

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



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DERIVADOS DE HABA**

Por:

**GALEÁN GALEÁN YOLANDA ELSA**  
**LLAVE PÉREZ ESTER REYNALDA**

**DOCENTE GUÍA: *Lic. ADRIÁN SILISQUE MAMANI***

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

**TARIJA – BOLIVIA**

**Octubre 2018**

### **DEDICATORIA:**

Dedicamos este logro a dios, a nuestros padres, y hermanos por todo su amor, paciencia, colaboración y por habernos acompañado y guiado en esta etapa que es muy importante para nosotras.

### **AGRADECIMIENTO:**

A Dios por habernos dado la vida y por haber guiado nuestros caminos.

A nuestros padres y hermanos por todo su apoyo moral y económico ya que sin su apoyo no hubiésemos podido culminar esta etapa tan importante en nuestras vidas.

A nuestro docente guía; Lic. Adrián Silisque por su comprensión, por habernos guiado y brindado conocimiento para poder realizar el presente trabajo.

**PENSAMIENTO:**

“La educación no cambia el mundo;  
cambia a las personas que van a  
cambiar el mundo”

Paulo Freire

# ÍNDICE GENERAL

Páginas

## PERFIL DE INVESTIGACIÓN

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 1. ANTECEDENTES .....                           | 1                                    |
| 2. JUSTIFICACIÓN .....                          | 2                                    |
| 2.1. Justificación teórica .....                | 2                                    |
| 2.2. Justificación práctica.....                | 3                                    |
| 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....             | 4                                    |
| 3.1. Formulación del problema .....             | 4                                    |
| 3.2. Necesidades que se espera satisfacer ..... | 5                                    |
| 4. OBJETIVOS.....                               | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 4.1. Objetivo general .....                     | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 4.2. Objetivos específicos .....                | 5                                    |
| 5. MARCO METODOLÓGICO .....                     | 6                                    |
| 6. ALCANCE .....                                | 7                                    |
| 6.1. Alcance temporal.....                      | 7                                    |
| 6.2. Alcance espacial o geográfico .....        | 7                                    |

## CAPÍTULO I

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....                | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 1.1. ANÁLISIS DE LOS FACTORES MEDIATOS ..... | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| 1.1.1. Factor Político-legal.....            | 8                                    |
| 1.1.2. Factor Económico .....                | 10                                   |
| 1.1.3. Factor Social.....                    | 14                                   |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.1.4. | Factor Tecnológico .....   | 15 |
| 1.1.5. | Factor Ambiental .....   | 15 |
| 1.2.   | ANÁLISIS DE LOS FACTORES INMEDIATOS .....                                      | 16 |
| 1.2.1. | Consumidores .....   | 16 |
| 1.2.2. | Competidores actuales .....  | 17 |
| 1.2.3. | Productos sustitutos .....   | 17 |
| 1.2.4. | Proveedores .....  | 18 |
| 1.3.   | ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA PARA EL<br>PLAN DE NEGOCIOS ..... | 18 |
| 1.3.1. | Barreras de entrada .....  | 18 |
| 1.3.2. | Barreras de salida.....  | 18 |
| 1.4.   | CONCLUSIONES O SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....                         | 19 |

## **CAPÍTULO II**

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 2.     | INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....                             | 21 |
| 2.1.   | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....           | 21 |
| 2.1.1. | Formulación del problema de investigación de mercados ..... | 21 |
| 2.1.2. | Preguntas de investigación.....                             | 22 |
| 2.1.3. | Formulación de hipótesis .....                              | 22 |
| 2.2.   | OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....             | 22 |
| 2.2.1. | Objetivo general .....                                      | 22 |
| 2.2.2. | Objetivos específicos .....                                 | 22 |
| 2.3.   | MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....                               | 23 |
| 2.3.1. | Método .....  | 23 |
| 2.3.2. | Enfoque: .....  | 23 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.3.3. | Tipo de investigación.....                                 | 23 |
| 2.3.4. | Técnicas de recolección de datos .....                     | 24 |
| 2.4.   | DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....                              | 24 |
| 2.4.1. | Determinación de la población y tamaño de la muestra ..... | 25 |
| 2.4.2. | Las encuestas.....   | 26 |
| 2.4.3. | Observación directa .....                                  | 26 |
| 2.5.   | PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....                | 26 |
| 2.6.   | CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....         | 35 |
| 2.7.   | DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA .....                          | 36 |
| 2.7.1. | Determinación del tamaño de mercado .....                  | 36 |
| 2.7.2. | Demanda neta.....  | 36 |
| 2.7.3. | Proyección de la demanda.....                              | 37 |

### **CAPÍTULO III**

|        |                                |    |
|--------|--------------------------------|----|
| 3.     | PLAN DE MARKETING .....        | 39 |
| 3.1.   | OBJETIVOS DE MARKETING.....    | 39 |
| 3.2.   | ESTRATEGIAS DE MARKETING ..... | 39 |
| 3.3.   | SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....   | 41 |
| 3.4.   | MARKETING MIX.....             | 42 |
| 3.4.1. | Producto .....                 | 43 |
| 3.4.2. | Precio .....                   | 44 |
| 3.4.3. | Plaza.....                     | 45 |
| 3.4.4. | Publicidad.....                | 46 |
| 3.5.   | PRESUPUESTO DE MARKETING.....  | 47 |

### **CAPÍTULO IV**

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 4.      | PLAN DE OPERACIONES.....   | 49 |
| 4.1.    | DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....                                      | 49 |
| 4.1.1.  | Características del producto .....                                 | 49 |
| 4.2.    | DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....                        | 50 |
| 4.2.1.  | Descripción del proceso de producción de las galletas de haba..... | 51 |
| 4.2.2.  | Descripción del proceso de producción de api de haba .....         | 54 |
| 4.3.    | FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....                          | 55 |
| 4.4.    | DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO .....                                 | 56 |
| 4.5.    | DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....                   | 58 |
| 4.6.    | ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES .....                                 | 60 |
| 4.6.1.  | Necesidad de materia prima .....                                   | 60 |
| 4.6.2.  | Proveedores de la materia prima .....                              | 61 |
| 4.6.3.  | Sistema de compras .....   | 62 |
| 4.6.4.  | Costo de la materia prima .....                                    | 63 |
| 4.7.    | COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA LOS PRODUCTOS DERIVADOS                  | 64 |
| 4.7.1.  | Costo de producción para galletas “Nutritosas” .....               | 64 |
| 4.7.2.  | Costo de producción para api de haba “El Fortificado” .....        | 65 |
| 4.8.    | UBICACIÓN DE LA EMPRESA .....                                      | 66 |
| 4.9.    | DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA Y OFICINAS .....                | 66 |
| 4.10.   | CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA .....                             | 67 |
| 4.10.1. | Maquinaria y equipo .....  | 67 |
| 4.10.2. | Herramientas .....   | 67 |
| 4.10.3. | Muebles y Enseres .....  | 68 |
| 4.10.4. | Equipo de computación.....   | 68 |



|   |    |
|---|----|
| 4.10.5. Vehículo .....                        | 68 |
| 4.11. COSTOS DE LA TECNOLOGÍA .....           | 69 |
| 4.12. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS .....     | 71 |
| 4.13. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....     | 71 |
| 4.13.1. Higiene .....                         | 71 |
| 4.13.2. Seguridad .....                       | 71 |
| 4.14. CONTROL DE CALIDAD.....                 | 71 |
| 4.14.1. Antes del proceso de producción:..... | 72 |
| 4.14.2. Durante el proceso productivo: .....  | 72 |
| 4.14.3. Después del proceso productivo .....  | 72 |

## **CAPÍTULO V**

|   |    |
|---|----|
| 5. PLAN DE ORGANIZACIÓN.....                      | 73 |
| 5.1. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....            | 73 |
| 5.1.1. Nombre de la empresa .....                 | 73 |
| 5.1.2. Tipo de empresa .....                      | 73 |
| 5.1.3. Ubicación de la empresa .....              | 73 |
| 5.1.4. Tamaño .....                               | 73 |
| 5.2. GESTIÓN EMPRESARIAL .....                    | 74 |
| 5.2.1. Misión .....                               | 74 |
| 5.2.2. Visión.....                                | 74 |
| 5.2.3. Valores de la empresa .....                | 74 |
| 5.2.4. Objetivos estratégicos de la empresa ..... | 75 |
| 5.2.5. Ventajas competitivas .....                | 76 |
| 5.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL .....                  | 76 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 5.3.1. | Estructura organizacional.....                            | 76 |
| 5.3.2. | Descripción del manual de funciones .....                 | 77 |
| 5.4.   | PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL.....                   | 80 |
| 5.5.   | ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.....                 | 81 |
| 5.5.1. | Presupuesto del personal.....                             | 81 |
| 5.6.   | ASPECTOS LEGALES DE LA CONSTITUCIÓN DE LA<br>EMPRESA..... | 83 |
| 5.6.1. | Tipo de sociedad.....                                     | 83 |
| 5.6.2. | Constitución legal de la empresa en Bolivia .....         | 83 |
| 5.6.3. | Registro en Fundempresa.....                              | 84 |
| 5.6.4. | Servicio De Impuestos Nacionales (S.I.N.) .....           | 84 |
| 5.6.5. | Honorable Alcaldía Municipal .....                        | 85 |
| 5.6.6. | Afiliación a la Caja Nacional de Salud .....              | 85 |
| 5.6.7. | Inscripción al Ministerio de Trabajo.....                 | 85 |
| 5.7.   | LEYES Y REGISTROS QUE REGULAN EL PROYECTO .....           | 85 |
| 5.7.1. | Ley General del Trabajo .....                             | 86 |
| 5.7.2. | SENASAG .....   | 87 |

## **CAPÍTULO VI**

|        |                                    |    |
|--------|------------------------------------|----|
| 6.     | PLAN FINANCIERO .....              | 88 |
| 6.1.   | OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERA..... | 88 |
| 6.2.   | ESTRUCTURA DE INVERSIONES.....     | 88 |
| 6.2.1. | Inversión Fija.....                | 88 |
| 6.2.2. | Inversión Diferida.....            | 92 |
| 6.2.3. | Capital de Trabajo .....           | 93 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 6.3.    | TOTAL INVERSIÓN INICIAL.....                      | 93  |
| 6.3.1.  | Reinversión .....                                 | 94  |
| 6.4.    | FINANCIAMIENTO.....                               | 95  |
| 6.4.1.  | Condiciones del préstamo .....                    | 95  |
| 6.5.    | DETERMINACIÓN DE COSTOS Y GASTOS.....             | 96  |
| 6.5.1.  | Proyección de las ventas .....                    | 96  |
| 6.5.2.  | Proyección de los costos variables .....          | 97  |
| 6.5.3.  | Gastos de Administración .....                    | 98  |
| 6.5.4.  | Gastos de Comercialización.....                   | 100 |
| 6.5.5.  | Gastos en servicios básicos .....                 | 100 |
| 6.5.6.  | Gastos en sueldos y salarios .....                | 101 |
| 6.5.7.  | Proyección de sueldos y salarios .....            | 102 |
| 6.6.    | DEPRECIACIÓN EN ACTIVOS .....                     | 103 |
| 6.6.1.  | Valor Residual.....                               | 105 |
| 6.7.    | AMORTIZACIÓN .....                                | 105 |
| 6.8.    | DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN .....   | 107 |
| 6.9.    | DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA .....           | 110 |
| 6.9.1.  | Proyección de los precios.....                    | 111 |
| 6.9.2.  | Determinación del Punto de Equilibrio .....       | 112 |
| 6.9.3.  | Proyección de Ingresos .....                      | 112 |
| 6.10.   | FLUJO DE CAJA.....                                | 113 |
| 6.11.   | INDICADORES DE RENTABILIDAD .....                 | 114 |
| 6.11.1. | Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) .....         | 114 |
| 6.11.2. | Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) ..... | 114 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.11.3. Periodo de Recuperación de la Inversión (P.R.I) ..... | 115 |
| 7. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS .....                            | 115 |

## **CAPÍTULO VII**

|  |     |
|--|-----|
| 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 117 |
| 8.1. Conclusiones .....                | 117 |
| 8.2. Recomendaciones .....             | 118 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|                  | <b>Páginas</b>   |
|------------------|--|
| CUADRO 1         | Crecimiento del Producto Interno Bruto - PIB ..... 11  |
| CUADRO 2         | Evolución del Producto Interno Bruto (2010 - 2016) ..... 11  |
| <b>CUADRO 3</b>  | <b>Bolivia: Índice de Precios al Consumidor, variación porcentual, mensual, acumulada y a doce meses ..... 12</b>  |
| <b>CUADRO 4</b>  | <b>Inflación (2010 – 2016 y avance junio del 2017) ..... 13</b>  |
| CUADRO 5         | Tarija: Variación mensual e incidencia del índice de precios al consumidor según división, marzo del 2018 ..... 13 |
| <b>CUADRO 6</b>  | <b>Consumidores ..... 16</b>   |
| <b>CUADRO 7</b>  | <b>Resumen de la demanda..... 37</b>   |
| CUADRO 8         | Proyección de la demanda ..... 38  |
| <b>CUADRO 9</b>  | <b>Determinación de Gastos de Comercialización ..... 48</b>  |
| <b>CUADRO 10</b> | <b>Capacidad de Producción Máxima de galletas..... 58</b>  |
| CUADRO 11        | Cantidad máxima de producción de api ..... 59  |
| <b>CUADRO 12</b> | <b>Determinación de la Cantidad máxima de producción..... 59</b>   |
| <b>CUADRO 13</b> | <b>Costos de la materia prima ..... 63</b>   |
| CUADRO 14        | Determinación de Costos Variable unitario “Nutritosas” ..... 64  |
| <b>CUADRO 15</b> | <b>Determinación del Costo Variable unitario “El Fortificado” . 65</b>   |
| <b>CUADRO 16</b> | <b>Maquinaria y Equipo ..... 67</b>  |
| <b>CUADRO 17</b> | <b>Herramientas ..... 67</b>   |
| <b>CUADRO 18</b> | <b>Muebles y Enseres ..... 68</b>  |
| <b>CUADRO 19</b> | <b>Equipo de Computación ..... 68</b>  |

|                  |  |            |
|------------------|--|------------|
| <b>CUADRO 20</b> | Vehículo.....  | 68         |
| <b>CUADRO 21</b> | <b>Inversión en Maquinaria y Equipo .....</b>            | <b>69</b>  |
| <b>CUADRO 22</b> | Inversión en Herramientas .....                          | 69         |
| <b>CUADRO 23</b> | Inversión en Muebles y Enseres.....                      | 70         |
| <b>CUADRO 24</b> | Inversión en Equipo de Comptación .....                  | 70         |
| <b>CUADRO 25</b> | Inversión Vehículo .....                                 | 70         |
| <b>CUADRO 26</b> | Sueldos y Salarios .....                                 | 82         |
| <b>CUADRO 27</b> | Inversión Fija .....                                     | 91         |
| <b>CUADRO 28</b> | Inversión Diferida.....                                  | 92         |
| <b>CUADRO 29</b> | <b>Determinación del capital de trabajo.....</b>         | <b>93</b>  |
| <b>CUADRO 30</b> | Resumen de la Inversión Inicial .....                    | 94         |
| <b>CUADRO 31</b> | Financiamiento del Proyecto.....                         | 95         |
| <b>CUADRO 32</b> | Proyección de Ventas .....                               | 96         |
| <b>CUADRO 33</b> | Determinación de Costos Administrativos .....            | 99         |
| <b>CUADRO 34</b> | <b>Determinación de Costos de comercialización .....</b> | <b>100</b> |
| <b>CUADRO 35</b> | <b>Determinación de los Servicios Básicos .....</b>      | <b>101</b> |
| <b>CUADRO 36</b> | <b>Proyección de Sueldos y Salarios .....</b>            | <b>103</b> |
| <b>CUADRO 37</b> | <b>Depreciación de la Inversión Inicial .....</b>        | <b>104</b> |
| <b>CUADRO 38</b> | <b>Depreciación de la Reinversión .....</b>              | <b>104</b> |
| <b>CUADRO 39</b> | Valor Residual .....                                     | 105        |
| <b>CUADRO 40</b> | Amortización.....  | 106        |
| <b>CUADRO 41</b> | Proyección de costos Variables.....                      | 108        |
| <b>CUADRO 42</b> | Determinación de Costos Fijos .....                      | 109        |
| <b>CUADRO 43</b> | <b>Proyección de Costos Fijos.....</b>                   | <b>109</b> |

|                  |   |            |
|------------------|---|------------|
| <b>CUADRO 44</b> | <b>Determinacion de los Precios .....</b>           | <b>111</b> |
| <b>CUADRO 45</b> | <b>Proyección de los Precios .....</b>              | <b>111</b> |
| <b>CUADRO 46</b> | <b>Punto de Equilibrio .....</b>                    | <b>112</b> |
| <b>CUADRO 47</b> | <b>Determinación y proyeccion de ingresos .....</b> | <b>112</b> |
| <b>CUADRO 48</b> | <b>Periodo de Recuperación.....</b>                 | <b>115</b> |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|                    |  |
|--------------------|--|
| ANEXO I            | Ley de las Micro y Pequeñas Empresas                           |
| ANEXO II           | Constitución Política del Estado (Políticas Económicas)        |
| <b>ANEXO III</b>   | <b>Desarrollo Rural Integral Sustentable</b>                   |
| <b>ANEXO IV</b>    | <b>Crecimiento del Producto Interno Bruto</b>                  |
| <b>ANEXO V</b>     | <b>Índice de Precios al Consumidor, Enero-Diciembre 2017</b>   |
| <b>ANEXO VI</b>    | <b>Precios Promedio según Productos</b>                        |
| ANEXO VII          | Ley N° 1333 (Protección y Conservación del Medio Ambiente)     |
| <b>ANEXO VIII</b>  | <b>Formulación de la Encuesta</b>                              |
| <b>ANEXO IX</b>    | <b>Determinación de la Demanda</b>                             |
| ANEXO X            | Crecimiento Poblacional  |
| <b>ANEXO XI</b>    | <b>Etiquetas de los Productos, Logo y slogan de la Empresa</b> |
| <b>ANEXO XII</b>   | <b>Testimonio de Constitución de la Empresa</b>                |
| ANEXO XIII         | Requisitos para Inscribir una Empresa en fundempresas          |
| <b>ANEXO XIV</b>   | <b>Impuestos Nacionales</b>                                    |
| <b>ANEXO XV</b>    | <b>Alcaldía Municipal</b>                                      |
| <b>ANEXO XVI</b>   | <b>Caja Nacional de Salud</b>                                  |
| <b>ANEXO XVII</b>  | <b>Ministerio de Trabajo</b>                                   |
| <b>ANEXO XVIII</b> | <b>Reinversión</b>   |
| <b>ANEXO XIX</b>   | <b>Proyección de la Inflación</b>                              |
| <b>ANEXO XX</b>    | <b>Proyección del Salario Mínimo Nacional</b>                  |
| <b>ANEXO XXI</b>   | <b>Amortización del Préstamo</b>                               |