

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MATERIA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN G-3



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE AJÍES Y ESCABECHES EN LA CIUDAD DE TARIJA”**

TRABAJO REALIZADO POR: Univ. Miranda Rocha Cristian Mauricio.
Univ. Pantaleón Rueda Pablo.

DOCENTE GUÍA: M.Sc. Lic. Araoz Montoya Said Luis.

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

TARIJA – BOLIVIA

2023

DEDICATORIA:

Agradezco a Dios por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí siempre, dándome ejemplo de superación, humildad y sacrificio; enseñándome a valorar todo lo que tengo. A todos ellos dedico el presente trabajo, porque han fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida. Lo que ha contribuido a la consecución de este logro. Espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

ÍNDICE

TRIBUNAL:	i
ADVERTENCIA:	ii
DEDICATORIA:	iii
AGRADECIMIENTO:	iv
PENSAMIENTO:	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCIÓN.	1
1.1 Antecedentes.	1
1.2 Delimitación de la investigación.	3
1.2.1 Delimitación teórica.	3
1.2.2 Delimitación temporal.	3
1.2.3 Delimitación espacial.	3
1.3 Identificación del problema.	4
1.4 Formulación del problema.	4
1.5 Análisis e identificación del mercado potencial.	4
1.6 Descripción de la idea de negocio.	5
1.7 Identificación de las necesidades insatisfechas.	6
1.7.1 El tiempo:	6
1.7.2 Variedad del producto:	6
1.7.3 Alcance:	6
1.7.4 Productos perecederos:	6
1.7.5 Oportunidades de negocio.	6
1.8 Objetivos de investigación.	7
1.8.1 Objetivo general.	7
1.8.2 Objetivos específicos:	7
1.9 Justificación.	8
1.10 Metodología:	9
1.10.1 Marco Metodológico.	9
1.11 Nivel de investigación.	9
1.11.1 Investigación exploratoria:	9

1.11.2	Investigación explicativa:	9
1.11.3	Investigación descriptiva:	9
1.12	Diseño de la investigación.	13
1.12.1	Datos secundarios.	13
1.12.2	Fuentes primarias.	14
1.13	Método de encuesta.	14
1.13.1	Método de observación.	14
1.13.2	Focus Group.	14
ANÁLISIS DEL MACRO Y MICRO ENTORNO.	15
2.1	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTA).	15
2.1.1	Factor Político - Legal.	15
2.1.2	Factor Económico.	19
2.1.3	Factor Social.	26
2.1.4	Factor Tecnológico.	27
2.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO:	28
2.2.1	Las 5 fuerzas de Porter.	29
2.3	SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO.	36
2.3.1	Riesgos:.....	36
2.3.2	Oportunidades:.....	36
2.3.3	Recomendaciones:	36
2.4	Naturaleza del negocio	37
2.5	Modelo de Negocio.	37
2.5.1	Justificación de la empresa	38
2.5.2	Gestión empresarial.	39
PLAN DE MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	42
3.1	Investigación de mercado.....	42
3.1.1	Planteamiento del problema de investigación de mercados.	42
3.1.2	Problema de decisión gerencial.	43
3.1.3	Formulación del problema de investigación.	43
3.1.4	Preguntas de investigación de mercados.	43
3.1.5	Objetivos de la investigación de mercados.....	44

3.2	Determinación del tamaño de la muestra.	44
3.2.1	La población meta será la siguiente:	44
3.2.2	Diseño de la encuesta.	45
3.2.3	Presentación y análisis de resultados.	46
3.2.4	Participación de la competencia en el mercado	68
3.2.5	Conclusiones de la Investigación de Mercados	68
3.2.6	Proyección de la demanda.	70
3.3	Plan de marketing.....	75
3.3.1	Objetivos del plan de marketing.	75
3.3.2	Segmentos del Mercado.....	76
3.3.3	Marketing estratégico.	77
3.3.4	Marketing mix.....	84
	PLAN DE PRODUCCIÓN.	86
4.1	Objetivos del área de producción.	86
4.2	Ingeniería del producto (diseño y especificaciones).	86
4.2.1	Descripción física del producto.	86
4.3	Descripción del proceso de producción.	88
4.3.1	Tipo de proceso.....	88
4.3.2	Flujograma del Proceso.	91
4.4	Características de la Tecnología.....	95
4.4.1	Requerimiento de Equipos y Maquinarias	95
4.4.2	Requerimiento de equipos de Tecnología.....	95
4.4.3	Requerimiento de maquinaria.	96
4.4.4	Requerimiento de muebles y enseres.	99
4.4.5	Requerimiento de indumentaria de trabajo y bioseguridad.	100
4.4.6	Requerimiento de equipos de emergencia.	103
4.4.7	Requerimiento de materiales de escritorio.....	104
4.4.8	Requerimiento de servicios básicos.	106
4.5	Administración de materiales.....	107
4.5.1	Necesidad de materia prima.	107
4.5.2	Proveedores.....	107

4.5.3	Sistema de Compras (¿cuáles serán las formas de pago? contratos, logística).	107
4.6	Capacidad productiva.	108
4.7	Localización de la empresa.	110
4.8	Diseño y distribución de planta y oficinas.	111
4.9	Higiene y seguridad industrial.	112
4.9.1	Higiene.	112
4.9.2	Seguridad.	112
4.10	Control de calidad (antes, durante y después de proceso).	112
4.10.1	Antes del Proceso de Producción.	112
4.10.2	Durante el Proceso Productivo	113
4.10.3	Después del Proceso Productivo.	113
4.11	Costo de producción para la elaboración de Ajíes y Escabeches.	113
PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS		115
5.1	Objetivos del Área de Recursos Humanos	115
5.1.1	Objetivo general.	115
5.1.2	Objetivos específicos.	115
5.2	Diseño Organizacional	115
5.2.1	Estructura Organizacional (Niveles jerárquicos y organigrama).	116
5.2.2	Descripción de Puestos y Manual de Funciones	117
5.3	Administración de Sueldos y Salarios	125
5.3.1	Escala Salarial.	125
5.3.2	Planilla de Sueldos y Salarios	126
5.3.3	Proyección de los Sueldos y Salarios	127
5.4	Marco Legal de la Organización	128
5.4.1	Registros de constitución legal	128
PLAN FINANCIERO		135
6.1	Objetivos del Área Financiera	135
6.2	Costos Fijos	135
6.2.1	Costos de Administración y operaciones	135
6.2.2	Costos de comercialización	136

6.2.3	Servicios básicos	137
6.2.4	Sueldos y salarios.....	137
6.2.5	Costo Total Fijo	138
6.2.6	Costo variable	139
6.3	Costo total y unitario.....	140
6.4	Costos Proyectados Consolidados.....	140
6.4.1	Costos fijos proyectados	140
6.4.2	Costos variables proyectados.....	141
6.4.3	Capital de trabajo	142
6.5	Capital de Inversión	143
6.5.1	Inversión activos fijos	143
6.6	Costo de Capital Promedio Ponderado	145
6.7	Inversión Diferida	145
6.7.1	Inversión activos corrientes	146
6.8	Depreciación	147
6.9	Estructura de Inversión Total y Financiamiento	147
6.9.1	Amortización del crédito	148
6.9.2	Balance de Apertura.....	149
6.9.3	Determinación del Precio de Venta	150
6.9.4	Precio de Venta Con y Sin Factura	150
6.9.5	Punto de Equilibrio Físico y Monetario.....	151
6.9.6	Punto de equilibrio en unidades físicas.....	152
6.9.7	Punto de equilibrio en unidades monetarias	152
6.10	Flujo de Fondos.....	153
6.10.1	Ingresos Proyectados	153
6.10.2	Flujo de Caja Proyectado.....	154
6.11	Indicadores de Evaluación del Negocio	156
6.11.1	Costo Ponderado de Capital.....	156
6.11.2	Valor Actual Neto (VAN).....	157
6.11.3	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	157
6.11.4	Beneficio costo	158

6.11.5	Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	158
6.12	Análisis de Sensibilidad del Negocio	158
6.12.1	Cuando el precio se modifica.....	159
6.12.2	Cuando la inversión cambia.....	159
6.12.3	Cuando los costos se modifican.....	160
6.13	Síntesis del Plan Financiero	160
	CONCLUSIONES	162
	RECOMENDACIONES	163
	BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	149
	ANEXOS:	152

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
GRÁFICO N° 1: ENCUESTA PILOTO PREGUNTA 1	11
GRÁFICO N° 2: ENCUESTA PILOTO PREGUNTA 2	12
GRÁFICO N° 3: SEXO	47
GRÁFICO N° 4: EDAD.....	48
GRÁFICO N° 5: PORCENTAJE DE CONSUMO	50
GRÁFICO N° 6: CONOCIMIENTO DE SALSAS.....	51
GRÁFICO N° 7: CONOCIMIENTO DE ESCABECHES	52
GRÁFICO N° 8: SALSAS MÁS UTILIZADAS	53
GRÁFICO N° 9: ATRIBUTOS A LA HORA DE COMPRAR.....	55
GRÁFICO N° 10: PORCENTAJE DE CONSUMO DE SALSAS	57
GRÁFICO N° 11: DISPOSICIÓN DE CONSUMO DE AJÍES Y ESCABECHES	59
GRÁFICO N° 12: LUGAR DE COMPRA.....	60
GRÁFICO N° 13: ATRIBUTOS VALORADOS.....	62
GRÁFICO N° 17: PORCENTAJE DE CONSUMO	64
GRÁFICO N° 14: INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO	65
GRÁFICO N° 15: MEDIOS TRADICIONALES	66
GRÁFICO N° 16: REDES SOCIALES	67
GRÁFICO N° 18: PROCESO DE ELABORACIÓN DE AJÍ.....	92
GRÁFICO N° 19: PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESCABECHE	94
GRÁFICO N° 20: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	116
GRÁFICO N° 21: BALANCE DE APERTURA	150

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Página
ILUSTRACIÓN N° 1: RECAUDACIÓN TRIBUTARIA TARIJA 2022.....	20
ILUSTRACIÓN N° 2: CRECIMIENTO DEL PIB EN BOLIVIA.....	21
ILUSTRACIÓN N° 3: INFLACIÓN ACUMULADA AMÉRICA DEL SUR 2023	22
ILUSTRACIÓN N° 4: TASA DE DESEMPLEO EN AMÉRICA DEL SUR	23
ILUSTRACIÓN N° 5: AUMENTO EN LOS DEPÓSITOS EN CAJA DE AHORRO	25
ILUSTRACIÓN N° 6: REDES SOCIALES MÁS UTILIZADAS EN TARIJA	28
ILUSTRACIÓN N° 7	31
ILUSTRACIÓN N° 8	32
ILUSTRACIÓN N° 9	32
ILUSTRACIÓN N° 10	33
ILUSTRACIÓN N° 11	33
ILUSTRACIÓN N° 12: LOGOTIPO DE LA EMPRESA	78
ILUSTRACIÓN N° 13: VISUALIZACIÓN DE LA ETIQUETAS DEL PRODUCTO.....	79
ILUSTRACIÓN N° 14: VISUALIZACIÓN ENVASE DEL PRODUCTO.....	80
ILUSTRACIÓN N° 15: CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	81
ILUSTRACIÓN N° 16: PÁGINA DE FACEBOOK	83
ILUSTRACIÓN N° 17: CUENTA DE INSTAGRAM.....	83
ILUSTRACIÓN N° 18: CUENTA DE WHATSAPP.....	84
ILUSTRACIÓN N° 19: LOCALIZACIÓN	110
ILUSTRACIÓN N° 20: DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN	111

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
TABLA N° 1: CRECIMIENTO POBLACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE TARIJA.....	10
TABLA N° 2: PORCENTAJE POBLACIONAL ENTRE LOS RANGOS DE EDADES	10
TABLA N° 3: PONDERACIÓN DE LOS DOS PORCENTAJES	12
TABLA N° 4: OBTENCIÓN DE LA POBLACIÓN SUJETA A ESTUDIO DEL MUNICIPIO DE TARIJA	13
TABLA N° 5: POSIBLES CLIENTES DE AJÍES Y ESCABECHES EN LA CIUDAD DE TARIJA	30
TABLA N° 6: COMPETIDORES INDIRECTOS DEL AJÍ Y ESCABECHE EN LA CIUDAD DE TARIJA	34
TABLA N° 7 DE EVALUACIÓN DE FACTORES DEL ENTORNO:	35
TABLA N° 8: MATRIZ DE PUNTUACIÓN DE LA MICRO LOCALIZACIÓN	39
TABLA N° 9: DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA	70
TABLA N° 10: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	72
TABLA N° 11: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL ESCENARIO OPTIMISTA POR UNIDADES DE VENTA MENSUAL.....	73
TABLA N° 12:PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL ESCENARIO PESIMISTA POR UNIDADES DE VENTA MENSUAL.....	73
TABLA N° 13:PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DEL ESCENARIO MODERADO POR UNIDADES DE VENTA MENSUAL.....	74
TABLA N° 14: PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POR UNIDADES DE VENTA ANUALES	74
TABLA N° 15: SEGMENTO DE MERCADO	76
TABLA N° 16: SEGMENTO GEOGRÁFICO.....	77
TABLA N° 17: Segmento Demográfico	77
TABLA N° 18: MARKETING MIX.....	85
TABLA N° 19: INGREDIENTES PARA LA ELABORACIÓN DEL AJÍ.	86
TABLA N° 20: INGREDIENTES PARA LA ELABORACIÓN DEL ESCABECHE.....	87
TABLA N° 21: CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE LOS PRODUCTOS	87
TABLA N° 22: VALORES NUTRICIONALES DEL AJÍ	87
TABLA N° 23: VALORES NUTRICIONALES DEL ESCABECHE.....	88
TABLA N° 24: SIMBOLOGÍA	91
TABLA N° 25: PROCESO DE ELABORACIÓN DEL AJÍ.....	93
TABLA N° 26: PROCESO DE ELABORACIÓN DEL ESCABECHE.....	95
TABLA N° 27: REQUERIMIENTO DE EQUIPO PARA LA OFICINA	96
TABLA N° 28: REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA.....	97
TABLA N° 29:REQUERIMIENTO DE MUEBLES Y ENSERES	99
TABLA N° 30: REQUERIMIENTO DE INDUMENTARIA DE TRABAJO, LIMPIEZA Y BIOSEGURIDAD	101
TABLA N° 31: REQUERIMIENTO DE EQUIPOS DE EMERGENCIA.....	104
TABLA N° 32: REQUERIMIENTO DE MATERIALES DE ESCRITORIO.....	104
TABLA N° 33: REQUERIMIENTO DE SERVICIOS BÁSICOS.....	106
TABLA N° 34: PROVEEDORES.....	107
TABLA N° 35: CAPACIDAD PRODUCTIVA	108
TABLA N° 36: CAPACIDAD PRODUCTIVA MENSUAL.....	109
TABLA N° 37: CAPACIDAD PRODUCTIVA	109
TABLA N° 38: CAPACIDAD PRODUCTIVA MENSUAL.....	110
TABLA N° 39: COSTO DE PRODUCCIÓN POR DÍA DE AJÍES Y ESCABECHES	113
TABLA N° 40: COSTOS DE INSUMOS.....	114
TABLA N° 41: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	117

TABLA N° 42: CARGO GERENTE GENERAL	119
TABLA N° 43: ENCARGADO DE PRODUCCIÓN.....	121
TABLA N° 44: VENDEDOR Y DISTRIBUIDOR	122
TABLA N° 45: OPERARIO	124
TABLA N° 47: ESCALA SALARIAL.....	125
TABLA N° 48: PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS (EXPRESADOS EN BOLIVIANOS).....	126
TABLA N° 49: PROYECCIÓN DEL INCREMENTO DEL SALARIAL MÍNIMO NACIONAL.....	127
TABLA N° 50: PROYECCIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS POR AÑOS (EXPRESADO EN BOLIVIANOS).....	127
TABLA N° 51: GASTOS DE ORGANIZACIÓN.....	134
TABLA N° 52: COSTO DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIONES	136
TABLA N° 53: COSTO DE COMERCIALIZACIÓN.....	136
TABLA N° 54: COSTO DE SERVICIOS BÁSICOS	137
TABLA N° 55: RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA.....	138
TABLA N° 56: COSTO TOTAL FIJO.....	138
TABLA N° 57: COSTO VARIABLE ANUAL – AÑO DE APERTURA.....	139
TABLA N° 58: COSTO TOTAL Y UNITARIO – AÑO DE APERTURA.....	140
TABLA N° 59: COSTOS FIJOS PROYECTADOS.....	141
TABLA N° 60: COSTOS VARIABLES PROYECTADOS	141
TABLA N° 61: CAPITAL DE TRABAJO.....	142
TABLA N° 62: INVERSIÓN EN MAQUINARIA Y EQUIPO (BS)	143
TABLA N° 63: INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES (BS).....	144
TABLA N° 64: INVERSIÓN EN EQUIPO DE COMPUTACIÓN (BS).....	144
TABLA N° 65: TOTAL DE INVERSIÓN DE ACTIVOS FIJOS (BS).....	144
TABLA N° 66: INVERSIÓN DIFERIDA (BS).....	146
TABLA N° 67: INVERSIÓN ACTIVOS CORRIENTES.....	147
TABLA N° 68: DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (BS)	147
TABLA N° 69: ESTRUCTURA DE INVERSIÓN TOTAL Y FINANCIAMIENTO (BS).....	148
TABLA N° 70: AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO (BS).....	149
TABLA N° 71: DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (BS)	149
TABLA N° 72: PRECIO DE VENTA CON Y SIN FACTURA (BS)	151
TABLA N° 73: PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES FÍSICAS (BS)	152
TABLA N° 74: PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS (BS).....	153
TABLA N° 75: PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES FÍSICAS (BS)	153
TABLA N° 76: FLUJO DE CAJA PROYECTADO (BS)	154
TABLA N° 77: COSTO PONDERADO DE CAPITAL (BS).....	156
TABLA N° 78: CÁLCULO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	158
TABLA N° 79: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CUANDO EL PRECIO SE MODIFICA.....	159
TABLA N° 80: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CUANDO LA INVERSIÓN CAMBIA	160
TABLA N° 81: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CUANDO LOS COSTOS SE MODIFICAN	160

ANEXOS:

ANEXO 1: ENCUESTA PILOTO

ANEXO 2: ENCUESTA PARA DETERMINAR EL CONSUMO DE AJÍ Y ESCABECHE

ANEXO 3: MODELO DE ENCUESTA

ANEXO 4: BALANCE DE MATERIA PROCESO DEL AJÍ

ANEXO 5: BALANCE DE MATERIA PROCESO DEL ESCABECHE

ANEXO 6: FLUJO DE CAJA CUANDO EL PRECIO SE MODIFICA

ANEXO 7: FLUJO DE CAJA CUANDO LA INVERSIÓN CAMBIA

ANEXO 8: FLUJO DE CAJA CUANDO LOS COSTOS SE MODIFICAN