

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIO**



**EMPRENDIMIENTO DE UNA UNIDAD EDUCATIVA NIVEL  
SECUNDARIO CON LA MODALIDAD DE ENSEÑANZA B-LEARNING EN  
LA CIUDAD DE TARIJA**

**Por:**

**CHOQUE KARINA**

**FLORES AVENDAÑO ALEXANDER**

**Docente Guía:**

**Dr. Colque Alanoca Imer Adin**

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

7 de septiembre de 2021

**TARIJA – BOLIVIA**

**V°B°**

---

Dr. Colque Alanoca Imer Adin

**DOCENTE GUIA**

---

M. Sc. Lic. Marlene Buitrago Duarte

**DECANO a.i.**

**FACULTAD CIENCIAS  
ECONOMICAS Y FINANCIERAS**

---

M. Sc. Lic. Victor John Vaca Jerez

**VICEDECANO a.i.**

**FACULTAD CIENCIAS  
ECONOMICAS Y FINANCIERAS**

**APROBADO POR:**

**TRIBUNAL**

---

Lic. Teresa Maldonado Vargas

---

Lic. Paola Verdun Camacho

El tribunal calificador del presente trabajo, no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el mismo. Siendo éstas responsabilidad del (la) autor (a).

A mi familia por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye éste. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

Primera instancia agradezco a mis formadores, personas de gran sabiduría, quienes se han esforzado por ayudarme a llegar al punto en el que me encuentro.

Sencillo no ha sido el proceso, pero gracias a las ganas de transmitirme sus conocimientos y dedicación que los ha regido, he logrado importantes objetivos como culminar el desarrollo de mi tesis con éxito y obtener una afable titulación profesional.

## INDICE

Advertencia	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>2</b>
1.1. ANTECEDENTES.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	6
1.2.1. Justificación Teórica.....	6
1.2.2. Justificación Práctica .....	7
1.2.3. Justificación Metodológica.....	7
1.2.4. Justificación Académica.....	7
1.2.5. Justificación Profesional.....	7
1.2.6. Justificación Social.....	8
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.3.1. Pre Diagnóstico de la Problemática en Tarija .....	9
1.3.2. Problema:.....	17
1.4. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.....	17
1.4.1. Variable Dependiente .....	17
1.4.2. Variable independiente.....	17
1.4.3. Variable Intermitente.....	17
1.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	18
1.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.6.1. Objetivo General .....	18
1.6.2. Objetivos Específicos .....	18
1.7. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.7.1. Planteamiento Del Problema .....	19
1.8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
1.8.1. Tipo De Investigación .....	19
1.8.2. Fuentes De Información .....	20

1.9.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO .....	21
1.9.1.	Instrumentos De Recopilación De Información .....	21
1.10.	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
1.10.1.	Área De Conocimiento .....	22
1.10.2.	Geográfico .....	22
1.10.3.	TEMPORAL .....	23
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>24</b>
2.1.	PLAN DE NEGOCIOS.....	25
2.2.	COLEGIO .....	25
2.3.	MODELO PEDAGÓGICO.....	25
2.4.	MÉTODO DIDÁCTICO.....	25
2.5.	LEY 070 DE EDUCACION AVELINO SIÑANI.....	26
2.6.	DISPOSICIÓN DE ESTUDIANTES POR AULA.....	27
2.7.	HORA PEDAGÓGICA .....	27
2.8.	METODOLOGIA DE ENSEÑANZA EN BOLIVIA .....	27
2.9.	EL MODELO B-LEARNING .....	27
2.10.	ASPECTOS GENERALES DEL MODELO B-LEARNING .....	28
2.10.1.	Entornos Virtuales de Aprendizaje:.....	28
2.10.2.	Recursos Multimedia:.....	29
2.10.3.	Herramientas de Comunicación Virtual: .....	29
2.10.4.	Flipped Classroom:.....	29
2.10.5.	Educación por Competencias: .....	30
2.10.6.	Trabajos por Proyecto: .....	30
	<b>CAPITULO III .....</b>	<b>32</b>
3.1.	ANÁLISIS DEL CONTEXTO. ....	33
3.1.1.	Análisis Del Entorno Mediato Del Negocio.....	33
3.1.2.	Análisis Del Entorno Inmediato Del Negocio.....	54
3.1.3.	ANÁLISIS F.O.D.A. ....	59
	<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>61</b>

4.1.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	62
4.1.1.	Proceso de Investigación de Mercados .....	62
4.1.2.	Diagrama de Ishikawa .....	75
4.2.	NATURALEZA DEL NEGOCIO .....	76
4.2.1.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O IDEA DEL NEGOCIO .....	76
4.2.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	77
4.2.3.	GESTIÓN EMPRESARIAL .....	78
4.3.	FUNCIÓN DEL MARKETING .....	83
4.3.1.	Objetivos de Marketing .....	83
4.3.2.	Segmentos de Mercado .....	83
4.3.3.	Marketing Mix.....	85
4.3.4.	Estrategias de Posicionamiento .....	92
4.3.5.	Determinación de la Tasa de Crecimiento de la Demanda.....	97
4.3.6.	Pronósticos de Ventas para Introducirse al Mercado .....	98
4.3.7.	Presupuesto de Marketing .....	100
	<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>101</b>
5.1.	OBJETIVOS DEL ÁREA .....	102
5.2.	INGENIERIA DEL PRODUCTO .....	102
5.2.1.	Descripción del Servicio .....	102
5.3.	CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.....	117
5.3.1.	Requerimiento de Equipos y Maquinarias .....	117
5.3.2.	Administración de Materiales.....	121
5.4.	CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	122
5.5.	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	123
5.6.	DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS .....	128
5.7.	CONTROL DE CALIDAD.....	132
5.7.1.	Gestión de Calidad Antes de Introducirse al Mercado.....	132
5.7.2.	Gestión de Calidad Durante el Servicio .....	135
5.7.3.	Rectificación de Errores .....	137
5.8.	PLAN DE PRODUCCIÓN ANUAL .....	138
5.8.1.	Plan De Estudios Anual.....	138



<b>CAPITULO VI .....</b>	<b>154</b>
6.1. OBJETIVOS DEL ÁREA.....	155
6.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	155
6.2.1. Estructura Organizacional.....	155
6.2.2. Descripción de Funciones o Manual de Funciones .....	158
6.2.3. Proceso de Integración del Personal.....	175
6.3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS .....	180
6.3.1. Escala Salarial .....	180
6.3.2. Planilla de Sueldos y Salarios.....	182
6.4. MARCO LEGAL.....	187
6.4.1. Requisitos que Exige el Ministerio de Educación para la Apertura y Funcionamiento de un Centro Educativo. ....	187
6.4.2. Fundempresas .....	187
6.4.3. Servicio Nacional de Impuestos Nacionales .....	189
6.4.4. Licencia de Funcionamiento .....	189
6.4.5. Caja Nacional de Salud .....	190
6.4.6. Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).....	191
6.4.7. Ministerio de Trabajo .....	191
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>192</b>
7.1. OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA .....	193
7.2. BALANCE DE APERTURA .....	193
7.3. ESTRUCTURA DE INVERSIONES .....	194
7.3.1. Activos Fijos.....	194
7.3.2. Inversión Diferida.....	195
7.3.3. Inversión Corriente.....	195
7.4. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO .....	196
7.5. ELABORACIÓN DE FLUJOS DE CAJA .....	198
7.5.1. Determinación de Costos.....	198
7.5.2. Indicadores Financieros .....	203
7.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	204
7.7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	204

7.8. BENEFICIO COSTO.....	204
7.9. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIONES.....	204
7.10. ANÁLISIS DE SENCIBILIDAD PESIMISTA .....	205
7.10.1. Cuando los Precios se Reducen .....	205
7.10.2. Análisis De Los Indicadores.....	207
7.11. ANÁLISIS DE SENCIBILIDAD OPTIMISTA.....	207
7.11.1. Cuando Los Precios Incrementan y Los Costos se Incrementan.....	207
7.11.2. Análisis de Indicadores.....	209
7.12. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	210
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>211</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>215</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>221</b>

## INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1.	Operacionalización De Variables..... 18
Tabla 2.	Tipo De Investigación ..... 20
Tabla 3.	Instrumento De Recopilación De Información ..... 21
Tabla 4.	Modelos Tradicionales De Aprendizaje Versus Educación Basada En Competencias ..... 30
Tabla 5.	Tasa De Alfabetismo En La Población De 15 Años O Más De Edad Por Sexo, Según Área, 2016 – 2019 En Porcentaje% ..... 39
Tabla 6.	Tasa De Alfabetismo En La Población De 15 Años O Más De Edad Por Sexo, Según Departamento, 2016 – 2019 En Porcentaje..... 39
Tabla 7.	Tasa De Asistencia De La Población Entre 6 Y 19 Años De Edad Por Sexo, Según Área, 2016 – 2019 En Porcentaje % ..... 41
Tabla 8.	Tasa De Asistencia De La Población Entre 6 Y 19 Años De Edad Por Sexo, Según Departamento, 2016 – 2019 En Porcentaje % ..... 42
Tabla 9.	Determinación De La Población Y Muestra ..... 64
Tabla 10.	Tipo De Empresa..... 77
Tabla 11.	Cadena De Valor Del Servicio..... 81
Tabla 12.	Requisitos Para Una Segmentación Efectiva ..... 84
Tabla 13.	Plan De Estudios ..... 87
Tabla 14.	Creación De Confiabilidad..... 88
Tabla 15.	Población De Primaria Y Secundaria, De 2018 Al 2019 ..... 98
Tabla 16.	Variación Y Tasa De Crecimiento ..... 98
Tabla 17.	Fórmula De Ventas Futuras ..... 99
Tabla 18.	Proyección De Ventas ..... 99
Tabla 19.	Presupuesto De Marketing ..... 100
Tabla 20.	Plan De Estudios ..... 103
Tabla 21.	Niveles De Puntuación..... 104
Tabla 22.	Flujograma Del Proceso De Inscripción ..... 108
Tabla 23.	Flujograma Del Proceso Desarrollo De Clases..... 114
Tabla 24.	Requerimiento De Equipo..... 120
Tabla 25.	Insumos Requeridos ..... 121
Tabla 26.	Dotación De Vestimenta Laboral..... 122
Tabla 27.	Método Bogel..... 126
Tabla 28.	Dimensiones Para Generar Calidad ..... 134
Tabla 29.	Tabla Servqual ..... 136
Tabla 30.	Lineamientos Para La Rectificación De Errores..... 137
Tabla 31.	Materias Reguladas Por El Viceministro De Educación..... 140

Tabla 32.	Contenido De Escolaridad De 1er Año.....	141
Tabla 33.	Contenido De Escolaridad De 2do Año.....	142
Tabla 34.	Contenido De Escolaridad De 3er Año.....	143
Tabla 35.	Contenido De Escolaridad De 4to Año.....	145
Tabla 36.	Contenido De Escolaridad De 5to Año.....	146
Tabla 37.	Contenido De Escolaridad De 6to Año.....	150
Tabla 38.	Tabla De Cargos.....	159
Tabla 39.	Manual De Función Del Director.....	159
Tabla 40.	Manual De Funciones De Secretaría.....	162
Tabla 41.	Manual De Funciones De Contador.....	164
Tabla 42.	Manual De Funciones Del Jefe De Departamento Académico.....	165
Tabla 43.	Manual De Funciones De Docentes.....	167
Tabla 44.	Manual De Funciones De Jefe De Departamento Administrativo.....	169
Tabla 45.	Manual De Funciones De Auxiliar De Servicios Generales.....	171
Tabla 46.	Proceso De Reclutamiento De Docentes.....	175
Tabla 47.	Selección Del Personal De Docentes.....	177
Tabla 48.	Evaluación De Desempeño De Docentes.....	179
Tabla 49.	Datos De Salarios.....	181
Tabla 50.	Factores De Evaluación.....	181
Tabla 51.	Tabla De Gradientes.....	181
Tabla 52.	Tabla Salarial.....	182
Tabla 53.	Planilla De Sueldos.....	183
Tabla 54.	Balance De Apertura.....	193
Tabla 55.	Activos Fijos.....	194
Tabla 56.	Activos Diferidos.....	195
Tabla 57.	Activos Corrientes.....	196
Tabla 58.	Gestión De La Deuda.....	197
Tabla 59.	Estructura De La Inversión Y Financiamiento.....	197
Tabla 60.	Flujo De Caja Financiero Para Una Vida Útil De 5 Años.....	200
Tabla 61.	Flujo De Caja Económico Para Un Periodo De 5 Años.....	201
Tabla 62.	Indicadores Financieros Del Flujo De Caja Financiero Vs Flujo De Caja Económico.....	203
Tabla 63.	Flujo De Caja - Cuando Los Precios Se Reducen.....	206
Tabla 64.	Flujo De Caja Financiero - Cuando Los Precios Y Costos Se Incrementan.....	208

## INDICE DE FIGURAS

	<b>Página</b>
Figura 1.	Variación Acumulada Del PIB Y Países De La Región ..... 35
Figura 2.	Perspectivas De Crecimiento De Los Países De América Del Sur 2020.. ..... 35
Figura 3.	Inflación De Países De América Del Sur Mayo 2020..... 36
Figura 4.	Inflación Observada Y Proyectada Ipm Enero 2020..... 37
Figura 5.	Variación Mensual E Incidencia Del Índice De Precios Al Consumidor, Según División, Febrero De 2021 ..... 38
Figura 6.	Tasa De Alfabetismo En La Población De 15 Años O Más De Edad Por Departamento, 2016 – 2019 En Porcentaje % ..... 40
Figura 7.	Índice De Competitividad Global ..... 49
Figura 8.	Índice De Competitividad Global, Innovación Y Crecimiento Del Pib 50
Figura 9.	Innovación Y Productividad ..... 51
Figura 10.	La Tecnología En Bolivia ..... 52
Figura 11.	Exportaciones De Alta Tecnología En Porcentaje De Las Exportaciones De Manufacturas, 2007-2019..... 53
Figura 12.	Género ..... 65
Figura 13.	Edad..... 66
Figura 14.	Colegios ..... 66
Figura 15.	Metodología Antes De La Pandemia ..... 67
Figura 16.	Metodología Durante La Pandemia ..... 67
Figura 17.	Desarrollo Pedagógico ..... 68
Figura 18.	Conocimiento De Plataformas Online ..... 68
Figura 19.	Tiempo Por Clases ..... 69
Figura 20.	Maneras De Aprender ..... 69
Figura 21.	Uso De Avances Tecnológicos ..... 70
Figura 22.	Aplicación Del Método B-Learning..... 70
Figura 23.	Diagrama De Ishikawa..... 75
Figura 24.	Tablet..... 119
Figura 25.	Proyectores ..... 120
Figura 26.	Macrolocalización ..... 127
Figura 27.	Microlocalización..... 127
Figura 28.	Layud De Planta Baja..... 129
Figura 29.	Layud De Primera Planta ..... 130
Figura 30.	Layud De Segunda Planta ..... 131
Figura 31.	Código Qr De Planes Y Programas..... 139

Figura 32.	Cadena De Valor Del Reclutamiento De Docente.....	176
Figura 33.	Cadena De Valor De Selección De Docente.....	178
Figura 34.	Cadena De Valor De La Evaluación Del Desempeño De Docentes...	180

## INDICE DE ANEXOS

	<b>Página</b>
Anexo 1. Código QR de la LEY DE LA EDUCACIÓN “AVELINO SIÑANI – ELIZARDO PÉREZ” .....	222
Anexo 2. Código QR del Reglamento de Programas de Estudio de Educación Secundaria .....	222
Anexo 3. Código QR del Reglamento Bachillerato Técnico Humanístico .....	223
Anexo 4. Entrevista a Docente del Colegio Octavio Campero Echazú .....	223
Anexo 5. Cronograma de Actividades .....	227
Anexo 6. Diseño de pupitres para Aulas .....	228
Anexo 7. Diseño de Ambiente para Aulas de Informática .....	228
Anexo 8. Diseño de la Cancha de Fútbol .....	229
Anexo 9. Diseño de la Cancha de Básquet .....	229
Anexo 10. Diseño de Interiores de Aula .....	230