

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN TPF-501 G-2
MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIO



**“EMPRENDIMIENTO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
SÁNDWICHES NUTRITIVOS Y ECOLÓGICOS PARA EL DESAYUNO
ESCOLAR EN LA CIUDAD DE TARIJA”**

POR:
COLQUE BASPINEIRO JONATHAN OLIVER
PERALES VIDES JHONNY

DOCENTE GUÍA:
DR. IMER ADÍN COLQUE

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

OCTUBRE 2020
TARIJA-BOLIVIA

VºBº

.....
MSc. Lic. Imer Adín Colque Alanoca
DOCENTE GUÍA

.....
MSc. Lic. Anselmo Rodríguez Ortega
**DECANO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS.**

.....
MSc. Lic. Víctor Vargas Rivera
**VICE-DECANO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS.**

.....
MSc. Lic. Víctor John Vaca Jerez
**DIRECTOR DE LA CARRERA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR EL TRIBUNAL:

.....
MSc. Lic. Raquel Buitrago Pacheco

.....
MSc. Lic. Víctor Vargas Rivera

El tribunal calificador del presente trabajo, no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el mismo, siendo estas únicamente responsabilidad de los autores.

DEDICATORIA

A nuestros familiares por brindarnos su apoyo incondicional y comprensión en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a la vida por las bendiciones dadas cada día.

A nuestros padres y seres queridos que nos dan la fuerza para seguir adelante.

A nuestro docente guía el licenciado Adín Colque, por el tiempo y conocimiento dedicado.

Y, por último, pero no menos importante a nuestros amigos y compañeros de clase por compartir con nosotros este largo camino de aprendizaje.

PENSAMIENTO:

"La verdad es una cosa hermosa y terrible,
y debería ser tratada con precaución".

J. K. ROWLING

ÍNDICE

I.	PLAN DE TRABAJO.....	2
1.1.	ANTECEDENTES DEL SECTOR.....	2
1.2.	JUSTIFICACIÓN.....	4
1.2.1.	Justificación teórica.....	4
1.2.2.	Justificación práctica.....	4
1.2.3.	Justificación social	5
1.3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1.	Identificación del problema.....	5
1.3.2.	Definición del problema.....	6
1.4.	NECESIDADES INSATISFECHAS DEL MERCADO	7
1.5.	DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	7
1.6.	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	8
1.6.1.	Objetivo general.....	8
1.6.2.	Objetivos específicos	8
1.7.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.7.1.	Diseño metodológico	9
1.7.2.	Métodos, técnicas o instrumentos	9
1.7.3.	Identificación de la población y el muestreo	10
1.8.	ALCANCE O DELIMITACIÓN	10
1.8.1.	Alcance teórico.....	10
1.8.2.	Alcance temporal	10
1.8.3.	Alcance espacial o geográfico.....	10
II.	MARCO TEÓRICO: PLAN DE NEGOCIOS	12

III.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO.....	20
3.1.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	20
3.1.1.	Análisis del entorno mediato del negocio	20
3.1.1.1.	Político y legal	20
3.1.1.2.	Económico	25
3.1.1.3.	Social	27
3.1.1.4.	Tecnológico	28
3.1.1.5.	Ambiental	29
3.1.2.	Análisis del entorno inmediato del negocio	29
3.1.2.1.	Amenaza de nuevos consumidores	29
3.1.2.2.	Amenaza de productos sustitutos.....	31
3.1.2.3.	Poder de negociación de los proveedores	31
3.1.2.4.	Poder de negociación de los clientes	32
3.1.2.5.	Rivalidad entre empresas existentes	32
3.1.3.	Análisis F.O.D.A.....	34
3.2.	NATURALEZA DEL NEGOCIO	35
3.2.1.	Descripción del producto o idea de negocio	35
3.2.2.	Justificación de la empresa	36
3.2.2.1.	Nombre de la empresa	36
3.2.2.2.	Tipo de empresa.....	36
3.2.2.3.	Ubicación y tamaño	37
3.2.3.	Gestión empresarial.....	38
3.2.3.1.	Visión, misión y valores de la empresa	38
3.2.3.2.	Objetivos estratégicos de la empresa	39

3.2.3.3.	Ventajas competitivas	39
IV.	PLAN DE MARKETING	41
4.1.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	41
4.1.1.	Proyecto de investigación de mercados	41
4.1.1.1.	Problema de investigación de mercados	41
4.1.1.2.	Pregunta científica de investigación	42
4.1.1.3.	Planteamiento de la hipótesis.....	42
4.1.1.4.	Objetivos de la investigación de mercados.....	42
4.1.1.5.	Métodos y técnicas de investigación de mercados	43
4.1.2.	Diseño de investigación	43
4.1.2.1.	Recopilación de la información	44
4.1.2.1.1.	Determinación de la población y el tamaño de la muestra	44
4.1.2.1.2.	Las encuestas	47
4.1.2.1.3.	El cuestionario	47
4.1.2.2.	Presentación y análisis de resultados	47
4.1.3.	Participación de la competencia en el mercado	64
4.1.4.	Riesgos y oportunidades del mercado.....	64
4.1.5.	Conclusiones de la investigación de mercados	65
4.2.	FUNCIÓN DEL MARKETING.....	66
4.2.1.	Objetivos de marketing	66
4.2.2.	Segmentos de mercado.....	66
4.2.2.1.	Segmento geográfico	66
4.2.2.2.	Segmento demográfico	67
4.2.3.	Marketing MIX	67

4.2.3.1.	Producto.....	67
4.2.3.2.	Precio.....	69
4.2.3.3.	Plaza.....	69
4.2.3.4.	Promoción.....	70
4.2.4.	Estrategias de posicionamiento.....	70
4.2.4.1.	Imagen de la empresa.....	70
4.2.4.2.	Marketing electrónico.....	73
4.2.4.3.	Estrategia de promoción de ventas.....	77
4.2.4.4.	Estrategia publicitaria.....	77
4.2.5.	Estrategias de crecimiento.....	78
4.2.6.	Determinación de la tasa de crecimiento de la demanda.....	79
4.2.7.	Plan y estrategia de ventas para la introducción al mercado.....	80
4.2.8.	Estrategias de marketing ecológico y social.....	83
4.2.9.	Presupuesto de marketing.....	86
V.	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	89
5.1.	OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	89
5.2.	INGENIERÍA DEL PRODUCTO.....	89
5.3.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	90
5.3.1.	Tipo de proceso.....	100
5.3.2.	Flujograma del proceso.....	100
5.4.	CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.....	102
5.4.1.	Requerimiento de equipos y maquinarias.....	102
5.5.	ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES.....	105
5.5.1.	Necesidad de materia prima.....	105

5.5.2.	Proveedores negociables	109
5.5.3.	Sistema de compras.....	110
5.6.	CAPACIDAD PRODUCTIVA	110
5.7.	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	111
5.8.	DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS	113
5.9.	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....	117
5.10.	CONTROL DE CALIDAD	118
VI.	PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS	120
6.1.	OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	120
6.2.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	120
6.2.1.	Estructura organizacional.....	121
6.2.2.	Descripción de puestos o manual de funciones.....	122
6.2.3.	Proceso de integración de personal	130
6.3.	ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	134
6.3.1.	Escala salarial.....	134
6.3.2.	Presupuesto de la mano de obra o planilla de sueldos y salarios	135
6.4.	MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN	136
6.4.1.	Obligaciones fiscales.....	136
6.4.1.1.	Requisitos para registrarse como una S.R.L.	136
6.4.1.2.	Alcaldía Municipal	137
6.4.1.3.	Servicio de Impuestos Nacionales	138
6.4.1.4.	Fundeempresas	138
6.4.1.5.	Administradora de Fondo de Pensiones	139
6.4.1.6.	Ministerio de Trabajo	139

6.4.1.7.	Caja Nacional de Salud.....	140
6.4.1.8.	Otros	141
6.4.2.	Presupuesto de gastos de organización	143
VII.	PLAN FINANCIERO	145
7.1.	OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA.....	145
7.2.	Inversiones y financiamiento.....	145
7.2.1.	Estructura de inversión y financiamiento.....	145
7.2.1.1.	Inversión fija.....	145
7.2.1.2.	Inversión diferida.....	146
7.3.	Determinación de costos.....	146
7.3.1.	Costos fijos.....	146
7.3.2.	Costos variables	147
7.3.3.	Capital de trabajo	148
7.4.	Fuente de financiamiento	149
7.5.	Break Even o punto de equilibrio.....	149
7.6.	Balance de apertura	150
7.7.	FLUJOS DE CAJA PARA UNA VIDA ÚTIL DE CINCO AÑOS	151
7.8.	INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO.....	153
7.8.1.	Valor Actual Neto	153
7.8.2.	La Tasa Interna de Retorno	154
7.8.3.	B/C	154
7.8.4.	PRI	154
7.8.5.	DIVIDENDOS	155

VIII. CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS	157
IX. RECOMENDACIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS	159
X. BIBLIOGRAFÍA	160

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Salario Mínimo Nacional</i>	25
Tabla 2 <i>Bolivia: Crecimiento de Producto Interno Bruto (en términos de porcentaje)</i>	26
Tabla 3 <i>Tarija: Producto Interno Bruto (en términos de porcentaje)</i>	26
Tabla 4 <i>Sexo</i>	48
Tabla 5 <i>Rol que Desempeña en la Unidad Educativa</i>	49
Tabla 6 <i>Cantidad Promedio de Alumnos por Unidad Educativa</i>	50
Tabla 7 <i>Opinión Sobre el Consumo de Alimentos Nutritivos</i>	51
Tabla 8 <i>Porcentaje de Encuestados que tienen Conocimientos Generales de Nutrición</i>	52
Tabla 9 <i>Porcentaje de Encuestados que Consideran que se Cumplen los Estándares Nutricionales</i>	53
Tabla 10 <i>Porcentaje de Encuestados que Consideran Importante la Capacitación</i> .	54
Tabla 11 <i>Grado de Importancia de algunos Alimentos</i>	55
Tabla 12 <i>Atributos de Mayor Importancia Al momento de Elegir Proveedores de Alimento</i>	56
Tabla 13 <i>Unidades Educativas que tienen Sándwiches o Productos Similares en su Menú</i>	57
Tabla 14 <i>Interesados en Adquirir los Sándwiches Nutritivos y Ecológicos</i>	58
Tabla 15 <i>Frecuencia de Adquisición del Producto</i>	59
Tabla 16 <i>Opciones de Sándwiches Preferidos</i>	60
Tabla 17 <i>Opciones de Panes Preferidos</i>	61
Tabla 18 <i>Importancia de la Implementación de Envases Ecológicos y Reciclables</i> .	62
Tabla 19 <i>Medios de Comunicación más Utilizados por los Encargados de la Alimentación Complementaria Escolar</i>	63
Tabla 20 <i>Informe Estadístico Gestión 2015-2019</i>	79
Tabla 21 <i>Total, de Unidades Educativas que Requerirán el Producto</i>	80

Tabla 22 <i>Cantidad Promedio de Alumnos de Unidades Educativas Fiscales del Área Urbana</i>	81
Tabla 23 <i>Tabla de Demanda</i>	82
Tabla 24 <i>Presupuesto de Marketing</i>	86
Tabla 25 <i>Productos de la Empresa</i>	90
Tabla 26 <i>Requerimiento de Equipo de Computación</i>	102
Tabla 27 <i>Requerimiento de Equipos y Maquinaria</i>	103
Tabla 28 <i>Requerimiento de Herramientas</i>	103
Tabla 29 <i>Requerimiento de Muebles y Enseres</i>	104
Tabla 30 <i>Requerimiento Diario Para Producir Sándwiches de Carne y Lenteja</i>	105
Tabla 31 <i>Requerimiento Diario Para Producir Sándwiches de Carne y Quinoa</i>	106
Tabla 32 <i>Requerimiento Diario Para Producir Sándwiches de Pollo y Verduras</i> ..	107
Tabla 33 <i>Requerimiento Diario Para Producir Sándwiches de Avena y Pollo</i>	108
Tabla 34 <i>Proveedores de Materia Prima</i>	109
Tabla 35 <i>Capacidad Productiva</i>	111
Tabla 36 <i>Método Puntaje Ponderado</i>	112
Tabla 37 <i>Escala Salarial</i>	134
Tabla 38 <i>Planilla de Sueldos y Salarios</i>	135
Tabla 39 <i>Presupuesto de Gastos de Organización</i>	143
Tabla 40 <i>Inversión Fija</i>	146
Tabla 41 <i>Inversión Diferida</i>	146
Tabla 42 <i>Costos Fijos</i>	147
Tabla 43 <i>Costos Variables</i>	147
Tabla 44 <i>Capital de Trabajo</i>	148
Tabla 45 <i>Total, Ingresos</i>	148
Tabla 46 <i>Balance de Apertura</i>	150
Tabla 47 <i>Depreciación Anual</i>	151
Tabla 48 <i>Flujo Económico</i>	152
Tabla 49 <i>Resumen Indicadores Financieros</i>	155

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Vista Satelital de la Ubicación Elegida</i>	37
Figura 2 <i>Sexo</i>	48
Figura 3 <i>Rol que Desempeña en la Unidad Educativa</i>	49
Figura 4 <i>Cantidad Promedio de Alumnos por Unidad Educativa</i>	50
Figura 5 <i>Opinión Sobre el Consumo de Alimentos Nutritivos</i>	51
Figura 6 <i>Porcentaje de Encuestados que tienen Conocimientos Generales de Nutrición</i>	52
Figura 7 <i>Porcentaje de Encuestados que Consideran que se Cumplen los Estándares Nutricionales</i>	53
Figura 8 <i>Porcentaje de Encuestados que Consideran Importante la Capacitación</i> ..	54
Figura 9 <i>Grado de Importancia de Algunos Alimentos</i>	55
Figura 10 <i>Atributos de Mayor Importancia Al momento de Elegir Proveedores de Alimento</i>	56
Figura 11 <i>Unidades Educativas que tienen Sándwiches o Productos Similares en su Menú</i>	57
Figura 12 <i>Interesados en Adquirir los Sándwiches Nutritivos y Ecológicos</i>	58
Figura 13 <i>Frecuencia de Adquisición del Producto</i>	59
Figura 14 <i>Opciones de Sándwiches Preferidos</i>	60
Figura 15 <i>Opciones de Panes Preferidos</i>	61
Figura 16 <i>Importancia de la Implementación de Envases Ecológicos y Reciclables</i>	62
Figura 17 <i>Medios de Comunicación más Utilizados por los Encargados de la Alimentación Complementaria Escolar</i>	63
Figura 18 <i>Distribución Directa</i>	69
Figura 19 <i>Logotipo de la Empresa</i>	71
Figura 20 <i>Slogan de la Empresa</i>	72
Figura 21 <i>Interfaz de la Página Web de la Empresa</i>	74
Figura 22 <i>Díptico Informativo de los Productos</i>	75
Figura 23 <i>Tarjeta de Presentación de la Empresa con Código QR</i>	76

Figura 24 <i>Feria Educativa Productiva Organizada por el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija</i>	78
Figura 25 <i>Envolturas Ecológicas y Reciclables</i>	84
Figura 26 <i>Basureros Movibles de la Empresa</i>	85
Figura 27 <i>Proceso Productivo de los Sándwiches</i>	100
Figura 28 <i>Proceso de Elaboración del Pan</i>	101
Figura 29 <i>Proceso de Ensamblado y Envoltura</i>	101
Figura 30 <i>Distribución de Planta</i>	113
Figura 31 <i>Cocina</i>	114
Figura 32 <i>Almacén</i>	115
Figura 33 <i>Oficina</i>	116
Figura 34 <i>Baño</i>	116
Figura 35 <i>Área de Estacionamiento o Carga</i>	117
Figura 36 <i>Organigrama</i>	121