUEBA DE CHI-CUADRADO DE PEARSON .....                                              | 48 |
| 5.5.2. PRUEBA DE V DE CRAMER .....                                                          | 52 |
| 5.6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....                                     | 61 |
| 5.7. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....                                                          | 62 |
| 5.7.1. Estimación de la demanda en el año cero y la tasa de crecimiento de la demanda ..... | 62 |
| 5.7.2. Demanda potencial según los resultados de la Investigación de Mercados.....          | 62 |
| 5.7.3. Análisis de la proyección de la demanda por escenarios .....                         | 63 |
| 5.7.4. Demanda de acuerdo a la preferencia de ají según la Investigación de Mercados .....  | 64 |
| CAPÍTULO VI                                                                                 |    |
| PLAN DE MARKETING .....                                                                     | 65 |
| 6.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE MARKETING .....                                                  | 66 |
| 6.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....                                                          | 66 |
| 6.3. MARKETING MIX .....                                                                    | 67 |
| 6.3.1. Producto .....                                                                       | 67 |
| 6.3.1.1. Características del producto .....                                                 | 67 |
| 6.3.2. Precio .....                                                                         | 71 |
| 6.3.3. Plaza.....                                                                           | 71 |
| 6.3.4. Promoción .....                                                                      | 72 |
| 6.4. PRESUPUESTO DE MARKETING .....                                                         | 75 |
| 6.5. CONCLUSIONES DEL PLAN DE MARKETING.....                                                | 75 |
| CAPÍTULO VII                                                                                |    |
| PLAN DE PRODUCCIÓN.....                                                                     | 76 |
| 7.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN .....                                                 | 77 |



|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 7.2. INGENIERÍA DEL PRODUCTO.....                   | 77  |
| 7.2.1. Diseño y Especificaciones del Producto ..... | 77  |
| 7.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....    | 78  |
| 7.3.1. Tipo de Proceso.....                         | 79  |
| 7.3.2. Flujograma del Proceso de Producción.....    | 80  |
| 7.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA .....         | 83  |
| 7.4.1. Requerimiento de Equipos y Materiales .....  | 83  |
| 7.5. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....                  | 85  |
| 7.6. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES.....              | 88  |
| 7.6.1. Necesidad de materia prima.....              | 88  |
| 7.6.2. Proveedores.....                             | 90  |
| 7.6.3. Sistema de Compras.....                      | 91  |
| 7.7. LOCALIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA .....          | 92  |
| 7.8. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....           | 94  |
| 7.9. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL .....           | 94  |
| 7.9.1. Medidas de Higiene .....                     | 95  |
| 7.9.2. Medidas de Seguridad.....                    | 95  |
| 7.10. CONCLUSIONES DEL PLAN DE PRODUCCIÓN.....      | 95  |
| CAPÍTULO VIII                                       |     |
| PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....                      | 96  |
| 8.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....    | 97  |
| 8.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL .....                    | 97  |
| 8.2.1. Estructura Organizacional.....               | 97  |
| 8.2.2. Manual de Funciones .....                    | 98  |
| 8.2.3. Proceso de Integración del Personal .....    | 102 |
| 8.2.3.1. Reclutamiento .....                        | 102 |
| 8.2.3.2. Selección .....                            | 103 |
| 8.2.3.3. Contratación.....                          | 103 |
| 8.2.3.4. Integración del personal.....              | 103 |
| 8.2.3.5. Evaluación del Desempeño.....              | 105 |
| 8.3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS .....     | 105 |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.3.1. Escala Salarial .....                                                             | 105 |
| 8.3.2. Planilla de sueldos y salarios .....                                              | 108 |
| 8.4. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN .....                                                | 110 |
| 8.4.1. SEPREC (Servicio Plurinacional de Registro de Comercio).....                      | 110 |
| 8.4.2. Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) .....                                      | 111 |
| 8.4.3. Gobierno Autónomo Municipal de Tarija (GAMT) .....                                | 112 |
| 8.4.4. Caja Nacional de Salud (CNS) .....                                                | 112 |
| 8.4.5. Gestora Pública De La Seguridad Social de Largo Plazo.....                        | 114 |
| 8.4.6. Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social .....                            | 114 |
| 8.4.7. SENASAG (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria) ..... | 114 |
| 8.5. CONCLUSIONES DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....                                     | 115 |
| CAPÍTULO IX                                                                              |     |
| PLAN FINANCIERO .....                                                                    | 116 |
| 9.1. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO.....                                                  | 117 |
| 9.2. GESTIÓN DE COSTOS FIJOS .....                                                       | 117 |
| 9.2.1. Recursos humanos .....                                                            | 117 |
| 9.2.2. Servicios y otros costos indirectos .....                                         | 118 |
| 9.3. GESTIÓN DE INVERSIÓN .....                                                          | 118 |
| 9.3.1. Requerimiento de activos fijos.....                                               | 118 |
| 9.3.2. Requerimiento de activos diferidos .....                                          | 119 |
| 9.3.3. Requerimiento de activos corrientes .....                                         | 120 |
| 9.3.3.1. Inversión de Capital de Trabajo .....                                           | 120 |
| 9.3.4. Estructura de inversión y tipo de empresa .....                                   | 120 |
| 9.4. GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO .....                                                     | 121 |
| 9.4.1. Estructura de financiamiento .....                                                | 121 |
| 9.4.2. Aporte de los socios .....                                                        | 123 |
| 9.5. GESTIÓN DE SERVICIO DE LA DEUDA .....                                               | 124 |
| 9.6. BALANCE DE APERTURA.....                                                            | 125 |
| 9.7. GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS .....                                                      | 126 |
| 9.8. ELABORACIÓN DE FLUJOS DE CAJA.....                                                  | 126 |
| 9.8.1. Determinación de costos .....                                                     | 126 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 9.8.1.1. Costos Fijos.....                                      | 127 |
| 9.8.1.2. Costos Variables .....                                 | 127 |
| 9.8.1.3. Costo Total.....                                       | 127 |
| 9.8.1.4. Costo Variable Unitario .....                          | 128 |
| 9.8.1.5. Costo Total Unitario .....                             | 128 |
| 9.8.1.6. Precio de Venta.....                                   | 128 |
| 9.8.1.7. Precio de Venta con Factura .....                      | 128 |
| 9.8.1.8. Punto de Equilibrio .....                              | 129 |
| 9.8.2. Proyección de ingresos .....                             | 129 |
| 9.8.3. Gestión Impositiva .....                                 | 129 |
| 9.8.4. Flujos de Caja Financiero en el escenario esperado ..... | 130 |
| 9.9. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO .....                | 132 |
| 9.9.1. Tasa Ponderada de Capital.....                           | 132 |
| 9.9.2. Valor Actual Neto (VAN).....                             | 132 |
| 9.9.3. Tasa Interna de Retorno (TIR).....                       | 133 |
| 9.9.4. Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).....       | 134 |
| 9.9.5. Beneficio Costo (B/C).....                               | 135 |
| 9.9.6. Flujo de Caja Económico.....                             | 135 |
| 9.10. DELIMITACIÓN DEL TAMAÑO DE LA EMPRESA .....               | 136 |
| 9.11. CONCLUSIONES DEL PLAN FINANCIERO .....                    | 137 |
| CONCLUSIONES .....                                              | 138 |
| RECOMENDACIONES.....                                            | 139 |
| REFERENCIAS.....                                                | 140 |
| ANEXOS .....                                                    | 144 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                |    |
|----------------|----|
| Tabla 1 .....  | 5  |
| Tabla 2 .....  | 5  |
| Tabla 3 .....  | 13 |
| Tabla 4 .....  | 15 |
| Tabla 5 .....  | 18 |
| Tabla 6 .....  | 20 |
| Tabla 7 .....  | 24 |
| Tabla 8 .....  | 34 |
| Tabla 9 .....  | 35 |
| Tabla 10 ..... | 36 |
| Tabla 11 ..... | 37 |
| Tabla 12 ..... | 38 |
| Tabla 13 ..... | 39 |
| Tabla 14 ..... | 40 |
| Tabla 15 ..... | 41 |
| Tabla 16 ..... | 42 |
| Tabla 17 ..... | 43 |
| Tabla 18 ..... | 44 |
| Tabla 19 ..... | 45 |
| Tabla 20 ..... | 46 |
| Tabla 21 ..... | 47 |
| Tabla 22 ..... | 48 |
| Tabla 23 ..... | 49 |
| Tabla 24 ..... | 50 |
| Tabla 25 ..... | 51 |
| Tabla 26 ..... | 52 |
| Tabla 27 ..... | 52 |
| Tabla 28 ..... | 53 |
| Tabla 29 ..... | 55 |
| Tabla 30 ..... | 56 |

|                |     |
|----------------|-----|
| Tabla 31 ..... | 58  |
| Tabla 32 ..... | 59  |
| Tabla 33 ..... | 63  |
| Tabla 34 ..... | 63  |
| Tabla 35 ..... | 64  |
| Tabla 36 ..... | 68  |
| Tabla 37 ..... | 72  |
| Tabla 38 ..... | 75  |
| Tabla 39 ..... | 80  |
| Tabla 40 ..... | 83  |
| Tabla 41 ..... | 83  |
| Tabla 42 ..... | 84  |
| Tabla 43 ..... | 84  |
| Tabla 44 ..... | 85  |
| Tabla 45 ..... | 85  |
| Tabla 46 ..... | 86  |
| Tabla 47 ..... | 86  |
| Tabla 48 ..... | 87  |
| Tabla 49 ..... | 87  |
| Tabla 50 ..... | 88  |
| Tabla 51 ..... | 92  |
| Tabla 52 ..... | 93  |
| Tabla 53 ..... | 99  |
| Tabla 54 ..... | 100 |
| Tabla 55 ..... | 101 |
| Tabla 56 ..... | 102 |
| Tabla 57 ..... | 104 |
| Tabla 58 ..... | 105 |
| Tabla 59 ..... | 107 |
| Tabla 60 ..... | 108 |
| Tabla 61 ..... | 109 |

|                |     |
|----------------|-----|
| Tabla 62 ..... | 117 |
| Tabla 63 ..... | 118 |
| Tabla 64 ..... | 118 |
| Tabla 65 ..... | 119 |
| Tabla 66 ..... | 119 |
| Tabla 67 ..... | 120 |
| Tabla 68 ..... | 120 |
| Tabla 69 ..... | 121 |
| Tabla 70 ..... | 122 |
| Tabla 71 ..... | 123 |
| Tabla 72 ..... | 123 |
| Tabla 73 ..... | 124 |
| Tabla 74 ..... | 124 |
| Tabla 75 ..... | 125 |
| Tabla 76 ..... | 126 |
| Tabla 77 ..... | 127 |
| Tabla 78 ..... | 127 |
| Tabla 79 ..... | 129 |
| Tabla 80 ..... | 130 |
| Tabla 81 ..... | 130 |
| Tabla 82 ..... | 131 |
| Tabla 83 ..... | 134 |
| Tabla 84 ..... | 135 |
| Tabla 85 ..... | 136 |
| Tabla 86 ..... | 137 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                 |    |
|-----------------|----|
| Figura 1 .....  | 22 |
| Figura 2 .....  | 35 |
| Figura 3 .....  | 36 |
| Figura 4 .....  | 37 |
| Figura 5 .....  | 38 |
| Figura 6 .....  | 39 |
| Figura 7 .....  | 40 |
| Figura 8 .....  | 41 |
| Figura 9 .....  | 42 |
| Figura 10 ..... | 43 |
| Figura 11 ..... | 44 |
| Figura 12 ..... | 45 |
| Figura 13 ..... | 46 |
| Figura 14 ..... | 47 |
| Figura 15 ..... | 54 |
| Figura 16 ..... | 55 |
| Figura 17 ..... | 57 |
| Figura 18 ..... | 58 |
| Figura 19 ..... | 60 |
| Figura 20 ..... | 66 |
| Figura 21 ..... | 67 |
| Figura 22 ..... | 69 |
| Figura 23 ..... | 69 |
| Figura 24 ..... | 70 |
| Figura 25 ..... | 71 |
| Figura 26 ..... | 72 |
| Figura 27 ..... | 73 |
| Figura 28 ..... | 74 |
| Figura 29 ..... | 82 |

Figura 30 ..... 94

Figura 31 ..... 98

Figura 32 ..... 102



## ÍNDICE DE FÓRMULAS

|                  |     |
|------------------|-----|
| Fórmula 1 .....  | 32  |
| Fórmula 2 .....  | 33  |
| Fórmula 3 .....  | 62  |
| Fórmula 4 .....  | 62  |
| Fórmula 5 .....  | 106 |
| Fórmula 6 .....  | 106 |
| Fórmula 7 .....  | 106 |
| Fórmula 8 .....  | 106 |
| Fórmula 9 .....  | 106 |
| Fórmula 10 ..... | 107 |
| Fórmula 11 ..... | 107 |
| Fórmula 12 ..... | 127 |
| Fórmula 13 ..... | 128 |
| Fórmula 14 ..... | 128 |
| Fórmula 15 ..... | 128 |
| Fórmula 16 ..... | 128 |
| Fórmula 17 ..... | 129 |
| Fórmula 18 ..... | 132 |
| Fórmula 19 ..... | 133 |
| Fórmula 20 ..... | 133 |
| Fórmula 21 ..... | 134 |
| Fórmula 22 ..... | 135 |
| Fórmula 23 ..... | 137 |