

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA «JUAN MISAEL SARACHO»
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MATERIA: TALLER DE PROFESIONALIZACIÓN II**



PROYECTO DE GRADO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
“MANTEQUILLA DE MANÍ CON AVENA Y BANANO” EN LA CIUDAD DE TARIJA**

PRESENTADO POR:
ACUÑA CRUZ JOSÉ DIEGO
REYES SALGADO NAYELI EVELIN

DOCENTE GUÍA:
PHD. LIC. ROXANA ALEMÁN CASTILLO

Trabajo de profesionalización presentado a consideración de la “Universidad Autónoma Juan Misael Saracho” como requisito para optar por el grado académico de licenciatura en Administración de Empresas.

**DICIEMBRE 2024
TARIJA – BOLIVIA**

DEDICATORIA:

El presente proyecto de grado está dedicado con mucho cariño a nuestros padres, por su amor y apoyo incondicional a lo largo de toda nuestra carrera universitaria y a todas aquellas personas que nos acompañaron en esta etapa.

AGRADECIMIENTO:

A Dios, por habernos brindado salud y fortaleza a lo largo de este camino, a nuestros padres y familiares por apoyo constante y sacrificio, a nuestros amigos por ser fuente de alegría y motivación, a nuestros docentes por su invaluable guía, paciencia y enseñanza a lo largo de nuestra carrera universitaria, a la FCEF de la UAJMS por habernos proporcionado las herramientas y recursos para el desarrollo del presente proyecto.

ÍNDICE

ADVERTENCIA

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN EJECUTIVO

CONTENIDO

I. ANTEDECENTES.....	3
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	6
III. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
3.1. Planteamiento del problema.....	8
3.2. Formulación del problema.....	8
IV. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	9
4.1. Objetivo general.....	9
4.2. Objetivos específicos.....	9
V. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES A SATISFACER.....	9
VI. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDAD DE MERCADO.....	11
VII. JUSTIFICACIÓN.....	11
7.1. Justificación social.....	12
7.2. Justificación práctica.....	12
VIII. MARCO METODOLÓGICO.....	13
8.1. Nivel de investigación.....	13
8.2. Diseño de investigación.....	13
8.3. Población y muestra.....	14
8.4. Delimitación de la investigación.....	14
CAPITULO I.....	16
1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO.....	17
1.1. Análisis del contexto.....	17
1.1.1. Entorno mediato.....	17
1.1.2. Entorno inmediato.....	29
1.2. Matriz FODA.....	35
1.3. Naturaleza del negocio.....	38

CAPITULO II	43
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	44
2.1. Planteamiento del problema de la investigación de mercados	44
2.2. Identificación del problema de investigación.....	45
2.3. Definición del problema de investigación.....	46
2.4. Formulación del problema	46
2.5. Preguntas de investigación de mercado	46
2.6. Objetivo de la investigación de mercados.....	47
2.7. Metodología de la investigación	47
2.7.1. Diseño de investigación	47
2.7.2. Fuentes de información.....	48
2.7.3. Instrumentos y técnicas de recolección de datos	48
2.7.4. Determinación de la población y tamaño de la muestra	49
2.7.5. Recopilación de datos	50
2.7.6. Presentación y análisis de resultados	52
2.7.7. Conclusiones de la investigación de mercados	81
2.7.8. Precio y tasa de crecimiento del mercado.....	82
CAPITULO III.....	85
3. PLAN DE MARKETING	86
3.1. Segmentación del mercado.....	86
3.2. Análisis del cliente	87
3.3. Estrategia de diferenciación	88
3.4. Marketing mix	89
3.5. Estrategia de <i>branding</i>	94
3.6. Presupuesto del plan de marketing.....	96
CAPITULO IV	97
4. PLAN DE OPERACIONES.....	98
4.1. Ingeniería y especificaciones del producto	98
4.2. Proceso de producción	107
4.3. Equipos y materiales	113
4.4. Materia prima	118
4.5. Capacidad de producción	119
4.6. Localización de la empresa	120
4.7. Diseño y distribución de la empresa	122

CAPITULO V	123
5. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS	124
5.1. Objetivos del plan organizacional y recursos humanos	124
5.2. Marco legal de la organización	126
5.3. Composición del personal	136
5.4. Manual de funciones	136
5.5. Contratación de personal.....	151
5.6. Procesos de integración de personal.....	151
5.7. Administración de sueldos y salarios	154
CAPITULO VI.....	158
6. PLAN FINANCIERO	159
6.1. Requerimiento de Recursos.....	159
6.2. Estructura de la inversión.....	166
6.3. Plan de amortización del préstamo bancario.....	169
6.4. Balance de Apertura	170
6.5. Depreciación de los activos fijos.....	171
6.6. Estructura de los costos	172
6.7. Estimación de las ventas	176
6.8. Compensación de impuestos	178
6.9. Flujo de caja esperado proyectado	181
6.10. Análisis de indicadores financieros.....	182
6.11. Tamaño de la empresa	186
6.13. Análisis de sensibilidad pesimista.....	188
7. Conclusiones y recomendaciones.....	192
7.1. Conclusiones	192
7.2. Recomendaciones	193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Necesidades por satisfacer con la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”</i>	10
Tabla 2 <i>Análisis de oportunidades y amenazas del entorno mediano</i>	28
Tabla 3 <i>Competidores directos para la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”</i>	31
Tabla 4 <i>Competidores indirectos para la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”</i>	32
Tabla 5 <i>Productos sustitutos para la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”</i>	33
Tabla 6 <i>Análisis de las fortalezas y debilidades del entorno inmediato</i>	34
Tabla 7 <i>Matriz FODA de la empresa “SUPER-TRP”</i>	35
Tabla 8 <i>Matriz analítica de formación de estrategias</i>	36
Tabla 9 <i>Resultados de la aplicación del IBM SPSS Statistics 22</i>	51
Tabla 10 <i>Género</i>	52
Tabla 11 <i>Edades de la población objetivo</i>	53
Tabla 12 <i>Tipos de mantequillas consumidas</i>	54
Tabla 13 <i>Consumo de maní del público objetivo</i>	55
Tabla 14 <i>Conocimientos de los participantes sobre los beneficios del maní</i>	56
Tabla 15 <i>Motivos para no consumir mantequilla de maní</i>	57
Tabla 16 <i>Consumo de mantequilla maní en el día</i>	58
Tabla 17 <i>Factores que inciden en la decisión de compra de una mantequilla de maní</i>	59
Tabla 18 <i>Frecuencia de compra de mantequilla de maní</i>	61
Tabla 19 <i>Tamaño, cantidad y precio en promedio de compra la mantequilla de maní</i>	62
Tabla 20 <i>Nuevos sabores de mantequilla de maní</i>	63
Tabla 21 <i>Material del envase de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”</i>	64
Tabla 22 <i>Aceptación de compra del producto con relación al sabor</i>	65
Tabla 23 <i>Aceptación de compra del producto con relación al precio</i>	67
Tabla 24 <i>Aceptación de la compra del producto y el tamaño de envase de preferencia</i>	69
Tabla 25 <i>Frecuencia del consumo de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”</i>	71
Tabla 26 <i>Disposición de pago por “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” según el historial de consumo</i>	72
Tabla 27 <i>Preferencia de lugar de compra de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” según las personas que están dispuestas a comprar</i>	74
Tabla 28 <i>Canal que se entera de nuevos productos y el tipo de promociones que motivarían a consumir una nueva mantequilla de maní</i>	76
Tabla 29 <i>Red social más utilizada</i>	78
Tabla 30 <i>Área de residencia</i>	79
Tabla 31 <i>Ocupación actual</i>	80
Tabla 32 <i>Proyección de la tasa de crecimiento exponencial de la población para los próximos cinco años</i>	82
Tabla 33 <i>Proyección del crecimiento de la población y del público objetivo para los próximos años</i>	83
Tabla 34 <i>Demanda actual y crecimiento en los próximos cinco años</i>	84

Tabla 35 <i>Segmento del mercado para el producto</i>	86
Tabla 36 <i>Buyer persona para la empresa “SUPER-TRI”</i>	88
Tabla 37 <i>Presupuesto del plan de marketing</i>	96
Tabla 38 <i>Ingredientes para la elaboración de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”</i>	99
Tabla 39 <i>Tabla nutricional en 360 g de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”</i>	100
Tabla 40 <i>Tabla nutricional en 360 g de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”</i>	101
Tabla 41 <i>Aporte nutricional por porción de 100 g y 15 g de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”</i>	101
Tabla 42 <i>Costo de envase requeridos para la empresa “SUPER-TRI”</i>	104
Tabla 43 <i>Costo del empaque (Caja de cartón)</i>	105
Tabla 44 <i>Diagrama de flujo o proceso de producción de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”</i>	112
Tabla 45 <i>Maquinaria y equipo</i>	114
Tabla 46 <i>Indumentaria laboral</i>	115
Tabla 47 <i>Herramientas en general</i>	116
Tabla 48 <i>Materiales de limpieza</i>	117
Tabla 49 <i>Proyección de la cantidad de Materia prima requerida.</i>	118
Tabla 50 <i>Costo de materia prima.</i>	119
Tabla 51 <i>Capacidad productiva de la empresa</i>	119
Tabla 52 <i>Método Vogel para la ubicación del punto de venta de la empresa</i>	121
Tabla 53 <i>Presupuesto de gastos de organización</i>	135
Tabla 54 <i>Categorización del personal fijo y eventual.</i>	136
Tabla 55 <i>Sueldo del personal fijo</i>	155
Tabla 56 <i>Sueldo del personal fijo</i>	155
Tabla 57 <i>Aportes laborales y patronales considerados a pagar</i>	156
Tabla 58 <i>Proyección del crecimiento del salario mínimo nacional</i>	156
Tabla 59 <i>Planilla de sueldos y salarios</i>	157
Tabla 60 <i>Maquinaria y equipo</i>	160
Tabla 61 <i>Muebles y enseres</i>	160
Tabla 62 <i>Herramientas generales</i>	161
Tabla 63 <i>Equipo de computación</i>	161
Tabla 64 <i>Vehículo</i>	162
Tabla 65 <i>Activos intangibles</i>	162
Tabla 66 <i>Insumos y materia prima</i>	163
Tabla 67 <i>Servicios básicos</i>	164
Tabla 68 <i>Sueldos y salarios</i>	164
Tabla 69 <i>Gastos de promoción</i>	165
Tabla 70 <i>Material de escritorio</i>	165
Tabla 71 <i>Indumentaria laboral</i>	166
Tabla 72 <i>Material de limpieza</i>	166

Tabla 73 <i>Inversión fija</i>	167
Tabla 74 <i>Inversión diferida</i>	167
Tabla 75 <i>Capital de trabajo</i>	168
Tabla 76 <i>Fuentes de financiamiento</i>	169
Tabla 77 <i>Aporte de los socios</i>	169
Tabla 78 <i>Amortización del préstamo en bolivianos (Bs.)</i>	170
Tabla 79 <i>Depreciación de los activos fijos en Bs./año</i>	172
Tabla 80 <i>Costo fijo directo</i>	172
Tabla 81 <i>Costo fijo indirecto</i>	173
Tabla 82 <i>Gastos en el personal</i>	173
Tabla 83 <i>Costo variable directo</i>	174
Tabla 84 <i>Costo total de producción</i>	174
Tabla 85 <i>Costo unitario de producción</i>	175
Tabla 86 <i>Resumen de los costos variables proyectados</i>	176
Tabla 87 <i>Resumen de los gastos en el personal proyectados</i>	176
Tabla 88 <i>Precio de venta</i>	177
Tabla 89 <i>Proyección de los ingresos</i>	178
Tabla 90 <i>Determinación del Debito Fiscal Iva (DF-IVA)</i>	179
Tabla 91 <i>Determinación del Crédito Fiscal IVA (CF-IVA)</i>	179
Tabla 92 <i>Pago de IVA</i>	180
Tabla 93 <i>Flujo de caja esperado</i>	181
Tabla 94 <i>Período de recuperación de la inversión</i>	185
Tabla 95 <i>Índice de evaluación y calificación para el tamaño de la empresa</i>	186
Tabla 96 <i>Flujo de caja pesimista proyectado</i>	187
Tabla 97 <i>Período de recuperación de la inversión</i>	190

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Incremento del Salario Mínimo Nacional desde el 2005 al 2023	18
Figura 2 Crecimiento y participación del producto interno bruto (PIB) en Tarija, según actividad económica del 2022	21
Figura 3 Datos del Índice de Precios al consumidor IPC de Bolivia	21
Figura 4 Datos del porcentaje de la tasa de desocupación en Bolivia desde el 2015 al 2024	22
Figura 5 Datos de la ocupación de redes sociales en Bolivia en el año 2024.....	25
Figura 6 Género	52
Figura 7 Edades de la población objetivo	53
Figura 8 Tipos de mantequillas consumidas	54
Figura 9 Consumo de maní del público objetivo	55
Figura 10 Conocimientos de los participantes sobre los beneficios del maní	56
Figura 11 Motivos para no consumir mantequilla de maní	57
Figura 12 Consumo de mantequilla de maní en el día	58
Figura 13 Factores que inciden en la decisión de compra de una mantequilla de maní.	60
Figura 14 Frecuencia de compra de mantequilla de maní	61
Figura 15 Tamaño, cantidad y precio en promedio de compra la mantequilla de maní	62
Figura 16 Nuevos sabores de mantequilla de maní	63
Figura 17 Material del envase de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”	64
Figura 18 Aceptación de compra del producto con relación al sabor	66
Figura 19 Aceptación de compra del producto con relación al precio	68
Figura 20 Aceptación de la compra del producto y el tamaño de envase de preferencia.....	70
Figura 21 Frecuencia del consumo de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”	71
Figura 22 Disposición a pagar por “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” según el historial de consumo	73
Figura 23 Preferencia de lugar de compra de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” según las personas que están dispuestas a comprar	75
Figura 24 Canal que se entera de nuevos productos y el tipo de promociones que motivarían a consumir una nueva mantequilla de maní	77
Figura 25 Red social más utilizada	78
Figura 26 Área de residencia	79
Figura 27 Ocupación actual	80
Figura 28 Canal de distribución directo de la empresa “SUPER-TRI”	91
Figura 29 Canal de distribución indirecto de la empresa “SUPER-TRI”	92
Figura 30 Página de Facebook de “SUPER-TRI”.	93
Figura 31 Página de TikTok de “SUPER-TRI”.	93
Figura 32 Página de Instagram de “SUPER-TRI”	93
Figura 33 WhatsApp Business de “SUPER-TRI”	94
Figura 34 Imágenes promocionales y en las redes sociales de la empresa.....	94

Figura 35 Logotipo del producto	95
Figura 36 <i>Diseño del material de envase del producto de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”</i>	103
Figura 37 <i>Dimensiones del material de envase del producto</i>	104
Figura 38 <i>Embalaje del producto de la empresa “SUPER-TRI”</i>	105
Figura 39 <i>Prototipo en 3D del envase del producto.</i>	106
Figura 40 <i>Etiqueta del producto</i>	106
Figura 41 <i>Vida útil de la mantequilla de maní</i>	107
Figura 42 <i>Proceso de elaboración de “(1) harina de banano”</i>	108
Figura 43 <i>Proceso de elaboración de “(2) harina de avena”</i>	108
Figura 44 <i>Proceso de elaboración de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano.</i>	110
Figura 45 <i>Ubicación de fábrica de la empresa</i>	120
Figura 46 <i>Ubicación de un punto de venta de la empresa SUPER-TRI.</i>	121
Figura 47 <i>Distribución de la empresa “SUPER-TRI”</i>	122
Figura 48 <i>Estructura organizacional de la empresa “SUPER-TRI”</i>	125
Figura 49 <i>Balance de apertura de “SUPER-TRI S.R.L.”</i>	171

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 <i>Producción del maní en Bolivia durante la gestión 2023</i>	210
Anexo 2 <i>Producción del maní y Banano durante la gestión 2023</i>	211
Anexo 3 <i>Producción de Avena en Bolivia durante la gestión 2023</i>	212
Anexo 4 <i>Entrevista con el experto</i>	213
Anexo 5 <i>Entrevistas con los consumidores de la mantequilla de maní</i>	215
Anexo 6 <i>Encuesta piloto utilizada para KR-20</i>	218
Anexo 7 <i>Población objetivo de la Mantequilla de Maní con Avena y Banano</i>	222
Anexo 8 <i>Proyecciones del público objetivo</i>	223
Anexo 9 <i>Desarrollo del KR-20 con ayuda del programa Microsoft Excel 2016 (2024)</i>	224
Anexo 10 <i>Cuestionario</i>	225
Anexo 11 <i>Cruce de variables y criterios de decisión</i>	230
Anexo 12 <i>Resultados de la pregunta 4: ¿Has consumido mantequilla de maní en el pasado y actualmente la consumes?</i>	231
Anexo 13 <i>Resultados de la pregunta 11 ¿Estaría dispuesto a comprar “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?</i>	232
Anexo 14 <i>Cruce de variables de la pregunta 11 y 13 (Textura)</i>	233
Anexo 15 <i>Resultados de la pregunta 13 ¿Qué características valorarías más en la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?</i>	236
Anexo 16 <i>Resultados de la pregunta 14: ¿Qué tamaño de envase prefieres para la Mantequilla de Maní con Avena y Banano?</i>	238
Anexo 17 <i>Resultados de la pregunta 16: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un frasco de 360 g de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?</i>	239
Anexo 18 <i>Resultados de la pregunta 17: ¿Dónde le gustaría adquirir la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?</i>	240
Anexo 19 <i>Resultados de la pregunta 18: ¿Cuál es el canal a través del cual te enteras con mayor frecuencia de nuevos productos?</i>	241
Anexo 20 <i>Resultados de la pregunta 20: ¿Qué tipo de promociones te motivarían a consumir una nueva mantequilla de maní?</i>	242
Anexo 21 <i>Proyección de la población total e indicadores demográficos 2022</i>	243
Anexo 22 <i>Planilla de precios referenciales para la compra de la materia prima</i>	244
Anexo 23 <i>Términos del acuerdo para el personal eventual</i>	245
Anexo 24 <i>Matricula de funcionamiento de SEPREC</i>	246
Anexo 25 <i>Ejemplo del acta de constitución de una S.R.L.</i>	247
Anexo 26 <i>Servicio de Impuestos Nacionales</i>	251
Anexo 27 <i>Cálculos de las planillas de sueldos y salarios proyectados</i>	252
Anexo 28 <i>Cálculos de los beneficios y descuentos de los trabajadores para la planilla de sueldos y salarios</i>	253
Anexo 29 <i>Calculo para los costos de los servicios básicos</i>	254
Anexo 30 <i>Proyección de los costos para los próximos años</i>	255