

**Universidad Autónoma Juan Misael Saracho**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Financieras**  
**Administración de Empresas**



*Plan de negocios para la creación de una  
empresa productora textil de conjuntos de  
cama en la ciudad de Tarija.*

**Estudiantes:**

*Aramayo Delgado Sebastian.*

*Quiroga Barthelemy Alexandro.*

**Tutora:**

*Lic. Baldiviezo Mogro Roxana Pilar.*

**TARIJA – BOLIVIA**

**DEDICATORIA:**

A nuestras familias por su apoyo y cariño incondicional, durante todo este camino, por estar a nuestro lado en todo momento con sus consejos y palabras que nos hicieron una mejor persona y de una forma u otra que nos acompañaron en nuestras metas y sueños.

#### AGRADECIMIENTOS:

Agradecemos a los todos docentes que, con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarnos como personas y profesionales en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

<b>Índice.</b>	
<b>I. Problema de Investigación.</b>	<b>2</b>
<b>II. Planteamiento del Problema.</b>	<b>3</b>
<b>II.I. Definición del problema.</b>	<b>3</b>
<b>II.II. Formulación del problema.</b>	<b>4</b>
<b>II.III. Objetivos de la investigación.</b>	<b>5</b>
<b>II.III.I. Objetivo general.</b>	<b>5</b>
<b>II.III.II. Objetivos específicos</b>	<b>5</b>
<b>III. Necesidad Percibida a satisfacer.</b>	<b>5</b>
<b>IV. Justificación</b>	<b>6</b>
<b>V. Marco Metodológico.</b>	<b>6</b>
<b>V.I. Tipos de investigación.</b>	<b>7</b>
<b>V.II. Diseño de investigación.</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>11</b>
<b>1. Análisis de Contexto.</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Macroentorno.</b>	<b>11</b>
<b>1.1.1 Entorno Político Legal.</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2. Entorno Económico.</b>	<b>12</b>
<b>1.1.3. Entorno Social.</b>	<b>14</b>
<b>1.1.4. Entorno Tecnológico.</b>	<b>17</b>
<b>1.1.5. Entorno Ecológico.</b>	<b>19</b>
<b>1.2. Microentorno.</b>	<b>19</b>
<b>1.2.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores y la rivalidad actual.</b>	<b>19</b>
<b>1.2.2. Poder de negociación de los proveedores.</b>	<b>22</b>
<b>1.2.3. Poder de negociación de clientes.</b>	<b>24</b>
<b>2. Síntesis del Análisis de Contexto.</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Oportunidades.</b>	<b>26</b>
<b>2.2. Riesgos.</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>29</b>
<b>2. Investigación de Mercado y Plan de Marketing</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Objetivos de Marketing.</b>	<b>29</b>
<b>2.2. Investigación de Mercados.</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1. Objetivos de la Investigación de Mercados.</b>	<b>29</b>

2.2.2. Metodología de la Investigación de Mercado. ....	30
2.2.3. Determinación de la Población y el Tamaño de la Muestra. ....	30
2.2.4. Formulación de la Hipótesis de Investigación. ....	31
2.2.5. Preguntas de Investigación de Mercados. ....	31
2.2.6. Recopilación de la Información. ....	32
2.2.7. Presentación y Análisis de Resultados. ....	32
2.2.8. Conclusión de la Investigación de Mercados. ....	37
2.3. Plan de Marketing. ....	38
2.3.1. Mercado Objetivo. ....	38
2.3.2. Segmentación de Mercado. ....	38
2.3.3. Arquetipo de Cliente. ....	40
2.3.4. Marketing Mix. ....	41
2.3.5. Estrategias de Posicionamiento. ....	47
2.3.6. Costos de Marketing. ....	48
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>50</b>
<b>3. Plan de Operaciones.</b> .....	<b>50</b>
3.1. Objetivos del Plan de Operaciones. ....	50
3.2 Ingeniería del Producto. ....	50
3.2.1. Diseño del Producto. ....	50
3.2.2. Diseño del empaque. ....	52
3.3. Proceso de Producción. ....	53
3.3.1. Diseño del Proceso de Producción. ....	53
3.3.2. Diagrama del Proceso. ....	53
3.4. Maquinaria y Equipo. ....	57
3.5. Materia Prima. ....	58
3.6. Cálculo de la Capacidad Productiva. ....	59
3.7 Localización de la Planta. ....	72
3.8. Diseño y Distribución de la Planta. ....	73
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>76</b>
<b>4. Plan de Organización y Fuerza de Trabajo.</b> .....	<b>76</b>
4.1. Objetivos del Plan de Organización. ....	76
4.2. Marco de Funcionamiento Estratégico. ....	76
4.3. Diseño Organizacional. ....	76

4.3.1. Organigrama Funcional. ....	76
4.3.2. Manual de Funciones. ....	77
4.4.1. Gestión de Sueldos y Salarios. ....	82
4.4. Aspectos Legales de Constitución. ....	84
4.4.1. Obligaciones Fiscales. ....	84
4.6. Costos Organizacionales. ....	86
CAPITULO V .....	88
5. Plan Financiero. ....	88
5.1. Objetivos del Plan Financiero. ....	88
5.2. Capital de Inversión. ....	88
5.2.1. Inversiones de Activos Fijos. ....	88
5.2.2. Inversión de Activos Diferidos. ....	89
5.2.3. Inversión de Activos Corrientes. ....	90
5.2.4. Depreciación de Activos Fijos. ....	90
5.3. Estructura de Inversión y Financiamiento. ....	91
5.3.1. Fuentes de Financiamiento. ....	91
5.3.2. Amortización del Crédito. ....	92
5.4. Estructura de Costos. ....	92
5.4.1. Costos Fijos. ....	92
5.4.2. Costos Variables. ....	93
5.4.3. Costo Total y Unitario. ....	94
5.5. Determinación del Precio de Venta. ....	95
5.5.1. Precio con y sin Factura. ....	95
5.6. Punto de Equilibrio Monetario. ....	96
5.7 Determinación de la Demanda. ....	98
5.8. Flujos de Caja Financiero. ....	101
5.9. VAN. ....	103
5.10. TIR .....	103
5.11. B/C. ....	103
5.12. PRI. ....	103
5.13. Análisis de Sensibilidad del Negocio. ....	104
5.13.1. Cuando el Precio se Modifica. ....	104
5.13.2. Cuando la Inversión Cambia. ....	105

5.13.3. Cuando los Costos de Modifican.....	106
5.13.4. Conclusiones de Análisis de Sensibilidad.....	107
5.14. Síntesis del Plan Financiero. ....	107
6. Conclusiones.....	108
Bibliografía.....	109
Anexos.....	110
Índice de Gráficos.....	147
Índice de Cuadros.....	148

## **Índice de Gráficos.**

<b>Gráfico N° 1</b> - Proyección de población por sexo, Tarija 2021.	<b>15.</b>
<b>Gráfico N° 2</b> - Cliente Buyer.	<b>41.</b>
<b>Gráfico N° 3</b> - Logotipo de “Edredoncio S.R.L.”	<b>43.</b>
<b>Gráfico N° 4</b> - Conjunto de Cama de 1½ plazas.	<b>51.</b>
<b>Gráfico N° 5</b> - Conjunto de Cama de 2 plazas.	<b>52.</b>
<b>Gráfico N° 6</b> - Empaque del producto.	<b>52.</b>
<b>Gráfico N° 7</b> - Localización de la Planta.	<b>72.</b>
<b>Gráfico N° 8</b> - Distribución de planta “Edredoncio S.R.L.”	<b>74.</b>
<b>Gráfico N° 9</b> - Organigrama Funcional.	<b>77.</b>
<b>Gráfico N° 10</b> - Cálculo del punto de equilibrio conjunto de cama 1 ½ plazas.	<b>97.</b>
<b>Gráfico N° 11</b> - Cálculo del punto de equilibrio conjunto de cama 2 plazas.	<b>98.</b>

## **Índice de Cuadros.**

<b>Cuadro N° 1</b> - Tasas de interés según bancos.	<b>13.</b>
<b>Cuadro N° 2</b> - Segmentación de mercado de “Conjuntos de Cama”.	<b>39.</b>
<b>Cuadro N° 3</b> - Tabla costos de Marketing.	<b>48.</b>
<b>Cuadro N° 4</b> - Diagrama de flujo de lote cuando se realiza la medición y corte para las 3 costureras sobre conjuntos de cama de 2 plazas (Edredón, sabana bajera, sabana encimera y 2 fundas de almohada).	<b>55.</b>
<b>Cuadro N° 5</b> - Diagrama de flujo de lote cuando se realiza la medición y corte para las 3 costureras sobre conjuntos de cama de 1 ½ plazas (Edredón, sabana bajera, sabana encimera y 2 fundas de almohada).	<b>56.</b>
<b>Cuadro N° 6</b> - Costos de Maquinaria, Equipos y Herramientas.	<b>57.</b>
<b>Cuadro N° 7</b> - Requerimiento de Materia Prima.	<b>59.</b>
<b>Cuadro N° 8</b> - Conceptos básicos de producción.	<b>60.</b>
<b>Cuadro N° 9</b> - Determinación de tiempos conjunto 2 plazas.	<b>60.</b>
<b>Cuadro N° 10</b> - Determinación de tiempos conjunto 1 1/2 plazas.	<b>60.</b>
<b>Cuadro N° 11</b> - Tiempos de producción de conjuntos de cama.	<b>61.</b>
<b>Cuadro N° 12</b> - Unidades diarias conjunto 1 1/2.	<b>61.</b>
<b>Cuadro N° 13</b> - Unidades diarias 2 plazas.	<b>62.</b>
<b>Cuadro N° 14</b> - Porcentaje de tamaños de camas.	<b>62.</b>
<b>Cuadro N° 15</b> - Ajuste de porcentaje de tamaño de camas.	<b>63.</b>
<b>Cuadro N° 16</b> - Distribución de porcentajes de 1 plaza y de más de 2 plazas.	<b>64.</b>
<b>Cuadro N° 17</b> - Distribución total porcentaje de producción.	<b>64.</b>
<b>Cuadro N° 18</b> - Determinación de tiempos de producción.	<b>65.</b>
<b>Cuadro N° 19</b> - Determinación de la producción de conjuntos de cama.	<b>65.</b>

<b>Cuadro N° 20.</b> - Cuadro dimensiones de conjuntos de cama.	<b>66.</b>
<b>Cuadro N° 21.</b> - Material requerido para conjuntos de cama.	<b>66.</b>
<b>Cuadro N° 22.</b> - Determinación de cantidad por tipo de tela por unidad.	<b>67.</b>
<b>Cuadro N° 23.</b> - Determinación de porcentaje de rollos de tela.	<b>67.</b>
<b>Cuadro N° 24.</b> - Determinación de cantidad de pedido de rollos de tela.	<b>68.</b>
<b>Cuadro N° 25.</b> - Determinación de cantidad de fibra por conjunto.	<b>68.</b>
<b>Cuadro N° 26.</b> - Determinación de cantidad de fibra por rollos.	<b>69.</b>
<b>Cuadro N° 27.</b> - Determinación cantidad de elástico por conjunto.	<b>70.</b>
<b>Cuadro N° 28.</b> - Determinación de cantidad de elástico.	<b>71.</b>
<b>Cuadro N° 29.</b> - Costos Operacionales.	<b>74.</b>
<b>Cuadro N° 30.</b> - Manual de funciones – Gerente General.	<b>78.</b>
<b>Cuadro N° 31.</b> - Manual de funciones – Cortador.	<b>79.</b>
<b>Cuadro N° 32.</b> - Manual de funciones – Costurero.	<b>80.</b>
<b>Cuadro N° 33.</b> - Manual de funciones – Planchador.	<b>81.</b>
<b>Cuadro N° 34.</b> - Manual de funciones – Vendedor.	<b>82.</b>
<b>Cuadro N° 35.</b> - Planilla de aportes patronales y beneficios sociales.	<b>83.</b>
<b>Cuadro N° 36.</b> - Costos organizacionales.	<b>86.</b>
<b>Cuadro N° 37.</b> - Activos fijos.	<b>89.</b>
<b>Cuadro N° 38.</b> - Activos Diferidos.	<b>89.</b>
<b>Cuadro N° 39.</b> - Activos Corrientes.	<b>90.</b>
<b>Cuadro N° 40.</b> - Depreciación de activos fijos.	<b>90.</b>
<b>Cuadro N° 41.</b> - Estructura de financiamiento.	<b>91.</b>
<b>Cuadro N° 42.</b> - Estructura de la deuda.	<b>91.</b>
<b>Cuadro N° 43.</b> - Amortización de la deuda (método alemán).	<b>92.</b>

<b>Cuadro N° 44.</b> - Cálculo del costo fijo.	<b>93.</b>
<b>Cuadro N° 45.</b> - Calculo costo variable conjunto de cama 1 ½ plazas.	<b>93.</b>
<b>Cuadro N° 46.</b> - Calculo costo variable conjunto de cama 2 plazas.	<b>94.</b>
<b>Cuadro N° 47.</b> - Calculo costo total.	<b>94.</b>
<b>Cuadro N° 48.</b> - Cálculo del costo unitario conjunto de cama de 1 ½ plazas.	<b>95.</b>
<b>Cuadro N° 49.</b> - Cálculo del costo unitario conjunto de cama de 2 plazas.	<b>95.</b>
<b>Cuadro N° 50.</b> - Cálculo del precio con/sin factura conjunto de cama de 1 ½ plazas.	<b>96.</b>
<b>Cuadro N° 51.</b> - Cálculo del precio con/sin factura conjunto de cama de 2 plazas.	<b>96.</b>
<b>Cuadro N° 52.</b> - Determinación de la Demanda Conjunto de Cama 1 ½ plazas.	<b>99.</b>
<b>Cuadro N° 53.</b> - Determinación de la Demanda Conjunto de Cama 2 plazas.	<b>100.</b>
<b>Cuadro N° 54.</b> - Determinación de la Demanda Total.	<b>101.</b>
<b>Cuadro N° 55.</b> - Determinación del D.F. – IVA.	<b>101.</b>
<b>Cuadro N° 56.</b> - Flujo de caja Financiero.	<b>102.</b>
<b>Cuadro N° 57.</b> - Valor Actual Neto.	<b>103.</b>
<b>Cuadro N° 58.</b> - Tasa Interna de Retorno.	<b>103.</b>
<b>Cuadro N° 59.</b> - Beneficio/Costo del proyecto.	<b>103.</b>
<b>Cuadro N° 60.</b> - Periodo de Recuperación De la inversión.	<b>104.</b>
<b>Cuadro N° 61.</b> - Indicadores con 10% de incremento en el margen de ganancia.	<b>104.</b>
<b>Cuadro N° 62.</b> - Indicadores con 10% de disminución en el margen de ganancia.	<b>105.</b>
<b>Cuadro N° 63.</b> - Indicadores Inversión Propia.	<b>105.</b>
<b>Cuadro N° 64.</b> - Indicadores Inversión Bancaria.	<b>106.</b>

<b>Cuadro N° 65. – Indicadores Costos Incrementados.</b>	<b>106.</b>
<b>Cuadro N° 66. - Indicadores Costos Disminuyen.</b>	<b>106.</b>