

# UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

UNIDAD ACADÉMICA PUERTO RICO

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## PROYECTO DE GRADO

Plan de Negocio Para la Creación de una Empresa Productora y  
Comercializadora de Derivados (Galletas Rellenas y Snacks) de Bertholletia  
Excelsa en la Localidad de Puerto Rico

Postulantes: Cinthia Ascui Hurtado  
Damaris Ohara Gutiérrez

Tutor: Ing. Elvin Suárez Sekimoto

PUERTO RICO – PANDO – BOLIVIA  
2023

## **DEDICATORIA**

*Dedico el presente proyecto a mis queridos padres, Gumercindo Ascui y Carmen Rosa Hurtado por brindarme su infinito amor, principios, valores, fortaleza y la oportunidad de estudiar y hacer realidad mis metas trazadas. A mis hijos Anderson y Raison, que me brindaron su apoyo, me comprendieron, y que supieron esperar paciente mente.*

### **Cinthia Ascui Hurtado**

*Este proyecto va dedicado especialmente a mis hijos que fueron el pilar fundamental de superación a futuro me acompañaron, sufrieron de mi ausencia cuando iba a clases, a mi pareja por el apoyo incondicional que me ha dado pese a las dificultades que hemos tenido, a mi madre aunque no pudo ayudarme económicamente me ayudó cuidando de mis niños y viendo por ellos cuando más lo necesitaba, por esos consejos que me ha dado de lograr mis objetivos con mi propio esfuerzo, a mi padre aunque estuvo la mayoría de las veces ausente me apoyo facilitándome una parte de mi material de estudio una laptop, a mis docentes por exigirnos constantemente en que nos superemos y sigamos adelanté, a mis compañeros de cursó siempre alentándome a seguir adelante.*

### **Damaris Ohara Gutiérrez**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A todas las personas que han dejado una huella imborrable en este viaje de formación profesional, queremos expresar nuestra gratitud sincera. A nuestros padres, amigos y seres queridos, gracias por su amor incondicional y apoyo constante. A nuestros docentes, su sabiduría y orientación han sido invaluableles. Este logro es fruto de nuestro trabajo en equipo y confianza mutua. Estamos profundamente agradecidas por el impacto que cada uno de ustedes ha tenido en este viaje. Juntos hemos convertido un sueño en una realidad tangible, y eso nunca lo olvidaremos. Nuestra gratitud hacia todos ustedes es eterna.*

# ÍNDICE

## CAPITULO 1

1.	ANTECEDENTES .....	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	6
3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
4.	JUSTIFICACIÓN .....	7
3.1	Justificación Económica .....	7
3.2	Justificación Social .....	7
3.3	Justificación Técnica .....	7
3.4	Justificación Ambiental .....	8
5.	OBJETIVOS .....	8
5.1.	Objetivo general .....	8
5.2.	Objetivos específicos .....	8
6.	MARCO CONCEPTUAL .....	8
6.1	Plan de negocio.....	8
6.1.1.	Etapas de un plan de negocio .....	9
6.1.2.	Estudio de mercado .....	9
6.1.3.	Demanda.....	10
6.1.4.	Oferta.....	11
6.1.5.	El mercado del proyecto .....	11
6.2.	Administración de la producción.....	12
6.2.1.	Proceso Productivo .....	13
6.2.3.	Ingeniería del proyecto .....	13
6.2.4.	Procesos .....	13
6.2.5.	Área organizacional.....	14

6.3.	Estructura organizacional .....	14
6.3.1.	Organigrama .....	14
6.3.2.	Manuales de funciones .....	15
6.3.3.	Misión .....	15
6.3.4.	Visión .....	16
6.3.5.	Direccionamiento estratégico .....	16
6.4.	Mercadotecnia .....	16
6.4.1.	Segmentación de mercado .....	17
6.4.2.	Mezcla de marketing .....	18
6.5.	Formulación y evaluación de proyectos .....	19
6.5.1.	Estados financieros .....	19
6.5.2.	Flujo de caja .....	19
6.5.3.	Valor actual neto (VAN) .....	20
6.5.4.	Tasa interna de retorno (TIR) .....	20
6.5.5.	Relación beneficio – costo .....	20
6.5.6.	Análisis financiero .....	20
7.	METODOLOGÍA .....	21
7.1.	Tipo de investigación .....	21
7.2.	Enfoque de la investigación .....	21
7.3.	Método de investigación .....	22
7.4.	Técnicas y herramientas de recolección de la información .....	22
7.5.	Población .....	23
7.6.	Muestra .....	23
CAPITULO II .....		25
8.	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO .....	25

8.1.	Naturaleza de la empresa.....	25
8.2.	Concepto del Negocio .....	25
8.3.	El producto y su generación de valor .....	26
8.3.1.	Galletas rellenas de almendra .....	26
8.3.2.	Snacks de almendras salteadas .....	27
8.4.	Misión.....	27
8.5.	Visión .....	28
8.6.	Valores.....	29
8.7.	Claves de gestión.....	30
8.8.	Estrategia competitiva .....	31
8.9	Análisis FODA .....	32
9.	MERCADO .....	33
9.1.	Producto mercadotécnico .....	33
9.2.	Consumidor específico .....	33
9.3.	Satisfacción de necesidades y/o deseos.....	34
9.4.	Potencial del mercado.....	35
9.5.	Potencial de ventas .....	36
9.6.	Pronóstico de ventas .....	40
9.6.1.	Personas que consumen snacks .....	41
9.6.2.	Personas que gustan de la almendra o castaña .....	41
9.6.3.	Personas dispuestas a adquirir productos derivados de la almendra .....	41
9.6.4.	Personas que comprarían los productos si estuvieran a la venta .....	42
9.6.5.	Demanda potencial anual.....	42
9.7.	El cliente objetivo.....	43
9.8.	Marketing mix .....	44

9.8.1. Producto.....	44
9.8.2. Plaza .....	47
9.8.3. Promoción.....	49
9.8.4. Precio.....	54
10. OPERACIONES.....	55
10.1. Descripción técnica y funcional del producto .....	55
10.1.1. Galletas de Almendra Rellenas de Manjar blanco.....	55
10.1.2. Snacks de Almendra Salteada, Dulce y Salada .....	55
10.2. Características de la calidad del producto .....	56
10.3. Organigrama de la empresa .....	57
10.4. Manuales de Funciones .....	57
10.4.1. Gerente general.....	58
10.4.2. Secretaria .....	59
10.4.3. Encargado de calidad.....	60
10.4.4. Ayudante de producción.....	61
10.4.5. Personal de limpieza.....	63
10.5. Proceso de Producción .....	63
10.5.1. Proceso de galletas.....	64
10.5.2. Snacks salteados de almendra.....	65
10.6. Maquinaria y Equipos.....	66
10.6.1. Requerimiento de maquinarias y equipos para el departamento de administración. 66	
10.6.2. Requerimiento de muebles y enseres para el departamento de administración.....	66
10.3.3. Requerimiento de maquinarias y equipos para el departamento de producción .....	67
10.3.4. Requerimiento de muebles y enseres para el departamento de producción .....	69
10.3.5. Requerimiento de vehículo .....	69

10.7. Insumos.....	70
10.8. Localización.....	71
10.8.1. Macro localización.....	71
10.8.2. Micro localización .....	72
10.9. Distribución .....	74
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>75</b>
<b>11. FINANZAS.....</b>	<b>75</b>
11.1. Presupuesto de inversión .....	75
11.1.1. Activos fijos.....	76
11.1.2. Activo diferido.....	77
11.2. Presupuesto de operaciones .....	77
11.2.1. Costo de comercialización .....	77
11.2.2. Materia prima e insumos .....	78
11.2.3. Costo de mano de obra indirecta .....	79
11.2.4. Costo de mano de obra directa.....	79
11.2.5. Capacidad del Proyecto .....	79
11.2.5. Estado de pérdidas y ganancias .....	80
11.3. Punto de equilibrio .....	81
11.4. Financiamiento .....	81
11.5. Cash Flow .....	82
11.6. Evaluación financiera .....	83
<b>12. SUPUESTOS Y ESCENARIOS .....</b>	<b>84</b>
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>86</b>
<b>13. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA LEGAL.....</b>	<b>86</b>
13.1. Personería Jurídica.....	86

13.2. Registro Legal .....	86
13.2.1. Licencia de funcionamiento municipal.....	88
13.2.2. Registro de derechos de propiedad intelectual .....	89
13.3. Procedimientos técnicos – administrativo .....	89
13.3.1. Procedimientos de control de calidad .....	90
13.3.2. Procedimientos de Recursos Humanos.....	91
CAPITULO V .....	93
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	93
14.1. Conclusiones.....	93
14.2. Recomendaciones .....	94

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Matriz FODA</i> .....	32
Tabla 2.	<i>Cantidad de personas que consumen snacks</i> .....	41
Tabla 3.	<i>Personas que gustan de la almendra</i> .....	41
Tabla 4.	<i>Cantidad de personas dispuestas a adquirir productos derivados de la almendra</i> .....	42
Tabla 5.	<i>Cantidad de personas dispuestas a comprar los productos</i> .....	42
Tabla 6.	<i>Cálculo de demanda en base a encuesta</i> .....	42
Tabla 7.	<i>Manual de funciones gerente general</i> .....	58
Tabla 8.	<i>Manual de funciones secretaria</i> .....	59
Tabla 9.	<i>Manual de funciones Encargado de calidad</i> .....	60
Tabla 10.	<i>Manual de funciones ayudante de producción</i> .....	61
Tabla 11.	<i>Manual de Funciones personal de limpieza</i> .....	63
Tabla 12.	<i>Proceso de producción de galletas</i> .....	64
Tabla 13.	<i>Proceso de producción de snacks salteados</i> .....	65
Tabla 14.	<i>Equipos para administración</i> .....	66
Tabla 15.	<i>Muebles y enseres para el área de administración</i> .....	66
Tabla 16.	<i>Maquinarias y equipos para producción</i> .....	67
Tabla 17.	<i>Muebles y enseres para el departamento de producción</i> .....	69
Tabla 18.	<i>Vehículo para la empresa</i> .....	69
Tabla 19.	<i>Cálculo del precio de venta</i> .....	75
Tabla 20.	<i>Activos fijos</i> .....	76
Tabla 21.	<i>Activos diferidos</i> .....	77
Tabla 22.	<i>Presupuesto de comercialización</i> .....	78
Tabla 23.	<i>Costo de materia prima</i> .....	78
Tabla 24.	<i>Insumos</i> .....	78
Tabla 25.	<i>Mano de obra indirecta</i> .....	79
Tabla 26.	<i>Mano de obra directa</i> .....	79
Tabla 27.	<i>Capacidad anual del proyecto</i> .....	80
Tabla 28.	<i>Estado de pérdidas y ganancias</i> .....	80
Tabla 29.	<i>Punto de equilibrio anual</i> .....	81

Tabla 30.	<i>Estructura de la inversión</i> .....	82
Tabla 31.	<i>Flujo de caja del proyecto</i> .....	82
Tabla 32.	<i>Ratios financieros</i> .....	84
Tabla 33.	<i>Análisis de sensibilidad</i> .....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Evolución de las exportaciones de castaña.....	2
<i>Figura 2.</i> Aceite de Castaña Comestible .....	3
<i>Figura 3.</i> Galletas de Almendra .....	4
<i>Figura 4.</i> Brigadeiros bolivianos.....	4
<i>Figura 5.</i> Aceite de Castaña Amazónica .....	5
<i>Figura 6.</i> Árbol del problema.....	6
<i>Figura 7.</i> Estructura del análisis del mercado .....	10
<i>Figura 8.</i> Submercados de un estudio. ....	11
<i>Figura 9.</i> Cadena de suministro de un fabricante típico de equipo original. ....	12
<i>Figura 10.</i> Variables mercadológicas.....	17
<i>Figura 11.</i> Proceso de segmentación de mercado .....	18
<i>Figura 12.</i> Las 4 p de la mezcla de marketing .....	18
<i>Figura 13.</i> Misión de la empresa.....	28
<i>Figura 14.</i> Visión de la empresa .....	29
<i>Figura 15.</i> Resultado de encuesta pregunta ¿Consume usted Snacks? .....	37
<i>Figura 16.</i> Respuesta a pregunta ¿Con qué frecuencia y en qué cantidad suele comprar snacks?.....	38
<i>Figura 17.</i> Resultados pregunta ¿Gusta usted de la almendra?.....	39
<i>Figura 18.</i> Pregunta ¿Consumiría productos derivados de la castaña (Almendra)? .....	39
<i>Figura 19.</i> Si en estos momentos estos productos estuvieran a la venta, ¿estaría usted dispuesto a comprarlos?.....	40
<i>Figura 20.</i> Bolsas plásticas .....	45
<i>Figura 21.</i> Logotipo .....	46
<i>Figura 22.</i> Etiqueta para snacks salteados.....	46
<i>Figura 23.</i> Etiqueta de galletas rellenas .....	47
<i>Figura 24.</i> Preferencia por los clientes potenciales para puntos de venta.....	48
<i>Figura 25.</i> Canal de distribución.....	49
<i>Figura 26.</i> Preferencias sobre el modo de comunicación de la población .....	50
<i>Figura 27.</i> Página web .....	51

<i>Figura 28. Modelo de propuesta de banner y folletos para los productos .....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 29. Proceso de comunicación .....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 30. Organigrama de la empresa .....</i>	<i>57</i>
<i>Figura 31. Lay Out.....</i>	<i>74</i>

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene por objetivo realizar un plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de derivados (Galletas Rellenas y Snacks) de Bertholletia Excelsa en la Localidad de Puerto Rico. Para lograr esto, se ha dividido la investigación en cinco diferentes capítulos que se han desarrollado de manera progresiva, recolectando la información necesaria en cada uno de ellos. Antes de iniciar en estos capítulos se ha redactado una pequeña introducción con respecto a la idea de negocio.

Primeramente, el capítulo uno se establecen los aspectos iniciales de la investigación, que incluyen los antecedentes, el problema, la justificación, los objetivos y el marco conceptual. Todos estos aspectos conforman la base para la realización de los capítulos posteriores, puesto que dan los parámetros para llevar a cabo la investigación en sí. Además de esto, el marco conceptual ofrece toda la información teórica necesaria para poder utilizar las diferentes herramientas dentro del ámbito de la administración de empresas. En este capítulo también se determina la metodología de la investigación, misma que nos indica que se estudiará a la población de Puerto Rico, con una muestra de 371 personas para relajar el estudio de mercado, mediante una encuesta que utilizó un cuestionario como herramienta.

En el capítulo dos, se empieza a establecer los pormenores del negocio, estableciendo entre otras cosas, la naturaleza de la empresa, el producto y su generación de valor, las claves de gestión y la estrategia competitiva. De igual manera, en este capítulo se realiza el estudio de mercado en sí, mediante el cual se ha podido determinar que el segmento ideal son todos aquellos habitantes que se encuentran en un rango de edad de 15 a 69 años de edad y así determinando que la totalidad del mercado potencial asciende a 5.723 personas, que consumen una cantidad de 1.112.039,90 unidades de snack de manera anual.

Se ha establecido también el marketing mix, determinando las características del producto, como ser el nombre, los envases, el logo y la etiqueta del mismo. Luego se realiza el análisis de la plaza o logística de la empresa, habiendo determinado que la mejor opción son los canales indirectos cortos, y las ventas directas en la empresa. En cuanto a la promoción, se ha determinado en el estudio de mercado que la mayoría de la población prefiere informarse a través de las redes sociales, por lo que el enfoque de la empresa estará en ellas. En cuanto al

precio, se ha determinado la utilización de dos estrategias para determinarlo, en base a los costos y en base a precio comparativo.

Se determinó el estudio de las operaciones, estableciendo todos los insumos, maquinarias, equipos y talento humano que se necesita para los procesos establecidos de producción. Una vez definidos estos aspectos, es posible hacer un análisis económico financiero con toda la inversión, costos, gastos e ingresos; y así generar el flujo de caja que nos sirvió para calcular la inversión inicial requerida, que asciende a un total de 584.057,26 Bs. Además, mediante el análisis de los flujos de efectivo a lo largo del tiempo, se pudo calcular el valor actual neto (VAN), que se estima en 199.522,11 Bs. Asimismo, se determinó la tasa interna de retorno (TIR), que se sitúa en un 20,19%, y la relación beneficio-costo, que es de 1,42 Bs para el primer año, esto en el capítulo tres.

En cuanto al capítulo cuatro, establece las directrices para establecer a la empresa de manera legal, tanto nacionalmente, como localmente. Además de determinar los procedimientos específicos de la empresa en lo que respecta al control de calidad, y a los recursos humanos. Para de esta manera, llegar al quinto y último capítulo, en el que se presentan las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

## ABSTRAC

The objective of this research work is to carry out a business plan for the creation of a company that produces and markets derivatives (Filled Cookies and Snacks) of *Bertholletia Excelsa* in the City of Puerto Rico. To achieve this, the research has been divided into five different chapters that have been developed progressively, collecting the necessary information in each of them. Before starting these chapters, a small introduction regarding the business idea has been written.

Firstly, chapter one establishes the initial aspects of the investigation, which include the background, the problem, the justification, the objectives and the conceptual framework. All these aspects form the basis for the realization of the subsequent chapters, since they give the parameters to carry out the investigation itself. In addition to this, the conceptual framework offers all the necessary theoretical information to be able to use the different tools within the field of business administration. This chapter also determines the research methodology, which indicates that the population of Puerto Rico will be studied, with a sample of 371 people to conduct the market study, through a survey that used a questionnaire as a tool.

In chapter two, the details of the business begin to be established, establishing, among other things, the nature of the company, the product and its generation of value, the management keys and the competitive strategy. In the same way, in this chapter the market study itself is carried out, through which it has been possible to determine that the ideal segment are all those inhabitants who are in an age range of 15 to 69 years of age and thus determining that The entire potential market amounts to 5,723 people, who consume an amount of 1,112,039.90 snack units annually.

The marketing mix has also been established, determining the characteristics of the product, such as its name, packaging, logo and label. Then the analysis of the place or logistics of the company is carried out, having determined that the best option are the short indirect channels, and the direct sales in the company. Regarding promotion, it has been determined in the market study that the majority of the population prefers to be informed through social networks, so the company's focus will be on them. Regarding the price, the use of two strategies to determine it has been determined, based on costs and based on comparative price.

The study of the operations was determined, establishing all the inputs, machinery, equipment and human talent that is needed for the established production processes. Once these aspects have been defined, it is possible to carry out a financial economic analysis with all the investment, costs, expenses and income; and thus generate the cash flow that helped us to calculate the initial investment required, which amounts to a total of 584,057.26 Bs. In addition, by analyzing the cash flows over time, it was possible to calculate the current value net (VAN), which is estimated at 199,522.11 Bs. Likewise, the internal rate of return (IRR) was determined, which stands at 20.19%, and the benefit-cost ratio, which is 1.42 Bs for the first year, this in chapter three.

As for chapter four, it establishes the guidelines to establish the company legally, both nationally and locally. In addition to determining the specific procedures of the company with regard to quality control, and human resources. In this way, reach the fifth and final chapter, in which the conclusions and recommendations of this investigation are presented.

# CAPITULO I

## 1. ANTECEDENTES

Valencia (2008) expresa que desde hace aproximadamente 200 años, el extractivismo juega un papel preponderante en la economía del norte amazónico de Bolivia. Entre una gama de productos forestales no maderables (PFNMs), el caucho silvestre (*Mevea brasiliensis*) era el pilar de la economía extractiva durante más de 100 años. Desde los años 20, la extracción del caucho era acompañada por la recolección de la castaña o nuez del Brasil. La industria cauchera colapsó a principios de los años 90 y, subsecuentemente, la castaña ha emergido como el principal producto de la economía regional.

La castaña ha sido un importante recurso natural en Bolivia durante siglos, y ha desempeñado un papel importante en la economía y la cultura del país.

La castaña es un fruto que crece en los bosques tropicales del Amazonas, y ha sido recolectada por los pueblos indígenas de Bolivia durante generaciones. En la época precolombina, la castaña era un alimento básico para muchas comunidades indígenas, y también era valorada por sus propiedades medicinales.

Durante la época colonial, la castaña se convirtió en un importante producto de exportación para Bolivia. Los colonos españoles establecieron plantaciones de castaña en la región del Beni, en el norte de Bolivia, y comenzaron a exportar el producto a Europa. La castaña se convirtió en un importante motor económico para la región, y muchos bolivianos se dedicaron a la recolección y el comercio de la castaña.

En la década de 1930, la demanda de castaña se redujo debido a la competencia de otros productos, como el caucho y el aceite de palma. La caída de los precios de la castaña provocó una crisis económica en la región del Beni, y muchos recolectores de castaña se vieron obligados a emigrar a otras partes de Bolivia en busca de trabajo.

En las décadas siguientes, la producción de castaña en Bolivia se recuperó gracias a la creciente demanda de castañas en el mercado internacional y al aumento de los precios. Sin embargo, la producción de castaña en Bolivia sigue siendo vulnerable a las fluctuaciones del mercado y los cambios en la demanda.

En la actualidad, la castaña sigue siendo un importante recurso natural en Bolivia, y muchos bolivianos dependen de su recolección y comercio para su subsistencia. La castaña también es valorada por su sabor y sus propiedades nutricionales, y se utiliza en la industria alimentaria para la elaboración de productos como chocolates y dulces.



*Figura 1.* Evolución de las exportaciones de castaña

Fuente: Instituto Boliviano de Comercio Exterior

Para todo aquel que tenga un mínimo conocimiento acerca de la balanza comercial en Bolivia, no es ninguna sorpresa que el nivel de exportaciones de la nuez de Brasil, almendra o castaña, mismos que se traducen en ingresos, representan una significativa cantidad para la amazonia boliviana.

A nivel mundial nuestro país es conocido principalmente por ser el mayor exportador de este fruto amazónico. Países ubicados en la unión europea, además de Estados Unidos y otros en menor cantidad, optan por importar esta nuez como materia prima para poder utilizarla en diferentes productos finales, principalmente para la elaboración de chocolates y de algunos mixes que incluyen a la almendra como parte primordial en su elaboración.

Con lo mencionado anteriormente, el hecho de que, en lo que a mercado local de la almendra se refiere, este es mínimo, siendo que se reduce principalmente a los sobrantes de la producción que se destina a la exportación en sus diferentes tamaños.

El consumo de esta nuez es alto en la ciudad de Riberalta y sus alrededores, esto debido, principalmente, a que los habitantes se encuentran en constante exposición a ella desde hace mucho tiempo, y de manera empírica han adquirido conocimientos con respecto a los beneficios que esta ofrece y la han añadido a su dieta por cuestiones de salud y sabor, ya que es crocante y agradable al paladar. Si bien en la localidad de Puerto Rico existe también este consumo, no es al mismo nivel, debido a la cantidad de habitantes, y principalmente, al hecho de que Riberalta es el destino final de la producción de castaña.

De todo lo mencionado anteriormente nace la motivación del presente proyecto. Aportar conocimientos a esta área con diferentes estudios que puedan promover el desarrollo de la región por medio la creación de una empresa que se encuentra dentro de esta y que se dedique a elaborar productos de castaña con valor agregado.

En cuanto al mercado local de derivados de esta materia prima, es casi inexistente, componiéndose principalmente del aceite de almendra que produce la empresa beneficiadora de almendra Green Forrest S.R.L., e incluso esta empresa ataca solo el mercado de los aceites comestibles. De igual forma, otras empresas beneficiadoras realizan productos derivados de la castaña, las más sobresalientes entre estas, serían la empresa beneficiadora Urkupiña, y la empresa EBA, la cual es una empresa estatal que destina su producción a la realización de productos para el subsidio materno, principalmente.



*Figura 2. Aceite de Castaña Comestible*  
Fuente: Elaboración propia

El otro sector dedicado a los derivados de la castaña es directamente el de los productos artesanales. El producto artesanal que más sobresale, en cuanto al nivel en que es producido y comercializado por diferentes personas, son las galletas de almendra que son muy populares en la región y fuera de ella.



*Figura 3. Galletas de Almendra*  
Fuente: Elaboración propia

También existen otros productos artesanales que sobresalen en el mercado, como ser los brigadeiros que, a pesar de ser una receta que tuvo su origen en el país vecino de Brasil, ha sido acogida con mucho éxito dentro de la región, siendo esta adaptada a los gustos y preferencias de los clientes locales, cabe mencionar que la receta original no cuenta con almendra en su preparación, a diferencia de la que se utiliza actualmente.



*Figura 4. Brigadeiros bolivianos*  
Fuente: Elaboración propia

En reciente tiempo otro producto artesanal que está siendo comercializado a menor escala, son los aceites aromatizados de almendra, cuyo propósito es promovido como hidratante en cuestión de masajes para cuerpo y cabello. El mercado interno de la castaña o nuez del Brasil está en constante crecimiento, requiriendo una mayor cantidad de materia prima para ser utilizada dentro de la región en productos que coadyuvan al desarrollo de la misma para todos sus habitantes.



*Figura 5. Aceite de Castaña Amazónica*  
Fuente: Elaboración propia

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La producción de almendra en la localidad de Puerto Rico se centra netamente recolectar y enviar la producción a otras ciudades, esto tomando muy poco en cuenta la gran oportunidad que esta puede llegar a tener si se le agrega valor. Las empresas y recolectores prefieren mantenerse de esta manera por la facilidad que les provee, en lugar de tomar la iniciativa para generar valor agregado, se concluye que la falta de derivados en el mercado interno lleva a un bajo consumo del producto y a optar por otras alternativas.

A esto se le suma el hecho de la poca información que tienen las personas acerca de los beneficios de la castaña, ya que este conocimiento, en su mayoría, es meramente empírico. Al no existir opciones en el mercado actual de derivados de la castaña, que además sea hecho orgánicamente y con un producto tan emblemático de nuestra región, hace que se plantee este proyecto como una posible solución a este problema.

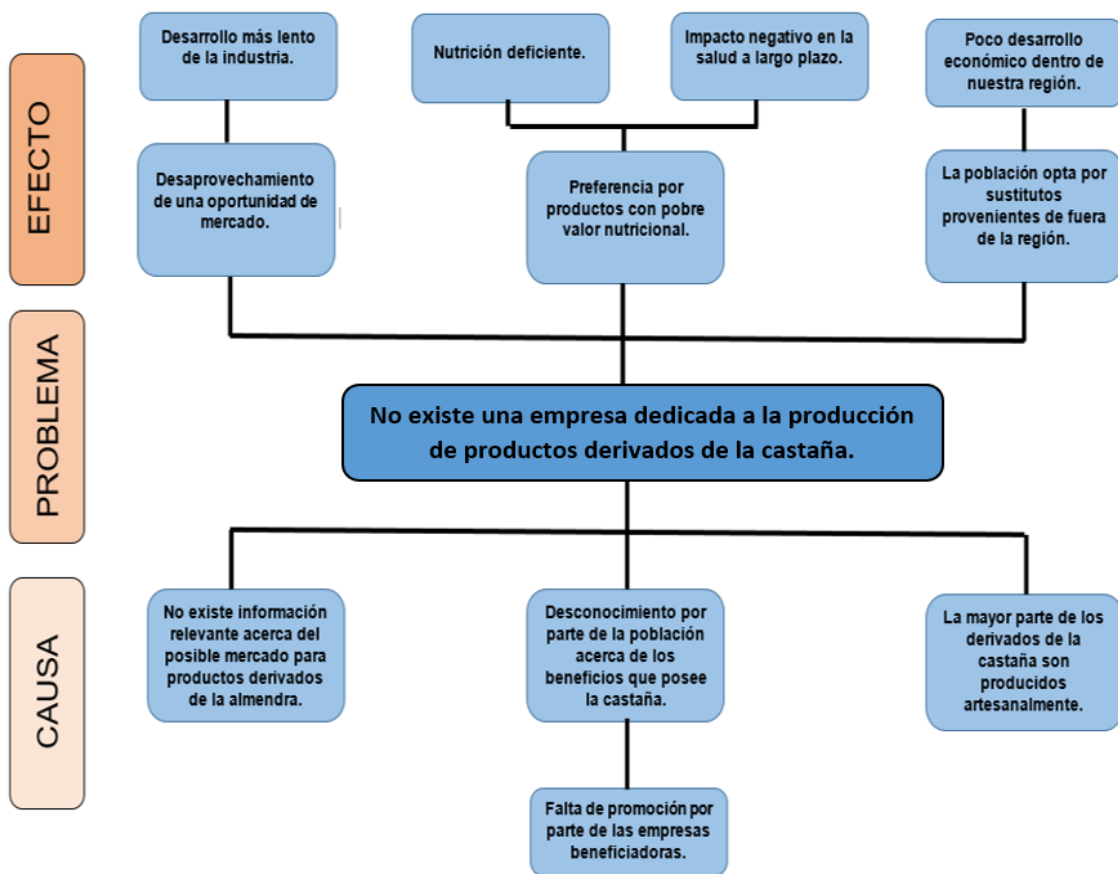


Figura 6. Árbol del problema  
Fuente: Elaboración propia

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Las empresas y personas particulares que se dedican a la recolección de castaña, no otorgan valor agregado a su producto, comercializando en el mercado interno solo una mínima cantidad de materia prima, y de esta manera provocando un bajo consumo de esta en Puerto Rico.

¿Cuál será el plan de negocio que permita la creación de una empresa productora y comercializadora de derivados (galletas rellenas y snacks) de *Bertholletia Excelsa* en la localidad de Puerto Rico?

### **4. JUSTIFICACIÓN**

A continuación, se exponen las razones por las cuales es conveniente llevar a cabo este trabajo, las mismas que se expresan a través de la justificación económica, social, técnica y ambiental.

#### **3.1 Justificación Económica**

Este proyecto se justifica económicamente mediante la producción y comercialización de los derivados de castaña, que responderá a la gran necesidad que tiene la región por dar valor agregado al producto que la caracteriza. De esta manera se aportará al desarrollo económico de la región.

#### **3.2 Justificación Social**

Este proyecto pretende, mediante la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de derivados de castaña, fomentar el desarrollo de las zonas productoras de la región, generando empleo directo e indirecto para apoyar a la población, los cuales serán estables y les permitan mejorar el estilo de vida no solo de estos mismos, sino también de los consumidores de castaña, ofreciendo un producto con un valor nutricional beneficioso para la salud.

#### **3.3 Justificación Técnica**

La creación de una empresa productora y comercializadora de derivados a base de castaña (*Bertholletia Excelsa*) en la localidad de Puerto Rico, proporcionará las bases necesarias para el

establecimiento de empresas productoras de derivados similares. Con un sistema productivo y estructura organizacional adecuados.

### **3.4 Justificación Ambiental**

Al empezar a otorgar valor agregado a la castaña, se pretende mostrar a la población lo importante que este fruto es para la región, y así promover el cuidado del ambiente que rodea al mismo, asegurando de esta manera la producción de la materia prima dentro de la zona, basándose siempre en las leyes y normas establecidas para el cuidado de no solo del medio ambiente, sino también el de la población.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo general**

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de derivados (galletas rellenas y snacks) de *bertholletia excelsa* en la localidad de puerto rico.

### **5.2. Objetivos específicos**

- Realizar un estudio de mercado para determinar los gustos, preferencias, oferta y demanda de la Localidad de Puerto Rico, con respecto a los derivados de *bertholletia excelsa*.
- Determinar los recursos técnicos necesarios para la creación de la empresa.
- Establecer una estructura organizacional óptima para el funcionamiento interno del negocio.
- Demostrar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio mediante una propuesta de gestión adecuada de los recursos financieros y operativos.

## **6. MARCO CONCEPTUAL**

### **6.1 Plan de negocio**

En resumen, un plan de negocios es un documento que detalla los objetivos de una organización, las estrategias que se utilizarán para alcanzarlos, la estructura administrativa necesaria y la

inversión financiera requerida. Moyano Castillejo (2016) proporciona una definición más detallada del concepto:

Se lo define como un documento que describe un nuevo negocio; sus productos o servicios, establecer los lineamientos para determinar la ganancia del dinero, liderazgo y personal, financiamiento, modelo de operaciones y otros detalles que son esenciales tanto para las actividades operacionales, como para el éxito. (p.23)

De acuerdo con lo que indica el autor, se puede entender que esta herramienta brinda al fundador de la empresa toda la información necesaria para lograr los objetivos establecidos.

### **6.1.1. Etapas de un plan de negocio**

Comúnmente no existe una estructura establecida que se tenga que seguir al pie de la letra para estructurar un Plan de Negocio, ya que esta puede tomar diferentes formas sobre todo en la estructura; lo que hay que tener en cuenta, es que dicha estructura contenga los aspectos que integran a un Plan de Negocio: Para Zorita Lloreda (2017), dicha herramienta debe contener “resumen, descripción de la empresa, análisis de mercado y competencia, organización de la empresa, descripción de productos, plan de marketing y proyecciones financieras” (p. 76)

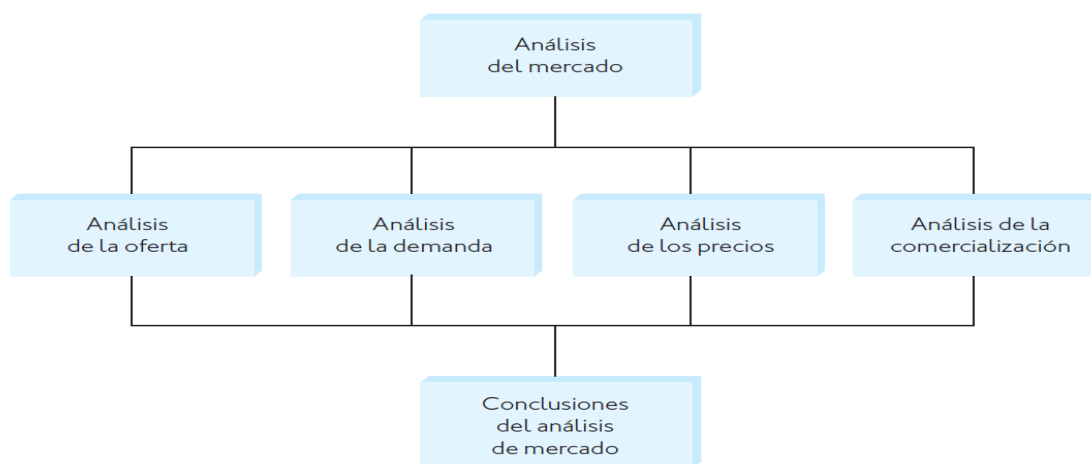
### **6.1.2. Estudio de mercado**

Según Baca (2010) El estudio de mercado se denomina a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

El estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar la primera pregunta importante del estudio: ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? Si la respuesta es positiva, el estudio continúa. Si la respuesta es negativa, se plantea la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación.

Es también importante mencionar la definición de un estudio de mercado desde una perspectiva administrativa.

Un estudio de mercado es un proceso de investigación sistemático que busca comprender y analizar la dinámica de un mercado específico, mediante la recolección, análisis e interpretación de datos relacionados con los consumidores, competidores y factores externos que influyen en dicho mercado (Kotler, Keller, Manceau, & Hémonnet-Goujot, 2019).



*Figura 7.* Estructura del análisis del mercado

Fuente: Investigación de Mercado. Gabriel Baca Urbina 2006. 17p.

### 6.1.3. Demanda

La demanda se refiere a la cantidad de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos y tienen la capacidad de comprar en un periodo determinado, considerando distintos niveles de precio y manteniendo constantes otros factores (Mankiw, 2014). Es así que se puede definir a la demanda como la cantidad total de un bien o servicio que todos los consumidores en un mercado específico están dispuestos y tienen la capacidad de comprar durante un periodo determinado, considerando diferentes niveles de precio y otros factores relevantes. La demanda de mercado tiene en cuenta las preferencias, necesidades y poder adquisitivo de los consumidores, así como las condiciones del mercado y factores externos, como la competencia, la situación económica y las tendencias sociales, entre otros. La demanda de mercado es un

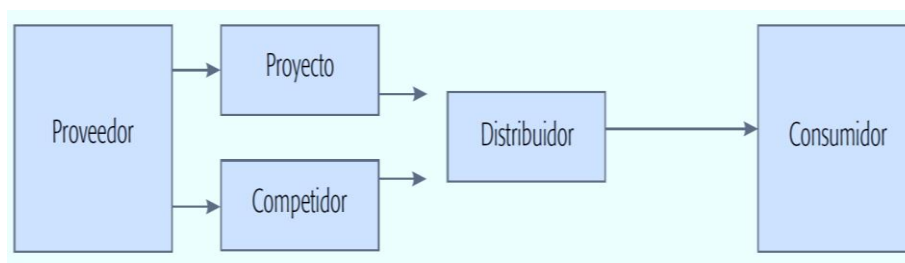
concepto clave en el análisis de mercados y la toma de decisiones de las empresas en relación con la producción, distribución, promoción y fijación de precios de sus productos o servicios.

#### 6.1.4. Oferta

La oferta se refiere a la cantidad de un bien o servicio que los productores están dispuestos y tienen la capacidad de producir y poner a disposición de los consumidores en un periodo determinado, considerando distintos niveles de precio y manteniendo constantes otros factores (Mankiw, 2014). Se entiende por oferta, entonces a la cantidad total de un bien o servicio que todos los productores en un mercado específico están dispuestos y tienen la capacidad de producir y poner a disposición de los consumidores durante un periodo determinado, considerando diferentes niveles de precio y otros factores relevantes. La oferta de mercado tiene en cuenta los costos de producción, las tecnologías disponibles, los recursos, las políticas gubernamentales y las condiciones del mercado, entre otros factores. La oferta de mercado es un concepto clave en el análisis de mercados y la toma de decisiones de las empresas en relación con la producción, distribución, promoción y fijación de precios de sus productos o servicios.

#### 6.1.5. El mercado del proyecto

Según Sapag (2008) al estudiar el mercado de un proyecto es preciso reconocer los agentes que, con su actuación, tendrán algún grado de influencia sobre las decisiones que se tomarán al definir su estrategia comercial. En este sentido, son cinco los submercados que se reconocerán al realizar un estudio de factibilidad, a saber: proveedor, competidor, distribuidor, consumidor y externo.



*Figura 8.* Submercados de un estudio.

Fuente: Preparación y Evaluación de proyectos, Sapag Chain.

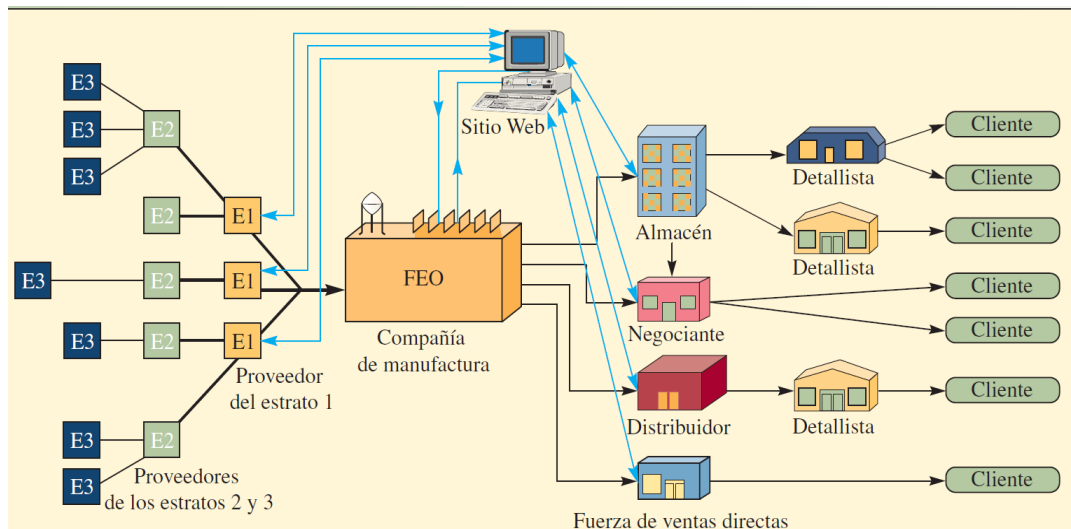
## 6.2. Administración de la producción

El plan de negocio debe contener información con respecto al proceso de producción que se encuentra dentro de la empresa. Para hacer eso, se recurre a los conocimientos que se incluyen dentro de la administración de la producción, misma que, según Chase, Jacobs y Aquilano (2009) se define de la siguiente manera:

La Administración de la Producción o la administración de operaciones es la administración de los recursos productivos de la organización. Esta área se encarga de la planificación, organización, dirección, control y mejora de los sistemas que producen bienes y servicios. La administración de las operaciones es un área de estudio o subciencia de la administración.

La administración de operaciones y suministro (AOS) se entiende como el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los productos y los servicios primarios de una empresa. La AOS, al igual que el marketing y las finanzas, es un campo funcional de la empresa que tiene una clara línea de responsabilidades administrativas.

(p. 8)



*Figura 9.* Cadena de suministro de un fabricante típico de equipo original.

Fuente: Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros; Chase, Jacobs y Aquilano.

### **6.2.1. Proceso Productivo**

Noori y Radford (1997), mencionan en su libro que el proceso productivo es aquel conjunto de elementos, personas y acciones que transforman materiales y/o brindan servicios de cualquier índole. Es decir, que se agrega algún tipo de valor.

### **6.2.2. Maquinarias y equipos**

Estos mismos autores, mencionan que La primera inversión que se debe calcular incluye a todos los activos físicos necesarios para asegurar el correcto funcionamiento operativo, administrativo y comercial del proyecto. Una máquina es un conjunto de piezas o elementos móviles y fijos, cuyo funcionamiento posibilita aprovechar, dirigir, regular o transformar energía o realizar un trabajo con un fin determinado. Los elementos que componen una maquina son: motor, mecanismo, bastidor y elementos de seguridad; y se clasifican según su motor o fuente de energía, según su mecanismo o movimiento principal y/o según su tipo de bastidor. Un equipo es una colección de utensilios, instrumentos y aparatos especiales para un fin determinado.

### **6.2.3. Ingeniería del proyecto**

Al referirse el presente proyecto a un plan de marketing, la segunda fase del mismo conlleva el estudio técnico o denominado también ingeniería del negocio. Esta etapa comprende “la estructuración y/o definición de los recursos necesarios para la ejecución de los procesos acompañados de: maquinas, equipos, lugar de implementación, etc.” (Munuera Aleman & Rodríguez Escudero, 2007, pág. 70). Enseguida se establecen las definiciones más importantes en relación a esta etapa o fase del plan de negocio.

### **6.2.4. Procesos**

Generalmente el proceso administrativo se lo considera como el conjunto de actividades y/o funciones que se llevan a cabo dentro de la empresa. Desde la perspectiva de Hurtado A & Bustamante V (2011) manifiestan que los procesos son un:

Conjunto de actividades netamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. De esta definición cabe resaltar dos elementos básicos: la interacción de las actividades y la transformación mediante ellas, que conduzca a la obtención de los productos. (p. 21)

### **6.2.5. Área organizacional**

La tercera fase del Plan de Negocio la compone la definición de la estructura empresarial. La importancia de este tipo de estudio se centra en identificar principalmente; el equipo de trabajo, la visión y la misión, la imagen corporativa, aspectos legales y jurídicos y tipo de sociedad. Es importante que en este apartado de la investigación se defina el concepto de administración, para lo cual: “se la entiende como la forma eficaz y eficiente de manejar los recursos de la empresa (humanos, físicos, económicos y tecnológicos), para el cumplimiento de las metas y objetivos propuesto”. (Griffin, 2011, pág. 4)

### **6.3. Estructura organizacional**

La estructura organizacional es un aspecto crucial en la administración de empresas y organizaciones, ya que establece la forma en que se distribuyen las funciones y responsabilidades entre los empleados y cómo se interrelacionan las diferentes áreas y niveles jerárquicos. La estructura organizacional puede influir en aspectos como la toma de decisiones, la comunicación, la adaptabilidad al cambio y la eficiencia operativa. De manera teórica se puede decir que:

La estructura organizacional es el marco que establece la distribución formal de roles, responsabilidades y autoridades dentro de una organización, permitiendo la coordinación y comunicación entre sus miembros y definiendo cómo se agrupan y asignan las tareas y recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. La estructura organizacional también influye en la toma de decisiones, la eficiencia en la asignación de recursos, la adaptabilidad al cambio y la cultura de la empresa. Es importante que las organizaciones diseñen y ajusten sus estructuras para adecuarlas a su tamaño, estrategia, entorno y tecnología, y facilitar la implementación de sus planes y el logro de sus metas (Daft, 2016; Mintzberg, 1979; Robbins, Coulter & DeCenzo, 2017).

#### **6.3.1. Organigrama**

Un organigrama es una representación gráfica que ilustra la estructura organizacional de una empresa o institución, mostrando las relaciones jerárquicas y funcionales entre sus

diferentes cargos, unidades y departamentos. Esta herramienta permite una mejor comprensión de la organización y sus mecanismos de coordinación y comunicación, y puede ser utilizada en el análisis y diseño de la planificación y gestión de recursos humanos y estructurales (Robbins, 2013).

Se puede entender que un organigrama es una representación visual que muestra la estructura organizacional de una empresa, entidad o institución. El organigrama refleja las relaciones jerárquicas y funcionales entre las distintas posiciones, unidades y departamentos, y permite comprender cómo se distribuyen roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

### **6.3.2. Manuales de funciones**

Los manuales de funciones son documentos clave en la gestión de recursos humanos, ya que proporcionan información detallada sobre las responsabilidades, tareas y habilidades requeridas para cada posición o cargo dentro de una organización. Los manuales de funciones también establecen las relaciones jerárquicas y funcionales entre los diferentes roles, lo que ayuda a evitar confusiones y a mejorar la coordinación y comunicación entre los empleados.

Es así que Robbins (2013) los define de la siguiente manera:

Los manuales de funciones son documentos que describen detalladamente las responsabilidades, tareas y competencias de cada posición o cargo dentro de una organización, así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellos. Estos manuales son herramientas esenciales para la gestión de recursos humanos, ya que facilitan la comunicación de expectativas, la evaluación del desempeño y la identificación de necesidades de capacitación y desarrollo.

### **6.3.3. Misión**

La misión de una organización es "una declaración duradera del propósito de una empresa que distingue a una empresa de otras organizaciones similares y proporciona una idea de lo que la organización trata de lograr" (Thompson, Strickland, & Gamble, 2018, p. 21).

#### **6.3.4. Visión**

Una declaración de visión bien definida puede motivar a los empleados, fomentar la innovación y el compromiso, y contribuir al éxito y la sostenibilidad de la organización en el tiempo. La visión debe ser lo suficientemente amplia como para permitir la adaptación y el crecimiento, pero también lo suficientemente específica como para proporcionar una guía clara y distinguir a la organización de sus competidores.

La visión de una organización es "una aspiración a futuro sobre lo que una organización espera lograr a largo plazo", y puede ser vista como "el sueño de la organización, una imagen mental de lo que la organización aspira a ser o convertirse" (Kotter, 1996, p. 68).

#### **6.3.5. Direccionamiento estratégico**

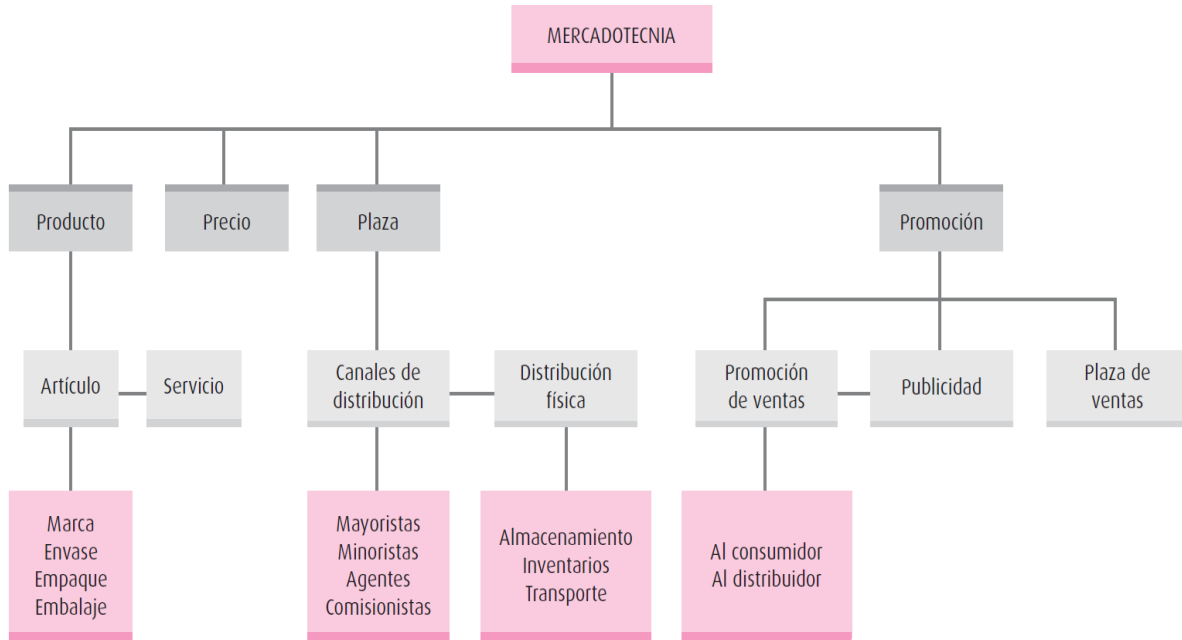
El enfoque estratégico de una empresa se basa principalmente en establecer una serie de objetivos medibles y alcanzables con el fin de mejorar. En este sentido, Benjamín F (2016), manifiesta:

La dirección estratégica surge por la necesidad de adaptación de las empresas a los cambios en el entorno y poder establecer la forma de actuar en ellos. Este proceso se entiende como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa en condiciones de incertidumbre o con antecedentes escasos, mediante la organización de la información tanto cualitativa como cuantitativa de la empresa. (p. 12)

#### **6.4. Mercadotecnia**

La mercadotecnia es "el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos con el fin de captar valor de los clientes a cambio" (Kotler & Armstrong, 2018, p. 29). La mercadotecnia abarca la identificación de necesidades y deseos en el mercado, la formulación de estrategias y tácticas para satisfacerlos y la comunicación del valor de productos y servicios a los consumidores.

La importancia de la mercadotecnia para un emprendimiento radica en su capacidad para identificar oportunidades de mercado, entender las necesidades y deseos de los clientes, y desarrollar estrategias eficaces para ofrecer y promocionar productos o servicios que satisfagan esas necesidades.



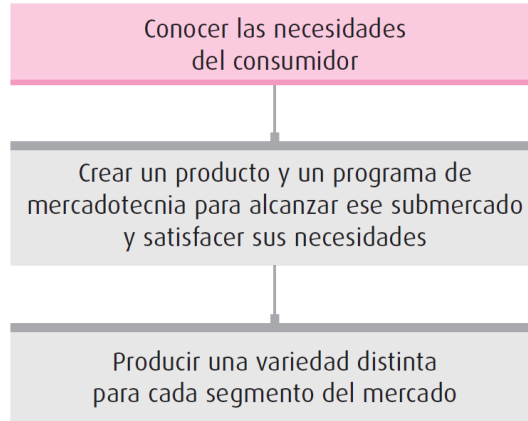
*Figura 10. Variables mercadológicas*

Fuente: FISCHER Laura y ESPEJO Jorge. *Mercadotecnia* 62p.

#### **6.4.1. Segmentación de mercado**

Es importante que, a la hora de establecer estrategias de mercadotecnia, estas estén destinadas al mercado correcto, para esto es necesario realizar la respectiva segmentación de mercado, la cual Fischer y Espejo (1998) la definen de la siguiente manera:

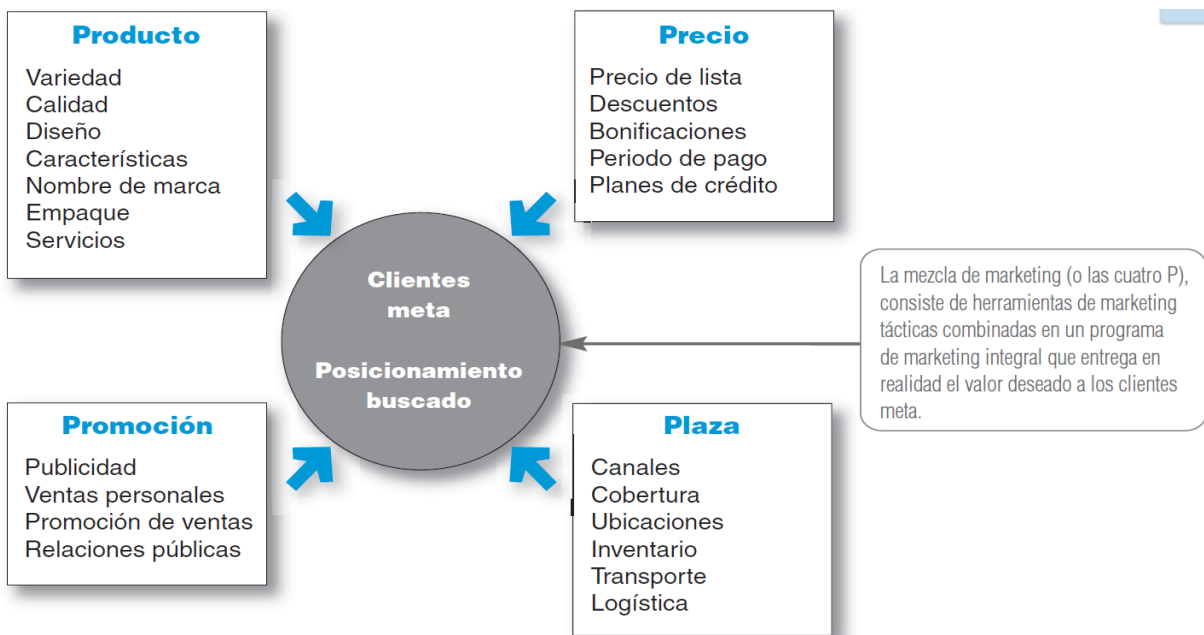
La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores. La inquietud por delimitar el mercado se da porque dentro de él se presentan distintos tipos de consumidores con diferentes necesidades y deseos. Se puede afirmar que el mercado es sumamente heterogéneo y es necesario agrupar a los consumidores que posean las mismas características.



*Figura 11.* Proceso de segmentación de mercado  
 Fuente: FISCHER Laura y ESPEJO Jorge. *Mercadotecnia* 62p.

### 6.4.2. Mezcla de marketing

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”. (Kotler y Armstrong, 2012, p. 51)



*Figura 12.* Las 4 p de la mezcla de marketing  
 Fuente: KOTLER Philip y ARMSTRONG Gary. *Marketing* 52p.

## **6.5. Formulación y evaluación de proyectos**

Es un instrumento de decisión que determina que si un proyecto se muestra rentable debe implementarse, pero que si resulta no rentable debe abandonarse. La opción es que la técnica no debe ser tomada como decisional, sino como una posibilidad de proporcionar más información a quien debe decidir. Así, será posible rechazar un proyecto rentable y aceptar uno no rentable. (Sapag y Chain, 2008, p. 1)

### **6.5.1. Estados financieros**

Son aquellos que indican a los propietarios información para luego fijar metas de desempeño. “Los estados financieros son una representación financiera estructurada de la posición financiera y de las transacciones llevadas a cabo por una empresa” (Baena, 2014, pág. 30).

En el plan de negocios el estado financiero permitirá conocer la situación la que el inversionista podrá tomar decisiones para el fin propuesto. Y es así que, para realizar el análisis de los mismos, es posible referirse a los que plasma Palacios G (2013):

Este análisis mediante los indicadores financieros se lo puede llevar a cabo por medio de comparaciones de corte transversal o de series de tiempo. Las precauciones que se deben considerar al efectuar el análisis son: una sola razón no proporciona suficiente información; los estados financieros que se comparan deben pertenecer al mismo año, deben utilizarse estados financieros auditados y es necesario que los datos hayan recibido el mismo manejo contable. (p. 77)

### **6.5.2. Flujo de caja**

La importancia del flujo de caja en un proyecto de inversión radica en su capacidad para evaluar la viabilidad financiera, la rentabilidad y la liquidez de dicho proyecto. El flujo de caja es fundamental en la toma de decisiones de inversión. Entonces, El flujo de caja es "la cantidad de dinero, en efectivo y equivalentes de efectivo, que entra y sale de una empresa" durante un período de tiempo específico, y se considera un indicador clave de la salud financiera de una empresa (Ross, Westerfield, & Jordan, 2015, p. 26).

### **6.5.3. Valor actual neto (VAN)**

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que se utiliza para evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión. El VAN considera el valor del dinero en el tiempo y compara el valor presente de los flujos de efectivo esperados del proyecto (ingresos) con el valor presente de los costos asociados al proyecto (salidas de efectivo). En otras palabras, el VAN mide el beneficio neto que se espera obtener de un proyecto en términos de su valor actual. El valor actual neto (VAN) es "la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivo de entrada y el valor presente de los flujos de efectivo de salida" en un proyecto de inversión, y se utiliza ampliamente para evaluar la rentabilidad y viabilidad de un proyecto (Brigham & Ehrhardt, 2013, p. 350).

### **6.5.4. Tasa interna de retorno (TIR)**

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. La TIR representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomaran prestados y el préstamo (principal e interés acumulado) se pagará con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo. (Sapag y Chain, 2008, p. 255)

### **6.5.5. Relación beneficio – costo**

La relación beneficio-costos compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión. El método lleva a la misma regla de decisión del VAN, ya que cuando este es cero, la relación beneficio-costos será igual a uno. Si el VAN es mayor que cero, la relación será mayor que uno, y si el VAN es negativo, esta será menor que uno. (Sapag y Chain, 2008, p. 258)

### **6.5.6. Análisis financiero**

En esta etapa final del Plan de Negocios se puede determinar la factibilidad financiera del proyecto. En esta fase, se han abordado todos los aspectos mencionados en el estudio de

mercado, técnico y organizacional, los cuales servirán como base para estructurar el análisis financiero. Para Duarte (2013):

El análisis financiero es el proceso de evaluación de negocios, proyectos, presupuestos y otras entidades relacionadas con las finanzas para determinar su desempeño e idoneidad. Normalmente, el análisis financiero se utiliza para analizar si una entidad es estable, solvente, líquida o lo suficientemente rentable como para garantizar una inversión monetaria. Cuando se analiza una empresa específica, un analista financiero realiza análisis centrándose en el estado de resultados, el balance y el estado de flujo de efectivo. (p.2)

## **7. METODOLOGÍA**

### **7.1. Tipo de investigación**

Para realizar la investigación, primeramente, se debe definir el tipo de estudio y este se propone dependiendo a como se realizará el mismo y el enfoque que se pretende dar al trabajo de investigación. Considerando las características del presente proyecto, se utilizará el tipo de estudio descriptivo, el cual nos permite el registro e interpretación de la información más relevantes para realizar el estudio de mercado. Este tipo de estudio requiere de información de primera mano para, de esta manera, conocer el mercado de los derivados de castaña en la localidad de Puerto Rico y establecer el mercado meta y las estrategias óptimas para los snacks y galletas de almendra.

### **7.2. Enfoque de la investigación**

La naturaleza de la presente investigación requiere la recolección de información numérica para determinar los diferentes aspectos del estudio económico, por lo que es necesario tener un enfoque cuantitativo. De igual manera, a la hora de realizar el estudio de mercado, se necesita indagar acerca de los gustos y preferencias de las personas dentro de la localidad de Puerto Rico, es así que un enfoque cualitativo es también necesario para la recolección de esta información. Por lo mencionado anteriormente, se llega a la conclusión de que el enfoque ideal es el enfoque mixto.

### 7.3. Método de investigación

Los métodos de investigación utilizados para el desarrollo del presente proyecto son los siguientes:

- **Método inductivo:** Este método se caracteriza por establecer conclusiones a partir de lo que se observa, en este caso se aplica para poder inferir en el comportamiento de la población mediante el tratamiento de los datos obtenidos a través de la observación, entrevistas y encuestas empleados principalmente en el estudio de mercado.
- **Método de análisis:** Este permitió realizar la comparación e interpretación de los resultados obtenidos y así poder llegar a una conclusión, la cual permitirá tomar decisiones y acciones futuras.

### 7.4. Técnicas y herramientas de recolección de la información

Las técnicas de recolección de información nos permitirán obtener información para después ordenarla y posteriormente interpretarla. Las técnicas seleccionadas para la realización del estudio de mercado del proyecto son las siguientes:

- **Encuestas:** Técnica que fue utilizada para la obtención de datos primarios de manera veloz y a costos razonables para la investigación en la que se realizó una serie de preguntas a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre el las botanas a base de castaña.
- **Entrevistas:** Esta técnica se ha utilizado con el fin de obtener información más personalizada y enfocada a un área en específico para ser procesada. En este caso se han utilizado entrevistas no estructuradas por ser más flexible y abierta para la recolección de los datos.

De igual manera, para poder utilizar estas técnicas, es necesario tener una herramienta establecida que se debe preparar de antemano:

- **Cuestionario:** La importancia de esta herramienta nace de la necesidad para tener una lista de preguntas establecidas con anterioridad, en base a la información específica que se necesita recolectar.

## 7.5. Población

La población es una parte de un universo, la cual presenta ciertas características únicas para el estudio específico de cada proyecto. El presente proyecto tiene como población a todas las personas que residan en la localidad de Puerto Rico, sin importar su lugar de origen. No se hace una segmentación preliminar, puesto que se necesita información de todos los rangos de edad y todos los niveles socio económicos. Es así que, gracias a la información proporcionada por el centro de salud de la localidad, Puerto Rico cuenta con un total estimado de 10.759 personas.

## 7.6. Muestra

La muestra por definición es una parte o porción representativa de la población y se la aplica debido a que existe una población muy grande, este método es fácil de aplicar y ayuda a obtener la información requerida de manera rápida. La muestra puede recabarse a través de datos censales, información secundaria, mapas y otros, que están disponibles para la selección.

Para la determinación de la muestra se utilizará el método de muestreo probabilístico aleatorio simple. Esto por el hecho de que, con este método, cada persona de la población tiene la misma probabilidad de ser elegida para realizar el estudio de mercado. El universo es finito, ya que los elementos que lo constituyen son menores a 500.000, por esto, para el cálculo de la muestra, tomando en cuenta la población mencionada anteriormente, se utiliza la fórmula de poblaciones finitas que se demuestra a continuación.

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

Dónde:

n = tamaño de muestra.

N = Total de la población,

Z = Nivel de fiabilidad o confianza mediante la tabla de distribución del valor Z.

P = Probabilidad de que ocurra el evento.

Q = probabilidad de que no ocurra el evento.

e = el margen de error.

Para el cálculo se requieren los siguientes valores:

Se elige el nivel de confianza con el que se va a trabajar, se utilizó el 95%, para este nivel deseado, el número de desviación típica en la distribución normal que equivale a 1,96, se escogió este parámetro puesto que es uno de los más confiables para realizar este tipo de estimaciones.

El valor de P, se refiere a la probabilidad de que las personas consuman las botanas a base de castaña en la Localidad de Puerto Rico, se tomó un 50% de probabilidad de que esto ocurra. Por lo que la probabilidad de Q sería también un 50%.

El error máximo que se acepta es  $e = 5\%$ .

El valor de N es el total de la población del estudio, que en este caso es de 10.759.

$$n = \frac{10.759 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2(10.759 - 1) + 1,96^2(0,5 * 0,5)}$$

Al aplicar la fórmula se ha determinado que la cantidad de la muestra es igual a 371, esto quiere decir que 371 personas serán tomadas en cuenta para realizar el estudio de mercado. Dentro de esta muestra.

## **CAPITULO II**

### **8. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

En este capítulo se proporciona una visión general del proyecto empresarial, describiendo sus características desde los elementos que lo inspiraron hasta las fuerzas que impulsan su realización, así como los factores que contribuyen a su desarrollo. Además, se detallan los aspectos principales de la propuesta para crear una empresa.

#### **8.1. Naturaleza de la empresa**

La castaña, conocida científicamente como “Bertholletia Excelsa”, es el principal elemento económico dentro de la región del norte amazónico, donde se incluye a Puerto Rico. La producción que se acopia y se reúne en esta localidad, tiene por objetivo, casi en su totalidad, las ciudades de Riberalta y Cobija. El desarrollo de la región no se ha visto tan beneficiado como el de localidades cercanas. Esto no se da por el simple hecho de que en esta región no se cuente con los recursos naturales para poder propulsar la economía, sino por el hecho de que toda la explotación de recursos, tanto renovables como no renovables, tiene por objetivo lugares ajenos a la misma.

Es de esta manera, que se pretende proponer una empresa que sea capaz de aprovechar esta producción dentro de la región, elaborando derivados con valor agregado a esta castaña, que permitan un mayor flujo económico y un mejor estilo de vida para los habitantes. Todo esto mientras tiene un enfoque semi industrial, esto debido a los altos costos de inversión que implicaría una empresa netamente industrial, y al impacto negativo que tendría en el posicionamiento de la marca si esta fuera netamente artesanal.

#### **8.2. Concepto del Negocio**

Basándonos en la tendencia actual del mercado, en la cual los clientes buscan productos de mayor calidad y desean conocer la historia detrás de su elaboración, proporcionando una experiencia única durante el proceso de compra, este negocio propone una alternativa para este segmento de mercado centrada en la castaña.

La idea consiste en la producción semi industrial de derivados hechos a base de castaña recolectada dentro de la región de Puerto Rico, y su comercialización a través de un canal de distribución propio, ofreciendo productos ya establecidos, pero con un giro innovador. Además, se busca visibilizar a los responsables del cultivo de la materia prima, pagar precios justos a los proveedores en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para potenciar el desarrollo económico de las zonas rurales.

### **8.3. El producto y su generación de valor**

La empresa se dedicará a la producción y comercialización de dos productos tipo snack principales: galletas rellenas de almendra y almendras salteadas en variedades dulces y saladas. Estos productos se han seleccionado debido a su potencial para satisfacer una creciente demanda de snacks saludables y gourmet en el mercado.

#### **8.3.1. Galletas rellenas de almendra**

Las galletas rellenas de almendra son un producto de repostería que combina la textura crujiente de una galleta de alta calidad con el sabor y los beneficios nutricionales de las almendras. Las galletas son producidas con ingredientes naturales, incluyendo almendras de alta calidad, lo que resulta en un producto sabroso, saludable y nutritivo. El relleno proporciona una textura suave y cremosa que contrasta y complementa a la perfección con la galleta crujiente.

Las galletas rellenas de almendra generan valor en varias formas. Primero, ofrecen una opción deliciosa para los consumidores que buscan snacks saludables. Las almendras son una excelente fuente de proteínas, grasas saludables, fibra, vitaminas y minerales, lo que hace que estas galletas sean una opción nutritiva. Además, el uso de ingredientes naturales y de alta calidad asegura que los consumidores están recibiendo un producto que es tan bueno para ellos como delicioso.

En segundo lugar, estas galletas también pueden generar valor al apelar a los consumidores que buscan productos gourmet. El relleno de estas, que estará hecho de dulces a base de frutos amazónicos agrega un toque de lujo a las galletas, haciéndolas una opción atractiva para los consumidores que disfrutan de los placeres culinarios. También se pueden presentar como una opción de regalo, ampliando aún más su potencial de mercado.

### **8.3.2. Snacks de almendras salteadas**

Las almendras salteadas dulces y saladas son otro producto que la empresa producirá y comercializará. Estas almendras se preparan tostando suavemente las almendras y luego añadiendo una capa de sabor, ya sea dulce o salado. Las almendras salteadas dulces pueden incluir sabores como miel, canela o azúcar moreno, mientras que las saladas pueden incluir sabores como sal marina, chile o romero.

Al igual que las galletas rellenas de almendra, las almendras salteadas dulces y saladas generan valor de varias maneras. Ofrecen una opción saludable y deliciosa para los consumidores que buscan snacks nutritivos. Además, su versatilidad en cuanto a sabores significa que pueden atraer a una amplia gama de paladares.

Las almendras salteadas también pueden ser percibidas como un producto gourmet, especialmente si se utilizan ingredientes de alta calidad y se ofrecen en una variedad de sabores interesantes y únicos. Esto puede hacer que sean atractivas para los consumidores que buscan snacks de lujo o que quieren probar algo diferente.

Se puede decir entonces que ambos productos ofrecen una combinación de sabor, salud y lujo que puede ser muy atractiva para los consumidores. Utilizando ingredientes de alta calidad y creando productos que son

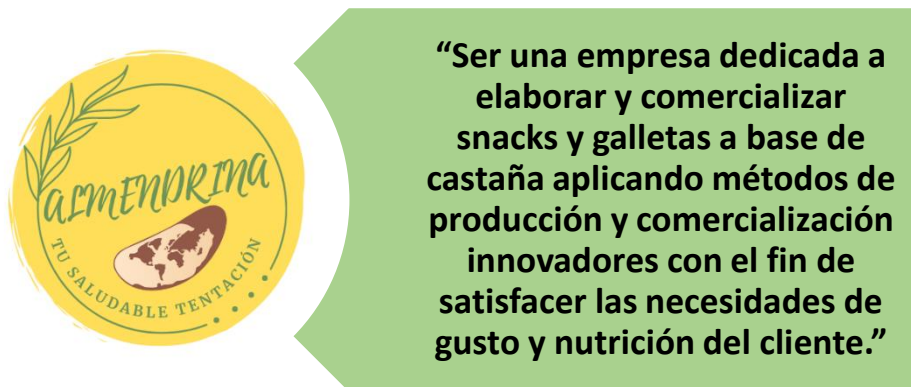
### **8.4. Misión**

Para la redacción de la misión determinada como parte esencial, y la declaración o manifestación del objeto, propósito o razón de ser de la empresa del proyecto se tomaron en cuenta ciertos criterios mencionados a continuación:

- **Identidad:** ¿Quiénes somos? Somos una Sociedad de Responsabilidad Limitada, empresa productora y comercializadora de snacks a base de castaña Almendrina S.R.L, con domicilio legal en la localidad de Puerto Rico.
- **Actividad:** ¿A qué nos dedicamos? A la producción, comercialización y distribución de snacks a base de castaña en la localidad de Puerto Rico.
- **Calidad:** ¿Obtienen ganancias? Proporcionar a los clientes un producto que otorga beneficios, con el respaldo legal establecido por la ley.

- Finalidad u objetivos: ¿Para quién lo hacemos? Los snacks a base de castaña están direccionados hacia los habitantes de la localidad de Puerto Rico, sin importar su procedencia.
- Visionario: ¿Estimulan el futuro? Los métodos que usa la empresa tienen que estar al día con las nuevas tendencias.

De acuerdo a los anteriores puntos desarrollados la misión de la empresa se formuló de la siguiente manera:



*Figura 13.* Misión de la empresa  
Fuente: Elaboración propia

### 8.5. Visión

La formulación de la visión nos permite plantear el futuro que la empresa desea, tiene que ser lo suficientemente clara y motivadora para otros, para de esta manera motivar a su cumplimiento, se elaboró en base a las siguientes características:

- Medible: Cumplir en su totalidad con abarcar el mercado meta establecido en el proyecto creciendo con cada periodo.
- Atractiva: Ser el snack líder entre los habitantes de Puerto Rico, proveyendo un producto nutritivo y satisfactorio.
- Posible: Los objetivos tienen que ser realistas y alcanzables, aun cuando impliquen un reto.
- Entendible: Debe tener claridad y precisión. Tanto en idioma como en significado.

Considerando puntos mencionados anteriormente se formuló la visión de la siguiente manera:



**“Ser una empresa competitiva a nivel regional, con crecimiento sustentable, líder en proporcionar snacks y galletas que aporten un nivel nutricional a la comunidad.”**

*Figura 14.* Visión de la empresa  
Fuente: Elaboración propia

## **8.6. Valores**

La misión y la visión establecen los objetivos a corto y largo plazo de la empresa en pocas palabras, pero los valores son los juicios éticos hacia los cuales nos sentimos inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa se formularon de la manera siguiente:

- **Respeto:** Principal valor de la empresa que implica un trato digno y valorado a los trabajadores y clientes.
- **Puntualidad:** Implica la disciplina necesaria para el cumplimiento de las tareas asignadas.
- **Honestidad:** Sinceridad con uno mismo y con los demás, toda persona que trabaje dentro de la empresa debe tener la actitud fiel a sí misma y a la organización.
- **Compromiso:** Valor que rige a los trabajadores sobre sus obligaciones laborales.
- **Ética:** Contar con principios que rigen el comportar del personal para que su acción sea considerado digna dentro y fuera de la organización.
- **Sinergia:** Unir conocimientos y habilidades entre integrantes de la empresa para llegar a un resultado más eficiente y óptimo.

Los valores mencionados anteriormente serán los pilares fundamentales para el actuar de todos los integrantes de la empresa para optimizar la ejecución de sus actividades.

## **8.7. Claves de gestión**

Las claves de gestión, también conocidas como factores clave de éxito son elementos o aspectos fundamentales que deben ser tomados en cuenta y gestionados de manera efectiva para alcanzar los objetivos y el éxito de una empresa o proyecto. Es así que, para este negocio, se toman en cuenta los siguientes factores:

- **Abastecimiento de materia prima:** Asegurar el suministro constante y de calidad de la almendra para la producción de los snacks. Esto implica establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y realizar una gestión eficiente de inventario.
- **Calidad del producto:** Garantizar la excelencia en la calidad de los snacks a base castaña. Esto involucra mantener altos estándares de producción, control de calidad y pruebas de laboratorio para asegurar la frescura, sabor y seguridad de los productos.
- **Innovación de productos:** Buscar constantemente nuevas variedades y presentaciones de galletas rellenas y snacks salteados a base de castaña para satisfacer las preferencias cambiantes de los consumidores y mantenerse competitivo en el mercado. Esto incluye la investigación y desarrollo de nuevos sabores, texturas y presentaciones atractivas.
- **Marketing y comercialización:** Desarrollar estrategias efectivas de marketing y promoción para dar a conocer los productos de la empresa y atraer a los consumidores. Esto puede incluir estrategias de branding, presencia en redes sociales, participación en eventos o ferias comerciales, entre otras actividades.
- **Distribución y logística:** Establecer una eficiente cadena de distribución y logística para asegurar que los productos lleguen a los puntos de venta en tiempo y forma. Esto puede implicar la gestión de almacenes, la selección de transportistas confiables y el seguimiento de los pedidos.
- **Control de costos:** Gestionar eficientemente los costos de producción, buscando maximizar la rentabilidad del negocio. Esto incluye la optimización de los procesos, la negociación con proveedores, la gestión de inventarios y el control de los gastos operativos.
- **Satisfacción del cliente:** Poner énfasis en la satisfacción del cliente, asegurando la calidad, disponibilidad y atención al cliente excepcionales. Esto implica establecer

canales de comunicación efectivos, responder a las necesidades y comentarios de los clientes, y generar fidelidad a la marca.

## **8.8. Estrategia competitiva**

Existen diferentes tipos de estrategias competitivas, de esta manera es que, considerando las características específicas de este negocio, la opción mas efectiva, sería la estrategia de diferenciación. Esta estrategia debe ser coherente con las claves de gestión. Dicho esto, se plantea los siguientes enfoques que ayudarán al negocio a destacar en el mercado y generar ventaja competitiva:

- **Calidad superior:** Enfocarse en producir snacks a base de castaña de la más alta calidad. Utiliza ingredientes frescos y naturales, implementa rigurosos estándares de control de calidad y asegúrate de ofrecer productos que sean reconocidos por su sabor excepcional y frescura.
- **Innovación de productos:** Desarrollar constantemente nuevos productos y variedades que sean únicas en el mercado. Experimentando con combinaciones de sabores innovadoras, texturas interesantes o presentaciones atractivas. Ofreciendo opciones novedosas y emocionantes puede atraer a los consumidores y diferenciarte de la competencia.
- **Enfoque en la salud y bienestar:** Destacar los beneficios nutricionales de los snacks a base de castaña, como su contenido de vitaminas, minerales y grasas saludables. Promover los aspectos saludables de los productos. Esto puede atraer a consumidores conscientes de su salud y que buscan opciones de snacks saludables.
- **Sostenibilidad y responsabilidad social:** Incorporar prácticas sostenibles en la cadena de suministro y producción. Destacando el compromiso con el medio ambiente, como el uso de empaques biodegradables o la adopción de energías renovables. También involucrarse en proyectos sociales o apoyar a comunidades locales relacionadas con la producción de castaña. Estas iniciativas pueden generar una imagen positiva y atractiva para los consumidores.
- **Estrategias de marketing y branding sólidas:** Desarrollar una identidad de marca distintiva y coherente que resalte los valores y la singularidad de la empresa y productos. Utilizando estrategias de marketing creativas y efectivas para llegar al público objetivo,

tanto a través de canales tradicionales como digitales. Destacando los aspectos únicos de los productos y crear una conexión emocional con los consumidores.

## 8.9 Análisis FODA

A través del análisis de la situación actual mediante el método FODA, es posible obtener información y evaluar las condiciones reales en la implementación de la producción y venta de productos derivados de castañas en Puerto Rico. Este análisis se centra en cuatro variables fundamentales, con el propósito de proponer acciones y estrategias que resulten beneficiosas para esta iniciativa.

Tabla 1.  
Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia y conocimiento del equipo</li> <li>• Visión y enfoque estratégico</li> <li>• Innovación en productos o servicios</li> <li>• Flexibilidad y capacidad de adaptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil acceso a la materia prima durante la época de zafra de castaña.</li> <li>• El posicionamiento empírico que tiene la castaña dentro del mercado de Puerto Rico.</li> <li>• El constante crecimiento de la población.</li> <li>• La tendencia en aumento por el consumo de productos orgánicos y con un impacto positivo a la salud.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura limitada</li> <li>• Capacitación y recursos limitados</li> <li>• Competencia regional</li> <li>• Limitada diversificación de productos</li> <li>• Acceso a financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre en cuanto al nivel de producción de castaña anualmente.</li> <li>• Inestabilidad política existente dentro del gobierno del municipio.</li> <li>• Acceso vía terrestre poco transitable o intransitable en ciertas épocas debido a las lluvias que se dan anualmente.</li> <li>• Productos sustitutos de menor calidad, pero a menor precio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## **9. MERCADO**

### **9.1. Producto mercadotécnico**

Las galletas de almendra con relleno de dulce artesanal son una propuesta innovadora que combina la tradición y la modernidad. La almendra, con su textura crujiente y su perfil nutricional rico en proteínas y grasas saludables, se complementa perfectamente con un dulce artesanal, que evoca los sabores auténticos y la calidad que los consumidores anhelan. La elección de un relleno artesanal no solo refuerza el compromiso de la empresa con la calidad, sino que también atrae a los consumidores conscientes del valor de los ingredientes locales y de la producción sostenible.

Por otro lado, los snacks de almendra salteada representan una adición versátil a la gama de productos de la empresa. Con variantes tanto dulces como saladas, estos bocadillos atraen a una amplia gama de paladares y pueden ser disfrutados en cualquier momento del día. Además, la almendra salteada es conocida por su sabor excepcional, lo que garantiza que estos productos serán una opción popular entre los consumidores.

Para garantizar el éxito de estos nuevos productos, se deberán llevar a cabo estrategias de mercadotecnia efectivas. El enfoque debe ser resaltar los atributos únicos de estos productos: su sabor delicioso, su compromiso con la calidad artesanal, y su conveniencia. Los esfuerzos de mercadotecnia también deben enfocarse en destacar los beneficios saludables de las almendras, que son altamente valorados por los consumidores conscientes de la salud.

El lanzamiento de estos productos no solo creará una posición de la empresa en el mercado, sino que también reforzará su compromiso con la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente. Con los gustos y preferencias de los consumidores en constante evolución, la introducción de las galletas de almendra y los snacks salteados garantiza que la empresa continúa satisfaciendo las necesidades y expectativas del mercado.

### **9.2. Consumidor específico**

El consumidor específico de estos productos en un área como la de Puerto Rico, donde la castaña es muy común es un individuo que está íntimamente familiarizado con los alimentos locales,

pero que está buscando maneras de disfrutarlos de una forma nueva y excitante. Este consumidor puede ser descrito de la siguiente manera:

- **Consciente de la Salud:** Este consumidor valora los alimentos nutritivos y es consciente de los beneficios saludables de las almendras. Probablemente esté interesado en incorporar más de estos alimentos ricos en nutrientes en su dieta, pero también quiere que sean sabrosos.
- **Localista:** Este consumidor valora los productos locales y tiene un fuerte sentido de comunidad. Le gusta apoyar a las empresas locales y valora los ingredientes autóctonos como la castaña. Este consumidor se sentirá atraído por la idea de que la almendra, un producto local familiar, se utilice de una manera innovadora.
- **Amante de la Tradición:** Este consumidor tiene una apreciación por los métodos de producción artesanal y los sabores auténticos. Valora la tradición y la calidad y se siente atraído por los productos que incorporan estos elementos.
- **Buscador de Innovación:** A pesar de su amor por la tradición, este consumidor también está abierto a nuevas experiencias gastronómicas. Le emociona probar nuevos productos y sabores, especialmente cuando estos se basan en ingredientes y alimentos con los que ya está familiarizado.
- **Consciente del Valor:** Este consumidor reconoce el valor de un producto bien hecho. Está dispuesto a pagar un poco más por productos que ofrecen un valor agregado, como la calidad artesanal, el uso de ingredientes locales y la innovación en los sabores.

Con este perfil de consumidor en mente, la empresa puede adaptar su estrategia de mercadotecnia para resaltar los aspectos de sus productos de almendra que más atraerán a este tipo de consumidor: su salud, su origen local, su calidad artesanal, su innovación y más que todo, su valor agregado.

### **9.3. Satisfacción de necesidades y/o deseos**

En el corazón de la región rural donde la castaña es abundante, la empresa Almendrino ha encontrado una forma de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores locales con sus innovadoras galletas de almendra rellenas de dulce artesanal y snacks de almendra salteada, tanto dulce como salada.

Para el consumidor consciente de la salud, estos productos ofrecen una opción nutritiva que no sacrifica el sabor. Las almendras son una fuente rica en proteínas, grasas saludables y fibra, proporcionando un bocadillo que no solo es delicioso, sino también beneficioso para la salud. Asimismo, el dulce artesanal utilizado en las galletas garantiza que se mantenga un equilibrio entre la indulgencia y la nutrición.

Para el consumidor localista, estos productos resaltan la belleza y la versatilidad de un ingrediente local muy querido: la almendra. Al transformar este producto familiar en una gama de bocadillos innovadores, Almendrina está otorgando un valor agregado a la castaña, elevándola a nuevas alturas y demostrando que los productos locales pueden competir con los gustos y texturas de las ofertas globales.

Para el consumidor amante de la tradición, la producción artesanal de estos productos evoca un sentido de nostalgia y autenticidad. El uso de métodos tradicionales en la creación del dulce artesanal asegura que se conserven los sabores y técnicas de la región, proporcionando una experiencia culinaria auténtica.

Para el buscador de innovación, estas galletas y snacks representan una nueva forma de disfrutar de un ingrediente familiar. La combinación de sabores y texturas, desde las almendras crujientes hasta el dulce artesanal suave y las almendras salteadas, ofrece una experiencia gastronómica única que deleita y sorprende.

Finalmente, para el consumidor consciente del valor, estos productos ofrecen una excelente relación calidad-precio. La calidad de los ingredientes y la artesanía implicada en la producción de estas galletas y snacks justifican su precio, y el placer que proporcionan asegura que el consumidor sienta que está obteniendo un buen valor por su dinero.

#### **9.4. Potencial del mercado**

Almendrina, una empresa innovadora en la industria alimentaria, se encuentra en una posición estratégica para capitalizar la creciente demanda de alimentos saludables y deliciosos. Con su propuesta única de galletas de almendra rellenas de dulce artesanal y snacks de almendra salteada, tanto dulce como salada, la empresa está preparada para satisfacer las necesidades y deseos de un segmento de consumidores cada vez más conscientes de la salud y del valor del producto local.

El potencial de mercado para Almendrina es significativo. En primer lugar, la empresa se beneficia de su ubicación en una región donde las almendras son un producto común. Esto no sólo asegura un suministro constante de ingredientes de alta calidad, sino que también crea un mercado de consumidores que están familiarizados y cómodos con el producto principal de la empresa. Además, la elección de la empresa de agregar valor a las almendras a través de la producción de galletas y snacks innovadores crea una oportunidad para atraer a los consumidores que buscan nuevas formas de disfrutar de este producto local.

En segundo lugar, la creciente tendencia hacia los alimentos saludables y los productos artesanales sugiere que hay una demanda considerable para los productos de Almendrina. Los consumidores están cada vez más interesados en los alimentos que son no sólo deliciosos, sino también nutritivos y producidos de manera sostenible y ética. Almendrina, con su compromiso con la calidad, la tradición y la innovación, está bien posicionada para satisfacer estas demandas del consumidor.

Además, la versatilidad de los productos de Almendrina, con opciones tanto dulces como saladas, permite a la empresa atraer a una amplia gama de paladares y necesidades dietéticas. Esto amplía aún más el potencial de mercado de la empresa.

Finalmente, la marca Almendrina tiene el potencial de convertirse en un símbolo de la región, reforzando el sentido de comunidad y la economía local. Este posicionamiento puede generar una gran lealtad a la marca y una fuerte base de clientes a largo plazo.

En resumen, Almendrina tiene un potencial de mercado considerable. Al satisfacer la demanda de productos saludables, deliciosos y locales, la empresa tiene la oportunidad de consolidarse como un líder en la industria alimentaria de la región y más allá.

## **9.5. Potencial de ventas**

Para Almendrina, una empresa con potencial en la industria alimentaria, comprender y evaluar el potencial de ventas es una parte crucial de su estrategia de negocio. Esencialmente, esto se traduce en entender cuántas personas están interesadas en comprar sus productos y qué tan a menudo lo harían. Una de las formas más efectivas de hacerlo es a través de la realización de encuestas a la población.

Almendrina ha optado por utilizar las encuestas como una herramienta valiosa para evaluar el interés del mercado en sus galletas de almendra rellenas de dulce artesanal y snacks de almendra salteada. Estas encuestas, dirigidas a la población local y potencialmente a mercados más amplios, proporcionan un rico conjunto de datos que pueden ayudar a prever el volumen de ventas futuro.

Las encuestas son un medio eficaz para medir el interés de los consumidores, su disposición a probar nuevos productos y su lealtad a los productos locales. Mediante preguntas cuidadosamente diseñadas, las encuestas pueden revelar las preferencias de los consumidores, su rango de precios aceptable, su frecuencia de compra esperada y su nivel de entusiasmo por los productos.

Los resultados de estas encuestas proporcionan a Almendrina una estimación sólida de su potencial de ventas. Si la encuesta muestra que una gran proporción de los encuestados están interesados en los productos y dispuestos a comprarlos regularmente, esto indica un alto potencial de ventas. Por otro lado, si la respuesta es tibia, Almendrina puede usar esta información para ajustar sus productos, su estrategia de marketing o ambos, con el fin de aumentar el atractivo de sus productos para los consumidores.

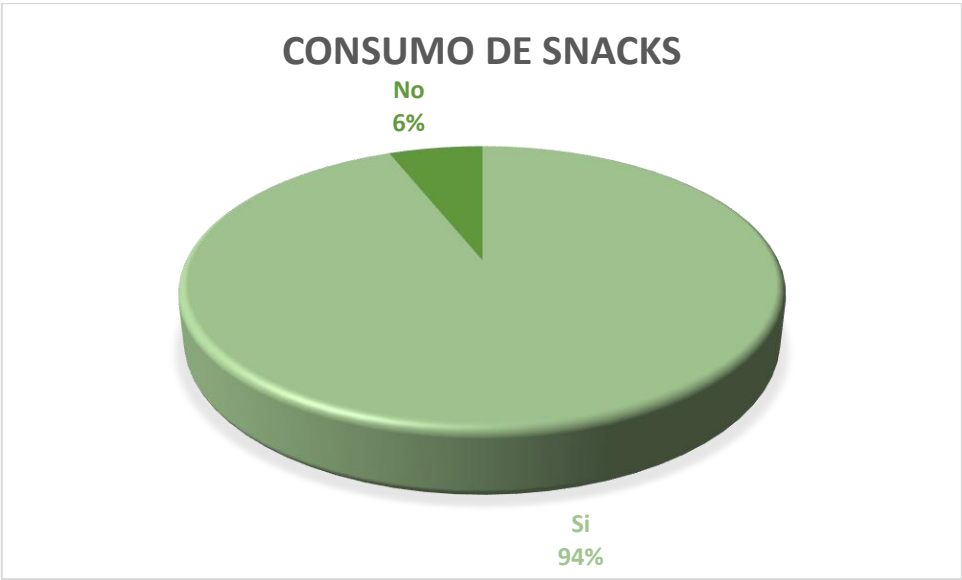


Figura 15. Resultado de encuesta pregunta ¿Consume usted Snacks?  
Fuente: Elaboración propia

La primera pregunta en la encuesta del estudio de mercado, nos indica el porcentaje de las personas dentro de la Localidad de Puerto Rico que consume snacks de cualquier variedad. Se ha podido evidenciar que un 94% de la muestra representativa consume algún tipo de snack, mientras que el 6% dice que no lo hace.

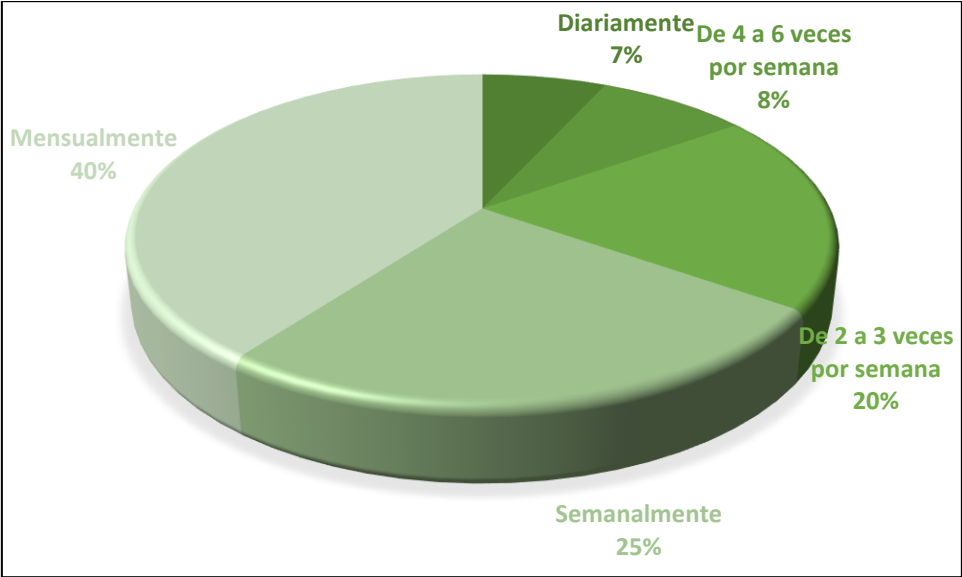


Figura 16. Respuesta a pregunta ¿Con qué frecuencia y en qué cantidad suele comprar snacks?

Fuente: Elaboración propia

En la figura 16 se presentan cinco intervalos de tiempo distintos que permiten al encuestado describir con mayor precisión la frecuencia y cantidad de su consumo. La cantidad se expresa de manera más detallada al determinar la demanda potencial. Se puede observar que la mayoría de las personas consumen aperitivos mensualmente debido a la conveniencia que estos productos ofrecen para ser consumidos en cualquier lugar y ocasión, y también para satisfacer los antojos frecuentes dentro de la población estudiada.



*Figura 17.* Resultados pregunta ¿Gusta usted de la almendra?  
 Fuente: Elaboración propia

La figura 17 muestra que la mayoría de las personas encuestadas respondieron de manera positiva a la pregunta sobre si les gusta la castaña en general. Esto es comprensible, dado que están expuestos constantemente a este alimento y a ciertos productos derivados de él.



*Figura 18.* Pregunta ¿Consumiría productos derivados de la castaña (Almendra)?  
 Fuente: Elaboración propia

La figura 18 revela que la mayoría de la población está dispuesta a consumir productos derivados de la castaña. Este hallazgo es especialmente alentador para el producto, ya que la castaña es la materia prima principal utilizada en su elaboración.



*Figura 19.* Si en estos momentos estos productos estuvieran a la venta, ¿estaría usted dispuesto a comprarlos?  
Fuente: Elaboración propia

La información obtenida a partir de esta pregunta es extremadamente relevante para la investigación, ya que demuestra que los snacks hechos de castaña tendrían una gran aceptación entre la población.

**9.6. Pronóstico de ventas**

Con base en la información expuesta anteriormente, se procederá a calcular el pronóstico de venta para los productos. Para ello, se tomarán en cuenta diferentes factores, como la frecuencia y cantidad de consumo de las botanas de castaña, así como la aceptación de los productos derivados de la castaña por parte de la población encuestada.. Este pronóstico permitirá anticipar la demanda y tomar decisiones informadas sobre la producción, distribución y estrategias de comercialización, maximizando así los beneficios potenciales.

Es necesario exponer que, si bien la población total es de 10.759 en puerto rico, se tomará en cuenta aquellos que tienen un cierto poder adquisitivo para el presente estudio, y estos serán

todos aquellos que tengan entre 15 y 59 años con un total de 6.277, no se tomarán en cuentas personas de la tercera edad debido a la tendencia de estos a no consumir muchos snacks.

### 9.6.1. Personas que consumen snacks

Se realiza la multiplicación de nuestra población total por el porcentaje de todas las personas que afirmaron consumir snacks con lo que se obtiene lo siguiente:

Tabla 2.  
*Cantidad de personas que consumen snacks*

DETALLE	TOTAL
Población de Puerto Rico comprendida entre los 15 y 59 años de edad.	6.277
Porcentaje de personas que consumen snacks	94%
<b>TOTAL</b>	<b>5.900</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.6.2. Personas que gustan de la almendra o castaña

A continuación, se multiplica la cantidad total de personas que consumen snacks, por el porcentaje de personas que gustan de la castaña.

Tabla 3.  
*Personas que gustan de la almendra*

DETALLE	TOTAL
Personas que consumen snacks	5.900
Porcentaje de personas que gustan de la almendra	97%
<b>TOTAL</b>	<b>5.723</b>

Fuente: Elaboración propia

### 9.6.3. Personas dispuestas a adquirir productos derivados de la almendra

Es así que se procede a la multiplicación del resultado de la tabla 2, con el porcentaje de personas que afirmaron estar dispuestos a adquirir productos que sean derivados de la castaña.

Tabla 4.  
*Cantidad de personas dispuestas a adquirir productos derivados de la almendra*

DETALLE	TOTAL
Personas que gustan de la almendra	5.900
Porcentaje de personas que adquirirían productos derivados de almendra	92%
<b>TOTAL</b>	<b>5.723</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 9.6.4. Personas que comprarían los productos si estuvieran a la venta

Finalmente, en este cálculo es necesario multiplicar por el porcentaje de personas que están dispuestos a adquirir los productos derivados.

Tabla 5.  
*Cantidad de personas dispuestas a comprar los productos*

DETALLE	TOTAL
Personas que adquirirían productos derivados de almendra	5.900
Porcentaje de personas dispuestos a comprar los productos	97%
<b>TOTAL</b>	<b>5.723</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 9.6.5. Demanda potencial anual

Gracias al estudio de mercado, y a la pregunta realizada en el mismo, donde indica los lapsos de tiempo en los que las personas consumen snacks, y en que cantidad, ha sido posible calcular la demanda potencial anual en la Localidad de Puerto Rico. Esta se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 6.  
*Cálculo de demanda en base a encuesta*

FRECUENCIA	DEMANDA TOTAL
Diario	254.507,10
De 4 a 6	264.845,03

De 2 a 3	333.420,98
Semanal	178.139,81
Mensual	81.126,98
<b>Demanda potencial anual</b>	<b>1.112.039,90</b>

Fuente: Elaboración propia

## 9.7. El cliente objetivo

La segmentación de mercado es un proceso esencial para definir y entender a los diferentes grupos de consumidores que podrían estar interesados en los productos de Almendrina. Al segmentar el mercado por edad, podemos identificar patrones y preferencias específicas de cada grupo de edad.

**Jóvenes (15-24 años):** Este segmento incluye principalmente a estudiantes y jóvenes adultos. Son más propensos a experimentar con nuevos productos y sabores. Los snacks de almendra salteada, tanto dulces como salados, podrían ser atractivos para este grupo, ya que son fáciles de comer en movimiento y ofrecen una alternativa saludable a los snacks tradicionales. El marketing para este grupo podría centrarse en las redes sociales y en destacar el aspecto de "snack saludable y delicioso".

**Adultos Jóvenes (25-34 años):** Este segmento está compuesto por jóvenes profesionales y adultos en la etapa inicial de la formación de una familia. Este grupo podría estar especialmente interesado en los productos de almendra por sus beneficios para la salud y su conveniencia. Las galletas de almendra rellenas de dulce artesanal podrían ser un producto atractivo para este grupo, como una opción de postre o merienda saludable para ellos y sus familias. El marketing para este grupo podría centrarse en la salud, la nutrición y la calidad de los ingredientes.

**Adultos de Mediana Edad (35-49 años):** Este segmento incluye a personas en la mitad de su vida laboral y con familias en crecimiento. Este grupo podría valorar tanto las galletas como los snacks de almendra por su equilibrio entre sabor y nutrición. Este segmento podría responder bien a un marketing que destaque la calidad, la autenticidad y la producción local de los productos.

Adultos Mayores (50-59 años): Este segmento puede estar buscando opciones de alimentos saludables para mantener una dieta equilibrada en su etapa de vida. Los beneficios nutricionales de las almendras pueden ser especialmente atractivos para este grupo. El marketing para este grupo podría centrarse en los beneficios para la salud de las almendras, la tradición y la autenticidad de los productos.

## **9.8. Marketing mix**

El marketing mix, que es una evaluación de los elementos internos de la estrategia empresarial, es comúnmente utilizado por las empresas y también se conoce como la estrategia de las 4 "P". En el contexto de este proyecto, se examinan las variables fundamentales del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción, teniendo en cuenta la actividad específica de la empresa

### **9.8.1. Producto**

Los snacks a partir de castañas son productos diseñados para ser consumidos y transportados fácilmente, ya que suelen ser consumidos por personas mientras realizan otras actividades. La castaña, también conocida como almendra o nuez amazónica a nivel nacional, y como Brazil Nuts a nivel internacional, es la materia prima principal de estos productos. Esta nuez, que proviene del árbol Almendro, solo crece en las selvas amazónicas, lo que le otorga un acceso exclusivo a Bolivia, Perú y Brasil.

Una característica distintiva de estos productos es que se ofrecen sin conservantes artificiales. Esto es particularmente atractivo dado que el mercado actual está saturado de botanas con altos contenidos de grasas trans, químicos dañinos y que no son orgánicos. La creciente conciencia sobre la salud en los últimos años ha generado una mayor demanda de productos de este tipo. Además, los habitantes de la localidad de Puerto Rico, debido a su conocimiento acerca de los diversos beneficios de la castaña, muestran una receptividad favorable hacia este producto, lo que lo convierte en una opción adecuada para este mercado.

#### **a) Nombre**

En un mercado saturado de productos, es fundamental captar la atención de los consumidores de manera rápida y efectiva. Los títulos cortos permiten comunicar el mensaje de forma concisa y directa, evitando confusiones y facilitando la comprensión inmediata del producto. Además,

un título llamativo es capaz de despertar el interés y la curiosidad de los consumidores, generando un mayor impacto y aumentando las posibilidades de que el producto sea considerado entre las opciones disponibles.

Tomando esto en cuenta, se ha determinado un nombre que no solo cumple con estas características, además del hecho de que claramente envía la atención hacia la materia prima:

## ALMENDRINA

### b) Envase

Según las encuestas realizadas para el presente proyecto, la cantidad optima que debe llevar cada envase seria de 50 gramos. El empaque del mismo será del tipo plástico transparente, estos empaques permiten un alto grado de personalización pudiendo ser adaptados a cualquier necesidad de fabricación. Son muy prácticos para el consumo y se adaptan a muchos tamaños. La impresión en flexografía puede realizarse con acabados en brillo o mate, aplicando cierres zippers y muescas con pre-corte para facilitar la apertura de la bolsa.



Figura 20. Bolsas plásticas  
Fuente: Obtenida de página web envases plásticos

### c) Logotipo

Una vez definido el nombre, es necesario otorgarle un logotipo al producto. Este producto cuenta con un logotipo simple, pero impactante. Se trata del mismo nombre del producto “ALMENDRINA”, cuenta con una forma circular de color amarilla con contraste del color

verde de las letras y la imagen de una almendra que tiene un mapa mundial. En el mismo, se puede observar que son snacks de almendra. También se tiene un eslogan sencillo pero llamativo “Tu saludable tentación”,



Figura 21. Logotipo  
Fuente: Elaboración propia

**d) Etiqueta Snacks salteados**

Se han mencionado dos diferentes productos los cuales la empresa se encargará de comercializar en la localidad de Puerto Rico, el primero de estos son los snacks salteados. Para estos se pretende utilizar la siguiente etiqueta:

Información nutricional			
Cantidad por 100 gramos			
<b>Calorías 656</b>			
<b>Grasas totales 66 g</b>			
Ácidos grasos saturados 15 g			
Ácidos grasos poliinsaturados 21 g			
Ácidos grasos monoinsaturados 25 g			
Colesterol 0 mg			
Sodio 3 mg			
Potasio 659 mg			
<b>Hidratos de carbono 12 g</b>			
Fibra alimentaria 8 g			
Azúcares 2.3 g			
<b>Proteínas 14 g</b>			
Vitamina A	0 IU	Vitamina C	0,7 mg
Calcio	160 mg	Hierro	2,4 mg
Vitamina D	0 IU	Vitamina B6	0,1 mg
Vitamina B12	0 µg	Magnesio	376 mg

UN SNACK PUERTO RIQUEÑO

**SNACKS SALTEADOS**  
DULCE

50 grs.

*Ingredientes:  
castañas, azúcar y  
mantequilla*

*Mantener en un  
lugar fresco. Cerrar  
bien y mantener lejos  
de la luz solar.*

6 009800 461091 >

Figura 22. Etiqueta para snacks salteados  
Fuente: Elaboración propia

### e) Etiqueta galletas rellenas

El segundo producto son las galletas rellenas, para estas se tiene la propuesta de la siguiente etiqueta:



Figura 23. Etiqueta de galletas rellenas

Fuente: Elaboración propia

### 9.8.2. Plaza

La disponibilidad de puntos de venta para los snacks de castaña desempeña un papel fundamental, ya que determina la accesibilidad del producto para los consumidores. Durante el estudio de mercado llevado a cabo, se consultó a los potenciales clientes acerca de su preferencia en cuanto al lugar de venta del producto. Esto permitió obtener una comprensión clara de cuál sería la opción más adecuada a considerar.



*Figura 24.* Preferencia por los clientes potenciales para puntos de venta  
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de las encuestas, la gran mayoría de las personas prefieren adquirir alimentos tipo botanas en tiendas de barrio o almacenes. Esto se debe principalmente a la facilidad y cercanía que ofrecen estos minoristas para adquirir estos productos. Según la información recopilada, el 45% de los encuestados manifestó su inclinación por comprar estas botanas en tiendas de barrio.

En cuanto al canal de distribución del producto hasta el cliente final, se optará por un enfoque indirecto corto. Esto implica que la logística del producto se llevará a cabo desde la empresa hasta el detallista o minorista, en este caso, las tiendas de barrio y almacenes. Posteriormente, la venta se realizará desde el detallista o minorista hasta el consumidor final.

Al elegir este tipo de canal de distribución, se busca aprovechar la presencia y la relación cercana que tienen los minoristas con los consumidores en la comunidad local. Esto garantiza una distribución más eficiente y una mayor conveniencia para los consumidores al tener acceso a las botanas de castaña a través de puntos de venta cercanos a su ubicación.



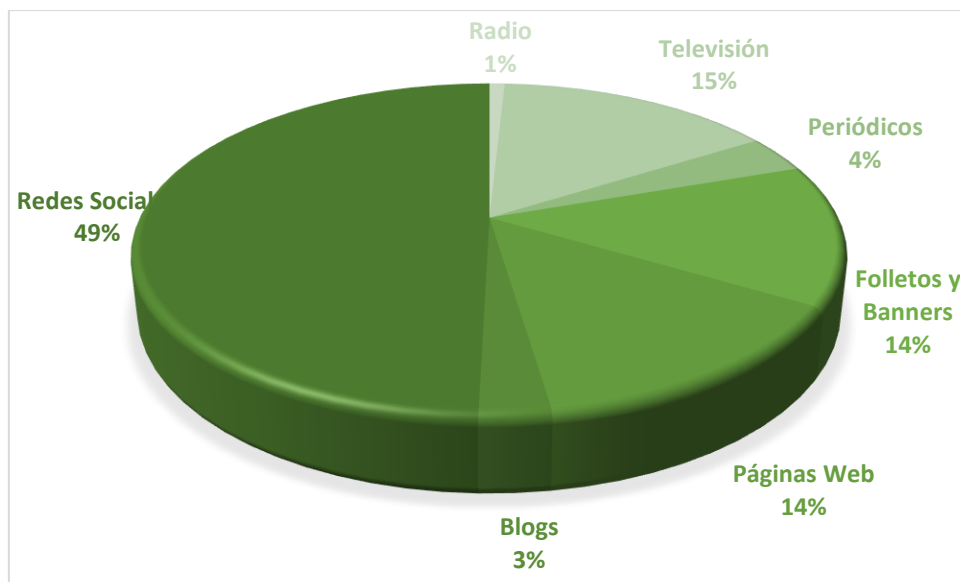
*Figura 25.* Canal de distribución

Fuente: Recuperado de [http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=115](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=115)

### **9.8.3. Promoción**

La marca Almendrina, que ofrece snacks a base de castaña, tiene como objetivo penetrar en el mercado a través de actividades promocionales en diversas ramas principales. A través de estrategias de promoción, se busca posicionar el producto en la mente del consumidor, de manera que elija los snacks a base de castaña por encima de productos similares. La comunicación se centra en transmitir emociones, generando en el consumidor una sensación de ansiedad y expectativa por adquirir los snacks. Además, se busca resaltar el buen sabor y la textura crujiente al consumir estos productos, transmitiendo una sensación placentera. Por último, se pretende evocar un sentimiento de felicidad al satisfacer el deseo y la necesidad de comer.

Existen diversas formas de transmitir un mensaje publicitario para un producto, y esto se ve influenciado por los constantes cambios en las tecnologías. Cada método publicitario tiene un costo de recursos asociado, por lo que es importante conocer el mercado para determinar cuál es el más adecuado. Durante el estudio de mercado, se consultó a las personas sobre el medio de preferencia para informarse sobre nuevos productos en el ámbito de las botanas, ofreciendo diferentes opciones para obtener una visión clara de las preferencias de la audiencia.



*Figura 26.* Preferencias sobre el modo de comunicación de la población  
Fuente: Elaboración propia

Es así que la mayor parte de la población, con un 49%, ha establecido que la mejor opción de comunicación eran las redes sociales, en segundo lugar, tenemos la televisión y en tercer lugar hay un empate entre folletos y banners y páginas web. Es así que la promoción se debería enfocar principalmente en las redes sociales.

**a) Redes Sociales**

Las redes sociales han adquirido una enorme relevancia en la promoción de productos, especialmente en una sociedad donde los teléfonos inteligentes se han convertido en una necesidad y gran parte del tiempo se invierte en ellas. En este sentido, las botanas de castaña de Almendrina aprovecharán el potencial de las redes sociales, estableciendo presencia en plataformas populares con una gran cantidad de usuarios, como:

- Facebook: Almendrina creará una página en esta red social para conectarse con los consumidores, compartir información sobre los productos, promociones, recetas y testimonios de clientes satisfechos. Además, se utilizará para interactuar con los seguidores, responder preguntas y generar una comunidad en torno a los snacks a base de castaña.
- Instagram: La marca aprovechará la naturaleza visual de Instagram para mostrar imágenes atractivas de los productos, destacando su calidad, presentación y versatilidad.

Se utilizarán hashtags relevantes y se promoverá la participación de los seguidores a través de concursos, retos y la posibilidad de compartir sus propias fotos disfrutando de los snacks de Almendrina.

- Twitter: Se utilizará esta plataforma para difundir noticias, promociones especiales y mensajes breves relacionados con los productos de Almendrina. También se aprovechará para interactuar con los seguidores, responder preguntas y participar en conversaciones relevantes sobre alimentos saludables y opciones de snacks.
- YouTube: Además de tener presencia en redes sociales de texto, Almendrina creará un canal en YouTube para compartir videos informativos, tutoriales de recetas, testimonios de clientes y otros contenidos relacionados con los beneficios y el disfrute de las botanas a base de castaña. Los videos se promocionarán en otras plataformas y se utilizarán para aumentar la visibilidad y el conocimiento de la marca.
- TikTok: Almendrina creará una cuenta en TikTok para aprovechar la popularidad de esta plataforma de videos cortos y alcanzar a un público más joven y enérgico. Se crearán videos creativos, divertidos y atractivos que muestren diferentes formas de disfrutar de las botanas de castaña, retos de sabor o incluso recetas originales. Los hashtags relevantes y los efectos especiales ayudarán a aumentar la visibilidad de los videos y a generar interacciones con los usuarios de TikTok.

## b) **Página web**

Los productos cuentan con su propio sitio web. Si bien este aún no es posible utilizarlo para hacer pedidos, sirve para otorgar la información primordial de la empresa y el cómo ponerse en contacto con la misma. La dirección de la página web es: [www.wixsite.com/almendrina](http://www.wixsite.com/almendrina).



*Figura 27.* Página web  
Fuente: Elaboración propia

**c) Folletos y banners**

Los folletos y banners son una buena manera de darse a conocer, estos serán muy llamativos para captar la atención lo suficiente para que este lo lea y conozca el producto, o, si ya lo conoce, genere algún tipo de deseo que los snacks a base castaña pueden saciar. Los folletos y banners diseñados para las botanas se muestran a continuación:



*Figura 28.* Modelo de propuesta de banner y folletos para los productos  
Fuente: Elaboración propia

#### d) **Degustación**

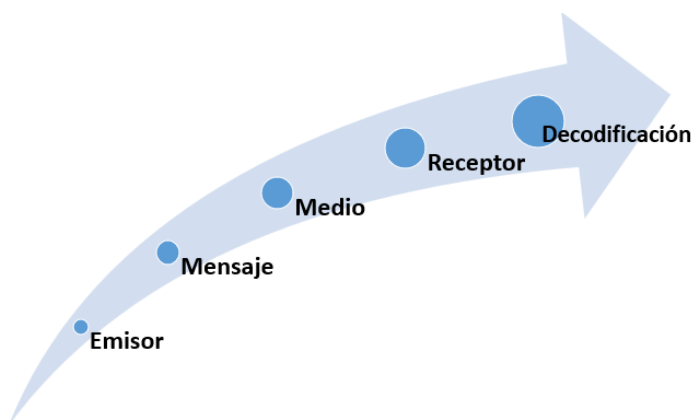
La actividad de degustación ofrece a los posibles clientes de los snacks a base de castaña la oportunidad de experimentar directamente el sabor, la textura y los beneficios del producto. Estas degustaciones se llevarán a cabo en todos los eventos destacados y concurridos de la Localidad de Puerto Rico, como ferias, desfiles y celebraciones en toda la localidad. Se destinará una cantidad específica de productos para ser probados durante estas degustaciones, y también se ofrecerán productos disponibles para su compra.

#### e) **Merchandising**

En relación al merchandising, se busca incentivar a los minoristas a tener los snacks a base de castaña permanentemente expuestas en sus establecimientos, de modo que los consumidores las tengan presentes durante sus compras. Además, se desea promover la exhibición de estas botanas junto a un producto similar, pero con un precio más alto. El objetivo es que los clientes utilicen el precio de la competencia como punto de referencia y, al ver los snacks a base de castaña a un precio más atractivo, sientan una mayor inclinación a adquirirlas. De esta manera, se busca aprovechar las estrategias de visualización y comparación de precios para estimular la demanda de las botanas de castaña.

#### f) **Proceso de comunicación**

Ciertamente, la publicidad sigue un proceso sistemático para lograr transmitir el mensaje deseado. A continuación, se detalla el proceso de comunicación para los diferentes tipos de promoción que se llevarán a cabo para las botanas a base de castaña:



*Figura 29.* Proceso de comunicación  
Fuente: Elaboración propia

Este proceso se divide en cinco etapas. En primer lugar, tenemos al emisor, que en este caso corresponde a la empresa Almendrina, fabricante de botanas a base de castaña. A continuación, se encuentra el mensaje, que tiene como objetivo principal promover la compra de los productos. El tercer paso es el medio de comunicación utilizado para transmitir el mensaje, que en el caso de las botanas de castaña incluye redes sociales, página web, folletos y banners. El receptor de este proceso son los clientes potenciales de las botanas. Por último, se encuentra la decodificación, que ocurre cuando el cliente potencial recibe la publicidad y comienza a comprender los mensajes transmitidos, tanto verbalmente como a través de la música, expresiones, ubicaciones, entre otros aspectos.

#### **9.8.4. Precio**

Los snacks a base de castaña tienen un precio de mercado que se determina a través de la oferta y la demanda. En el mercado de snacks, los precios de los diferentes productos de la competencia suelen ser similares, lo que hace que la decisión de compra se base en la calidad, el sabor y otras cualidades del producto.

Para determinar el precio de venta de las botanas a base de castaña, se tienen en cuenta los costos de producción, el margen de utilidad y los impuestos correspondientes según la legislación vigente para comercializar el producto en toda la ciudad.

En términos de estrategia de precios, se empleará una combinación de la estrategia de imitación o comparación y la estrategia de costo. Esta estrategia se basa en la competencia, utilizando los precios de la competencia y los costos de producción como fuentes principales para establecer los precios. Esta elección se debe a la intensa competencia en el mercado, lo que facilita la obtención de los datos necesarios para la fijación de precios.

Esta estrategia de precios tiene varios propósitos, como proporcionar márgenes de utilidad saludables para recuperar los costos de investigación y desarrollo, transmitir una imagen de alta calidad, limitar la demanda a niveles que no superen las capacidades de producción de la empresa y brindar flexibilidad a la empresa. Además, es más fácil reducir un precio inicial que encuentra resistencia por parte del consumidor que aumentarlo si resulta demasiado bajo para cubrir los costos.

## **10. OPERACIONES**

### **10.1. Descripción técnica y funcional del producto**

A continuación, se presenta una descripción más técnica en lo que se refiere a la composición, producción, presentación y uso tanto de las galletas rellenas, como de los snacks salteados dulces y salados.

#### **10.1.1. Galletas de Almendra Rellenas de Manjar blanco**

- **Composición:** Estas galletas estarán hechas principalmente de harina de almendra, lo que las hace naturalmente ricas en proteínas, fibra y grasas saludables. Estarían rellenas con un dulce artesanal, al que localmente se conoce como manjar blanco.
- **Producción:** Estas galletas se producirían de manera semi industrial, lo que significa que se harían a mano en lotes medianos, en lugar de producirse en masa en una línea de ensamblaje.
- **Presentación:** Estas serán empacadas en bolsa resellable para mantener su frescura.
- **Uso:** Estas galletas serían un snack ideal para cualquier momento del día, o como un postre después de las comidas.

#### **10.1.2. Snacks de Almendra Salteada, Dulce y Salada**

- **Composición:** Estos snacks estarían hechos de almendras broken, que serían salteadas para resaltar su sabor natural. Dependiendo de si son dulces o saladas, podrían estar sazonadas con azúcar, sal, especias, o una combinación de estos.
- **Producción:** Las almendras se tostarían y luego se sazonarían. Este proceso se haría en pequeños lotes para garantizar la calidad y el sabor.
- **Presentación:** Estos snacks serán empacados en bolsas resellables para facilitar el transporte y mantener su frescura.
- **Uso:** Estos snacks serían perfectos para consumir entre comidas, o como un acompañamiento en reuniones o eventos.

## 10.2. Características de la calidad del producto

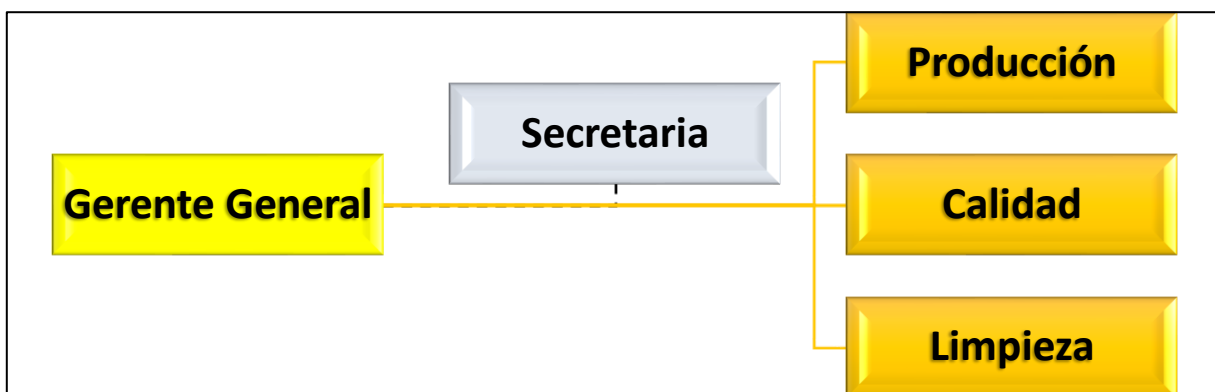
Las características de calidad de los productos de Almendrina están determinadas por varios factores claves que contribuyen a su valor único. Las características de calidad pueden incluir los siguientes aspectos:

- **Ingredientes de Alta Calidad:** La calidad de las almendras y otros ingredientes utilizados en la producción son esenciales. Almendrina podría garantizar que sus ingredientes sean de la más alta calidad, preferiblemente de origen local, frescos y sin conservantes ni aditivos artificiales.
- **Proceso de Producción Artesanal:** Una característica distintiva de los productos de Almendrina es su proceso de producción artesanal. Este proceso manual garantiza que cada galleta y snack sea producido con atención al detalle, contribuyendo a su calidad superior.
- **Sabor Auténtico:** Las recetas originales y la combinación de sabores son cruciales para la calidad de los productos. Las galletas rellenas de dulce artesanal y los snacks de almendra salteada deben tener un sabor balanceado y auténtico que destaque las almendras.
- **Nutrición:** Los productos deben ser nutritivos, aprovechando las almendras como una fuente natural de proteínas, fibras y grasas saludables. La inclusión de otros ingredientes saludables también contribuiría a esta característica de calidad.
- **Embalaje:** El embalaje debe mantener la frescura del producto, al tiempo que debe ser atractivo y reflejar la calidad del producto que contiene. Un embalaje resellable también es una característica de calidad, ya que permite al consumidor mantener el producto fresco después de abrirlo.
- **Consistencia:** Cada producto de Almendrina debería tener una consistencia en su sabor, apariencia y calidad. Esta consistencia es una señal de control de calidad y producción efectiva.
- **Sostenibilidad:** En la sociedad actual, la sostenibilidad es una característica de calidad muy valorada. Almendrina podría garantizar prácticas de producción sostenibles, como la obtención de ingredientes de forma responsable, el uso de empaques reciclables y la minimización de residuos en su proceso de producción.

Estas características de calidad se combinan para crear productos que no sólo saben bien, sino que también ofrecen un valor excepcional a los clientes de Almendrina.

### 10.3. Organigrama de la empresa

La empresa productora y comercializadora de snacks a base de castaña sigue una estructura orgánica que se basa en el número adecuado de empleados para su funcionamiento. A continuación, se presenta un organigrama que ilustra la jerarquía dentro de las distintas áreas de la empresa. La máxima autoridad es el gerente general, quien cuenta con el apoyo de una secretaria y un contador externo. Bajo su supervisión se encuentran los departamentos de producción, almacenamiento y ventas, los cuales están a cargo de distintos responsables dentro de la estructura de la empresa.



*Figura 30.* Organigrama de la empresa  
Fuente: Elaboración propia

### 10.4. Manuales de Funciones

A continuación, se describen los manuales de funciones que abarcan las responsabilidades y las competencias laborales específicas requeridas para cada puesto dentro de la empresa. Estos manuales son documentos fundamentales que garantizan el correcto funcionamiento de la organización en su conjunto, así como de los procesos de selección de personal.

Cada manual de funciones detalla las tareas y responsabilidades específicas de cada cargo dentro de la empresa, así como las habilidades y competencias necesarias para desempeñar eficientemente esas funciones. Estos manuales son herramientas importantes para establecer una

clara descripción de cada puesto y asegurar que los empleados tengan una comprensión precisa de sus roles y responsabilidades.

Además, los manuales de funciones también son útiles para el proceso de selección de personal, ya que permiten identificar los criterios y requisitos específicos necesarios para cada cargo. Estos documentos proporcionan una base sólida para evaluar y seleccionar a los candidatos más adecuados para ocupar cada puesto dentro de la empresa.

#### 10.4.1. Gerente general

Tabla 7.

*Manual de funciones gerente general*

#### Identificación del cargo

<b>Nombre del cargo:</b>	Gerente General
<b>Dependencia:</b>	Directorio
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Gerente General

#### Requisitos Mínimos

<b>Requisitos de Formación</b>	Título en provisión nacional, habiendo vencido en su totalidad el pensul de las carreras de ingeniería comercial o administración de empresas, así como también conocimiento avanzado del idioma inglés.
--------------------------------	--

<b>Requisitos de Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada y certificada.
----------------------------------	--

#### Objetivo principal

Realizar las funciones gerenciales con el fin de contribuir en el logro de los objetivos establecidos por la empresa, consultando los principios de eficiencia, eficacia, efectividad, y transparencia. Contacto desde los proveedores, hasta entrega del producto al cliente.

#### Funciones Esenciales

- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades propias del personal bajo su inmediata responsabilidad.
- Coordinar el diseño, organización, ejecución y control de planes, programas, proyectos o actividades técnicas y/o administrativas de la dependencia o grupo de trabajo y velar por la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes.
- Aplicar conocimientos, principios y técnicas de la disciplina académica para lograr los fines del área a la cual se encuentre vinculado.

- Analizar, proyectar, perfeccionar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas de la dependencia.
- Coordinar el análisis, revisión, control y evaluación de los sistemas y procedimientos para procurar su efectividad.
- Preparar y presentar los informes sobre las actividades desarrolladas con la oportunidad y periodicidad requeridas.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por su superior y los reglamentos para el cumplimiento de la misión de la Entidad, de acuerdo con la naturaleza, propósito principal y área de desempeño del cargo.
- Coordinar la elaboración de documentos para los trámites de adquisición, contratación de servicios y otros con asesoría legal.
- Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.
- Participar en capacitación relacionada con el área.

Fuente: Elaboración propia

#### 10.4.2. Secretaria

Tabla 8.  
*Manual de funciones secretaria*

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Secretaria
<b>Dependencia:</b>	Gerencia
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Gerente General
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Titulación habiendo vencido en su totalidad el pensul de la carrera de secretariado ejecutivo y conocimiento medio del idioma inglés.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (1) años de experiencia profesional relacionada y certificada.
<b>Objetivo principal</b>	
Es directamente responsable ante el Gerente General, por la correcta ejecución de los trabajos, por la excelente atención a las personas que ingresan a la oficina y las demás tareas laborales que le fuesen asignadas.	
<b>Funciones Esenciales</b>	

- Digitar y redactar oficios, memorandos, informes, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el gerente.
- Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes.
- Atender al público para dar información y concertar entrevistas, responder por los documentos a su cargo.
- Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo.
- Mantener actualizado el tablero de las instalaciones administrativas, mediante publicaciones de memorandos, circulares o cualquier comunicado que se desee hacer conocer por este medio.
- Recopilar y procesar la información originada en producción para la obtención de datos estadísticos.
- Verificación, grabación e impresión diaria de la planilla de ingresos, comprobantes de egreso y notas de contabilidad.
- Archivar diariamente la documentación contable.
- Llevar manualmente el libro de bancos, caja chica y libro de personal.
- Entregar cheques para cancelación de cuentas, con previa identificación y firma de comprobantes recibidos por parte del acreedor.
- Entregar al gerente los cheques que este debe firmar, adjuntando comprobantes, facturas y orden de compra correspondientes, previo visto bueno.
- Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.
- Participar en capacitación relacionada con el área.

Fuente: Elaboración propia

### 10.4.3. Encargado de calidad

Tabla 9.

*Manual de funciones Encargado de calidad*

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Encargado de Calidad
<b>Dependencia:</b>	Departamento de Producción
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Gerente General
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Titulación habiendo vencido en su totalidad el pensul de una carrera de técnico medio en gastronomía o nutrición.

<b>Requisitos de Experiencia</b>	Dos (2) años de experiencia profesional relacionada y certificada.
----------------------------------	--

**Objetivo principal**

Administrar y apoyar en el análisis de los procesos de la coordinación en el sistema de gestión de calidad, la toma de acciones para la correcta implantación y el cumplimiento de los requisitos de dicho sistema, y asegurar el correcto procesamiento y uso de la información referente a la gestión de calidad.

**Funciones Esenciales**

- Análisis de los procesos.
- Proponer cambios o ajustes necesarios y supervisar que esos cambios se den.
- Controlar y supervisar que se cumplan todas las disposiciones higiénicas.
- Realizar reuniones de trabajo para revisar la calidad y eficiencia.
- Implementar, mantener y asegurar la mejora continua del sistema de gestión de calidad.
- Controlar la implementación y seguimiento de los sistemas de control.
- Dar seguimiento al desarrollo del plan de capacitación del personal en cuanto a la gestión de calidad.
- Asegurar que el producto resultante este dentro de los estándares establecidos.
- Propiciar y estimular a los trabajadores a dar cumplimiento a los reglamentos de gestión de calidad.
- Asistir a las reuniones de trabajo.
- Presentar los informes pertinentes del trabajo realizado en el área de producción.
- Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.
- Participar en capacitación relacionada con el área.

Fuente: Elaboración propia

**10.4.4. Ayudante de producción**

Tabla 10.

*Manual de funciones ayudante de producción*

**Identificación del cargo**

<b>Nombre del cargo:</b>	Ayudante de producción
<b>Dependencia:</b>	Producción

**Reporta a (Nombre del cargo):**

Gerente General

### **Requisitos Mínimos**

#### **Requisitos de Formación**

Haber completado los niveles escolares primario y secundario, contando con el título de bachiller en humanidades.

#### **Requisitos de Experiencia**

Un (1) años de experiencia profesional relacionada y certificada.

### **Objetivo principal**

Envasar, sellar y almacenar el producto terminado, llevando registro de los ingresos y salidas del almacén.

### **Funciones Esenciales**

- Realizar el pesado del producto en las balanzas electrónicas.

- Introducir la cantidad exacta de producto dentro de los envases.

- Sellar el producto con la selladora eléctrica.

- Transportar el producto final hasta el almacén.

- Llevar el registro de todos los ingresos en el almacén, así como también de los pedidos que salgan del mismo.

- Controlar la rotación activa de productos.

- Realizar el aseo correspondiente y mantener limpia su área de trabajo.

- Informar al encargado de calidad en caso de que haya algún problema en su área.

- Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.

- Participar en capacitación relacionada con el área.

Fuente: Elaboración propia

#### 10.4.5. Personal de limpieza

Tabla 11.  
*Manual de Funciones personal de limpieza*

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre del cargo:</b>	Personal de limpieza
<b>Dependencia:</b>	Producción
<b>Reporta a (Nombre del cargo):</b>	Gerente General
<b>Requisitos Mínimos</b>	
<b>Requisitos de Formación</b>	Haber completado los niveles escolares primario y secundario, contando con el título de bachiller en humanidades.
<b>Requisitos de Experiencia</b>	Un (3) años de experiencia profesional relacionada y certificada.
<b>Objetivo principal</b>	
Realizar las actividades de aseo y limpieza que le sean encomendadas.	
<b>Funciones Esenciales</b>	
- Barrer, limpiar, sacudir, encerar, brillar, ordenar y recoger las basuras de las oficinas, pasillos y todas las áreas de la empresa.	
- Cuidar de mantener limpios las instalaciones.	
- Transportar al recolector de basura las basuras y desperdicios.	
- Utilizar adecuadamente los equipos e implementos de aseo y evitar el mal uso de los mismos.	
- Velar por el cuidado de los bienes de la empresa.	
- Las demás funciones relacionadas con el cargo, que por disposición legal, emergencia económica o necesidades del servicio sea necesario asignarle.	

Fuente: Elaboración propia

#### 10.5. Proceso de Producción

A continuación, se detalla una descripción de los distintos procesos involucrados en la producción de snacks a base de castaña, presentados en el orden secuencial en el que deben llevarse a cabo. Estos procesos están divididos en dos tablas específicas, la primera demuestra

el proceso de producción necesario para realizar las galletas rellenas a base de almendra, mientras que la segunda muestra el proceso para elaborar los snacks salteados.

### 10.5.1. Proceso de galletas

Las galletas de almendra rellenas, han sido descritas con anterioridad de manera exhaustiva, pero en este apartado se explica el proceso para se elaboración:

Tabla 12.  
*Proceso de producción de galletas*

PROCESO	DETALLE
1	Precalentar el horno a 180°C y cubrir una bandeja para hornear con papel encerado.
2	Mezclar todos los ingredientes húmedos y secos en tazones por separado, homogeneizando ambas mezclas.
3	Combinar ambas mezclas, y agregar la almendra picada hasta conseguir una masa uniforme.
4	Dividir la masa en partes iguales y poner en un molde para conseguir la forma deseada.
5	Hornear las galletas en el horno precalentado durante aproximadamente 12-15 minutos, o hasta que los bordes estén ligeramente dorados.
6	Retirar las galletas del horno y dejar enfriar en la bandeja durante unos minutos.
7	Una vez frías, se debe untar una de ellas con manjar blanco artesanal y cubrir con otra galleta para obtener galletas rellenas.
8	Se realiza el envasado y sellado comprobando que contenga el peso correcto.

9 Por último, se almacena las galletas rellenas para su posterior comercialización en la localidad de Puerto Rico.

Fuente: Elaboración propia

### 10.5.2. Snacks salteados de almendra

Como segundo producto propuesto, se tiene los snacks salteados a base de almendra, que tienen el siguiente proceso de elaboración:

Tabla 13.

*Proceso de producción de snacks salteados*

PROCESO	DETALLE
1	Se deben trocear todas las almendras, en caso que estas se encuentren enteras.
2	En una olla, se colocan las almendras troceadas con mantequilla y se coloca al fuego.
3	Una vez las almendras estén salteadas, se debe añadir el azúcar o la sal, dependiendo del tipo de producto que se desea realizar.
4	Luego de sazonar las almendras, se retiran del fuego y se dejan enfriar.
5	Una vez frías, estas son pesadas y puestas en su respectivo empaque y son selladas.
6	Por último, se almacena los snacks salteados para su posterior comercialización en la localidad de Puerto Rico.

Fuente: Elaboración propia

## 10.6. Maquinaria y Equipos

La estructura organizativa de la empresa incluirá dos departamentos con necesidades específicas en cuanto a maquinaria, equipos, mobiliario y utensilios. A continuación, se describen los requisitos individuales para los departamentos de administración y producción.

### 10.6.1. Requerimiento de maquinarias y equipos para el departamento de administración

Se presenta una tabla con todos los requerimientos de maquinarias y equipos para el funcionamiento del departamento de administración:

Tabla 14.  
*Equipos para administración*

Cantidad	Detalle	Fotografía	Precio unitario	Precio total
2	Computadoras de escritorio core dual Intel de 10ma generación, con todos sus accesorios.		3.800,00	7.600,00
2	Impresora EPSON L220.		1.600,00	3.200,00
				10.800,00

Fuente: Elaboración propia

### 10.6.2. Requerimiento de muebles y enseres para el departamento de administración

A continuación, se presenta una tabla que resume los costos y detalle de los requerimientos en cuanto a muebles y enseres para la administración de la empresa.

Tabla 15.  
*Muebles y enseres para el área de administración*

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
2	Escritorios de madera	1.500,00	3.000,00

2	Sillas rotatorias	380,00	760,00
1	Juego de living	1.800,00	1.800,00
<b>TOTAL</b>			<b>5.560,0</b>

Fuente: Elaboración propia

### 10.3.3. Requerimiento de maquinarias y equipos para el departamento de producción

Siendo el área de producción aquella que requiere material específico para poder realizar los snacks derivados de castaña, se presenta la siguiente tabla de requerimientos:

Tabla 16.  
*Maquinarias y equipos para producción*

Cantidad	Detalle	Fotografía	Precio unitario	Precio total
2	Balanza digital con capacidad de 5 kilogramos, considerada un instrumento básico para realizar la medición del peso exacto de los ingredientes.		200,00	400,00
1	Selladora con regulador eléctrico de temperatura regulador electrónico progresivo (que permite encontrar el punto justo de temperatura)		348,00	348,00
2	Horno industrial.		3.600,00	7.200,00

2	Extractor de aire industrial.		1.350,00	2.700,00
8	Cuchillos inoxidable de marca tramontina de mango de madera con una dimensión de 28 cm de largo.		25,00	200,00
6	Latas para introducir al horno.		50,00	300,00
2	Ventiladores de pie.		160,00	320,00
6	Garrafa de gas licuado con una capacidad de 20 litros.		200,00	1.200,00
8	Contenedores plásticos con una capacidad de 40 litros.		80,00	640,00
				12.108,00

Fuente: Elaboración propia

### 10.3.4. Requerimiento de muebles y enseres para el departamento de producción

En la siguiente tabla, se especifican los diferentes muebles y enseres que serán necesarios para llevar a cabo la producción de los snacks:

Tabla 17.  
*Muebles y enseres para el departamento de producción*

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
4	Estantes de madera	1.700,00	6.800,00
6	Sillas de madera sencillas	90,00	540,00
4	Mesas de madera	800,00	3.200,00
2	Mesa para recorte de almendra	800,00	1.600,00
<b>TOTAL</b>			<b>12.140,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 10.3.5. Requerimiento de vehículo

La empresa requiere de un vehículo que permita el traslado de los productos hacia los minoristas y para la adquisición de materia prima, es por esto que se ha optado por un moto-car de acuerdo a la siguiente especificación:

Tabla 18.  
*Vehículo para la empresa*

Cantidad	Descripción	Fotografía	Precio Unitario	Precio Total
1	Motocarro de marca USM cargo 200-250, de 250cc; a gasolina.		14.000,00	14.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>14.000,00</b>	<b>14.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 10.7. Insumos

Para desarrollar y mantener un negocio exitoso en la industria alimentaria, especialmente en la producción de galletas de almendra y snacks de almendra salteada, es esencial contar con insumos de calidad que permitan la elaboración de productos excepcionales. A continuación, se describen con mayor detalle los insumos que Almendrina necesitará para sus operaciones.

- **Almendras:** En el corazón de los productos de Almendrina se encuentran las almendras, un insumo vital y distintivo. Almendrina requerirá un proveedor confiable que pueda suministrar almendras frescas, de alta calidad y en cantidad suficiente para satisfacer las necesidades de producción. La elección de almendras de buena calidad no sólo influirá en el sabor y textura de los productos finales, sino que también reafirmará el compromiso de Almendrina con la calidad y autenticidad.
- **Manjar blanco para relleno:** Cada tipo de dulce utilizado para rellenar las galletas de almendra necesitará una variedad de ingredientes. Estos se realizan a base de leche y azúcar. Almendrina debe comprometerse a utilizar ingredientes de origen local siempre que sea posible, lo que no sólo apoyaría a la economía local, sino que también garantizaría la frescura y calidad del producto final.
- **Harina:** Para la producción de las galletas de almendra, la harina es un insumo fundamental. Podrían utilizarse diferentes tipos de harina, pero la harina de almendra, rica en nutrientes y sabor, podría ser la opción más adecuada. Almendrina también podría explorar la opción de utilizar harinas sin gluten para hacer que sus productos sean accesibles a un público más amplio.
- **Azúcar:** Esencial para la dulzura y el sabor de los productos, el azúcar es otro insumo clave. Almendrina podría considerar la posibilidad de utilizar una variedad de azúcares, como el azúcar de caña, la panela o el azúcar moreno, para variar el perfil de sabor de sus productos y apelar a una gama más amplia de preferencias de los consumidores.
- **Sal:** Imprescindible para los snacks de almendra salteada, la sal realza el sabor natural de las almendras y proporciona el contrapunto perfecto a su dulzura natural. Almendrina podría considerar la posibilidad de utilizar diferentes tipos de sal, como la sal marina o la sal rosa del Himalaya, para añadir un toque extra de calidad a sus productos.

- **Espicias:** Las especias son un insumo importante que puede agregar complejidad y profundidad al sabor de los productos. Canela, nuez moscada, jengibre, pimienta, entre otras, podrían ser utilizadas en la receta de las galletas o los snacks.
- **Mantequilla o Aceites:** Estos insumos son necesarios para la cocción y la textura de los productos. Los aceites saludables, como el aceite de oliva o el de coco, podrían ser considerados para añadir una dimensión extra de salud a los productos de Almendrina.
- **Huevos:** Los huevos, utilizados como aglutinante en las galletas, son otro insumo esencial. Almendrina podría buscar huevos de alta calidad de proveedores locales para asegurar la frescura y apoyar la economía local.
- **Embalaje:** Almendrina necesitará una variedad de materiales de embalaje para proteger y presentar sus productos. El embalaje puede variar desde cajas o bolsas hasta etiquetas y cintas. Los materiales de embalaje deben ser de calidad alimentaria y, preferentemente, sostenibles y resellables para mantener la frescura del producto. El embalaje es también una oportunidad para Almendrina de comunicar su marca y la calidad de sus productos a los consumidores.
- **Etiquetas:** Las etiquetas proporcionan información esencial sobre los productos a los consumidores. Deben incluir los ingredientes, la información nutricional, la fecha de caducidad, así como los detalles de contacto de Almendrina y cualquier certificación relevante (por ejemplo, si los productos son orgánicos, sin gluten, etc.).

## **10.8. Localización**

El objetivo del estudio de localización de la empresa es analizar los requisitos y demandas del proyecto en relación con su ubicación. Se llevará a cabo una evaluación exhaustiva de los factores positivos y negativos de diversas alternativas para establecer la empresa productora y comercializadora. La finalidad es determinar la ubicación más adecuada para el proyecto, considerando todos los aspectos relevantes.

### **10.8.1. Macro localización**

La creación de la empresa productora y comercializadora de derivados de la castaña tendrá como sede principal la localidad de Puerto Rico. Situada en el municipio homónimo, departamento de Pando. Con una población estimada de 10.759 habitantes según el centro de salud.

### **10.8.2. Micro localización**

El estudio de micro localización del proyecto se centra en el análisis de las variables que son consideradas factores de ubicación, y que determinarán la mejor opción para establecer la empresa productora y comercializadora de botanas a base de castaña. Este análisis tiene como objetivo determinar la ubicación óptima que maximice el rendimiento de la empresa. El estudio de micro localización indica la mejor alternativa para la instalación del proyecto, considerando la macro región definida.

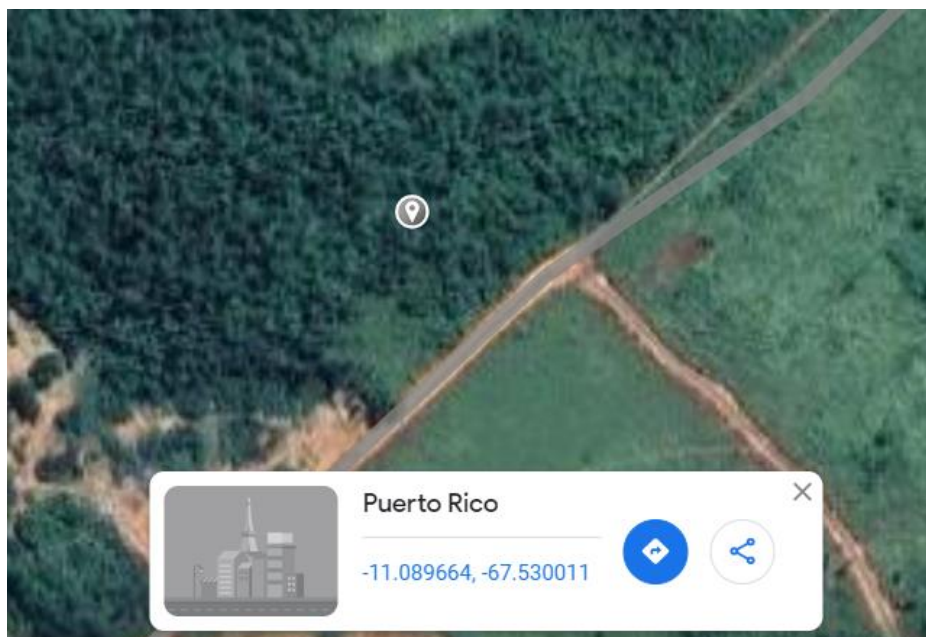
Para definir adecuadamente la micro localización del proyecto, se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- a) Medios y costos de transporte: Se considera la facilidad y los costos asociados con el transporte tanto de la materia prima como del producto final.
- b) Disponibilidad y costo de mano de obra: Se evalúa la oferta y los costos de la mano de obra necesaria para el proceso operativo y administrativo de la empresa.
- c) Localización y disponibilidad de las fuentes de abastecimiento: Se considera la ubicación de las fuentes de materias primas, ya que esto puede ser determinante para la ubicación del proyecto.
- d) Cercanía del mercado: Se busca una ubicación que esté a una distancia adecuada de los clientes potenciales, considerando los costos de transporte y su impacto en las utilidades de la empresa.
- e) Costo, disponibilidad y topografía de los terrenos: Se evalúan los costos y la disponibilidad de terrenos, así como la topografía para asegurar que cumplan con las necesidades presentes y futuras de la empresa.
- f) Disponibilidad de agua, energía eléctrica y otros suministros: Se verifica la disponibilidad de recursos como el agua y la energía eléctrica, que son indispensables para las operaciones industriales.
- g) Comunicaciones: Se considera la importancia de contar con medios de comunicación eficientes para el intercambio de información entre proveedores, productores y clientes, y para reducir costos.

Estos factores son fundamentales en el proceso de selección de la ubicación más adecuada para el proyecto, asegurando un análisis exhaustivo de los aspectos clave que impactarán en el éxito y eficiencia de la empresa.

Con todos estos factores siendo tomados en cuenta, la empresa deberá adquirir un terreno para la construcción de sus instalaciones. Actualmente, los terrenos que se encuentran al borde de la localidad de puerto rico, cuentan con un costo relativamente bajo, por lo que serán los más aptos para ser adquiridos.

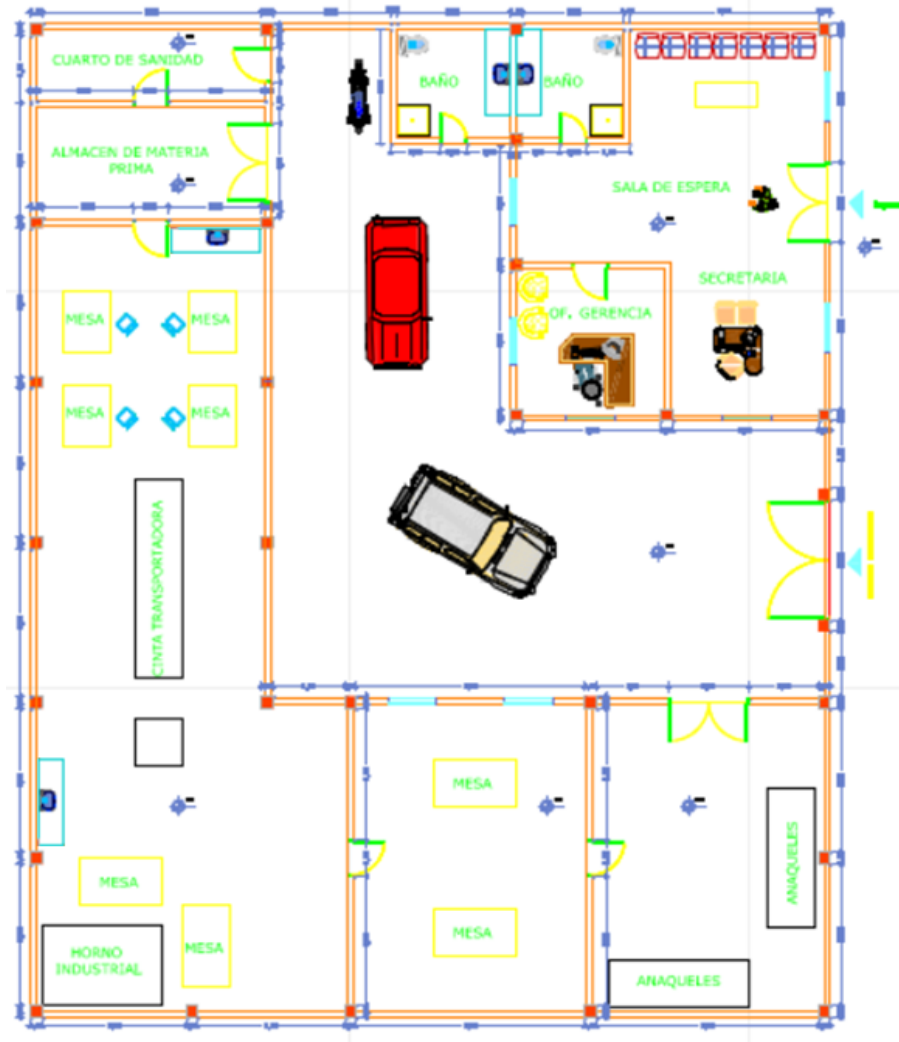
Siendo el elegido para este plan el siguiente:



*Figura 31.* Micro localización de la empresa  
Fuente: Elaboración propia en base a Google Maps.

## 10.9. Distribución

En cuanto a la distribución de la empresa, se presenta un Lay Out tentativo para la misma:



*Figura 32.* Lay Out  
Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO III

### 11. FINANZAS

En el apasionante mundo de los negocios, la visión y la innovación deben ir de la mano con una sólida comprensión y gestión de las finanzas. En este capítulo, nos adentraremos en la estructura financiera de Almendrina, desgranando los componentes clave que contribuyen al éxito financiero de esta empresa emergente en la industria alimentaria.

Para determinar algunos puntos de este análisis, es necesario determinar el precio de los derivados que se están produciendo. Sabiendo que la determinación del mismo se da mediante una comparativa, análisis de los costos y la preferencia de los clientes determinada en el estudio de mercado que indicaron que querían ambas presentaciones de 50 grs., se llega al siguiente precio:

Tabla 19.  
*Cálculo del precio de venta*

<b>CALCULO DEL PRECIO</b>			
<b>Costo Unitario Total</b>	CUT =		1,86
=			
<b>Utilidad % =</b>		5,0%	0,0500
<b>IUE % s/utilidad =</b>		25%	0,0125
<b>IT % =</b>		3%	0,0300
<b>IVA %=</b>		13%	0,1494
<b>Total Impuestos =</b>			<b>0,2419</b>
<b>Precio = CUT/(1-%UT - %IUE - %IT-%IVA)</b>			
<b>Precio =</b>	<b>2,4577</b>	<b>Precio sin IVA=</b>	<b>2,18</b>
<b>PRECIO</b>	<b>2,50</b>		
<b>DE</b>			
<b>VENTA=</b>			

Fuente: Elaboración propia

#### 11.1. Presupuesto de inversión

Comenzaremos analizando el presupuesto, uno de los primeros y más críticos pasos en la planificación financiera. El presupuesto proporciona una proyección detallada de los ingresos y gastos esperados, permitiendo a Almendrina anticipar sus necesidades financieras, planificar su crecimiento y gestionar su dinero de manera efectiva. También sirve como una herramienta para controlar los costos y asegurar que los recursos se utilicen de la manera más eficiente posible.

### 11.1.1. Activos fijos

Primeramente, se presenta una tabla resumen de todos los activos fijos para la empresa:

Tabla 20.  
Activos fijos

ACTIVOS FIJOS					
Equipo	Cantidad	Precio Unitario/bs	Total/bs	Deducible IVA C.F.	Total + IVA
<b>Terrenos</b>			<b>15.000,00</b>	-	<b>15.000,00</b>
Terreno		15.000,00	15.000,00	-	15.000,00
<b>Construcciones</b>			<b>476.226,06</b>	-	<b>476.226,06</b>
Infraestructura	M2	476.226,06	476.226,06	-	476.226,06
<b>Vehículos</b>			<b>14.000,00</b>	-	<b>14.000,00</b>
Moto-car	1	14.000,00	14.000,00	-	14.000,00
<b>Camioneta con frigorífico</b>	0	-	-	-	-
<b>Equipos</b>			<b>11.577,96</b>	<b>1.730,04</b>	<b>13.308,00</b>
Balanza digital	2	200,00	348,00	52,00	400,00
Selladora	1	348,00	302,76	45,24	348,00
Horno industrial	2	3.600,00	6.264,00	936,00	7.200,00
Extractor de aire industrial.	2	1.350,00	2.349,00	351,00	2.700,00
Cuchillos inoxidable	8	25,00	174,00	26,00	200,00
Latas para introducir al horno.	6	50,00	261,00	39,00	300,00
Ventiladores de pie.	2	160,00	278,40	41,60	320,00
Contenedores plásticos	8	80,00	556,80	83,20	640,00
Garrafas	6	200,00	1.044,00	156,00	1.200,00
<b>Muebles y Enseres</b>			<b>15.399,00</b>	<b>2.301,00</b>	<b>17.700,00</b>
Estantes de madera	4	1.700,00	5.916,00	884,00	6.800,00
Sillas de madera sencilla	6	90,00	469,80	70,20	540,00
Mesas de madera	4	800,00	2.784,00	416,00	3.200,00
Mesa para recorte de almendra	2	800,00	1.392,00	208,00	1.600,00
Escritorios de madera	2	1.500,00	2.610,00	390,00	3.000,00
Sillas Giratorias Semi Ejecutiva	2	380,00	661,20	98,80	760,00
Juego de living	1	1.800,00	1.566,00	234,00	1.800,00
<b>Equipos de computación</b>			<b>9.396,00</b>	<b>1.404,00</b>	<b>10.800,00</b>
Computadoras	2	3.800,00	6.612,00	988,00	7.600,00
Impresoras Epson L220	2	1.600,00	2.784,00	416,00	3.200,00
<b>Total Activos Fijos</b>			<b>741.599,02</b>	<b>5.435,04</b>	<b>747.034,06</b>

Fuente: Elaboración propia

### 11.1.2. Activo diferido

Al igual que los activos fijos, es también necesario tomar en cuenta a los activos diferidos, estos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 21.  
*Activos diferidos*

<b>ACTIVO DIFERIDO</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario/Bs</b>	<b>Subtotal/Bs</b>	<b>Total/Bs</b>
<b>Gastos de Constitución</b>				<b>6.708,00</b>
<b>Pago SEPREC</b>		687,00	687,00	
<b>Licencia de funcionamiento Municipal</b>	1	1.000,00	1.000,00	
<b>SIN (Servicio de Impuestos Nacionales)</b>		-	-	
<b>Afiliación CNS</b>	7	108,00	756,00	
<b>SENASAG</b>	1	1.670,00	1.670,00	
<b>ROE</b>	1	145,00	145,00	
<b>Registro a las AFPs</b>		-	-	
<b>Pago al SENAPI</b>	1	950,00	950,00	
<b>Honorario a Abogado</b>	1	1.500,00	1.500,00	
<b>Gastos de Organización</b>				<b>4.385,00</b>
<b>Tramites con Notario de Fé Pública</b>	1	200,00	200,00	
<b>Contador</b>	1	300,00	300,00	
<b>Gastos de Papelería Inicial (papel membretado)</b>	5	777,00	3.885,00	
<b>Total Activo Diferido</b>				<b>11.093,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 11.2. Presupuesto de operaciones

En cuanto a las operaciones, es necesario tomar en cuenta diferentes factores. Se presentan diferentes tablas que resumen los costos necesarios para el constante funcionamiento de la empresa.

#### 11.2.1. Costo de comercialización

Para iniciar, se presentan los costos relacionados a las estrategias de marketing de la empresa para presentar al mercado este nuevo producto.

Tabla 22.  
Presupuesto de comercialización

COMERCIALIZACIÓN						
Equipo	Cantidad	Unidad	Precio Unitario/bs	Total/bs	Deducible IVA C.F.	Total + IVA
volantes	5000	Veces año	0,30	1.305,00	195,00	1.500,00
<b>Banner 2X1,50</b>	5	und	360,00	1.566,00	234,00	1.800,00
<b>Gasolina</b>	150,00	litros	3,74	488,07	72,93	561,00
<b>Poleras</b>	100	und	60,00	5.220,00	780,00	6.000,00
<b>Degustación</b>	15	und	150,00	1.957,50	292,50	2.250,00
<b>Total</b>				<b>10.536,57</b>	<b>1.574,43</b>	<b>12.111,00</b>

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.2. Materia prima e insumos

Ahora, se presentan dos tablas diferentes, la primera siendo acerca de la materia prima a ser utilizada, es decir, la castaña. Luego, se presenta un resumen de los insumos necesarios para poder poner en marcha la empresa.

Tabla 23.  
Costo de materia prima

COSTO DE MATERIA PRIMA					
Detalles	Años				
	1	2	3	4	5
Compra de castaña en kilogramos	14.152,32	16.511,04	18.869,76	21.228,48	23.587,20
<b>Costo unitario</b>	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
<b>Costo Castaña</b>	<b>141.523,20</b>	<b>165.110,40</b>	<b>188.697,60</b>	<b>212.284,80</b>	<b>235.872,00</b>

Fuente: Elaboración propia

De igual forma, la tabla que contiene la información con respecto a los insumos necesarios para crear el negocio de derivados de la castaña se presenta de esta forma:

Tabla 24.  
Insumos

COSTO DE INSUMOS					
Detalles	Años				
	1	2	3	4	5
Envases	283.046,40	330.220,80	377.395,20	424.569,60	471.744,00
<b>Mantequilla</b>	7.020,00	7.020,00	7.020,00	7.020,00	7.020,00
<b>Sal</b>	1.347,84	1.100,74	1.257,98	1.415,23	1.572,48
<b>Manjar blanco</b>	9.434,88	11.007,36	12.579,84	14.152,32	15.724,80

<b>Azúcar</b>	6.739,20	5.503,68	6.289,92	7.076,16	7.862,40
<b>Harina</b>	5.417,51	6.320,43	7.223,34	8.126,26	9.029,18
<b>Huevos</b>	4.320,00	4.320,00	5.760,00	5.760,00	5.760,00
<b>Total</b>	<b>317.325,83</b>	<b>365.493,00</b>	<b>417.526,29</b>	<b>468.119,57</b>	<b>518.712,86</b>

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.3. Costo de mano de obra indirecta

La siguiente tabla, muestra el costo de la mano de obra indirecta requerida en el primer año.

Tabla 25.

*Mano de obra indirecta*

#### COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA AÑO 1

Personal	Nº de Empleados	Sueldo Mensual/ Bs	Bono antigüedad	Total Mensual/ Bs	Dominical	Prestaciones 16,71%	Aguinaldos	Sueldo anual/bs
Gerente general	1	4.000,00	-	4.000,00	533,33	757,52	4.000,00	67.490,24
Secretaria	1	2.800,00	-	2.800,00	373,33	530,26	2.800,00	47.243,17
Limpieza	1	2.362,00	-	2.362,00	314,93	447,32	2.362,00	39.852,99
<b>Totales</b>	<b>3</b>	<b>9.162,00</b>	<b>0,00</b>	<b>9.162,00</b>	<b>1.221,60</b>	<b>1.735,10</b>	<b>9.162,00</b>	<b>154.586,39</b>

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.4. Costo de mano de obra directa

Igualmente es necesario determinar lo costos de mano de obra directa:

Tabla 26.

*Mano de obra directa*

#### COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA AÑO 1

Personal	Nº de Empleados	Sueldo Mensual/ Bs	Bono antigüedad	Total Mensual/ Bs	Dominical	Prestaciones 16,71%	Aguinaldos	Sueldo anual/bs
Encargado de calidad	1	2.800,00	-	3.173,33	373,33	530,26	2.800,00	47.243,17
Ayudante de producción	3	2.362,00	-	8.030,80	314,93	1.341,95	7.086,00	119.558,96
<b>Totales</b>	<b>4</b>	<b>5.162,00</b>	<b>-</b>	<b>11.204,13</b>	<b>688,27</b>	<b>1.872,21</b>	<b>9.886,00</b>	<b>166.802,13</b>

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.5. Capacidad del Proyecto

Es necesario para poder determinar los ingresos, saber que cantidad del mercado se cubrirá con el proyecto. Es así que, sabiendo que el mercado ya cuenta con una variedad en cuestión de la

oferta, la empresa optará por cubrir solo un 35% del mismo el primer año, y aumentando un 5% de manera anual de ahí en adelante.

Tabla 27.  
*Capacidad anual del proyecto*

AÑO	DEMANDA ANUAL	CAPACIDAD DEL PROYECTO	CANTIDAD DE PRODUCTOS AL AÑO	PRODUCCIÓN POR HORA NECESARIA
1	1.112.040	35%	389.214	116
2	1.112.040	40%	444.816	135
3	1.112.040	45%	500.418	155
4	1.112.040	50%	556.020	174
5	1.112.040	55%	611.622	193

Fuente: Elaboración propia

### 11.2.5. Estado de pérdidas y ganancias

Una vez analizada la inversión, es necesario también ver el estado de pérdidas y ganancias de la empresa. Este determina los ingresos anuales que tendrá el negocio.

Tabla 28.  
*Estado de pérdidas y ganancias*

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS					
Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
<i>Cantidad de Ventas</i>	389.213,97	444.815,96	500.417,96	556.019,95	611.621,95
<b>Precio sin IVA</b>	2,18	2,18	2,18	2,18	2,18
<b>VENTAS</b>	<b>846.540,37</b>	<b>967.474,71</b>	<b>1.088.409,05</b>	<b>1.209.343,39</b>	<b>1.330.277,73</b>
<i>IT 3%</i>	25.396,21	29.024,24	32.652,27	36.280,30	39.908,33
<b>INGRESOS NETO</b>	<b>821.144,16</b>	<b>938.450,47</b>	<b>1.055.756,78</b>	<b>1.173.063,09</b>	<b>1.290.369,40</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>578.111,78</b>	<b>640.538,09</b>	<b>748.343,51</b>	<b>812.880,53</b>	<b>877.417,56</b>
<b>Materia Prima</b>	123.125,18	143.646,05	164.166,91	184.687,78	205.208,64
<b>Insumos</b>	276.073,47	317.978,91	363.247,87	407.264,03	451.280,19
<b>Mano de Obra Directa</b>	166.802,13	166.802,13	208.817,73	208.817,73	208.817,73
<b>Costos de Comercialización</b>	12.111,00	12.111,00	12.111,00	12.111,00	12.111,00
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>215.954,96</b>	<b>212.658,69</b>	<b>221.736,37</b>	<b>217.962,47</b>	<b>211.224,41</b>
<b>Mano de Obra indirecta</b>	154.586,39	154.586,39	167.191,07	167.191,07	167.191,07
<b>Gastos Generales</b>	31.410,50	31.410,50	31.410,50	31.410,50	31.410,50
<b>Depreciaciones</b>	8.783,50	8.783,50	8.783,50	8.783,50	6.083,50
<b>Amort. Activo Diferido</b>	2.218,60	2.218,60	2.218,60	2.218,60	2.218,60

<b>Interese Banco A</b>	18.955,97	15.659,70	12.132,69	8.358,80	4.320,73
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>794.066,74</b>	<b>853.196,78</b>	<b>970.079,88</b>	<b>1.030.843,01</b>	<b>1.088.641,96</b>
<b>Utilidad Antes de Imp.</b>	<b>27.077,42</b>	<b>85.253,69</b>	<b>85.676,90</b>	<b>142.220,08</b>	<b>201.727,43</b>
<b>IUE 25%</b>					
	(6.769)	(21.313)	(21.419)	(35.555)	(50.432)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>20.308,06</b>	<b>63.940,27</b>	<b>64.257,68</b>	<b>106.665,06</b>	<b>151.295,58</b>

Fuente: Elaboración propia

### 11.3. Punto de equilibrio

A continuación, examinaremos el punto de equilibrio, un indicador clave que señala el momento en que los ingresos de la empresa igualan a sus costos totales. Este punto crítico no sólo muestra cuántas unidades de producto debe vender Almendrina para cubrir sus costos, sino que también puede ayudar a la empresa a definir sus estrategias de precio y volumen de ventas.

Tabla 29.

*Punto de equilibrio anual*

AÑO	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1	2	3	4	5
Cantidad Producción	404.352,00	471.744,00	539.136,00	606.528,00	673.920,00
<b>Precio Unitario</b>	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
<b>Ingreso Total</b>	1.010.880,00	1.179.360,00	1.347.840,00	1.516.320,00	1.684.800,00
<b>Costo Fijo Total</b>	185.996,89	185.996,89	198.601,57	198.601,57	198.601,57
<b>Costo Variable Total</b>	578.111,78	640.538,09	748.343,51	812.880,53	877.417,56
<b>Costo Variable Unitario</b>	1,43	1,36	1,39	1,34	1,30
<b>Punto de Equilibrio en Porcentaje</b>	0,49	0,45	0,41	0,38	0,35
<b>Punto de Equilibrio en Unds Físicas</b>	173.784,06	162.842,15	178.605,31	171.240,63	165.772,21

Fuente: Elaboración propia

### 11.4. Financiamiento

Para la puesta en marcha de este negocio, se optará por dos principales fuentes, la primera son los aportes propios o de un inversionista, estos hacen a un 51,26% del total. Mientras que

también se optará por un préstamo bancario, mismo que será tramitado en el Bando de Desarrollo Productivo, el cuál abrió sus puertas en la ciudad de Cobija durante la gestión 2022, y cuenta con un crédito denominado “Semilla” cuyo objetivo es el de fomentar al desarrollo productivo de la región, ofreciendo una tasa de interés igual a 7%. Los detalles de la estructura de la inversión se ven en la siguiente tabla:

Tabla 30.  
*Estructura de la inversión*

<b>ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN</b>					
<b>Detalle</b>	<b>Inversión total</b>	<b>Aporte propio</b>	<b>% del aporte propio</b>	<b>Préstamo bancario</b>	<b>% del préstamo</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>541.599,02</b>	<b>270.799,51</b>	-	<b>270.799,51</b>	-
<b>Terrenos</b>	15.000,00	7.500,00	50%	7.500,00	50%
<b>Construcciones</b>	476.226,06	238.113,03	50%	238.113,03	50%
<b>Vehículos</b>	14.000,00	7.000,00	50%	7.000,00	50%
<b>Equipos</b>	11.577,96	5.788,98	50%	5.788,98	50%
<b>Herramientas</b>	15.399,00	7.699,50	50%	7.699,50	50%
<b>Equipos de computación</b>	9.396,00	4.698,00	50%	4.698,00	50%
<b>Activo Diferido</b>	<b>11.093,00</b>	<b>11.093,00</b>	-	-	-
<b>Gastos de Constitución</b>	6.708,00	6.708,00	100%	-	0%
<b>Gastos de Organización</b>	4.385,00	4.385,00	100%	-	0%
<b>Capital de Operación</b>	<b>2.887,26</b>	<b>2.887,26</b>	100%	-	-
<b>Totales</b>	<b>555.579,28</b>	<b>284.779,77</b>	<b>51,26%</b>	<b>270.799,51</b>	<b>48,74%</b>
<b>(Imprevistos 10%)</b>	<b>28.477,98</b>				
<b>INVERSIÓN + Imprevistos</b>	<b>584.057,26</b>				

Fuente: Elaboración propia

## 11.5. Cash Flow

El flujo de caja, el movimiento de dinero dentro y fuera de la empresa, es otra parte integral de la gestión financiera. A través de la proyección y el seguimiento del flujo de caja, Almendrina puede planificar y controlar su liquidez, asegurando que siempre haya suficiente dinero disponible para cubrir los gastos y las inversiones.

Tabla 31.  
*Flujo de caja del proyecto*

<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cantidad de Ventas</b>		389.213,97	444.815,96	500.417,96	556.019,95	611.621,95
<b>Precio</b>		2,50	2,50	2,50	2,50	2,50

<i>Ingresos por Ventas</i>	973.034,91	1.112.039,90	1.251.044,89	1.390.049,88	1.529.054,86
<b>IVA</b>	(43.390,40)	(55.218,84)	(61.109,64)	(67.187,64)	(73.265,64)
<i>IT</i>	(29.191,05)	-	-	-	-
<b>Ingreso Neto</b>	<b>1.045.616,36</b>	<b>1.167.258,74</b>	<b>1.312.154,53</b>	<b>1.457.237,52</b>	<b>1.602.320,51</b>
<b>Costos Fijos</b>	(185.996,89)	(185.996,89)	(198.601,57)	(198.601,57)	(198.601,57)
<b>Costos Variables</b>	(578.111,78)	(640.538,09)	(748.343,51)	(812.880,53)	(877.417,56)
<b>Interés del Préstamo</b>	(18.955,97)	(15.659,70)	(12.132,69)	(8.358,80)	(4.320,73)
<b>Depreciación</b>	(8.783,50)	(8.783,50)	(8.783,50)	(8.783,50)	(6.083,50)
<b>Amortización Intangible</b>	(2.218,60)	(2.218,60)	(2.218,60)	(2.218,60)	(2.218,60)
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>251.549,62</b>	<b>314.061,96</b>	<b>342.074,65</b>	<b>426.394,51</b>	<b>513.678,54</b>
<b>I.U.E. 25%</b>	(62.887,41)	(78.515,49)	(85.518,66)	(106.598,63)	(128.419,64)
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>188.662,22</b>	<b>235.546,47</b>	<b>256.555,99</b>	<b>319.795,88</b>	<b>385.258,91</b>
<b>Depreciación</b>	8.783,50	8.783,50	8.783,50	8.783,50	6.083,50
<b>Amortización Intangible</b>	2.218,60	2.218,60	2.218,60	2.218,60	2.218,60
<b>Inv. Activos fijos</b>	(541.599,02)	-	-	-	-
<b>Inv. activos diferidos</b>	(11.093,00)	-	-	-	-
<b>Capital de Trabajo</b>	(2.887,26)	-	-	-	-
<b>Préstamo</b>	(270.799,51)	-	-	-	-
<b>Amortización Deuda</b>	(47.089,51)	(50.385,78)	(53.912,79)	(57.686,68)	(61.724,75)
<b>Valor de Desecho</b>					445.088,30
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>(826.378,79)</b>	<b>152.574,80</b>	<b>196.162,79</b>	<b>273.111,30</b>	<b>776.924,56</b>

Fuente: Elaboración propia

## 11.6. Evaluación financiera

Por último, pero no menos importante, este capítulo se adentra en la evaluación de los ratios financieros. Estos indicadores proporcionan un resumen conciso del desempeño financiero de Almendrino, permitiendo comparaciones a lo largo del tiempo y con otras empresas en la industria. Los ratios financieros pueden ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como a evaluar su rentabilidad, eficiencia, liquidez y estabilidad financiera. En este

caso, una vez determinado el flujo de caja, se procede a calcular los ratios financieros como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 32.  
*Ratios financieros*

INDICADORES	TOTALES
Valor Actual Neto (VAN)	199.522,11
Tasa Interna de Retorno (TIR)	20,19%
Relación Beneficio/Costo (B/C)	1,42
Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)	4 años y 11 meses

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 31, se puede apreciar los resultados calculados para estos indicadores en base al flujo de caja. Primeramente, el VAN tiene un valor positivo, lo cual indica que el proyecto si puede ser puesto en marcha. A continuación, vemos que la TIR tiene más de un 20%, es decir, que es mayor que el porcentaje ofrecido por los bonos del estado, por lo que es una buena inversión. Luego tenemos a la relación de beneficio costo, esta tiene un resultado de 1.42, es decir, que por cada boliviano que se invierte a la empresa, se recupera el mismo más una ganancia de 42 centavos. Finalmente, tenemos el periodo de recuperación de la inversión, esta se da gracias al TIR, que nos indica que se recuperará el total de la inversión en 4 años y 11 meses.

## 12. SUPUESTOS Y ESCENARIOS

Para determinar qué tan sensible es el proyecto a posibles cambios en la realidad, se ha optado por evaluar cuatro factores determinantes del mismo. Se habla del precio, la cantidad de productos vendida, el costo variable y el costo fijo. Una vez determinados estos factores clave, se realiza un análisis de sensibilidad utilizando el VAN, para determinar qué tan sensible es el proyecto a cambios porcentuales realizado a cada una de las variables, ya sea incremento o reducción de las mismas. Esto se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 33.  
*Análisis de sensibilidad*

PRECIO		CANTIDAD VENDIDA		COSTO VARIABLE		COSTO FIJO	
VAN	199.522,11	VAN	199.522,11	VAN	199.522,11	VAN	199.522,11
70,00%	(856.108,11)	70,00%	(856.108,11)	70,00%	763.520,64	70,00%	351.960,00
75,00%	(658.800,83)	75,00%	(658.800,83)	75,00%	669.520,89	75,00%	326.553,69
80,00%	(467.414,33)	80,00%	(467.414,33)	80,00%	575.521,13	80,00%	301.147,37
85,00%	(286.843,10)	85,00%	(286.843,10)	85,00%	481.521,38	85,00%	275.741,06
90,00%	(123.525,86)	90,00%	(123.525,86)	90,00%	387.521,62	90,00%	250.334,74

<b>95,00%</b>	37.998,12	<b>95,00%</b>	37.998,12	<b>95,00%</b>	293.521,86	<b>95,00%</b>	224.928,42
<b>100,00%</b>	199.522,11	<b>100,00%</b>	199.522,11	<b>100,00%</b>	199.522,11	<b>100,00%</b>	199.522,11
<b>105,00%</b>	361.046,09	<b>105,00%</b>	361.046,09	<b>105,00%</b>	105.522,35	<b>105,00%</b>	174.115,79
<b>110,00%</b>	522.570,07	<b>110,00%</b>	522.570,07	<b>110,00%</b>	11.522,59	<b>110,00%</b>	148.709,47
<b>115,00%</b>	684.094,05	<b>115,00%</b>	684.094,05	<b>115,00%</b>	(82.477,16)	<b>115,00%</b>	123.303,16
<b>120,00%</b>	845.618,03	<b>120,00%</b>	845.618,03	<b>120,00%</b>	(176.476,92)	<b>120,00%</b>	97.896,84
<b>125,00%</b>	1.007.142,02	<b>125,00%</b>	1.007.142,02	<b>125,00%</b>	(276.160,53)	<b>125,00%</b>	72.490,52
<b>130,00%</b>	1.168.666,00	<b>130,00%</b>	1.168.666,00	<b>130,00%</b>	(386.554,44)	<b>130,00%</b>	47.084,21
<b>135,00%</b>	1.330.189,98	<b>135,00%</b>	1.330.189,98	<b>135,00%</b>	(500.668,79)	<b>135,00%</b>	21.677,89
<b>140,00%</b>	1.491.713,96	<b>140,00%</b>	1.491.713,96	<b>140,00%</b>	(614.783,14)	<b>140,00%</b>	(3.728,42)

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar claramente, que el proyecto es especialmente sensible a una disminución de un 10% ya sea en el precio o en la cantidad vendida. Mientras que un incremento del costo variable de un 15% también da como resultado un VAN negativo, por lo que el proyecto ya no sería recomendable. Los costos fijos no representan una variable de gran importancia para el proyecto, ya que se vuelve relevante solo si esta se incrementa en un 40%.

## **CAPITULO IV**

### **13. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA LEGAL**

El emprendimiento de un negocio no sólo requiere innovación y una propuesta de valor atractiva, sino también una sólida comprensión de la estructura legal y administrativa que lo sustenta. En este capítulo, examinaremos los fundamentos de la organización administrativa legal de Almendrina, explorando los aspectos clave que conforman su marco jurídico y administrativo.

#### **13.1. Personería Jurídica**

La empresa "Empresa Productora y Comercializadora de Derivados de Castaña Almendrina S.R.L.", ubicada en Puerto Rico, tiene como requisitos que la sociedad esté conformada por al menos dos socios y no más de cincuenta. Cada socio debe aportar un mínimo de Bs. 100 para convertirse en parte de la empresa. La denominación o razón social de la empresa incluirá "Sociedad de Responsabilidad Limitada" (S.R.L.) o simplemente "Limitada" o su abreviación "Ltda".

La responsabilidad de los socios está limitada al monto de sus aportaciones. Cada participación de capital otorga a su propietario un voto en las asambleas y en cualquier otra decisión de la empresa. Además, estos documentos pueden ser objeto de comercio con terceros como documentos mercantiles, renunciando así a los derechos de autoría que generan.

#### **13.2. Registro Legal**

Una vez definida el tipo de sociedad en la que la empresa se registrará. Es necesario seguir una serie de pasos para ser registrada en el registro plurinacional de registro de comercio (SEPREC). Luego de una investigación en esta entidad, se ha podido establecer que se deben seguir una serie de pasos, ya sea de manera virtual o presencial, estos pasos son los siguientes:

a) **REQUISITOS DE FORMA PRESENCIAL:**

- 1) Formulario web de Solicitud de Inscripción con carácter de declaración jurada, debidamente llenado por el representante legal y con aprobación vía ciudadanía digital.

- 2) Testimonio de escritura pública de constitución social, en original o fotocopia legalizada legible. El mencionado instrumento 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.
  - 3) Cancelar el costo para Publicación in extenso del testimonio de constitución en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio
  - 4) 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 del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea. Si el representante legal es extranjero, a momento de llenar el formulario web de solicitud de inscripción, cargar en formato PDF el documento que acredite la radicatoria en el país (únicamente para verificación), debiendo constar en el mismo alternativamente: visa de objeto determinado, permanencia temporal de un año, permanencia temporal de dos años, visa múltiple o permanencia indefinida, acompañando una fotocopia simple de dicho documento firmada por el titular. En su caso, puede también cargar en formato PDF certificación extendida por la Autoridad Migratoria Nacional.
  - 5) En caso de ser sociedad regulada por Ley, a momento de llenar el formulario web de solicitud de inscripción, cargar en formato PDF la autorización emitida por el ente regulador.
- b) REQUISITOS TRÁMITE VIRTUAL:
- 1) Formulario web de Solicitud de Inscripción con carácter de declaración jurada, debidamente llenado por el representante legal y con aprobación vía ciudadanía digital.
  - 2) Cargar en formato PDF el Testimonio de escritura pública de constitución social con firma digital del Notario de Fe Pública. El mencionado instrumento 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.
  - 3) Cancelar el costo para Publicación in extenso del testimonio de constitución en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio.
  - 4) Cargar en formato PDF Testimonio de poder del representante legal con firma digital del Notario de Fe Pública, para el caso en el que la escritura pública de constitución no

determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea. Si el representante legal es extranjero, a momento de llenar el formulario web de solicitud de inscripción, cargar en formato PDF el documento que acredite la radicatoria en el país (únicamente para verificación), debiendo constar en el mismo alternativamente: visa de objeto determinado, permanencia temporal de un año, permanencia temporal de dos años, visa múltiple o permanencia indefinida, acompañando una fotocopia simple de dicho documento firmada por el titular. En su caso, puede también cargar en formato PDF certificación extendida por la Autoridad Migratoria Nacional.

- 5) En caso de ser sociedad regulada por Ley, a momento de llenar el formulario web de solicitud de inscripción, cargar en formato PDF de la autorización emitida por el ente regulador.

Los costos para esta inscripción han sido tomados en cuenta en el análisis económico del presente proyecto.

### **13.2.1. Licencia de funcionamiento municipal**

Al igual de el SEPREC otorga una licencia para trabajar como empresa en la nación, es necesario también tramitar la licencia de funcionamiento otorgada por el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico. Esto debido a que la empresa se va a localizar en dicha localidad. Para tramitar esta licencia, es necesario seguir los siguientes pasos:

- 1) Carta de solicitud dirigida a (Honorable alcalde Yordy Enrique Leverenz López)
- 2) Fotocopia de cedula de identidad (vigente)
- 3) Fotocopia de boleta de energía eléctrica/o agua potable (ultimo pago) actual
- 4) Fotocopia de planos y croquis de ubicación del negocio/domicilio
- 5) Superficie que ocupara el tamaño del negocio
- 6) Depósito Bancario al N de cuenta 1-7019628 Banco Unión
- 7) Consultar monto tributario
- 8) Presentar todos los documentos en dos folders amarillos

### **13.2.2. Registro de derechos de propiedad intelectual**

En el ámbito empresarial, existe una fuerte competencia para destacarse entre otras compañías similares, y muchas empresas buscan aprovechar la posición de otras para obtener beneficios. Para evitar esto, es importante realizar el registro de los derechos de propiedad intelectual, y para lograrlo exitosamente, es necesario considerar todos los detalles relevantes. El registro de los derechos de propiedad intelectual a través del Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENAPI) permite proteger los derechos de marca de la empresa, el eslogan y otros aspectos relacionados con la venta del servicio. A continuación, se presentan los requisitos principales para llevar a cabo dicho registro.

Para realizar dicho registro se tienen los siguientes requisitos:

- 1) Memorial o nota dirigida al Director de Derecho de Autor y Derechos Conexos, en la que se debe especificar el tipo y título de la obra que se desea registrar.
- 2) Ejemplares del Formulario de Derecho de Autor disponible en la página web de la institución, en el que se deben consignar todos los datos de la obra y debe estar firmado por los titulares o solicitantes, se debe llenar un formulario por cada obra que se desee registrar.
- 3) Comprobante de Depósito Bancario a la cuenta fiscal del SENAPI, según el tipo de trámite solicitado.
- 4) Comprobante de depósito bancario a nombre de la Gaceta Oficial de Bolivia por el monto de Bs. 25,00 para la publicación de la solicitud realizada.
- 5) Copia del carnet de identidad del o los solicitantes.
- 6) En caso de realizarse representación de un grupo o asociación, se debe adjuntar un poder notariado a nombre del Representante Legal.

### **13.3. Procedimientos técnicos – administrativo**

En la gestión de Almendrino, varios procedimientos técnicos administrativos serán esenciales para asegurar la eficiencia. A continuación, se presenta dos de los procesos principales para la empresa.

### **13.3.1. Procedimientos de control de calidad**

El procedimiento de gestión de calidad en Almendrina es fundamental para garantizar que los productos que se ofrecen a los clientes cumplan consistentemente con las expectativas y los estándares de calidad. A continuación, se describen los procesos clave que conforman la gestión de calidad de Almendrina:

- 1) **Definición de Estándares de Calidad:** El primer paso es definir qué se entiende por calidad en el contexto de Almendrina. Esto podría implicar especificaciones detalladas sobre los ingredientes a utilizar, el sabor y la textura deseables de los productos, y los criterios de presentación y empaque.
- 2) **Control de Calidad en la Adquisición de Materias Primas:** Este proceso implica la inspección de todas las materias primas que ingresan a la empresa para garantizar que cumplan con los estándares de calidad definidos. Los proveedores deben ser cuidadosamente seleccionados y auditados de forma regular para asegurar su cumplimiento con los estándares de calidad de Almendrina.
- 3) **Procedimientos de Control de Calidad en Producción:** Durante el proceso de producción, se debe implementar un control de calidad riguroso. Esto podría implicar la realización de pruebas y controles en diferentes etapas del proceso de producción para garantizar que los productos cumplan con los estándares definidos.
- 4) **Pruebas de Calidad de los Productos Terminados:** Antes de que los productos salgan al mercado, deben pasar por una serie de pruebas de calidad para asegurarse de que cumplen con las expectativas. Esto puede incluir pruebas de sabor, textura, durabilidad, empaque, entre otros.
- 5) **Control de Calidad Post-Venta:** Incluso después de la venta, Almendrina debe seguir comprometida con la calidad de sus productos. Esto podría implicar solicitar retroalimentación de los clientes, manejar eficientemente las quejas y devoluciones, y realizar seguimientos para asegurarse de que los productos están cumpliendo con las expectativas de los clientes.
- 6) **Mejora Continua:** Finalmente, un componente vital de la gestión de calidad es el compromiso con la mejora continua. Esto implica la revisión y ajuste regular de los procesos y estándares de calidad basados en la retroalimentación de los clientes, las tendencias del mercado, los avances tecnológicos, entre otros factores.

La implementación de estos procedimientos de gestión de calidad asegurará que los productos de Almendrina siempre sean de la más alta calidad, ganando la confianza de los clientes y fortaleciendo la reputación de la empresa en el mercado.

### **13.3.2. Procedimientos de Recursos Humanos**

La gestión de recursos humanos es un componente crucial de cualquier empresa, ya que se encarga de administrar las relaciones entre la empresa y sus empleados. En Almendrina, estos procedimientos podrían incluir lo siguiente:

- 1) **Reclutamiento y Selección:** Este procedimiento implica la identificación de las necesidades de personal, la publicación de ofertas de trabajo, la revisión de las solicitudes, la realización de entrevistas y la selección de los candidatos más adecuados. Este proceso debe ser justo y transparente, y debe asegurarse de que los candidatos seleccionados poseen las habilidades y la experiencia necesarias para realizar sus tareas eficazmente.
- 2) **Inducción y Formación:** Una vez que los empleados son contratados, es esencial ofrecerles una adecuada introducción a la empresa y a sus roles. Esto podría implicar una orientación general a la empresa, una formación específica en su trabajo y la familiarización con las políticas y procedimientos de Almendrina.
- 3) **Gestión del Desempeño:** Los procedimientos de gestión del desempeño implican la evaluación regular del rendimiento de los empleados y la identificación de las áreas de mejora. Esto podría incluir la realización de evaluaciones de desempeño anuales, el establecimiento de objetivos de desempeño y la implementación de planes de mejora.
- 4) **Desarrollo del Empleado:** Este procedimiento se enfoca en el desarrollo y crecimiento continuo del empleado. Esto podría implicar la identificación de oportunidades de formación y desarrollo, la implementación de planes de carrera y la promoción de un ambiente de trabajo que favorezca el aprendizaje y el desarrollo.
- 5) **Gestión de Compensaciones y Beneficios:** Este procedimiento abarca la gestión de los salarios, los beneficios y las recompensas para los empleados. Debe asegurarse de que las compensaciones y los beneficios sean justos, competitivos y estén en línea con las regulaciones laborales.

- 6) Políticas de Seguridad y Bienestar: Estos procedimientos están diseñados para asegurar un ambiente de trabajo seguro y saludable. Esto podría incluir la implementación de políticas de seguridad en el trabajo, el manejo de la salud ocupacional y la gestión de los riesgos en el lugar de trabajo.
- 7) Salida de la Empresa: Finalmente, los procedimientos de recursos humanos también deben cubrir la salida de los empleados, ya sea por renuncia, jubilación o despido. Este procedimiento debería incluir la realización de entrevistas de salida, la finalización de la documentación necesaria y el manejo de las obligaciones finales con respecto a la compensación y los beneficios.

En general, estos procedimientos de recursos humanos están diseñados para asegurar que Almendrina sea capaz de atraer, retener y desarrollar a los empleados altamente calificados que necesita para tener éxito.

## **CAPITULO V**

### **14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez concluida la investigación, es necesario establecer un resumen de todos los datos obtenidos mediante el análisis, de esto se componen las conclusiones que se presentan a continuación. De igual forma, los investigadores deben establecer ciertas recomendaciones con respecto a la investigación realizada.

#### **14.1. Conclusiones**

- Mediante el estudio de mercado realizado en la localidad de Puerto Rico, se ha podido determinar todos los factores específicos del mercado con respecto a sus gustos y preferencias sobre los derivados de la castaña. En base a esto ha sido posible establecer que el mejor segmento de mercado para los snacks son todas las personas entre un rango de edad de 15 a 59 años. De igual manera, se ha definido mediante porcentajes cuantas de estas consumirían los productos y en qué cantidad, por lo que se ha llegado a la conclusión de que la totalidad del mercado potencial asciende a 5.723 personas, que consumen una cantidad de 1.112.039,90 unidades de snack de manera anual.
- Mediante el estudio organizacional y comercial, se determinó que la empresa se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada, basándose en las características del capital de la empresa. Se elaboró un organigrama vertical que resalta los diferentes niveles jerárquicos presentes en la organización, así como también se crearon manuales de funciones para cada empleado de la empresa. En cuanto a las estrategias comerciales, se definió el marketing mix, estableciendo especificaciones del producto, la estrategia de precios y el canal de distribución, que en este caso es indirecto corto. Además, se diseñaron planes de acción para la promoción del producto, poniendo un énfasis especial en la publicidad por internet.
- De igual manera se determinó todos los insumos, materia prima, recursos, talento humano, equipos y maquinarias que son necesarios para llevar adelante este negocio. Y se tiene descripción detallada acerca de todos estos requerimientos, tanto para el área de producción como para el área de administración. En el área de producción se determinó los equipos y maquinarias necesarios, a la vez que se estableció la necesidad de un total

de cuatro personas para producir los snacks. Mientras que en el área administrativa se requieren tres personas principales, el gerente, la secretaria y el personal de limpieza.

- Después de realizar un estudio exhaustivo de todos los costos involucrados en la operación de la empresa, se llevó a cabo un análisis económico-financiero. Este análisis permitió determinar los movimientos de dinero, lo cual brindó una visión general de la situación actual de la empresa. A partir de este estudio, se obtuvo la inversión inicial requerida, que asciende a un total de 584.057,26 Bs. Además, mediante el análisis de los flujos de efectivo en el periodo de tiempo establecido, se pudo calcular el valor actual neto (VAN), que se estima en 199.522,11 Bs. Asimismo, se determinó la tasa interna de retorno (TIR), que se sitúa en un 20,19%, y la relación beneficio-costo, que es de 1,42 Bs para el primer año. Se realizó un análisis de sensibilidad que reveló que el proyecto dejaría de ser rentable si se redujera el precio o la cantidad vendida en un 10%. Estos indicadores fueron fundamentales para determinar que la mejor opción de operación consiste en mantener una producción constante. En términos monetarios, el estudio concluye que existe viabilidad económica-financiera, lo que brinda la certeza necesaria para invertir en "Snacks Almendrina".

Para determinar su viabilidad y establecer criterios, una empresa requiere de un estudio detallado. Al concluir dicho estudio, se llega a la conclusión de que el proyecto de la empresa "Almendrina", dedicada a la producción y comercialización de derivados de castaña en la localidad de Puerto Rico, es viable. Esta afirmación se basa en cada uno de los aspectos abordados en el estudio, y se estima que será rentable durante al menos los próximos 5 años, que es el período de predicción considerado.

#### **14.2. Recomendaciones**

Tras la elaboración de este proyecto, es posible ofrecer una serie de recomendaciones generales que contribuirán a mejorar el rendimiento y desarrollo general de la empresa, así como a facilitar la implementación de las diversas estrategias propuestas.

- Se recomienda llevar a cabo la ejecución del proyecto debido a que se ha identificado una demanda anual considerable por snacks en general, y el mercado actual ofrece una

escasa variedad de productos orgánicos y no ultra procesados. La empresa tiene la capacidad de cubrir esta demanda y aprovechar así esta oportunidad de mercado.

- Se recomienda realizar un seguimiento del canal de distribución del producto, con el objetivo de identificar la mayor cantidad posible de puntos de venta finales. Esto permitirá conocer el crecimiento de la cuota de mercado del producto. Asimismo, se sugiere monitorear de cerca las diferentes estrategias planteadas para evaluar su efectividad y detectar posibles errores. En caso de identificar problemas, se deben tomar medidas correctivas de manera oportuna. Además, es importante mantenerse informado y participar en ferias o exposiciones organizadas tanto por el Gobierno Autónomo Municipal de Puerto Rico como por fuentes privadas. Esto ayudará a dar visibilidad al producto y aumentar su presencia en el mercado.
- En un mercado en constante cambio y saturado de productos similares, se recomienda que la empresa se adapte de forma continua. Esto implica adoptar las tendencias tecnológicas necesarias y proporcionar capacitación constante al personal para poder responder rápidamente a posibles cambios en la competencia, el mercado o la economía. De esta manera, se garantiza el crecimiento integral de la empresa.

Finalmente, es posible que este producto llegue a mercados mayores que los propuestos, por lo que es aconsejable que se realicen investigaciones posteriores, ampliando el conocimiento generado en el presente documento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante Vélez, R. E., & Valencia de los Ríos, J. A. (2011). *Sistema de Gestión Integral*. Antioquia: EUA.
- Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos, 6ed. Mexico DF-Mexico, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., 2010
- Black Porter, H. (2011). *Introducción a la Administración* 6ta Ed. México DF: Pearson.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). Financial management: Theory and practice (14th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Caldas, M. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora. Novedad 2017*. México: EDITEX.
- Carpio, M. (2012). *Elaboración y Evaluación de proyectos*. Cali: FCAA.
- CHASE Richard, JACOBS Robert y AQUILANO Nicholas. Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros. 12ed, México D.F., McGraw-Hill Interamericana S.A. 2009.
- Daft, R. L. (2016). Organization theory and design (12th ed.). Cengage Learning.
- González Ríos, O. (2014). *Estudio de Factibilidad*. México: PALIBRIO.
- Griffin, R. (2011). *Administration* 10 Ed. U.S.A: CENGAGE Learning.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principles of marketing (17th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D., & Hémonnet-Goujot, A. (2019). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.
- Mankiw, N. G. (2014). Principios de economía (6ta ed.). Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: A synthesis of the research. Prentice-Hall.
- Moyano Castillejo, L. E. (2016). *Plan de Negocios*. Lima - Perú: Macro EIRL.
- Munuera Aleman, J. L., & Rodríguez Escudero, A. (2007). *Proyectos*. Madrid: ESIC.

NOORI Hamid, RADFORD Russell. *Administración de Operaciones y Producción*. Bogotá, Colombia. McGraw-Hill Interamericana S.A. 1997.

Porter Black, H. (2016). *Administración*. México: Pearson.

Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (9na ed.). Pearson Educación.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2015). *Fundamentals of corporate finance* (11th ed.). McGraw-Hill Education.

Sapag Chain, Nassir y Reinaldo, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, 5ed. Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A., 2008.

Serra, J. C. (2015). *Gestión de Marketing*. Barcelona: PROFIT.

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2018). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases* (21st ed.). McGraw-Hill Education.

Tilve, V. M. (2015). *Introducción al Marketing Estratégico*. California USA: DML.

Valencia, M. (2008), La castaña consolida la economía de la Amazonía boliviana, consultado en fecha 03/02/2023, en la página: [http://www.amazoniabolivia.com/amazonia\\_bo.php?id\\_contenido=420&opcion=detalle\\_des](http://www.amazoniabolivia.com/amazonia_bo.php?id_contenido=420&opcion=detalle_des)

Zorita Lloreda, E. (2017). *El Plan de Negocio*. España: ESIC.

# ANEXOS

## Anexo 1: Encuesta para estudio de mercado

### ENCUESTA DERIVADOS DE CASTAÑA

Muy buenos días / tardes / noches, somos estudiantes de la Universidad Amazónica de Pando (UAP). Estoy realizando una encuesta sobre nuevos productos derivados de la castaña “**Galletas rellenas y Snacks**”, el objetivo de esta encuesta es para conocer el grado de aceptación del producto y el nivel de consumo del mismo.

**SEXO:** \_\_\_\_\_

**EDAD:** \_\_\_\_\_

**MARQUE CON UNA “X” SU RESPUESTA.**

1. ¿Consumen usted Snacks?

Si

No

2. ¿Consumen usted Galletas?

Si

No

3. ¿Qué tipo de snacks suele usted comprar?

Pipocas

Nachos

Papas fritas

Chipilos

Chicharrones

Otros

4. ¿Qué tipo de galletas suele usted comprar?

Industriales (oreo)

Artesanales

Otro

5. ¿Al momento de comprar, que es lo primero que toma en cuenta?

Marca

Valor nutricional

Precio

Cantidad

Presentación

6. ¿A cuáles de estos lugares suele acudir para comprar?

Tiendas de barrio

Almacenes

Mercados

Micromercados

7. ¿Con que frecuencia y en qué cantidad suele comprar botanas?

Diariamente

\_\_\_\_\_ Unidades

De 4 a 6 veces por semana

\_\_\_\_\_ Unidades

De 2 a 3 veces por semana

\_\_\_\_\_ Unidades

Semanalmente

\_\_\_\_\_ Unidades

Mensualmente

\_\_\_\_\_ Unidades

**8. ¿Cómo le gustaría informarse acerca de un nuevo producto estilo botana?**

- Radio                       Televisión                       Periódicos
- Folletos y Banners    Páginas Web                       Blogs
- Redes Sociales (Facebook, Whatsapp, Twitter, etc.)

**9. ¿Gusta usted de la castaña (Almendra)?**

- Si     No

**10. ¿Conoce las propiedades nutricionales que contiene la castaña (Almendra)?**

- Si     No

**11. ¿Consumiría productos derivados de la castaña (Almendra)?**

- Si     No

**12. ¿Le gustaría degustar los productos derivados?**

- Si     No

**13. ¿Le agradó el producto que degustó?**

- Si     No

**14. ¿Qué cantidad de snacks le parecería ideal para consumir?**

- 30g                       50g                       100g                       200g

**15. Si la respuesta en la pregunta 13 fue si, valorando del 1 al 10 ¿qué tanto gustó de los productos?**

- MUCHO (8-10)                       REGULAR (4-7)                       POCO (1-3)

**16. Si la respuesta en la pregunta 13 fue no, mencione cual sería el motivo del porque no gustó de los productos derivados de castaña (Almendra).**

---

**17. Si en estos momentos estos productos estuvieran a la venta, ¿estaría usted dispuesto a comprarlos?**

- Si     No

**18. Si la respuesta anterior fue positiva y tomando en cuenta todos los beneficios de la castaña ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 50 gramos de snacks?**

- 3,5                       4                       4,5                       5

**19. De igual manera, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por 2 galletas rellenas en un empaque de 50 gramos?**

- 3,5                       4                       4,5                       5

## Anexo 2: Nivel de población en Puerto Rico

		PANDO 2022: ESTIMACIONES DE POBLACION, POR DEPARTAMENTO, MUNICIPIO Y ESTABLECIMIENTOS DE MEF, NACIMIENTOS(NV-NM), EMBARAZOS Y PARTOS																			
DEPARTAMENTO / ESTABLECIMIENTO / MUNICIPIO	POB 2022 OFICIAL	POB 2022 PAP L	15 a 59 Años	7 A 9		10 A 49		Adolescente		Muj 5 a 11 Años		18 a 59		POB TOTAL 2022		12 A 17 AÑOS					
				Fem	Mas	Fem	Mas	Fem	Mas	10 a 20	Mas 10 a 20	Muj 10	Muj 20	Hom	Muj	Hom	Muj	Hom	Muj	Hom	
Mun PUERTO RICO	10759	681	6277	406	354	421	2959	3826	1274	1492	106	817	981	247	390	2364	3190	4685	6074	646	768
PS BLANCA FLOR	3853	244	2136	108	161	162	1097	1300	447	484	51	365	371	70	113	831	1062	1763	2090	251	277
PS GALILEA	1156	73	641	32	48	49	329	390	134	145	15	110	111	21	34	249	319	529	627	75	83
PS NARANJAL	1706	108	946	48	71	72	486	576	198	214	23	162	164	31	50	368	470	781	925	111	123
PS TRINIDASITO	441	28	244	12	18	19	125	149	51	55	6	42	42	8	13	95	121	202	239	29	32
CSCI VISTA ALEGRE	2202	139	1221	62	92	93	627	743	255	277	29	209	212	40	65	475	607	1008	1194	143	158
Mun SAN LORENZO(PND)	9358	593	5188	262	392	394	2664	3158	1085	1176	124	887	901	169	275	2018	2580	4283	5075	609	672
CSA EL SENA	6054	383	3443	108	246	238	1762	2163	764	787	84	568	559	55	130	1284	1751	2765	3289	427	444
PS GIRADO	1666	106	948	30	68	66	485	595	210	217	23	156	154	15	36	353	482	761	905	117	122
PS PALMA REAL	493	31	280	9	20	19	143	176	62	64	7	46	45	5	11	105	143	225	268	35	36

### **Anexo 3: Producción de castaña**

El árbol de la castaña produce desde el mes de noviembre en el que se encuentran los primeros frutos, pero es recomendable iniciar recién la zafra en la segunda quincena de diciembre.

Hasta este momento, ya han caído alrededor del 80% de los frutos, lo cual permite recolectar la mayor parte de la producción. La zafra se prolonga hasta el mes de marzo, expandiéndose hasta las zonas más alejadas y en algunos casos volviendo a recorrer los lugares donde se recogió en diciembre.

El proceso de recolección consiste en el recojo y recolección de los cocos que se encuentran bajo los árboles, los cocos se desprenden de los árboles por maduración natural.

La castaña es transportada por diversos medios hasta los medios de almacenamiento de las beneficiadoras. Las condiciones climáticas son el principal obstáculo para hacer una buena recolección de la castaña que debe ser trasladada lo antes posible a depósitos y silos con condiciones de almacenamiento controladas.

#### **AREAS DE PRODUCCION:**

La zona castañera de Bolivia se encuentra ubicada en la zona norte del país, comprende todo el departamento de Pando, la Provincia Vaca Diez del Beni e Iturralde de La Paz con una superficie aproximada a 100,000 km<sup>2</sup>, una superficie equivalente al 10% de la superficie total del país.

El área castañera está ubicada entre los paralelos 9° 38' y 12° 30' latitud sur y entre 69° 35' y 65° 17' longitud oeste. De esta superficie estimada, 63,827 km<sup>2</sup> corresponden a la extensión del Departamento de Pando, 22,424 km<sup>2</sup> a la provincia Vaca Diez del Beni y el resto a la provincia Iturralde de La Paz.

Históricamente Brasil ha sido el mayor productor de castaña, por lo que el nombre con que se conoce y comercializa en el mundo es "Brazil nuts" "paranuss" o "castaña do Pará". 9 mil toneladas contra 7.5 mil toneladas de Bolivia. A partir del año 1996 Bolivia se convierte en el primer productor mundial de castaña, superando al Brasil.

El año 1999 Bolivia exportó 10,880 tn contra 2,500 tn del Brasil, representando para nuestro país el 73% del mercado mundial de castaña. Prácticamente, el 99 % de la producción nacional está destinada al mercado de exportación.

#### Anexo 4: Árbol de castaña



## **Anexo 5: Encuesta para Indicador de Satisfacción**

Para medir la lealtad y contento de los clientes se propone el uso de encuestas de NPS (Net Promoter Score) como instrumento de medición para el indicador de satisfacción. Para ello se deberá utilizar el siguiente modelo de pregunta, que servirá como herramienta.

### **1. ¿Pregunta?**

- **Muy insatisfecho / Muy malo**
- **Insatisfecho / Malo**
- **Neutral**
- **Satisfecho / Bueno**
- **Muy satisfecho / Muy bueno**

## Anexo 6: Indicadores de Rentabilidad

### 1. MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

$$\text{MBU} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

### 2. MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD

$$\text{MOU} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$

### 3. MARGEN NETO DE UTILIDAD

$$\text{MNU} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

## Anexo 7: Registro fotográfico de castaña





**Anexo 8: Registro fotográfico, levantamiento de datos**







