

INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas de salud más comunes entre las personas es el colesterol alto. Según el artículo publicado en el diario OPINIÓN, cerca del 95% de la población en Latinoamérica desconoce que padece de colesterol alto debido a que el diagnóstico llega tardíamente, cuando se presenta una angina de pecho o infarto al miocardio. Durante la III Cumbre Latinoamericana de Colesterol, el Dr. Pablo Corral, vicepresidente de la Sociedad Argentina de Lípidos, señaló que, en muchos casos, los pacientes con hipercolesterolemia familiar no son identificados antes de que ocurra un evento cardiovascular severo. El hipercolesterolemia, o colesterol alto, se diagnostica cuando un paciente tiene niveles de colesterol superiores a 290 miligramos por decilitro de sangre (OPINIÓN, 2019).

¿Mantequilla dañina? En el mercado tarijeño y boliviano existen diferentes tipos de mantequillas (resultado de la leche), ya sean estas: mantequilla con sal, mantequilla sin sal, e incluso margarina (resultado del aceite). Aunque sean diferentes, estas mantequillas comparten un factor en común: el colesterol, el cual, aunque en diferente proporción dependiendo de la mantequilla, sigue siendo alto y dañino para las personas. Según Zeratsky (2023), las grasas saturadas en la mantequilla pueden aumentar los niveles de colesterol LDL, conocido como el “malo”, lo que incrementa el riesgo de enfermedades cardíacas. Además, la Fundación Española del Corazón (2022), destaca que, aunque las grasas saturadas pueden aumentar el colesterol LDL, también pueden aumentar el colesterol HDL, conocido como el “bueno”. Tango (2022), menciona que la mantequilla tiene un alto contenido de grasa saturada, lo que puede elevar el colesterol y aumentar el riesgo de enfermedades cardíacas. Así que el factor se convierte en un riesgo alto, porque la mantequilla es un alimento básico consumido por la población tarijeña.

Sin embargo, en el mercado también existen mantequillas que son una alternativa (mantequilla clarificada y mantequilla de maní) a las mantequillas tradicionales, especialmente la mantequilla de maní o crema de cacahuete es, tal como su nombre indica, una pasta elaborada con maní previamente tostado y molido.

I. ANTEDECENTES

La mayoría de las frutas contienen una baja cantidad de colesterol. El banano es beneficioso para quienes tienen el colesterol alto, es rico en fibra y potasio, por lo que contribuye a bajar el nivel de azúcar en sangre y la presión arterial (Martínez, 2024). Es por ello por lo que la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) recomiendan un consumo mínimo de 400g en limpio de frutas y hortalizas al día (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2011).

De acuerdo con Montero (2020), el maní (*Arachis hypogaea* L.) es una oleaginosa originaria de Sudamérica la cual presenta una alta diversidad en la región. Se usa en la agricultura, alimentación, ganadería, industria farmacéutica. La semilla contiene antioxidantes, grasas, proteínas, carbohidratos, fibras crudas, vitaminas y minerales. Importante para la alimentación humana y nutrición de los países en vías de desarrollo. Se produce aproximadamente 42.63 millones de toneladas por año a nivel mundial y es la cuarta fuente más importante del mundo para la producción de aceite vegetal comestible. Los principales productores y exportadores del mundo son la India, Estados Unidos y en Sudamérica Argentina, Brasil y Bolivia que ocupa el puesto 20 entre 125 países.

Según Maldonado (2024), desde el punto de vista nutricional, es destacable por su alto contenido en proteínas, grasas principalmente insaturadas y fibra. Ofrece múltiples beneficios para la salud, especialmente para el sistema cardiovascular, debido a su capacidad para reducir los niveles de colesterol y prevenir la formación de coágulos sanguíneos, disminuyendo así el riesgo de infartos y accidentes cerebrovasculares. Asimismo, contiene antioxidantes como el resveratrol, reconocidos por sus propiedades anticancerígenas y su potencial para extender la longevidad. Los manís son una fuente excepcional de vitaminas y minerales como la vitamina E, magnesio, folato y cobre, y son ricos en biotina. Estos nutrientes apoyan diversas funciones corporales, desde el metabolismo energético hasta el mantenimiento de una piel y cabello saludables.

El proceso para elaborar la mantequilla de maní moderna se puede atribuir al menos a dos inventores, en 1884, Marcellus Gilmore Edson patentó en Canadá la pasta de maní: el producto de moler maní tostado entre dos superficies calientes, en 1895 el Dr. John Harvey Kellogg patentó un proceso para crear crema de maní a partir de maní crudo. Entre los desarrollos tecnológicos para la elaboración de la crema de maní se cuenta con diversos procesos, los más sobresalientes son los de George A. Bayle Jr. y Ambrose Straub (Rengifo et al., 2021).

El banano (*Musa paradisiaca*) tiene su origen en Asia Meridional, siendo conocido desde el año 650 d.C. La especie del banano que conocemos llegó a Canarias en el siglo XV y desde allí fue traída a América en 1516 (Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura [IICA], 2023), es una planta herbácea descrita por primera vez por Linneo en el año 1753 (Nayarit, 2009), el fruto crece en racimo, es una baya larga, carnosa, con cascara amarilla roja o morada. El futo del banano es al principio verde, luego, en la maduración amarilla (Barrera et al. 2009).

El banano es mucho más rico en calorías que la mayor parte de las frutas por su gran contenido en fécula; de los 125 gramos que pesa en promedio, el 25% es materia seca, que aporta unas 120 calorías. Contiene los carbohidratos más digeribles (el cuerpo puede quemar las calorías que ofrece mucho más fácilmente que las que provienen de las grasas) (Eugenio, s.f.).

El banano por su contenido de hidratos de carbono proporciona un valor calórico elevado, los nutrientes más representativos del banano son energía, proteínas, fibra dietética, hierro, zinc, calcio, vitamina A, vitamina C y ácido fólico sin despreciar su elevado aporte de fibra, del tipo fruto-oligosacáridos, es rico en dopamina, de efecto vasoconstrictor, y serotonina (Llorente, 2022).

La avena como alimento, es uno de los más equilibrados y completos porque contiene todos los grupos de nutrientes y vitaminas que el cuerpo necesita. Es muy rica en sales minerales e hidratos de carbono, como: calcio orgánico, potasio, fósforo, hierro, cobre, flúor, yodo y magnesio. También posee muchas vitaminas, como la Vitamina A, del complejo B y vitamina C. Su gran riqueza en vitamina C, combinada con la del fósforo, resulta ideal para el fortalecimiento de la mente (Calderón, 2015).

La avena (*Avena sativa* L.) es un cereal con posibles orígenes en Asia central, sin embargo, no fue relevante su consumo en comparación a otros cereales como el trigo o la cebada. Los primeros rastros arqueológicos de la avena se ubican en Egipto (2000-1788 a.C.), siendo poco apreciados puesto que se consideraba como “mala hierba”. El primer hallazgo de la avena como cultivo se localiza en Europa central por los años 3000-2000 a. C. conocidos como la edad de bronce de esa región (Mateo, 2005).

El aporte energético de la avena es de 361 kcal por 100g (Gómez, 2017). Es una fuente rica en carbohidratos, principalmente almidón; así como proteínas de buena calidad con un adecuado balance de aminoácidos, incluidos los aminoácidos esenciales (Cruz y Alatorre, 2023).

La avena es un cereal de grano entero rico en proteínas, lípidos, vitaminas, minerales, fibra soluble (beta-glucanos) y polifenoles como las avenantramidas; no contiene gluten, la cual es empleada para la prevención y control de patologías cardiovasculares (Aparicio y Ortega, 2016), contiene vitaminas del complejo B (B1 y B6) y vitamina E, y aporta minerales como el calcio, magnesio, zinc, fósforo, potasio, selenio entre otros (Cruz y Alatorre, 2023).

“Para su ingestión requiere ser procesada para que sea un alimento apto para el consumo humano obteniendo como productos finales la sémola, harina u hojuelas de avena” (Chumpén, 2022).

La elaboración de la harina de avena tiene cuenta con dos procesos de elaboración diferentes, el primero se realiza a través de los granos de avena los cuales son tostados hasta presentar un color dorado y posteriormente son triturados hasta obtener un polvo (Molí de Picó, 2020), se puede obtener harina de avena por medio de la trituración de los copos de avena (López, 2023).

“La OMS recomienda que el consumo diario de avena debe variar entre los 25 y los 30 g, es decir, aproximadamente tres o cuatro cucharadas al día y de preferencia, que siempre esté cocida para aprovechar todos sus nutrientes” (Cruz, 2023).

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea del producto “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, es aprovechar la gran cantidad de maní que se produce en Tarija transformándolo en una mantequilla, que a su vez este combinada con un cereal que beneficie a la población “avena” y brindarle el sabor de una fruta muy familiarizada para todos (banano), esta combinación pretende aprovechar sus propiedades las cuales son de mayor beneficio para la sociedad debido a sus nutrientes y sobre todo, son fuentes naturales y que ayudan a prevenir el colesterol alto.

III. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Bernal (2016), considera que “para que una idea sea objeto de investigación, debe convertirse en problema de investigación. Ahora, en investigación, problema es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre lo cual se percibe la necesidad de conocer”.

¿Colesterol alto? “En Bolivia no existen datos estadísticos sobre los niveles excesivamente elevados de colesterol o grasas (lípidos) en la sangre de la población” (Gutiérrez, 2020).

“El colesterol es una sustancia cerosa y parecida a la grasa que se encuentra en todas las células. El cuerpo requiere de colesterol HDL. El *exceso de colesterol* en la sangre puede formar placas provocando enfermedades cardíacas” (Instituto Nacional del Corazón, los Pulmones y la Sangre [NIH], 2024).

Sin embargo, cuando el colesterol está en exceso, puede formar *ateromas* (depósitos grasos) que se adhieren a las paredes de las arterias. Esto puede dar lugar a *enfermedades cardiovasculares* o incluso provocar un accidente cardiovascular. Por lo tanto, aunque el colesterol es necesario, es importante mantener un *equilibrio adecuado*. Existen dos tipos principales de colesterol: el “colesterol bueno” (HDL) y el “*colesterol malo*” (LDL). Mantener un estilo de vida saludable y una dieta equilibrada es esencial para cuidar nuestra salud cardiovascular (NIH, 2024).

En el mercado tarijeño, uno de los productos existentes es la *mantequilla*, un alimento consumido regularmente por la población. Sin embargo, es importante señalar que la mantequilla es el producto graso obtenido exclusivamente de leche o nata de vaca, higienizadas (Orden de 7 de enero de 1975, B.O.E) lo que la convierte en un *producto no apto para algunas personas* debido a su intolerancia a la lactosa. Además, la *mantequilla contiene un alto contenido de colesterol* perjudicial para la salud (Tango, 2022). Estos factores dificultan una alimentación saludable.

El banano puede ser aliado en la lucha contra el colesterol, por sus múltiples beneficios y entre ellos está la *fibra soluble* que ayuda a disminuir la absorción del colesterol LDL, reduciendo así los niveles de colesterol malo (Martínez, 2024), debido a que se convierte en un gel espeso en nuestros intestinos, lo que ralentiza la digestión y atrasa las grasas para que no se absorban completamente (Rivera et al., 2018).

“Los β -glucano proveniente de los cereales, como de la avena los cuales tienen un factor de mejora en los parámetros bioquímicos de personas sanas y con riesgo cardiovascular” (Gómez, 2019). Para reducir el colesterol, se recomienda agregar 5 a 10 gramos de fibra soluble a tu dieta diaria. Esto puede disminuir el colesterol en un 5% a un 11% en comparación con los niveles iniciales (Lipid, 2024).

La *mantequilla de maní es rica en grasas buenas*, proteínas y fibras, aportando propiedades energéticas, antiinflamatorias e hipoglucémicas (Clarín, 2024), tiene una mezcla de ácidos grasos monos insaturados y ácidos grasos poliinsaturados, grasas saludables que disminuyen la inflamación en el organismo y *reducen los niveles de colesterol LDL “malo”*, mejorando la salud cardiovascular (Noticias Médicas, 2024).

La mantequilla de maní es un producto popular por su sabor, valor nutricional y versatilidad. De igual forma, los bananos se valoran por su dulzura y alto contenido de nutrientes. La combinación de estos dos ingredientes podría resultar en un producto innovador y atractivo para los consumidores. No obstante, esta mezcla presenta desafíos importantes debido a las diferencias en el contenido de humedad y la estabilidad de cada componente.

Según la producción preliminar agrícola del (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2023), la producción de maní en Bolivia en su gestión del 2023 fue de 26.448 toneladas métricas (**Ver Anexo 1**), siendo el departamento de Tarija el de mayor producción con 14.004 toneladas métricas (**Ver Anexo 2**). El maní es un producto que se puede producir en distintos municipios del departamento Tarijeño, entre los principales se encuentran Yacuiba, Entre Ríos y Padcaya.

De acuerdo con la producción preliminar agrícola del INE (2023), la producción del banano en Bolivia durante la gestión del 2023 fue de 305.525 toneladas métricas (**Ver Anexo 1**) siendo el departamento de Tarija el 6to de los 7 departamentos productores con una producción de 339 toneladas métricas (**Ver Anexo 2**) y, un rendimiento de 12 Tm/ha ubicándose en el 4to puesto de

los demás departamentos. El banano es un producto que se produce en los municipios del departamento Tarijeño, entre los principales se encuentran Padcaya y Bermejo.

Según datos obtenidos del (Sistema Integral de Información Productiva [SIIP], 2023), la avena se produce en varios departamentos de Bolivia, entre ellos se encuentran La Paz, siendo este el principal departamento productor de avena con una producción de 10.249 Toneladas Métricas y una superficie de 6.275 Hectáreas (**Ver Anexo 3**), otros departamentos productores se encuentran Cochabamba, Potosí, Chuquisaca y en quinto lugar se encuentra Tarija con una producción de 566 Toneladas Métricas y una superficie de 544 hectáreas.

De acuerdo con Arias (1991), considera que en investigación no es suficiente visualizar un problema, es necesario plantearlo adecuadamente.

3.1.Planteamiento del problema

El colesterol es esencial para el organismo, pero su exceso puede provocar enfermedades cardiovasculares debido a la formación de ateromas. Es fundamental mantener un equilibrio adecuado entre el colesterol "bueno" (HDL) y el "malo" (LDL).

En Tarija, la mantequilla es un producto ampliamente consumido, pero su alto contenido de colesterol y la intolerancia a la lactosa en algunas personas lo convierten en un alimento no adecuado para todos. Alternativas más saludables son necesarias para satisfacer esta demanda.

La avena, banano y la mantequilla de maní presentan beneficios potenciales. El banano y avena, con su fibra soluble, ayudan a reducir el colesterol LDL. La mantequilla de maní, rica en grasas buenas, proteínas y fibras, también contribuye a disminuir el colesterol LDL "malo". Sin embargo, combinar estos ingredientes en un nuevo producto enfrenta retos de estabilidad y contenido de humedad.

3.2.Formulación del problema

¿Qué oportunidad existe de introducir un nuevo producto alimenticio innovador que combine Mantequilla de Maní, Avena y Banano en el mercado de la ciudad de Tarija?

IV. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

4.1.Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la producción y comercialización de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” mediante un estudio de mercado, evaluación de los costos de producción y la implementación de herramientas de análisis financiero para determinar la viabilidad financiera del proyecto en la ciudad de Tarija.

4.2.Objetivos específicos

- Diseñar un plan de marketing que permita destacar el producto mediante campañas de marketing digital, segmentación del mercado y estrategias promocionales, con el propósito de aumentar el conocimiento de la marca.
- Diseñar un plan operativo detallando cada etapa del proceso productivo e incluyendo la maquinaria y equipos necesarios para garantizar que todas las actividades se realicen de manera efectiva.
- Desarrollar una estructura organizativa y un proceso de integración del personal, especificando las responsabilidades y obligaciones de cada puesto, con el fin de optimizar la gestión y el control.
- Determinar la viabilidad del proyecto a través de la estimación de los costos y el análisis financiero para asegurar la rentabilidad y el retorno de la inversión

V. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES A SATISFACER

La pirámide de Maslow clasifica las necesidades humanas en una jerarquía, comenzando con las necesidades básicas como la fisiología y seguridad, y ascendiendo hacia necesidades más complejas como la pertenencia, estima y autorrealización. Según la Universidad Americana de Europa (UNADE, 2024), la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” puede satisfacer principalmente las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Necesidades básicas o fisiológicas

Las necesidades fisiológicas ocupan el primer nivel en la teoría de la pirámide de necesidades de Maslow serían el escalón más básico. Estas son vitales para la supervivencia. Asimismo, pueden categorizarse como de orden biológico. Estos procesos hacen viable la existencia del cuerpo y

mantienen el equilibrio en nuestro sistema fisiológico. Desde células hasta el sistema nervioso. Dentro de este nivel encontramos necesidades como las siguientes: Respirar, alimentarse, beber agua, dormir, mantener la temperatura corporal.

Necesidades de seguridad

Las necesidades de seguridad y protección se encuentran en un nivel superior a las fisiológicas, tienen que ver con las expectativas y las condiciones de vida. Se basa tanto en derechos como en capital social. Destacan las siguientes necesidades: seguridad física, disponer de empleo e ingresos, seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Tabla 1 *Necesidades por satisfacer con la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”.*

Necesidades básicas o fisiológicas	Necesidades de seguridad
• Energía sostenible: La mezcla de carbohidratos del plátano, avena y las proteínas y grasas saludables de la mantequilla de maní proporciona un flujo constante y duradero de energía.	• Reducción del colesterol: Ayuda a mejorar la salud del corazón. La presencia de grasas monoinsaturadas, colaboran en la absorción del colesterol que proviene de los alimentos y evitan que se deposite en las paredes de las arterias.
• Proteínas: El maní contiene proteínas vegetales que son una excelente fuente de proteínas para las necesidades nutricionales.	• Equilibra el azúcar en la sangre: Ayuda con la diabetes o a padecerlo, contiene un bajo índice glucémico; por lo que su consumo no genera una brusca subida del azúcar en la sangre.
• Nutrientes: El maní, avena y banano contiene sustancias esenciales como potasio, magnesio, vitamina E.	• Salud digestiva: La fibra del plátano y la mantequilla de maní contribuyen a la salud digestiva, ayudando a mantener la regularidad intestinal y prevenir el estreñimiento.

Fuente: Elaboración propia basada en Primor (2024), Infobae (2024).

VI. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDAD DE MERCADO

En Bolivia existen empresas que ofrecen mantequilla de maní en diferentes departamentos tales como Santa Cruz, Chuquisaca, en cuanto al departamento de Tarija elaboran la mantequilla de maní de manera artesanal en algunas regiones, sobre todo en la región del chaco Tarijeño, pero no existe una “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, lo que lo hace un producto único y novedoso en el mercado tarijeño.

La “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” es una nueva innovación que puede ser atractiva y novedosa para los consumidores, además que la combinación que se genera con el maní y el banano trae consigo proteínas, fibra y potasio, además del sabor dulce natural del banano.

Actualmente, en nuestra sociedad existe una tendencia entre los consumidores hacia productos más saludables, nutritivos y naturales, las personas hoy en día se preocupan más por su salud y tratan de consumir alimentos saludables y nutritivos, esta nueva tendencia genera una oportunidad para la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” puesto que este producto es más saludable que otras mantequillas que existen en el mercado.

La “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” es un producto innovador que puede ir dirigido a un público objetivo amplio, entre ellos se incluye a niños, jóvenes, adultos y deportistas, debido a sus propiedades nutritivas y versatilidad de consumo.

VII. JUSTIFICACIÓN

En nuestra región, la producción de mantequilla de maní es fundamental en la cadena productiva del maní. Pero ahora se limita principalmente a la etapa primaria de producción, con poca industrialización y escasos productos derivados. A pesar de esto, existe un gran potencial para desarrollar más derivados de maní, considerando que nuestro departamento es uno de los principales productores a nivel nacional. Por otro lado, aunque el banano no será el producto principal en Tarija, su popularidad y consumo frecuente entre la población ofrecen oportunidades interesantes para explorar nuevos mercados, especialmente dada su versatilidad y perfil nutricional. Por lo tanto, es necesario desarrollar la etapa agroindustrial, así como agregar valor a esa producción y proporcionar un alimento sano y nutritivo a la población tarijeña.

7.1. Justificación social

Se pretende que el plan de negocios llegue a beneficiar tanto a las personas con colesterol alto como a aquellos que buscan mejorar su dieta en la Provincia Cercado del Departamento de Tarija. No solo se busca prevenir el colesterol malo en la población, sino también contribuir al desarrollo económico local y, por ende, al del país. Dado que el maní, la avena y el banano son fuentes alimenticias esenciales para la salud, su aprovechamiento puede generar un impacto positivo en la comunidad y la economía.

7.2. Justificación práctica

Desde un enfoque práctico, esta investigación se basa en la combinación de tres productos distintos: el maní, la avena y el banano. Aunque naturalmente no se mezclan fácilmente, se opta por convertir el banano en polvo, también conocido como ‘harina de banano’, igual manera con la avena, para facilitar su combinación con la mantequilla de maní. Este proceso crea un nuevo producto que podría representar una interesante oportunidad para aprovechar.

Elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” implica aplicar los conocimientos adquiridos durante los cinco años de carrera. La “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, como producto derivado del maní, avena y el banano, agregará valor a la producción primaria y agrícola mediante procesos industriales. Esto permitirá que el maní sea considerado una materia prima clave y fundamental, transformando su producción en un producto derivado valioso. Al aplicar conocimientos en administración de empresas en áreas como producción, talento humano, marketing y finanzas, evaluaremos la viabilidad del negocio y tomaremos decisiones informadas para ofrecer esta idea a la población tarijeña.

VIII. MARCO METODOLÓGICO

La investigación utilizada se basa en Arias (2006) y García (2024), la investigación científica es un proceso metódico y sistemático para solucionar problemas o preguntas científicas, produciendo nuevos conocimientos, que constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes.

8.1. Nivel de investigación

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Para realizar la investigación del presente trabajo, se emplearán las siguientes clasificaciones de investigación:

8.1.1. Investigación exploratoria

Esta etapa se presenta al inicio de la investigación y tiene como objetivo conocer el mercado y las preferencias de los consumidores sobre un nuevo producto en la ciudad de Tarija. Se hará una investigación preliminar para identificar las oportunidades y desafíos del mercado de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, permitiendo adquirir una base para realizar una investigación descriptiva.

8.1.2. Investigación descriptiva

Una vez comprendida la investigación exploratoria, se procederá a obtener y analizar datos específicos que describan las características del mercado objetivo y las preferencias de los consumidores en Tarija. Este nivel permitirá una comprensión más detallada y precisa del mercado.

8.2. Diseño de investigación

Para la obtención de información, se utilizarán los siguientes métodos y técnicas de recolección de datos:

8.2.1. Investigación de campo

La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad de los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

Datos primarios: Se obtendrá aplicando la investigación descriptiva para medir las características del mercado al implementar un nuevo producto, a través de la encuesta que se realizará.

Encuesta: La encuesta por muestreo o simplemente encuesta es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información.

8.2.2. Investigación documental

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recopilación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.

Datos secundarios: La recolección y análisis de datos secundarios implica el uso de información previamente recopilada y publicada, que puede ser útil para proporcionar contexto y complementar los datos primarios. Por lo tanto, se buscará y se estudiará detalladamente varias fuentes como ser: libros, revistas, páginas web, etc.

8.3.Población y muestra

De acuerdo con la revista ABC Familia, los jóvenes de 18 a 34 años muestran mayor medida de preocupación por su salud, los mismos practican deportes, van al gimnasio o llevan algún estilo de vida activa necesitando productos que proporcionen energía y nutrientes (ABC Familia, 2021).

Los artículos revisados destacan la importancia de mantener un estilo de vida saludable a partir de los 60 años, subrayando que a medida que envejecemos, es crucial adaptar la dieta y el ejercicio para preservar la salud. Aunque no se especifica que los 60 años sean un límite exacto para empezar a consumir sano, se enfatiza que cambios en el metabolismo y la funcionalidad física en esta etapa requieren atención especial (Perrine, 2022; Migala, 2023; Diario Vasco, 2022).

8.4.Delimitación de la investigación

Para llevar adelante este plan de negocio, se considerará especificar el tema de interés, el espacio de estudio y por último el tiempo.

8.4.1. Delimitación temática

La presente investigación para un nuevo emprendimiento de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” se fundamenta en todas las áreas empresariales tales como el área de Producción, Marketing, Recursos Humanos y el área de Finanzas, que fueron aprendidas en el transcurso de nuestra formación académica.

8.4.2. Delimitación espacial

La presente investigación se desarrollará en una muestra de la población tarijeña constituidas a partir de personas con ingresos medios en adelante.

- País: Estado Plurinacional de Bolivia
- Departamento: Tarija
- Provincia: Cercado
- Ciudad o localidad: Tarija

8.4.3. Delimitación temporal

Se considerarán los datos que tengan un horizonte de 5 años, debido a que se abordará información lo más reciente y precisa disponible de estudios acerca sobre el tema de interés. Por lo tanto, se tomarán en cuenta datos e información secuencia de diferentes fuentes desde la gestión 2019 hasta la gestión 2024.

El presente plan de negocio contempla una duración de dos semestres; iniciará el primer semestre de la gestión 2024 y finalizará el segundo semestre de la gestión 2024.

CAPITULO I

ANALISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO

El análisis del contexto y la naturaleza del negocio es fundamental para comprender el entorno en el cual operará la empresa. Antes de abordar aspectos específicos, es esencial explorar el panorama general, identificando las tendencias, oportunidades y desafíos que podrían influir en el éxito del negocio.

1.1. Análisis del contexto

Para desarrollar este plan de negocio, es fundamental identificar los factores que pueden afectar tanto el entorno inmediato como el mediato en la producción y comercialización de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” en la ciudad de Tarija.

1.1.1. Entorno mediato

El análisis del entorno mediato se basa en Torres (2019), el PESTEL es una herramienta de planeación estratégica para identificar el entorno sobre el que se diseñará el futuro proyecto empresarial, ordenada y esquemáticamente. Determina la situación actual de la organización, para crear estrategias, aprovechar las oportunidades o actuar ante posibles riesgos.

Este análisis tiene como objetivo comprender la situación externa en la que estaría operando la producción de maní con banano, siendo crucial evaluar la influencia de diversos factores externos.

Por lo tanto, se analizarán las variables del entorno mediato o externo:

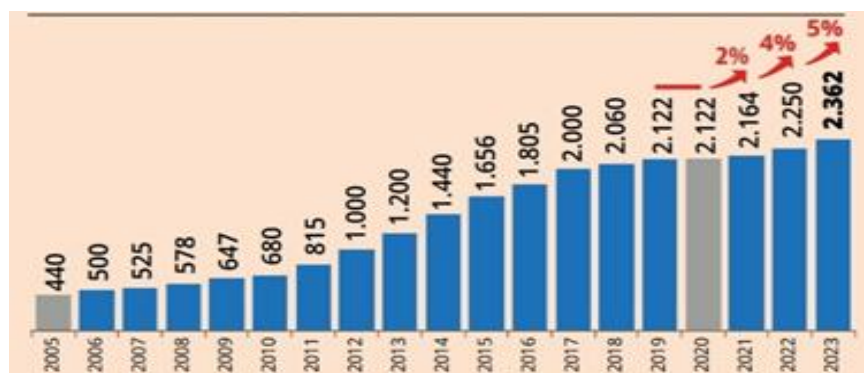
- Factor político
- Factor económico
- Factor social
- Factor tecnológico
- Factor ecológico
- Factor legal

1.1.1.1.Factor político

Según Ibañez (2023), el gobierno destacó el aporte y trabajo de las Micro y Pequeñas Empresas (MyPEs) y anunció más programas para promover y fortalecer la producción nacional. Además, mencionó que existen programas que apoyan a la MyPEs, tales como: SIBOLIVIA, Pro-MyPE, C-reActiva y Fondo de Crédito Emprende Bolivia (Focreb), los cuales tienen un gran impacto en la productividad.

En los últimos años, el gobierno ha implementado una serie de políticas y reformas que han tenido impacto en la población y su equidad. En tres años, de 2021 a 2023, el Salario Mínimo Nacional (SMN) en Bolivia aumentó en 11%. En 2021 subió en 2%, en 2022 se elevó un 4% y en 2023 el incremento fue del 5% (La Razón, 2024).

Figura 1 Incremento del Salario Mínimo Nacional desde el 2005 al 2023



Nota: En 2020 no hubo norma que determine el incremento al S.M.N y se mantuvo el emitido en 2019. Extraído del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Viceministerio de Presupuesto y Contabilidad Fiscal.

Se ha acordado con la Central Obrera Boliviana un incremento al S.M.N del 5,85%, a partir del primero de enero del 2024 será retroactivo al mes de 2.500 bolivianos. Adicionalmente se acordó también el incremento del 3% al Haber Básico, informó el presidente Arce en conferencia de prensa (Ministerio de Economía y Finanzas Públicas [MEFP], 2024).

Choferes de la Cámara Boliviana del Transporte Nacional e Internacional (CBT) determinaron bloquear la carretera que une el departamento de La Paz con Oruro. Paralelamente al bloqueo en la carretera La Paz-Oruro, transportistas de carga nacional e internacional de Oruro bloquean las vías en demanda de mayor suministro de diésel toda vez que se ven perjudicados para desarrollar sus actividades.

Hay puntos de bloqueos que afectan el tránsito sobre todo en las carreteras que conectan la región de Santa Cruz (este), motor económico de Bolivia, con Cochabamba (centro), Oruro (oeste) y Potosí (suroeste), afectando rutas internas que se dirigen a Perú y Chile. También hay cortes en la sureña Tarija, según los últimos informes del Gobierno (La Razón, 2024).

Sobre las pérdidas, el gerente general del privado Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), Gary Rodríguez, dijo a France 24 que es difícil hacer un reporte exacto, pero que es posible asegurar que las pérdidas de los últimos días superan fácilmente los 100 millones de dólares y van en aumento (Aliaga, 2024).

A nivel nacional, sectores como el transporte pesado, gremios e incluso el Comité Nacional de Defensa de la Democracia (Conade) en Santa Cruz han decidido iniciar un bloqueo y paro indefinido. En Tarija, la Federación de Trabajadores Gremiales, liderada por Juan Carlos Vargas, aún no inicia estas movilizaciones (El País, 2024).

El Gobierno nacional a través del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras y el Fondo Nacional de Desarrollo Integral (FONADIN), realizó la firma de convenios interinstitucionales por un monto de Bs. 18.784.147,86, en beneficio de productores de banano, plátano y piña de cinco municipios del Trópico del departamento de Cochabamba, y tres municipios del norte del departamento de La Paz. Los convenios firmados son parte de las acciones de los programas nacionales de Banano, Plátano y Piña del Gobierno nacional, destinado a mejorar la producción y comercialización en los municipios beneficiarios, incrementando calidad de la producción por hectárea, apertura de nuevos mercados internacionales e incremento de consumo en el mercado interno, para generar mayores ingresos económicos para los productores y sus familias (Rural y Tierras, 2024).

Análisis político

A continuación, se procederá a realizar el análisis de los factores mencionados anteriormente.

El entorno político en Bolivia ofrece tanto oportunidades como desafíos para las MyPEs. Las políticas gubernamentales que fortalecen la producción nacional pueden mejorar la competitividad y productividad de las MyPEs, facilitando su formalización, acceso a recursos financieros y capacitación. Sin embargo, el incremento anual del S.M.N. representa un reto significativo, ya que aumenta los costos operativos, especialmente para las empresas nuevas.

El gobierno ha establecido convenios con productores de banano, beneficiando la producción de mantequilla de maní y fortaleciendo las cadenas productivas. No obstante, los bloqueos nacionales y locales interrumpen las cadenas de suministro, generando pérdidas económicas y afectando las actividades comerciales. Por lo tanto, la estabilidad política y la gestión eficaz de conflictos son aspectos importantes tomando precauciones para poder hacer frente a los problemas

1.1.1.2.Factor económico

Dentro de los factores económicos se considera varias variables que generan un impacto en economía general, así como en las personas y empresas, las cuales pueden generar oportunidades y amenazas para las diferentes empresas existentes en el entorno, para el análisis del factor económico se considera los indicadores más relevantes como ser el PIB nacional, la tasa de inflación y la tasa desempleo.

Producto Interno Bruto (PIB) Nacional

El Producto Interno Bruto (PIB) es un indicador que mide el valor de los bienes y servicios finales producidos dentro de los límites geográficos de una economía en un período determinado (INE, 2023).

De acuerdo a los datos obtenidos de la página oficial del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2024), el PIB para el año 2022 fue de 43.818.143 \$ y para el año 2023 fue de 45.164.749 \$, de acuerdo a estos datos el PIB para el 2023 aumentó con una variación del 2,4%.

En 2022 el PIB nominal para el departamento de Tarija llegó a 3.049 millones de dólares. En el período de la recuperación económica, el crecimiento de Tarija registró una variación de -6,22%, explicado principalmente por la disminución de la actividad económica de petróleo crudo y gas natural en 17,34% (INE, 2024).

Figura 2 Crecimiento y participación del producto interno bruto (PIB) en Tarija, según actividad económica del 2022

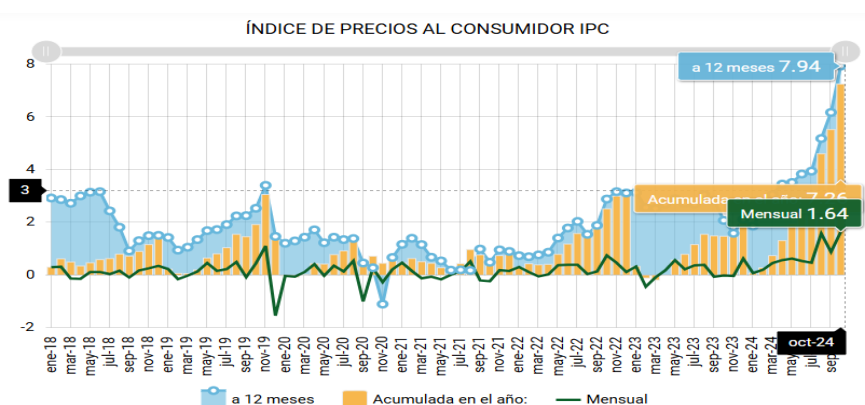
ACTIVIDAD ECONÓMICA	Crecimiento ⁽¹⁾	Participación ⁽²⁾
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios de mercado)	-6,22	100,00
Derechos s/importaciones, IVA nd, IT y otros impuestos indirectos	-6,06	28,64
PRODUCTO INTERNO BRUTO (a precios básicos)	-6,26	71,36
1. Agricultura, silvicultura, caza y pesca	1,38	7,60
2. Extracción de minas y canteras	-17,34	26,57
3. Industrias manufactureras	-3,78	3,99
4. Electricidad, gas y agua	5,68	0,97
5. Construcción	-2,25	3,18
6. Comercio	-1,79	3,15
7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,06	5,24
8. Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas	5,15	5,72
9. Servicios comunales, sociales, personales y domésticos	5,57	1,34
10. Restaurantes y hoteles	12,98	1,12
11. Servicios de la administración pública	2,08	14,66
Servicios bancarios imputados	10,71	-2,17
PIB NOMINAL	3.049	millones de dólares

Fuente El PIB Nominal para Tarija en el 2022 llegó a 3.049 millones de dólares, extraído del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2024).

Tasa de inflación

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es un indicador que mide la variación mensual de los precios de un conjunto de bienes y servicios, representativos del gasto que realizan los hogares. De acuerdo a los datos obtenidos del INE, el IPC mensual correspondiente al mes de octubre fue de 1,64 y para el mes de enero fue de 0,3, comparando estos 9 meses se puede evidenciar que el IPC en el mes de octubre es superior al mes de enero (INE, 2024).

Figura 3 Datos del Índice de Precios al consumidor IPC de Bolivia



Fuente: El índice de Precios al Consumidor en el mes de octubre del 2024 fue de 1,64, obtenido del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2024).

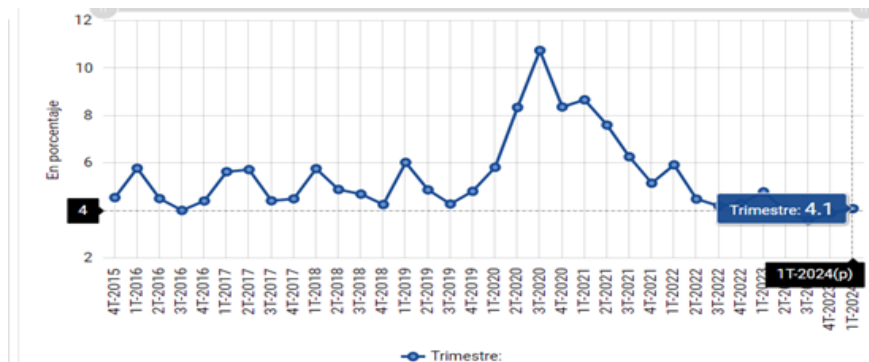
El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta que Bolivia cerrará el año con un crecimiento económico de 1,6% y una inflación de 4,3%, según el informe Perspectivas de la economía mundial (La Razón, 2024).

Tasa de desempleo

Según los datos obtenidos en el (INE, 2024), la tasa de desocupación a nivel nacional en el primer trimestre del año 2024 es de 4.1, si hacemos una comparación con el último trimestre del año 2023 que es de 3.9, podemos evidenciar que la tasa de desocupación en Bolivia aumentó.

El presidente del Colegio Departamental de Economistas de Tarija, Fernando Romero, el 29 de abril del 2024, en el último boletín del INE, denominado “Tarija en Cifras”, indica que se tiene una población económicamente activa de 244.780 de las cuales 11.806 están desocupadas, lo que refleja que la tasa de desocupación del departamento de Tarija sería de un 4,82% (El país, 2024).

Figura 4 Datos del porcentaje de la tasa de desocupación en Bolivia desde el 2015 al 2024



Fuente: La tasa de desocupación en Bolivia para el primer trimestre del 2024 fue de 4.1, obtenido del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2024).

Escasez del dólar

En Bolivia, las importaciones de varios productos, desde medicamentos hasta combustibles, se ha dificultado en los últimos meses, en medio de una aguda escasez de dólares, una de las crisis que alimenta a una más amplia que se extiende a la política. El no contar con suficientes dólares ha llevado a multitudinarias manifestaciones, bloqueos y hasta huelgas en sectores como el de los transportistas, a quienes se les ha hecho más difícil el acceso a los combustibles, altamente subsidiados en el país suramericano (Ramírez, 2024).

Bolivia se encuentra en un momento de agitación económica y política por la escasez de dólares. El tipo de cambio oficial se mantiene en 6,96 Bs. por cada dólar, pero en el mercado paralelo ha alcanzado hasta 9 Bs, representando una depreciación del 24,9% en la práctica. La falta de acceso a divisas ha generado preocupaciones en sectores clave de la economía, con impactos directos en el abastecimiento de productos importados, medicamentos y combustibles (Ramos, 2024).

Análisis económico

A nivel nacional y local, la economía se ha visto en problemas y en los últimos meses ha ido decayendo, uno de los impactos es la disminución en la actividad del petróleo y gas natural lo que resalta que la economía se debe de diversificar para poder hacer frente al desempleo que se vive y reducir la dependencia de sectores volátiles.

Es conveniente que el IPC no siga incrementando debido a que genera inflación ocasionando que el dinero pierda poder adquisitivo, es decir, que sí, los precios aumentan mucho, mañana se puede comprar menos productos que hoy con la misma cantidad de dinero.

Uno de los mayores retos actuales es la escasez de dólares, que ha causado un encarecimiento en el acceso a divisas y ha generado un impacto significativo en las importaciones, especialmente en sectores que dependen de insumos extranjeros. Esta situación, combinada con una depreciación del boliviano en el mercado paralelo, aumenta los costos operativos y genera incertidumbre para las empresas, especialmente aquellas que dependen de productos importados.

1.1.1.3.Factor social

Hoy en día en nuestra sociedad está acostumbrada a consumir productos pocos saludables y nutritivos para el cuerpo, algunas personas por falta de tiempo consumen comida chatarra para optimizar su tiempo sin ponerse a pensar que existen opciones de consumir productos más saludables para el cuerpo humano y considerando las proteínas y nutrientes que puedan tener estos.

“Alimentarse bien es fundamental”, lo afirman todo el tiempo los médicos, sin embargo, cuando somos jóvenes o estamos fuertes no le damos la debida importancia. Así salimos de casa sin desayunar, no comemos nada hasta el mediodía, no consumimos frutas, peor lácteos y en muchas ocasiones nuestro almuerzo se resume a una comida chatarra. Entonces es importante preguntarnos ¿qué consecuencias trae esto a nuestra salud? La mayoría de los tarijeños posee malos hábitos alimenticios. Los médicos consultados por El País para este reportaje coinciden en que un mal hábito alimenticio puede ocasionarnos enfermedades crónicas como diabetes, hipertensión, enfermedades cardiovasculares y del sistema digestivo, además de anemia, dislipidemia, algunos tipos de cáncer e infecciones (Montaño, 2019).

La responsable de Nutrición del Servicio Departamental de Salud (Sedes), Elva Quisberth, dio a conocer que Tarija es el segundo departamento a nivel nacional con más alto índice de obesidad

en niños y adolescentes solamente por detrás de San Cruz, esto por la mala alimentación obtenida. Además, también Tarija se sitúa en el segundo lugar después de La Paz en presentar los índices de mayor riesgo cardiovascular (Gallardo, 2022).

Análisis social

La sociedad tarijeña enfrenta desafíos significativos en hábitos alimenticios y salud pública. La prevalencia de consumo excesivo de alimentos poco saludables, junto con la falta de conciencia sobre la importancia de una alimentación adecuada, ha llevado a altos índices de obesidad y enfermedades crónicas.

Esta situación es especialmente preocupante entre niños y adolescentes, donde Tarija ocupa el segundo lugar nacional en obesidad infantil y riesgo cardiovascular. Esto subraya la urgencia de cambiar los patrones de consumo.

Sin embargo, este contexto también representa una oportunidad significativa para las empresas que ofrecen productos saludables. Al captar a un segmento de consumidores cada vez más consciente de la importancia de una dieta equilibrada se aprovecha el nicho creciente.

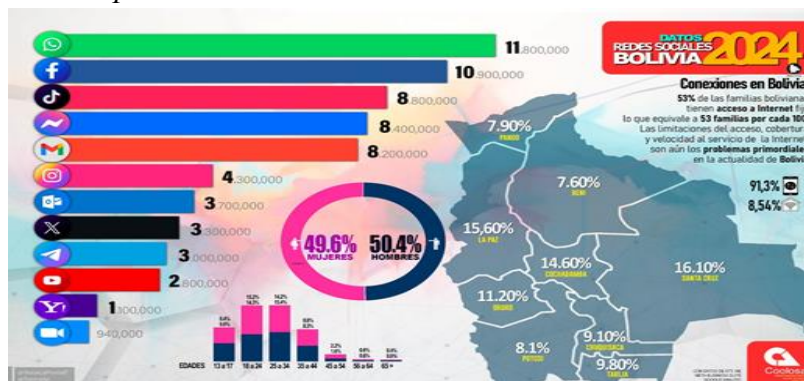
1.1.1.4.Factor tecnológico

Uno de los factores que se debe considerar para llevar a adelante un emprendimiento es la maquinaria con la que debe contar el mismo para la producción.

Si bien Bolivia no se tiene información acerca del desarrollo de tecnología para la mantequilla de maní, a nivel internacional en el 2022 el ranking para los principales países productores de maquinarias y herramientas para este rubro, según el valor de su producción se encuentran (China, Japón, Alemania, Italia y Estados Unidos) (Statista, 2024).

Hoy en día la tecnología se encuentra en constante evolución, sobre todo en el manejo de las redes sociales, como ser Facebook, WhatsApp, Instagram, TikTok, llegando a ser estos medios los más utilizados en la sociedad, lo cual puede resultar conveniente al momento de promocionar un producto.

Figura 5 Datos de la ocupación de redes sociales en Bolivia en el año 2024.



Fuente: Periódico Digital EL DIA, (2024).

Análisis tecnológico

En Bolivia, la falta de maquinaria especializada para la producción de mantequilla de maní requiere importar equipos de países como China, Japón, Alemania, Italia y Estados Unidos, lo que puede ser costoso y complicado. Sin embargo, la tecnología digital ofrece una ventaja significativa, esto ayuda a identificar la maquinaria necesaria que se requiere y poder conseguirla de otras partes.

El uso de redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp y TikTok facilita la promoción de productos y llega a un amplio público de manera efectiva. A pesar de las limitaciones tecnológicas en producción, estas herramientas pueden ser cruciales para el éxito de nuevos emprendimientos.

1.1.1.5. Factor ecológico

El factor ecológico es aquel que tiene una relación directa o indirecta con el medioambiente, uno de los aspectos que se encuentran dentro de este factor y que influye a la implementación de un nuevo emprendimiento de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” son los diferentes desastres naturales que se presentan en el departamento como ser sequías, heladas, lluvias, etc.

De acuerdo con una entrevista realizada por el periódico Andaluz a uno de los productores de la comunidad de Pueblo Nuevo del municipio de Yacuiba, el señor René Rollano Marqués indico que cada año la producción agrícola va disminuyendo por falta de agua, también remarco que la producción de maíz, maní y soya bajo en los últimos años en más del 50 %, antes la producción de maní era de 60 quintales por hectárea, hoy en día se produce solo entre 25 a 30 quintales por hectárea (Arroyo, 2024).

Según la información recopilada del periódico Los Tiempo, La propagación del hongo *sigatoka* negra preocupa a los productores de banano del trópico. El presidente de la Organización Comunitaria de Productores de Banano (Ocobantro), Agustín Conde, informó que esta plaga afecta “casi a la totalidad de las plantaciones” en la región. El dirigente de Ocobantro dijo que la situación alarmó a las 20 mil familias que se dedican al rubro y añadió que la plaga, sumada al incremento de los costos de producción, están obligando a los afiliados a buscar otras opciones de trabajo (Cotari, 2024).

Análisis ecológico

El factor ecológico en Tarija presenta varios desafíos para la implementación de un emprendimiento de Mantequilla de Maní con Avena y Banano. Las condiciones climáticas adversas, como sequías, heladas y lluvias excesivas, han impactado negativamente la producción agrícola. En particular, la falta de agua ha reducido la producción de maíz, maní y soya en más del 50% en los últimos años, disminuyendo el rendimiento de maní de 60 a 25-30 quintales por hectárea.

Además, la propagación del hongo *sigatoka* negra está afectando gravemente las plantaciones de banano, que son fundamentales para este emprendimiento. Esta plaga, junto con el aumento de los costos de producción, ha puesto en crisis a los productores de banano, lo que podría afectar la disponibilidad y el precio de este insumo clave.

1.1.1.6.Factor legal

El factor legal lo constituyen leyes, reglamentos, resoluciones y otros, emanadas por organismos e instituciones, necesarias para que un negocio pueda funcionar de manera legal.

Ley N° 947 Ley de Micro y Pequeña Empresa

La Ley N.º 947, tiene por objeto potenciar, fortalecer y desarrollar a las Micro y Pequeñas Empresas, estableciendo políticas de desarrollo, apoyo en la comercialización, procesos de registro e incentivos al consumo y la promoción de bienes producidos por las Micro y Pequeñas Empresas, en el marco de la economía plural, priorizando estructuras asociativas, orientadas a mejorar la calidad de vida y el Vivir Bien. Establece beneficios tributarios, financieros y administrativos para las micro y pequeñas empresas (Ley 947, 2017).

Ley N° 1546, del Presupuesto General del Estado Gestión 2024

De acuerdo con la Ley N.º 1546, en su artículo 18 establece incentivos tributarios a la importación y comercialización de bienes de capital y plantas industriales, destinados a los sectores agropecuario, industrial, construcción y minería para impulsar la reactivación y fomento a la política de sustitución de importaciones. La norma tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2024 (Ley 1546, 2023).

Resolución administrativa SENASAG N° 042/2023. Reglamento de etiquetado de productos alimenticios para el consumo humano

Esta resolución administrativa, tiene por objeto establecer los requisitos y procedimientos aplicables a la evaluación de etiquetado y producto alimenticio de consumo humano, con la finalidad de proteger la salud de las personas y garantizar el derecho a la información de las/los usuarios y consumidores. En cuanto a su alcance, Debe ser aplicado por todas las personas Naturales y/o jurídicas que operen dentro del rubro de los alimentos, en todas las fases de la cadena alimentaria (Servicio Nacional De Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria [SENASAG], 2023).

Resolución Administrativa N° 072/2017. Guía de Buenas Prácticas de Manufactura para la Elaboración Artesanal de Alimentos

De acuerdo a la presente resolución administrativa, tiene como objetivo principal establecer los lineamientos y requisitos que deben cumplir los productores artesanales de alimentos en Bolivia para garantizar la inocuidad y calidad de sus productos. Se establecen requisitos mínimos para la infraestructura, equipamiento, higiene, control de calidad, personal y documentación que deben cumplir los establecimientos artesanales de alimentos (SENASAG, 2017).

Análisis legal

El entorno legal boliviano presenta algunos aspectos positivos para los negocios, se ofrece incentivos tributarios, financieros y administrativos para micro y pequeñas empresas, fomentando su crecimiento. Además, se otorga incentivos tributarios para sectores clave como agricultura, industria y construcción, lo que ayuda a que la materia prima que se utilice pueda ser producida.

Sin embargo, existen desafíos y restricciones. Las empresas deben de adaptarse a regulaciones

cambiantes y cumplir con requisitos administrativos. Además, las empresas deben de cumplir con estándares de calidad y etiquetado, lo que requiere inversiones debido a que el incumplimiento puede resultar en sanciones y multas.

1.1.1.7. Análisis de oportunidades y amenazas del entorno mediato

Tabla 2 *Análisis de oportunidades y amenazas del entorno mediato.*

Factores	Detalle	Oportunidades			Amenazas		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Político	• Políticas gubernamentales enfocadas en fortalecer la producción nacional.			x			
	• Incremento anual del salario mínimo nacional.					x	
	• Convenio entre el gobierno y los productores.		x				
	• Bloqueos a nivel local y nacional.				x		
Económico	• Crecimiento del PIB a nivel nacional.		x				
	• Tasa de inflación.					x	
	• Incremento del desempleo a nivel nacional y local.					x	
	• Escasez del dólar.					x	
Social	• Malos hábitos alimenticios.				x		
Tecnológico	• Falta de maquinaria en el país.				x		
	• Influencia por redes sociales			x			
Ecológico	• Condiciones climáticas.					x	
	• Propagación de hongos en la plantación de banano.					x	

Legal	• Leyes y resoluciones para el funcionamiento de una empresa.	x					
Total		0	3	2	3	6	0

Fuente: Elaboración propia.

Después del análisis y calificación del entorno mediato, se evidenciaron más amenazas, con un total de 9 en la clasificación baja-media; en oportunidades con un total, de 5 con una clasificación media. Las amenazas del negocio son mayores a las oportunidades por lo tanto el entorno mediato es negativo tomando en cuenta que las amenazas se encuentran en la clasificación de baja y media, pero existiendo oportunidades gubernamentales que pueden ayudar al proyecto.

1.1.2. Entorno inmediato

Para el análisis del entorno inmediato se utiliza la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, el cual está compuesto por: El poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutivos, amenaza de entrada de nuevos competidores y rivalidad entre los competidores existentes. Este modelo sirve, en esencia, para analizar el entorno competitivo de una industria (Alonso, 2023).

1.1.2.1. Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores se constituyen en uno de los factores de mayor importancia dentro del micro entorno, son los encargados de proveer al emprendimiento con las materias primas necesarias para la producción. El poder de negociación con los proveedores se presenta de la siguiente manera:

El poder de negociación con los proveedores va a depender de diferentes circunstancias, en el caso del maní el poder de negociación con los proveedores es alto porque existen varios productores en Tarija que producen este producto (maní), así como también existen productores de otros departamentos que podrían abastecer la materia prima.

El poder de negociación con los proveedores de avena es medio, esto se debe a que para adquirir este producto se recurre a los pequeños productores de Tarija y para mayores cantidades a productores como el departamento de La Paz, según el SIIP (2023), la avena es producida en varios departamentos de Bolivia, los principales son, La Paz, Cochabamba, Potosí y otros.

El poder de negociación con los proveedores del banano es bajo, esto se debe a que según el SIIP (2023), el banano es una fruta muy poco producida en Tarija, ocupando puesto 6 en la producción nacional. Además, es una fruta muy comercializada y consumida en el departamento de Tarija, encontrándose disponible en los diferentes mercados en todas las temporadas del año, de acuerdo con algunas afirmaciones realizadas por comerciantes menores, lo que hace que su disponibilidad en el mercado se reduzca. Pero, existen diferentes cámaras de maduración que utilizan los comerciantes mayores en Tarija, almacenan el banano verde hasta que llegue a su maduración idónea para luego ser distribuido a los diferentes comerciantes menores, es así que nuestros principales proveedores del banano serán las cámaras de maduración que se encuentran en la ciudad de Tarija para que los costos sean menores.

1.1.2.2. Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación con los clientes se refiere a la capacidad que tienen los consumidores de influir en las decisiones comerciales de una empresa. En otras palabras, es la fuerza que ejercen los clientes para obtener mejores productos, precios, servicios o condiciones en una transacción.

El poder de negociación con los clientes con respecto al producto “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” es considerado medio, esto se debe a que está dirigido a jóvenes y adultos mayores que son activos físicamente, que buscan llevar una alimentación saludable y nutritiva y que actualmente empieza a tomar más fuerza, el cual puede ser sustentado por el producto que no se encuentra actualmente en el mercado, además de que no existen empresas de mantequillas de maní con las mismas características. Sin embargo, los precios de las mantequillas de maní rondan por encima de los Bs. 20 haciendo que las personas con recursos medios, medios altos y altos lo compren sin problema lo que provoca una reducción de consumidores, ante esto, también se toma en cuenta que no toda la población se preocupa por su salud, dejando de lado los productos saludables, lo que deja que los consumidores que se preocupan por su salud tengan influencia sobre estos productos, además, algunas personas tienen un cierto temor a consumir algún producto nuevo que nunca antes hayan degustado, por el temor de que al momento de consumir el producto no sea de su agrado.

1.1.2.3.Rivalidad entre competidores existentes

Competencia directa

La competencia directa se da entre las empresas que ofrecen los mismos productos para satisfacer las mismas necesidades, por lo que tienen que luchar por ganar la atención y fidelidad de los clientes (Lenis, 2023).

La rivalidad entre los competidores existentes se califica como media en la ciudad de Tarija en la actualidad no existe en el mercado una “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, sin embargo, existen diferentes marcas provenientes de otros departamentos de Bolivia y países vecinos como es el caso de Argentina, que ofrecen mantequilla de maní clásica (puro maní), como también existe mantequilla de maní con sabor a chocolate.

Tabla 3 Competidores directos para la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”

Nombre de la empresa	Producto/Cantidad	Precio
MANKI Proveniente de Chuquisaca	 250 gramos	Bs. 18
ODDI'S NUTS Proveniente de Córdoba, Argentina	 490 gramos	Bs. 29
RIKINIS Proveniente de Cochabamba	 410 gramos	Bs. 29
MR. MAD Proveniente de Chuquisaca	 300 gramos	Bs. 22
PEANUT BUTTER Proveniente de América	 454 gramos	Bs. 37

TRI-NUTS

Proveniente de Santa Cruz



Bs. 29

360 gramos

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Correo del sur (2023); Oddi's Nuts (2024); Venbo (2024); Mr. Mand (2024).

Competencia indirecta

La competencia indirecta se refiere a las empresas que ofrecen productos diferentes, pero que logran satisfacer las mismas necesidades de distinta forma y, por lo tanto, compiten en el mismo mercado (Lenis, 2023).

Tabla 4 *Competidores indirectos para la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”*

PRODUCTOS	
CEREALES	
BARRAS ENERGÉTICAS	
YOGURT	

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Los Tiempos (2019); El país (2019); Pil Tarija (2020).

1.1.2.4.Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores podría traer consigo una alta amenaza, para la producir una mantequilla que contenga maní, avena y banano, existen varios proveedores para estos productos tanto locales como nacionales, lo que no complicaría el acceso a la materia prima necesaria para la producción, por otro lado, para iniciar un nuevo emprendimiento requiere de una inversión inicial para la compra de maquinarias, equipos, materia prima y otros productos necesarios para el funcionamiento de dicho negocio, en Tarija y a nivel nacional existen diferentes entidades financieras que ofrecen créditos financieros en apoyo a pequeñas empresas que quieran entrar al mercado esto puede generar otra amenaza para el emprendimiento.

1.1.2.5.Amenaza de productos sustitutos

Productos sustitutos

Es aquel que puede reemplazar a otro para satisfacer la misma necesidad del consumidor. Es decir, son productos o servicios que, aunque pueden ser diferentes en características o precio, cumplen la misma función a ojos del consumidor (Roldan, 2024).

La amenaza de productos sustitutos es media en la ciudad de Tarija pueden existir diversos productos que buscan cubrir necesidades similares con relación a la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, sin embargo, debemos considerar que los productos sustitutos tales como mermeladas, mantequillas, dulce de leche, y otros que tienen presencia en el departamento de Tarija no contienen los mismos valores nutricionales con los que están compuesto la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” por lo que genera una ventaja en comparación con estos productos.

Tabla 5 *Productos sustitutos para la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”*

PRODUCTOS	
MERMELADAS	
MIEL	
MANTEQUILLA PASTEURIZADA	
DULCE DE LECHE	
MANTEQUILLA DE ALMENDRAS	

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de El país (2023); La voz de Tarija (2019); Pil Tarija; TRI-NUTS (2024).

1.1.2.6. Análisis de las fortalezas y debilidades del entorno inmediato

Tabla 6 *Análisis de las fortalezas y debilidades del entorno inmediato*

Factores	Detalle	Fortalezas			Debilidades		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Proveedores	Existencia de proveedores de la materia prima tanto locales como nacionales.		x				
Clientes	Personas interesadas en consumir un producto novedoso y nutritivo.		x				
	Público objetivo amplio		x				
Rivalidad entre competidores existentes	Empresas nacionales que ofrecen mantequilla de maní.					x	
	No existe una empresa en Tarija que ofrezca una mantequilla que combine el maní, avena y banano.			x			
Nuevos competidores	Surgimiento de empresas que ofrezcan el mismo producto.					x	
Productos sustitutos	Diversos productos que cubren las mismas necesidades.					x	
Total		0	1	3	0	3	0

Fuente: Elaboración propia.

Después del análisis del entorno inmediato se puede apreciar que se tiene un total de 4 fortalezas con clasificación media-alta y 3 debilidades con clasificación media, por lo tanto, se puede deducir que el entorno inmediato es positivo.

1.2. Matriz FODA

A continuación, se muestra la matriz FODA de acuerdo con datos del entorno mediato y el entorno inmediato.

Tabla 7 Matriz FODA de la empresa “SUPER-TRP”

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Diversidad de productores de materia prima para la elaboración del producto. • La combinación del maní, avena y banano genera un producto diferenciado en el mercado. • Producto dirigido para un público objetivo amplio. • Conciencia sobre una alimentación equilibrada.	• Políticas gubernamentales de apoyo orientadas en fortalecer la producción nacional. • Convenio entre el gobierno y los productores de banano. • Crecimiento del PIB a nivel nacional. • Existencia de leyes, normativas que favorecen al establecimiento de microempresas. • Influencia por redes sociales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Resistencia de algunos consumidores. al consumir nuevos productos. • Falta de maquinaria para la producción. • La producción requiere de un mantenimiento y supervisión constante. • Dependencia constante de los proveedores para la producción. • Posibles problemas al manejar grandes cantidades de producción y materia prima.	• Conflictos sociales como bloqueos a nivel local y nacional. • Incremento del S.M.N. • Aumento del desempleo en Tarija. • Escasez de dólares en Bolivia. • Condiciones climáticas como sequias, lluvias, heladas, afecta a la producción agrícola. • Existencia de productos similares en el mercado. • Propagación de plagas y enfermedades pueden afectar a la producción agrícola de la materia prima. • Diversidad de competencia indirecta. • Existencia de productos sustitutos como otras mantequillas, mermeladas, etc.

Fuente: Elaboración propia.

1.2.1. Análisis de la Matriz Analítica de Formación de Estrategias

La matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE), derivada directamente de la matriz FODA permite garantizar la utilización de las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, así como la disminución del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas; en consecuencia se busca la disminución de las debilidades y neutralización de las amenazas a través de las acciones de carácter defensivo y desde luego el mejoramiento de las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas (Trejo et al, 2016).

Tabla 8 Matriz analítica de formación de estrategias

Matriz de Formación de Estrategias (MAFE)	Oportunidades – O • Políticas gubernamentales de apoyo orientadas en fortalecer la producción nacional. • Convenio entre el gobierno y los productores de banano. • Crecimiento del PIB a nivel nacional. • Existencia de leyes, normativas que favorecen al establecimiento de microempresas. • Influencia por redes sociales.	Amenazas – A • Conflictos sociales como bloqueos a nivel local y nacional. • Incremento del S.M.N. y desempleo en Tarija. • Escasez de dólares en Bolivia. • Condiciones climáticas como sequías, lluvias, heladas, afecta a la producción agrícola. • Existencia con productos similares en el mercado. • Propagación de plagas y enfermedades pueden afectar a la producción agrícola de la materia prima. • Diversidad de competencia indirecta. • Existencia de productos sustitutos como otras mantequillas, mermeladas, etc.
	Fortalezas • Diversidad de productores de materia prima para la elaboración del producto. • La combinación del maní, avena y banano genera un producto diferenciado • Producto dirigido para un público objetivo amplio. • Conciencia sobre una alimentación equilibrada.	Estrategia FO <i>Ofrecer un nuevo producto de Mantequilla de Maní con Avena y Banano que se adapte a las necesidades de un público que demanda un producto saludable aprovechando los incentivos a las microempresas.</i>
		Estrategia FA <i>ofrecer una red de colaboraciones con los productores que permita hacer frente a los bloqueos y asegurar la materia prima para la elaboración del producto y competir con productos similares.</i>

Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
• Resistencia de algunos consumidores. al consumir nuevos productos. • Falta de maquinaria para la producción. • La producción requiere de un mantenimiento y supervisión constante. • Dependencia constante de los proveedores para la producción. • Posibles problemas al manejar grandes cantidades de producción y materia prima.	<i>Resaltar el producto brindando información mediante estrategias de marketing para reducir la resistencia a los nuevos productos, aprovechando las redes sociales.</i>	<i>Reducir la dependencia con los proveedores de las materias primas mediante la diversificación de su oferta y la creación de alianzas estratégicas, adaptándose a la inestabilidad política y social del país.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar la situación actual del macro entorno y micro entorno con la matriz de formación de estrategia MAFE, se propone aprovechar las fortalezas y oportunidades que existen en el mercado para la creación de una empresa, por lo que se decide implementar la siguiente estrategia para introducirse al mercado:

Ofrecer un nuevo producto de mantequilla de maní con avena y banano que se adapte a las necesidades de un público que demanda un producto saludable aprovechando los incentivos a las microempresas.

Dicha estratégica se desarrolla a lo largo del presente proyecto como un plan de negocios que busca ser rentable, teniendo el resultado de la estrategia al concluir el proyecto.

1.3.Naturaleza del negocio

A continuación, se mostrará la naturaleza la empresa, sus características fundamentales que la definen para alcanzar sus objetivos.

1.3.1. Descripción del negocio

El negocio se adentra en el mercado de las mantequillas en Cercado-Tarija, con una propuesta innovadora y saludable. El producto que comercializa es la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, el cual está diseñado para satisfacer las necesidades de un público objetivo tanto para jóvenes como adultos, que buscan llevar un estilo vida equilibrado y nutritivo. Con ingredientes naturales se presenta como una opción para quienes practican deporte y desean cuidar su alimentación.

1.3.2. Tipo de sociedad

La estructura legal para el negocio es crucial para su éxito y sostenibilidad. En Bolivia, las empresas suelen ser unipersonales o de sociedad limitada (Boliviaimpuestos, 2024). Según el Código de Comercio de Bolivia, las S.R.L. ofrecen varias ventajas significativas que las hacen ideales para emprendimientos como el de la producción y comercialización de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” (Código de Comercio de Bolivia, 1977).

La producción y comercialización de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” requerirá de inversiones para poder estar en funcionamiento, por tanto, se convertirá en una Sociedad de Responsabilidad Limitada, basado en el Código de Comercio los motivos son los siguientes

Limitación de responsabilidad: La característica principal de una S.R.L. es la limitación de responsabilidad para los socios. Esto significa que el patrimonio personal de los socios generalmente no está en riesgo en caso de deudas o problemas legales de la empresa. En la industria de eventos, donde pueden ocurrir imprevistos, esta limitación de responsabilidad puede ser crucial.

Flexibilidad en la toma de decisiones: Las S.R.L. a menudo ofrecen más flexibilidad en la toma de decisiones en comparación con estructuras más rígidas como las sociedades anónimas.

Esto es beneficioso para empresas que pueden necesitar adaptarse rápidamente a cambios en la industria o en el mercado.

Facilidad en la administración: Las S.R.L. suelen tener requisitos administrativos menos rigurosos que otras formas legales, lo que puede ser ventajoso para empresas más pequeñas o *startups*. La administración puede ser más ágil y menos burocrática.

Distribución de beneficios: En una S.R.L., la distribución de beneficios y pérdidas se realiza de acuerdo con las participaciones de los socios. Esto permite una distribución flexible y personalizada de los ingresos entre los propietarios de la empresa.

Facilidad de incorporación: La creación y formalización de una S.R.L. suele ser más sencilla y menos costosa en comparación con otras estructuras legales más complejas.

1.3.3. Nombre de la empresa y denominación/Razón Social

Los nombres son claves para comprender el éxito de las empresas en las economías modernas. El nombre de una empresa resume, en unas pocas palabras, la historia comercial de la misma, la calidad de sus productos y los atributos específicos de los bienes que comercializa. En otros términos, los nombres son, en última instancia, los portadores de la reputación de las empresas. (Ponce, 2017).

Dado que el nombre es fundamental para representar a una empresa, se ha decidido que el nombre del negocio de este proyecto será conocido en el mercado como “SUPER-TRI”.

Así mismo, la empresa al tener un nombre en el mercado y al ser una sociedad, recibe el nombre de “SUPER-TRI S.R.L.” para fines legales y comerciales.

Tipo de empresa

“SUPER-TRI” es una empresa industrial, esto se debe a que desarrolla la mantequilla de maní, deshidrata el banano transformándolo en harina o polvo, triturar la avena hasta convertirla en polvo para después producir y ofrecer un producto tangible al mercado que satisfaga la necesidad satisface una necesidad específica de sus clientes.

1.3.4. Modelo Canvas

Socios clave

Establecer colaboraciones sólidas con agricultores locales para asegurar un suministro constante de productos frescos, trabajar estrechamente con proveedores de empaque para garantizar que el producto final sea de alta calidad y coordinar con los trabajadores para asegurar un desempeño eficiente y adecuado en todas las funciones.

Actividades clave

- Compra de materia prima en buenas condiciones.
- Estrategias de marketing para dar a conocer el producto.
- Control en la calidad del producto.
- Producción que abastezca el mercado.

Recursos clave

- Materia prima de calidad (maní, avena, banano).
- Maquinaria para la producción.
- Personal capacitado para la producción.

Propuesta de valor

El producto “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” ofrece a los consumidores una mantequilla con altos valores en fibra para combatir el colesterol malo, además de proporcionar valores nutritivos como las calorías, carbohidratos y proteínas para las actividades físicas, permitiendo tener una vida más saludable.

Relaciones con los clientes

- Atención personalizada a través de redes sociales.
- Degustaciones del producto.
- Programas de fidelización para clientes frecuentes.

Canales

El producto se distribuye a través de supermercados locales, mercados y ferias para asegurar una presencia física accesible. También se utiliza la venta online a través de redes sociales y

estableceremos puntos de venta propios para ofrecer una experiencia de compra directa y personalizada.

Segmento de clientes

El producto está dirigido para jóvenes y adultos de la provincia cercado, de la ciudad de Tarija que se encuentren entre 18 a 60 años que sean activos físicamente, con ingresos medios en adelante.

Estructura de costos

Los costos incluyen la compra de materia prima, adquisición y mantenimiento de maquinaria, marketing y publicidad, salarios del personal, alquiler del local y los servicios públicos necesarios para mantener las operaciones.

Fuente de ingresos

- Venta directa al consumidor en puntos de venta, ferias.
- Venta al por mayor a supermercados, mercados, tiendas.

1.3.5. Gestión empresarial

A continuación, se describe las propuestas para la empresa “SUPER-TRI”, en cuanto a su misión, visión, valores, objetivos estratégicos y ventaja competitiva.

1.3.5.1.Misión

La propuesta de misión para la empresa “SUPER-TRI”, se basa en Reyes (2012) y Arroyo (2023), “La misión es la declaración del propósito o razón de ser de la empresa, especificando el campo de negocios a cubrir”.

““Ofrecer productos saludables, apoyando la salud muscular y cardiovascular de jóvenes y adultos activos, promoviendo hábitos alimenticios conscientes y sostenibles, valorando la calidad de nuestros ingredientes y el impacto positivo en la salud de nuestros consumidores, satisfaciendo sus necesidades de reducir el colesterol y proporcionar energía sostenida, distinguiéndonos por combinar ingredientes naturales en un producto delicioso”.”.

1.3.5.2. Visión

Continuando con Reyes (2012) y Arroyo (2023) “La visión para una empresa representa la imagen idealizada de lo que proyecta ser en el futuro”. La visión propuesta es la siguiente:

“Ser reconocidos como referentes en productos saludables y deliciosos de mantequilla de maní, avena y banano, siendo la opción preferida de nuestros clientes al contribuir al bienestar y la nutrición, promoviendo prácticas sostenibles y conscientes, enfrentando el cambio con innovación y adaptabilidad, y asegurando nuestra competitividad con calidad y excelente servicio al cliente”.

1.3.5.3. Valores de la empresa

Los valores propuestos para la empresa “SUPER-TRI” se enfocan en la calidad, sostenibilidad, salud y bienestar y compromiso con hábitos alimenticios.

- **Calidad:** Garantiza la calidad de los productos mediante la selección cuidadosa de ingredientes frescos y naturales, como el maní, avena y banano.
- **Sostenibilidad:** Promover prácticas responsables que cuiden el medio ambiente, desde la selección de ingredientes hasta la reducción de desperdicios en los procesos.
- **Salud y bienestar:** Compromiso en ofrecer productos que no solo sean deliciosos, sino también nutritivos, contribuyendo al bienestar físico y emocional de los clientes.
- **Compromiso con hábitos alimenticios:** Fomentar a un estilo de vida más equilibrado y saludable, promoviendo el consumo de alimentos que nutren el cuerpo y generan bienestar.

1.3.5.4. Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas de la empresa “SUPER-TRI”, son las siguientes:

- En la ciudad de Tarija, aun no existe una empresa de mantequilla de maní, además de que los productos existentes en el mercado no combinan el maní, avena y banano.
- La “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” es un productor innovador y saludable destacado principalmente por tener una gran cantidad de fibra que ayuda al colesterol malo, con combinaciones únicas de maní, avena y banano.
- Productos ricos en proteínas y energía, hechos con ingredientes naturales, se alinea con las tendencias de salud y bienestar.
- Precios accesibles del producto, en comparación de la competencia.

CAPITULO II

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

De acuerdo con Malhotra (2008) y García (2024), “la investigación de mercados se define como la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”.

La presente investigación de mercados tiene la finalidad de poder recabar información acerca de las características y preferencias que tienen los clientes a la hora de adquirir la mantequilla de maní y por lo tanto nos permitirá determinar la demanda que tendrá en producto como también desarrollar las estrategias de marketing.

2.1.Planteamiento del problema de la investigación de mercados

Después de llevar a cabo una investigación exploratoria cualitativa, como entrevistas con expertos del sector y entrevistas a consumidores de la mantequilla de maní, se identificaron características clave del mercado de la mantequilla de maní en la provincia de Cercado-Tarija. El propósito de esta investigación fue determinar los factores que contribuyen al bajo consumo de mantequilla de maní entre la población tarijeña y evaluar cómo esto podría influir en el desarrollo y la introducción de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” en el mercado.

Con la entrevista al experto en el área se determinó que, a diferencia de la mantequilla normal, la mantequilla de maní ofrece mayores beneficios para las personas. Sin embargo, presenta algunos problemas: las mantequillas de maní tienen un precio más elevado causando un descontento tanto para los consumidores y no consumidores viéndolo como un precio elevado y, además, no se encuentran fácilmente en el mercado y esto se debe a que no existe una empresa o un negocio grande en el mercado tarijeño que pueda satisfacer esta necesidad, teniendo como resultado la importación del producto y la distribución del mismo desde otros departamentos, estos factores conllevan a que los precios y su accesibilidad sean limitados al mercado. También se observó que el mercado de la mantequilla de maní no ofrece variedades de sabores, al ser un fruto seco, no presenta un sabor distintivo para el paladar de los consumidores. Esto contrasta con mantequillas de maní de otros departamentos del país y de productos similares que sí tienen sabores diferenciados. En algunos casos, la mantequilla de maní puede estar infundida con sal o azúcar para darle un sabor añadido; sin embargo, esta práctica no es recomendable, puede provocar la

pérdida de algunos nutrientes y reducir el estatus de la mantequilla de maní como un alimento saludable que beneficia tanto a jóvenes que llevan un estilo de vida activo y deportivo como a personas mayores que tratan de llevar un estilo de vida más saludable y no tener complicaciones (*Ver Anexo 4*).

Las entrevistas con los consumidores de la mantequilla de maní, determinó la razón de su consumo, la misma, aporta los nutrientes necesarios para mejorar su rendimiento en ejercicios físicos, pese a los beneficios por los que lo consumen demuestran de desconformidad con las zonas alegando que no encuentran fácilmente el producto el mercado, asimismo, el precio de los mismos es muy elevado, llevando a posibles consecuencias de que algunos opten por desistir de su compra y a otros a buscar el producto en los Subsidios que otorga el gobierno a las madres gestantes, pero que igualmente, su acceso al mismo es complicado y limitado. También se determinó que entre los mismos consumidores hay quienes prefieren que la mantequilla de maní tenga un sabor adicional o una variedad, debido a que empiezan a experimentar una sensación de monotonía o aburrimiento con el mismo sabor, lo que podría provocar que empiecen a dejar de consumirlo (*Ver Anexo 5*).

Por otra parte, a través de la encuesta piloto realizada a un público objetivo al azar con el método estratificado para determinar la percepción y características de la mantequilla de maní, se determinó que la mantequilla que más se consume es la “margarina” y que la mantequilla de maní no es muy consumida debiéndose a que, existe un desconocimiento de las zonas de ventas de la misma seguida de su precio, dicho factor puede considerarse alto para algunos consumidores y, los datos también arrojan una tendencia hacia un producto de menor cantidad en gramos a un precio bajo y a medida que este va aumentando disminuye el interés. Por otra parte, también se mostró un interés por la incorporación de nuevos sabores a la mantequilla de maní, siendo el banano con mayor puntuación esperando que las características para un producto así sea el sabor y el precio (*Ver Anexo 6*).

2.2. Identificación del problema de investigación

Ante el panorama explicado anteriormente, se reconoce que el precio de la mantequilla de maní no es accesible para toda la población, siendo principalmente las personas con ingresos medios y altos las que pueden acceder a este producto, sin mencionar que en el mercado existen zonas de distribución limitada llegando reducir su visibilidad y ser conocido como otros productos de

mantequillas. De igual manera se resalta el hecho que la mantequilla de maní debería de contar con algún sabor extra, esto para no ser tan empalagoso solo con el maní.

2.3. Definición del problema de investigación

“El desconocimiento de los beneficios de la mantequilla de maní como sus puntos de comercialización y precio influyen en la adquisición del producto”.

2.3.1. Problema de decisión gerencial

El problema de decisión gerencial es el siguiente:

¿Cómo podemos introducir y posicionar la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” en el mercado tarijeño, considerando los factores que contribuyen al bajo consumo de mantequilla de maní?

2.3.2. Problema de investigación de mercado

El problema de investigación de mercado es el siguiente:

Determinar la información necesaria sobre las preferencias, percepciones y comportamientos de los consumidores en relación al nuevo producto “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”

2.4. Formulación del problema

¿Qué factores clave se deben de considerar para la aceptación de un nuevo producto como la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?

2.5. Preguntas de investigación de mercado

- ¿Cuál es el rango de precios que los consumidores están dispuestos a pagar por la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?
- ¿Añadir avena y banano a la mantequilla de maní generará una preferencia de consumo?

2.6.Objetivo de la investigación de mercados

2.6.1. Objetivo general

Identificar a los consumidores potenciales y los factores que influyen en el consumo para la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, analizando el mercado y los hábitos de consumo en la provincia de Cercado-Tarija, para desarrollar estrategias de marketing y distribución que atraigan y retengan a los consumidores.

2.7.Metodología de la investigación

De acuerdo con Malhotra (2008), “Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere a fin de estructurar o resolver los problemas de investigación”.

2.7.1. Diseño de investigación

Para llevar a cabo la investigación de mercado, se empleará el diseño de investigación exploratorio y concluyente (diseño descriptivo y de muestra representativa).

2.7.1.1.Investigación exploratoria

Con la finalidad de identificar el problema de investigación y conocer cuáles son las actitudes de compra y el comportamiento de los clientes hacia un nuevo producto de mantequilla de maní, se realiza en torno a la investigación exploratoria. Los datos de la investigación se obtienen mediante información primaria cualitativa. El objetivo de esta investigación es obtener una comprensión de las razones y motivaciones subyacentes de los clientes, la muestra es de un número reducido de casos no representativos, la recopilación de datos no es estructurada, el análisis de datos no es estadístico lo que facilita un desarrollo mayor de la comprensión inicial del problema, utilizando estrategias directas con entrevistas a profundidad.

2.7.1.2. Investigación descriptivo-concluyente

La investigación descriptiva es de tipo de investigación concluyente, debido a que su objetivo es describir las características o funciones del mercado y del producto, determina el grado de asociación de las variables del mercado, para esto se utiliza información primaria cuantitativa realizando la investigación con los datos de encuestas.

Este tipo de investigación permite comprobar la hipótesis planteada y tomar una decisión con cierto grado de certeza después de llevar a cabo la investigación exploratoria.

2.7.2. Fuentes de información

Para definir el problema de investigación de mercados se realizó la investigación exploratoria mediante la aplicación de entrevistas a profundidad a los consumidores directos de la mantequilla de maní, así como para conocer su percepción y características para la aceptación acerca del nuevo producto, también se realizó una encuesta piloto estratificada a la población objeto de estudio para obtener datos primarios sobre los factores que influyen en una decisión de compra.

La investigación descriptiva-concluyente recurrirá a fuentes primarias que se van a obtener a través de la investigación de campo con la finalidad de dar respuesta al problema de investigación.

2.7.3. Instrumentos y técnicas de recolección de datos

Las técnicas para la recopilación de datos que se utilizó en la investigación exploratoria fueron:

Entrevistas en profundidad: Se aplicó al experto en el área y a los consumidores de la mantequilla de maní, con la finalidad de identificar el problema de investigación.

La técnica de recopilación de datos para la investigación descriptiva-concluyente es:

Cuestionario: se diseñó un cuestionario con la finalidad de contar con información más precisa, proporcionada directamente por el público objetivo identificando los factores específicos para la aceptación de la “Mantequilla de maní con Avena con Banano”.

2.7.4. Determinación de la población y tamaño de la muestra

2.7.4.1. Población objetivo

Se ha determinado como rango máximo 60 años para este trabajo, considerando que la población que supera esta edad es significativamente menor y muestra una tendencia decreciente, conforme a la estructura de la pirámide poblacional del departamento de Tarija (INE, 2021), para más detalles sobre la distribución etaria (**Ver Anexo 7**).

Población: De acuerdo con El País (2024) la población de Tarija es de 238.942 habitantes, de los cuales el público objeto de estudio son los jóvenes y adultos residentes de la ciudad de Tarija, provincia Cercado, entre 18 y 60 años, considerados como consumidores masivos al optar por un producto saludable.

Fórmula 1 *Tamaño de la muestra para una población finita*

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{e^2(N - 1) + Z^2 \times P \times Q} \quad (1)$$

Donde:

N = Población de estudio	124,139
Z = Nivel de confianza	1,65
P = Probabilidad de éxito	0,50
Q = Probabilidad de fracaso	0,50
e = Error de estimación	0,10
n = Muestra.	?

2.7.4.2. Tamaño de la muestra

La definición de la muestra con la que se trabajará, es del tipo probabilístico aleatorio simple para determinar al público objetivo de la ciudad de Tarija (**Ver Anexo 8**).

Reemplazando los valores de la fórmula, se tiene la siguiente muestra:

$$n = \frac{124.139 \times 1,65^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,10^2(124.139 - 1) + 1,65^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 68 \text{ encuestas}$$

La investigación propuesta en este trabajo consiste en la realización de 68 encuestas dirigidas al público objetivo previamente identificado. Para asegurar la representatividad y precisión de los

resultados, se empleará un muestreo estratificado, dado que el estudio abarca diferentes rangos de edad. Este enfoque permitirá una distribución equitativa de las muestras entre los distintos grupos etarios, garantizando así que los datos recopilados reflejen de manera fiel las diversas perspectivas y características del público objetivo.

Para garantizar la validez y fiabilidad de las encuestas empleadas en el estudio, se llevó a cabo una prueba piloto. Esta fase preliminar permitió evaluar y asegurar la consistencia interna del instrumento de recolección de datos antes de su aplicación.

2.7.5. Recopilación de datos

2.7.5.1. Coeficiente de confiabilidad

La confiabilidad de tipo consistencia interna se refiere al grado en que los ítems (preguntas), puntos o reactivos que hacen parte de una escala se correlacionan entre ellos, la magnitud en que miden el mismo constructo. Si los puntos que componen una escala teóricamente miden el mismo constructo deben mostrar una alta correlación, es decir, la escala debe mostrar un alto grado de homogeneidad (Pérez y Abad, 2021).

Para la validación de la encuesta utilizada en la investigación, se empleó el coeficiente de Kuder-Richardson (KR-20). Dado que el KR-20 es una herramienta robusta para medir la fiabilidad en pruebas con ítems dicotómicos, se recodificaron las preguntas del cuestionario. Esto implicó convertir en formato de Sí/No las respuestas de preguntas de opción múltiple y escalas Likert que se buscaban obtener, permitiendo así que todas las respuestas fueran tratadas como dicotómicas.

Para calcular la confiabilidad del instrumento, se aplicó un muestreo aleatorio simple a 22 personas con 27 ítems al público objetivo, los ítems se representan con preguntas de la encuesta piloto (**Ver Anexo 6**), cuyas respuestas se recodificaron en Sí/No para analizarse. Los valores asignados correspondieron a “1” para Sí/Correcto y “0” para No/Incorrecto. El objetivo fue recopilar el criterio de dichas personas acerca de la utilidad y el carácter objetivo del instrumento elaborado para evaluar la aceptación de un nuevo producto “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”. Para ello se aplicaron dos procesos, el primer proceso se realizó de manera manual y con ayuda del Microsoft Excel 2016 con la (*Fórmula 2*) el cual válida la KR-20 y, el segundo proceso se realizó con ayuda del programa *IBM SPSS Statistics 22* para confirmar una segunda validación del instrumento.

Fórmula 2 *Fórmula 20 de Kuder Richardson para calcular la confiabilidad*

$$KR-20 = \left(\frac{K}{K-1} \right) \times \left(\frac{VT - \sum P \times Q}{VT} \right) \quad (2)$$

Donde:

KR-20 = Fórmula 20 de Kuder Richardson, confiabilidad

K = Número de ítems del instrumento

VT = Varianza total

P = Porcentaje de personas que responden correctamente cada ítem

Q = Porcentaje de personas que responden incorrectamente el ítem

Para elaborar manualmente el coeficiente KR-20, se utilizó la herramienta de *Microsoft Excel 2016* (**Ver Anexo 9**), lo que permitió que los datos obtenidos de la encuesta se recodificaran y procesaran para obtener los datos necesarios para aplicar la (*Fórmula 2*), asegurando que los datos sean los más precisos posibles. Por tanto, reemplazando los valores de la *Fórmula 2*, se obtiene:

K = 27 ítems del instrumento

VT = 41,97 varianza total

$\sum P \times Q$ = 5,01 sumatoria total de PQ

$$KR-20 = \left(\frac{27}{27-1} \right) \times \left(\frac{41,97 - 5,01}{41,97} \right)$$

$$KR-20 = 0,915$$

Para dar un seguimiento al resultado manual del coeficiente KR-20, se aplicó los resultados de la prueba piloto al programa *IBM SPSS Statistics 22*, el resultado que se obtuvo del alfa de Cronbach es de 0,915 mismo valor que la KR-20, demostrando que el instrumento utilizado (cuestionario) es seguro y que puede ser aplicado. A su vez, se redujo la depuración de preguntas similares.

Tabla 9 *Resultados de la aplicación del IBM SPSS Statistics 22*

Estadísticas de fiabilidad		Resumen de procesamiento		
Alfa de Cronbach	Nº de elementos	Casos	N	%
0,915	27	Valido	22	100%
		Excluido	0	0
		Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

2.7.5.2.Diseño del cuestionario

Para el levantamiento de la información, se diseñó un cuestionario que está formado por un conjunto de 2 preguntas introductorias y 22 preguntas estructuradas, con la finalidad de recabar información necesaria acerca de los factores que más valoran y son de preferencia y son de preferencia de los posibles clientes que adquirirán el producto (**Ver Anexo 10**).

2.7.6. Presentación y análisis de resultados

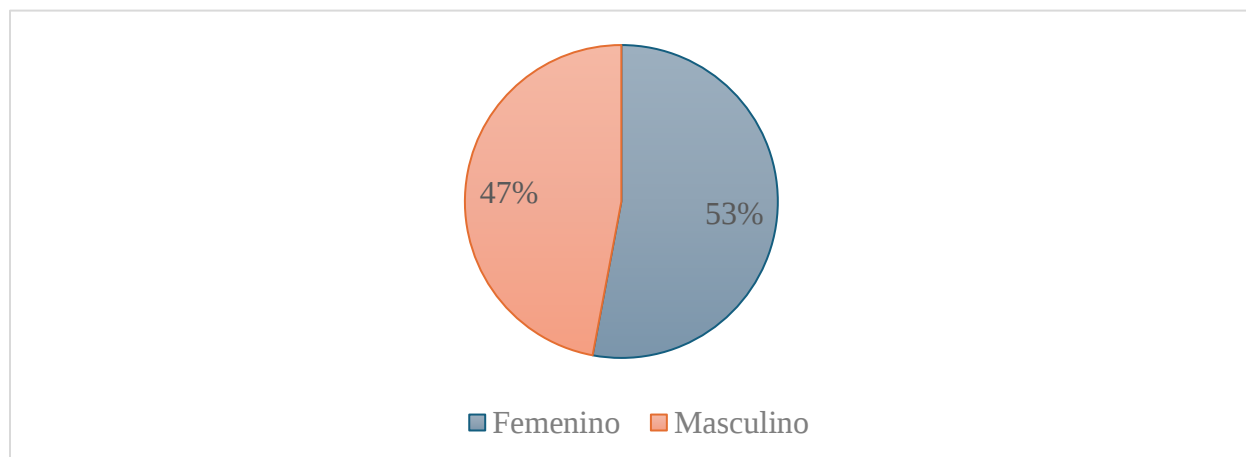
Características sociodemográficas

Tabla 10 Género

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	36	52,94
Masculino	32	47,06
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6 Género



Fuente: Elaboración propia.

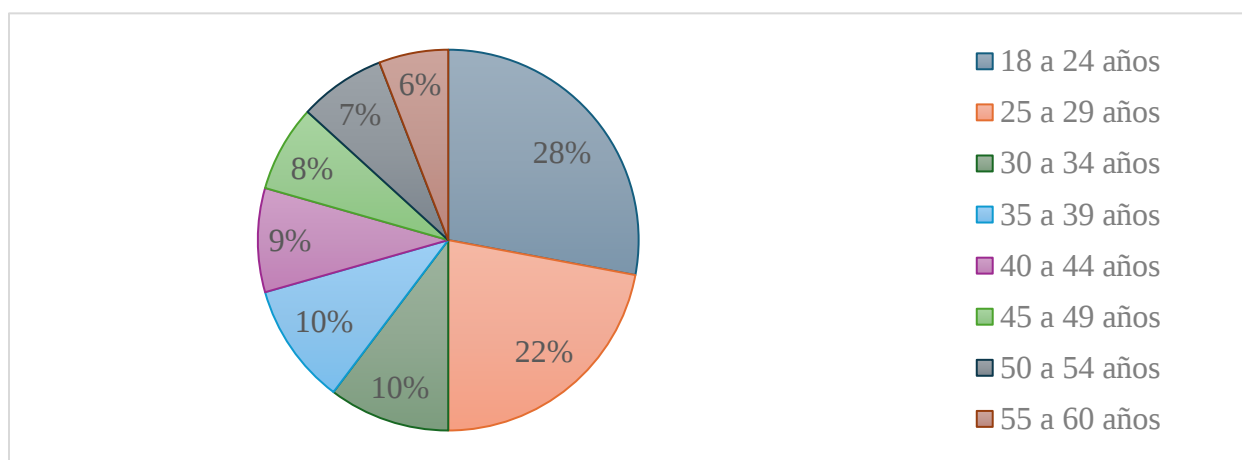
Interpretación

Los resultados demuestran que, la participación en la investigación está relativamente equilibrada entre ambos géneros, con una ligera mayoría de mujeres, por lo que no habría discriminación de género a la hora de enfocarse en uno de ellos para el producto, la participación es de 47,06% del género masculino y 52,94% para el género femenino.

Tabla 11 *Edades de la población objetivo*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
18 a 24 años	19	27,94
25 a 29 años	15	22,06
30 a 34 años	7	10,29
35 a 39 años	7	10,29
40 a 44 años	6	8,82
45 a 49 años	5	7,35
50 a 54 años	5	7,35
55 a 60 años	4	5,88
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7 *Edades de la población objetivo*

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La Tabla 11 muestra las edades de los participantes, demostrando que para la presente investigación se logró el método estratificado teniendo una variedad de respuestas por parte de la población objetivo, de igual manera se puede apreciar que la mayor participación se encuentra entre las edades de 18 a 24 años con un 27,94% de participación y, de entre 25 a 29 años con 22,06% de participación.

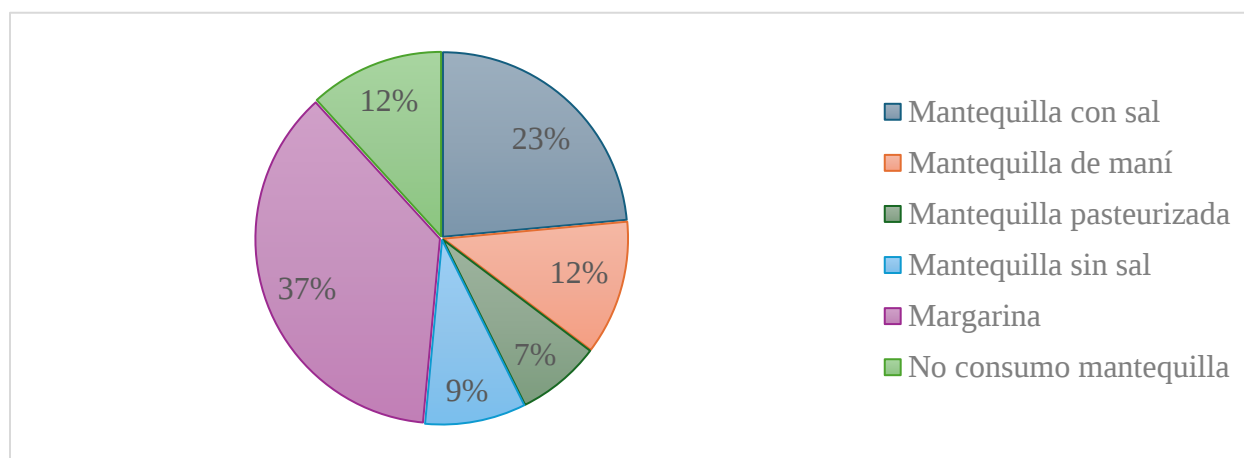
Pregunta 1: ¿Qué tipo de mantequillas que consume?

Tabla 12 *Tipos de mantequillas consumidas*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Mantequilla con sal	16	23,53
Mantequilla de maní	8	11,76
Mantequilla pasteurizada	5	7,35
Mantequilla sin sal	6	8,82
Margarina	25	36,76
No consumo mantequilla	8	11,76
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8 *Tipos de mantequillas consumidas*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Se puede apreciar que el mercado consume la mantequilla de maní en un 11,76% demostrando su baja participación en el mismo pero siendo superior a la mantequilla pasteurizada la cual contiene un exceso de colesterol malo, de igual manera, se muestra que la mantequilla no es consumida en un 11,76% muy similar a la mantequilla de maní y, la mantequilla mayormente consumida es la margarina con una participación del 36,76% superior a las demás mantequillas, demostrando que la margarina es la más aceptada y consumida en el mercado seguido de la mantequillas con sal.

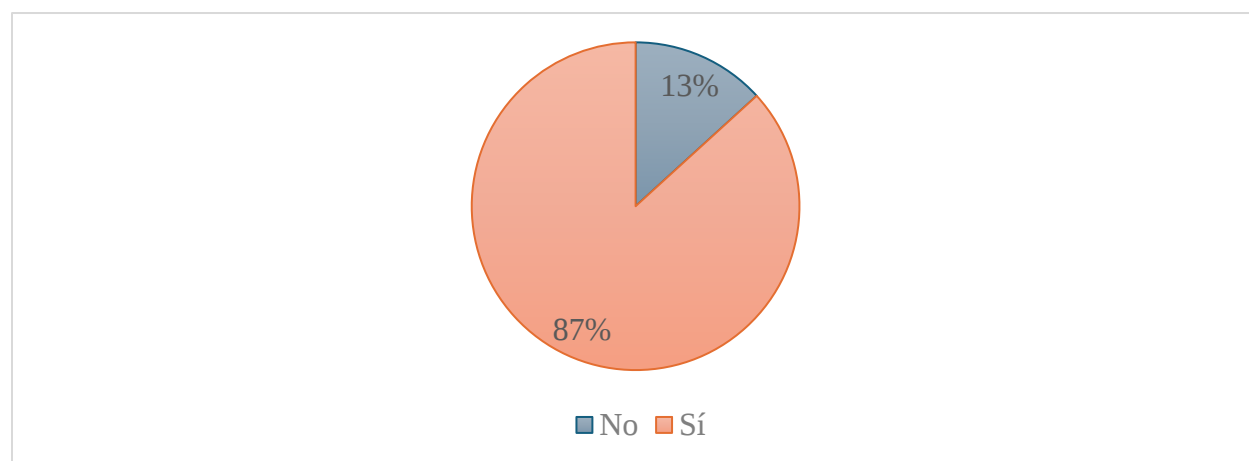
Pregunta 2: ¿Usted suele consumir maní?

Tabla 13 *Consumo de maní del público objetivo*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
No	9	13,24
Sí	59	86,76
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9 *Consumo de maní del público objetivo*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Para el presente trabajo de investigación es importante que las personas consuman el maní o no sean alérgicos al mismo, en tal sentido, se aceptan como respuestas válidas de los participantes el 86,76% y rechazando al resto, siendo tomadas en cuenta al final de la encuesta.

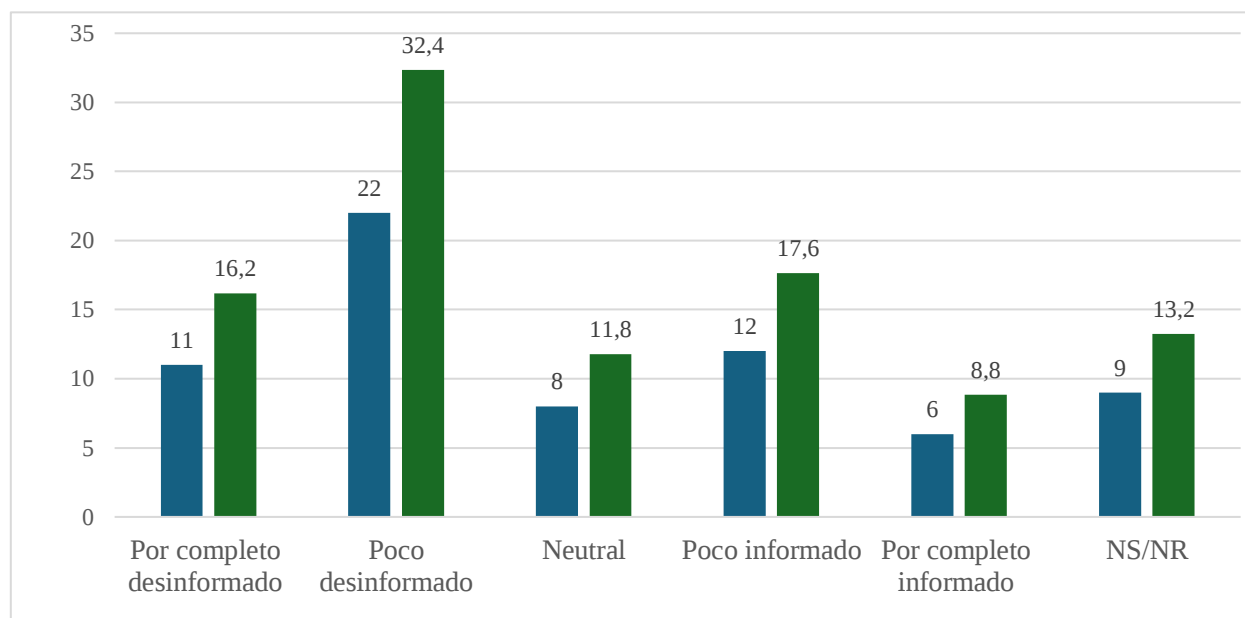
Pregunta 3: ¿Tiene conocimientos sobre los beneficios del maní, como el desarrollo muscular, el aporte energético y la mejora en la salud cardiovascular?

Tabla 14 Conocimientos de los participantes sobre los beneficios del maní

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Por completo desinformado	11	16,18
Poco desinformado	22	32,35
Neutral	8	11,76
Poco informado	12	17,65
Por completo informado	6	8,82
NS/NR	9	13,24
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10 Conocimientos de los participantes sobre los beneficios del maní



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Los participantes se encuentran en un 32,35% poco desinformados y 17,65% poco informados sobre los beneficios del maní, demostrando que su conocimiento no es tan alto y siendo considerado como estrategia de marketing para dar a conocer más acerca de los beneficios del maní y sobre todo el producto “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”.

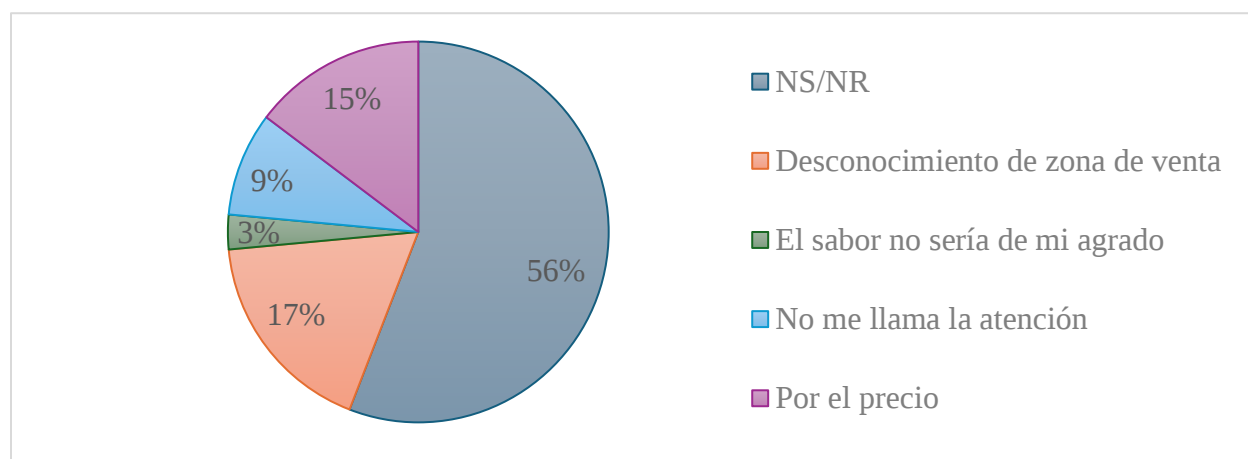
Pregunta 5: ¿Por qué motivo no ha consumido mantequilla de maní?

Tabla 15 *Motivos para no consumir mantequilla de maní*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
NS/NR	38	55,88
Desconocimiento de zona de venta	12	17,64
El sabor no sería de mi agrado	2	2,94
No me llama la atención	6	8,82
Por el precio	10	14,71
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11 *Motivos para no consumir mantequilla de maní*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

En respuesta a la pregunta 4, los motivos por lo que los participantes no consumen mantequilla de maní se debe a que el 17,64% es por desconocimiento de zona de venta, abriendo la posibilidad de abrir puntos de venta para llegar a un mayor mercado. El segundo motivo del 14,71% se debe al precio de la mantequilla de maní considerado como un precio no accesible o alto para los participantes.

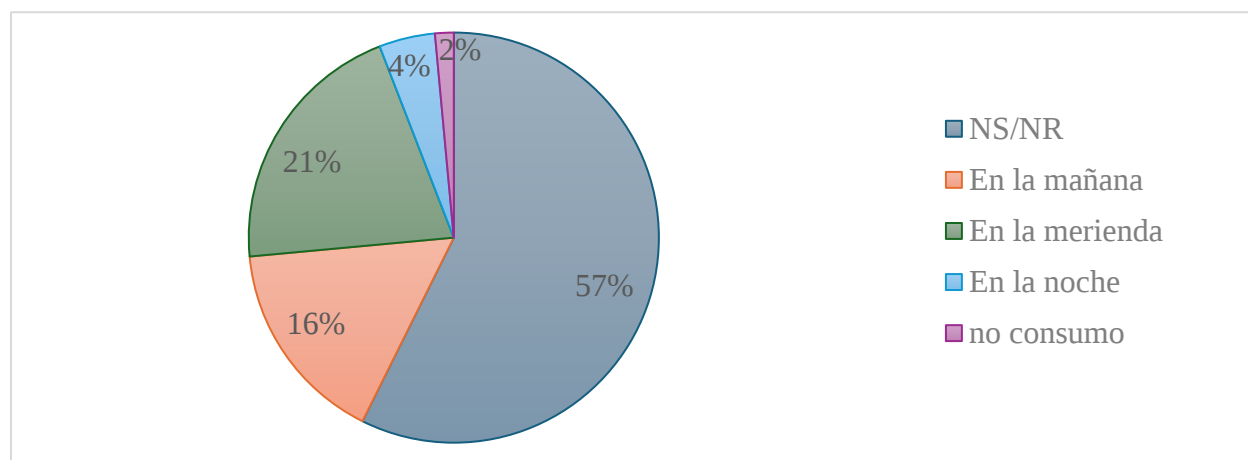
Pregunta 6: ¿En qué momento del día suele consumir mantequilla de maní?

Tabla 16 Consumo de mantequilla maní en el día

Valores	Frecuencia	Porcentaje
NS/NR	39	57,35
En la mañana	11	16,18
En la merienda	14	20,57
En la noche	3	4,41
No consume	1	1,47
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12 Consumo de mantequilla de maní en el día



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

En respuesta a la pregunta 4, la acción de consumo de la mantequilla de maní de los participantes que consumen y consumían la mantequilla de maní es en hora de la mañana con una participación del 16,18% y merienda con 20,57% como mayoría, por tanto, las estrategias de marketing para el consumo estarán orientadas a dichas horas del día.

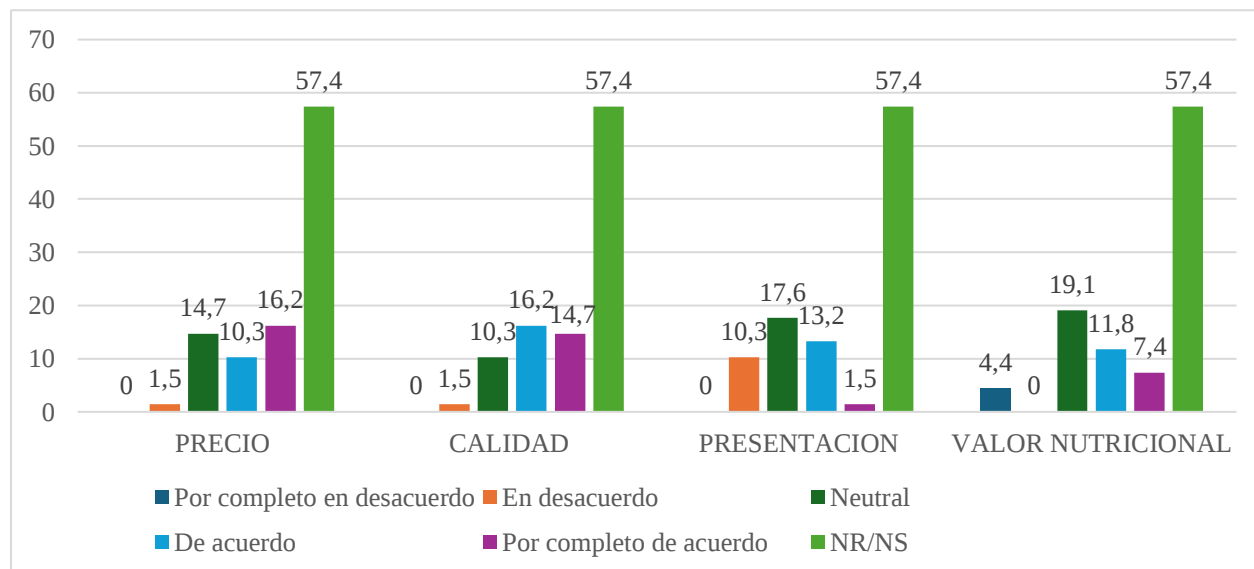
Pregunta 7: ¿Qué factores incidieron en su decisión de compra de una mantequilla de maní?

Tabla 17 Factores que inciden en la decisión de compra de una mantequilla de maní.

Valores	PRECIO		CALIDAD		PRESENTACIÓN		VALOR NUTRICIONAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Por completo en desacuerdo	0	0,00	0	0,00	0	0	3	4,41
En desacuerdo	1	1,47	1	1,47	7	10,29	0	0,00
Neutral	10	14,71	7	10,29	12	17,65	13	19,12
De acuerdo	7	10,29	11	16,18	9	13,24	8	11,76
Por completo de acuerdo	11	16,18	10	14,71	1	1,47	5	7,35
NR/NS	39	57,35	39	57,35	39	57,35	39	57,35
Total	68	100,00	68	100,00	68	100,00	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13 Factores que inciden en la decisión de compra de una mantequilla de maní.



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Se considera factores *precio* y *calidad* como pilares para la decisión de compra, debido a que el factor precio considerado por los participantes que consumieron la mantequilla de maní (**Ver Anexo 12**) es fuerte, ya alcanza el 16,18% en “Por completo de acuerdo” y 10,3% en “De acuerdo” y, el factor calidad igualmente alcanza valores altos teniendo mucha fuerza con 16,18% en “De acuerdo” y 14,71% en “Por completo de acuerdo”. Por lo tanto, las estrategias de marketing estarán enfocadas en captar la atención de los mismos consumidores con dichos factores.

El factor *presentación* no cuentan con tanta fuerza como los factores *precio* y *calidad*, siendo “Neutro” el valor más alto con 17,65% y 13,24% en “De acuerdo”, mostrando que los consumidores de mantequilla maní no toman en gran medida la presentación de la mantequilla de maní que han consumido.

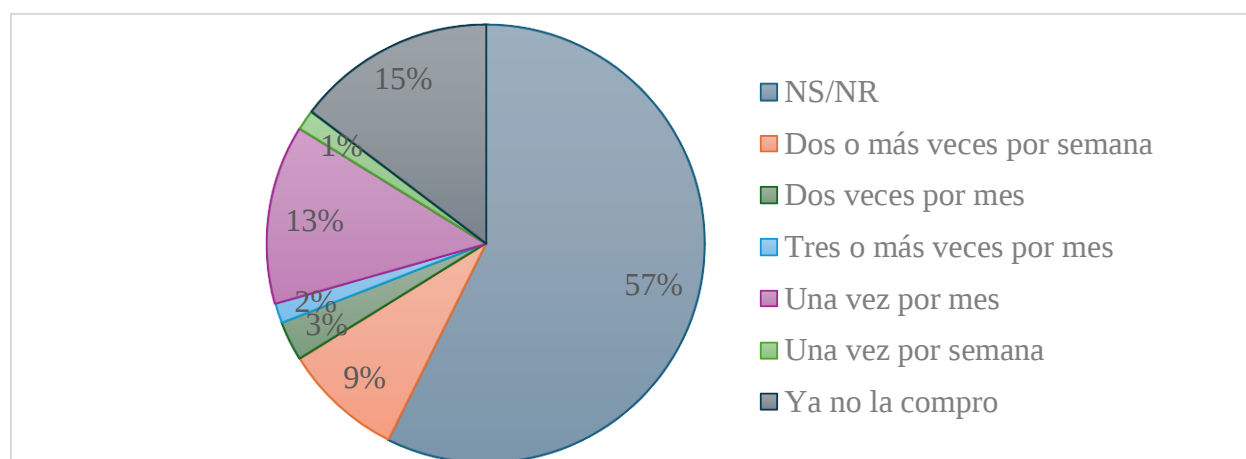
Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia compra mantequilla de maní?

Tabla 18 *Frecuencia de compra de mantequilla de maní*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
NS/NR	39	57,35
Dos o más veces por semana	6	8,82
Dos veces por mes	2	2,94
Tres o más veces por mes	1	1,47
Una vez por mes	9	13,24
Una vez por semana	1	1,47
Ya no la compro	10	14,71
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14 *Frecuencia de compra de mantequilla de maní*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La mayoría de los consumidores activos compra mantequilla de maní una vez al mes (13.24%), lo que indica un uso moderado. Un 8.82% lo compra dos o más veces por semana, siendo los consumidores más comprometidos. Otros grupos compran dos veces al mes (2.94%) y aquellos con consumos limitados pero constantes, como una vez por semana (1.47%) o tres o más veces por mes (1.47%). Es posible aprovechar a estos consumidores según su frecuencia de compra y diseñar campañas personalizadas, además de educar sobre los beneficios del producto para incentivar una mayor frecuencia de consumo.

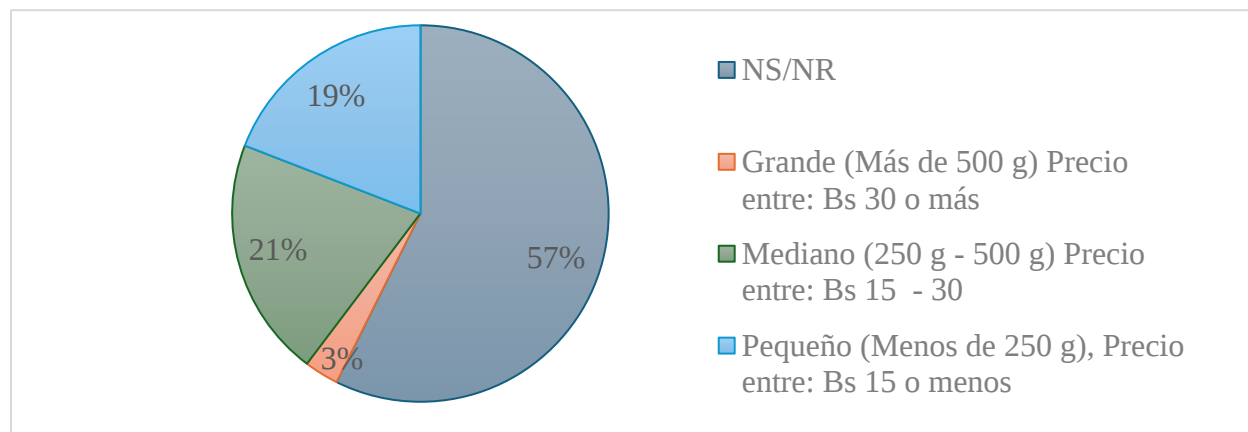
Pregunta 9: Indique el tamaño, cantidad y precio en promedio al que compra la mantequilla de maní

Tabla 19 *Tamaño, cantidad y precio en promedio de compra la mantequilla de maní*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
NS/NR	39	57,35
Grande (Más de 500 g) Precio entre: Bs. 30 o más	2	2,94
Mediano (250 g - 500 g) Precio entre: Bs. 15 - 30	14	20,59
Pequeño (Menos de 250 g) Precio entre: Bs. 15 o menos	13	19,12
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15 *Tamaño, cantidad y precio en promedio de compra la mantequilla de maní*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La mayoría de los consumidores prefieren comprar mantequilla de maní en tamaños medianos (250 – 500 g) con un precio entre Bs. 15 – 30, representando el 20,59% de los encuestados. Un 19,12% opta por envases pequeños (menos de 250 g) con precios menores a Bs. 15, lo cual puede reflejar una búsqueda de opciones más económicas o un menor consumo. Solo un 2,94% compra tamaños grandes (más de 500 g) a precios de Bs. 30 o más, lo que sugiere una menor preferencia por estos envases más grandes. Estos datos indican que hay una tendencia hacia productos medianos y accesibles, con un interés notable también por opciones más pequeñas y asequibles.

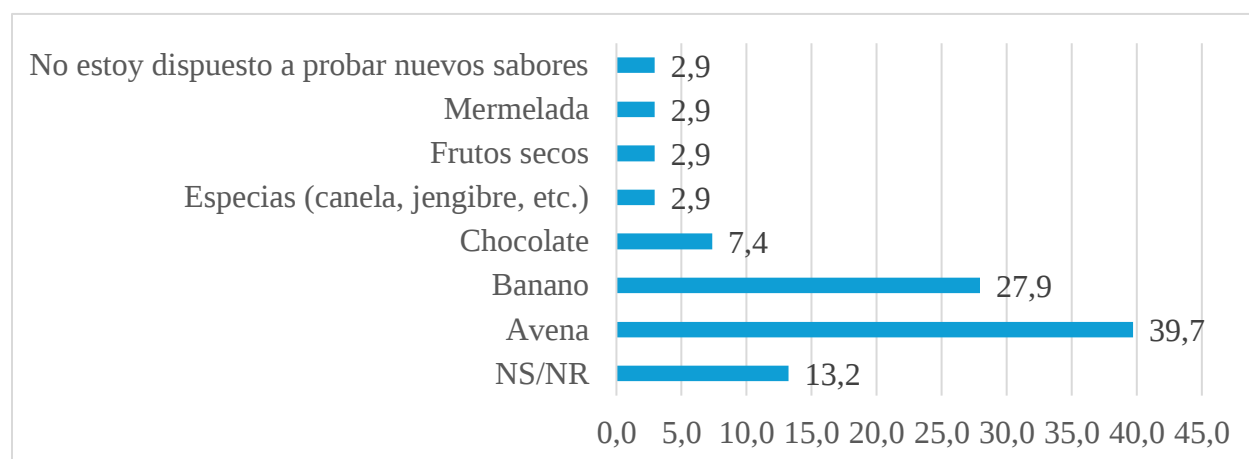
Pregunta 10: ¿Qué nuevos sabores le gustaría probar con la mantequilla de maní?

Tabla 20 Nuevos sabores de mantequilla de maní

Valores	Frecuencia	Porcentaje
NS/NR	9	13,24
Avena	27	39,71
Banano	19	27,94
Chocolate	5	7,35
Especias (canela, jengibre, etc.)	2	2,94
Frutos secos	2	2,94
Mermelada	2	2,94
No estoy dispuesto a probar nuevos sabores	2	2,94
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16 Nuevos sabores de mantequilla de maní



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Excluyendo a los participantes que no consumen maní (NS/NR) para la pregunta, al resto de participantes les agrada la idea de probar nuevos sabores con la mantequilla de maní, especialmente la *Avena* con 39,71% de interés y el *Banano* con 27,94% de interés, seguido del chocolate con 7,35%, demostrando que hay un mercado potencial con nuevas combinas y nutrientes para la mantequilla de maní.

Producto

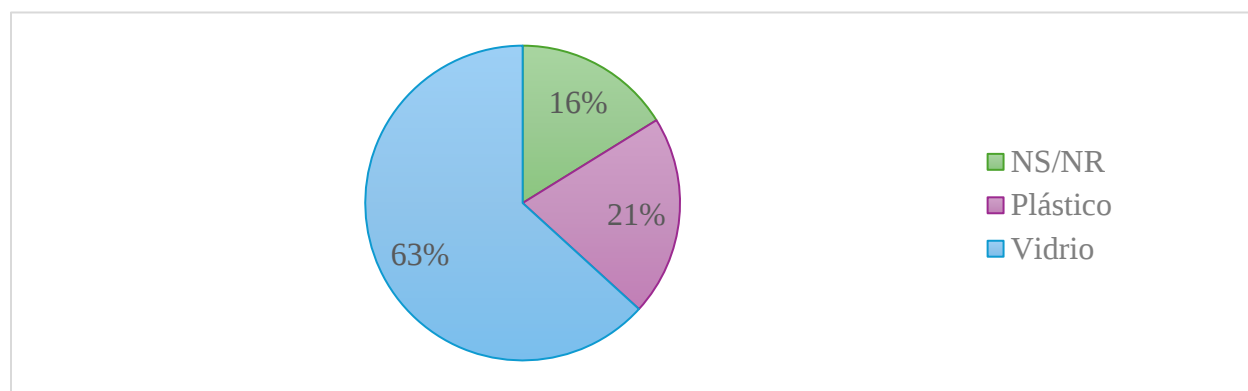
Pregunta 12: ¿De qué material le gustaría que sea el envase de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?

Tabla 21 Material del envase de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”

Valores	Frecuencia	Porcentaje
NS/NR	11	16,18
Plástico	14	20,59
Vidrio	43	63,24
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17 Material del envase de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La mayoría de los participantes que están dispuestos a consumir la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” consideran que el material de envase debe de ser de vidrio con un 63,24%, esto podría deberse a qué pueden darle un segundo uso o considerarse como un envase retornable, lo cual podría ser beneficio reducir los costos del mismo. El restante 20,59% considera que el material debería de ser de plástico, esto podría ser a que el envase de vidrio podría romperse o por un segundo uso para el mismo.

Cruce de variables de la pregunta 11 y 13 de la encuesta

Con el propósito de conocer la frecuencia y los motivos por los que los clientes están dispuestos a comprar “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, se realizaron algunos criterios estadísticos de decisión (**Ver Anexo 11**) para conocer la relación que existen entre la compra del producto con el sabor. Para la interpretación de estos resultados se tiene una Chi Cuadra de $<0,001$ y una V de Cramer de 0,707 realizadas con el programa IBM SPSS Statistics (2022).

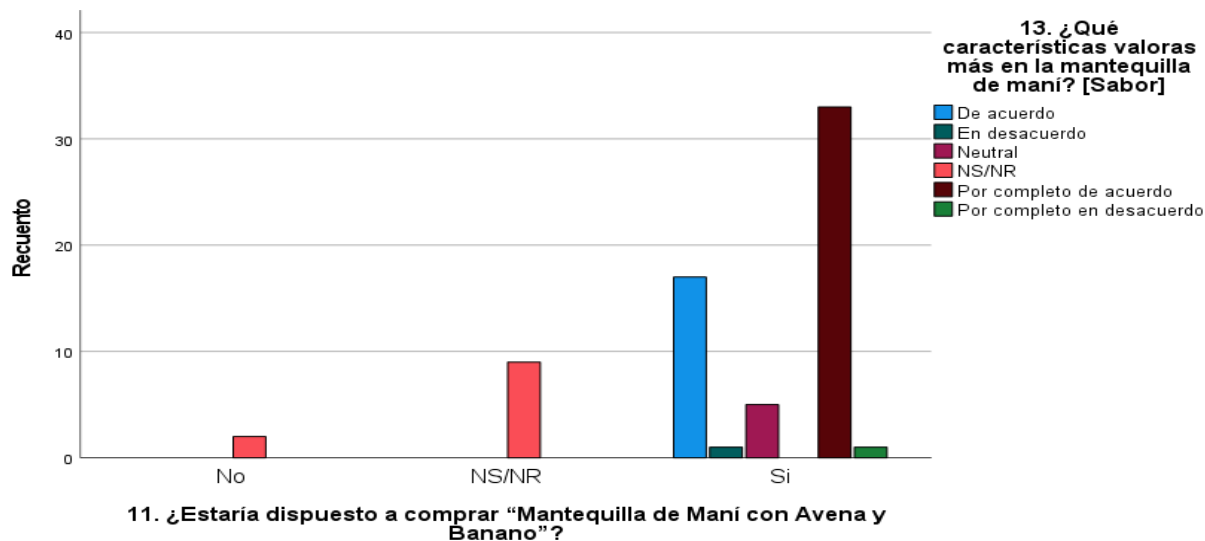
A continuación, se mostrará el cruce de las variables puestas a ser analizadas y en qué medida impactan en el producto y la empresa.

Tabla 22 Aceptación de compra del producto con relación al sabor

Tabla cruzada								
11. ¿Estaría dispuesto a comprar “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?		13. ¿Qué características valoras más en la mantequilla de maní? [Sabor]						Total
		NS/NR	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Por completo de acuerdo	
No	Recuento	2	0	0	0	0	0	2
	% del total	2,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,90%
NS/NR	Recuento	9	0	0	0	0	0	9
	% del total	13,20%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	13,20%
Si	Recuento	0	1	1	5	17	33	57
	% del total	0,00%	1,50%	1,50%	7,40%	25,00%	48,50%	83,90%
Total	Recuento	11	1	1	5	17	33	68
	% del total	16,20%	1,50%	1,50%	7,40%	25,00%	48,50%	100,00%

Fuente: Elaboración propia con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics (2022).

Figura 18 Aceptación de compra del producto con relación al sabor



Fuente: Elaboración propia con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics (2022).

Interpretación del cruce de variables

De acuerdo con los resultados del cruce, del total de los participantes encuestados el 2,90% no está dispuesto a comprar la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” sugiriendo que posiblemente no le agrade este producto, además, se excluyen al 13,20% de los participantes ya que estos no consumen el maní.

De los participantes que están dispuestos a consumir el producto, existe un total de 10,40% que considera que el sabor no es una característica que espera del producto por lo que lo consumiría de igual manera pero, existe un 73,50% de participantes los cuales están de acuerdo que el sabor es una característica muy importante que debe de tener el producto, sugiriendo a que adquirirán el producto si este cuenta con el sabor con el que se le está ofreciendo, caso contrario no adquirirán el producto.

Este último resultado sugiere que la relación es fuerte debiéndose a que el sabor del producto es crucial para su venta.

Con el propósito de conocer la frecuencia y los motivos por los que los clientes están dispuestos a comprar “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, se realizaron algunos criterios estadísticos de decisión (**Ver Anexo 11**) para conocer la relación que existen entre la compra del producto con el precio. Para la interpretación de estos resultados se tiene una Chi Cuadra de $<0,001$ y una V de Cramer de 0,707 realizadas con el programa IBM SPSS Statistics (2022).

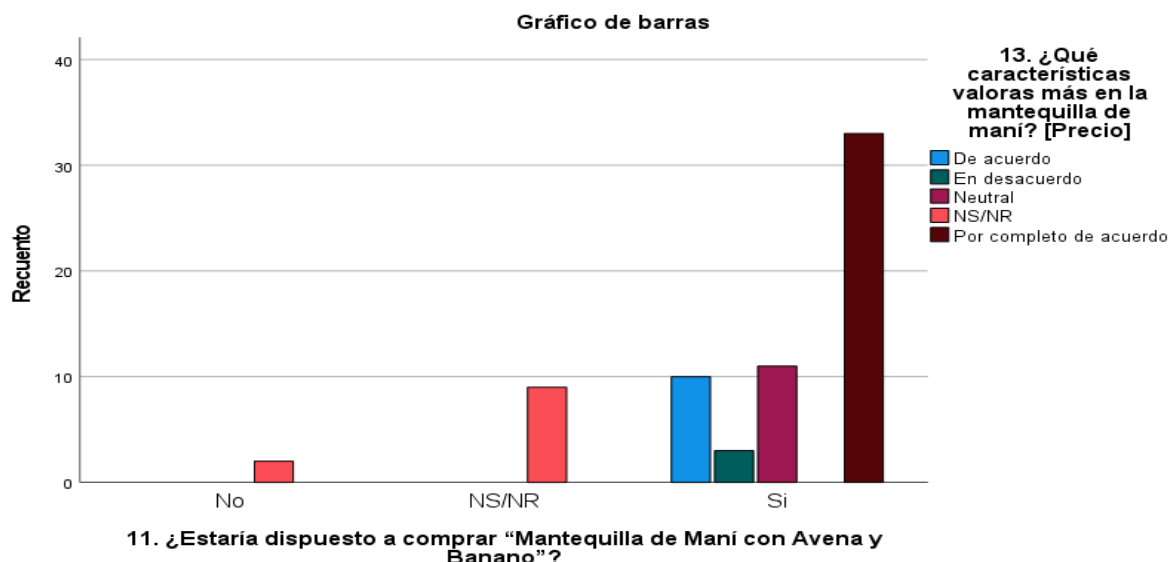
A continuación, se mostrará el cruce de las variables puestas a ser analizadas y en qué medida impactan en el producto y la empresa.

Tabla 23 Aceptación de compra del producto con relación al precio

Tabla cruzada								
11. ¿Estaría dispuesto a comprar “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?		13. ¿Qué características valoras más en la mantequilla de maní? [Precio]						Total
		Por completo desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Por completo de acuerdo	NS/NR	
No	Recuento	0	0	0	0	0	2	2
	% del total	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%	2,94%
NS/NR	Recuento	0	0	0	0	0	9	9
	% del total	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	13,24%	13,24%
Si	Recuento	0	3	11	10	33	0	57
	% del total	0,00%	4,41%	16,18%	14,71%	48,53%	0,00%	83,82%
Total	Recuento	0	3	11	10	33	11	68
	% del total	0,00%	4,41%	16,18%	14,71%	48,53%	16,18%	100,00%

Fuente: Elaboración propia con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics (2022).

Figura 19 Aceptación de compra del producto con relación al precio



Fuente: Elaboración propia con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics (2022).

Interpretación del cruce de variables

De acuerdo con los resultados del cruce, del total de los participantes encuestados el 2,90% no está dispuesto a comprar la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” debido a que contiene maní, sugiriendo que no consumirán el producto debido a que no consumen el maní.

Existen un total del 20,60% de participantes que están dispuestos a comprar el producto de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” estando en desacuerdo con el precio como una característica importante para su compra, esto sugiere que este grupo puede adquirir el producto sin mucho problema independientemente si el precio es alto o no, pero, existe un 63,24% de participantes, los cuales están de acuerdo que el precio es una característica muy importante que debe de tener el producto, sugiriendo a que comprarían el producto si este cuenta con un precio accesible para ellos caso contrario no comprarían el producto.

Por último, se tiene como resultado que el grado de relación de las dos variables es fuerte, esto se debe a que el precio del producto es una característica crucial para su venta.

Cruce de variables de las preguntas 11 y 14 de la encuesta

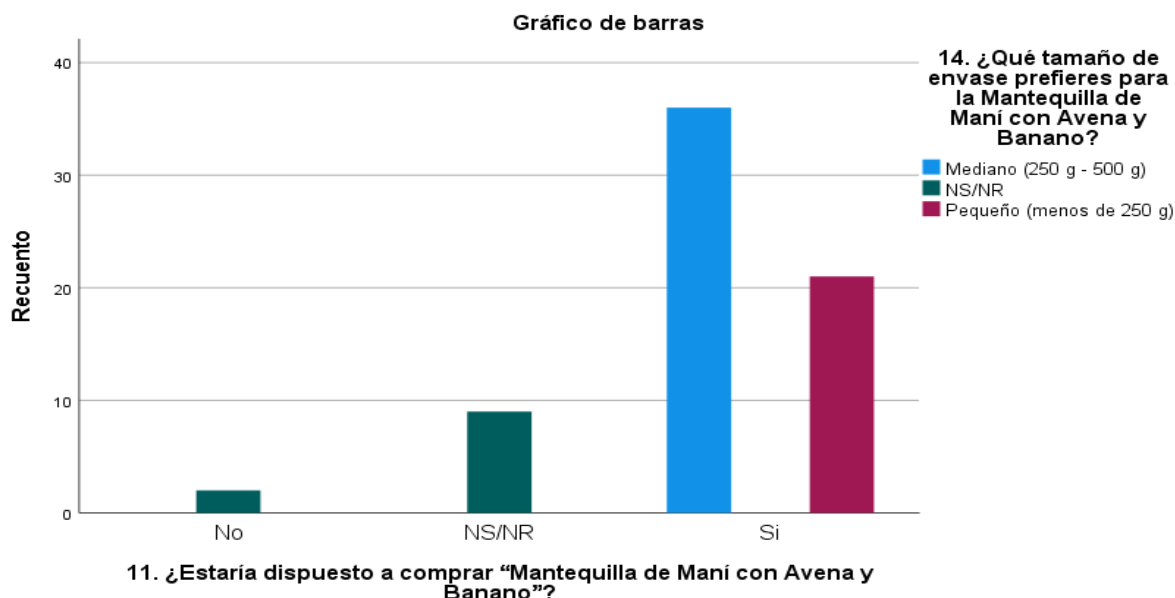
El propósito de este cruce es conocer la preferencia del envase de los clientes que están dispuestos a comprar “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, se realizaron algunos criterios estadísticos de decisión (**Ver Anexo 11**) para conocer la relación que existen entre la compra del producto con el tamaño y cantidad para el envase del producto. Para la interpretación de estos resultados se tiene una Chi Cuadra de $<0,001$ y una V de Cramer de 0,707 realizadas con el programa IBM SPSS Statistics (2022).

Tabla 24 Aceptación de la compra del producto y el tamaño de envase de preferencia

Tabla cruzada					
11. ¿Estaría dispuesto a comprar “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?		14. ¿Qué tamaño y cantidad prefieres para el envase de la Mantequilla de Maní con Avena y Banano?			Total
		Mediano (250-500 g)	NS/NR	Pequeño (menos de 250 g)	
No	Recuento	0	2	0	2
	% del total	0,00%	2,94%	0,00%	2,94%
NS/NR	Recuento	0	9	0	9
	% del total	0,00%	13,24%	0,00%	13,24%
Si	Recuento	36	0	21	57
	% del total	52,94%	0,00%	30,88%	83,82%
Total	Recuento	36	11	21	68
	% del total	52,94%	16,18%	30,88%	100,00%

Fuente: Elaboración propia con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics (2022).

Figura 20 Aceptación de la compra del producto y el tamaño de envase de preferencia



Fuente: Elaboración propia con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics (2022).

Interpretación del cruce de variables

El cruce muestra que existe un grupo del 30,88% de consumidores que están dispuestos a comprar "Mantequilla de Maní con Avena y Banano", teniendo una preferencia por un envase pequeño y que contenga una cantidad de 250 g o menor, sugiriendo que esto podría deberse a que si la cantidad es baja el precio igual debería de ser bajo para su adquisición o a que dicho grupo prefiere consumir en pocas cantidades.

Los resultados del cruce muestran que el 52,94% de los participantes tienen una preferencia de compra por un envase que sea mediano y que cuente con una cantidad de entre 250 a 500 g de "Mantequilla de Maní con Avena y Banano", si lo volvemos a relacionar con el precio se podría decir que este grupo opta por un envase mediano y que por ende el precio debería de ser bajo, también es posible que existe un grupo de consumidores que no gusta consumir en grandes cantidades pero que tampoco que sea una baja cantidad.

De manera general, los resultados demuestran que la cantidad y el tamaño del envase son factores que influyen en la adquisición debiéndose optar por una cantidad que satisfaga a ambas partes, demostrando que esta relación es fuerte y que no se puede ignorar si se quiere lograr satisfacer a los clientes y lograr las ventas esperadas.

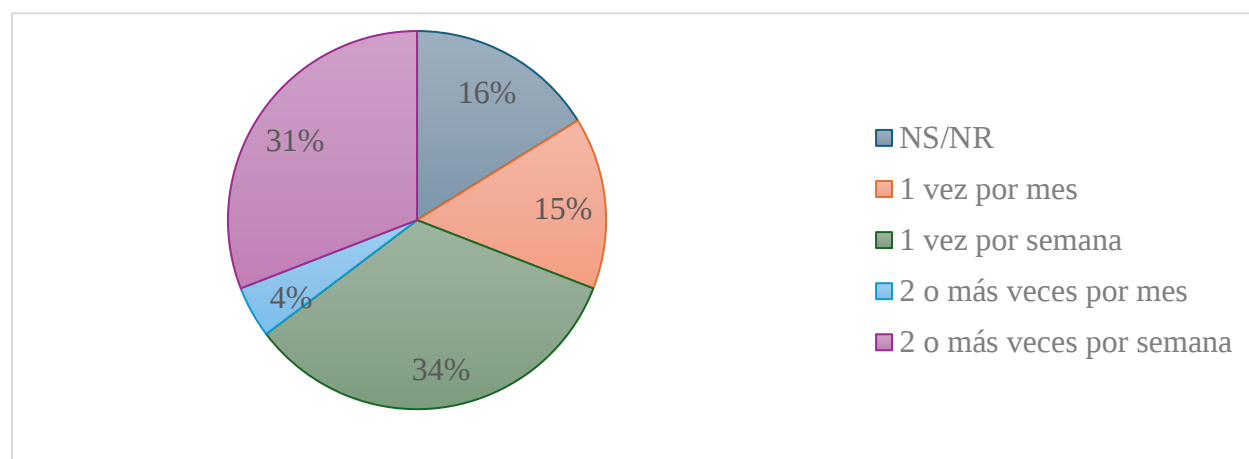
Pregunta 15: Como consumidor de mantequilla de maní, en promedio, ¿cada cuánto tiempo usted consumiría la "Mantequilla de Maní con Avena y Banano"?

Tabla 25 Frecuencia del consumo de "Mantequilla de Maní con Avena y Banano"

Valores	Frecuencia	Porcentaje
NS/NR	11	16,18
1 vez por mes	10	14,71
1 vez por semana	23	33,82
2 o más veces por mes	3	4,41
2 o más veces por semana	21	30,88
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21 Frecuencia del consumo de "Mantequilla de Maní con Avena y Banano"



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La "Mantequilla de Maní con Avena y Banano" presenta una alta aceptación, reflejada en una demanda significativa entre los participantes: un 33,82% que indicó la consumiría una vez por semana, mientras que un 30,88% la consumiría dos o más veces por semana. Esto evidencia un interés considerable en incorporar el producto de manera regular en la dieta. Por tanto, existe una demanda que en promedio puede considerarse como consumo una vez por semana.

Precio

Cruce de variables de las preguntas 4 y 16 de la encuesta

El propósito de este cruce es conocer la frecuencia y la relación de los consumidores de mantequilla de maní con la disposición de la cantidad y precio de venta al que estarían dispuesto a comprar la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, se realizaron algunos criterios estadísticos de decisión (*Ver Anexo 11*) para conocer la relación que existe entre el consumo actual de mantequilla de maní con la disposición de compra a un precio y cantidad en g estándar. Para la interpretación de estos resultados se tiene una Chi Cuadra de $<0,001$ y una V de Cramer de 0,545 realizadas con el programa IBM SPSS Statistics (2022).

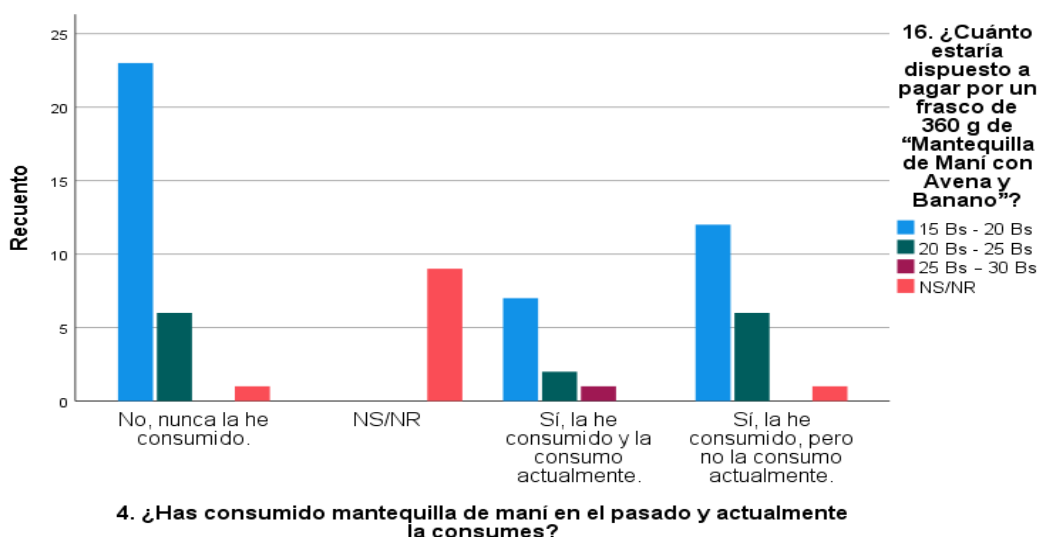
A continuación, se mostrará el cruce de las variables puestas a ser analizadas y en qué medida impactan en el producto y la empresa.

Tabla 26 Disposición de pago por “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” según el historial de consumo

Tabla cruzada						
4. ¿Has consumido mantequilla de maní en el pasado y actualmente la consumes?		16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un frasco de 360 g de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?				Total
		Bs. 15 – 20	Bs. 20-25	Bs. 25-30	NS/NR	
No, nunca la he consumido	Recuento	23	6	0	1	30
	% del total	33,82%	8,82%	0,00%	1,47%	44,11%
NS/NR	Recuento	0	0	0	9	9
	% del total	0,00%	0,00%	0,00%	13,24%	13,24%
Sí, la he consumido y la consumo actualmente	Recuento	7	2	1	0	10
	% del total	10,29%	2,94%	1,47%	0,00%	14,71%
Sí, la he consumido, pero no la consumo actualmente	Recuento	12	6	0	1	19
	% del total	17,65%	8,82%	0,00%	1,47%	27,94%
Total	Recuento	42	14	1	11	68
	% total	61,76%	20,59%	1,47%	16,18%	100,00%

Fuente: Elaboración propia con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics (2022).

Figura 22 Disposición a pagar por “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” según el historial de consumo



Fuente: Elaboración propia con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics (2022).

Interpretación del cruce de variables

Los resultados muestran que el 44,11% de los participantes nunca han consumido mantequilla de maní, pero están dispuestos a comprarlo pero en diferentes circunstancias, tales como: el 33,82% de los participantes comprarán el producto si el mismo se encuentra entre un precio de Bs. 15 a 20, a medida que el precio avanza la cantidad de participantes se disminuye, el 8,82% de los participantes comprará el producto en un precio de Bs. 20 a 25, lo que indica que no están dispuestos a pagar más de Bs 25 por la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”

Enfocándose en el 14,71% de los participantes que sí consumen mantequilla de maní actualmente, nos damos cuenta que el 10,29% está dispuesto a consumir el producto si el mismo cuenta con un precio de entre. 15 a 20 a medida que el precio incrementa se tiene menos participación, el 2,94% de los participantes comprarán el producto si viene con precio de entre Bs. 20 a 25.

Cómo se puede ver en la **(Tabla 23)** el precio es una variable sensible estando fuertemente relacionada con la adquisición del producto, el 61,76% de los participantes opta por un precio de entre Bs. 15 a 20, por lo que el precio de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” debe de estar en ese rango en el mercado.

Plaza (Distribución)

Cruce de variables de las preguntas 11 y 17 de la encuesta

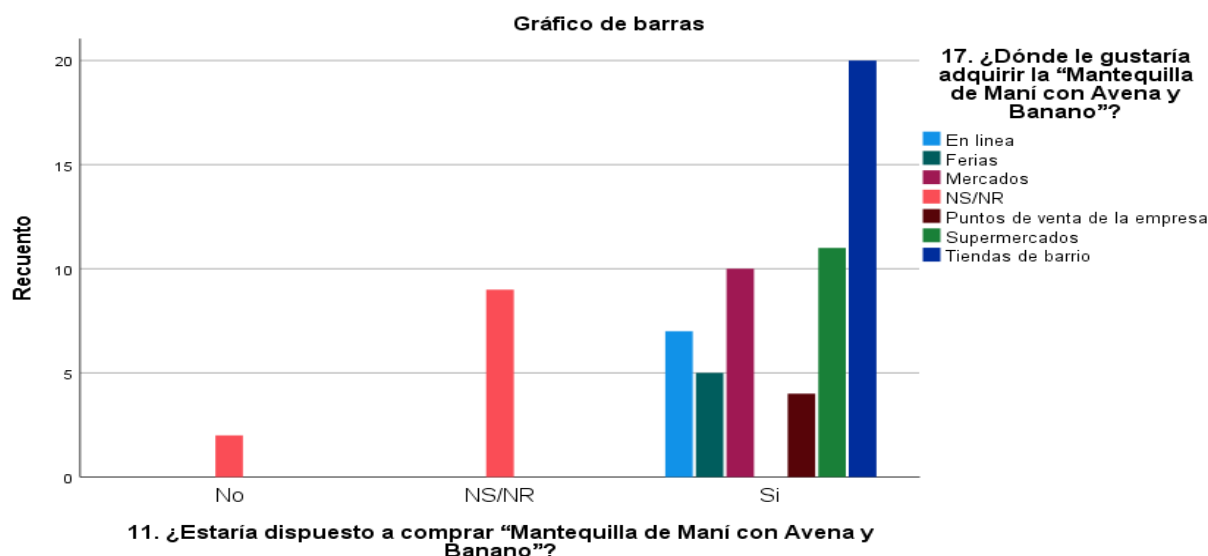
El propósito de este cruce es conocer la preferencia de zonas de comercialización para los clientes que están dispuestos a comprar “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, se realizaron algunos criterios estadísticos de decisión (*Ver Anexo II*) para conocer la relación que existe entre la compra del producto con la zona de comercialización para la venta del producto. Para la interpretación de estos resultados se tiene una Chi Cuadra de $<0,001$ y una V de Cramer de 0,707 realizadas con el programa IBM SPSS Statistics (2022).

Tabla 27 Preferencia de lugar de compra de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” según las personas que están dispuestas a comprar

Tabla cruzada									
11. ¿Estaría dispuesto a comprar “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?		17. ¿Dónde le gustaría adquirir la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”?							Total
		En línea	Ferias	Mercados	NS/NR	Puntos de venta de la empresa	Super mercados	Tiendas de barrio	
No	Recuento	0	0	0	2	0	0	0	2
	% total	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%
NS/NR	Recuento	0	0	0	9	0	0	0	9
	% total	0,00%	0,00%	0,00%	13,24%	0,00%	0,00%	0,00%	13,24%
Si	Recuento	7	5	10	0	4	11	20	57
	% total	10,29%	7,35%	14,71%	0,00%	5,88%	16,18%	29,41%	83,82%
Total	Recuento	7	5	10	11	4	11	20	68
	% total	10,29%	7,35%	14,71%	16,18%	5,88%	16,18%	29,41%	100,00%

Fuente: Elaboración propia con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics (2022).

Figura 23 *Preferencia de lugar de compra de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” según las personas que están dispuestas a comprar*



Fuente: Elaboración propia con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics (2022).

Interpretación del cruce de variables

De acuerdo con los resultados del cruce, del total de los participantes encuestados el 10,29% está dispuesto a comprar la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” mediante alguna red social, sugiriendo una vía para la incorporación de redes sociales para la empresa. Las ferias con 7,35% cuenta con una mejor aceptación de comercialización.

Con un total de 45,59% los puntos de comercialización más fuertes serían los Supermercados y las tiendas de barrio sugiriendo que la comercialización se debería de realizar en dichos puntos, sugiriendo que son puntos en donde los clientes pueden acceder de manera más fácil al producto y por ende a su compra, también se tiene a los mercados con un 14,71%, estos resultados sugieren una posible alianza para destacar y/o promocionar el producto.

Además, se tiene un resultado de 5,88% de interés por parte de los consumidores de que exista un punto de venta de la empresa

Estos resultados muestran que la relación entre la disposición de compra y la zona de comercialización es moderadamente fuerte, teniendo varios puntos de venta el cliente puede asistirse del que más disponga en su momento.

Promoción

Cruce de variables de las preguntas 18 y 20 de la encuesta

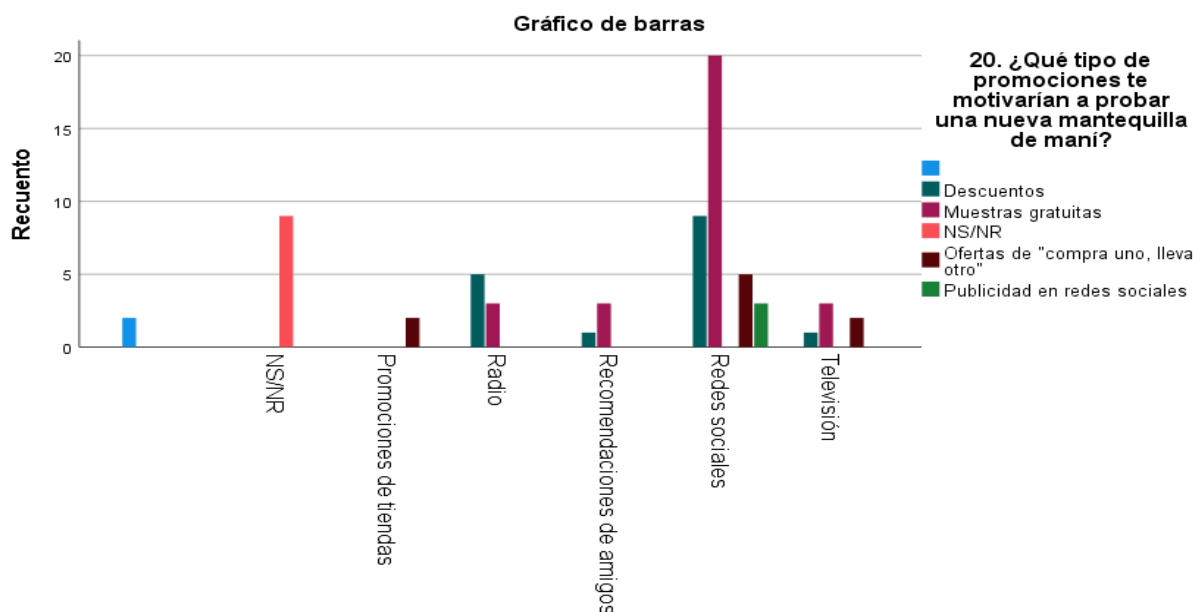
El propósito de este cruce es conocer el canal por el que los clientes se enteran de nuevos productos y que promoción los incentivarían a consumir “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, se realizaron algunos criterios estadísticos de decisión (*Ver Anexo II*) para conocer la relación que existe entre la compra del producto con la zona de comercialización para la venta del producto. Para la interpretación de estos resultados se tiene una Chi Cuadra de $<0,001$ y una V de Cramer de 0,686 realizadas con el programa IBM SPSS Statistics (2022).

Tabla 28 Canal que se enteran de nuevos productos y el tipo de promociones que motivarían a consumir una nueva mantequilla de maní

		Tabla de cruces					
		20. ¿Qué promociones de venta te motivarían a consumir una nueva mantequilla de maní?					
18. ¿Cuál es el canal a través del cual te enteras con mayor frecuencia de nuevos productos?		Descuentos	Muestras gratuitas	NS/NR	Ofertas de compra uno, lleva otro	promoción en redes sociales	Total
NS/NR	Recuento	0	0	11	0	0	11
	% del total	0,00%	0,00%	16,18%	0,00%	0,00%	16,18%
Promociones de tiendas	Recuento	0	0	0	2	0	2
	% del total	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%	0,00%	2,94%
Radio	Recuento	5	3	0	0	0	8
	% del total	7,35%	4,41%	0,00%	0,00%	0,00%	11,76%
Recomendaciones de amigos	Recuento	1	3	0	0	0	4
	% del total	1,47%	4,41%	0,00%	0,00%	0,00%	5,88%
Redes sociales	Recuento	9	20	0	5	3	37
	% del total	13,24%	29,41%	0,00%	7,35%	4,41%	54,41%
Televisión	Recuento	1	3	0	2	0	6
	% del total	1,47%	4,41%	0,00%	2,94%	0,00%	8,82%
Total	Recuento	16	29	11	9	3	68
	% del total	23,53%	42,65%	16,18%	13,24%	4,41%	100,00%

Fuente: Elaboración propia con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics (2022).

Figura 24 Canal que se enterar de nuevos productos y el tipo de promociones que motivarían a consumir una nueva mantequilla de maní



18. ¿Cuál es el canal a través del cual te enteras con mayor ...

Fuente: Elaboración propia con la ayuda del programa IBM SPSS Statistics (2022).

Interpretación del chicle de variables

De acuerdo con los resultados, se muestra que del total de participantes encuestados el 42,65% opta por una promoción de venta de muestras gratis enterándose principalmente por redes sociales, a este grupo con un 29,41%, este grupo podría deberse a los jóvenes quienes son más enganchados a las redes sociales ya que el canal de red social cuenta con 54,41%. Estos resultados demuestran que se ha de promocionar el producto por las redes sociales para llegar a un público más amplio.

También se tiene los descuentos como promoción de venta con un total del 23,53% sugiriendo que podemos atraer a un público utilizando esta promoción.

Estos resultados muestran que existe una relación moderadamente fuerte entre los medios de canal usados por los clientes y las promociones de ventas que los incentivan a comprar “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”.

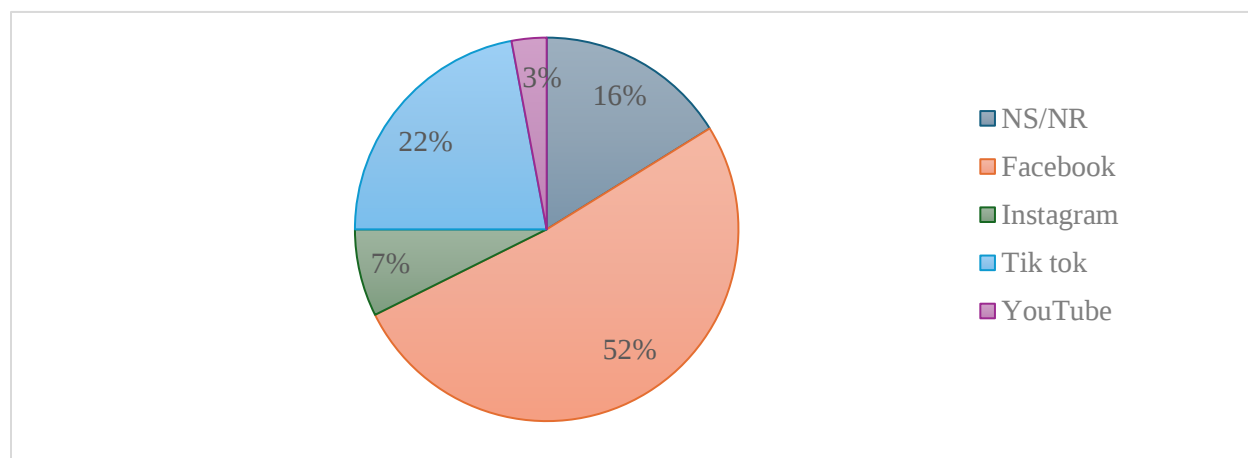
Pregunta 19: ¿Qué red social es la que utiliza con más frecuencia?

Tabla 29 Red social más utilizada

Valores	Frecuencia	Porcentaje
NS/NR	11	16,18
Facebook	35	51,47
Instagram	5	7,35
TikTok	15	22,06
YouTube	2	2,94
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 25 Red social más utilizada



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Siendo la red social como el canal más utilizado y la red social más utilizada es Facebook con una participación del 51,47%, se considera que parte del marketing se realice por esos medios para poder captar al público objetivo y, a su vez, también se utilizaría la red social de Tik Tok como segundo medio social para captar a los clientes potenciales, el mismo cuenta con una participación del 22,06%.

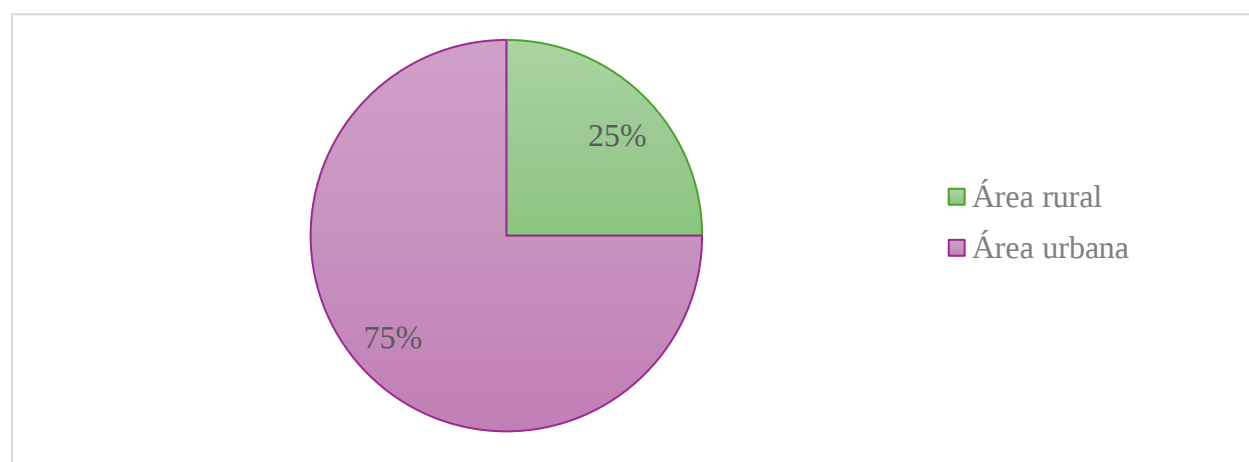
Pregunta 21: ¿En qué área reside actualmente?

Tabla 30 *Área de residencia*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Área rural	17	25,00
Área urbana	51	75,00
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26 *Área de residencia*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

De acuerdo con los resultados, el 75,00% de los encuestados residen en el área urbana de la ciudad de Tarija. Esto indica que hay una porción mayor de la muestra provenientes de esta zona y por lo tanto los factores de los mismos, por lo que se tomara esta muestra para segmentar la zona en donde se encuentra la población objetivo.

El restante 25,00% de los participantes viven en áreas rurales. Esto indica que una porción menor de la muestra proviene de zonas con menor densidad poblacional y características más rurales.

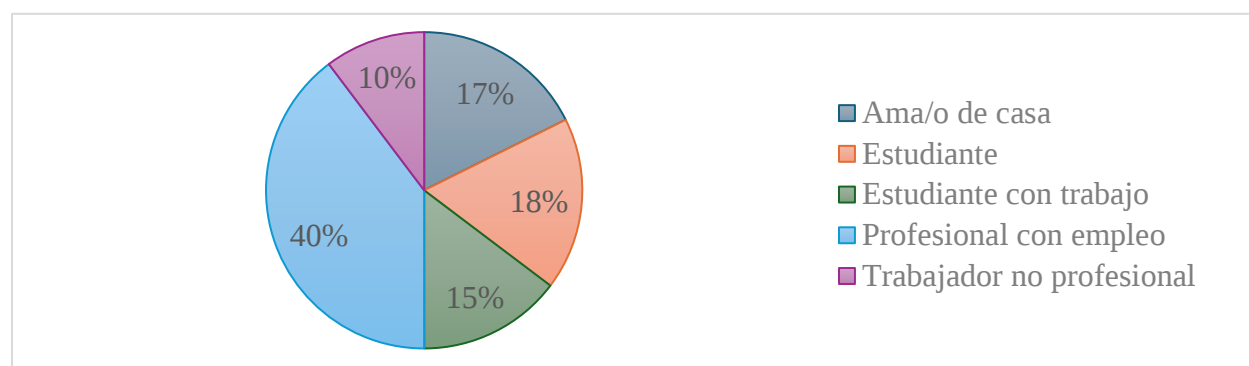
Pregunta 22: ¿Cuál es su ocupación actual?

Tabla 31 *Ocupación actual*

Valores	Frecuencia	Porcentaje
Ama/o de casa	12	17,65
Estudiante	12	17,65
Estudiante con trabajo	10	14,71
Profesional con empleo	27	39,71
Trabajador no profesional	7	10,29
Total	68	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 27 *Ocupación actual*



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

La muestra está compuesta principalmente por individuos económicamente activos o en vías de serlo. Esto implica que las necesidades y preferencias de este grupo podrían estar más orientadas hacia productos o servicios de mayor calidad y valor agregado.

Por otro lado, la presencia significativa de estudiantes y estudiantes con trabajo señala un segmento de la población con menor poder adquisitivo, pero con un alto potencial de consumo en el futuro. Este grupo podría ser más sensible a promociones y descuentos, y estar interesado en productos que se adapten a su estilo de vida.

2.7.7. Conclusiones de la investigación de mercados

- El precio y el sabor son los factores clave para los consumidores al decidir comprar la "Mantequilla de Maní con Avena y Banano" valorando la diferencia y los ingredientes frente a la mantequilla de maní tradicional. Además, esperan un sabor agradable y natural, mientras que la textura y el valor nutricional son de menor interés.
- Al ser el precio un factor clave, este no debería exceder los Bs. 20, como lo indica el 61,76% de los encuestados. Superar este umbral podría reducir la demanda, ya que un precio por encima del poder adquisitivo de los consumidores potenciales limitaría su acceso al producto, afectando negativamente las ventas. Esto sugiere que el nivel económico influye en la compra del producto.
- Los puntos de comercialización no son visibles y destacables generando que el propio consumo de mantequilla de maní sea un poco más reducido y de un difícil acceso en cuanto ubicación del mismo, por lo que se tiene una mayor manifestación el hecho de que la "Mantequilla de Maní con Avena y Banano" se comercialice tanto en tiendas de barrio como supermercados para que su disponibilidad y accesibilidad al mismo no genere problema o molestia alguna al cliente.
- Siendo las redes sociales más utilizadas por los consumidores, las promociones del producto deben de ser comunicadas por estos medios, atrayéndolos con ofertas de "compra uno lleva otro" y con descuentos en precios del producto debido a la sensibilidad al precio de los consumidores.
- Gran parte de los consumidores utilizan las redes sociales, siendo un medio de comunicación directa para las promociones del producto, viéndose los mismo atraídos por la "Mantequilla de Maní con Avena y Banano" cuando el mismo tenga ofertas de "compra uno lleva otro" y los descuentos en precios, siendo que los consumidores son sensibles al mismo estas promociones son más atractivas y las que atraen más al mercado.

2.7.8. Precio y tasa de crecimiento del mercado

2.7.8.1. Precio del mercado

Los resultados de las encuestas arrojaron en primer estancia que los consumidores de mantequilla de maní a un precio en promedio no superior a los Bs. 30, existen dos tipos de compradores que compra su mantequilla de maní en un envase pequeño (menor a 250 g) a un precio menor de Bs. 15 y, de tamaño mediano (entre 250 – 500 g) a un precio entre Bs. 15 - 30, lo que indica que hay grupos de consumidores que no estarían dispuestos a pagar un precio superior los Bs. 30, por una mayor cantidad en un envase mediano. De igual manera, según los resultados de la *pregunta 16*, se tiene en cuenta que gran parte de los consumidores están dispuesto a comprar “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” de 360 gramos a un precio de entre Bs. 15 – 20, con estos resultados se puede entender que el precio de mercado debería de estar rondado entre dichos precios llegando a no superar los Bs. 30 y si dicho precio se llega a ser elevar, se debería de incrementar la cantidad en el envase.

2.7.8.2. Tasa de crecimiento de la población

Para determinar el crecimiento de la población de los próximos años, se tiene que tomar en cuenta el comportamiento que tiene la tasa de crecimiento exponencial de la ciudad de Tarija, para esto se realiza la proyección con base a los datos obtenidos del INE (**Ver Anexo 21**).

Para la tasa de crecimiento de la población tarijeña, se realizaron proyecciones de los años 2023 y 2024, esto para dar continuidad para los próximos cinco años proyectados. Las proyecciones fueron realizadas con el programada Microsoft Excel 2016 utilizando su fórmula de “proyecciones”, los resultados de estas fórmulas aplicadas a los próximos años se representan en la siguiente tabla.

Tabla 32 *Proyección de la tasa de crecimiento exponencial de la población para los próximos cinco años*

Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Tasa de crecimiento exponencial %	1,52	1,48	1,43	1,39	1,34	1,30	1,25

Fuente: Elaboración propia. Los datos de las proyecciones se realizaron con ayuda del programa Microsoft Excel 2016 (2024) y del INE con estimaciones y proyecciones de población (2020).

Los resultados demuestran que la tasa de crecimiento exponencial es decreciente, lo que quiere decir que la población crecerá a un ritmo más lento en los próximos cinco años. Por tanto, se realiza en base a los datos obtenidos la proyección para los siguientes años de la siguiente manera:

Tabla 33 *Proyección del crecimiento de la población y del público objetivo para los próximos años*

Año	Crecimiento de la población	Crecimiento del público objetivo
2024	238.942	124.139
2025	242.364	125.917
2026	245.727	127.664
2027	249.027	129.378
2028	252.260	131.058
2029	255.424	132.702

Nota: El crecimiento del público objetivo se determinó con el 51,95%, (**Ver anexo 8**) dicho porcentaje se basa en cálculos proyectados por edades del INE (2020).

2.7.8.3.Crecimiento de la demanda

Para la determinación de la demanda se realizaron los siguientes criterios:

Demanda urbana: la ciudad de Tarija se divide en área urbana y rural. Para identificar la zona con mayor concentración de nuestro público objetivo, se utilizó la pregunta 21 del cuestionario. Los resultados revelaron que la aceptación es significativamente mayor en el área urbana, alcanzando un 75%, lo que permite una segmentación más efectiva de nuestro público objetivo.

Demanda del consumidor de maní: se utilizó la pregunta 2 para identificar en el público objetivo del área urbana a aquellos que consumen maní. Este enfoque permite descartar a las personas que no lo consumen directamente, ya sea por preferencias personales o por problemas de salud relacionados con el maní. Por tanto, el público objetivo se ve reducido a un 86,76%, mismo porcentaje es utilizado para los próximos años proyectados.

Demanda esperada: para el cálculo de la demanda esperada, se utilizó la pregunta 11 del cuestionario, en donde, se pregunta directamente a los consumidores de maní, si están dispuestos a consumir la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, en donde, el 83,83% aceptó el consumo del producto.

Para determinar la demanda esperada, se tomó el 72,02% de la demanda potencial, esto quiere decir que se tomó en cuenta a las personas que nunca han consumido mantequilla de maní y personas que han dejado de consumir, esto se debe a

Demanda a cubrir mensualmente: Para cubrir la demanda esperada de los consumidores se tomó como referencia el consumo en promedio de los que ya consumen mantequilla de maní (pregunta 4), esto se debe a los mismos ya cuentan con una experiencia de tiempo de consumo, por tanto, se toma la experiencia de los mismos con una demanda de consumo de 13,24% mensual, esto quiere decir que los consumidores de mantequilla de maní consumen una mantequilla mensual, tomando este porcentaje para los consumidores de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, dando como resultado la demanda en unidades del mes.

Demanda anual: para la determinación de la demanda anual se realizó el cálculo de la demanda a cubrir mensualmente por el resto de meses del año, dando como resultado la cantidad de demanda del año en unidades.

Tabla 34 *Demanda actual y crecimiento en los próximos cinco años*

Año	Demanda				Anual
	Área urbana (75%)	Del consumidor de maní (86,76%)	Esperada (83,83%)	Mes a cubrir (13,24%)	
2024	93.104	80.781	67.719	8.963	107.554
2025	94.437	81.938	68.689	9.091	109.094
2026	95.748	83.075	69.642	9.217	110.608
2027	97.034	84.191	70.577	9.341	112.093
2028	98.293	85.284	71.494	9.462	113.549
2029	99.526	86.354	72.390	9.581	114.973

Fuente: Elaboración propia. Las proyecciones fueron realizadas con ayuda del programa Microsoft Excel 2016 (2024).

CAPITULO III

PLAN DE MARKETING

3. PLAN DE MARKETING

Lo que se persigue con el plan de marketing es conocer y comprender tan bien al consumidor, mercado y competencia para que la empresa/organización ofrezca el producto/servicio que se ajuste perfectamente a las necesidades que busca o quiere el público objetivo (Summa, 2023).

3.1.Segmentación del mercado

El segmento de mercado al que va a ir dirigido la “Mantequilla de Maní Avena y Banano”, está basado en la segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual, las cuales se describen a continuación.

Tabla 35 *Segmento del mercado para el producto*

Segmentación	Criterios	Detalles
Demográfica	Genero	Hombres y mujeres
	Edad	18 a 60 años
Geográfica	Departamento	Tarija
	Provincia	Cercado
Psicográfica	Estilo de vida	Personas que buscan alimentos que les proporcionen energía y nutrientes y que les interesa llevar un estilo de vida saludable.
	Personalidad	Disposición a probar nuevos sabores de mantequillas de maní.
Conductual	Beneficios buscados	Nutrición, energía y sabor. La combinación de maní, avena y banano ofrece un producto energético y saludable.
	Ocasiones de uso	Desayunos y meriendas

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis del cliente

El mercado de mantequilla de maní en la ciudad de Cercado-Tarija busca atraer a un segmento específico de clientes, centrándose en las edades de entre 18 a 60 años. Este grupo demográfico, que comprende tanto a jóvenes como personas mayores, representante una parte significativa de los 238.942 habitantes en la ciudad de Tarija el 2024. La aceptación de consumo al mes del 13,24% de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” por parte de los que aceptaron y los consumidores de mantequilla de maní brinda a “SUPER-TRI” la oportunidad de desarrollar un producto para satisfacer las necesidades y preferencias específicos de este segmento.

Demografía: El enfoque en jóvenes y adultos de 18 a 60 años refleja la intención de “SUPER-TRI” de atraer a un público dinámico y activo. Este grupo demográfico se caracteriza por su disposición a ser activos físicamente en deportes, enfocados en su salud nutricional y consumo de productos saludables. “SUPER-TRI” puede personalizar sus productos a sus clientes para ofrecer experiencias que resuenen con esta audiencia, aprovechando su interés en los productos salud y saludables y nutricionales.

Nivel socioeconómico: Al dirigirse a jóvenes y adultos con ingresos medios o superiores debido al precio elevado considerado por los clientes, “SUPER-TRI” se alinea con la necesidad de ofrecer experiencias de calidad. La disposición de este segmento a gastar en un alimento saludable y en actividades físicas proporciona oportunidades para asociaciones estratégicas con proveedores locales de servicios.

Preferencias y estilo de vida: La orientación hacia personas que disfrutan de realizar actividades físicas y tener una vida saludable, proporciona a “SUPER-TRI” una base sólida para la creación de un producto saludable y nutricional y la promoción del mismo. El producto puede destacar actividades de entrenamiento físico, nutricional y saludable para satisfacer las preferencias de este grupo demográfico.

Buyer persona

Un *buyer persona* es una construcción ficticia del cliente ideal de la empresa o proyecto. El objetivo fundamental de la creación de un *buyer persona* es encontrar sus motivaciones, mayores preocupaciones, necesidades y llegar a determinar cómo nuestro producto o servicio puede satisfacer o dar respuesta a alguna de estas inquietudes (Alonso, 2023).

Tabla 36 *Buyer persona para la empresa “SUPER-TRI”*

Nombre	María Fernández
Edad	30 años
Profesión	Profesora
Estado Civil	Casada
Sexo	Mujer
Nivel Salarial	Medio
Comportamiento de compra	Prefiere productos saludables y naturales que pueda incorporar fácilmente en su rutina diaria. Le gusta comprar en mercados locales y tiendas de productos orgánicos. Suele investigar y leer reseñas antes de hacer una compra para asegurarse de que está eligiendo lo mejor para su salud.
Personalidad y estilo de vida	Valora la salud y el bienestar, no solo para sí misma sino también para su familia. Le encanta hacer deporte y probar nuevas recetas saludables y nutritivas.
Intereses	Disfruta de comida saludable, el deporte y las caminatas al aire libre. Le interesa la nutrición y busca maneras de mejorar su calidad de vida y de su familia.
Desafíos	A menudo se encuentra con la dificultad de encontrar mantequilla de maní en el mercado, esto incluye encontrar nuevos sabores para degustar y el precio suele ser un poco caro pese a ser una profesora ya que compra
Propósito de uso	Busca productos como la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” que sea de un sabor diferente para preparar desayunos y meriendas saludables, le agrada la idea de que el producto le ofrezca energía, nutrientes y fibra para combatir el colesterol necesarios para el día a día, sin sacrificar sabor ni tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.Estrategia de diferenciación

Una estrategia de diferenciación es una estrategia que utiliza una empresa que busca producir y vender productos que se perciban como únicos y originales, que sean difícil de imitar y que le permitan alcanzar una ventaja competitiva por medio de la diferenciación frente a la competencia (Quiroa, 2020).

En cuanto a la estrategia de diferenciación la empresa “SUPER-TRI”, se distingue de su competencia, ofreciendo un producto natural, nutritivo y saludable, además que es un producto elaborado no solo del maní como normalmente lo hace la competencia, sino que se complementa de otros productos como lo son la avena y banano que llegan a ser nutritivos y deliciosos para quienes lo consumen.

La empresa se enfoca en brindar una excelente atención y trato a sus clientes, además de la disposición de responder de manera rápida a las consultas, cotizaciones referidas al producto.

La entrega del producto ya sea por mayor o menor será de manera rápida e inmediata en los horarios y lugares propuestos por los clientes.

3.4.Marketing mix

El marketing mix, consiste en el conjunto de actividades destinadas a la promoción y comercialización de la marca o el producto en el mercado. Siempre teniendo en cuenta las 4P's Galarza, et al. (2021).

A continuación, se describen las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción), propuestas para el nuevo emprendimiento.

3.4.1. Producto

La “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” es un producto alimenticio que se caracteriza por combinar los ingredientes de maní, avena, y banano, proporcionando un producto nutritivo y energético tanto para jóvenes, adultos como para los que lo consuman, además de ser un producto novedoso en el mercado. Su textura es cremosa con pequeños trozos de avena y a la vez combinado con banano en polvo para mayor conservación del producto, además que el banano es una fruta dulce que puede aportar un sabor agradable y distintivo a la mantequilla.

Este producto es una opción deliciosa y saludable para aquellos que buscan un *snack*, desayuno o merienda nutritiva. Elaborada con ingredientes 100% naturales, sin aditivos artificiales, esta mantequilla es perfecta para untar en pan, agregar a batidos o disfrutar directamente del frasco.

De acuerdo con la investigación de mercados el material del envase de la mantequilla que más prefieren los consumidores es de vidrio (*Ver Tabla 21*), y el tamaño más preferido por los consumidores de acuerdo a la encuesta es tamaño mediano que se encuentre entre 250 g - 500 g

(Ver Anexo 16), tomando en cuenta estos datos la presentación de la mantequilla será en frascos de vidrio con un contenido neto del producto de 360 gramos, además de contar con su etiqueta atractiva del producto.

3.4.2. Precio

Para lograr una posición en el mercado, la empresa “SUPER-TRI” establece precios competitivos que sean accesibles para una amplia gama de consumidores. Esto ayuda a atraer a los primeros clientes y a construir una base de consumidores leales, tomando en cuenta que es un producto nuevo en el mercado.

Se implementa estrategias de descuentos y promociones para incentivar las compras, esto incluirá descuentos por lanzamiento, ofertas especiales durante festividades y descuentos por volumen (como descuentos por la compra de múltiples unidades), a continuación, se explica cada uno de los descuentos que ofrece la empresa.

Descuentos de lanzamiento

- **Paquetes promocionales:** Consiste en paquetes especiales donde los clientes puedan comprar dos frascos y obtener un tercero a mitad de precio.

Promociones estacionales

- **Ofertas de Festividades:** Descuentos especiales durante festividades locales y nacionales, como Navidad, Año Nuevo y Carnaval.
- **Promociones de Verano:** Ofertas especiales durante los meses de verano para promover el consumo de snacks saludables.

Programa de fidelización

- **Puntos por Compra:** Los clientes acumularán puntos por cada compra que podrán canjear por descuentos en futuras compras.
- **Descuentos Exclusivos:** Descuentos exclusivos y promociones especiales a los miembros del programa de fidelización.

3.4.3. Plaza (Distribución)

Para determinar la distribución de los productos tomamos en cuenta la información obtenida de la investigación de mercados (*Ver Anexo 18*), para los clientes les gustaría adquirir el producto en tiendas de barrio, supermercados y mercados.

Los canales de distribución de la empresa “SUPER-TRI” son canales directos e indirectos.

Canal de distribución directo: Las empresas utilizan un canal de distribución directo cuando deciden llevar sus productos al consumidor final sin el uso de intermediarios (Quiroa, 2020).

La empresa “SUPER-TRI” contará con un punto de venta en un lugar céntrico de la ciudad para que los clientes finales puedan adquirir el producto de manera directa, también los clientes pueden realizar pedidos en línea a través de las redes sociales de la empresa.

Figura 28 *Canal de distribución directo de la empresa “SUPER-TRI”*



Fuente: Elaboración propia utilizando Canva (2024).

Canal de distribución indirecto: Implica que la empresa venda y comercialice sus productos por medio de intermediarios. Los intermediarios pueden ser mayoristas o minoristas que se convierten en el punto de relación entre la empresa productora con sus clientes y consumidores (Quiroa, 2020).

Otro canal para que la empresa pueda distribuir sus productos será a través de minoristas entre los cuales se encuentran las tiendas de barrio, supermercados y mercados que se encargan de hacer llegar el producto al consumidor final.

Figura 29 Canal de distribución indirecto de la empresa “SUPER-TRI”



Fuente: Elaboración propia utilizando Canva (2024).

3.4.4. Promoción

Para la promoción de “SUPER-TRI”, se toma en cuenta las preguntas de la encuesta relacionadas a la promoción donde las personas entrevistadas, el canal que se enteran de nuevos productos es a través de redes sociales (**Ver Anexo 19**) y la red social más utilizada es Facebook, Tik Tok, Instagram y WhatsApp (**Ver Tabla 29**) por lo que el negocio realizara las promociones por estas redes sociales, para que los clientes conozcan el producto se implementan las muestras gratuitas para que puedan degustar del sabor del producto que se describe a continuación.

Redes sociales

- **Facebook e Instagram:** Contenido diario que incluya fotos atractivas de tu producto, historias de clientes satisfechos, y recetas fáciles de preparar.
- **TikTok:** Videos cortos y dinámicos mostrando recetas rápidas, beneficios del producto y retos de cocina.
- **Interacción:** Respuesta rápida a los comentarios y mensajes de los seguidores para construir una comunidad leal y comprometida.

Promoción pagada

- **Anuncios en redes sociales:** Campañas específicas para diferentes audiencias, como deportistas, padres de familia y personas interesadas en la alimentación saludable.

Contenido Educativo (videos)

Instagram Reels y TikTok: Videos cortos y atractivos que muestren la versatilidad del producto en diferentes recetas.

A continuación, se muestra cada una de las páginas con las que cuenta “SUPER-TRI”.

Figura 30 *Página de Facebook de “SUPER-TRI”.*



Fuente: Elaboración propia,

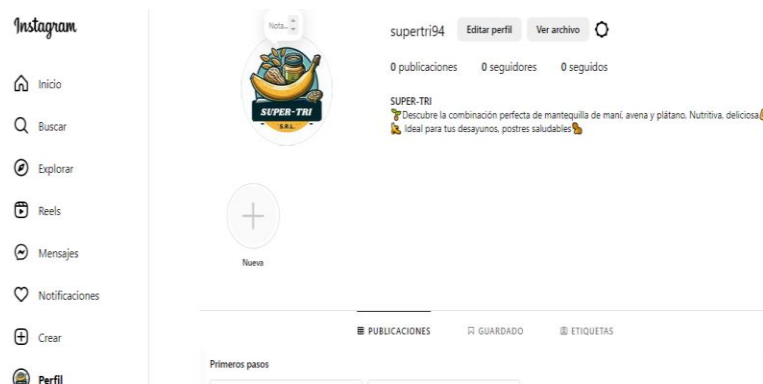
https://www.facebook.com/profile.php?id=61565624196643&locale=es_LA.

Figura 31 *Página de TikTok de “SUPER-TRI”.*



Fuente: Elaboración propia, https://www.tiktok.com/@super_tri

Figura 32 *Página de Instagram de “SUPER-TRI”*



Fuente: Elaboración propia, <https://www.instagram.com/supertri94/?hl=es-la>.

Figura 33 WhatsApp Business de “SUPER-TRI”



Fuente: Elaboración propia.

Figura 34 Imágenes promocionales y en las redes sociales de la empresa.



Fuente: Elaboración propia utilizando Canva (2024).

3.5.Estrategia de branding

El *branding* es el proceso de crear una percepción fuerte y positiva de una empresa, sus productos o servicios en la mente del cliente mediante la combinación de elementos como el logotipo, el diseño (Jiménez, 2022).

3.5.1. Logotipo

El logotipo del negocio lleva consigo el nombre el negocio denominado “SUPER-TRI”, la palabra “SUPER” representa la alta calidad y los beneficios nutricionales de tu producto y la palabra “TRI” hace referencia a los tres ingredientes principales: maní, avena y plátano, y el texto “S.R.L.”: Indica la estructura legal de tu empresa, Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Según la página web Sequio (2024), los colores utilizados en el logotipo, como ser el color amarillo representan a uno de los ingredientes de la mantequilla, además se asocia con la energía, felicidad y frescura, el color marrón representa al maní, se asocia con la tierra, la estabilidad y la simplicidad, el color azul claro transmite confianza, calma y serenidad al igual que el azul oscuro transmite madurez y sabiduría. El blanco presente en la palabra “SUPER-TRI”, es el color de la luz, inocencia, pureza, bondad y verdad y el color negro que es utilizado en el texto “S.R.L.”, se asocia con la elegancia formalidad y sofisticación.

Figura 35 Logotipo del producto



Fuente: Elaboración propia con ayuda de la herramienta de diseño gráfico *Microsoft Designer* (2024), para el nuevo producto.

3.5.2. Slogan

El *slogan* del negocio es denominado “Energía y sabor en cada bocado”, que significa que la mantequilla no solo satisface el paladar con su delicioso sabor, sino que también proporciona la energía necesaria para enfrentar el día con vitalidad. Cada bocado ofrecerte una combinación perfecta de nutrientes que mantendrán al consumidor activo y lleno de energía. Ya sea que estés en el trabajo, en el gimnasio o disfrutando de un momento de descanso.

3.6.Presupuesto del plan de marketing

Tabla 37 *Presupuesto del plan de marketing*

Detalle	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Costo mensual (Bs.)	Costo Anual (Bs.)
Banners publicitarios	2	250,00	-	500,00
Folletos	200	0,30	60,00	720,00
Anuncios en redes sociales	1		1.000,00	12.000,00
Colaboración con <i>influencers</i>	2	500,00		1.000,00
Total			1.060,00	14.220,00

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

PLAN DE OPERACIONES

4. PLAN DE OPERACIONES

Un plan de operaciones sirve para organizar la fabricación de un producto o el lanzamiento de un servicio. Se trata de un documento que incluye elementos clave para ese fin, como la capacidad de producción del bien o servicio, los costes que conlleva o los recursos que serán necesarios para culminar el proceso de la forma más eficiente posible (Calvo, 2022).

4.1. Ingeniería y especificaciones del producto

La ingeniería de producto es la disciplina que se dedica al desarrollo de productos desde su concepción hasta su puesta en el mercado (Valle Álvarez, 2003). El proceso de generación de productos desde la ingeniería es comúnmente denominado “desarrollo de nuevos productos” (DNP) y define en profundidad los soportes tecnológicos que se utilizarán para materializar el producto.

Para la ingeniería del producto se toma en cuenta la descripción del producto, los ingredientes, empaque, etiquetas con las que va a ir diseñado el producto, que se detallan a continuación.

4.1.1. Descripción del producto

La “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” es un producto de industria alimentaria que combina tres ingredientes populares en Tarija: maní, avena y banano. El maní se tuesta y muele, mientras que el banano se deshidrata para prolongar su vida útil y la avena se tritura para ser más fina, así de esta manera se los tres productos diferentes se pueden unir en uno solo, proporcionando un producto nutritivo y energético tanto para jóvenes, adultos como para los que lo consuman en trozos pequeños, creando un producto natural y nutritivo que se puede consumir en cualquier momento del día.

El maní es una excelente fuente de proteínas, grasas saludables, fibra, vitaminas y minerales como la vitamina E y el magnesio. Los ácidos grasos monoinsaturados del maní pueden mejorar la salud cardiovascular al reducir el colesterol LDL y aumentar el HDL (Huang et al., 2020). La mantequilla de maní facilita el consumo de estos beneficios, además de aumentar la saciedad, lo cual es útil para el control del peso (Dreher, 2020).

La avena en polvo es rica en beta-glucanos, una fibra soluble que ayuda a reducir el colesterol LDL y mejora la salud cardiovascular (Kumar et al., 2021). Por su parte, el banano en polvo, obtenido de la deshidratación de plátanos, aporta fibra que favorece la digestión y estabiliza los

niveles de azúcar en sangre. También es una buena fuente de vitaminas C y B6, esenciales para el sistema inmunológico y la función cognitiva, además de ser rico en potasio, fundamental para la salud cardiovascular (Nishida et al., 2021).

Tabla 38 *Ingredientes para la elaboración de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”*

Maní	Harina de avena	Harina de banano
		

Fuente: Elaboración propia. *Nota:* Las imágenes fueron extraídas de las páginas MejorconSalud (2024); FMDiabetes (2015); Harinera El Molino (2023).

4.1.2. Diseño del producto

El producto “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” se caracteriza por una textura espesa y cremosa.

4.1.3. Especificaciones físicas y químicas

Al ser una mezcla de tres ingredientes, el producto incorpora las características de cada uno, lo que representa una innovadora propuesta más saludable y accesible para un público más amplio.

A continuación, se presentan las especificaciones físicas del producto:

Textura: Generalmente el maní al transformarse en mantequilla adquiere una textura cremosa y al ser mezclada con la harina de avena y banano se homogenizan manteniéndose la misma textura cremosa.

Color: El color de la mezcla será marrón, principalmente por la intensa tonalidad del maní, que destaca frente a los demás ingredientes, como la harina de avena y banano, que tienen un color más claro similar al blanco. Esta diferencia en color resalta la presencia del maní en la mezcla.

A continuación, se presentan las especificaciones químicas del producto:

Valor nutricional: El valor nutricional de un alimento se refiere a la cantidad y calidad de los nutrientes que proporciona. Estos nutrientes incluyen vitaminas, minerales, proteínas, carbohidratos, grasas y fibra, entre otros (Equipo BCH, 2024). Al mezclar tres ingredientes, el producto no solo experimenta un cambio físico, sino que también sus valores nutricionales.

De acuerdo con Yengle y Layza (2021), la fortificación es una forma de procesamiento de alimentos de especial interés para los nutricionistas. Los principales hallazgos en la fortificación nutricional en algunos alimentos fueron el aumento de proteínas, fibras, calcio, vitamina A. Los principales hallazgos en la reducción de sustancias dañinas en quesos fueron reducción de grasas, carbohidratos y ácidos grasos saturados.

La cantidad de aporte nutricional de la mantequilla de maní y avena está en proporción al aporte de 100 gramos (g) que pueden proporcionar y el banano con aporte 160 g, esto se debe a que se pretende extraer tanto su sabor como valor energético. Para el cálculo de los valores nutricionales del banano se utilizó la regla de tres simple que sobrepasa los 100 g.

Tabla 39 *Tabla nutricional en 360 g de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”*

Nutrientes	Cantidad		
	Banano (100 g)	Regla de tres simple	Banano (160 g)
Calorías	371	$(160\text{ g} * 371\text{ g})/100\text{ g}$	593,60
Proteína	3,90	$(160\text{ g} * 3,90\text{ g})/100\text{ g}$	6,24
Grasa	0,60	$(160\text{ g} * 0,60\text{ g})/100\text{ g}$	0,96
Carbohidratos	87,70	$(160\text{ g} * 87,70\text{ g})/100\text{ g}$	140,32
Fibra (mg)	9.900	$(160\text{ g} * 9.900\text{ mg})/100\text{ g}$	15.840
Calcio (mg)	22.000	$(160\text{ g} * 22.000\text{ mg})/100\text{ g}$	35.200
Hierro (mg)	1.500	$(160\text{ g} * 1.500\text{ mg})/100\text{ g}$	2.400
Potasio (mg)	1.491	$(160\text{ g} * 1.491\text{ mg})/100\text{ g}$	2.385,60

Fuente: Elaboración propia en base a los valores proporcionados por la página OpenFoodFacts.

Por tanto, para el presente proyecto se toma como estimación la suma de los valores nutricionales de los tres productos.

Tabla 40 *Tabla nutricional en 360 g de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”*

Nutrientes	Cantidad			Total
	Mantequilla de maní (100 g)	Avena (100 g)	Banano (160 g)	360 g
Calorías	562,44	389	593,6	1545,04
Proteína	27,17	16,89	6,24	50,30
Grasa	51,12	16,9	0,96	58,98
Carbohidratos	4,42	66,27	140,32	211,01
Fibra (mg)	20,21	10600	15840	26460,21
Calcio (mg)	510,20	54	35200	35764,20
Hierro (mg)	5,45	4,72	2400	2410,17
Potasio (mg)	649,00	429	2385,6	3463,60

Fuente: Elaboración propia. *Nota:* Los valores nutricionales fueron extraídos de las páginas webs HerbaZest para la avena, OpenFoodFacts para el banano, Fatsecret y TRI-NUTS para la mantequilla de maní.

A continuación, se muestra los valores nutricionales en porciones de 100 g y 15 g (equivale a una cuchara) que se mostrarán en el etiquetado del producto.

Tabla 41 *Aporte nutricional por porción de 100 g y 15 g de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”*

Nutrientes	Cantidad	
	100 g	15 g
Calorías	429,18	64,38
Proteína	13,97	2,10
Grasa	16,38	2,46
Carbohidratos	58,61	8,79
Fibra (mg)	7350,06	1102,51
Calcio (mg)	9934,50	1490,18
Hierro (mg)	669,49	100,42
Potasio (mg)	962,11	144,32

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. Material de envase

Para garantizar su conservación y frescura, se utiliza un envase adecuado que protege sus propiedades.

Según la investigación de mercado, un 63,2% de los consumidores expresa su preferencia por el envase de vidrio para la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”. En respuesta a esta tendencia, el producto se presenta en un envase de vidrio cristalino, teniendo las siguientes características:

- **Vidrio cristalino:** El vidrio es un material inerte que no reacciona con los alimentos, lo que ayuda a preservar el sabor y la calidad del producto. Además, es impermeable a gases y líquidos, lo que evita la contaminación y prolonga la vida útil del producto.
- **Tapa metálica:** Las tapas metálicas, especialmente las que tienen un revestimiento adecuado, proporcionan un sellado hermético que protege el contenido de la humedad, el oxígeno y otros contaminantes.
- **Transparencia del vidrio:** El vidrio cristalino permite a los consumidores ver el producto, lo que puede aumentar la confianza en la calidad y la frescura del contenido, especialmente cuando se trata de productos naturales y saludables.
- **Tapa blanca:** La tapa metálica blanca tiene la función de brindar una apariencia limpia del producto.
- **Reciclabilidad:** El envase al ser 100% de vidrio se considera reutilizable sin pérdida de calidad, lo que puede abaratar los costos del material.
- **Protección contra contaminantes:** Los envases al ser vidrio, ofrecen una excelente barrera contra contaminantes externos, asegurando que el producto se mantenga seguro y libre de contaminaciones.

Además de esto, el producto igualmente se presenta como un producto eco amigable para el medio ambiente. El diseño del producto se puede apreciar bien en la siguiente **Figura 36**.

Figura 36 *Diseño del material de envase del producto de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”*



Fuente: Elaboración propia utilizando Canva (2024).

Tamaño, forma y sus dimensiones

De acuerdo con la investigación de mercados, se tiene las siguientes características del tamaño, forma y dimensiones del producto:

Tamaño mediano: el tamaño se basó en la investigación de mercados, el 52,9% de los clientes que están dispuestos a consumir el producto “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, optan por un envase mediano que contenga una cantidad de entre 250 – 500 g y estando dispuestos a comprar el producto con una cantidad de 360 g el cual se encuentra en el rango de tamaño mediano de envase.

Forma: la forma del envase es cilíndrica contando con una tapa a rosca, esta forma no solo facilita el manejo y la apilabilidad en estanterías, sino que también asegura un sellado adecuado que previene la entrada de aire, lo que puede llevar a la oxidación y deterioro del producto.

Dimensiones: el envase del producto cuenta con una capacidad de 350 cc (centímetros cúbicos), y un peso de 195 g, además de ello, su altura es de 12,9 cm, su longitud es de 6,8 cm y el diámetro en donde se encuentra la rosca para su tapa es de 5,8 cm. Para su mejor apreciación se tiene la siguiente **Figura 37**.

Figura 37 Dimensiones del material de envase del producto

Fuente: Elaboración propia utilizando Canva (2024).

Proveedor: La empresa proveedora de los frascos de vidrio es la Empresa de Envases de Vidrio de Bolivia – ENVIBOL, parte del Servicio de Desarrollo de las Empresas Productivas – SEDEM, que se encuentra ubicada en el Municipio de Zudáñez, departamento de Chuquisaca a 105 kilómetros de la ciudad de Sucre.

Entre los productos que ofrece la empresa se encuentran las botellas con hombros, botellas para licores, botellas para vinos, botellas sin hombros y frascos para alimentos en distintos tamaños.

Tabla 42 Costo de envase requeridos para la empresa “SUPER-TRI”

Ventas/Mes	Costo unitario (Bs.)	Costo mensual (Bs.)	Costo Anual (Bs.)
9091	1,70	15.454,70	185.456,40

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5. Peso neto

Cantidad neta del producto: La “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” al concluir su proceso de elaboración mezclando los tres ingredientes, tendrá un peso neto de 360 g dentro del envase para su comercialización.

Peso total del producto: El producto final incluyen la cantidad del producto más el peso del envase, da como un total de 555 g de peso con el que se comercializará al mercado.

4.1.6. Diseño del embalaje

Diseño de empaque/embalaje se refiere a la planificación y creación de contenedores o envolturas para productos, con el objetivo de protegerlos, preservarlos y presentarlos de manera atractiva para los consumidores (Smith, 2020).

4.1.6.1.Material de empaque

Para fines comerciales, de presentación y, especialmente, por seguridad debido al uso de envases de vidrio, el empaque se distribuye en cajas de cartón, garantizando la protección ante posibles accidentes.

El mismo tiene la siguiente presentación y forma:

4.1.6.2.Embalaje

Figura 38 Embalaje del producto de la empresa “SUPER-TRI”



Fuente: Elaboración propia utilizando Canva (2024).

Proveedor: La empresa proveedora del empaque es “La papelera”, es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de empaques y embalajes sostenibles e innovadores, entre sus productos se encuentran: Cajas de cartón, bolsas de papel, sacos de papel, Packaging y otros.

La empresa tiene presencia en todos los departamentos de Bolivia con la sede principal en el departamento de La Paz.

Tabla 43 Costo del embalaje (Caja de cartón)

Venta mes	Super mercado y Tiendas de barrio	Unidad de caja	Cajas requeridas al mes	Unidades de pedido	Costo unitario (Bs.)	Costo mensual (Bs.)	Costo Anual (Bs.)
	45,60%						
9.091	4.145	6	691	6,91	33,85	233,88	2086,50

Fuente: Elaboración propia.

4.1.7. Diseño final del producto

4.2.8.1. Prototipo en 3D

Figura 39 Prototipo en 3D del envase del producto.



Fuente: Elaboración propia utilizando Canva (2024).

4.1.8. Etiqueta

El producto contara con una etiqueta que indique el nombre del producto, sus propiedades, ingrediente, razón social, dirección, teléfono, contenido neto, redes sociales y la fecha de vencimiento.

Figura 40 Etiqueta del producto

Información nutricional:

Indicador	Aporte por porción de 100 gr	Aporte por porción de 15 gr
Calorias	429,18	64,38
Proteínas	13,97	2,10
Grasas	16,38	2,46
Carbohidratos	58,61	8,79
Fibra (mg)	7350,06	1102,51
Calcio (Mg)	9934,50	1490,18
Hierro (mg)	669,49	100,40
Potasio (mg)	962,11	144,32

Mantequilla de Maní Avena y Banano

SUPER-TRI
S.R.L.

Energía y sabor en cada bocado

Peso: 360gr

Conservar en lugar fresco y seco.

Ingredientes:
Maní
Avena
Banano

Encuétranos en:

Super-Tri
 super-tri
 supertri94

Contáctanos al 69302764

Fecha de vencimiento:

Fuente: Elaboración propia utilizando Canva (2024).

4.1.9. Vida útil del producto

La vida útil de la mantequilla de maní puede depender de la forma en que la guardes. Un frasco abierto de mantequilla de maní se mantiene fresco hasta tres meses en la despensa. Después de eso, se recomienda guardar la mantequilla de maní en el refrigerador (donde puede mantener su calidad durante otros 3 o 4 meses). Si no la refrigeras, puede producirse la separación del aceite (Junta nacional del maní, 2024).

Figura 41 Vida útil de la mantequilla de maní

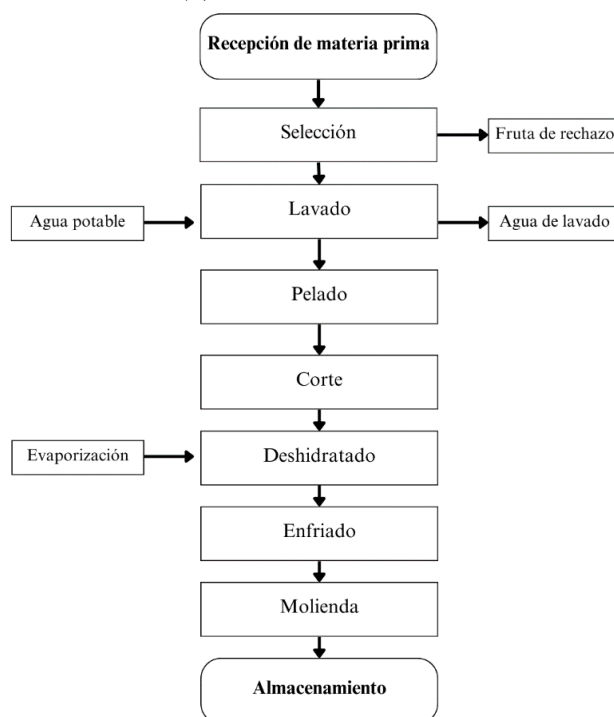
Alimento	Vida útil promedio en la despensa	
Mantequilla de maní, sin abrir	6-9 meses	No es necesaria refrigeración
Mantequilla de maní, abierta	2-3 meses	Dura entre 6 y 9 meses en el refrigerador.

Fuente: Datos obtenidos de la Junta Nacional de Maní de Estados Unidos (2023).

4.2. Proceso de producción

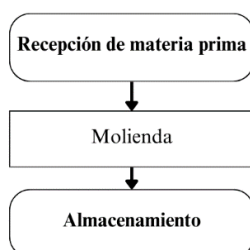
Se trata de las operaciones necesarias para transformar la materia en un producto o servicio. Para ello, se aplican una serie de procesos tecnológicos con los cuales se consigue el objetivo: satisfacer una demanda concreta de la sociedad (UNADE, 2021).

Figura 42 Proceso de elaboración de “(1) harina de banano”.



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de Salazar, et al. (2022).

Figura 43 Proceso de elaboración de “(2) harina de avena”.



Fuente: Elaboración propia utilizando Canva (2024).

4.2.1. Descripción del proceso de deshidratación del Banano

- **Selección**

Se debe de seleccionar los bananos que se encuentren en buen estado y en la maduración adecuada, que sean aptos para la producción.

- **Lavado**

Los bananos se lavan para eliminar tierra, pesticidas y otros contaminantes superficiales que puedan afectar la calidad del producto.

- **Pelado**

Se retira la cáscara de los bananos, ya sea manualmente para el proceso posterior.

- **Cortado**

Los bananos son cortados en rodajas para obtener una deshidratación uniforme.

- **Deshidratación**

Se elimina el contenido de agua que tenga el banano, las rodajas serán introducidas a un horno industrial a una temperatura de 150°C.

- **Enfriado**

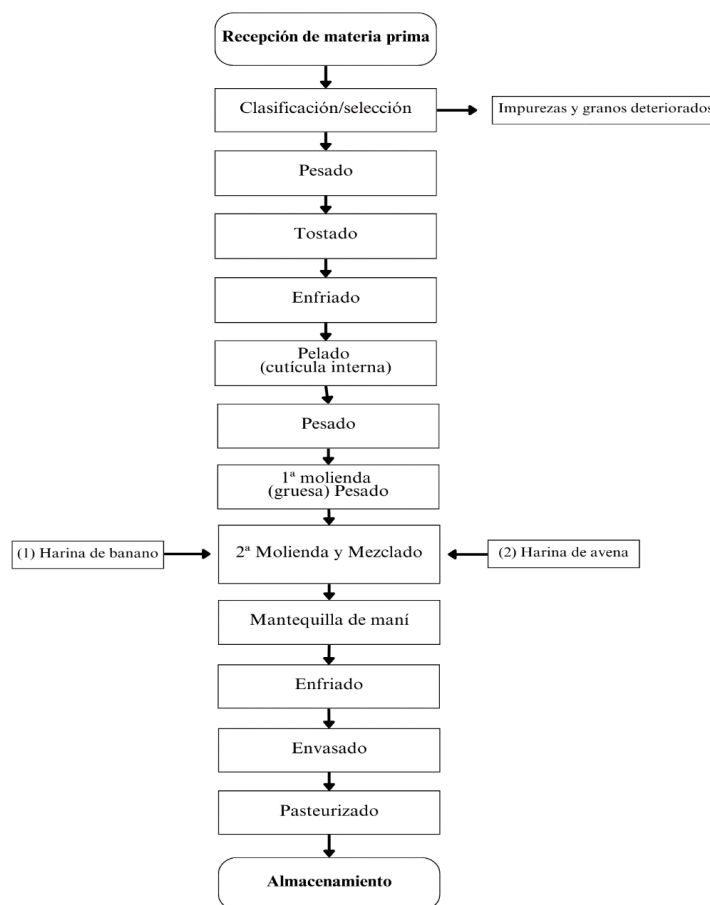
Después de la deshidratación el banano debe enfriar antes de pasar al siguiente proceso.

- **Molienda**

Los bananos deshidratados se muelen hasta obtener un polvo fino para facilitar la mezcla con otros ingredientes.

Para la elaboración final del producto “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, se mezclan la harina de avena y harina de banano en el proceso de elaboración de la mantequilla de maní, tal como se muestra en la siguiente ilustración.

Figura 44 Proceso de elaboración de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano.



Fuente: Elaboración propia en base al trabajo de Campero (2011).

4.2.2. Descripción del proceso de elaboración de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”

- **Recepción de la materia prima**

Esta etapa consiste en recibir el maní de los proveedores y se verifica que cumpla con los estándares de calidad establecidos, el maní debe estar en buenas condiciones antes de iniciar el proceso de producción.

- **Clasificación/selección**

La materia prima es sometida a un control de calidad, sobre todo estableciendo que el producto sea fresco. Se selecciona y separa los granos no aptos para la producción, eliminando además todas las materias extrañas en el maní crudo, así como los granos que no están en buenas condiciones (dañados, lesionados o con hongos).

- **Pesado**

Los maníes seleccionados son pesados en una balanza con la finalidad de determinar la cantidad que necesaria a utilizar.

- **Tostado**

El tostado se realiza en horno industrial, la operación de tostado tiene la función de reducir el contenido de humedad del maní crudo que contiene entre el 5% y el 7%, reduciéndose al 2%. Esto provoca el cambio de color de la cutícula porque la superficie se empapa de aceite y oscurece el color del grano con el tostado.

Los rangos de tiempo y temperatura óptima para el tostado tomando como parámetro el color del maní. Según Woodroof (1989), el maní se puede tostar a una temperatura de 140 a 200 °C por periodos de tiempo entre 20 y 40 minutos.

- **Enfriado**

El maní tostado se dejó enfriar por un tiempo de 20 a 40 minutos, a temperatura ambiente (20 °C, aproximadamente).

- **Pelado (cutícula interna)**

Se retira la cáscara del maní mediante un pelador industrial para obtener granos de maní limpios y listos para el siguiente paso.

- **Segundo pesado**

Una vez retirada la cáscara interna completamente, nuevamente se pesa el grano antes de introducirlo a la molidora.

- **Primera molienda**

La primera molienda, o molienda gruesa, se produce cuando el maní descascarado se tritura en el molino de granos.

- **Segunda molienda y mezclado**

Después del molino de granos el maní triturado se lleva al molino industrial donde además se agregaron todos los restantes insumos (Avena y banano).

- **Enfriado**

Se retira la mantequilla de del molino y se lleva lo tanques de almacenamiento para su enfriado y posterior envasado.

- **Envasado**

El envasado se realiza mediante una máquina de llenado, para lo cual se utiliza envases de vidrio de 360 gramos.

- **Pasteurizado**

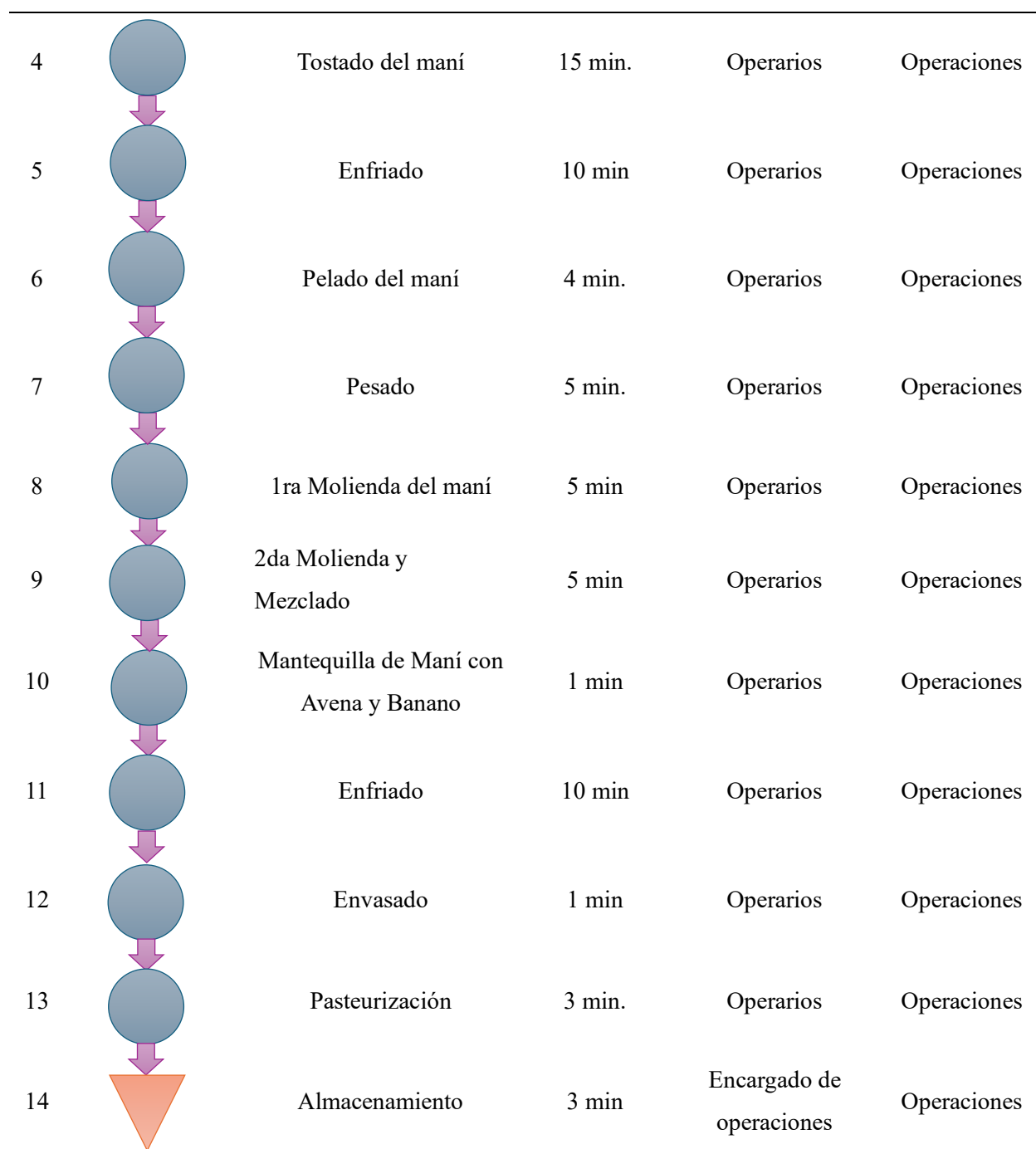
Esta operación de tratamiento térmico tiene la finalidad de esterilizar el producto. Se realiza en baño María, a 75 °C de temperatura, durante 20 a 25 minutos. Según Woodroof (1989), la temperatura recomendada para mezclas estabilizadas es de 60 a 75 °C (no especifica tiempo).

- **Almacenamiento**

Los frascos ya envasados deben ser almacenados en un lugar fresco y seco, donde no penetren los rayos del sol.

Tabla 44 Diagrama de flujo o proceso de producción de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”

Diagrama de flujo o proceso de producción de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”					
Nº	Flujograma	Descripción	Tiempo	Responsable del proceso	Área
1		Recepción de materia prima	2 min.	Encargado de operaciones	Operaciones
2		Inspección de la materia prima (maní)	2 min.	Encargado de operaciones	Operaciones
3		Pesado	5 min.	Operarios	Operaciones



Fuente: Elaboración propia.

4.3. Equipos y materiales

A continuación, se describen las diferentes maquinarias, indumentaria y otros materiales que se utilizan para llevar adelante la producción de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”.

Tabla 45 *Maquinaria y equipo*

Maquinaria y equipo (En bolivianos)				
Equipo	Características	Cantidad	Precio unitario	Total
	Modelo TDNR-5-4, capacidad de 8-20 kg/h, voltaje 220v, potencia potencia 1-5K W/380v, tamaño 930*660*1270 mm, eléctrico, grado automático.	1	10367,86	10367,86
	Modelo pp200, eléctrico, potencia de 0,75 kw, grado automático, capacidad de 200kg/h, velocidad de trilla 99%, capacidad de producción 10000 pcs/año, peso 210 kg, tamaño de 1100*500*1060mm.	1	4492,74	4492,74
	Molino de acero inoxidable, modelo GL.200, capacidad de 15-20 kg/h, motor Y90L-22,2 KW, voltaje 220 v, finura de 80-150 malla, tiene un peso de 40 kg, tamaño de la máquina 550×395×940 mm.	1	6220,71	6220,71
	Acero inoxidable, modelo HST, capacidad de 200 litros, entrada por la tapa (parte superior abierta), descarga por salida de la válvula de parte inferior.	2	3110,36	6220,72
	Modelo GT2T-2G-280, grado automático, voltaje 220 v, con 2 cabezales de llenado, tolva de 50 litros, salida de 0-16 botellas/minuto.	1	19698,93	19698,93

Secador Industrial	Modelo SS-80H, voltaje 220v, capacidad de 80 kg, temperatura de 30 a 90 °C, sistema de control digital, Tamaño de la bandeja de secador 40*38 cm, tamaño 94L*57W*163H(cm).	1	5736,88	5736,88
				
Molino para la avena y el banano	Modelo BF-20B, voltaje de 220v/380v, capacidad de producción. 60-150 kg/h, tamaño de partícula de alimentación 6, peso 200 kg, tamaño 550*600*1250.	1	2073,57	2073,57
				
Balanza	Modelo LP7611J, tipo de pantalla LCD, máximo de pesaje 150 kg, tamaño 625*555*170 mm, capacidad de producción de 50000 pcs/año.	1	483,83	483,83
				
Total				48.786

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos de la página web Made-in-china (2024).

Tabla 46 Indumentaria laboral

Indumentaria laboral (en bolivianos)				
Indumentaria	Características	Cantidad	Precio unitario	Total
Mandil	Pieza de ropa amplia y larga que sirve en un laboratorio para proteger al trabajador.	2	100	200
				
Guantes	Guantes de nitrilo desechables de goma. Caja de 50 pares	1	42	42
				
Barbijo	Barbijos quirúrgicos desechables. Caja de 50 unidades.	1	12	12
				

	Gorro	Gorros de laboratorio, Caja 50 unidades.	1	25	25
Total					279,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Corporación Madrid S.A.C. (2024); Daryza (2024); Mediseg (2024); Hpmedical (2024).

Tabla 47 Herramientas en general

Herramientas en general (En bolivianos)				
Materiales	Características	Cantidad	Precio unitario	Total
	Cuchillos El cuchillo es un instrumento que se emplea para cortar, consta de una fina hoja metálica y de un mango por el cual se sostiene.	4	5,00	20,00
	Cucharas medianas de acero inoxidable Son instrumentos que no se doblan ni deforman fácilmente, lo que las hace perfectas para tareas que requieren fuerza, como mezclar ingredientes densos o servir porciones grandes.	1 docena	20,00	20,00
	Cubos metálicos de acero inoxidable Son recipientes versátiles y resistentes, ideales para múltiples usos tanto en entornos domésticos como industriales.	5	90,00	450,00
	Cuchara gramera digital Permiten medir ingredientes con exactitud, ofrecen versatilidad en la medición de sólidos y líquidos, y vienen con una pantalla LCD clara y fácil de leer.	3	40,00	120,00
	Espátulas medianas de acero inoxidable Fabricadas con acero inoxidable de alta calidad, lo que les confiere una excelente resistencia a la corrosión y durabilidad, garantizando un uso prolongado sin desgaste significativo	2	4,00	80,00

Charolas pequeñas aluminio 	Proporciona resistencia a la corrosión, lo que prolonga su durabilidad y hace que sean ideales para el uso frecuente, son fáciles de manejar y transportar debido a su peso ligero.	3	25,00	75,00
Jarras 	Jarra medidora de polipropileno.	3	15,00	45,00
Termómetro 	Conformada por un tubo largo de vidrio con un bulbo en uno de sus extremos.	2	20,00	40,00
Total				850,00

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Tramontina Store (2024); Araven (2024); Pamo (2024); Sodimac (2024); Todo para industria (2024); Amazon (2024); Tendence (2024).

Tabla 48 Materiales de limpieza

Material de limpieza (En bolivianos)				
Material	Características	Cantidad	Precio unitario	Total
 Guates	Guantes para limpieza	2	5,00	10,00
 Balde	Balde de plástico para la limpieza	2	15,00	30,00
 Escoba	Consta de un palo de madera, y en la parte inferior un cepillo de plástico.	2	20,00	40,00
 Trapos	Trapos para limpiar los pisos	2	3,00	6,00
 Haragán	Conformado por un palo de madera y en la parte inferior de goma.	2	20,00	40,00
Total				126,00

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos de mercado libre (2024); Novaplas (2024); Minoil S.A. (2024); MEDISEG (2024); SERPROLIMCA (2024).

4.4.Materia prima

Las materias primas principales para llevar adelante la producción de la “Mantequilla son el maní Avena y Banano” cuenta con diferentes precios y en diferentes cantidades cada uno en el mercado tarijeño, siendo el maní el más caro. La cantidad que se utilizará para cubrir la demanda de los próximos años se describen a continuación.

Tabla 49 *Proyección de la cantidad de Materia prima requerida.*

Cantidad en Kg				
	Concepto	Anual	Mensual	Día
2025	Maní	10.909,40	909,12	34,97
	Avena	10.909,40	909,12	34,97
	Banano	17.455,04	1.454,59	55,95
	Total	39.273,84	3.272,82	125,88
2026	Maní	11.060,80	921,73	35,45
	Avena	11.060,80	921,73	35,45
	Banano	17.697,28	1.474,77	56,72
	Total	39.818,88	3.318,24	127,62
2027	Maní	11.209,30	934,11	35,93
	Avena	11.209,30	934,11	35,93
	Banano	17.934,88	1.494,57	57,48
	Total	40.353,48	3.362,79	129,34
2028	Maní	11.354,90	946,24	36,39
	Avena	11.354,90	946,24	36,39
	Banano	18.167,84	1.513,99	58,23
	Total	40.877,64	3.406,47	131,02
2029	Maní	11.497,30	958,11	36,85
	Avena	11.497,30	958,11	36,85
	Banano	18.395,68	1.532,97	58,96
	Total	41.390,28	3.449,19	132,66

Fuente: Elaboración propia.

Los precios de cada materia prima cuentan con diferentes precios y su venta es por diferentes cantidades de medida (*Ver Anexo 22*). A continuación, se mostrará los costos de cada materia prima, la cantidad vendida en el mercado y la cantidad que se requerirá para la producción.

Tabla 50 Costo de materia prima.

Concepto	Costo materia prima			Total
	Maní	Avena	Banano	
Unidad a la venta por mayor	46	46	100	
Precio de venta/unidad	700	320	50	
Peso promedio unitario en kg	-	-	0,10	
Peso en Kg la unidad	46	46	10	
Cantidad kg requerida/día	34,97	34,97	55,95	
Unidades en Kg a comprar/día	34,97	34,97	5,59	
Cantidad unitaria a comprar/día	-	-	559	
Cantidad comprada sobrante	11,03	11,03	-	
Costo total al día en Bs.	532,09	243,24	279,73	1.055,06
Costo total al mes en Bs.	13.834,38	6.324,29	7.272,93	27.431,61
Costo total al año en Bs.	166.012,61	75.891,48	87.275,20	329.179,29

Fuente: Elaboración propia.

4.5.Capacidad de producción

La capacidad de producción de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” está en función a la capacidad de la máquina del molino ambos tienen una capacidad de 20 kg/h.

A continuación, se muestran los cálculos correspondientes para determinar la capacidad productiva de la empresa,

Tabla 51 Capacidad productiva de la empresa

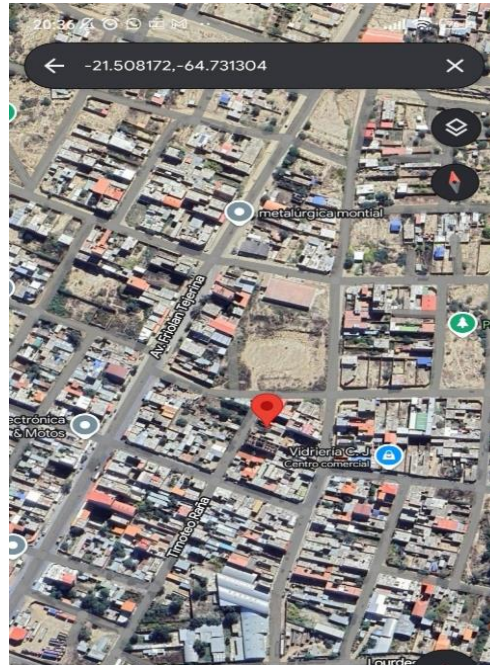
Factores	Cálculo de la capacidad	Capacidad
	(Fascos de 360 gr)	(Fascos de 360 gr)
Fascos a producir/hora	20 kg/h *1000gr = 20.000 gr / 360 = 55,55 Fascos	55 fascos
Fascos a producir/día	55 fascos * 8 horas = 440 fascos	440 fascos
Fascos a producir/mes	440 fascos/día*26 días = 11440 fascos	11.440 fascos
Fascos a producir/año	11440 fascos/mes*12meses = 137280 fascos	137.280 fascos

Fuente: Elaboración propia.

4.6.Localización de la empresa

La empresa estará localizada en el Barrio 3 de mayo, calle Timoteo Raña esquina y Froilán Tejerina, esquina Regimiento Aroma.

Figura 45 *Ubicación de fábrica de la empresa*



Fuente: Obtenido de Google Maps.

4.6.1. Método Vogel

El método Vogel es utilizado para ubicar una tienda física como punto de venta de la empresa para que los clientes tengan un fácil acceso a los productos que ofrece la empresa SUPERTRI.

Dónde cada criterio tendrá un peso del 1 al 5

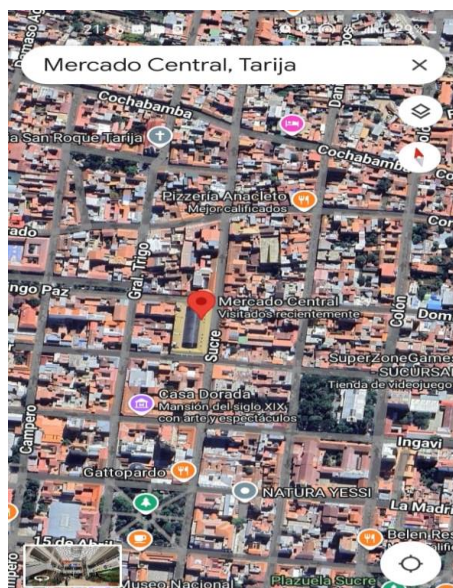
- 1 = Negativo
- 2 = Mal
- 3 = Regular
- 4 = Bueno
- 5 = Excelente

De acuerdo al método Vogel la ubicación para un punto de venta de la empresa “SUPER-TRI”, el lugar más apropiado es la zona del mercado central.

Tabla 52 *Método Vogel para la ubicación del punto de venta de la empresa*

Criterios	Peso	Mercado campesino		Mercado central		Mercado Bolívar	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Accesibilidad de transporte	20%	4	0.80	5	1	5	1
Visibilidad del negocio	30%	3	0.90	5	1.50	4	1.20
Costo de alquiler	30%	4	1.20	3	0.90	4	1.20
Eventos locales	20%	2	0.40	4	0.80	2	0.40
Total	100%		3.30		4.20		3.80

Fuente: Elaboración propia

Figura 46 *Ubicación de un punto de venta de la empresa SUPER-TRI.*

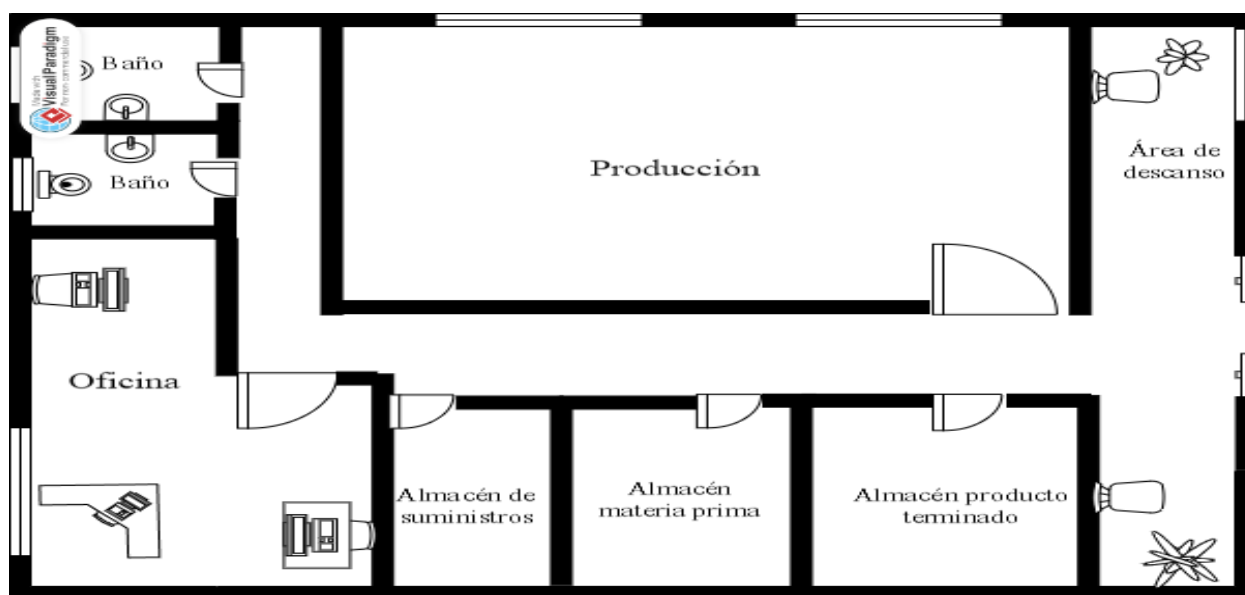
Fuente: Obtenido de Google Maps.

4.7. Diseño y distribución de la empresa

La distribución de la empresa contara con una oficina amplia para el gerente y los demás encargados de área, contara con un espacio para el área de producción donde llevara a cabo los procesos para la elaboración del producto, contara con almacén de suministros donde estarán los materiales y otros instrumentos, en el almacén de materias primas estarán todos los productos para la elaboración del producto final, el almacén de productos terminados es el ambiente donde se depositen los productos que salgan del área de producción, también se cuenta con dos baños y un área de descanso para los trabajadores.

Las dimensiones del terreno en donde se ubicará la empresa es de 10 metros de ancho y 30 metros de largo.

Figura 47 Distribución de la empresa “SUPER-TRI”



Fuente: Elaboración propia con ayuda del programa Visual Paradigm (2024).

CAPITULO V

PLAN ORGANIZACIONAL

Y

RECURSOS HUMANOS

5. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS

En esta etapa, se consideran todos los aspectos legales para la constitución de “SUPER-TRI” hasta la estructura organizativa detallada mediante un organigrama que define la jerarquía. Este plan organización es fundamental para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa, no solo delimita su estructura, sino también que establece un manual de funciones para trabajador.

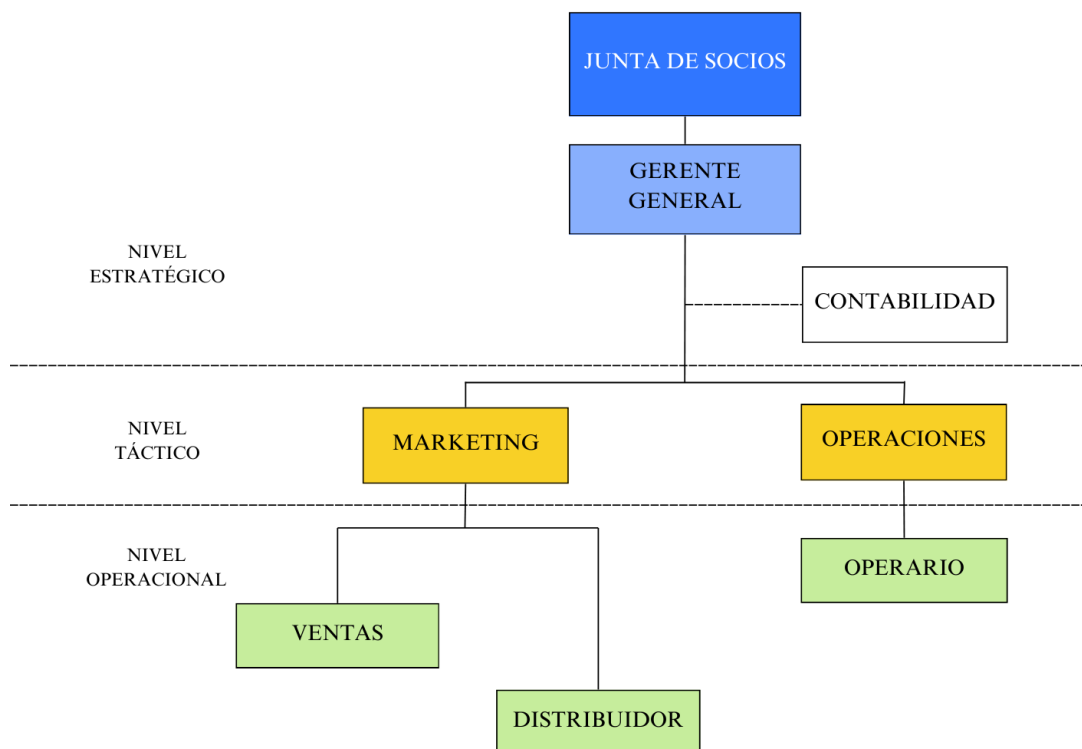
5.1.Objetivos del plan organizacional y recursos humanos

5.1.1. Estructura organizacional

Toda organización se compone de un grupo de personas que realizan actividades planificadas basadas en la división del trabajo. Esta división se organiza en torno a diversas funciones y se representa en un organigrama, que ilustra de manera esquemática las posiciones de las áreas, sus niveles jerárquicos y las líneas de autoridad.

Para el desarrollo del organigrama de “SUPER-TRI”, se eligió un diseño vertical basado en la departamentalización funcional o estructural. Este organigrama muestra claramente la jerarquía desde el nivel superior hasta el nivel inferior y facilita la comunicación interna de la empresa. Además, simplifica la formación del personal, promueve la especialización del trabajo y facilita el proceso de control. A continuación, se presenta la figura correspondiente para una mejor comprensión.

Figura 48 Estructura organizacional de la empresa “SUPER-TRI”.



Fuente: Elaboración propia utilizando Canva (2024).

De acuerdo con la revista Lazarus Management (s.f.) la planificación es esencial para lograr el éxito, debido a que determina dónde la empresa quiere llegar y cómo lo hará para ejecutar su objetivo. Para ello, se debe de tomar en cuenta principales niveles de planificación: estratégico, táctico y operacional (Lazarus Management, s.f.). Por tanto, el organigrama de “SUPER-TRI” estará constituido por tres niveles jerárquicos descritos de la siguiente manera:

Nivel estratégico: la estructura organizativa de la empresa se centra en un solo nivel estratégico, representado por el gerente general y el personal de Staff (Contabilidad). Esta configuración permite una toma de decisiones ágil y coherente, donde la visión y dirección de la organización dependen de una única figura, facilitando la implementación de estrategias y el alineamiento de objetivos a corto y largo plazo.

Esto significa que el gerente general es quien define la visión a largo plazo de la empresa, establece las metas generales y toma las decisiones más importantes.

Nivel táctico: el nivel táctico se encuentra conformado por las áreas de marketing y operaciones lo que significa que son las áreas encargadas de ejecutar las estrategias de la empresa a corto plazo. Es decir, son las que ponen en marcha los planes y acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos por la alta dirección. Mientras que la dirección general define la visión a largo plazo, estas áreas se ocupan del día a día, coordinando recursos y tomando decisiones para que la empresa funcione de manera eficiente y alcance sus metas.

Nivel operacional: está conformado por los operarios, distribuidor y ventas de la empresa, lo que significa que esta área se encarga de las tareas diarias y específicas que permiten que la empresa funcione.

5.2.Marco legal de la organización

Un marco legal es el conjunto de reglas que determinan el alcance y el tipo de participación en una entidad. En el marco legal de una organización o empresa con fines de lucro, se deben tomar en cuenta las leyes comerciales en vigor, así como aspectos fiscales y ambientales, para evitar sanciones (Indeed, 2024).

La empresa debe cumplir con los pasos necesarios que se requieren para ingresar al mercado conforme a los criterios legales que se requieren y que implica el cumplimiento de los procesos de constitución legal propios para que la empresa no solo ingrese al mercado sino sea objeto de protección por parte del Estado (Tabra, 2022).

5.2.1. Registros de constitución legal

De acuerdo con boliviainpuestos.com (2024), para establecer una empresa de alto desempeño competitivo es necesario ser reconocido por el marco institucional que regula la actividad empresarial. Los registros legales necesarios para el funcionamiento de la empresa incluyen tanto las obligaciones fiscales como los registros sanitarios que garantizan su adecuada comercialización en el mercado.

A continuación, se establecen los siguientes registros legales requeridos para el funcionamiento de la empresa.

5.2.1.1.SEPREC

El Servicio Plurianual de Registro de Comercio en Bolivia es un servicio público, que otorga personalidad jurídica y calidad de comerciantes a las sociedades comerciales y empresas unipersonales. El objetivo principal de esta entidad, es el poder extender la matrícula de comercio a personas que decidan crear una empresa e inscribir los actos de comercio sujetos a esta formalidad. (SEPREC, 2024).

El propósito de este procedimiento es obtener el registro de comercio para operar legalmente en el país, además este registro es requisito para inscribirse o afiliarse a otras entidades posteriores. Para el funcionamiento en calidad de comerciante con reconocimiento legal del Estado y desarrollo de sus actividades empresariales como una S.R.L. “SUPER-TRI” requiere la Matrícula de Comercio y el Certificado de Registro de Testimonio de Constitución (**Ver Anexo 24**).

Requisitos para la inscripción al SEPREC

Los requisitos son los siguientes

Verificación del nombre: Verificar la disponibilidad del nombre que utilizará la empresa mediante el trámite de control de homonimia. La reserva de nombres para una S.R.L., Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple es de 10 días hábiles administrativos, a partir del día siguiente desde la confirmación de la disponibilidad del nombre.

Tramite presencial:

- Formulario Virtual de Inscripción con carácter de declaración jurada, debidamente llenado por el representante con aprobación vía ciudadanía digital (Formulario de Control de Homonimia y Reserva de Nombre, Razón Social o Denominación) <https://tramites.seprec.gob.bo/#/login>.
- Testimonio de Escritura Pública de Constitución Social, en original o fotocopia legalizada legible. El testimonio debe contener los aspectos previstos en el Art. 127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario respectivo establecidas en el mismo cuerpo normativo (**Ver Anexo 25**).
- Testimonio de poder del representante legal original o fotocopia legalizada legible, para el caso en el que la escritura pública de constitución no determine el nombramiento.

- Realizar el pago correspondiente del trámite y la Publicación in extenso del Testimonio de Escritura Pública de Constitución en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio, a través de la plataforma de pagos habilitada al efecto.
- Publicación en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio. *Costo Bs. 192,00.*
- Arancel de inscripción y renovación de matrícula de comercio (Anual). *Costo de inscripción Bs. 455,00.*

5.2.1.2. Servicios de impuestos nacionales

El propósito del procedimiento es obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT) (**Ver Anexo 26**) para realizar el pago de los Servicios de Impuestos Nacionales (SIN) y emitir factura, dado que la empresa pertenecerá al régimen general.

De acuerdo con Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de Información y Comunicación (AGETIC), las Personas Naturales y Jurídicas que efectúen una actividad económica, deben realizar su registro en el Padrón Nacional de Contribuyentes Biométrico Digital (PBD - 11) del SIN para obtener su NIT (2024).

Los requisitos que debe cumplir como Persona Jurídica son los siguientes:

- Testimonio de Constitución de Sociedad/Personería Jurídica/Acta de Asamblea debidamente notariada y Documento de Identidad del Representante Legal.
- Poder Notariado que establezca las facultades del Representante Legal de la entidad.
- Factura o aviso de cobranza de luz del Domicilio Fiscal y Habitual del Representante Legal, cuya fecha de emisión no sea mayor a 60 días.
- Croquis del Domicilio Fiscal y del Domicilio Habitual del Representante Legal.
- El costo de inscripción al PBD es de Bs. 0.

5.2.1.3. Alcaldía municipal

De acuerdo con el artículo 5 de la Ley Municipal N° 013 (2012) del Gobierno Autónomo Municipal de la Ciudad de Tarija (GAMT), establece que, están obligados a obtener Licencia de Funcionamiento las personas naturales, jurídicas o entes colectivos, nacionales o extranjeros, de derecho privado o público, incluyendo empresas o entidades del estado, regionales, que desarrollen, con o sin finalidad de lucro. Actividades de comercio, industriales y/o de servicios de manera previa a la apertura, o instalación de establecimientos en los que se desarrollen tales actividades.

La Licencia de Funcionamiento representa una autorización municipal que nos permite desarrollar una actividad económica con total legalidad, para la obtención de la misma, se ha tenido que cumplir con todos los permisos previos para la obtención de la misma <http://ingresos.tarija.bo>.

Los requisitos para la licencia de funcionamiento son los siguientes:

- Testimonio de Constitución de Sociedad
- Matricula de Comercio (SEPREC)
- NIT o inscripción al Régimen Simplificado
- Poder de Representación Legal
- Acta de Constitución de la Empresa o Personería Jurídica o Documento que acredite la Asociación (fotocopia).
- Aviso de cobranza de Luz y/o Agua del domicilio de la Actividad Económica (fotocopia).
- Plano de Uso de Suelo o croquis de ubicación del domicilio del propietario y ubicación de la Actividad Económica (fotocopia).
- Si son establecimientos donde se transforman las materias primas en un producto de utilidad concreta, también llamadas industrias manufactureras deberán contar con su Registro Ambiental (RAI), Carta de Categorización Ambiental y Certificación Acústica emitido por la Dirección de Prevención y Control Ambiental.

Según el artículo 11, las Licencias de Funcionamiento Permanentes tendrán una vigencia de dos años, concluido el plazo de la vigencia, el contribuyente deberá renovar la respectiva Licencia de Funcionamiento cumpliendo con todos los requisitos conforme la actividad económica que realice.

5.2.1.4.Administración de fondos de pensiones

La Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo es la entidad pública facultada y responsable de actualizar la información de la Base de Datos de Beneficiarios de la Renta Dignidad y Gastos Funerales, a ser transferida por la entidad reguladora de pensiones, debiendo controlar y precautelar la correcta administración y seguridad de la citada Base de Datos (Gestora, 2017).

¿Para qué sirve?

Para el bienestar de sus empleados con pensiones justas y dignas “Las Administradoras de Fondos de Pensiones son las encargadas de administrar los recursos de los trabajadores cuando los mismos lleguen a una edad avanzada.

A continuación, se presentan los requisitos para la afiliación del empleador y de un dependiente.

Registro del empleador al Sistema Integral de Pensiones (SIP): Se debe de llenar el Formulario de Registro del Empleador por cualquiera de los siguientes canales que la Gestora ha puesto a disposición:

- Oficina virtual de la Gestora ingresando a la Página web: www.gestora.bo
- Plataformas de Atención al Cliente de las oficinas a nivel nacional.

Adjuntando en forma física o digital la siguiente documentación:

- Documento de Identidad del representante legal de la empresa.
- Poder del representante legal de la empresa.
- Documentos que respalden el tipo de identificación del Empleador.
- Croquis de la ubicación de la empresa.

Sobre la Afiliación para la empresa: Es de carácter permanente, sea que el Afiliado se mantenga o no trabajando en relación de dependencia laboral, ejerza una o varias actividades simultáneamente y tenga varios o ningún Empleador.

Registro del personal dependiente al Sistema Integral de Pensiones (SIP): 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 la GESTORA. Todo Empleador tiene la obligación de registrar a sus dependientes.

Para su registro se debe de llenar el Formulario de Registro por cualquiera de los siguientes canales que la Gestora ha puesto a disposición:

- Oficina virtual de la Gestora ingresando a la Página web: www.gestora.bo
- Plataformas de Atención al Cliente de las oficinas a nivel nacional.

El plazo para el registro de los trabajadores dependientes al SIP: Los trabajadores dependientes voluntariamente pueden registrarse al SIP en un plazo máximo de 10 días hábiles de iniciada la relación laboral. En caso de no hacerlo, el Empleador tiene la obligación legal de registrar al trabajador dependiente dentro de los siguientes 15 días hábiles.

Costo: No tiene costo alguno.

Tiempo: La AFP deberá notificar tanto al Empleador como al Afiliado la aceptación o rechazo del registro en un plazo que no podrá superar los 20 días hábiles administrativos luego de otorgado el Número Único Asignado (NUA).

5.2.1.5.Ministerio de trabajo

De acuerdo al Decreto Supremo N° 3433 de 2017 y a la Resolución Ministerial N°105/2018, deben realizar su inscripción todas las empresas o establecimientos laborales del sector privado, sean estas Sociedades Comerciales, Empresas Unipersonales, Sociedades Cooperativas Sociedades Civiles, Asociaciones Civiles u otras independientemente de su giro o de su naturaleza (13 de diciembre de 2017).

La empresa debe de registrarse como empleador ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) y obtener el Certificado de Inscripción en el Registro Obligatorio de Empleadores para el cumplimiento de la normativa laboral.

- La solicitud deberá efectuarse en las Jefaturas Departamentales o Regionales de Trabajo correspondiente, de acuerdo al lugar donde preste servicios el trabajador.
- Tres (3) ejemplares originales del contrato de trabajo individualizado, firmado por las partes, conteniendo los requisitos del artículo 7 del Decreto Reglamentario de la L.G.T.
- Fotocopia del carnet de identidad del empleador o del representante legal.
- Fotocopia del C.I. del trabajador.
- Fotocopia legalizada del Testimonio Poder del representante legal, (si corresponde)
- Declaración Jurada de la actualización o inscripción del Registro Obligatorio de Empleadores

- Depósito Bancario Original *costo de 80 Bs.*, por cada registro de contrato individual, el cual debe ser efectuado a la cuenta número 1 – 6036425 del Banco Unión.
- La documentación, debe ser presentada en orden y en folder de color verde y debidamente foliado, por cada contrato de trabajo.
- Las empresas o establecimientos laborales que cuenten con sucursales, agencias, proyectos y campamentos a nivel nacional, deberán presentar los requisitos señalados por cada una de las mismas, ante la Jefatura Departamental o Regional de Trabajo que corresponda de acuerdo al lugar donde preste servicios el trabajador.
- La prohibición del registro de contratos nacionales de trabajo que se encuentren fuera de la jurisdicción y competencia de las Jefaturas de Trabajo, se prohíbe el registro de contratos nacionales de trabajo para fines judiciales. (Contrato a Futuro)

5.2.1.6.Servicio notarial

El servicio notarial es la potestad del Estado de conferir fe pública, otorgando autenticidad y legalidad a los instrumentos en los que se consignen hechos, actos y negocios jurídicos u otros actos extra judiciales.

Para que la empresa opere y realice sus trámites con legalidad y transparencia frente a las demás instituciones correspondientes, es necesario que cuente con un notariado que avale su constitución.

- Para su registro oficial, se realiza la escritura pública de constitución de la S.R.L., su costo frente Arancel Notariado Plurinacional es de Bs. 350 (Dirección de Notariado Plurinacional [DIRNOPLU], 2024).

5.2.1.7.Caja nacional de salud

El propósito es afiliar al personal dependiente para que pueda acudir en caso de enfermedades y accidentes comunes que no necesariamente tienen relación con la actividad laboral ni las condiciones de trabajo, como ser: Enfermedad, Maternidad, Riesgos Profesionales y Asignaciones Familiares.

Requisitos de afiliación del empleador: se tiene los siguientes requisitos para empresas privadas y jurídicas:

- Formulario AVC-01 “AVISO DE AFILIACIÓN DEL EMPLEADOR” (*costo Bs. 5*) firmado por el Representante Legal y sello de la empresa.
- Formulario AVC-02 (*costo Bs. 5*).
- Formulario RCI-1A “COMPROBANTE DE PAGO” (*costo Bs. 3 mensual*) - firmado por el Representante Legal y número de Cédula de Identidad (C.I.).
- Solicitud dirigida a jefatura de la unidad afiliación Regional o Distrital.
- Presentar fotocopia legalizada de poder notariado del Representante Legal y C.I. del Representante Legal.
- Fotocopia NIT y (certificado electrónico) o Personería Jurídica para Edificios.
- Balance de apertura firmado por el Colegio Departamental de Contadores o Auditores. Testimonio de Constitución si la empresa se encuentra en Sociedad.
- Planilla de Haberes un original y cinco copias firmadas por los trabajadores en la casilla respectiva.
- Nómina del personal con fecha de nacimiento.
- Croquis de ubicación de la empresa.
- Recibo de Examen pre-ocupacional (*10 Bs. Por cada trabajador*).

Requisitos de afiliación del trabajador beneficiarios: Se tiene los siguientes requisitos de afiliación del (la) trabajador(a):

- Formulario AVC-04 “AVISO DE AFILIACIÓN” llenado, sellado y firmado por el empleador y el trabajador (*costo Bs. 3*). Formulario AVC-05 “CARNET DE ASEGURADO” (sin llenar) (*costo Bs. 3*).
- Certificado de Nacimiento del trabajador (actual computarizado) emitido por SERECI. C.I. (adjuntar fotocopia si son varias afiliaciones, afiliaciones masivas).
- Papeleta de Pago vigente, (Contrato de trabajo y/o Planilla de Salarios sellado por Cotizaciones).
- Examen Pre ocupacional o la boleta de depósito.

A continuación, se establecerán los registros sanitarios necesarios que requiere la empresa para poder operar y comercializar sus productos en el mercado.

5.2.1.8.SENASAG

Según la Resolución Administrativa 143 del 2017, la persona natural o jurídica que deseen obtener o renovar su certificado de “Registro Sanitario”, deberá aproximarse a la oficina respectiva de la Jefatura Distrital del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG) presentando un expediente que contenga los siguientes documentos (MINISTERIO DE DESARROLLO RURAL Y TIERRAS [MDRT], 2017).

- Carta de solicitud (se recomienda utilizar el formato establecido).
- Fotocopia del NIT.
- Formulario de Solicitud y Formulario de relación de ingredientes y aditivos a utilizar debidamente llenado.
- Carta o Certificado de Aprobación de Etiquetas según el formato vigente, si aplicase, por única vez la Carta de Revisión de etiquetas junto con el Formulario de Uso de Stock sobre las etiquetas observadas de los productos.
- Flujograma de proceso por grupo de productos.
- Croquis de distribución de ambientes de la planta, de acuerdo al formato establecido.
- Croquis de ubicación de la planta, de acuerdo al formato establecido.
- Copia del Certificado de R.S. SENASAG vigente del proveedor del producto de origen nacional o de importación además de una carta o cualquier otro documento que acredite el aprovisionamiento de la materia prima o productos. (Solo para el caso de que la empresa procesadora fraccione algunos productos).
- En casos excepcionales y dependiendo de la naturaleza y origen del producto (Productos locales de origen agrícola sin procesar) se aceptarán los resultados de los análisis fisicoquímicos y/o microbiológicos de las muestras correspondientes a estos productos a ser fraccionados, que serán tomadas por técnicos del SENASAG; al momento de la inspección, las cuales deberán ser previamente autorizadas por el Responsable del Área.

Los documentos deberán ser presentados en fólder Amarillo rotulado con el nombre de la empresa postulante, persona de contacto y el teléfono, en doble ejemplar.

El costo de trámite es de Bs. 797 y el costo para el certificado del mismo es de Bs. 300.

Tabla 53 *Presupuesto de gastos de organización*

Gastos de organización	Cantidad	Costo
Costo de inscripción	1	455
Publicación en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio	1	192
Servicio Plurianual de Registro de Comercio		647
Número de Identificación Tributaria (NIT)	1	0
Servicios de impuestos nacionales		
Licencia de funcionamiento	2	0
Alcaldía municipal		
Registro del empleador al Sistema Integral de Pensiones.	1	0
Registro del personal dependiente al Sistema Integral de Pensiones	1	0
Administración de fondos de pensiones		0
Certificado de inscripción	1	80
Ministerio de Trabajo y Previsión Social		80
Registro oficial constitución de la S.R.L.	1	350
Servicio notarial		350
Formulario AVC-01 “aviso de afiliación del empleador”.	1	5
Formulario AVC-02.	1	5
Formulario RCI-1 ^a “comprobante de pago” costo Bs. 3 mensual.	12	3
Recibo de Examen pre- ocupacional (Bs. 100 x trabajador).	5	100
Caja nacional de salud		546
Trámite	1	797
Certificado sanitario	1	300
SENASAG		
Trámites varios	1	500
TOTAL		3.220

Fuente: Elaboración propia.

5.3.Composición del personal

“SUPER-TRI” está conformado por dos tipos de personal: fijo y eventual. El personal fijo está conformado por el Gerente general, Marketing, Operaciones, Operario, Ventas. El personal eventual está conformado por Contabilidad, Distribuidor. Para su mayor comprensión exponemos la siguiente tabla.

Tabla 54 *Categorización del personal fijo y eventual.*

Personal	Descripción del puesto	Número del personal
Fijo	Gerente general	1
	Marketing	1
	Operaciones	1
	Operario	1
	Ventas	1
Eventual	Contabilidad (Staff)	1
	Distribuidor	1

Fuente: Elaboración propia

5.4.Manual de funciones

De acuerdo con Chiavenato (2008); Pedroza (2020), asegura que los manuales de funciones son la aclaración del contenido de cada cargo, su metodología laboral y su relación con los diferentes cargos existentes en la organización, recalca a su vez, que tienen la finalidad de lograr los requisitos empresariales, tecnológicos y personales de los colaboradores.

El manual de funciones propuesto cuenta con la siguiente codificación:

- MF 01: manual de funciones del gerente general
- MF 02: manual de funciones de contabilidad
- MF 03: manual de funciones de marketing
- MF 04: manual de funciones de operaciones
- MF 04: manual de funciones de ventas
- MF 05: manual de funciones del operario de producción
- MF 06: manual de funciones del distribuidor

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “SUPER-TRI”	MF 01
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del cargo:	Gerente general	
Responsabilidad:	Supervisión general y toma de decisiones estratégicas que guíen el desarrollo, producción, distribución y comercialización de productos a base de Mantequilla de Maní con Avena y Banano, garantizando su posicionamiento en el mercado. Control total sobre los recursos humanos, financieros y materiales, con un enfoque en la eficiencia y el crecimiento sostenido.	
Nivel estructural:	Nivel estratégico	
Superior inmediato:	Ninguno	
Subordinados directos:	Personal Staff (Contabilidad), Operaciones, Marketing	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Formación académica:	Licenciatura: Administración de Empresas	
Experiencia:	De 3-4 años en puestos similares	
Capacidad/Habilidad:	Debe poseer liderazgo, ser analítico y tener la capacidad de escuchar. Además, debe demostrar un alto nivel de responsabilidad y estar orientado a resultados. Es fundamental que sea resolutivo, proactivo y con iniciativa para enfrentar desafíos.	
Conocimientos:	Debe tener un enfoque claro en el cliente, un profundo conocimiento del negocio y habilidades efectivas de gestión del tiempo. Además, es esencial que cuente con conocimientos tecnológicos, una ética profesional, capacidades en la gestión de recursos humanos, y experiencia en estrategia y planificación.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las áreas de las que compone la empresa, dirigiendo el crecimiento y desarrollo integral, de la empresa, asegurando que los procesos productivos y comerciales relacionados con la fabricación y distribución de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” sean eficientes, de alta calidad y rentables. Además, debe garantizar que el producto final cumpla con las expectativas del consumidor en términos de salud y conveniencia.		

FUNCIONES DEL PUESTO

- Definir y comunicar la misión, la visión y los valores de la empresa.
- Establecer y supervisar el cumplimiento de los planes, los presupuestos y los indicadores de gestión.
- Desarrollo de estrategias empresariales a largo plazo que impulsen el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. Evaluación de riesgos y oportunidades para la empresa.
- Fomentar la innovación continua, manteniendo una vigilancia constante sobre las tendencias del mercado de alimentos y adaptando la producción a los cambios en las preferencias del consumidor.
- Asegurar la producción eficiente y de calidad de la Mantequilla de Maní con Avena y Banano, gestionando la producción y sus recursos de manera óptima. Implementar mejoras continuas en los procesos productivos, asegurando la eficiencia en costos y tiempos.
- Trabajar estrechamente con el Encargado de Operaciones para supervisar las operaciones de producción, logística, almacenamiento y distribución del producto.
- Coordinar con el Encargado de Marketing para desarrollar estrategias de marca y posicionamiento del producto, así como el diseño de campañas que promuevan las cualidades saludables del producto.
- Trabajar en conjunto con el personal de Contabilidad para supervisar la planificación y ejecución financiera de la empresa.
- Establecer presupuestos, analizar los costos de producción y mantener la rentabilidad.
- Monitorear los indicadores financieros clave, como el margen de utilidad, ROI (retorno sobre la inversión) y rotación de inventario.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad del producto en todas las etapas de producción, garantizando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las normativas de inocuidad alimentaria.
- Fomentar la innovación en los productos, apoyando el desarrollo de nuevas líneas de mantequilla de maní con diferentes sabores o presentaciones para satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Liderar al equipo, asegurando un ambiente de trabajo positivo que motive a los empleados a cumplir con sus funciones de manera eficiente.
- Desarrollar e implementar políticas de recursos humanos en colaboración con el equipo de contaduría, asegurando un ambiente organizacional que promueva el desarrollo del talento, el compromiso y la productividad.
- Supervisar el cumplimiento de las normativas legales y de la industria, incluyendo licencias sanitarias, certificaciones de calidad y regulaciones laborales.
- Implementar estrategias de gestión de riesgos, identificando y mitigando amenazas para la operación continua y sostenible de la empresa.

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “SUPER-TRI”	MF 02
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del cargo:	Contabilidad (Staff)	
Responsabilidad:	Gestionar los aspectos financieros y contables de la empresa, así como administrar y hacer uso efectivo de los salarios, de elaborar y analizar la información económica que sirve de apoyo a la toma de decisiones	
Nivel estructural:	Nivel táctico	
Superior inmediato:	Gerente general	
Subordinados directos:	Ninguno	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Formación académica:	Licenciatura en contaduría o Técnico superior en contabilidad	
Experiencia:	De 2 a 3 años de experiencia en contabilidad y finanzas, preferentemente en empresas del sector alimentario o manufacturero.	
Capacidad/Habilidad:	Dominio avanzado de software contable, con capacidad para trabajar bajo presión y cumplir plazos. Excelentes habilidades de organización, análisis financiero y elaboración de informes. Competencia en colaborar con áreas clave para alinear las finanzas con los objetivos de la empresa, interpretando información financiera de forma crítica para la toma de decisiones.	
Conocimientos:	Legislación tributaria y laboral, con dominio de normativas locales y nacionales para asegurar el cumplimiento de impuestos mensuales y anuales. Experiencia en la optimización de impuestos corporativos, aprovechando beneficios fiscales legales y evitando sanciones. Comprensión de los costos de producción alimentaria, incluyendo materias primas, mano de obra y normativas de seguridad y salud alimentaria.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Garantizar la gestión eficiente de la contabilidad y las finanzas de la empresa, proporcionando información financiera precisa y oportuna, y asegurando el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales, para optimizar la toma de decisiones estratégicas y operativas.		

FUNCIONES DEL PUESTO

- Mantenimiento de registros contables precisos y actualizados.
- Registro y seguimiento de todas las transacciones financieras de la empresa.
- Preparación de informes financieros periódicos, como estados de resultados, balances y flujos de efectivo.
- Análisis de los informes para proporcionar información clave al gerente.
- Asesoramiento sobre estrategias fiscales eficientes y cumplimiento de obligaciones fiscales.
- Analizar los datos financieros para identificar tendencias y desviaciones, y formular recomendaciones al gerente sobre las actividades de presupuestación y previsión.
- Gestión de la preparación y presentación de declaraciones de impuestos.
- Administración de salarios y beneficios, incluyendo seguros, vacaciones y otros incentivos.
- Evaluación de la equidad salarial y ajustes según sea necesario.
- Realizar cotizaciones financieras con proveedores con los que se tienen alianzas estratégicas.
- Elaborar y presentar las declaraciones de renta IVA y demás que estipule la Ley.
- Realizar el análisis financiero de la empresa y presentar informes al gerente.

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “SUPER-TRI”	MF 03
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del cargo:	Marketing	
Responsabilidad:	Debe asegurarse de que el producto esté bien posicionado en el mercado, identificar oportunidades de crecimiento y asegurar el cumplimiento de los objetivos de ventas y participación de mercado.	
Nivel estructural:	Nivel táctico	
Superior inmediato:	Gerente general	
Subordinados directos:	Ventas	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Formación académica:	Licenciatura en Marketing, Publicidad, Administración de Empresas, o áreas afines.	
Experiencia:	Mínimo 2-3 años en áreas relacionadas con marketing y desarrollo de productos, preferiblemente en la industria alimentaria o de consumo masivo.	
Capacidad/Habilidad:	Creatividad para desarrollar conceptos innovadores que destaquen en el mercado, junto con un pensamiento analítico que le permita interpretar datos y ajustar estrategias según los resultados. Poseer habilidades de comunicación efectiva para transmitir ideas claras y persuasivas, tanto oralmente como por escrito. Ser adaptable ante cambios en el mercado y estar orientado a resultados, logrando incrementar ventas y visibilidad de la marca.	
Conocimientos:	Dominio en estrategias de marketing digital, como SEO, SEM, redes sociales y email marketing. Análisis en estudios de mercado y comprender las tendencias del sector alimentario. Manejar presupuestos y calcular el retorno de inversión (ROI), entender el ciclo de vida del producto y estar familiarizado con las regulaciones publicitarias en el sector alimentario.	

OBJETIVO DEL PUESTO
Diseñar, ejecutar y evaluar las estrategias de marketing que permitan aumentar la visibilidad de la marca, impulsen las ventas y fortalezcan la lealtad del cliente.
FUNCIONES DEL PUESTO
• Desarrollar y ejecutar el plan de marketing anual para la Mantequilla de Maní con Avena y Banano, alineando los objetivos con las metas generales de la empresa. • Realizar estudios de mercado para identificar tendencias, comportamiento del consumidor y oportunidades de mejora. • Definir el posicionamiento del producto y establecer estrategias de diferenciación frente a la competencia. • Crear y gestionar la imagen de marca, asegurando la coherencia en la comunicación y el mensaje en todos los canales. • Desarrollar y mantener una identidad visual y verbal consistente, que refleje los valores de la empresa y las características del producto. • Planificar, ejecutar y supervisar campañas de promoción en medios digitales, redes sociales, y medios tradicionales y utilizar herramientas CRM para fidelizar clientes. • Gestionar el presupuesto de marketing, optimizando el gasto publicitario y evaluando el retorno de la inversión (ROI). • Monitorear y analizar métricas clave (KPIs) de marketing como el crecimiento de ventas, participación de mercado, tráfico web, conversión de campañas y otros indicadores relevantes. • Presentar informes mensuales al Gerente General sobre el rendimiento de las campañas y sugerir ajustes estratégicos.

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “SUPER-TRI”	MF 04
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del cargo:	Operaciones	
Responsabilidad:	Responsable de la dirección estratégica y operativa de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la sostenibilidad a largo plazo.	
Nivel estructural:	Nivel táctico	
Superior inmediato:	Gerente general	
Subordinados directos:	Operarios y distribuidor	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Formación académica:	Título universitario en Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Industrial o afines.	
Experiencia:	Mínimo 2 a 3 años en cargos de operaciones o producción en la industria alimentaria	
Capacidad/Habilidad:	Capacidad para liderar y gestionar equipos teniendo una comunicación efectiva resolviendo conflictos. Adaptarse a cambios rápidos en el entorno y tomar decisiones en situaciones de incertidumbre. Proactividad para identificar nuevas oportunidades de mejora y desarrollar soluciones creativas. Enfoque en el logro de objetivos y metas establecidas.	
Conocimientos:	Procesos de producción y normativas de seguridad alimentaria. Habilidades analíticas y de resolución de problemas. Normativas de calidad y seguridad alimentaria.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Supervisar y optimizar todas las actividades relacionadas con la producción y logística de la empresa, asegurando la eficiencia, calidad y cumplimiento de los estándares de seguridad alimentaria.		

FUNCIONES DEL PUESTO

- Coordinar y supervisar las operaciones diarias de producción, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y eficiencia.
- Implementar y mantener sistemas de gestión de calidad para garantizar la seguridad y calidad del producto (ISO, 2018).
- Planificar y gestionar los recursos necesarios para la producción, incluyendo materias primas, equipos y personal.
- Optimizar el uso de recursos para minimizar costos y maximizar la eficiencia.
- Desarrollar y supervisar programas de control de calidad para asegurar que los productos cumplan con las especificaciones y normativas.
- Realizar auditorías internas y coordinar con auditores externos para asegurar el cumplimiento de las normativas de seguridad alimentaria.
- Coordinar las actividades de logística y distribución para asegurar la entrega oportuna y eficiente de los productos.
- Gestionar el inventario y asegurar la disponibilidad de productos para satisfacer la demanda del mercado.
- Implementar sistemas de evaluación y mejora continua para optimizar el desempeño de las operaciones.
- Supervisar y desarrollar al personal de producción y logística, proporcionando formación y orientación para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- Fomentar un ambiente de trabajo seguro y colaborativo

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “SUPER-TRI”	MF 05
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del cargo:	Ventas	
Responsabilidad:	Ejecución de las estrategias de ventas en el punto de venta asignado.	
Nivel estructural:	Nivel operacional	
Superior inmediato:	Marketing	
Subordinados directos:	Ninguno	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Formación académica:	Bachillerato o técnico en áreas comerciales o afines. Se valorarán estudios superiores en ventas o mercadeo.	
Experiencia:	Mínimo 2 años en cargos de ventas o atención al cliente, preferiblemente en el sector de alimentos.	
Capacidad/Habilidad:	Excelente comunicación verbal y escrita. Habilidades de negociación y persuasión. Orientación al cliente y resolución de problemas. Capacidad para trabajar bajo presión y por objetivos. Proactividad y dinamismo. Conocimientos básicos de informática (office, herramientas de gestión de ventas).	
Conocimientos:	Productos y servicios de la empresa. Técnicas de venta consultiva y cierre de ventas. Tendencias del mercado y de la competencia. Normativa comercial y de atención al cliente.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
El Encargado de Ventas es responsable de maximizar las ventas en el punto de venta asignado, asegurando la satisfacción del cliente y cumpliendo con los objetivos comerciales establecidos por Marketing.		
FUNCIONES DEL PUESTO		
• Proporcionar un servicio al cliente excepcional, respondiendo a preguntas y resolviendo problemas de manera profesional y cortés.		

- Recoger retroalimentación de los clientes y comunicarla al encargado de Marketing para mejorar las estrategias de ventas.
- Colaborar con el Encargado de Marketing para implementar promociones y campañas publicitarias en el punto de venta.
- Analizar los datos de ventas para identificar tendencias y oportunidades de crecimiento.
- Implementar las estrategias de venta definidas por el departamento de Marketing.
- Adaptar las estrategias a las características del punto de venta y del público objetivo.
- Participar en la elaboración de planes de acción para alcanzar las metas de ventas.
- Mantener el punto de venta limpio, ordenado y atractivo para los clientes.
- Asegurar la disponibilidad de los productos y la correcta exhibición de los mismos.
- Realizar inventarios periódicos y solicitar reabastecimientos cuando sea necesario.
- Informar al departamento de Marketing sobre el desempeño del punto de venta.

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “SUPER-TRI”	MF 06
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del cargo:	Operario de producción	
Responsabilidad:	Ejecución de las tareas asignadas en el proceso de producción, asegurando la calidad y eficiencia en la elaboración de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”.	
Nivel estructural:	Nivel operacional	
Superior inmediato:	Operaciones	
Subordinados directos:	Ninguno	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Formación académica:	Título universitario en Ingeniería de Alimentos, Ingeniería Industrial o afines.	
Experiencia:	Mínimo 1 año en cargos de producción en la industria alimentaria.	
Capacidad/Habilidad:	Habilidad manual y destreza para operar maquinaria y herramientas. Capacidad para trabajar en equipo y seguir instrucciones. Conciencia de la seguridad industrial. Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.	
Conocimientos:	Procesos de producción Normativas de seguridad alimentaria. Normas de seguridad e higiene industrial. Uso de herramientas y equipos de medición.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Contribuir a la producción eficiente y de calidad de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”, cumpliendo con los estándares establecidos y las normas de seguridad.		

FUNCIONES DEL PUESTO

- Operar y monitorear equipos de producción siguiendo los procedimientos estándar de operación.
- Realizar ajustes en los equipos según sea necesario para mantener la eficiencia y calidad del producto.
- Inspeccionar los productos durante y después del proceso de producción para asegurar que cumplan con los estándares de calidad establecidos.
- Reportar cualquier desviación o problema de calidad al encargado de Operaciones.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de producción según las instrucciones del fabricante y las políticas de la empresa.
- Mantener un registro de las actividades de mantenimiento realizadas.
- Seguir las normas de seguridad e higiene en el trabajo para prevenir accidentes y garantizar un ambiente de trabajo seguro.
- Empaquetar los productos de acuerdo con las especificaciones establecidas.
- Aplicar las etiquetas correspondientes a cada producto.
- Fomentar un ambiente de trabajo seguro y colaborativo.
- Mantener limpia y ordenada la zona de trabajo.
- Realizar tareas de limpieza y organización de los materiales.

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “SUPER-TRI”	MF 07
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del cargo:	Distribuidor (Chofer)	
Responsabilidad:	Asegurar la entrega oportuna de los productos a los clientes, manteniendo las relaciones comerciales y cumpliendo con las normas de distribución.	
Nivel estructural:	Nivel operacional	
Superior inmediato:	Encargado Operaciones	
Subordinados directos:	Ninguno	
REQUISITOS MÍNIMOS		
Formación académica:	Bachillerato o estudios técnicos relacionados con logística o transporte.	
Experiencia:	No se requiere experiencia previa, pero se valorará experiencia en distribución o manejo de vehículos comerciales.	
Capacidad/Habilidad:	Orientación al cliente y servicio al cliente. Habilidades de manejo y conducción (si aplica). Conocimiento de rutas y geografía de la zona de distribución. Capacidad para trabajar de manera independiente y organizada.	
Conocimientos:	Conocimiento de las normas de tránsito y seguridad vial. Documentación de transporte (guías de remisión, facturas, etc.). Procedimientos de entrega y recepción de mercancías.	
OBJETIVO DEL PUESTO		
Garantizar la entrega eficiente oportuna y segura de los productos finales a las diferentes zonas comerciales, asegurando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad.		
FUNCIONES DEL PUESTO		
- Realizar la distribución de los productos a las diferentes zonas comerciales según el plan de rutas establecido. - Asegurar que los productos se entreguen en buen estado y en el tiempo acordado. - Realizar inspecciones mensuales del vehículo para asegurar su buen funcionamiento y reportar cualquier problema mecánico.		

- Recoger la materia prima de las diferentes de los proveedores y trasladar hasta la empresa.
- Mantener el vehículo limpio y en condiciones óptimas de operación.
- Mantener registros precisos de las entregas realizadas, incluyendo firmas de recepción y cualquier incidencia ocurrida durante el transporte.
- Reportar al encargado de Operaciones sobre el progreso de las entregas y cualquier problema encontrado.
- Proporcionar un servicio al cliente de alta calidad, respondiendo a preguntas y resolviendo problemas de manera profesional y cortés.
- Recoger retroalimentación de los clientes y comunicarla al encargado de Operaciones y Marketing para mejorar el servicio.

5.5. Contratación de personal

La contratación establece un acuerdo laboral con el candidato seleccionado para un puesto. Este acuerdo se formaliza mediante un documento que detalla de manera general las actividades a realizar por el postulante, las condiciones laborales, los derechos y la remuneración establecida por la empresa. Esta contratación se aplica a los puestos fijos de la empresa, tales como Gerente General, Marketing, Operaciones, Operario y Ventas.

Por otro lado, “SUPER-TRI” implementará un sistema de contratación de personal eventual basado en *outsourcing*. Esto significa que se subcontratarán algunos servicios, como Contabilidad y Distribución.

Cabe destacar que el contrato formal exige al personal eventual de cumplir con una jornada laboral de 8 horas diarias. No obstante, existirá un acuerdo escrito y verbal en el que ambas partes se comprometen a cumplir con las condiciones establecidas (**Ver Anexo 23**).

5.6. Procesos de integración de personal

5.6.1. Reclutamiento de personal:

En la fase de reclutamiento, se identifica claramente las necesidades de la empresa. Es esencial buscar personas que no solo tengan las habilidades adecuadas, sino que también compartan la pasión por la producción de alimentos saludables. Se publicarán descripciones de los puestos en plataformas de empleo y redes sociales, destacando lo que hace especial a la empresa, como su compromiso con la calidad y el uso de ingredientes naturales como la “Mantequilla de maní, Avena y Banano”.

5.6.2. Selección de personal:

Durante la selección, el enfoque se evaluará a los candidatos no solo por sus habilidades técnicas, sino también por su alineación con los valores de la empresa. Se realizarán entrevistas para conocer su motivación y deseo de aprender. Además, se implementarán pruebas que reflejen las tareas diarias que enfrentarán, asegurando que cada nuevo empleado comprenda la importancia de su rol en la producción y en la calidad de los productos.

5.6.3. Inducción del personal:

La inducción será un momento clave para dar la bienvenida a los nuevos integrantes. Se planificarán sesiones de orientación donde se presentará la empresa, su misión y visión, así como

los productos que elabora. También se ofrecerá formación sobre los procedimientos de producción y la normativa de seguridad alimentaria. Es fundamental que los nuevos empleados entiendan no solo cómo hacer su trabajo, sino también por qué es importante cada paso que dan en el proceso de producción.

Las características de inducción del personal son las siguientes:

- Orientación y adaptación profesional: en esta etapa se hará una inducción al personal.
- Bienvenida a la empresa y firma de contrato: se proporciona la información clave sobre la empresa y las funciones del nuevo empleado, posteriormente se realiza un recorrido por los distintos ambientes de la empresa hasta llegar a su puesto de trabajo, después se brinda información detallada sobre las políticas y procedimientos de la empresa “SUPER-TRI” y finalmente la presentación con el resto del personal.
- Entrenamiento del personal: se capacita al personal sobre atención al cliente y gestión de la calidad.
- Evaluación de desempeño: lo realiza el gerente general de la empresa de manera mensual, enfocándose principalmente al trabajo en estándares de calidad que la empresa requiere.

5.6.4. Evaluación de desempeño

Para la evaluación del desempeño se utiliza el método de evaluación de 360 grados, el cual recolecta información de múltiples *Fuentes*, incluyendo al propio empleado, su jefe, compañeros, subordinados y clientes. Esto proporciona una visión más completa del desempeño.

A continuación, se mostrará los lineamientos a seguir para la evaluación:

- **Diseño de la Evaluación 360 Grados:** Para comenzar, se define con precisión las competencias clave que se desea evaluar en cada puesto. Estas competencias serán la base para el desarrollo del cuestionario que se realizará como instrumento para la evaluación de desempeño, con preguntas claras y concisas, utilizando escalas de Likert para cuantificar las respuestas.

Finalizado el cuestionario, se distribuirá a los participantes seleccionados. el empleado evaluado, su jefe directo, compañeros de trabajo, subordinados (si los tiene) y, si es relevante, clientes internos. Para garantizar la confidencialidad de las respuestas, se utiliza la plataforma “*Google Forms*” como línea segura y anónima.

Posteriormente, se agenda una reunión individual con cada empleado para analizar los resultados de su evaluación. Durante esta reunión, se proporciona retroalimentación constructiva, destacando sus fortalezas y áreas de mejora. En conjunto, se elabora un plan de desarrollo personalizado, estableciendo objetivos claros y acciones concretas para alcanzarlos.

- **Seguimiento y mejora continua:** se implementa un sistema de seguimiento para monitorear el progreso de los empleados en relación con sus planes de desarrollo. Además, se implementará encuestas periódicas para evaluar la efectividad del proceso de evaluación y realizar los ajustes necesarios.

Para fomentar una cultura de *feedback* continuo, se promoverá la práctica de la retroalimentación informal entre los empleados semestralmente. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora de manera proactiva y ajustar los comportamientos en tiempo real.

Al implementar esta evaluación, se espera obtener una visión más completa del desempeño de los empleados, identificar sus fortalezas y áreas de desarrollo, mejorar la comunicación y colaboración entre los miembros de la empresa, y fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

5.6.5. Mantenimiento de personal

Para el mantenimiento del personal se consideran los dos siguientes aspectos:

Condiciones ambientales: para realizar sus labores el personal de “SUPER-TRI”, contará con buena iluminación natural y artificial en toda la instalación (oficinas, baños, espacio de descanso), y acceso a la red Wi-Fi (sin costo alguno). Además, el recinto tendrá las debidas medidas de seguridad y de higiene, pretendiendo proteger el bienestar del cliente.

Remuneración: se establece políticas de sueldos y salarios que ayudan a determinar la remuneración de cada trabajador. Dichas políticas son las siguientes:

La remuneración se establecerá acorde a la responsabilidad, labores, formación y experiencia de la persona en el área de trabajo.

Personal Fijo

- El pago del sueldo será mensual y depositado en una cuenta bancaria a nombre del trabajador, o también se podrá realizar el pago en efectivo en la oficina de la empresa, siendo el único responsable el Gerente general.
- Solicitar un adelanto del 50% de su remuneración mensual en casos de suma emergencia, otorgado previa evaluación de la situación.

Personal eventual

- El sueldo por la prestación de servicio será en proporción a la participación y demanda del mercado, el cual será pagado por mes de acuerdo a las horas trabajadas y en efectivo.

5.7.Administración de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios implica un conjunto de técnicas y procedimientos diseñados para establecer un sistema de remuneraciones equitativo entre la empresa y los trabajadores. Este sistema es fundamental para mantener relaciones equilibradas y justas entre la dirección y el personal, asegurando que las estructuras salariales sean justas y se mantenga un control adecuado sobre los diferentes sueldos que se manejan en la organización.

5.7.1. Sueldos y salarios

Según la ley General de Trabajo (L.G.T.) en su ARTICULO 46, en Bolivia la jornada laboral no excederá de 8 horas por día y de 48 horas por semana. Además, se considera el sábado jornada laboral hasta el mediodía y su remuneración es igual a una jornada de 8 horas por día.

El pago de sueldos y salarios a los empleados de la empresa se divide en dos categorías. La primera corresponde al personal fijo, cuyo salario se calcula en función de los días hábiles trabajados durante el mes. En promedio, un mes tiene 30 días; sin embargo, se excluyen los domingos, que son días no laborables. Dado que generalmente hay aproximadamente 4 domingos al mes, el cálculo final se realiza sobre un total de 26 días laborables.

Tabla 55 *Sueldo del personal fijo*

Puestos fijos	Horas de trabajo	Pago por día en Bs.	Pago mensual (26 días) en Bs.
Gerente general	8 horas	153,85	4000,00
Marketing	8 horas	146,15	3800,00
Operaciones	8 horas	146,15	3800,00
Operario	8 horas	134,62	3500,00
Ventas	8 horas	119,23	3100,00
TOTAL		700,00	18.200

Fuente: Elaboración propia.

La empresa por concepto de sueldos pagará aproximadamente un monto total Bs. 18.200 al mes.

La segunda corresponde al personal eventual, cuyo salario se calcula en función a los días de servicios que el mismo brinde a la empresa durante el mes.

Tabla 56 *Sueldo del personal fijo*

Puesto	Horas de trabajo (H)	Pago por hora en Bs. (P)	Cantidad de trabajadores (C)	Pago por día en Bs. (H*P)*C	Días de trabajo al mes	Pago mensual en Bs.
Contabilidad	Servicio	-	-	-	-	1.500
Distribuidor (L y J)	4 horas	15	1	60	10	600
Total				60	-	2.100

Fuente: Elaboración propia. *Nota:* L y J, expresan los días de la semana de trabajo. H = horas de trabajo, P = pago y C = Cantidad.

La cantidad destinada a pagar salarios del personal eventual, por la prestación de sus servicios, suma un monto total de Bs. 2.100 por mes.

Gestora pública-Administración de Fondo de Pensiones

Tabla 57 Aportes laborales y patronales considerados a pagar

Aportes Laborales		Aporte Patronal	
Aporte al Seguro Social Obligatorio a Largo Plazo	10%	Aporte Fondo de vivienda	2%
Prima Riesgo Común	1,71%	Aporte Prima de Riesgo Profesional Largo Plazo	1,71%
Comisión a la Administración de Fondos de Pensiones	0,5%	Aporte Patronal Solidario	3%
Aporte Solidario del Asegurado	0,5%	Aporte al Seguro Social Obligatorio a Corto Plazo	10%
Subtotal	12,71%	Subtotal	16,71%

Fuente: Elaboración propia en base a Ley 065 “Ley de Pensiones”.

De acuerdo con la Ley N° 065 “Ley de Pensiones”, todos los trabajadores están sujetos al descuento del 12,71% por el concepto de Aportes Laborales, siendo este calculado en base a Total Ganado del trabajador. Los aportes patronales.

Tabla 58 Proyección del crecimiento del salario mínimo nacional

Pronostico del S.M.N.			
Año	S.M.N.	X ²	X*Y
2021	2164	4.084.441	4.373.444
2022	2250	4.088.484	4.549.500
2023	2362	4.092.529	4.778.326
2024	2500	4.096.576	5.060.000
Suma = 8090	Suma = 9276,		
X media = 2022,5	Y media = 2319	16.362.030	18.761.270
2025	2599		
2026	2711		
2027	2823		
2028	2935		
2029	3047		

$$y = a + bx$$

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$$

b = 112 a = -224.201

Fuente: Elaboración propia.

5.7.2. Planilla de sueldos y salarios

A continuación, se mostrará la planilla de sueldos y salarios proyectados para el año 2025, de igual manera se proyectó la planilla de los siguientes años (*Ver Anexo 27*), de igual manera se hizo las proyecciones de los beneficios que percibirán los empleados fijos (*Ver Anexo 28*), los mismos que sirvieron para el cálculo de los costos en los que ocurrirá la empresa.

Tabla 59 Planilla de sueldos y salarios

Planilla de Sueldos y Salarios 2025										
(En bolivianos)										
Ocupación que desempeña	(1) Haber básico	(2) Bono de Antigüedad	(3) Pago dominical	(4) TOTAL GANADO Suma (1 a 3)	(5) Aporte a la Gestora	(6) Aporte laboral	(7) LÍQUIDO PAGABLE AL MES (4-5)	(8) LÍQUIDO PAGABLE AL AÑO (7)*12	(9) Aguinaldo	(10) TOTAL ANUAL (8+9)
Gerente General	4.000,00	0,00	0,00	4.000,00	508,40	668,40	3.491,60	41.899,20	4.000,00	45.899,20
Marketing	3.800,00	0,00	0,00	3.800,00	482,98	634,98	3.317,02	39.804,24	3.800,00	43.604,24
Operaciones	3.800,00	0,00	584,62	4.384,62	557,28	732,67	3.827,33	45.927,97	4.384,62	50.312,58
Operario	3.500,00	0,00	538,46	4.038,46	513,29	674,83	3.525,17	42.302,08	4.038,46	46.340,54
Ventas	3.100,00	0,00	0,00	3.100,00	394,01	518,01	2.705,99	32.471,88	3.100,00	35.571,88
Contabilidad	1.500,00	0,00	0,00	1.500,00	0,00	0,00	1.500,00	18.000,00	0,00	18.000,00
Distribuidor	600,00	0,00	0,00	600,00	0,00	0,00	600,00	7.200,00	0,00	7.200,00
Total	20.300,00	0,00	1.123,08	21.423,08	2.455,96	3.228,89	18.967,11	227.605,37	19.323,08	246928,44

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO VI

PLAN FINANCIERO

6. PLAN FINANCIERO

De acuerdo con MBA Online, un Plan Financiero es un documento que permite diagnosticar la situación financiera de tu empresa, así como planificar la gestión de los recursos para lograr que sea viable. Es la base para poder desarrollar cualquier estrategia de negocio y una herramienta clave para la administración y dirección de empresas. Cualquier acción orientada a satisfacer las necesidades de un mercado deben contar con un plan de financiación que costee los recursos de marketing, herramientas de trabajo o inversión publicitaria (2022).

Por lo tanto, el presente plan financiero toma en cuenta todos los costos de los planes de la empresa para operar en el mercado, como los costos de marketing, operaciones, organizativo y recursos humanos.

6.1.Requerimiento de Recursos

Para iniciar cualquier tipo de negocio o proyecto, además de la maquinaria y equipos necesarios para la producción, es fundamental adquirir otros bienes que permitan el inicio de operaciones de la empresa. La inversión comprende la compra de activos fijos, activos intangibles y activos circulantes (El Contador Profesional, 2021).

6.1.1. Activos fijos

El activo fijo de la empresa son bienes tangibles que se utilizan de manera prolongada en las operaciones diarias. Según El Contador Profesional (2021), los activos fijos son esenciales porque "proporcionan los medios necesarios para la producción de bienes y servicios.

A fin de observar los costos unitarios y totales de cada activo fijo de la empresa, se presenta las siguientes tablas.

Tabla 60 *Maquinaria y equipo*

Maquinaria y equipo				
Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Total (Bs.)
Tostadora de maní	Pieza	1	3.806,00	3.806,00
Peladora de maní	Pieza	1	4.498,00	4.498,00
Molino	Pieza	1	6.228,00	6.228,00
Tanque de almacenamiento	Pieza	2	3.114,00	6.228,00
Máquina de llenado	Pieza	1	19.722,00	19.722,00
Secador industrial	Pieza	1	5.744,00	5.744,00
Molino (Avena y Banano)	Pieza	1	2.076,00	2.076,00
Balanza	Pieza	1	484,00	484,00
Total maquinaria y equipo				48.786,00

Fuente: Elaboración propia.

Para que se pueda realizar un trabajo cómodo en la empresa en el área administrativa, se requieren los siguientes muebles y enseres mostrados en la siguiente tabla.

Para facilitar un trabajo cómodo al personal de la empresa, es fundamental contar con los muebles y enseres, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 61 *Muebles y enseres*

Muebles y enseres				
Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Total (Bs.)
Escritorio	Pieza	3	700,00	2.100,00
Mesa	Pieza	2	1.000,00	2.000,00
Silla de escritorio	Pieza	5	100,00	500,00
Estante metálico	Pieza	1	400,00	400,00
Mostrador	Pieza	1	600,00	600,00
Total				5.600,00

Fuente: Elaboración propia.

Para que la producción se pueda realizar de manera más adecuada sin contar con la maquinaria y equipo, se tiene las herramientas generales para el trabajo en la siguiente tabla.

Tabla 62 Herramientas generales

Herramientas generales				
Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Total (Bs.)
Cuchillo	Pieza	4	5,00	20,00
Cucharas medianas de acero inoxidable	Docena	1	20,00	20,00
Cubos metálicos de acero inoxidable	Pieza	5	90,00	450,00
Cuchara gramera digital	Pieza	3	40,00	120,00
Espátulas medianas de acero inoxidable	Pieza	2	40,00	80,00
Charolas pequeñas aluminio	Pieza	3	25,00	75,00
Jarra	Pieza	3	15,00	45,00
Termómetro	Pieza	2	20,00	40,00
Total				850,00

Fuente: Elaboración propia.

Los equipos de computación que son una parte importante para todo trabajo y que requerirá la empresa son los mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 63 Equipo de computación

Equipo de computación				
Concepto	Unidad	Cantidad	Precio unitario (Bs.)	Total (Bs.)
Computadora	Pieza	3	3.500,00	10.500,00
Codificadora de fecha	Pieza	1	2.500,00	2.500,00
Impresora	Pieza	1	1.500,00	1.500,00
Total				14.500,00

Fuente: Elaboración propia.

La empresa requiere un medio de transporte para poder comercializar sus productos en los supermercados y tiendas de barrio de la ciudad de Tarija, dicho medio de transporte es un vehículo que cuenta con una cámara de refrigeración debido a la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” no debe llegar a calentarse, su costo se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 64 Vehículo

Vehículo				
Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario (Bs.)	Total (Bs.)
Camioneta	Vehículo	1	45.000,00	45.000,00
Total				45.000,00

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Activos intangibles

Un activo intangible es aquel que carece de forma física; no es un bien material, por lo tanto, no puede ser visto ni tocado. Para iniciar sus operaciones en el mercado, la empresa debe asumir ciertos costos de organización. A continuación, se presenta la siguiente tabla que detalla estos costos.

Tabla 65 Activos intangibles

Activos intangibles			
Concepto	Cantidad	Monto (Bs.)	Total (Bs.)
SEPREC	1	647,00	647,00
SIN	1	0,00	0,00
Alcaldía municipal	1	0,00	0,00
Gestora	1	0,00	0,00
Ministerio de Trabajo y Previsión Social	1	80,00	80,00
Servicio notarial	1	350,00	350,00
Caja nacional de salud	1	546,00	546,00
SENASAG	1	1.097,00	1.097,00
Tramites varios	1	500,00	500,00
Total			3.220,00

Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. Capital de trabajo

Según Economipedia (2020), el capital de trabajo se refiere a aquellos recursos económicos con los que cuenta una empresa dentro de su patrimonio para afrontar compromisos de pago en el corto plazo y relacionados con su actividad económica. Los recursos a los que irá destinado el capital de trabajo son los siguiente:

Tabla 66 *Insumos y materia prima*

Insumos y materia prima			
Detalle	Cantidad	Costo mensual (Bs.)	Costo anual (Bs.)
Maní	909,12 kg	13.834,38	166.012,61
Avena	909,12 kg	6.324,29	75.891,48
Banano	1.454,59 kg	7.272,93	87.275,20
Frascos	9.091,00 unidades	15.454,70	185.456,40
Etiquetas	9.091,00 unidades	4.090,95	49.091,40
Cajas de cartón	6,91 unidades	233,88	2.806,50
Total		4.7211,13	566.533,59

Fuente: Elaboración propia.

Los servicios básicos en los que incurrirá la empresa son la energía eléctrica proveniente de la empresa de SETAR, agua de la empresa de COSAALT, internet por fibra óptica de la empresa de ENTEL y su plan FOH-300 de 35 Mbps, el alquiler ubicado en el mercado central y por último la gasolina para el vehículo de la empresa.

Los costos de los servicios básicos son una estimación de los costos de los servicios que normalmente se consume (*Ver Anexo 29*).

Tabla 67 *Servicios básicos*

Servicios básicos			
Detalle	Cantidad	Costo mensual (Bs.)	Costo anual (Bs.)
Energía eléctrica	1	350,00	4.200,00
Agua	1	100,00	1.200,00
Alquiler	1	300,00	3.600,00
Internet	1	187,00	2.244,00
Gasolina	1	400,00	4.800,00
Total		937,00	16.044,00

Fuente: Elaboración propia.

Los sueldos y salarios percibidos de los trabajadores están en función al total ganado al año, incluyendo sus beneficios sociales, aguinaldo, el pago a la Gestora, bono de antigüedad de cada empleado de la empresa según corresponda. Los sueldos y salarios percibidos al año se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 68 *Sueldos y salarios*

Sueldos y salarios			
Detalle	Cantidad	Costo mensual (Bs.)	Costo anual (Bs.)
Gerente general	1	3.491,60	45.899,20
Marketing	1	3.317,02	43.604,24
Operaciones	1	3.827,33	50.312,58
Operario	1	3.525,17	46.340,54
Ventas	1	2.705,99	35.571,88
Contabilidad	1	1.500,00	18.000,00
Distribuidor	1	600,00	7.200,00
Total		18.967,11	246.928,44

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos destinados a la promoción del plan de marketing para asegurar una mayor visibilidad en el mercado se detallan en la tabla a continuación.

Tabla 69 *Gastos de promoción*

Gastos de promoción			
Detalle	Cantidad	Costo mensual (Bs.)	Costo anual (Bs.)
Banners publicitarios	2	-	500,00
Folletos	200	60,00	720,00
Anuncios en redes sociales	1	1000,00	12.000,00
Colaboración con <i>influencers</i>	2	-	1.000,00
Total		1.060,00	14.220,00

Fuente: Elaboración propia.

Los recursos destinados a la adquisición de materiales de escritorio se detallan en la tabla siguiente.

Tabla 70 *Material de escritorio*

Material de escritorio			
Detalle	Cantidad	Costo mensual (Bs.)	Costo anual (Bs.)
Bolígrafo (12 unidades)	1	15,00	15,00
Tinta para impresora	3	90,00	270,00
Papel bond (500 hojas)	12	30,00	1.800,00
Engrampadora	1	20,00	20,00
Total		155,00	2.015,00

Fuente: Elaboración propia.

La indumentaria laboral desempeña un papel fundamental en el proceso de producción, porque está presente de manera constante en la elaboración de los productos. Su elección contribuye a la seguridad e higiene a que se asegure la calidad de los productos finales. A continuación, se presenta una tabla que detalla los elementos de indumentaria laboral necesarios.

Tabla 71 *Indumentaria laboral*

Indumentaria laboral			
Detalle	Cantidad	Costo mensual (Bs.)	Costo anual (Bs.)
Mandil	2,00	100,00	200,00
Guantes (Caja de 50 pares)	12,00	42,00	504,00
Barbijos (Caja de 50 unidades)	12,00	12,00	144,00
Gorro (Caja de 50 unidades)	12,00	25,00	300,00
Total		179,00	1.148,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 72 *Material de limpieza*

Material de limpieza			
Detalle	Cantidad	Costo mensual (Bs.)	Costo anual (Bs.)
Guantes	3,00	5,00	15,00
Balde	3,00	15,00	45,00
Escoba	3,00	20,00	60,00
Trapos	3,00	3,00	9,00
Haragán	3,00	20,00	60,00
Detergente (Vajilla)	10,00	12,00	120,00
Detergente (Piso)	10,00	20,00	200,00
Total		95,00	509,00

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Estructura de la inversión

La inversión es fundamental para dar inicio a la empresa, por lo cual es importante detallar todos los recursos tangibles e intangibles en los que se invertirá. Para esta inversión no se toma en cuenta la inversión corriente debido a que no se cuenta con ningún activo, tomando en cuenta esto, la estructura de inversión está compuesta por la inversión fija, la inversión diferida y por el capital de trabajo.

Tabla 73 *Inversión fija*

Inversión fija	
Concepto	Total (Bs.)
Maquinaria y equipo	55.675,61
Equipo de computación	14.500,00
Herramientas generales	850,00
Muebles y enseres	5.600,00
Vehículo	45.000,00
Total	121.625,61

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 74 *Inversión diferida*

Inversión diferida	
Concepto	Total (Bs.)
SEPREC	647,00
Ministerio de Trabajo y Previsión Social	80,00
Servicio notarial	350,00
Caja nacional de salud	546,00
SENASAG	1.097,00
Tramites varios	500,00
Total	3.220,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 75 *Capital de trabajo*

Capital de trabajo		
Detalle	Costo mensual (Bs.)	Costo anual (Bs.)
Materia prima	47.211,13	566.533,59
Servicios básicos	937,00	16.044,00
Sueldos y salarios	20.300,00	246.928,44
Gastos de promoción	1.060,00	14.220,00
Material de escritorio	155,00	2.105,00
Indumentaria laboral	179,00	1.148,00
Material de limpieza	95,00	509,00
Total	69.937,13	847.488,03

Fuente: Elaboración propia.

6.2.1. Fuentes de financiamiento

Las Fuentes de financiamiento con el que contará la empresa, será con capital de socios y ajeno; es decir, el 60% de la inversión está conformado por los socios y el 40% se conforma por medio de deuda por una entidad bancaria.

La deuda bancaria estará financiada por el programa de créditos para jóvenes Fondo de Crédito Emprende Bolivia (Focreb) lanzado por el Gobierno, el cual está destinado para emprendimientos para el desarrollo de la economía de Bolivia.

Tabla 76 Fuentes de financiamiento

Inversiones	Total (Bs.)	Fuentes de financiamiento	
		Socios	Deuda
Fija	121.626,00		121.626,00
Diferida	3.220,00		3.220,00
Capital de trabajo	847.488,00	583.400,00	264.088,00
TOTAL:	972.334,00	583.400,00	388.933,00
Participación (%)	100%	60,00%	40,00%

Fuente: Elaboración propia.

El presente trabajo cuenta con financiamiento socios del 60%, este financiamiento cuenta con diferentes participaciones por cada socio, tal como se ve en la siguiente tabla, esta participación es importante, debido a que, para que la decisión final sea tomada por el mayor de mayor participación y no se quede en un 50%.

Tabla 77 Aporte de los socios

Aporte de los socios		
Socios	Monto (Bs.)	Participación (%)
Socio 1	350.040,00	60,00%
Socio 2	233.360,00	40,00%
Total	583.400,00	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Plan de amortización del préstamo bancario

El plan de amortización para la implementación del emprendimiento para 5 años es de Bs. 388.933, estará financiada por el financiamiento del Banco de Desarrollo Productivo (BDP), con una tasa de interés anual del 7,5% para los inscritos en el programa Focreb, el mismo cuenta con un periodo de gracia de 2 años (MEFP, 2024).

Para el cálculo de la amortización de la deuda se utiliza el método francés, permite distribuir la amortización de manera constante, el cual tiene la siguiente fórmula.

Fórmula 3 *Amortización método francés*

$$a = Co \frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}} \quad (3)$$

Donde:**a** = cuota periódica constante**Co** = capital prestado**i** = tipo de interés anual del préstamo**n** = número de períodos**Reemplazando datos:**

$$Cuota = 388.933 * \frac{7,5\%}{1 - (1 + 7,5\%)^{-3}}$$

$$Cuota = Bs. 149.559,37$$

La amortización del préstamo es Bs. 149.559,37. En la siguiente tabla se expresa con detalle el plan de pago del préstamo.

Tabla 78 *Amortización del préstamo en bolivianos (Bs.)*

AÑO	Saldo Deudor	Interés (I)	Amortización (A)	Total cuota (I+A)
0	388.933,00	-	-	-
1	388.933,00	29.169,98	0,00	29.169,98
2	388.933,00	29.169,98	0,00	29.169,98
3	268.543,60	29.169,98	120.389,40	149.559,37
4	139.125,00	20.140,77	129.418,60	149.559,37
5	0,00	10.434,37	139.125,00	149.559,37
Total		118.085,07	388.933,00	507.018,07

Fuente: Elaboración propia en base a Simulador de gestión financiera y tributaria (Colque, 2016)

6.4. Balance de Apertura

El balance de apertura con el que inicia el emprendimiento se muestra a continuación con la siguiente figura.

Figura 49 Balance de apertura de “SUPER-TRI S.R.L.”

BALANCE DE APERTURA			
SUPER-TRI S.R.L.			
Practicado al 12 de octubre de 2024			
(Expresando en Bs.)			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVOS CIRCULANTES		PASIVOS CIRCULANTES	0
Caja	338995	Cuentas/Documents por pag	0
Banco	508493		
	847.488		
ACTIVOS NO CIRCULANTE		PASIVO NO CIRCULANTE	388.933
	124.846	Credito Bancario	388.933
Activos Fijos		PATRIMONIO	
Maquinaria y equipo	55675,61	Capital contable	
Muebles y enseres	5600	Aporte de socios	583.400
Herramientas general	850		
Equipo de computación	14500		
Vehículo	45000		
	121.626		
Activos intangibles			
SEPREC	647		
Ministerio de Trabajo y Previsión Social	80		
Servicio notarial	350		
Caja nacional de salud	546		
SENASAG	1097		
Tramites varios	500		
	3.220		
TOTAL ACTIVOS	972.334		972.334

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Depreciación de los activos fijos

Para el siguiente cálculo de la empresa “SUPER-TRI”, se tomará en cuenta el porcentaje de depreciación y los años de vida útil de los activos fijos en Bolivia, de acuerdo al Art. 22 del DS 24051. Los porcentajes y los años de vida útil de los activos fijos de la empresa se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 79 Depreciación de los activos fijos en Bs./año

Activos tangibles	Monto	Tasa de depreciación	Vida útil	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor residual
Maquinaria en general	55.675,61	12,50%	8	6.898,95	34.494,76	21.180,85
Muebles y enseres	5.600,00	10,00%	10	560,00	2.800,00	2.800,00
Herramientas en general	850,00	25,00%	4	144,75	723,75	126,25
Equipo de computación	14.500,00	25,00%	4	3.000,00	15.000,00	0,00
Vehículo	45.000,00	20,00%	4	9.048,00	45.240,00	0,00
Total	121.625,61			19.651,70	98.258,51	24.107,10

Fuente: Elaboración propia.

6.6. Estructura de los costos

A continuación, se determinará los costos del proceso para la producción de “Mantequilla de Maní con Avena y Banano”.

6.6.1. Costos fijos

Los costos fijos, son costos independientes del volumen. Se basan en el tiempo en lugar de la cantidad producida o vendida (Santa Clara University, 2020).

Los costos fijos de la empresa se representan de dos maneras:

- **Costos fijos directos:** Los costos directos son aquellos que se pueden identificar y asignar directamente a un producto, servicio o departamento.

Tabla 80 Costo fijo directo

Detalle	Costo fijo directo	
	Mensual (Bs.)	Anual (Bs.)
Operaciones	3.800,00	45.600,00
Operario	3.500,00	42.000,00
Total	7.300,00	87.600,00

Fuente: Elaboración propia.

- **Costos fijo indirectos:** Los costos indirectos son aquellos que no se pueden vincular directamente con un producto o servicio específico y se distribuyen entre varios productos o departamentos.

Tabla 81 *Costo fijo indirecto*

Costo fijo indirecto		
Detalle	Mensual (Bs.)	Anual (Bs.)
Energía eléctrica	350,00	4.200,00
Agua	100,00	1.200,00
Alquiler	300,00	3.600,00
Internet	187,00	2.244,00
Gasolina	400,00	4.800,00
Gerente	4.000,00	48.000,00
Marketing	3.800,00	45.600,00
Ventas	3.100,00	37.200,00
Contabilidad	1.500,00	18.000,00
Distribuidor	600,00	7.200,00
Total	14.337,00	172.044,00

Fuente: Elaboración propia.

Gastos administrativos en el personal de trabajo

Son los gastos que incurrirá la empresa destinada a los empleados quienes tiene derecho a percibir estos incentivos los cuales no pueden ser reducidos por impuestos. Para los cálculos se toma en cuenta el total de los bonos que recibe el empleado y se realiza el descuento a la Gestora.

Tabla 82 *Gastos en el personal*

Gastos en el personal		
Detalle	Mensual (Bs.)	Anual (Bs.)
Bonos de los empleados	980,33	11.764,01
Aporte patronal	3.228,89	38.746,63
Aguinaldo		19.323,08
Total	4.209,22	69.833,72

Fuente: Elaboración propia.

6.6.2. Costos variables

Los costos variables cambian a medida que cambia el volumen de producción.

Tabla 83 *Costo variable directo*

Materia prima				
Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo mensual (Bs.)	Costo anual (Bs.)
Maní	909,12 kg	-	13.834,38	166.012,61
Avena	909,12 kg	-	6.324,29	75.891,48
Banano	1.454,59 kg	-	7.272,93	87.275,20
Frascos	9.091,00	1,70	15.454,70	185.456,40
Etiquetas	9.091,00	0,45	4.090,95	49.091,40
Cajas de cartón	6,91 unidades	33,85	233,88	2.806,50
Total			47.211,13	566.533,59

Fuente: Elaboración propia.

6.6.3. Costo total

Para el costo total de la producción de la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” se suma el costo fijo y costo variable total calculado anteriormente. A continuación, se muestra costo total de producción de manera mensual y anual en la siguiente tabla.

Tabla 84 *Costo total de producción*

Costo (Bs.)	Costo fijo total	Costo variable total	Costo total
Mensual	21.637,00	47.211,13	68.848,13
Anual	259.644,00	566.533,59	826.177,59

Fuente: Elaboración propia.

6.6.3.1. Costo variable unitario

El costo variable unitario se refiere exclusivamente a los costos variables asociados con la producción de una unidad adicional de producto.

Fórmula 4 *Costo variable unitario*

$$CVu = \frac{\text{Costo variable total}}{\text{Producción total}} \quad (4)$$

$$CVu = \frac{566.533,59}{109.092}$$

$$CVu = Bs. 5,19$$

6.6.3.2. Costo unitario

El costo unitario, es el costo total para producir una unidad de producto, considerando tanto los costos variables como los costos fijos asignados a cada unidad. Se calcula sumando los costos fijos y variables.

Fórmula 5 *Costo unitario*

$$Cu = \frac{\text{Costo total}}{\text{Producción total}} \quad (5)$$

$$Cu = \frac{826177,59}{109.092}$$

$$Cu = 7,57$$

A continuación, se muestra un resumen de los costos variables unitarios y. costo unitario.

Tabla 85 *Costo unitario de producción*

Costo variable total	Costo total en (Bs.)	Cantidad	Costo variable unitario	Costo unitario
566.533,59	826.177,59	109.092	5,19	7,57

Fuente: Elaboración propia.

6.6.4. Proyección de los costos

Para la proyección de los costos fijos y variables se aplicó el método de regresión lineal, donde se calculó y tomó en cuenta el índice de crecimiento del salario mínimo nacional desde el año 2025 al 2029, así como también se tomó en cuenta el crecimiento de la demanda para determinar cantidad y costos que se requerirán para la producción de un periodo de tiempo de cinco años (*Ver Anexo 30*).

En la (**Tabla 86**), se aprecia la proyección de los costos variables desde el año 2026 hasta el año 2029.

Tabla 86 *Resumen de los costos variables proyectados*

Detalle	Costo variable (Bs.)			
	2026	2027	2028	2029
Maní	168.316,52	170.576,30	172.791,96	174.958,91
Avena	76.944,70	77.977,74	78.990,61	79.981,22
Banano	88.486,40	89.674,40	90.839,20	91.978,40
Frascos	188.026,80	190.556,40	193.024,80	195.452,40
Etiquetas	50.441,40	50.441,40	51.094,80	51.737,40
Cajas de cartón	2.845,40	2.883,68	2.921,03	2.957,77
Total	575.061,22	589.662,40	582.109,92	597.066,10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 87 *Resumen de los gastos en el personal proyectados*

Detalle	Gastos en el personal			
	2026	2027	2028	2028
Bonos de los empleados	11.764,01	25.070,67	25.598,60	26.126,53
Aporte patronal	38.746,63	41.293,94	41.395,00	41.496,06
Aguinaldo	19.323,08	20.593,43	20.643,83	20.694,23
Total	69.833,72	86.958,03	87.637,43	88.316,82

Fuente: Elaboración propia.

6.7. Estimación de las ventas

Para realizar la protección de las ventas y ver los ingresos para los próximos años, se realiza el precio de venta sin factura y con factura, esto último es el precio final al que será oferta el producto al mercado, debido a los impuestos que son cargados a la empresa y que la misma debe de pagar.

6.7.1. Precio de venta sin factura

Para el cálculo del precio de venta sin factura se toma en cuenta el costo unitario de la producción, y el margen de utilidad. El margen de utilidad que tendría la empresa será del 35% sobre el producto final.

Fórmula 6 *Precio de venta sin factura*

$$Pv = \frac{\text{Costo unitario}}{(1 - \text{margen de utilidad})} \quad (6)$$

$$Pv = \frac{\text{Bs. 7,57}}{(1 - 35\%)}$$

$$Pv = \text{Bs. 11,65}$$

6.7.2. Precio de venta con factura

Para el cálculo del precio de venta con factura se tomó en cuenta el Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 14,94% el cual es la alícuota que pagan las empresas ya en funcionamiento, esto se lo hace para tener una mejor proyección de los ingresos y los impuestos que se pagarán, también se toma en cuenta el Impuesto a la Transacciones (IT) que es el 3%.

Fórmula 7 *Precio de venta con factura.*

$$Pv_{(f)} = \frac{Pv}{(1 - IVA - IT)} \quad (7)$$

$$Pv_{(f)} = \frac{\text{Bs. 12}}{(1 - 14,94\% - 3\%)}$$

$$Pv_{(f)} = \text{Bs. 14,62}$$

A continuación, se muestra una tabla resumen del precio de venta con factura, sin factura, el margen de utilidad y el costo unitario.

Tabla 88 *Precio de venta*

Costo unitario	Margen de utilidad	Precio de venta sin factura	PV con factura
Bs. 7,57	35%	Bs. 12	Bs. 15

Fuente: Elaboración propia.

6.7.3. Proyección de los ingresos

Después de obtener el precio de venta, se procede a estimar los ingresos con la demanda anual del producto hasta el año 2029. A continuación, se muestra la proyección de los ingresos.

Tabla 89 *Proyección de los ingresos*

Proyección de los ingresos					
Año	2025	2026	2027	2028	2029
Demanda	109.092,00	110.604,00	112.092,00	113.544,00	114.972,00
Precio en Bs.	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Ingresos	1.636.380,00	1.659.060,00	1.681.380,00	1.703.160,00	1.724.580,00

Fuente: Elaboración propia.

6.7.4. Punto de equilibrio

Se consideró calcular el punto de equilibrio para conocer la cantidad de productos necesarios que deben venderse en el mes para cubrir los costos fijos y variables, debido a que ha una menor cantidad de productos vendidos del punto de equilibrio se considera una pérdida para para la empresa y a una mayor cantidad de productos vendidos mayor serán los ingresos para la empresa “SUPER-TRI”.

Fórmula 8 *Punto de equilibrio*

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable unitario}} \quad (8)$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{259.644,00}{15 - 5,19}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 26.476 \text{ unidades anual}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 2.207 \text{ unidades mensual}$$

6.8.Compensación de impuestos

Para la compensación de los impuestos se tomó en cuenta los resultados de las proyecciones tanto de las ventas como de las compras, resultados que permitieron estimar la cantidad monetaria que se llegaría a pagar por concepto de: Impuesto al Valor Agregado (IVA) con una alícuota del 13% y el Impuesto a las transacciones (IT) con una alícuota del 3%.

En la siguiente tabla se detalla el cálculo del Débito Fiscal IVA sobre las ventas estimadas, dentro de un período de tiempo de cinco años (2025 al 2029).

Tabla 90 *Determinación del Debito Fiscal Iva (DF-IVA)*

Año	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	1.636.380,00	1.659.060,00	1.681.380,00	1.703.160,00	1.724.580,00
DF-IVA (13% s/ventas)	212.729,40	215.677,80	218.579,40	221.410,80	22.4195,40

Fuente: Elaboración propia.

La determinación del Crédito Fiscal IVA sobre las compras en activos fijos y los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, dentro de un período de tiempo de cinco años se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 91 *Determinación del Crédito Fiscal IVA (CF-IVA)*

Detalle	Año				
	2025	2026	2027	2028	2029
Materia prima	32.9179,29	333.747,62	338.228,44	342.621,77	346.918,53
Servicios básicos	1.6044,00	16.044,00	16.044,00	16.044,00	16.044,00
Material de escritorio	2.015,00	-	-	-	-
Indumentaria laboral	1.148,00	1.148,00	1.148,00	1.148,00	1.148,00
Material de limpieza	509,00	509,00	509,00	509,00	509,00
Maquinaria y equipo	55.675,61	-	-	-	-
Muebles y enseres	5.600,00	-	-	-	-
Herramientas generales	850,00	-	-	-	-
Equipo de computación	14.500,00	-	-	-	-
Vehículo	45.000,00	-	-	-	-
Total	470.610,90	351.448,62	355.929,44	360.322,77	364.619,53
Crédito Fiscal IVA (13% S/Compras)	61.179,42	45.688,32	46.270,83	46.841,96	47.400,54

Fuente: Elaboración propia.

6.8.1. Pago del Débito y Crédito Fiscal IVA

Tras realizar la correspondiente deducción del Débito y Crédito Fiscal IVA y efectuando una operación de resta, se obtuvo la cantidad correspondiente a pagar al IVA e IT anual estimado, para los próximos cinco años.

Tabla 92 *Pago de IVA*

Detalle	2025	2026	2027	2028	2029
DF-IVA (13% s/ventas)	212.729,40	215.677,80	218.579,40	221.410,80	224.195,40
Crédito Fiscal IVA (13% S/Compras)	61.179,42	45.688,32	46.270,83	46.841,96	47.400,54
Pago de IVA	151.549,98	169.989,48	172.308,57	174.568,84	176.794,86
IT	49.091,40	49.771,80	50.441,40	51.094,80	51.737,40

Fuente: Elaboración propia.

6.9. Flujo de caja esperado proyectado

Tabla 93 *Flujo de caja esperado*

Detalle	Inversión	Etapa de producción y comercialización (Años)				
	Año “cero”	1	2	3	4	5
A: INGRESOS EFECTIVOS:	0	1.636.380	1.659.060	1.681.380	1.703.160	2.596.175
(+) Ventas		1.636.380	1.659.060	1.681.380	1.703.160	1.724.580
(+) Valor Residual						24.107
(+) Capital de Operaciones						847.488
B: EGRESOS EFECTIVOS:		-1.249.833,76	-1.238.910,55	-1.386.202,19	-1.401.831,25	-1.635.301,12
(-) Inversión Fija	121.626					
(-) Inversión Diferida	3.220					
(-) Capital de Operaciones	847.488					
(-) Costos Variables		566.533,59	575.061,22	582.109,92	589.662,40	597.066,10
UTILIDAD BRUTA		1.069.846,41	1.083.998,78	1.099.270,08	1.113.497,60	1.999.109,03
(-) Costos Fijos		259.644,00	259.644,00	259.644,00	259.644,00	259.644,00
(-) Pago de IVA		151.549,98	169.989,48	172.308,57	174.568,84	176.794,86
(-) IT		49.091,40	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Pago de interés		29.169,98	29.169,98	29.169,98	20.140,77	10.434,37
(-) Depreciaciones		19.651,70	19.651,70	19.651,70	19.651,70	19.651,70
(-) Gastos en el personal		71546,63	71546,63	90608,49	91364,75	92121,01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		490.905,64	489.192,72	533.996,99	527.887,34	548.127,54
(-) Impuestos de Ley 25%		122.298,18	133.499,25	131.971,83	137.031,88	360.115,77
UTILIDAD NETA		366.894,54	400.497,75	395.915,50	411.095,65	1.080.347,31
(+) Depreciación		19.651,70	19.651,70	19.651,70	19.651,70	19.651,70
(-) Amortización Préstamo		0,00	0,00	120.389,40	129.418,60	139.125,00
FLUJO DE CAJA NETO (A-B)	-972.334	386.546,24	420.149,45	295.177,81	301.328,75	960.874,02
Flujo de caja acumulado	-972.334	386.546,24	806.695,69	1.101.873,49	1.403.202,25	2.364.076,26

Fuente: Elaboración propia.

6.10. Análisis de indicadores financieros

Para analizar la rentabilidad del plan de negocio conocer si es conveniente el mismo, se consideró los siguientes indicadores:

6.10.1. Costo de Capital Promedio Ponderado o Costo de Oportunidad

De acuerdo con Damodaran (2012) y Macías, M. T. (2023), conocida también como costo de oportunidad, tasa de descuento o de actualización (K), consiste en el costo de oportunidad que llegarían a asumir los accionistas si invirtiesen en este plan de negocio. De igual manera se incluye el riesgo país a la fórmula debido al impacto que puede tener este sobre las inversiones en el país. Por tanto, para conocer el costo se usa la siguiente fórmula.

Fórmula 9 *Costo de Capital Promedio Ponderado o Costo de Oportunidad (CCPP)*

$$CCPP = \left(\left(\frac{P}{I} \right) * (K_p + R) \right) + \left(\left(\frac{D}{I} \right) * (K_d) \right) * (1 - T) \quad (9)$$

Donde:

Simbología	Cantidad
I = Inversión inicial	972.334
P = Inversión propia o de socios	583.400
D = Préstamo bancario	388.933
K_p = Tasa de interés por ahorro o pasiva	2,00%
K_d = Tasa de interés por préstamo o activa	7,50%
R = Tasa de riesgo país	13,00%
T = Tasa de impuestos	25,00%

Reemplazando

datos:

$$CCPP = \left(\left(\frac{583.400}{972.334} \right) * (2\% + 13\%) \right) + \left(\left(\frac{388.934}{972.334} \right) * (7,5\%) \right) * (1 - 25\%)$$

$$CCPP = 0,1125 = 11,25\%$$

Tras realizar el cálculo del CCPP, podemos manifestar que los socios que inviertan en el presente plan de negocio, se beneficiarán con un porcentaje mayor al ofrecido por los bancos, debido a que el CCPP representa un 11,25%.

6.10.2. Valor Actual Neto

De acuerdo Chumacero (2021), se caracteriza por ser una medida neta y absoluta. Neta porque actualiza los valores de los flujos a través del tiempo y absoluta porque se expresa en términos absolutos, es decir en unidades monetarias. Por tanto, se utiliza la siguiente fórmula:

Fórmula 10 *Valor Actual Neto (VAN)*

$$VAN = -I + \sum \frac{FC_n}{(1+k)^n} \quad (10)$$

$$VAN = Bs. 1.148.999,46$$

El Flujo de Caja de “SUPER-TRI S.R.L.” arrojó un VAN positivo equivalente a Bs 1.148.999,46, lo que significa que estamos ante un plan de negocios rentable que creará valor a los inversores. Es decir, que se recuperaría la inversión inicial, se cubre los costos y se generaría ganancias económicas para el emprendimiento.

6.10.3. Tasa Interna de Retorno

Según Chumacero (2021), indicador expresado en porcentaje que sirve para que los inversores decidan o no invertir en el negocio. La misma debe de ser mayor al CCPP para que se acepte invertir en el negocio

Fórmula 11 *Tasa Interna de Retorno (TIR)*

$$TIR = -I + \sum \frac{FC_n}{(1+r)^n} \quad (11)$$

$$TIR = 33,42\%$$

Según el cálculo realizado para determinar la TIR, ésta representa un 33.42%. Como se puede observar el porcentaje es considerablemente mayor al porcentaje del CCPP, lo que indica que el emprendimiento es rentable.

6.10.4. Valor Beneficio/Costo

Según Master MBA (2023), consiste en la medición de la relación de los costes de un proyecto (o de toda la actividad de la empresa) y los beneficios que genera. Esto permite evaluar si realizar una mayor inversión generaría rentabilidad, o es necesario tomar decisiones que ayuden a mejorar la eficiencia de costes.

Fórmula 12 *Beneficio/Costo*

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Costo de inversión}} \quad (12)$$

Donde:

Concepto	Cantidad
Beneficios netos (Valor Actual Neto)	Bs. 1.148.999,46
Costo de inversión	Bs. 972.334

Reemplazando:

$$\frac{B}{C} = \frac{\text{Bs. 1.148.999,46}}{\text{Bs. 972.334,00}}$$

$$\frac{B}{C} = 1,71$$

El beneficio/costo es de Bs. 1,72, lo que significa que por cada boliviano invertido el proyecto no solo cubre los costos iniciales, sino que también proporciona ganancias adicionales del 71%. Este es un buen indicio de que invertir en el proyecto podría ser una decisión acertada.

6.10.5. Período de Recuperación Inversión

Período de Recuperación de la Inversión (PRI): hace referencia al tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial.

Fórmula 13 *Período de Recuperación Inversión (PRI)*

$$PRI = A + \left(\frac{(B - C)}{D} \right) \quad (13)$$

Donde:

A = Año inmediato anterior en el que se recupera la inversión

B = Inversión inicial

C = Flujo de efectivo acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión

D = Flujo de efectivo del año en el que recupera la inversión.

Reemplazando:

$$PRI = 2 + \left(\frac{(972.334 - 806.695,69)}{295.177,81} \right)$$

$$PRI = 2,56$$

Tabla 94 *Período de recuperación de la inversión*

Descripción relativa	Tiempo
2,56	Años
6,73	Meses
22,01	Días

Fuente: Elaboración propia.

El PRI nos indica que para recuperar toda la inversión se requerirá aproximadamente 2 años, 6 meses y 22 días de los cinco años del proyecto.

6.11. Tamaño de la empresa

De acuerdo con Colque (2017), para evaluar el tamaño del emprendimiento para actividades de producción o industrialización, como es el caso que persigue la ingeniería de negocios, se tiene la siguiente fórmula de cálculo:

Tabla 95 *Índice de evaluación y calificación para el tamaño de la empresa*

Tamaño	Índice (I)
Microempresa	$0 < I \leq 0,035$
Pequeña empresa	$0,035 < I \leq 0,115$
Mediana empresa	$0,115 < I \leq 1,00$
Gran empresa	$I > 1,00$

Fuente: Elaboración propia.

Fórmula 14 *Indicé de evaluación y calificación para el tamaño del emprendimiento de carácter industrial*

$$Indice = \sqrt[3]{\left(\frac{Ingreso\ por\ ventas}{35.000.000} * \frac{Patrimonio}{21.000.000} * \frac{Personal\ ocupado}{100}\right)} \quad (14)$$

Datos:

Ingresos por ventas = Bs. 1.636.380

Patrimonio= Bs. 972.334

Personal ocupado = 7

Reemplazando datos se tiene que:

$$Indice = \sqrt[3]{\left(\frac{1.636.380}{35.000.000} * \frac{972.334}{21.000.000} * \frac{7}{100}\right)}$$

$$Indice = 0,0533$$

De acuerdo con los resultados del índice de evaluación y calificación para el tamaño de del emprendimiento, la empresa “SUPER-TRI” se ubica en una Pequeña Empresa en el mercado de mantequillas de la ciudad de Cercado-Tarija.

6.12. Flujo de caja en escenario pesimista

Tabla 96 *Flujo de caja pesimista proyectado*

Detalle	Inversión	Etapas de producción y comercialización (Años)				
	Año “cero”	1	2	3	4	5
A: INGRESOS EFECTIVOS:	0	1.396.378	1.415.731	1.434.778	1.453.363	2.412.701
(+) Ventas		1.396.378	1.415.731	1.434.778	1.453.363	1.471.642
(+) Valor Residual						29.626
(+) Capital de Operaciones						911.433
B: EGRESOS EFECTIVOS:		-1.231.002,54	-1.227.365,85	-1.331.849,75	-1.353.255,82	-1.610.504,27
(-) Inversión Fija	127.145					
(-) Inversión Diferida	3.220					
(-) Capital de Operaciones	911.433					
(-) Costos Variables		629.998,93	639.400,23	647.323,73	655.708,93	663.955,53
UTILIDAD BRUTA		766.378,67	776.330,97	787.453,87	797.654,27	1.748.745,71
(-) Costos Fijos		260.124,00	260.124,00	260.124,00	260.124,00	260.124,00
(-) Pago de IVA		114.156,76	132.807,06	134.625,57	136.400,07	138.145,25
(-) IT		41.891,33	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Pago de interés		47.922,71	40.303,88	31.808,87	22.336,94	11.775,74
(-) Depreciaciones		19.651,70	19.651,70	19.651,70	19.651,70	19.651,70
(-) Gastos en el personal		0,00	0,00	120389,40	129418,60	139125,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		490.905,64	282.632,17	323.444,33	220.854,34	229.722,95
(-) Impuestos de Ley 25%		70.658,04	80.861,08	55.213,58	57.430,74	294.981,00
UTILIDAD NETA		211.974,13	242.583,25	165.640,75	172.292,21	884.943,01
(+) Depreciación		19.651,70	19.651,70	19.651,70	19.651,70	19.651,70
(-) Amortización Préstamo		66.250,77	73.869,60	82.364,61	91.836,54	102.397,74
FLUJO DE CAJA NETO (A-B)	-1.041.798	165.375,06	188.365,35	102.927,85	100.107,38	802.196,97
Flujo de caja acumulado	-1.041.798	165.375,06	353.740,41	456.668,26	556.775,63	1.358.972,60

Fuente: Elaboración propia

6.13. Análisis de sensibilidad pesimista

Con el fin de realizar un análisis de sensibilidad, se procederá a plantear un escenario pesimista para conocer su rentabilidad.

Para este escenario pesimista se considera una reducción del 20% en las ventas anuales, y un incremento del 10% en el precio de la materia prima, situando el precio del quintal de maní en Bs. 770, el de avena en Bs. 352, y el del banano en Bs. 60 la unidad al por mayor. Además, se prevé un aumento en los precios de la maquinaria y equipo del 10%, a excepción de la balanza, y un incremento de Bs. 440 en la gasolina para el vehículo.

En cuanto a la deuda bancaria, se proyecta un incremento del 11.50% en el interés, sin periodos de gracia, y se toma en cuenta un aumento del 20% en el riesgo país. Estos cambios provocan un ajuste en el precio de venta con factura a Bs. 16 por producto.

Para analizar la rentabilidad del plan de negocio se consideró los siguientes indicadores:

6.13.1. Costo de Capital Promedio Ponderado o Costo de Oportunidad (CCPP)

Reemplazando datos:

$$CCPP = \left(\left(\frac{625.079}{1.041.798} \right) * (2\% + 20\%) \right) + \left(\left(\frac{416.719}{1.041.798} \right) * (11,50\%) \right) * (1 - 25\%)$$

$$CCPP = 0,1665 = 16,65\%$$

Tras realizar el cálculo del CCPP, podemos manifestar que los socios que inviertan en el presente plan de negocio, se beneficiarán con un porcentaje mayor al ofrecido por los bancos, debido a que el CCPP representa un 16,65%.

6.13.2. Tasa Interna De Retorno (TIR) Valor Actual Neto (VAN)

Se caracteriza por ser una medida neta y absoluta. Neta porque actualiza los valores de los flujos a través del tiempo y absoluta porque se expresa en términos absolutos, es decir en unidades monetarias.

$$VAN = Bs. 357.025,95$$

El Flujo de Caja de “SUPER-TRI” arrojó un VAN positivo equivalente a Bs. 357.025,95, pero a su vez, significa que no estamos ante un plan de negocios rentable que creará valor a los inversores. Es decir, la inversión inicial no se recuperará inmediatamente.

6.13.3. Tasa Interna De Retorno (TIR)

Indicador expresado en porcentaje que sirve para que los inversores decidan o no invertir en el proyecto.

$$TIR = 7,27\%$$

Según el cálculo realizado para determinar la TIR, ésta representa un 7,27%. Como se puede observar, el porcentaje es inferior al porcentaje del CCPP, lo que indica que el emprendimiento no es rentable.

6.13.4. Valor Beneficio/Costo

Concepto	Cantidad
Beneficios netos (Valor Actual Neto)	Bs. 357.025,95
Costo de inversión	Bs. 1.041.798

Reemplazando:

$$\frac{B}{C} = \frac{Bs. 357.025,95}{Bs. 1.041.798}$$

$$\frac{B}{C} = 0,74$$

El beneficio/costo es de Bs. 0,74, lo que significa que por cada boliviano invertido el proyecto no cubre los costos iniciales, sino que también proporciona pérdidas. Esto indica que invertir en el proyecto no es una decisión acertada.

Período de Recuperación Inversión (PRI)

Período de Recuperación de la Inversión (PRI): hace referencia al tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial.

Reemplazando:

$$PRI = 4 + \left(\frac{(1.041.798 - 556.775,63)}{802.196,97} \right)$$

$$PRI = 4,60$$

Tabla 97 *Período de recuperación de la inversión*

Descripción relativa	Tiempo
4,60	Años
7,25	Meses
7,66	Días

Fuente: Elaboración Propia.

El PRI nos indica que para recuperar toda la inversión se requerirá aproximadamente 4 años, 7 meses y 7 días del 2029. Este periodo De recuperación supera los 3 años y la mitad del periodo del proyecto, por tanto, no se considera muy viable por la espera invertir en el proyecto.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

- A partir de la investigación de mercado, se identificó una demanda que puede ser satisfecha, con la posibilidad de diversificar el producto en diferentes sabores. Además, se obtuvo información para desarrollar estrategias de marketing enfocadas en diseñar acciones dirigidas al público objetivo. Se priorizó el uso de redes sociales como Facebook y TikTok, canales donde los consumidores tienen mayor presencia, destacando el producto por su precio competitivo y sus beneficios, con el objetivo de captar su atención y fomentar la conversión.
- La elaboración para el proceso productivo no presenta inconvenientes, la materia prima utilizada se procesa por separada con maquinaria diferente y se unifica al final, debido a la incorporación de nuevos sabores por las preferencias de compra de los clientes, identificadas mediante la investigación de mercados y marketing. Además, se logró establecer el punto de distribución del producto, asegurando que esté disponible para los consumidores.
- La estructura organizacional y el personal están orientados a cumplir con la misión y visión de la empresa. Para ello, se diseñó un manual de funciones que especifica los puestos necesarios para ejecutar las operaciones de manera eficiente, así como el proceso de integración del personal y la correspondiente escala salarial para los próximos años. Cabe aclarar que el personal eventual se adecuará a los acuerdos contractuales establecidos por la empresa.
- A través de los indicadores financieros se pudo inferir que el negocio es rentable, dado que permite recuperar la inversión inicial que requiere el proyecto para su funcionamiento, costado con aporte de socios y préstamo bancario. El VAN, TIR, B/C y PRI, de este proyecto se encuentra entre los rangos de aceptación (Positivos). Además, el flujo de caja financiero al terminar el segundo año de operaciones permitirá cumplir con las obligaciones de la empresa.

Gracias a los incentivos ofrecidos a las microempresas, como se vio en el desarrollo del plan de negocio, la estrategia propuesta para introducirse al mercado de mantequillas de maní es posible, esto se debe a que existe la demanda por una mantequilla de maní que contenga nuevos sabores y que sea saludable siendo la “Mantequilla de Maní con Avena y Banano” bien recibida en el mercado y gracias a los incentivos ofrecidos a las microempresas, que permite la producción y distribución.

7.2. Recomendaciones

- Es fundamental estar al tanto de la situación actual del mercado y de las posibles entradas de nuevas empresas, tanto nacionales como internacionales, que podrían aprovechar una demanda insatisfecha de mantequilla de maní en Tarija. A su vez, es crucial continuar con las investigaciones de mercado para entender las preferencias de los clientes y diseñar estrategias de promoción efectivas que no solo atraigan y fidelicen a nuevos clientes, sino que también fortalezcan la cultura y conciencia sobre el cuidado de la salud, utilizando las redes sociales más populares como Facebook y TikTok.
- Es importante que la producción y la investigación de mercado estén alienados en descubrir las necesidades que surjan con los clientes para cubrir sus insatisfacciones, así como en nuevos sabores que gustarían los clientes para no sea monótono el producto. De igual manera, mantener un control riguroso de los costos es esencial, así como considerar alianzas estratégicas con los proveedores para mitigar estos costos.
- Contratar a las personas más idóneas para los cargos de la empresa, implementando entrevistas por competencias y evaluaciones para asegurar que los nuevos empleados compartan la misión, visión y valores de la empresa, obteniendo así los mejores resultados.
- Al ser rentable y tener un periodo de recuperación rápido de la inversión, es preferible que los ingresos posteriores sean nuevamente invertidos en la empresa, para que la misma mejore sus rendimientos de producción y pueda lograr una expansión en el mercado.