

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ASIGNATURA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN**  
**MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIOS**



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE VARIEDADES DE PAN ARTESANAL EN LA CIUDAD DE TARIJA”**

**POR:**

ZENTENO VICTORIO NATALI

**DOCENTE GUÍA:**

LIC. LUIS ARAOZ MONTOYA

Trabajo de Profesionalización presentado a consideración de la  
“UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO”, como requisito para  
optar al grado Académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

**TARIJA - BOLIVIA**

**2020**

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE VARIEDADES DE PAN ARTESANAL EN LA CIUDAD DE TARIJA”**

**VºBº**

.....  
**M.SC. LIC. LUIS ARAOZ MONTOYA**  
**DOCENTE GUÍA**

.....  
**M.SC. LIC. ANSELMO RODRÍGUEZ ORTEGA**  
**DECANO F.C.E.Y F.**

.....  
**M.SC. LIC. VÍCTOR JORGE VARGAS RIVERA**  
**VICEDECANO F.C.E.Y F.**

.....  
**M.SC. LIC. VÍCTOR JOHN VACA JEREZ**  
**DIRECTOR DE LA CARRERA**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**APROBADA POR:**

**TRIBUNAL:**

.....  
**M.SC. LIC. LILIANA CASTRO TORRICO**

.....  
**M.SC. LIC. ADRIAN SILISQUE MAMANI**

El tribunal calificador del presente trabajo no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidos en el mismo, siendo éstos responsabilidad de la autora.

## **DEDICATORIA**

En Primer lugar, a Dios y a la Virgen, por guiarme en el camino correcto y darme fuerza de voluntad para vencer los obstáculos que se presentaron para obtener mis metas trazadas.

Mi trabajo de profesionalización la dedico con todo mi amor y cariño a mi Madre, amado esposo y a mi hijo Gael Junior por su constante apoyo los cuales fueron impulsores de mi formación universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi madre por apoyarme en todo momento, por los valores que me ha inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mi Docente guía Lic. Luis Araoz Montoya por la ayuda en la elaboración, realización y conclusión de mi trabajo profesional.

## **PENSAMIENTO**

*“Nunca consideres el estudio como una obligación sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”*

***Albert Einstein***

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de grado, está enfocado en un Plan de negocios para la Panadería Artesanal “Doña María Luisa”, siendo su actividad principal la Elaboración y Comercialización de productos panificados; dicha empresa se encuentra ubicada en la Comunidad de Obrajes del departamento de Tarija.

Al inicio del trabajo se plantea y define el problema, para luego llegar a la formulación del mismo en una interrogante, se continúa con la definición de objetivos, el alcance de la investigación, metodología y finalmente se hace conocer cuáles fueron las fuentes de información que sirvieron para la realización del presente trabajo.

En la segunda parte, para la realización del marco teórico se utilizó datos de fuentes secundarias a través de documentación bibliográfica para comprender los fundamentos teóricos y conceptuales para el desarrollo de la investigación. Posteriormente se realizó un análisis del entorno externo e interno del negocio, estudio de mercado que permitió tener un marco real de la situación de la panadería artesanal “Doña María Luisa”.

Asimismo, se procedió con el plan de marketing, donde se propuso una serie de estrategias para contribuir a la comercialización, a mejorar el servicio, atención y calidad del producto.

Finalmente tenemos las conclusiones del trabajo y una serie de recomendaciones para la panadería Artesanal “Doña María Luisa”.



## INDICE

### CAPITULO I INTRODUCCIÓN PERFIL DE PLAN DE NEGOCIO

<b><u>1. ANTECEDENTES</u></b> .....	1
<b><u>2. JUSTIFICACIÓN</u></b> .....	7
<u>2.1. Justificación Teórica</u> .....	7
<u>2.2. Justificación Práctica</u> .....	8
<u>2.3. Justificación Social</u> .....	8
<u>2.4. Justificación Económica</u> .....	9
<b><u>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u></b> .....	9
<b><u>4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u></b> .....	10
<b><u>5. OBJETIVOS</u></b> .....	10
<u>5.1. Objetivo General</u> .....	10
<u>5.2. Objetivo específico</u> .....	11
<b><u>6. METODOLOGÍA</u></b> .....	11
<u>6.1. Diseño de la investigación</u> .....	11
<u>6.1.1. Investigación Documental</u> .....	11
<u>6.1.2. Investigación de campo</u> .....	12
<b><u>6.2. Investigación exploratoria</u></b> .....	12
<b><u>6.3. Investigación descriptiva</u></b> .....	12
<b><u>7. ALCANCE</u></b> .....	13
<u>7.1. Alcance Teórico</u> .....	13
<u>7.2. Alcance Espacial</u> .....	13
<u>7.3. Alcance Temporal</u> .....	13

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

<b><u>2.1. DEFINICIÓN DE MARKETING</u></b> .....	16
<b><u>2.2. DEFINICIÓN DE COMERCIALIZACIÓN</u></b> .....	16
<b><u>2.3. MARKETING ESTRATÉGICO</u></b> .....	17
<b><u>2.4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN</u></b> .....	18
<u>2.4.1. Estrategia de crecimiento</u> .....	18
<u>2.4.2. Estrategia de Penetración de Mercado</u> .....	20
<u>2.4.3. Estrategia de diversificación</u> .....	20
<u>2.4.3.1. Estrategias de Crecimiento Diversificado</u> .....	20
<u>2.4.3.2. Estrategias de crecimiento integrativo</u> .....	21
<b><u>2.4.4. Estrategias de Competitivas</u></b> .....	22
<b><u>2.4.5. Estrategias de Posicionamiento</u></b> .....	22
<u>2.4.5.1. Posicionamiento por diferenciación</u> .....	23
<u>2.4.5.2. Posicionamiento por usuario de producto</u> .....	23
<u>2.4.5.3. Posicionamiento por uso</u> .....	23
<b><u>2.5. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX</u></b> .....	23
<b><u>2.5.1. Estrategias de Producto</u></b> .....	24
<b><u>2.5.2. Estrategias de Fijación de Precios</u></b> .....	24
<u>2.5.2.1. Estrategia de Fijación de precios basado en costo</u> .....	24
<u>2.5.2.2. Estrategia de Fijación de precios para nuevos productos</u> .....	26
<u>2.5.2.3. Estrategia de Fijación de precios para mezcla de productos</u> ....	26
<u>2.5.2.4. Estrategia para ajuste de precios</u> .....	27
<b><u>2.5.3. Estrategia de Plaza o Distribución</u></b> .....	28
<u>2.5.3.1. Canal de distribución convencional.</u> .....	29
<u>2.5.3.2. Sistema Vertical de Marketing (SVM)</u> .....	29
<u>2.5.3.3. Organización de franquicia</u> .....	29
<u>2.5.3.4. Sistema horizontal de marketing</u> .....	29
<u>2.5.3.5. Sistema de distribución multicanal</u> .....	29
<b><u>2.5.4. Estrategia de Promoción</u></b> .....	30

<b><u>2.6. MERCADO META Y SEGMENTACIÓN</u></b> .....	30
--	----

### **CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL NEGOCIO**

<b><u>3.1. MACRO ENTORNO</u></b> .....	33
<b><u>3.1.1. ANÁLISIS PESTAS</u></b> .....	33
<u>3.1.1.1. Análisis político-legal</u> .....	33
<u>3.1.1.2. Análisis económico</u> .....	35
<u>3.1.1.3. Análisis social</u> .....	42
<u>3.1.1.4. Análisis tecnológico</u> .....	42
<u>3.1.1.5. Análisis ambiental</u> .....	43

### **CAPITULO IV MICRO ENTORNO**

<b><u>4.1. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER</u></b> .....	45
<u>4.1.1. Poder de negociación de los clientes</u> .....	45
<u>4.1.2. Rivalidad entre las empresas competidoras</u> .....	46
<u>4.1.3. Amenazas a los nuevos entrantes</u> .....	48
<u>4.1.4. Poder de negociación de los proveedores</u> .....	49
<u>4.1.6. Conclusiones del Micro Entorno</u> .....	52

### **CAPÍTULO V ESTUDIO DE MERCADO**

<b><u>5.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO</u></b> .....	54
<b><u>5.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO</u></b> .....	54
<u>5.2.1. Objetivo General</u> .....	54
<u>5.2.2. Objetivos Específicos</u> .....	54
<b><u>5.3. MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS</u></b> .....	54
<b><u>5.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO</u></b> .....	55
<b><u>5.5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA</u></b> .....	55

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

<b><u>5.6. RESULTADOS OBTENIDOS</u></b> .....	57
<b><u>5.7. CONCLUSIONES</u></b> .....	82
<b><u>6.1. NATURALEZA DEL NEGOCIO</u></b> .....	85
<u>6.1.1. Nombre de la empresa</u> .....	85
<u>6.1.2. Tipo y tamaño de la empresa</u> .....	85
<u>6.1.3. Ubicación</u> .....	86

### CAPITULO VI NATURALEZA DEL NEGOCIO

<b><u>6.2. MARCO FILOSOFICO</u></b> .....	86
<u>6.2.1. Visión</u> .....	86
<u>6.2.1. Misión</u> .....	87
<u>6.2.1. Valores</u> .....	87
<b><u>6.3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA</u></b> .....	88
<u>6.3.1. Objetivo general</u> .....	88
<u>6.3.2. Objetivos Específicos</u> .....	88

### CAPITULO VII PLAN DE MARKETING

<b><u>7.1. AREAS DE LA EMPRESA</u></b> .....	90
<u>7.1.1. Área Administrativa</u> .....	92
<u>7.1.2. Área Productiva</u> .....	99
<u>7.1.2.1. Proceso de producción</u> .....	99
<u>7.1.2.2. Capacidad de producción</u> .....	102
<u>7.1.2.3. Inversión y equipamiento</u> .....	103
<u>7.1.2.4. Inversiones en obras físicas</u> .....	105
<u>7.1.2.4. Cálculos de costo de producción</u> .....	105
<u>7.1.3. Área de distribución</u> .....	106

<u>7.1.3.1. Canales de distribución de la empresa Panadería Artesanal</u> <u>“Doña María Luisa”</u> .....	107
<b><u>7.2. PLAN DE MARKETING</u></b> .....	115
<u>7.2.1. Objetivo del plan de marketing</u> .....	115
<b><u>7.3. MERCADO META</u></b> .....	115
<b><u>7.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING</u></b> .....	116
<u>7.4.1. ESTRATEGIA DE LA MATRIZ DE ANSOFF</u> .....	116
<u>7.4.1.1. Estrategia de penetración de mercado</u> .....	116
<u>7.4.1.2. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados</u> .....	116
<u>7.4.1.3. Estrategia de desarrollo de productos</u> .....	117
<u>7.4.1.4. Estrategia de diversificación</u> .....	118
<u>7.4.1.5. Estrategia de posicionamiento</u> .....	119
<b><u>7.5. MARKETING MIX</u></b> .....	119
<u>7.5.1. Producto</u> .....	119
<u>7.5.2. Precio</u> .....	121
<u>7.5.3. Plaza</u> .....	121
<u>7.5.4. Promoción</u> .....	123
<b><u>7.6. PRESUPUESTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO</u></b> <b><u>PANADERÍA ARTESANAL “DOÑA MARÍA LUISA”</u></b> .....	123
<u>7.6.1. Presupuesto general</u> .....	124
<u>7.6.1.1. Gastos administrativos</u> .....	126
<u>7.6.1.2. Costos de producción</u> .....	128
<u>7.6.1.3. Inversión de activos fijos</u> .....	130
<u>7.6.2. Producción de ingresos y gastos (FLUJO)</u> .....	132
<u>7.6.2.1. Ingresos</u> .....	133

**CAPITULO VIII  
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b><u>8.1. CONCLUSIONES</u></b> .....	135
<b><u>8.2. RECOMENDACIONES</u></b> .....	136
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b> .....	138
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO N° 1</b> Crecimiento del PIB real .....	36
<b>CUADRO N° 2</b> Desempleo en Bolivia.....	40
<b>CUADRO N° 3</b> Descripción de productos similares.....	47
<b>CUADRO N° 4</b> Panaderías dominantes en el sector panificador de la ciudad de Tarija.....	48
<b>CUADRO N° 5</b> Precios históricos de la harina en Bolivia .....	50
<b>CUADRO N° 6</b> Precio de harina en la ciudad de Tarija al mes de febrero del 2019.....	51
<b>CUADRO N° 7</b> Sustitutos al pan de acuerdo a las diferentes comidas del día.....	52
<b>CUADRO N° 8</b> Áreas de la empresa .....	90
<b>CUADRO N° 9</b> Planilla de sueldos y salarios expresado en bolivianos.....	99
<b>CUADRO N° 10</b> Capacidad de producción panadería artesanal “Doña María Luisa” .....	103
<b>CUADRO N° 11</b> Inversión y equipamiento .....	104
<b>CUADRO N° 12</b> Inversiones en obras físicas.....	105
<b>CUADRO N° 13</b> Cálculo de producción total panadería artesanal “Doña María Luisa” .....	106
<b>CUADRO N° 14</b> Tiempos y distancia de la distribución del producto empresa panadería artesanal “Doña María Luisa” .....	108
<b>CUADRO N° 15</b> Costo estrategia de producto .....	118
<b>CUADRO N° 16</b> Precio de los productos de la panadería artesanal “Doña María Luisa” .....	121
<b>CUADRO N° 17</b> Canal directo de distribución del producto pan artesanal.	122
<b>CUADRO N° 18</b> Canal directo de distribución del producto pan artesanal.	122

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA N° 1</b> Genero de los encuestados .....	57
<b>TABLA N° 2</b> Consumo de pan .....	58
<b>TABLA N° 3</b> Frecuencia de compra de pan durante la semana.....	59
<b>TABLA N° 4</b> Lugar donde habitualmente adquiere el pan.....	60
<b>TABLA N° 5</b> Horario en la que adquiere el pan.....	61
<b>TABLA N° 6</b> Calidad.....	62
<b>TABLA N° 7</b> Precio .....	63
<b>TABLA N° 8</b> Cercanía .....	64
<b>TABLA N° 9</b> Variedad .....	65
<b>TABLA N° 10</b> Tipo de pan que se consume.....	66
<b>TABLA N° 11</b> Dinero que se invierte en la compra de pan diario.....	67
<b>TABLA N° 12</b> Personas para las que compra el pan .....	68
<b>TABLA N° 13</b> Atributo al adquirir el pan .....	69
<b>TABLA N° 14</b> Preferencia del pan por el cual es elaborado.....	70
<b>TABLA N° 15</b> Pan artesanal elaborado sin bromato .....	71
<b>TABLA N° 16</b> No consumo pan artesanal por precio elevado.....	72
<b>TABLA N° 17</b> Consumo de pan artesanal por sabor y color que presenta ..	73
<b>TABLA N° 18</b> No consumo de pan industrial por no estar ligado a mis costumbres .....	74
<b>TABLA N° 19</b> El pan artesanal gusta porque no contiene bromato .....	75
<b>TABLA N° 20</b> Consumo de pan elaborado con menor grado de esencias químicas .....	76
<b>TABLA N° 21</b> Conocimiento de la panadería artesanal “Doña María Luisa”	77
<b>TABLA N° 22</b> Consumo de pan artesanal sin bromato de la panadería “doña maría luisa” .....	78
<b>TABLA N° 23</b> Porque: consumo de pan artesanal de la panadería “Doña María Luisa” .....	79



<b>TABLA N° 24</b> Donde quiere adquirir el pan artesanal de “Doña María Luisa” .....	82
<b>TABLA N° 25</b> Medios y redes de comunicación que utiliza para ser informado .....	81
<b>TABLA N° 26</b> Presupuesto General .....	124
<b>TABLA N° 27</b> Gastos Administrativos .....	126
<b>TABLA N° 28</b> Costos de Producción.....	128
<b>TABLA N° 29</b> Inversión de activos fijos.....	130
<b>TABLA N° 30</b> Producción de ingresos y gastos .....	132
<b>TABLA N° 31</b> Ingresos de la variedad de productos de la Panadería Artesanal “Doña María Luisa” .....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO N° 1</b> Variación del PIB de Bolivia y Tarija años 2009-2018.....	37
<b>Gráfico N° 2</b> Valor del PIB real de Tarija años 2009-2018.....	38
<b>Gráfico N° 3</b> Crecimiento de la economía boliviana (PIB).....	38
<b>Gráfico N° 4</b> Inflación .....	41
<b>Gráfico N° 5</b> Genero de los encuestados.....	57
<b>GRÁFICO N° 6</b> Consumo de pan .....	58
<b>GRÁFICO N° 7</b> Frecuencia de compra de pan durante la semana .....	59
<b>GRÁFICO N° 8</b> Lugar donde habitualmente adquiere el pan .....	60
<b>GRÁFICO N° 9</b> Horario en la que adquiere el pan .....	61
<b>GRÁFICO N° 10</b> Calidad .....	62
<b>GRÁFICO N° 11</b> Precio .....	63
<b>GRÁFICO N° 12</b> Cercanía .....	64
<b>GRÁFICO N° 13</b> Variedad .....	65
<b>GRÁFICO N° 14</b> Tipo de pan que se consume .....	66
<b>GRÁFICO N° 15</b> Dinero que se invierte en la compra de pan diario .....	67
<b>GRÁFICO N° 16</b> Personas para las que compra el pan .....	68
<b>GRÁFICO N° 17</b> Atributo al adquirir el pan.....	69
<b>GRÁFICO N° 18</b> Preferencia del pan por el cual es elaborado .....	70
<b>GRÁFICO N° 19</b> Pan artesanal elaborado sin bromato.....	71
<b>GRÁFICO N° 20</b> No consumo pan artesanal por precio elevado .....	72
<b>GRÁFICO N° 21</b> Consumo de pan artesanal por sabor y color que presenta.....	73
<b>GRÁFICO N° 22</b> No consumo de pan industrial por no estar ligado a mis costumbres .....	74
<b>GRÁFICO N° 23</b> El pan artesanal gusta porque no contiene bromato .....	75
<b>GRÁFICO N° 24</b> Consumo de pan elaborado con menor grado de esencias químicas .....	76

<b>GRÁFICO N° 25</b> Conocimiento de la panadería artesanal “Doña María Luisa” .....	77
<b>GRÁFICO N° 26</b> Consumo de pan artesanal sin bromato de la panadería “Doña María Luisa” .....	78
<b>GRÁFICO N° 27</b> Porque: consumo de pan artesanal de la panadería “Doña María Luisa” .....	79
<b>GRÁFICO N° 28</b> Donde quiere adquirir el pan artesanal de “Doña María Luisa” .....	82
<b>GRÁFICO N° 29</b> Medios y redes de comunicación que utiliza para ser informado.....	81

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN N° 1</b> Matriz ANSOFF .....	19
<b>ILUSTRACIÓN N° 2</b> Ubicación de la empresa panadería “Doña María Luisa” .....	86
<b>ILUSTRACIÓN N° 3</b> Organigrama.....	91
<b>ILUSTRACIÓN N° 4</b> Horno a leña panadería artesanal “doña maría luisa” .	99
<b>ILUSTRACIÓN N° 5</b> Producto elaborado pan Artesanal .....	100
<b>ILUSTRACIÓN N° 6</b> Proceso de producción Pan Artesanal. ....	101
<b>ILUSTRACIÓN N° 7</b> ZONA de comercialización de la empresa “Doña María Luisa” .....	105
<b>ILUSTRACIÓN N° 8</b> Ruta distrito 1 .....	107
<b>ILUSTRACIÓN N° 9</b> Ruta distrito 2 .....	107
<b>ILUSTRACIÓN N° 10</b> Ruta distrito 4 .....	108
<b>ILUSTRACIÓN N° 11</b> Ruta distrito 5 .....	108
<b>ILUSTRACIÓN N° 12</b> Ruta distrito 6 .....	109
<b>ILUSTRACIÓN N° 13</b> Ruta distrito 7 .....	109
<b>ILUSTRACIÓN N° 14</b> Ruta distrito 8 .....	110
<b>ILUSTRACIÓN N° 15</b> Ruta distrito 9 .....	100
<b>ILUSTRACIÓN N° 16</b> Ruta distrito 10 .....	111
<b>ILUSTRACIÓN N° 17</b> Ruta distrito 11 .....	111
<b>ILUSTRACIÓN N° 18</b> Ruta distrito 12 .....	112
<b>ILUSTRACIÓN N° 19</b> Ruta distrito 13 .....	112
<b>ILUSTRACIÓN N° 20</b> Matriz de crecimiento de mercado.....	114
<b>ILUSTRACIÓN N° 21</b> Pan caspa.....	117
<b>ILUSTRACIÓN N° 22</b> Pan caspa con queso .....	117
<b>ILUSTRACIÓN N° 23</b> Bollos de trigo.....	117
<b>ILUSTRACIÓN N° 24</b> Pan integral .....	117
<b>ILUSTRACIÓN N° 25</b> Pan de maíz .....	118
<b>ILUSTRACIÓN N° 26</b> Pan dulce.....	118

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO N° 1</b>	Instituto Nacional De Estadística
<b>ANEXO N° 2</b>	Plan de Desarrollo Municipal Provincia Cercado - Distritos Urbanos – barrios – 2019
<b>ANEXO N° 3</b>	Encuesta
<b>ANEXO N° 4</b>	Encuesta Aplicada
<b>ANEXO N° 5</b>	Matriz DE Datos
<b>ANEXO N° 6</b>	Costos por producción día de las diferentes variedades de pan de la panadería artesana “doña maría luisa”
<b>ANEXO N° 7</b>	Proyección de pagos de servicios a la deuda.

