

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN**

**MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIO**



**"CENTRO DE RECREACIÓN PARA JUBILADOS DE LA  
U.A.J.M.S. EN LA CIUDAD DE TARIJA"**

**POR: SALINAS AGUADO JULISSA ROSARIO**  
**SOLIZ MICHEL MARIA EUGENIA**

**DOCENTE GUÍA: DR. IMER ADIN COLQUE**

Trabajo de profesionalización, presentado a consideración de la "UNIVERSIDAD JUAN MISAEL SARACHO" como requisito para optar el grado académico de licenciatura en Administración de Empresas.

**DICIEMBRE 2019**  
**TARIJA –BOLIVIA**

**VºBº**

.....  
MSc. Lic. Adín Colque Alanoca

**DOCENTE GUÍA**

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

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

**DECANO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS.**

**VICE- DECANO DE LAFACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS.**

.....  
MSc. Lic. Víctor John Vaca Jerez

**DIRECTOR DE LA CARRERA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**APROBADO POR EL TRIBUNAL:**

.....  
Lic. Luis Araoz Montoya

.....  
Lic. Freddy Riera Ayllon

El tribunal calificador del presente trabajo, no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el presente trabajo, siendo este únicamente responsable del autor.

### ***DEDICATORIA***

A nuestros familiares por brindarnos su apoyo incondicional y comprensión en cada momento.

A nuestros docentes de la universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

Por su tiempo, apoyo y conocimiento que nos transmitieron en el desarrollo de nuestra formación.

## ***AGRADECIMIENTOS***

A Dios por haber iluminado y guiado nuestro camino.

A nuestros padres por su apoyo incondicional.

A mis docentes por todo el aprendizaje que nos brindaron en el transcurso de nuestra formación.

A nuestro docente guía Imer Adin Colque Alanoca, por el tiempo dedicado y la paciencia en la elaboración de este trabajo.

A nuestros compañeros y amigos por su amistad, compañerismo y apoyo en este tiempo de aprendizaje.

***PENSAMIENTO***

“Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos  
a comenzar”

Eugene Ware

**CAPÍTULO I**

1	PERFIL.....	1
1.1	ANTECEDENTES.....	1
1.2	JUSTIFICACIÓN.....	2
1.2.1	Justificación Teórica.....	2
1.2.2	Justificación Social.....	3
1.2.3	Justificación Práctica.....	3
1.3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3.1	Identificación de síntomas.....	4
1.3.2	Identificación de necesidades insatisfechas de un mercado objetivo.....	4
1.3.3	Descripción general de la idea de negocio.....	5
1.3.4	Oportunidades de mercado.....	5
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1	Objetivo General.....	6
1.4.2	Objetivos Específicos.....	6
1.5	DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.1	Tipo de Estudio.....	6
1.5.2	Métodos y técnicas.....	7
1.6	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.6.1	Delimitación teórica.....	7
1.6.2	Delimitación geográfica o espacial.....	7
1.6.3	Delimitación temporal.....	7

**CAPÍTULO II**

2	ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	10
2.1	Análisis del Macroentorno.....	10
2.1.1	Análisis Político y legal.....	10
2.1.2	Análisis Económico.....	12
2.1.3	Análisis Social.....	14
2.1.4	Análisis Tecnológico.....	16
2.2	Análisis del entorno inmediato del negocio.....	17
2.2.1	Poder de negociación de los clientes.....	17

2.2.2	Poder de negociación de los proveedores .....	17
2.2.3	Amenaza de nuevos competidores.....	18
2.2.4	Amenaza de servicios sustitutos .....	19
2.2.5	Rivalidad entre empresas .....	19

### **CAPÍTULO III**

3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	23
3.1	Proyecto de Investigación de Mercados.....	23
3.1.1	Problema de Investigación de Mercados .....	23
3.1.2	Pregunta Científica de Investigación .....	23
3.1.3	Planteamiento de la hipótesis.....	23
3.1.4	Objetivos de la Investigación de Mercados .....	24
3.1.5	Diseño de Investigación.....	24
3.1.6	Métodos y técnicas de recolección de Datos .....	24
3.1.7	Determinación de la Población y el tamaño de la Muestra.....	25
3.1.8	Las Encuestas.....	28
3.1.9	El cuestionario .....	28
3.1.10	Presentación y Análisis de Resultados (Mediante gráficos estadísticos).....	28
3.2	Segmentos de Mercado .....	59
3.2.1	Segmento Geográfico.....	59
3.2.2	Segmento Demográfico .....	59
3.3	Proyección de la Demanda.....	60

### **CAPÍTULO IV**

4	NATURALEZA DEL NEGOCIO.....	64
4.1	Descripción del producto o idea de negocio .....	64
4.2	Justificación de la empresa.....	65
4.2.1	Nombre de la Empresa.....	65
4.2.2	Tipo de Empresa .....	65
4.2.3	Imagen-Logotipo.....	65
4.2.4	Slogan .....	66

### **CAPÍTULO V**

5	GESTIÓN EMPRESARIAL .....	67
5.1	Visión, Misión y Valores de la empresa .....	67
5.2	Objetivos estratégicos de la empresa .....	68



5.3	Ventajas Competitivas.....	68
<b>CAPÍTULO VI</b>		
6	PLAN DE MARKETING .....	70
6.1	Objetivos de marketing .....	70
6.2	Segmentación de mercado.....	70
6.3	Mercado Meta .....	70
6.4	Estrategias de Marketing meta .....	70
6.4.1	Estrategia de Penetración de mercado .....	71
6.4.2	Estrategia de Posicionamiento en el mercado.....	71
6.5	Marketing Mix.....	71
6.5.1	Servicio (Producto) .....	71
6.5.2	Precio .....	73
6.5.3	Plaza.....	73
6.5.4	Promoción.....	74
6.6	Estrategia de Promoción de ventas.....	75
<b>CAPÍTULO VII</b>		
7	PLAN DE OPERACIONES .....	78
7.1	Objetivos del Área de Operaciones .....	78
7.2	SERVICIO (Especificaciones).....	78
7.3	Descripción de Procesos.....	81
7.4	Requerimientos.....	86
7.5	Capacidad instalada.....	88
7.6	Localización de la Empresa.....	90
7.7	Diseño y distribución de planta y oficinas .....	91
7.7.1	Diseño .....	91
7.7.2	Distribución de planta.....	93
<b>CAPÍTULO VIII</b>		
8	PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS.....	96
8.1	Diseño Organizacional .....	96
8.1.1	Estructura Organizacional (Niveles jerárquicos y organigrama).....	96
8.1.2	Organigrama .....	97
8.2	Descripción de Puestos o Manual de Funciones: .....	98

8.3	Proceso de Integración del Personal (Desde de Reclutamiento hasta Evaluación del desempeño).....	108
8.4	Administración de Sueldos y Salarios.....	112
8.4.1	Escala Salarial.....	112
8.4.2	Presupuesto de Mano de Obra o Planilla de Sueldos.....	113
8.5	Marco legal de la organización .....	115
8.5.1	Obligaciones Fiscales.....	115

## **CAPÍTULO IX**

9	PLAN FINANCIERO.....	119
9.1	Objetivos del plan financiero .....	119
9.2	Inversiones y Financiamientos .....	119
9.2.1	Inversión Fija .....	119
9.2.2	Inversión Diferida .....	120
9.3	Determinación de Costos .....	120
9.3.1	Costos Fijos.....	120
9.3.2	Costos Variables .....	121
9.4	Capital de Trabajo .....	121
9.5	Determinación de los Ingresos proyectados.....	122
9.6	Fuente de Financiamiento .....	123
9.7	Balance de apertura .....	124
9.8	Flujo de Caja .....	124
9.9	Indicadores financieros .....	127
9.9.1	Valor Actual Neto.....	127
9.9.2	Tasa Interna de retorno .....	127
9.10	Análisis de Sensibilidad .....	128
9.10.1	Primer escenario: Cambio de Ubicación del centro de recreación .....	128
9.10.2	Segundo escenario: Expansión del mercado meta, prestación del servicio a jubilados de otras instituciones. ....	129

## **CAPÍTULO X**

10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	135
11	BIBLIOGRAFÍA Y WEBLOGRAFIA .....	138

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Salario Mínimo Nacional</i> .....	12
Tabla 2 <i>Bolivia: Crecimiento del Producto Bruto (En Porcentaje)</i> .....	13
Tabla 3 <i>Bolivia: Crecimiento del Producto Interno Bruto (En Porcentaje)</i> .....	13
Tabla 4 <i>Tarija: Crecimiento poblacional del adulto mayor (En Porcentaje)</i> .....	15
Tabla 5 <i>Crecimiento del número de conexiones a internet (En Porcentaje)</i> .....	17
Tabla 6 <i>Sexo</i> .....	29
Tabla 7 <i>Estado Civil</i> .....	30
Tabla 8 <i>Edad</i> .....	31
Tabla 9 <i>Ocupación</i> .....	32
Tabla 10 <i>Personas con quien vive</i> .....	33
Tabla 11 <i>Nivel de ingresos mensuales</i> .....	34
Tabla 12 <i>Beneficios de realizar constantemente actividad física, mental y social</i> .....	35
Tabla 13 <i>Grado de importancia de las siguientes actividades según su interés</i> .....	36
Tabla 14 <i>Asiste o pertenece a algún centro</i> .....	37
Tabla 15 <i>Aceptación del centro de recreación de la U.A.J.M.S.</i> .....	38
Tabla 16 <i>Actividades Recreativas</i> .....	39
Tabla 17 <i>Actividades Físicas</i> .....	40
Tabla 18 <i>Actividades Terapéuticas</i> .....	41
Tabla 19 <i>Actividades de Desarrollo-Aprendizaje</i> .....	42
Tabla 20 <i>Otras Actividades</i> .....	43
Tabla 21 <i>Servicios Adicionales</i> .....	44
Tabla 22 <i>Actividades Productivas</i> .....	45
Tabla 23 <i>Actividades Productivas</i> .....	46
Tabla 24 <i>Monto a pagar por el servicio</i> .....	47
Tabla 25 <i>Modalidad de pago</i> .....	48
Tabla 26 <i>Días de funcionamiento del centro</i> .....	49
Tabla 27 <i>Días de la semana que lo frecuentaría</i> .....	50
Tabla 28 <i>Horas de permanencia en el centro</i> .....	51
Tabla 29 <i>Motivo (s) principal para asistir a este centro</i> .....	52
Tabla 30 <i>Ubicación del centro</i> .....	53
Tabla 31 <i>Indique barrio o comunidad</i> .....	54
Tabla 32 <i>Conocimiento de algún centro especializado para jubilados</i> .....	55

Tabla 33 <i>Nombre el centro que conoce</i> .....	56
Tabla 34 <i>Medio para informarle sobre los servicios</i> .....	57
Tabla 35 <i>Informe estadístico gestión 2014 al 2018</i> .....	60
Tabla 36 <i>Total de Docentes que van a requerir el servicio</i> .....	61
Tabla 37 <i>Total de administrativos que van a requerir el servicio</i> .....	61
Tabla 38 <i>Total de Demanda</i> .....	62
Tabla 39 <i>Requerimiento de Equipos de Computación</i> .....	86
Tabla 40 <i>Requerimiento de Equipos y Maquinaria</i> .....	86
Tabla 41 <i>Requerimiento de muebles y encerres</i> .....	87
Tabla 42 <i>Método puntaje ponderado</i> .....	91
Tabla 43 <i>Escala Salarial</i> .....	112
Tabla 44 <i>Planilla de sueldos y salarios de trabajadores Tiempo Completo</i> .....	113
Tabla 45 <i>Planilla de sueldos y salarios de trabajadores eventuales</i> .....	114
Tabla 46 <i>Presupuesto de servicio externo</i> .....	114
Tabla 47 <i>Inversión fija</i> .....	119
Tabla 48 <i>Inversión Diferida</i> .....	120
Tabla 49 <i>Costos fijos</i> .....	120
Tabla 50 <i>Costos Variables</i> .....	121
Tabla 51 <i>Capital de trabajo</i> .....	122
Tabla 52 <i>Determinación de los Ingresos</i> .....	122
Tabla 53 <i>Total Ingresos</i> .....	123
Tabla 54 <i>Depreciación anual</i> .....	125
Tabla 55 <i>Flujo Económico N°1</i> .....	126
Tabla 56 <i>Indicadores Financieros</i> .....	128
Tabla 57 <i>Determinación de la nueva demanda</i> .....	129
Tabla 58 <i>Determinación de nuevos ingresos</i> .....	129
Tabla 59 <i>Nuevos Ingresos Totales</i> .....	130
Tabla 60 <i>Flujo Económico N°2</i> .....	131
Tabla 61 <i>Indicadores financieros flujo económico N°2</i> .....	132
Tabla 62 <i>Flujo Económico N°3</i> .....	133
Tabla 63 <i>Indicadores financieros del flujo de caja N°3</i> .....	134

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 <i>Pirámide poblacional</i> .....	15
Ilustración 2 <i>Sexo</i> .....	29
Ilustración 3 <i>Estado Civil</i> .....	30
Ilustración 4 <i>Edad</i> .....	31
Ilustración 5 <i>Ocupación</i> .....	32
Ilustración 6 <i>Personas con quien vive</i> .....	33
Ilustración 7 <i>Nivel de ingresos mensuales</i> .....	34
Ilustración 8 <i>Beneficios de realizar constantemente actividad física, mental y social</i> .....	35
Ilustración 9 <i>Grado de importancia de las siguientes actividades según su interés</i> .....	36
Ilustración 10 <i>Asiste o pertenece a algún centro</i> .....	37
Ilustración 11 <i>Aceptación del centro de recreación de la U.A.J.M.S.</i> .....	38
Ilustración 12 <i>Actividades Recreativas</i> .....	39
Ilustración 13 <i>Actividades Físicas</i> .....	40
Ilustración 14 <i>Actividades Terapéuticas</i> .....	41
Ilustración 15 <i>Actividades de Desarrollo-Aprendizaje</i> .....	42
Ilustración 16 <i>Otras Actividades</i> .....	43
Ilustración 17 <i>Servicios Adicionales</i> .....	44
Ilustración 18 <i>Actividades Productivas</i> .....	45
Ilustración 19 <i>Actividades Productivas</i> .....	46
Ilustración 20 <i>Monto a pagar por el servicio</i> .....	47
Ilustración 21 <i>Modalidad de pago</i> .....	48
Ilustración 22 <i>Días de funcionamiento del centro</i> .....	49
Ilustración 23 <i>Días de la semana que lo frecuentaría</i> .....	50
Ilustración 24 <i>Horas de permanencia en el centro</i> .....	51
Ilustración 25 <i>Motivo (s) principal para asistir a este centro</i> .....	52
Ilustración 26 <i>Ubicación del centro</i> .....	53
Ilustración 27 <i>Conocimiento de algún centro especializado para jubilados</i> .....	55
Ilustración 28 <i>Medio para informarle sobre los servicios</i> .....	57
Ilustración 29 <i>Distribución directa</i> .....	74
Ilustración 30 <i>Presentación del servicio y registro/inscripción</i> .....	82
Ilustración 31 <i>Prestación del servicio general</i> .....	84
Ilustración 32 <i>Pago del servicio en cuotas</i> .....	85

Ilustración 33 <i>Distribución de la planta</i> .....	92
Ilustración 34 <i>Reclutamiento del personal</i> .....	108
Ilustración 35 <i>Selección del personal</i> .....	109
Ilustración 36 <i>Capacitación del personal</i> .....	110
Ilustración 37 <i>Evaluación del desempeño</i> .....	111
Ilustración 38 <i>Instituciones para registro legal</i> .....	116