

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO” FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MATERIA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN TPF-599-G1  
PROYECTO DE GRADO**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN COMPLEJO ECOLÓGICO RECREATIVO**

**“PUERTO DEL RÍO” EN LA COMUNIDAD RINCON DE LA VICTORIA**

**POR:**

**CRUZ CHOQUE ANGELES HALISSON**

**DOCENTE GUIA:**

**ALEMÁN CASTILLO ROXANA**

**“Trabajo de profesionalización, presentado a consideración de la  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO como requisito para  
optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Empresas”**

**TARIJA-BOLIVIA**

**11 de agosto de 2023**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto va dedicado a mis padres y hermanos, por ser mi sustento para llevar a cabo este logro en mi vida y poder formarme como profesional, gracias a ellos que siempre me apoyaron en el estudio y en cada paso de mi vida, por esto y más les estoy eternamente agradecida.

# ÍNDICE GENERAL

## INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	4
2.2. NECESIDADES DEL MERCADO .....	5
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	6
4.1. OBJETIVO GENERAL .....	6
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
5.1. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	7
5.2. JUSTIFICACIÓN SOCIAL .....	7
6. LÍMITES Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
7. MARCO METOLÓGICO .....	8
7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	8
7.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN .....	8
7.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	9
8. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	9

8.1.DELIMITACIÓN TEÓRICA.....	9
-------------------------------	---

8.2.DELIMITACIÓN GEOGRAFICO .....	10
-----------------------------------	----

## **CAPÍTULO I**

### **NATURALEZA DEL NEGOCIO**

1.1. NATURALEZA DEL NEGOCIO.....	11
----------------------------------	----

1.1.1. Justificación del negocio .....	11
--	----

1.1.2. Nombre de la empresa.....	12
----------------------------------	----

1.1.3. Tipo de empresa .....	12
------------------------------	----

1.2. UBICACIÓN .....	12
----------------------	----

1.3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....	13
----------------------------------	----

1.3.1. Misión .....	13
---------------------	----

1.3.2. Visión .....	14
---------------------	----

1.3.3. Valores de la empresa .....	14
------------------------------------	----

1.3.4. Objetivos estratégicos de la empresa .....	15
---	----

1.3.5. Estrategias .....	16
--------------------------	----

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2. MARCO TEÓRICO.....	17
-----------------------	----

2.1. PLAN DE NEGOCIOS.....	17
----------------------------	----

2.1.1. Plan .....	17
-------------------	----

2.1.2. Negocio.....	18
---------------------	----

2.1.3. Definición plan de negocios .....	18
2.1.4. Importancia del plan de negocios .....	19
2.1.5. Estructura del plan de negocios .....	20
2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	21
2.2.1. Mercado .....	21
2.2.2. Concepto de Investigación de mercados.....	21
2.2.3. Tipos de investigación de mercado.....	22
2.2.4. Proceso de investigación de mercado .....	24
2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	26
2.3.1. Análisis del Macroentorno.....	26
2.3.2. Análisis del Microentorno .....	27
2.4. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.....	29
2.4.1. Empresa .....	29
2.4.2. Concepto de Administración de empresas.....	29
2.4.3. Componentes estratégicos de la empresa .....	30
2.4.4. Estructura Organizacional .....	30
2.5. MARKETING.....	31
2.5.1. Concepto de marketing.....	31
2.5.2. Marketing de servicios.....	31

2.5.3. Marketing mix .....	32
2.5.4. 7 P's del marketing de servicios .....	34
2.5.5. Marketing estratégico .....	36
2.5.6. Marketing estratégico .....	38
2.6. FINANZAS .....	38
2.6.1. Concepto de finanzas .....	38
2.6.2. Inversión .....	39
2.6.3. Análisis de inversiones .....	39
2.6.4. Indicadores para el estudio de Factibilidad .....	40

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

3.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	45
3.1.1. Análisis del entorno político - legal .....	45
3.1.2. Análisis del entorno económico.....	47
3.1.3. Entorno socio – cultural.....	53
3.1.4. Entorno tecnológico .....	54
3.1.5. Entorno ambiental .....	57
3.1.6. Conclusión .....	58
3.2. MICROENTORNO .....	60
3.2.1. Poder de negociación de los consumidores.....	61

3.2.2. Poder de negociación de los proveedores .....	62
3.2.3. Amenaza de nuevos entrantes .....	62
3.2.4. Amenaza de productos sustitutos .....	64
3.2.5. Rivalidad entre competidores.....	65
3.2.6. Conclusiones .....	66
3.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	70

**CAPÍTULO IV**  
**INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

4.1. FUNDAMENTACIÓN .....	72
4.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	72
4.2.1. Planteamiento del problema .....	72
4.2.2. Formulación del problema.....	72
4.2.3. Formulación de hipótesis .....	72
4.2.4. Variables .....	73
4.2.4. Objetivos de la investigación de mercado .....	73
4.2.5. Proceso del diseño de la muestra .....	74
4.2.6. Definición de la población meta .....	74
4.2.7. Cálculo del muestreo .....	74
4.2.8. Recopilación de información .....	75
4.2.9. Análisis e interpretación de resultados .....	76

4.3. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA .....	93
4.4. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA .....	93
4.5. CONCLUSIONES .....	95

**CAPÍTULO V**  
**PLAN DE MARKETING**

5.1. OBJETIVOS DE MARKETING .....	97
5.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	97
5.3. ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MARKETING .....	98
5.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING INTENSIVAS .....	98
5.5. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN .....	99
5.6. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO .....	99
5.6.1. Decisión de nombre.....	100
5.6.2. Identificador gráfico.....	100
5.6.3. Campaña publicitaria .....	101
5.7. MARKETING OPERATIVO .....	102
5.7.1. Producto – Flor de servicio.....	102
5.7.2. Precio .....	104
5.7.3. Plaza.....	104
5.7.4. Promoción.....	104
5.7.5. Personal.....	109



5.7.6. Proceso.....	110
5.7.7. Evidencia física.....	110

**CAPÍTULO VI**  
**PLAN DE OPERACIONES**

6.1. PLAN DE OPERACIONES .....	111
6.1.1. Objetivos del plan de operaciones.....	111
6.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO .....	111
6.3. DIAGRAMA DE PROCESO .....	123
6.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SERVICIO .....	125
6.5. INSTALACIÓN .....	125
6.5.1. Distribución de las instalaciones de la planta. ....	126
6.6. EQUIPAMIENTO .....	128
6.6.1. Equipamiento de administración .....	128
6.6.2. Equipamiento de almacén.....	128
6.6.3. Equipamiento de huerto .....	128
6.6.4. Equipamiento de kiosco.....	128
6.6.5. Equipamiento de parqueo .....	129

**CAPÍTULO VII**  
**PLAN ORGANIZACIONAL**

7.1. PLAN ORGANIZACIONAL .....	130
7.1.1. Objetivos del plan de organización .....	130

7.2. ASPECTOS LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	130
7.2.1. Tipo de empresa .....	130
7.2.2. Razón social .....	131
7.2.3. Marco legal de la organización .....	131
7.3. COMPONENTES ESTRATÉGICOS .....	135
7.3.1. Misión .....	135
7.3.2. Visión .....	135
7.3.3. Valores .....	135
7.3.4. Objetivos .....	137
7.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	137
7.4.1. Niveles Jerárquicos .....	138
7.5. PERFIL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	138
7.6. PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL .....	145
7.6.1. Reclutamiento .....	145
7.6.2. Selección .....	145
7.6.3. Contratación e inducción de personal .....	145
7.7. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS .....	146
7.7.1. Sueldos y salarios .....	146

7.7.2. Beneficios sociales .....	147
----------------------------------	-----

**CAPÍTULO VIII**  
**PLAN FINANCIERO**

8.1. ANÁLISIS FINANCIERO .....	148
8.1.1. Objetivos del plan financiero .....	148
8.2 INVERSIÓN TOTAL.....	148
8.2.1. Inversión en activos fijos .....	148
8.2.2. Total, inversión en activos fijos .....	151
8.2.3. Inversión Diferida .....	152
8.2.4. Inversión en Capital de Trabajo .....	152
8.2.5. Inversión Total .....	153
8.3. FINANCIAMIENTO.....	153
8.3.1. Amortización.....	154
8.4. ESTRUCTURA DE COSTOS .....	155
8.4.1. Costos Fijos.....	155
8.4.2. Costo Unitario .....	157
8.4.3. Otros Egresos .....	157
8.5. PROYECCIÓN DE INGRESOS.....	159
8.6. FLUJO DE CAJA.....	159
8.6.1. Flujo de caja económico.....	160

8.6.2. Flujo de caja financiero.....	161
8.7. INDICADORES DE EVALUACIÓN.....	161
8.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	166
8.8.1. Escenario pesimista.....	166
8.8.2. Escenario optimista.....	173

**CAPÍTULO IX**  
**CONCLUSIONES**

9.1. CONCLUSIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	180
---	-----

**CAPÍTULO X**  
**RECOMENDACIONES**

10.1. RECOMENDACIONES .....	182
-----------------------------	-----

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. PIB anual de Bolivia 2023 .....	47
Tabla 2. Impuestos generales .....	51
Tabla 3. Información sobre el interés que se paga por un préstamo, 27 de mayo de 2022 .....	52
Tabla 4. Las redes sociales más utilizadas en Bolivia, 2021 .....	55
Tabla 5. Influencia de las opiniones de los bolivianos en redes sociales.....	55
Tabla 6. PESTA .....	56
Tabla 7. Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	58
Tabla 8. Oportunidades y amenazas para el emprendimiento.....	66
Tabla 9. Asistencia a complejos en la ciudad de Tarija. ....	70
Tabla 10. Frecuencia en asistir a los complejos.....	76
Tabla 11. Asistencia acompañada a los complejos .....	77
Tabla 12. Motivo por el que acude a estos lugares .....	78
Tabla 13. Aceptación por visitar un Complejo Ecológico Recreativo.....	79
Tabla 14. Servicios de agrado que tenga este Complejo Ecológico Recreativo .....	80
Tabla 15. Aceptación por realizar actividad de plantación en el huerto .....	81
Tabla 16. Alimentos en el huerto para cosechar .....	83
Tabla 17. Servicios extras en el complejo.....	84

Tabla 18. Disposición de pagar por persona .....	85
Tabla 19. Disposición de pagar por persona .....	86
Tabla 20. ¿Cuánto está dispuesto a pagar? De 6 am a 6 am del día siguiente (por persona).....	87
Tabla 21. Medios de comunicación .....	88
Tabla 22. Horarios.....	89
Tabla 23. Edad del encuestado.....	90
Tabla 24. Estado civil del encuestado .....	91
Tabla 25. Ingresos del encuestado .....	92
Tabla 26. Determinación de la demanda.....	93
Tabla 27. Proyección de la demanda.....	94
Tabla 28. Proyección de la demanda mensual y anual.....	94
Tabla 29. Gerente propietario .....	139
Tabla 30. Contador.....	140
Tabla 31. Responsable del huerto .....	141
Tabla 32. Responsable de quiosco y fichaje .....	142
Tabla 33. Responsable de piscina .....	143
Tabla 34. Responsable de limpieza.....	144
Tabla 35. Sueldos Y Salarios (Expresado en bolivianos) .....	146

Tabla 36. Beneficios Sociales (Expresado en bolivianos) .....	147
Tabla 37. Inversión de construcción .....	148
Tabla 38. Inversión en equipamiento .....	149
Tabla 39. Inversión en muebles y enseres.....	150
Tabla 40. Inversión en equipo de computación .....	151
Tabla 41. Inversión total de activos. ....	151
Tabla 42. Inversión Total en Activos Fijos.....	151
Tabla 43. Inversión Diferida .....	152
Tabla 44. Inversión en Capital de Trabajo .....	153
Tabla 45. Inversión Total .....	153
Tabla 46. Financiamiento.....	154
Tabla 47. Amortización Método Francés.....	154
Tabla 48. Costos de instalaciones .....	155
Tabla 49. Sueldos y Salarios .....	156
Tabla 50. Gastos Administrativos .....	156
Tabla 51. Costo Unitario .....	157
Tabla 52. Beneficios Sociales .....	158
Tabla 53. Depreciación de los activos fijos .....	158
Tabla 54. Proyección de ventas.....	159

Tabla 55. Flujo de caja económico (escenario esperado) .....	160
Tabla 56. Flujo de caja financiero (escenario esperado).....	161
Tabla 57. Indicadores de Evaluación .....	164
Tabla 58. Proyección de ventas (escenario pesimista).....	166
Tabla 59. Flujo de caja económico (escenario pesimista).....	167
Tabla 60. Flujo de caja financiero (escenario pesimista).....	167
Tabla 61. Indicadores de Evaluación .....	171
Tabla 62. Proyección de ventas (escenario optimista).....	173
Tabla 63. Flujo de caja económico (escenario optimista).....	173
Tabla 64. Flujo de caja financiero (escenario optimista) .....	174
Tabla 65. Indicadores de Evaluación .....	178



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del emprendimiento complejo ecológico recreativo en la comunidad rincón la victoria.....	12
Figura 2. Bolivia: Tasa de desocupación urbano, marzo 2020 – agosto 2022 (en porcentaje).....	48
Figura 3. Bolivia: Inflación acumulada, 2000 - 2022 .....	49
Figura 4. IPC de Bolivia .....	50
Figura 5. Asistencia a complejos en la ciudad de Tarija.....	77
Figura 6. Frecuencia en asistir a los complejos.....	78
Figura 7. Asistencia acompañada a los complejos.....	79
Figura 8. Motivo por el que acude a estos lugares.....	80
Figura 9. Aceptación por visitar Centro Recreativo Ecológico .....	81
Figura 10. Servicios que le gustaría que tenga el Complejo Ecológico Recreativo ..	82
Figura 11. Implementar plantación de un huerto .....	83
Figura 12. Alimentos que existan en el huerto.....	84
Figura 13. Servicios extras en el complejo .....	85
Figura 14. ¿Cuánto está dispuesto pagar? Solo en el día de 7:00 am 18:00 pm (Por persona).....	86
Figura 15. Dispuesto a pagar por persona.....	87
Figura 16. Medios de comunicación .....	88

Figura 17. Horarios .....	89
Figura 18. Edad .....	90
Figura 19. Estado civil .....	91
Figura 20. Ingresos.....	92
Figura 21. Mapa de posicionamiento, ventaja competitiva.....	99
Figura 22. Imagotipo.....	100
Figura 23. Componentes de la Flor del servicio .....	102
Figura 24. Tickets.....	105
Figura 25. Página de Facebook .....	106
Figura 26. Página de Instagram.....	107
Figura 27. Arte publicitario.....	108
Figura 28. Imagen Corporativa .....	109
Figura 29. kiosco .....	111
Figura 30. Parqueo .....	112
Figura 31. Huerto .....	113
Figura 32. Cancha de voleibol de playa.....	114
Figura 33. Parrilleros.....	116
Figura 34. Piscinas .....	117
Figura 35. Regaderas.....	119

Figura 36. Áreas de descanso .....	120
Figura 37. Hamacas.....	121
Figura 38. Espacios para fotografías.....	122
Figura 39. Piscinas .....	123
Figura 40. Proceso del servicio .....	124
Figura 41. Layout del Complejo Ecológico Recreativo “Puerto del Río” .....	127
Figura 42. Organigrama .....	138

## **NÓMINA DE ANEXOS**

**ANEXO 1. CASONA RINCÓN LA VICTORIA RESTAURANT**

**ANEXO 2. PRUEBA PILOTO**

**ANEXO 3. MODELO DE ENCUESTA**

**ANEXO 4. OBRA CIVIL**

**ANEXO 5. REQUERIMIENTOS**

**ANEXO 6. CÁLCULO DE ANUALIDADES**