

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN TPF-501 G-4**  
**MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIOS**



**DISEÑO DE UN EMPRENDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN  
Y COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS ORGÁNICAS EN  
LA CIUDAD DE TARIJA**

**Por:**

**SEGOVIA GARECA FERNANDO**  
**TOLABA ORTEGA KARLA XIMENA**

**DOCENTE GUÍA: LIC. COLQUE ALANOCA IMER ADÍN**

Plan de Negocios presentado a consideración de la “UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
JUAN MISAEL SARACHO”, como requisito para optar el Grado Académico de  
Licenciatura en Administración de Empresas.

**Diciembre 2018**  
**TARIJA – BOLIVIA**

.....  
MSc. Lic. Adin Colque Alanoca

**PROFESOR GUIA**

.....  
MSc. Lic. Anselmo Rodríguez Ortega

**DECANO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS Y  
FINANCIERAS**

.....  
MSc. Lic. Víctor Vargas Rivera

**VICE-DECANO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS Y  
FINANCIERAS**

MSc. Lic. Víctor John Vaca Jerez

**DIRECTOR DE LA CARRERA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**APROBADO POR:**

**EL TRIBUNAL:**

.....  
Lic. Franz Sergio Rodríguez Ortiz

.....  
Lic. Oscar Fernando Sossa Calvo

*El tribunal calificador de este trabajo no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el mismo, siendo estas de responsabilidad absoluta del autor.*

## **DEDICATORIA**

*A nuestros padres los cuales más han influenciado en nuestras vidas, por brindarnos los mejores consejos, apoyo incondicional, y comprensión en todo momento.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios por permitirnos concluir nuestro trabajo de tesis, su amor y su bondad nos permite sonreír ante todos nuestros logros que son resultado de tu ayuda.*

*A nuestros padres por creer en nosotros mismos y por ser nuestra motivación para cada día salir adelante.*

*Al Lic. Adin Colque A. por brindarnos su confianza como mentor y guía, sobre todo por su digna amistad.*

## **PENSAMIENTO**

*Planear es traer el futuro al presente para poder  
hacer algo por el ahora*

*(Alan-Lakein)*

**TÍTULO:** DISEÑO DE UN EMPRENDIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS ORGÁNICAS EN LA CIUDAD DE TARIJA.

**AREA DE INVESTIGACIÓN:** ADMINISTRACIÓN APLICADA

**MODALIDAD:** PLAN DE NEGOCIOS

**AUTORES:**

SEGOVIA GARECA FERNANDO

TOLABA ORTEGA KARLA XIMENA

**E-MAIL:** fersegar16@gmail.com

**WHATSAPP:**

73484397

69301131



## ÍNDICE

	<b>Página</b>
RESUMEN EJECUTIVO .....	1
I. PLAN DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.1. ANTECEDENTES.....	2
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.2.1. Justificación teórica.....	3
1.2.2. Justificación práctica .....	5
1.2.3. Justificación social .....	5
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.3.1. Identificación del problema .....	6
1.3.2. Necesidad de mercado.....	7
1.3.3. Descripción general de la idea de negocio .....	8
1.3.4. Definición del problema .....	8
1.3.5. Formulación del problema.....	9
1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.4.1. Objetivo general.....	9
1.4.2. Objetivos específicos.....	9
1.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	10
1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	11
2.1. DEFINICIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL .....	11
2.2. REGULACIONES GUBERNAMENTALES .....	11
2.3. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA.....	18

2.4. CLIMA ECONÓMICO .....	18
2.5. EL PAPEL DE LA TECNOLOGIA .....	19
2.6. TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS .....	19
III. ANÁLISIS DE MERCADO .....	20
3.1. CONSUMIDORES .....	20
3.2. IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA .....	21
3.2.1. Competidores directos.....	21
3.2.2. Competidores indirectos.....	22
3.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	23
3.3.1. Fortalezas .....	23
3.3.2. Debilidades .....	23
3.4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	24
3.4.1. Planteamiento del problema .....	24
3.4.2. Formulación del problema.....	26
3.4.3. Hipótesis .....	26
3.4.4. Objetivos de investigación de mercados .....	26
3.4.4.1. Objetivo general .....	26
3.4.4.2. Objetivos Específicos .....	26
3.4.5. Métodos de investigación de campo .....	27
3.4.6. Determinación de la población y el tamaño de la muestra .....	27
3.4.7. Procesamiento de datos .....	28
3.4.8. Análisis e interpretación de resultados.....	28
3.4.9. Conclusiones de la investigación de mercados.....	43
IV. PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	45

4.1. PRODUCTOS.....	45
4.2. EQUIPO .....	46
4.3. CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN.....	47
4.3.1. Costos de expansión .....	47
4.4. PERFIL DEL CLIENTE .....	48
4.5. SERVICIOS BASICOS .....	50
V. DESCRIPCION DEL PRODUCTO O IDEA DEL NEGOCIO.....	51
5.1. TIPO DE EMPRESA .....	52
5.2. GESTION EMPRESARIAL .....	53
5.2.1. Misión.....	53
5.2.2. Visión .....	53
5.2.3. Valores.....	53
5.2.4. Objetivos.....	54
VI. ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS.....	55
6.1. MEZCLA DE MARKETING.....	56
6.1.1. Producto.....	56
6.1.2. Plaza .....	57
6.1.3. Precio.....	58
6.1.4. Promoción.....	58
6.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO .....	59
6.3. PRESUPUESTO DE MARKETING Y VENTAS .....	60
VII. OPERACIONES Y ADMINISTRACIÓN .....	61
7.1. SITUACIÓN ACTUAL .....	61
7.2. UBICACIÓN .....	61

7.3. INSTALACIONES .....	63
7.4. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS .....	65
7.4.1. Desarrollo .....	65
7.4.2. Marketing y ventas .....	65
7.4.3. Entrega y consumo .....	66
7.4.4. Servicio al cliente y seguimiento .....	66
7.5. GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN .....	66
7.5.1. Desarrollo de almacigueras para lechuga y tomate.....	66
7.5.2. Proceso de producción de la zanahoria .....	67
7.5.3. Proceso de producción del Tomate .....	69
7.5.4. Proceso de producción de la Lechuga .....	70
7.6. DIAGRAMAS DE FLUJO.....	72
7.7. COMPRAS .....	78
7.8. CAPACIDAD PRODUCTIVA .....	79
7.9. SISTEMA DE PRODUCCIÓN .....	81
7.10. ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO .....	83
7.10.1. Inventario de materia prima e insumos .....	83
7.10.2. Inventario de productos terminados .....	84
7.11. DISTRIBUCIÓN .....	84
7.12. SERVICIO AL CLIENTE.....	85
7.13. ADMINISTRACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	86
7.13.1. Organigrama .....	86
7.13.2. Descripción de puestos .....	87
7.13.3. Reclutamiento y selección del personal .....	100

7.13.4. Asignación de salarios .....	101
VIII. PLAN FINANCIERO .....	103
8.1. RESUMEN .....	103
8.2. PRONÓSTICO DE VENTAS .....	103
8.3. IDENTIFICACIÓN DEL REQUERIMIENTO DE ACTIVOS .....	105
8.4. ESTRUCTURA DE COSTOS .....	107
8.5. DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA .....	110
8.6. ESTADOS FINANCIEROS .....	111
8.6.1. Balance de Apertura .....	111
8.6.2. Estado de Resultados .....	112
8.6.3. Flujo de Caja .....	113
8.7. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	114
8.8. INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA .....	114
8.9. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN .....	115
8.10. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	116
IX. PLAN DE CONTIGENCIA .....	117
9.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS .....	117
X. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	121
10.1. IDEAS DE IMPLEMENTACIÓN .....	121
10.2. PROCESO PARA FORMALIZAR LA EMPRESA HUERTOS DEL SUR S.R.L. ....	123
10.2.1. Registro en Fundempresa .....	123
10.2.2. Registro en impuestos nacionales .....	123
10.2.3. Registro en la AFP .....	124

10.2.4. Caja nacional de salud .....	124
10.2.5. Registro en la Alcaldía Municipal.....	125
10.2.6. Ministerio de Trabajo .....	126
10.2.7. Registro de certificadoras de producción ecológica.....	126
10.3. GASTOS DE CONSTITUCIÓN .....	128
CONCLUSIONES GENERALES.....	129
RECOMENDACIONES .....	130
BIBLIOGRAFÍA .....	131
ANEXOS.....	133

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Página</b>
GRÁFICO N° 1 CONSUMO DE HORTALIZAS POR LAS PERSONAS QUE DESEARÍAN CONSUMIR HORTALIZAS ORGÁNICAS.....	30
GRÁFICO N° 2 ASPECTOS QUE CONSIDERA PARA DECIDIR DE DONDE ADQUIRIR LOS PRODUCTOS EN RELACIÓN AL LUGAR FRECUENTE DE COMPRA.....	32
GRÁFICO N° 3 CONSUMO DE HORTALIZAS ORGÁNICAS POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE CONSUMEN HORTALIZAS HABITUALMENTE.....	34
GRÁFICO N° 4 CALIDAD DE LAS HORTALIZAS EN RELACIÓN A LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE LAS HORTALIZAS .....	36
GRÁFICO N° 5 MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE MÁS UTILIZA REPECTO DE SI ESTÁ O NO INFORMADO ACERCA DE LOS BENEFICIOS DE LAS HORTALIZAS ORGÁNICAS.....	38
GRÁFICO N° 6 CONSUMO DE HORTALIZAS ORGÁNICAS Y DISPOSICION A PAGAR UN 50% MÁS POR ESTAS HORTALIZAS .....	40
GRÁFICO N° 7 CONOCIMIENTO DE PUNTOS DE VENTA DE HORTALIZAS ORGÁNICAS.....	42
GRÁFICO N° 8 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA.....	63
GRÁFICO N° 9 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ZANAHORIA .....	72
GRÁFICO N° 10 PARA EL PROCESO DE PRODUCCION DE TOMATE Y LECHUGA.....	75
GRÁFICO N° 11 PRIMERA SIEMBRA: ENERO - ABRIL.....	81
GRÁFICO N° 12 SEGUNDA SIEMBRA: MAYO – AGOSTO.....	82
GRÁFICO N° 13 TERCERA SIEMBRA: SEPTIEMBRE – DICIEMBRE .....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Página</b>
TABLA N° 1 CONSUMO DE HORTALIZAS POR LAS PERSONAS QUE DESEARÍAN CONSUMIR HORTALIZAS ORGÁNICAS.....	29
TABLA N° 2 ASPECTOS QUE CONSIDERA PARA DECIDIR DE DONDE ADQUIRIR LOS PRODUCTOS EN RELACIÓN AL LUGAR FRECUENTE DE COMPRA.....	31
TABLA N° 3 CONSUMO DE HORTALIZAS ORGÁNICAS POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE CONSUMEN HORTALIZAS HABITUALMENTE .....	33
TABLA N° 4 CALIDAD DE LAS HORTALIZAS Y LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE LAS HORTALIZAS .....	35
TABLA N° 5 MEDIO DE COMUNICACIÓN QUE MÁS UTILIZA REPECTO DE SI ESTÁ O NO INFORMADO ACERCA DE LOS BENEFICIOS DE CONSUMIR HORTALIZAS ORGÁNICAS.....	37
TABLA N° 6 CONSUMO DE HORTALIZAS ORGÁNICAS Y DISPOSICION A PAGAR UN 50% MÁS EN RELACIÓN A LAS HORTALIZAS CONVENCIONALES .....	39
TABLA N° 7 CONOCIMIENTO DE PUNTOS DE VENTA DE HORTALIZAS ORGÁNICAS.....	41
TABLA N° 8 COSTOS DE EXPANSIÓN.....	47
TABLA N° 9 PRESUPUESTO PARA PUBLICIDAD .....	60
TABLA N° 10 ESTIMACIÓN DE COSTO DE HERRAMIENTAS Y MUEBLES	78
TABLA N° 11 DETALLE DEL RENDIMIENTO DE CADA HORTALIZA EN EL INVERNADERO .....	79
TABLA N° 12 ESTIMACIÓN DEL COSTO DE LAS SEMILLAS POR SIEMBRA .....	80

TABLA N° 13 PRECIOS DE LAS HORTALIZAS EN EL MERCADO .....	85
TABLA N° 14 ASIGNACIÓN DE SALARIOS.....	102
TABLA N° 15 CANTIDAD PRODUCCIÓN ANUAL SEGÚN LOS RENDIMIENTOS .....	103
TABLA N° 16 PROYECCIÓN DE VENTAS.....	104
TABLA N° 17 REQUERIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS .....	105
TABLA N° 18 REQUERIMIENTO DE ACTIVOS CORRIENTES .....	106
TABLA N° 19 REQUERIMIENTO DE ACTIVOS DIFERIDOS .....	106
TABLA N° 20 MATERIA PRIMA (SEMILLAS) .....	107
TABLA N° 21 MANO DE OBRA.....	107
TABLA N° 22 COSTOS INDIRECTOS.....	108
TABLA N° 23 COSTOS FIJOS .....	109
TABLA N° 24 COSTOS VARIABLES .....	109
TABLA N° 25 COSTO TOTAL UNITARIO DE CADA PRODUCTO .....	110
TABLA N° 26 COSTO Y PRECIO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS.....	110
TABLA N° 27 BALANCE DE APERTURA.....	111
TABLA N° 28 ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN .....	112
TABLA N° 29 ESTADO DE RESULTADOS (PARA 5 AÑOS) .....	112
TABLA N° 30 FLUJO DE CAJA (PARA 5 AÑOS) .....	113
TABLA N° 31 PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA ZANAHORIA .....	114
TABLA N° 32 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PRECIO .....	116
TABLA N° 33 IDEAS DE IMPLEMENTACIÓN .....	121
TABLA N° 34 PRESUPUESTO DE GASTOS DE CONSTITUCIÓN .....	128

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO N° 1 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

**ANEXO N° 2 EMPRESA UNIPERSONAL QUE SE DEDICA A CULTIVOS EN GENERAL**

**ANEXO N° 3 COMPETENCIA DIRECTA**

**ANEXO N° 4 POBLACIÓN EMPADRONADA POR SEXO, SEGÚN GRUPO DE EDAD**

**ANEXO N° 5 ENCUESTA PILOTO**

**ANEXO N° 6 CUESTIONARIO EMPLEADO EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

**ANEXO N° 7 TABULACIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

**ANEXO N° 8 HERRAMIENTAS DE TRABAJO**

**ANEXO N° 9 REPRESA RUMI CANCHA**

**ANEXO N° 10 PAGO DE WIFI DE LA EMPRESA ENTEL**

**ANEXO N° 11 TERRENO EN SELLA CERCADO**

**ANEXO N° 12 BOLSAS DE PAPEL Y DE TELA PARA EL EMPAQUE DE LOS PRODUCTOS**

**ANEXO N° 13 PREPARACIÓN DE ALMACIGUERAS SIN USO DE QUIMICOS**

**ANEXO N° 14 ENTREVISTA REALZADA AL INGENIERO AGRÓNOMO PEDRO TOLABA**

**ANEXO N° 15 COTIZACIÓN DEL COSTO DE MTRIAL DE ESCRITORIO**

**ANEXO N° 16 INVERNADERO**

**ANEXO N° 17 COTIZACIÓN DEL COSTO DE LAS SEMILLAS**

**ANEXO N° 18** CARÁCTER PERECEDERO DE LOS PRODUCTOS

**ANEXO N° 19** PROPUESTA DE ANUNCIO

**ANEXO N° 20** PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS

**ANEXO N° 21** PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL DE TARIJA, 2012-2020

**ANEXO N° 22** DETERMINACIÓN DEL COSTO TOTAL UNITARIO DE CADA PRODUCTO

**ANEXO N° 23** DETALLE DE LA TASA DE ACTUALIZACIÓN EMPLEADA EN EL CÁLCULO DEL VAN

**ANEXO N° 24** FORMULARIO VIRTUAL DE SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN

**ANEXO N° 25** REQUISITOS PARA INCRIPCIÓN EN FUNDEMPRESA

**ANEXO N° 26** REQUISITOS PARA OBTENER EL NIT PARA LA EMPRESA

**ANEXO N° 27** REGISTRO DE PRODUCCIÓN ECOLÓGICA