

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MATERIA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN
MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIO



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
DESAYUNOS SALUDABLES A BASE DE AVENAS Y FRUTAS EN LA CIUDAD
DE TARIJA**

DOCENTE GUIA: LIC. ADRIAN SILISQUE

POR: Delfín Condori Maida Eliana

Rodríguez Mamani Marcos Antonio

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

MARZO 2019
TARIJA-BOLIVIA

V°B°

Msc. Lic. Adrian Silisque
DOCENTE GUIA

M.Sc Lic. Anselmo Rodriguez
Ortega
DECANO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS

M.Sc Lic. Victor Vargas Rivera
VICE -DECANO DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y
FINANCIERAS

Msc. Lic. Victor Jhon Vaca Jerez
DIRECTOR DPTO. ADMINISTRACION
Y ADMINISTRACION APLICADA

M.Sc. Lic. Hernan Flores Rivera
TRIBUNAL

Lic. Jorge Alberto Rivas Pacheco
TRIBUNAL

AGRADECIMIENTO

Por darme la oportunidad y la dicha de tenerlos presente en mi vida y la oportunidad de estudiar. A mis padres por demostrar su apoyo de manera incondicional, así mismo a todos los seres que estuvieron a mi lado apoyando para la realización de uno de los logros más importantes de mi vida. Fundamentalmente el sincero agradecimiento a Lic. Adrián Silisque guía del proyecto, por su colaboración, su tiempo y su comprensión en la ejecución del plan de negocio, así también al plantel docente por sus conocimientos en las distintas áreas enseñadas durante los años de estudios.

Maida Eliana Delfín Condori

En primera instancia agradezco a mi madre, persona de gran sabiduría quien se ha esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro. Agradecer al licenciado Adrián Silisque guía del proyecto.

Marcos Antonio Rodríguez Mamani

DEDICATORIA:

El presente proyecto a quienes han sido fuente de inspiración y desempeño con el gran afecto a nuestros padres (Máximo y Marcelina), hermanos (Elvis, Keni, Mariela, Edelíz) mi hijo (Maximiliano), quienes estuvieron en todo momento ante toda adversidad e impulsaron a sentirnos capaces de cumplir el objetivo.

A los docentes por el carácter y la certeza demostrando al momento de brindar sus conocimientos en el transcurso de la ejecución del proyecto.

Maida Eliana Delfín Condori

A mi madre, ya que es el pilar fundamental y apoyo en mi formación académica, me dio todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño y todo ello de una manera desinteresada y lleno de amor.

A mis hijos (Nicol, marqitos, Vito) que son los pilares para seguir luchando y alcanzar mis metas.

A todas las personas que hicieron posible este trabajo.

Marcos Antonio Rodríguez Mamani

ÍNDICE

1	RESUMEN EJECUTIVO	5
2	PERFIL DEL TRABAJO	7
2.1	Justificación	7
3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
3.1	Formulación del Problema	9
3.2	Identificación de las Necesidades Insatisfechas	9
4	OBJETIVOS	10
4.1	Objetivo General	10
4.2	Objetivos Específicos	10
5	MARCO METODOLÓGICO	10
5.1	Investigación Exploratoria	10
5.2	Investigación Descriptiva	10
6	ALCANCES	11
6.1	Alcance Temporal	11
6.2	Alcance Espacial	11
1	ANÁLISIS DEL CONTEXTO	12
1.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO	12
1.1.1	Factor Legal	12
1.1.2	Factores Económicos	13
1.1.3	Factores Demográficos	15
1.1.4	Factores Tecnológicos	16
1.1.5	Factores Ambientales	17
1.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO	18
1.2.1	Clientes	18
1.2.2	Competidores	19
1.2.3	Productores Sustitutos	19
1.2.4	Proveedores	20
1.2.5	Resumen De Las Fuerzas De Porter	23
1.3	SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO	24
1.3.1	Oportunidades y Riesgos	26
1.3.2	Oportunidades	26

1.3.3	Riesgos.....	26
2	PLAN DE MARKETING	27
2.1	OBJETIVOS DEL MARKETING	27
2.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	27
2.2.1	Identificación Del Problema.....	28
2.2.2	Hipótesis	28
2.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	28
2.3.1	Objetivos Generales	28
2.3.2	Objetivos Específicos.....	28
2.4	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.4.1	Recopilación de la Información	29
2.4.2	Fuentes Primarias	29
2.4.3	Fuentes Secundarias	30
2.5	PROCESO DEL DISEÑO DE LA MUESTRA.....	30
2.5.1	Definición De La Población Meta.....	30
2.5.2	Cálculo De La Muestra	30
2.5.3	Diseño De Cuestionario	31
2.6	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	34
2.7	CONCLUSIONES	43
2.8	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	44
2.9	PROYECCIONES DE LA DEMANDA	44
2.10	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA DE NEGOCIO.....	46
2.10.1	Estrategia de Mercados Y Segmento Para El Desayuno Saludable.....	48
2.10.2	Estrategia Organizacional, Funcional.....	48
2.10.3	Posicionamiento en el Mercado	51
2.11	MARKETING MIX.....	51
2.11.1	Producto	51
2.11.2	Precio	54
2.11.3	Plaza y Canales de Distribución.....	55
2.11.4	Promoción	58
2.12	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	60
3	PLAN DE OPERACIONES.....	62

3.1	OBJETIVO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	62
3.2	PROCESO PRODUCTIVO.....	62
3.3	DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	63
3.4	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	68
3.5	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	68
3.6	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	71
3.6.1	Tipo de proceso.....	72
3.7	MATERIAS PRIMAS EMPLEADAS EN EL PROCESO	76
3.7.1	Proveedores.....	76
3.7.2	Sistema de Compras.....	77
3.8	CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA	77
3.8.1	Equipo y Maquinaria.....	77
3.8.2	Herramientas	81
3.8.3	Muebles y Enseres.....	82
3.8.4	Equipo de Computación y Comunicación.....	82
3.8.5	Remodelación de Infraestructura.....	82
4	PLAN ORGANIZACIONAL – FUERZA DE TRABAJO.....	83
4.1	ASPECTOS LEGALES DE LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	83
4.1.1	Instituciones que Regulan la Función de la Empresa.	83
4.1.2	PRESUPUESTO DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN.....	89
4.2	GESTIÓN EMPRESARIAL.....	89
4.2.1	Misión	89
4.2.2	Visión.....	89
4.2.3	Valores	90
4.3	Objetivo estratégico de la empresa	90
4.3.1	Objetivos de la empresa	91
4.4	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	91
4.4.1	Estructura organizacional.....	91
4.5	MANUAL DE FUNCIONES PARA LA ORGANIZACIÓN.....	92
4.6	FUERZA DE TRABAJO.....	95
5	PLAN FINANCIERO.....	96
5.1	OBJETIVO DEL ÁREA FINANCIERO.....	96

5.2	DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN TOTAL	96
5.3	INVERSIÓN FIJA.....	97
5.4	INVERSIÓN DIFERIDA	100
5.5	INVERSIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	100
5.6	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	100
5.7	BALANCE DE APERTURA	101
5.7.1	ESTIMACIÓN TOTAL, UNITARIO Y PRECIO DE VENTA	102
5.8	PUNTO DE EQUILIBRO DE LA PRODUCCIÓN	104
5.8.1	Punto de equilibrio trimestral	104
5.9	FLUJOS DE CAJA PARA VIDA ÚTIL DOS AÑOS.....	105
5.10	INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL NEGOCIO	109
5.10.1	Cálculo del Valor Neto VAN y La Tasa Interna de Retorno TIR	109
5.10.2	Comparación de Beneficio sobre Costo (B/C)	109
5.10.3	El Rendimiento de Beneficio / Costo (Rb/c).....	110
5.10.4	Dividendos	111
5.11	ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD 111	
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	115
6.1	CONCLUSIONES	115
6.2	RECOMENDACIONES.....	116

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	21
CUADRO N° 2 ANÁLISIS DE CRITERIOS	22
CUADRO N° 3 PROVEEDORES DE LOS COSTOS INDIRECTOS	23
CUADRO N° 4 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	23
CUADRO N° 5 DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL POR PERSONAS QUE CONSUME DESAYUNO SALUDABLE.....	45
CUADRO N° 6 CANTIDAD DEMANDADA SEGÚN ESCENARIO	45
CUADRO N° 7 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA PARA LOS PRÓXIMOS DOS AÑOS.....	46
CUADRO N° 8 MATRIZ DE EXPANSIÓN DE MERCADO/PRODUCTO.....	46
CUADRO N° 9 MERCADOS QUE TIENEN FERIAS EN LA CIUDAD DE TARIJA ...	57
CUADRO N° 10 SUPERMERCADOS DE LA CIUDAD DE TARIJA	58
CUADRO N° 11 PRESUPUESTO DE MARKETING	61
CUADRO N° 12 GASTOS DE DESARROLLO E INVESTIGACIÓN	61
CUADRO N° 13 PROCESO PRODUCTIVO.....	63
CUADRO N° 14 VALOR NUTRICIONAL POR CADA INGREDIENTE POR 100 GRAMOS	64
CUADRO N° 15 DETALLE DE MAQUINARIA Y ENSERES RESPECTO A SU CAPACIDAD	69
CUADRO N° 16 CAPACIDAD PRODUCTIVA DE LOS DESAYUNOS DE AVENA CON FRUTOS.....	71
CUADRO N° 17 PROVEEDORES NEGOCIABLES.....	76
CUADRO N° 18 MAQUINARIA Y EQUIPO	80
CUADROS N° 19 HERRAMIENTAS.....	81
CUADROS N° 20 MUEBLE Y ENSERES	82
CUADROS N° 21 EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	82
CUADROS N° 22 REMODELACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	82
CUADRO N° 23 MANUAL DE FUNCIONES GERENTE PROPIETARIO.....	93
CUADRO N° 24 MANUAL DE FUNCIONES PROFESIONALES EXTERNOS	93

CUADRO N° 25 MANUAL DE FUNCIONES DE SECRETARIO	94
CUADRO N° 26 MANUAL DE FUNCIONES DE OPERARIOS	94
CUADRO N° 27 INVERSIÓN TOTAL.....	97
CUADRO N° 28 FINANCIAMIENTO PARA EL EMPRENDIMIENTO	101
CUADRO N ° 29 BALANCE DE APERTURA	101
CUADRO N° 30 TOTAL COSTOS	102
CUADRO N° 31 COSTOS FIJOS TOTALES	104
CUADRO N° 32 COSTOS VARIABLES TOTALES.....	105
CUADRO N° 33 FLUJO DE FONDO SIN PRÉSTAMO CON VENTAS SIN INCREMENTO	106
CUADRO N° 34 FLUJO DE FONDOS SIN PRÉSTAMOS CON INCREMENTO EN VENTAS OPTIMISTA	107
CUADRO N° 35 FLUJO DE FONDO CON FINANCIAMIENTO SIN INCREMENTO EN VENTAS.....	108
CUADRO N 36 ANÁLISIS DEL VAN Y TIR PARA LOS TRES ESCENARIOS	109
CUADRO N° 37 ANÁLISIS DEL RETORNO DE BENEFICIO SOBRE EL COSTO DE INVERSIÓN PARA LOS TRES ESCENARIOS	110
CUADRO N ° 38 ANÁLISIS DE DIVIDENDOS DE LOS TRES ESCENARIOS	111
CUADRO N° 39 ESCENARIO HOSTIL CON DISMINUCIÓN EN VENTAS Y AUMENTO EN LOS COSTOS	112
CUADRO N ° 40 DE RB/C Y DIVIDENDOS	113

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA N° 1 ¿EN QUÉ ZONA TRABAJA?	34
GRÁFICA N° 2 GÉNERO DEL ENTREVISTADO	34
GRÁFICA N° 3 EDAD DEL ENTREVISTADO	35
GRÁFICA N° 4 ¿CUÁL ES EL ESTADO CIVIL?	35
GRÁFICA N° 5 ¿QUÉ FUNCIÓN CUMPLE EN EL LUGAR DE TRABAJO?	36
GRÁFICA N° 6 ¿USTED TIENE EL HABITO DE DESAYUNAR DURANTE LA SEMANA?.....	36
GRÁFICA N° 7 ¿REGULARMENTE SU DESAYUNO QUÉ CONTEMPLA?	37
GRÁFICA N° 8 ¿QUÉ TIEMPO UTILIZA PARA ELABORAR EL DESAYUNO?.....	37
GRÁFICA N° 9 SU DESAYUNO CON FRECUENCIA ES DULCE O SALADO.....	38
GRÁFICA N° 10 ¿QUÉ TIPO DE MAZAMORRAS CONSUME?	38
GRÁFICA N°11 ¿QUÉ ALTERNATIVA DE DESAYUNO ENCUENTRA EN LOS LUGARES CERCANOS A SU TRABAJO?.....	39
GRÁFICA N°12 ¿USTED PODRÍA CONSUMIR LA MAZAMORRA DE AVENA CON FRUTAS PARA SU DIARIO VIVIR?	39
GRÁFICA N° 13 MENCIONE CINCO FRUTOS PARA CONSUMIR CON AVENA	40
GRÁFICA N° 14 ¿CUÁNTO DESTINARÍA PARA ADQUIRIR UN VASO DE 300 ML DE DESAYUNO A BASE DE AVENA CON FRUTOS?	40
GRÁFICA N°15 SABÍA QUE LOS BENEFICIARIOS DE CONSUMIR AVENA CONTRIBUYE A MEJORAS A LA SALUD	41
GRÁFICA N° 16 SABE LOS BENEFICIOS DE CONSUMIR AVENA CONTRIBUYE A MEJORAR SU SALUD	41
GRÁFICA N° 17 ¿CUÁL ES EL LUGAR FAVORITO DE COMPRAS PARA LOS PRODUCTOS ALIMENTOS?	42
GRÁFICA N° 18 ¿PARA USTED QUÉ MEDIO DE COMUNICACIÓN LE OTORGAN INFORMACIÓN?	42
GRÁFICA N° 19 TIEMPO DE USO DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	43
GRÁFICA N° 20 ENVASE DE BIODEGRADABLE.....	52

GRÁFICA N° 21 ETIQUETA DEL PRODUCTO DEL DESAYUNO A BASE DE AVENA	53
GRÁFICA N° 22 LOGOTIPO.....	53
GRÁFICA N° 23 MARCA	54
GRÁFICA N° 24 SLOGAN.....	54
GRÁFICA N° 25 PROTOTIPO.....	54
GRÁFICA N° 26 CANAL DIRECTO CON EL CONSUMIDOR.....	56
GRÁFICA N° 27 CANAL DE DISTRIBUCIÓN INDIRECTO PARA LLEGAR AL CONSUMIDOR.....	56
GRÁFICA N 28 PROCESO DE LA MATERIA PRIMA DE PRODUCTO.....	65
GRÁFICA N° 29 PRODUCTO A OFRECER LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	66
GRÁFICA N° 30 MEZCLA DE INGREDIENTES A OFRECER	67
GRÁFICA N° 31 DESAYUNO AVENFRUTT VASO BIODEGRADABLE	67
GRÁFICA N° 32 CROQUIS DOMICILIO LEGAL DE LA EMPRESA	68
GRÁFICA N° 33 CAPACIDAD DE MAQUINARIA EN KILÓGRAMO PRIMERA FASE DE TIEMPO	70
GRÁFICA N° 34 CAPACIDAD DE MAQUINARIA EN KILÓGRAMO SEGUNDA FASE DE TIEMPO	70
GRÁFICA DE N° 35 PROCESO DE LA PRODUCCIÓN DEL DESAYUNO	72
GRÁFICA N° 36 EN TÉRMINOS DE TIEMPO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN ...	75
GRÁFICA N° 37 MAQUINARIA Y EQUIPOS.....	78
GRÁFICA N° 38 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA “MAIDEX S.R.L.”	92