

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MATERIA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN G: 4
MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIO



**PLAN DE NEGOCIO PARA EL EMPRENDIMIENTO DE UNA
EMPRESA DE LAVADO ECOLÓGICO DE VEHÍCULOS EN LA CIUDAD
DE TARIJA PROVINCIA CERCADO.**

Por:

FERNANDEZ CAMARGO NEYVA MARISOL
ROMERO OVANDO DOLY

DOCENTE GUÍA: Msc. LIC. ADÍN COLQUE ALANOCA

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.

TARIJA – BOLIVIA

Marzo de 2019

DEDICATORIA:

*Este proyecto se le dedicamos a **Dios** quien supo guiarnos por el buen camino, darnos fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas.*

***Nuestros padres**, quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación, siendo nuestro apoyo incondicional en todo momento. Depositando su eterna confianza en cada reto. Enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.*

*A **nuestras familias**, por apoyarnos cuando más lo necesitamos, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día.*

AGRADECIMIENTO:

*Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que formamos el grupo de trabajo. Por eso agradezco a nuestro docente guía **Lic. Adin Colque Alanoca**, quien a lo largo de este tiempo ha puesto a prueba sus capacidades y conocimientos en el desarrollo de este nuevo plan de negocio de negocio, el cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas.*

*A **nuestros docentes**, quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza.*

*A nuestra **prestigiosa Universidad**, la cual abrió abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.*

PENSAMIENTO:

“Las oportunidades grandes nacen de
haber sabido aprovechar las pequeñas”

(Bill Gates)

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

	Página
Resumen Ejecutivo	
1. ANTECEDENTES	1
2. JUSTIFICACION	3
2.1. JUSTIFICACION TEORICA.....	3
2.2. JUSTIFICACION PRACTICA	4
2.3. JUSTIFICACION SOCIAL.....	5
2.4. JUSTIFICACION AMBIENTAL	6
3. NECESIDADES DE MERCADO A SATISFACER.....	6
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
4.1. DESCRIPCION GENERAL DE LA IDEA DE NEGOCIO	8
4.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	8
5. OBJETIVOS DE INVESTIGACION.....	9
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	10
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	10
6.2. FUENTES DE INFORMACION	11
6.3. PLANEACION METODOLOGICA DE LA INFORMACION.....	12
7. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	13
7.1. GEOGRAFICA.....	13
7.2. TEORICA.....	13
7.3. TEMPORAL.....	13

CAPÍTULO I

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	14
1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO	14
1.1.1. FACTOR POLÍTICO LEGAL	14
1.1.2. FACTOR ECONÓMICO.....	16
1.1.2.1. El Producto Interno Bruto (PIB).....	16
1.1.2.2. PIB Per Cápita.....	18
1.1.2.3. Índice de precios al consumidor	19
1.1.2.4. Tasa de crecimiento salarial en los últimos años	20
1.1.3. FACTOR TECNOLÓGICO	21
1.1.4. FACTOR AMBIENTAL	22
1.1.4.1. Reglamentación en materia de contaminación hídrica	22
1.1.4.2. Ley N° 755 gestión integral de residuos (28 de octubre de 2015)	23
1.1.4.4. Decreto municipal N°002/2016	23
1.1.5. FACTOR SOCIO CULTURAL	24
1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO.....	24
1.2.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	26
1.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	26
1.2.3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	29
1.2.3.1. Competencia Directa.....	29
1.2.3.2. Competencia Indirecta	¡Error! Marcador no definido.
1.2.4. AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS.....	29
1.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES	32
1.3. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	33

1.3.1. RIESGO	33
1.3.2. OPORTUNIDADES	34

CAPÍTULO II

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	35
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	35
2.2. PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	36
2.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO	36
2.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	36
2.5. HIPÓTESIS.....	36
2.6. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	37
2.6.1. OBJETIVO GENERAL.....	37
2.6.2. OBJETIVO ESPECÍFICO	37
2.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	37
2.7.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	38
2.7.2. DETERMINACIÓN DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	39
2.7.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	40
2.7.4. DEFINICIÓN DEL MERCADO META.....	40
2.7.5. Muestreo aleatorio para la determinación del mercado meta	41
2.7.6. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	42
2.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	44
2.9. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	57
2.10. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	58
2.11. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	58
2.11.1. Determinación de escenarios	59

2.11.2. Proyección de la Demanda.....	60
---------------------------------------	----

CAPÍTULO III

3. NATURALEZA DEL NEGOCIO.....	61
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	61
3.1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA.....	61
3.1.2. TIPO DE EMPRESA.....	61
3.2. GESTIÓN EMPRESARIAL.....	62
3.2.1. MISIÓN.....	62
3.2.2. VISIÓN.....	62
3.2.3. VALORES.....	62
3.2.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	63
3.2.4.1. Objetivo general.....	63
3.2.4.2. Objetivos específicos.....	63

CAPÍTULO IV

4. INTRODUCCIÓN.....	64
4.1. OBJETIVOS DE MARKETING.....	64
4.1.1. OBJETIVO GENERAL.....	64
4.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	65
4.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	65
4.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	66
4.3.1. MARKETING ESTRATÉGICO.....	66
4.3.1.1. Estrategia de Diferenciación.....	66
4.3.1.2. Determinación de la presentación gráfica del servicio.....	67
4.3.2. MARKETING OPERATIVO.....	69

4.3.2.1. Marketing Mix	69
4.3.2.1.1. Producto-Servicio	70
4.3.2.1.2. Precio	71
4.3.2.1.3. Plaza	72
4.3.2.1.4. Promoción-Publicidad.....	73
4.3.2.1.5. Personas	81
4.3.2.1.6. Evidencia Física	82
4.3.2.1.7. Procesos	82
4.4. PRESUPUESTO GENERAL DE MARKETING	83
4.5. CONTROL DE MARKETING	84

CAPÍTULO V

5. INTRODUCCIÓN	87
5.1. OBJETIVO GENERAL	87
5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	87
5.3. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL SERVICIO	87
5.4. PROCESO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO	88
5.4.1. Descripción del proceso	90
5.4.2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SERVICIO.....	90
5.4.3. ESQUEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO.....	92
5.5. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	93
5.5.1. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE LOCALIZACIÓN.....	93
5.5.2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE LOCALIZACIÓN	93
5.6. TAMAÑO DE LA EMPRESA	95
5.6.1. DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LA LAVANDERÍA	96

5.7. CAPACIDAD DE OPERACIÓN TOTAL	99
5.8. REQUERIMIENTO DE LAS OPERACIONES DEL SERVICIO	101
5.9. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS	104
5.10. CONTROL DE CALIDAD	108

CAPÍTULO VI

6. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	110
6.1. OBJETIVOS DEL AREA ORGANIZACIONAL	110
6.2. FUERZA DE TRABAJO	110
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)	111
6.3.1. TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	111
6.3.2. JERARQUIZACIÓN DE PUESTO	112
6.3.3. NIVELES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	113
6.3.4. MANUAL DE FUNCIONES	113
6.3.5. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	118
6.3.6. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	118
6.3.6.1. Reclutamiento	118
6.3.6.2 Selección	119
6.3.6.3. Contratación	120
6.3.6.4. Inducción	121
6.3.6.5. Evaluación del Desempeño	121
6.3.6.6. Relaciones de Trabajo	122
6.3.7 POLÍTICAS Y REGLAMENTOS PROPUESTOS	123
6.4. ASPECTOS LEGALES DE CONSTITUCIÓN	124
6.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	124

5.7. CAPACIDAD DE OPERACIÓN TOTAL	99
5.8. REQUERIMIENTO DE LAS OPERACIONES DEL SERVICIO	101
5.9. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS	104
5.10. CONTROL DE CALIDAD	108

CAPÍTULO VI

6. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	110
6.1. OBJETIVOS DEL AREA ORGANIZACIONAL	110
6.2. FUERZA DE TRABAJO	110
6.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA)	111
6.3.1. TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	111
6.3.2. JERARQUIZACIÓN DE PUESTO	112
6.3.3. NIVELES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	113
6.3.4. MANUAL DE FUNCIONES	113
6.3.5. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	118
6.3.6. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	118
6.3.6.1. Reclutamiento	118
6.3.6.2 Selección	119
6.3.6.3. Contratación	120
6.3.6.4. Inducción	121
6.3.6.5. Evaluación del Desempeño	121
6.3.6.6. Relaciones de Trabajo	122
6.3.7 POLÍTICAS Y REGLAMENTOS PROPUESTOS	123
6.4. ASPECTOS LEGALES DE CONSTITUCIÓN	124
6.4.1. CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	124

6.4.2. ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD	125
6.4.3. ASAMBLEA DE SOCIOS Y FACULTADES	124
6.4.4. REGISTRO LEGAL DE LA EMPRESA	125
6.4.4.1. Fundempresa	126
6.4.4.2. Servicio Nacional de Impuestos Internos.....	127
6.4.4.3. Gobierno Municipal	127
6.4.4.4. Fondo de Pensiones.....	128
6.4.4.5. Caja Nacional de Salud.....	128
6.4.5. MARCO JURIDICO LEGAL.....	129
6.4.6. MARCO JURÍDICO LABORAL.....	130

CAPÍTULO VII

7. PLAN FINANCIERO	133
7.1 OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA	133
7.2. ESTRUCTURA DE LA INVERSIONES Y COSTOS	133
7.2.1. INVERSIÓN FIJA	134
7.2.1.1. Inversión Tangible	134
7.2.1.2. Inversión Intangible	135
7.2.2. INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	136
7.2.3. INVERSIÓN TOTAL	137
7.3. FUENTE DE FINANCIAMIENTO	138
7.3.1. PLAN DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO BANCARIO	138
7.4. BALANCE GENERAL	140
7.5. DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DEL SERVICIOS.....	141
7.5.1. COSTOS VARIABLES.....	141

7.5.2. COSTOS FIJOS	143
7.5.3. DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS	144
7.5.4. DETERMINACIÓN DEL COSTO TOTAL UNITARIO Y P.VTA.	146
7.6. ESTIMACIÓN DE INGRESOS (Escenario Esperado).....	148
7.6.1. Flujo de caja Económico escenario esperado.....	148
7.6.1.1 Cálculos de la tasa ponderada de capital.....	150
7.6.1.2. Cálculo del valor actual neto “VAN”	150
7.6.1.3. Cálculo de la tasa interna de retorno “TIR”	152
7.6.1.4. Beneficio-costo	152
7.6.1.5. Cálculo del periodo de recuperación de la inversión.....	152
7.7. ESTIMACIÓN DE INGRESOS (Escenario Optimista).....	153
7.7.1. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO (Escenario Optimista).....	154
7.7.1.1. Cálculo del valor actual neto “VAN”	155
7.7.1.2. Cálculo de la tasa interna de retorno “TIR”	155
7.7.1.3. Costo beneficio	156
7.7.1.4. Cálculo del periodo de recuperación de la inversión.....	156
7.8. ESTIMACIÓN DE INGRESOS (Escenario Pesimista)	156
7.8.1. Flujo de caja Económico escenario pesimista	157
7.8.1.1. Cálculo del valor actual neto “VAN”	158
7.8.1.2. Cálculo de la tasa interna de retorno “TIR”	159
7.8.1.3. Beneficio-costo	159
7.8.1.4. Cálculo del periodo de recuperación de la inversión.....	160
7.9. ANÁLISIS DE LA DEMANDA CON INDICADORES	161
8. CONCLUSIONES	165

9. RECOMENDACIONES.....	166
10. BIBLIOGRAFÍA	166
11. WEBBIBLIOGRAFÍA	167

CUADROS

CUADRO N° 1 PLANEACIÓN METODOLÓGICA	12
CUADRO N° 2 CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO	17
CUADRO N° 3 PER CÁPITA A PRECIOS DE MERCADO	18
CUADRO N° 4 ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.....	19
CUADRO N°5 SALARIO MÍNIMO NACIONAL.....	20
CUADRO N°6 CANTIDAD EMPRESAS EN EL SECTOR TIC.....	22
CUADRO N° 7 PROVEEDOR LUBRIPART	27
CUADRO N° 8 PROVEEDOR ECO TOUCH.....	27
CUADRO N° 9 PROVEEDOR GREEN WASH.....	28
CUADRO N° 10 PROVEEDOR JABIS.....	28
CUADRO N° 11 PROVEEDOR TIGO STAR.....	28
CUADRO N° 12 PROVEEDOR AGUA.....	28
CUADRO N° 13 PROVEEDOR ENERGÍA ELÉCTRICA.....	29
CUADRO N°14 LAVANDERÍAS LEGALES DE VEHÍCULOS	30
CUADRO N°15 LAVANDERÍAS ILEGALES DE VEHÍCULO.....	32
CUADRO N° 16 ANÁLISIS DE 5 FUERZAS COMPETITIVAS	33
CUADRO N°17 TOTAL, PARQUE AUTOMOTOR DISPONIBLE	41
CUADRO N° 18 CÁLCULO DE LA DEMANDA ESTIMADA	59
CUADRO N° 19 ESCENARIOS PARA LA DEMANDA	60
CUADRO N° 20 PROYECCIÓN DEMANDA.....	60

CUADRO N°21 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	66
CUADRO N°22 TIPOS DE SERVICIO A OFRECER.....	71
CUADRO N° 23PRECIO DE REFERENCIA DE OTRAS LAVANDERÍAS	72
CUADRO N° 24 SPOT PUBLICITARIO DE AUDIO	74
CUADRO N° 25 SPOT PUBLICITARIO DE AUDIO “RADIO GLOBAL”	74
CUADRO N° 26 SPOT PUBLICITARIO DE AUDIO “RADIO MÁXIMA FM.”	75
CUADRO N° 27 CRONOGRAMA DE PROMOCIÓN	80
CUADRO N° 28MPRESUPUESTO GENERAL DE MARKETING	84
CUADRO N° 29 CONTROL DE MARKETING	85
CUADRO N° 30 FACTORES DE LOCALIZACIÓN.....	93
CUADRO N°31 CÁLCULO PARA LOCALIZACIÓN	94
CUADRO N° 32 AMBIENTES DEL LAVADO DE VEHÍCULO	96
CUADRO N°33 CAPACIDAD DE OPERACIÓN.....	99
CUADRO N°34 PLAN DE OPERACIÓN	100
CUADRO N°35 REQUERIMIENTO DE EQUIPO, MAQUINARIA Y SUMINISTRO.....	101
CUADRO N°36 TERRENO.....	104
CUADRO N°37 INFRAESTRUCTURA Y CONSTRUCCIÓN.....	104
CUADRO N° 38 MAQUINARIA Y EQUIPO	105
CUADRO N°39 MUEBLES ENSERES	105
CUADRO N° 40 EQUIPO DE COMPUTACIÓN.....	106
CUADRO N°41 MATERIAL DE ESCRITORIO	106
CUADRO N°42 SERVICIOS BÁSICOS.....	107
CUADRO N° 43 HERRAMIENTAS AUXILIARES	107
CUADRO N° 44 INSUMOS	108

CUADRO N° 45 FUERZA DE TRABAJO.....	111
CUADRO N° 46 ADM DE SUELDOS Y SALARIOS	118
CUADRO N° 47 DESCUENTOS LABORALES.....	131
CUADRO N° 48 APORTES PATRONALES Y BENEFICIOS SOCIALES.....	132
CUADRO N°49 ESTRUCTURA DE INVERSIÓN FIJA TANGIBLE DEL SERVICIO	134
CUADRO N°50 INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE.....	135
CUADRO N° 51 CAPITAL DE TRABAJO.....	136
CUADRO N° 52 INVERSIÓN TOTAL.....	137
CUADRO N° 53 FUENTE DE FINANCIAMIENTO DE ECOWASH.....	138
CUADRO N° 54 SERVICIO DE DEUDA Y AMORTIZACIONES	139
CUADRO N°55 COSTO UNITARIO DE SERVICIO BÁSICO.....	141
CUADRO N°56 COSTO UNITARIO DE SERVICIO COMPLETO.....	141
CUADRO N° 57 COSTO VARIABLE ANUAL	142
CUADRO N°58 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	142
CUADRO N° 59 GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	143
CUADRO N°60 DETERMINACIÓN DE LA MANO DE OBRA.....	143
CUADRO N°61 PROYECCIÓN DE COSTOS FIJOS	144
CUADRO N° 62 DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS.....	145
CUADRO N°63 DEPRECIACIÓN DE SEGUNDA COMPRA DE ACTIVOS	145
CUADRO N°64 C.P TOTAL (SERVICIO BÁSICO).....	146
CUADRO N°65 C.P TOTAL (SERVICIO DE LAVADO COMPLETO).....	147
CUADRO N° 66 ESTIMACIÓN DE LOS INGRESOS (escenario esperado)	148
CUADRO N° 67 FLUJO DE CAJA (escenario esperado).....	149
CUADRO N° 68 ESTIMACIÓN DE INGRESO (escenario optimista).....	153

CUADRO N° 69 FLUJO DE CAJA (escenario optimista).....	154
CUADRO N° 70 ESTIMACIÓN DE INGRESOS (escenario pesimista).....	157
CUADRO N° 71 FLUJO DE CAJA (escenario pesimista).....	157
CUADRO N° 72 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES.....	161

GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 LAS CINCO FUERZAS DE POTTER	25
GRÁFICO N° 2 FRECUENCIA DE ASISTENCIA	45
GRÁFICO N° 3 DÍA DE MAYOR ASISTENCIA A UNA LAVANDERÍA	46
GRÁFICO N° 4 MOTIVOS POR LA QUE ASISTEN A UNA LAVANDERÍA.....	45
GRÁFICO N° 5 NIVEL DE SATISFACIÓN POR EL SERVICIO BRINDADO	48
GRÁFICO N° 6 DIFICULTADES EN LAS LAVANDERÍAS DE VEHÍCULOS	49
GRÁFICO N° 7 SERVICIO QUE ADQUIEREN NORMALMENTE	50
GRÁFICO N° 8 PRECIO PAGADO, POR EL LAVADO DEL VEHÍCULO	51
GRÁFICO N° 9 ATRIBUTOS DEL SERVICIO	52
GRÁFICO N° 10 ACEPTACIÓN POR EL SERVICIO DE LAVADO	53
GRÁFICO N° 11 TIEMPO PROMEDIO POR EL LAVADO	54
GRÁFICO N° 12 SERVICIOS ADICIONALES	55
GRÁFICO N° 13 MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	56
GRÁFICO N° 14 LAS 7PS.....	70
GRÁFICO N° 15 CANAL DIRECTO.....	73
GRÁFICO N° 16 PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	89
GRÁFICO N° 17 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO	91
GRÁFICO N° 18 CROQUIZ DE ECOWASH S.R.L.....	95
GRÁFICO N° 19 ORGANIGRAMA.....	112

GRÁFICO N°20 CRONOGRAMA PARA EL REGISTRO DE LA EMPRESA.....	126
---	-----

IMAGEN

IMAGEN N° 1 LOGOTIPO	68
IMAGEN N° 2 PÁGINA WEB.....	76
IMAGEN N°3(FAN PAGE EN FACEBOOK)	78
IMAGEN N°4 WhatsApp	79
IMAGEN N° 5 PLANO DE LA INSTALACIÓN	97
IMAGEN N° 6 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA	98
IMAGEN N°7 CADENA DE MANDO ORGANIZACIONAL	113