

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIO



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE LA CREMA DE NUECES DE NOGAL EN
LA CIUDAD DE TARIJA”**

Por:

JHOONATAN IVAN VERAZATI ACOSTA
LUIS FERNANDO CASTRO ANGELO

Tesis de grado presentada a consideración de la “**UNIVERSIDAD AUTONÓMA JUAN MISAEL SARACHO**” como requisito para optar el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

Diciembre de 2024
TARIJA – BOLIVIA

V°B°

PhD. Lic. Roxana Alemán Castillo
DOCENTE GUÍA

M.Sc. Lic. Paul Antonio Bejarano Carrasco
DECANO
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
U.A.J.M.S

M.Sc. Lic. Víctor John Vaca Jerez
VICEDECANO
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
U.A.J.M.S

M.Sc. Lic. Luis Enrique Gutiérrez Pérez
DIRECTOR DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
U.A.J.M.S

APROBADA POR:

TRIBUNAL:

M.Sc. Lic. Pilar Baldiviezo Mogro
TRIBUNAL EVALUADOR

M.Sc. Lic. Paola Verdum Camacho
TRIBUNAL EVALUADOR

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 logro a nuestros padres, quienes nos han formado con sólidos sentimientos, hábitos y valores, brindándonos el apoyo necesario para superar los momentos más difíciles a lo largo de nuestras etapas de crecimiento.

También queremos recordar a aquellos familiares que ya no están con nosotros, quienes siguen inspirándonos y guiándonos en la consecución del proyecto.

Finalmente, agradecemos al plantel administrativo de la carrera de Administración de Empresas por sus valiosas enseñanzas y orientación. Su apoyo y dedicación nos han motivado a seguir adelante y superar cualquier obstáculo.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro principal agradecimiento a Dios, quien nos ha guiado y fortalecido para seguir adelante. Agradecemos profundamente a nuestros familiares por su comprensión, estímulo constante y apoyo incondicional a lo largo de nuestros estudios académicos.

Asimismo, deseamos manifestar nuestro sincero agradecimiento a la comunidad de la “Universidad Autónoma Juan Misael Saracho”, lugar que nos ha brindado la oportunidad de expandir, consolidar y a su vez enriquecer nuestro conocimiento, habilidades y valores. Valoramos profundamente la dedicación y el apoyo continuo de los docentes, compañeros y personal administrativo, los cuales han sido fundamentales para que podamos llevar a cabo proyectos y alcanzar objetivos que favorecen nuestro desarrollo académico y personal.

Nuestro mayor anhelo es contribuir a hacer del mundo un lugar más humano, guiados por un ideal que trasciende lo cotidiano. Buscamos mantener una mentalidad positiva, aprovechar nuestra energía para el trabajo y aplicar nuestra formación científica al servicio de los demás. Aspiramos a alcanzar una existencia auténtica, enfrentando y superando desafíos, transformándonos en el proceso, y dedicando nuestras vidas a superar las barreras que configuran nuestra realidad.

PENSAMIENTO

“El éxito empresarial no se trata solo de tener una gran idea, sino de tener la determinación y el compromiso para convertirla en realidad. El verdadero emprendedor es aquel capaz de enfrentar los desafíos, aprender de los fracasos y persistir hasta alcanzar el éxito.”

Autor: Richard Branson.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
Índice de tablas.....	xvi
Índice de figuras.....	xx
Índice de anexos.....	xxii
INTRODUCCIÓN.....	1
I. PERFIL DEL TRABAJO.....	5
1.1. ANTECEDENTES.....	6
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.3.1. Formulación del problema.....	8
1.3.2. Identificación de necesidades insatisfechas de un mercado objetivo.....	9
1.3.3. Descripción general de la idea de negocio	12
1.3.4. Oportunidades de mercado.....	13
1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	14
1.4.1. Objetivo general.....	14
1.4.2. Objetivos específicos.....	14
1.5. METOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.5.1. Diseño investigación.....	15
1.5.2. Población.....	17
1.5.3. Recolección de la información.....	17
1.5.4. Análisis de datos.....	17
1.5.4.1. Datos primarios.....	18
1.5.4.2. Datos secundarios.....	18
1.6. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.6.1. Alcance descriptivo.....	18
1.6.2. Alcance geográfico.....	19
1.6.3. Alcance temporal.....	19

II. ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO.....	20
2.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	21
2.1.1. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	21
2.1.2. Clientes.....	21
2.1.3. Competidores.....	22
2.1.3.1. Competidores directos.....	22
2.1.3.2. Competidores indirectos.....	23
2.1.4. Intermediarios.....	26
2.1.5. Proveedores.....	27
2.2. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	29
2.2.1. Político legal.....	29
2.2.2. Económico.....	32
2.2.3. Social.....	35
2.2.4. Tecnológico.....	36
2.2.5. Ambiental.....	37
2.3. ANÁLISIS FODA.....	38
2.4. NATURALEZA DEL NEGOCIO.....	39
2.4.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O IDEA DEL NEGOCIO.....	39
2.4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	40
2.4.2.1. Nombre de la empresa.....	40
2.4.2.2. Tipo de empresa.....	40
2.4.2.3. Ubicación y tamaño.....	40
2.4.2.4. Macro localización de la empresa.....	41
2.4.2.5. Micro localización de la empresa.....	42
2.4.3. GESTIÓN EMPRESARIAL.....	43
2.4.3.1. Visión, misión y valores.....	43
2.4.3.2. Ventajas competitivas.....	48
III. PLAN DE MARKETING.....	49
3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	50

3.1.1. Planteamiento del problema de investigación de mercados.....	50
3.1.2. Pregunta científica de investigación.....	51
3.1.3. Planteamiento de hipótesis.....	51
3.1.4. Objetivos de investigación de mercados (general y específicos).....	51
3.1.4.1. Objetivo general.....	51
3.1.4.2. Objetivos específicos.....	51
3.1.5. Métodos y técnicas de investigación de mercados.....	52
3.1.5.1. Estudio descriptivo.....	52
3.1.6. Método de recopilación de información	53
3.1.7. Determinación de la población y el tamaño de la muestra.....	53
3.1.7.1. Selección de la técnica de muestreo.....	53
3.1.7.2. Tamaño de la muestra.....	54
3.1.7.3. Validación de la confiabilidad del instrumento.....	55
3.1.8. El cuestionario.....	57
3.1.9. Fuentes de información.....	58
3.1.9.1. Fuentes primarias.....	58
3.1.9.2. Fuentes secundarias.....	58
3.1.10. Tratamiento de la información.....	58
3.1.10.1. Presentación de los resultados.....	59
3.1.11. Presentación y análisis de resultados (gráficos estadísticos e interpretación).....	60
3.1.12. Análisis de Chi-cuadrada y V de Cramer.....	78
3.1.12.1. Prueba de Chi-cuadrado.....	78
3.1.12.2. Prueba V de Cramer.....	84
3.1.13. Conclusiones de la investigación de mercados.....	87
3.2. VENTAS ESTIMADAS.....	88
3.2.1. Determinación de la demanda.....	88
3.2.1.1. Estimación de la demanda futura.....	89
3.3. FUNCIÓN DEL MARKETING.....	91

3.3.1. Segmentación de mercado.....	91
3.3.1.1. Segmento geográfico.....	91
3.3.1.2. Segmento demográfico.....	91
3.3.1.3. Segmento psicográfico.....	92
3.2.3. Marketing Mix.....	93
3.3.2.1. Producto.....	93
3.3.2.1.1. Diseño del producto.....	94
3.3.2.1.2. Marca y logotipo.....	95
3.3.2.1.2.1. Marca.....	95
3.3.2.1.2.2. Logotipo.....	96
3.3.2.1.2.3. Slogan.....	97
3.3.2.2. Precio.....	98
3.3.2.3. Plaza.....	98
3.3.2.4. Promoción.....	100
3.4. PRESUPUESTO.....	100
IV. PLAN DE PRODUCCIÓN.....	101
4.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	103
4.1.1. Objetivo general.....	103
4.1.2. Objetivos específicos.....	103
4.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	103
4.2.1. Características y atributos.....	104
4.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	104
4.4. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	107
4.5. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y MAQUINARIAS.....	108
4.6. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	113
4.6.1. Requerimiento de personal para el proceso de producción.....	116
4.6.2. Estimaciones de la capacidad de producción.....	118
4.6.2.1. Producción por hora.....	118

4.6.2.2. Producción por semana.....	119
4.6.2.3. Producción por mes.....	119
4.6.2.4. Producción por año.....	119
4.7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	120
4.8. DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO DE TRABAJO.....	120
V. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS.....	125
5.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	126
5.1.1. Objetivo general.....	126
5.1.2. Objetivos específicos.....	126
5.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	127
5.2.1. Estructura organizacional (niveles jerárquicos y organigrama).....	127
5.2.1.1. Niveles de la estructura organizacional.....	128
5.3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS O MANUAL DE FUNCIONES.....	129
5.3.1. Manual de funciones nivel estratégico.....	130
5.3.2. Manual de funciones nivel táctico.....	131
5.3.3. Manual de funciones nivel operativo.....	134
5.4. PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL: DESDE EL RECLUTAMIENTO HASTA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	137
5.4.1. Requisitos mínimos para puestos de trabajo.....	137
5.4.2. Modelo de reclutamiento de personal.....	140
5.4.3. Proceso de selección de personal.....	142
5.4.4. Proceso de contratación de personal	145
5.4.5. Proceso de capacitación y entrenamiento del personal.....	147
5.4.5.1. Inducción del personal.....	148
5.4.6. Proceso de evaluación de desempeño del personal.....	150
5.5. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	151
5.5.1. Escala salarial.....	151
5.5.2. Planilla de sueldos y salarios.....	153
5.6. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	155

5.6.1. Registros de constitución legal.....	155
5.6.1.1. Alcaldía municipal.....	155
5.6.1.2. Servicio de impuestos nacionales (SIN).....	155
5.6.1.3. Servicio plurinacional de registro de comercio (SEPREC).....	156
5.6.1.4. Administradora de fondo de pensiones (AFP).....	156
5.6.1.5. Ministerio de trabajo.....	156
5.6.1.6. Caja nacional de salud (CNS).....	156
5.7. PRESUPUESTO DE LOS GASTOS DE LA ORGANIZACIÓN	157
VI. PLAN FINANCIERO.....	158
6.1. OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA.....	159
6.1.1. Objetivo general.....	159
6.1.2. Objetivos específicos.....	159
6.2. REQUERIMIENTOS DE RECURSOS.....	159
6.2.1. Activos fijos.....	159
6.2.2. Activos intangibles.....	161
6.2.3. Activos circulantes.....	161
6.3. DEPRECIACIÓN Y VALOR DE SALVAMENTO O RESIDUAL.....	162
6.4. ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y TIPOS DE EMPRESA.....	163
6.5. FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	163
6.5.1. Estructura de inversión y financiamiento.....	163
6.5.2. Formación del capital social.....	164
6.5.3. Total patrimonio.....	165
6.6. GESTIÓN DE LA DEUDA.....	165
6.7. BALANCE DE APERTURA.....	167
6.8. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	168
6.8.1. Costos fijos.....	168
6.8.1.1. Costo fijo total.....	168
6.8.2. Costos variables.....	168

6.9. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.....	170
6.9.1. Costo total unitario del producto.....	170
6.9.2. Precio de venta sin factura.....	171
6.9.3. Precio de venta con factura.....	171
6.9.4. Determinación y conversión de las ventas anuales.....	172
6.10. FLUJO DE FONDOS.....	173
6.11. INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO.....	175
6.11.1. Análisis del valor actual neto (VAN).....	175
6.11.2. Análisis de la tasa interna de retorno (TIR).....	176
6.11.3. Análisis del beneficio costo (B/C).....	176
6.11.4. Análisis del periodo de recuperación de la inversión (PRI).....	176
CONCLUSIONES.....	177
RECOMENDACIONES.....	179
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	181
BIBLIOGRAFÍA.....	185
ANEXOS.....	188

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Necesidades que satisface la Crema de Nueces.....	10
Tabla 2: Comparativa de productos (<i>competidores directos</i>)	22
Tabla 3: Comparativa de productos (<i>competidores indirectos</i>).....	24
Tabla 4: Proveedores de las Nueces.....	27
Tabla 5: Análisis FODA micro y macroentorno.....	38
Tabla 6: Revisión de la propuesta (<i>misión</i>).....	46
Tabla 7: Revisión de la propuesta (<i>Visión</i>).....	47
Tabla 8: Análisis de fiabilidad.....	57
Tabla 9: Género de los encuestados.....	60
Tabla 10: Edad de los encuestados.....	61
Tabla 11: Frecuencia de consumo de productos a base de Nueces.....	62
Tabla 12: Conocimiento sobre las propiedades nutricionales y beneficiosas de la Nuez..	63
Tabla 13: Consumo de la Crema de Nueces.....	64
Tabla 14: Interés en el consumo de Crema de Nueces.....	65
Tabla 15: Preferencia de presentación para la Crema de Nueces.....	67
Tabla 16: Disposición a pagar más por una Crema de Nueces.....	68
Tabla 17: Percepción de competitividad del precio de la Crema de Nueces.....	69
Tabla 18: Percepción de un precio justo para un envase de 250g.....	70
Tabla 19: Preferencia del establecimiento para la compra de la Crema de Nueces.....	72
Tabla 20: Importancia de probar la Crema de Nueces antes de comprar.....	73
Tabla 21: Red social de uso más frecuente.....	74

Tabla 22: Forma de publicidad más efectiva para promocionar la Crema de Nueces.....	76
Tabla 23: Promociones que motivarían la compra de la Crema de Nueces.....	77
Tabla 24: Tabla de contingencia.....	80
Tabla 25: Pruebas de Chi-cuadrado.....	81
Tabla 26: Tabla de Contingencia (<i>porcentajes</i>).....	83
Tabla 27: Medidas simétricas (<i>V de Cramer</i>).....	85
Tabla 28: Cálculo de la demanda.....	89
Tabla 29: Estimación de la demanda anual para la Crema de Nueces (<i>5años</i>).....	91
Tabla 30: Presupuesto de marketing.....	101
Tabla 31: Características de la tecnología.....	108
Tabla 32: Resumen para el requerimiento de operadores.....	118
Tabla 33: Manual de funciones / perfil del propietario o Gerente general.....	130
Tabla 34: Manual de funciones / perfil del contador auxiliar.....	131
Tabla 35: Manual de funciones / perfil del jefe de producción.....	132
Tabla 36: Manual de funciones / perfil del jefe de marketing.....	133
Tabla 37: Manual de funciones / Operador (1).....	134
Tabla 38: Manual de funciones / Operador (2).....	135
Tabla 39: Manual de funciones / Operador (3-4).....	136
Tabla 40: Requisitos: Contador auxiliar.....	137
Tabla 41: Requisitos: Jefe de producción.....	137
Tabla 42: Requisitos: Jefe de marketing.....	138
Tabla 43: Requisitos: Operador (1) de tostado.....	138
Tabla 44: Requisitos: Operador (2) de molino y mezclado.....	139

Tabla 45: Requisitos: Operadores (3-4) de envasado y etiquetado.....	139
Tabla 46: Estimación de costos para el reclutamiento.....	142
Tabla 47: Parámetros laborales de Bolivia.....	146
Tabla 48: Administración de sueldos y salarios.....	153
Tabla 49: Aportes patronales.....	153
Tabla 50: Resumen del cálculo de sueldos y salarios.....	154
Tabla 51: Aspectos jurídicos.....	157
Tabla 52: Requerimientos del proceso de producción.....	160
Tabla 53: Requerimientos de activos fijos.....	160
Tabla 54: Requerimientos de activos diferidos.....	161
Tabla 55: Requerimiento de activos corrientes.....	162
Tabla 56: Vida útil de los activos tangibles y su depreciación.....	162
Tabla 57: Estructura de Inversión: Clasificación por actividad y tamaño.....	163
Tabla 58: Fuente de financiamiento interno de la empresa.....	164
Tabla 59: Fuente de financiamiento externo de la empresa.....	164
Tabla 60: Estructura del capital social y aportes de los socios.....	165
Tabla 61: Total del Patrimonio / Capital contable de la empresa.....	165
Tabla 62: Amortización método alemán.....	166
Tabla 63: Balance inicial de la empresa.....	167
Tabla 64: Costo de mano de obra / Personal empleado fijo.....	168
Tabla 65: Resumen de los costos fijos.....	168
Tabla 66: Materia prima (<i>material directo, mensual</i>).....	169
Tabla 67: Costo de mano de Obra / Personal Staff.....	169

Tabla 68: Costo de servicios básicos.....	170
Tabla 69: Resumen de los costos variables.....	170
Tabla 70: Estimación de las ventas anuales.....	172
Tabla 71: Flujo de caja económico proyección a 5 Años.....	173
Tabla 72: Resumen de datos para calcular el VAN,TIR, PRI y el B/C.....	175
Tabla 73: Cálculo del VAN,TIR, PRI y el B/C.....	175
Tabla 74: Periodo de recuperación de la inversión.....	176

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Ubicación limítrofe del departamento de Tarija.....	41
Figura 2: Ubicación limítrofe de la provincia Cercado.....	42
Figura 3: Ubicación limítrofe del municipio de Cercado.....	42
Figura 4: Ubicación de la empresa.....	43
Figura 5: Generó de los encuestados.....	60
Figura 6: Edad de los encuestados.....	61
Figura 7: Frecuencia de consumo de productos a base de Nueces.....	62
Figura 8: Conocimiento sobre las propiedades nutricionales y beneficiosas de la Nuez...63	63
Figura 9: Consumo de Crema de Nueces.....	64
Figura 10: Interés en el consumo de Crema de Nueces.....	66
Figura 11: Preferencia de presentación para Crema de Nueces.....	67
Figura 12: Disposición a pagar más por una Crema de Nueces.....	68
Figura 13: Percepción de competitividad del precio de la Crema de Nueces.....	69
Figura 14: Percepción de un precio justo para un envase de 250g.....	71
Figura 15: Preferencia de establecimiento para la Compra de Crema de Nueces.....	72
Figura 16: Importancia de probar la Crema de Nueces antes de comprar.....	73
Figura 17: Red social de uso más frecuente.....	75
Figura 18: Forma de publicidad más efectiva para promocionar la Crema de Nueces.....	76
Figura 19: Promociones que motivarían la compra de la Crema de Nueces.....	77
Figura 20: Tabla de contingencia: <i>Pregunta 1 y pregunta 4</i>	86
Figura 21: Frasco de vidrio 250g (3D).....	93

Figura 22: Logotipo de la empresa.....	96
Figura 23: Flujograma del proceso de producción de la empresa.....	107
Figura 24: “ <i>Layout</i> ” de la empresa.....	124
Figura 25: Estructura Funcional / organigrama de la empresa.....	127
Figura 26: Proceso de inducción al personal.....	148

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Como hacer crecer un Nogal partir de una Nuez.....	189
Anexo 2: Tarija es el primer Dpto. productor de la Nuez.....	191
Anexo 3: Producción de la Nuez en Tarija durante la gestión (2019).....	193
Anexo 4: Aumento de la producción en los valles de Tarija gestión (2023).....	193
Anexo 5: Incentivo del Gob. municipal de Tarija en programas para la prod. Nueces...194	194
Anexo 6: Porcentajes del injerto de la planta de Nogal.....	194
Anexo 7: Variedades del fruto de la Nuez.....	195
Anexo 8: Valor nutricional de la Nuez.....	195
Anexo 9: Enfermedades del fruto de la Nuez	196
Anexo 10: Fertilizantes para explotación intensiva de Nogal.....	196
Anexo 11: Competencia directa.....	197
Anexo 12: Competencia indirecta.....	197
Anexo 13: Proyección poblacional de Cercado, Tarija (2012-2022).	199
Anexo 14: Proyección poblacional e indicadores demográficos de Tarija (2012-2022)..199	199
Anexo 15: Proyecciones poblacionales por edad y sexo, Cercado-Tja (2012-2022).....	200
Anexo 16: Cálculo de la muestra.....	201
Anexo 17: Teoría de necesidades de (<i>Maslow</i>).....	201
Anexo 18: Diseño de la encuesta.....	202
Anexo 19: Validación del instrumento (<i>Excel</i>).....	206
Anexo 20: Tasa de crecimiento poblacional.....	207
Anexo 21: Fuentes de compra para requerimientos de activos fijos.....	208

Anexo 22: Simbología del flujograma.....	215
Anexo 23: Anuncio de vacante jefe de producción para la empresa.....	216
Anexo 24: Formato de evaluación de desempeño de la empresa.....	217
Anexo 25: Cálculo de la tasa ponderada de capital.....	221
Anexo 26: Redes sociales de la empresa (<i>Instagram</i>).....	222
Anexo 27: Redes sociales de la empresa (<i>Facebook</i>).....	223
Anexo 28: Redes sociales de la empresa (<i>Tik Tok</i>).....	224
Anexo 29: Requisitos para la apertura de una nueva empresa.....	220
Anexo 30: Cargas sociales.....	227
Anexo 31: Bono de antigüedad.....	227
Anexo 32: Aportes laborales.....	228
Anexo 33: Vacaciones, feriados, subsidios.....	228
Anexo 34: Incremento del salario mínimo nacional (SMN).....	229
Anexo 35: Crecimiento y participación del PIB en Tarija (2022).....	230
Anexo 36: Datos del índice de precios al consumidor IPC Bolivia.....	230
Anexo 37: Tasa de desocupación en Bolivia desde el (2015 al 2024).....	231
Anexo 38: Ocupación de redes sociales en Bolivia en el año (2024).....	231
Anexo 39: Página web de la empresa.....	232

