

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

**MODALIDAD
PLAN DE NEGOCIOS**



**“FÁBRICA DE GALLETAS
ARTESANALES GANUT SRL”**

Por:

**Choque Ibañez Cristian Reynaldo
Flores Tejerina Margarita Carmen**

Trabajo de Profesionalización presentado a consideración de la Universidad Autónoma “Juan Misael Saracho”, como requisito para optar el grado académico en Licenciatura de Administración de Empresas.

**Marzo - 2012
Tarija - Bolivia**

V°B°

M.Sc. Lic. Waldo Gumiel Vela

PROFESOR GUÍA

M.Sc. Lic. Bernardo Muñoz Vargas

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

M.Sc. Lic. Víctor Vargas

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

M.Sc. Lic. Waldo Gumiel Vela

**DIRECTOR DEL
DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRACIÓN APLICADA**

APROBADO:

M.Sc. Lic. Victor Jhon Vaca Jerez

TRIBUNAL

M.Sc. Lic. Oscar Fernando Sossa Calvo

TRIBUNAL

El tribunal calificador del presente trabajo no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el presente trabajo, siendo únicamente responsabilidad del o los autores.

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la oportunidad de vivir y por permitirme alcanzar uno de mis sueños. Gracias Dios por la fortaleza y voluntad que me diste para terminar esta carrera.

"Porque de él, y por él, y para él, son todas las cosas. A él sea la gloria por los siglos. Amén." Romanos 11:36

A MIS PADRES, Regina y Paulino

Por su amor, comprensión y paciencia que me han tenido, porque han dedicado parte de su vida en brindarme la mejor herencia, una carrera profesional. Hoy puedo decir que he alcanzado una de mis metas y he hecho realidad uno de sus sueños.

A MIS HERMANOS

Por sus consejos y por el ejemplo tan grande que me dan a través de sus esfuerzos y logros. Por el apoyo y cariño que he recibido en todo momento.

A MIS AMIGOS

A todos mis amigos y amigas que han estado en cada una de las etapas de mi vida, por preocuparse siempre por mí. Por sus consejos, cariño y amistad incondicional, muchas gracias.

Con muchísimo cariño

Margarita Carmen Flores Tejerina

AGRADECIMIENTO

A LA U.A.J.M.S.

Por existir y darme la oportunidad de estudiar una carrera profesional.

A MIS PROFESORES

A cada uno de los profesores que contribuyeron a mi formación profesional, a los que aún continúan trabajando en la Universidad, y aquellos que ya no están y que aún recuerdo con mucho cariño y agradecimiento.

PENSAMIENTO

*No temas, porque yo estoy contigo;
no desmayes, porque yo soy tu Dios
que te esfuerzo; siempre te ayudaré,
siempre te sustentaré con la diestra
de mi justicia.*

Isaías 41:10

DEDICATORIA:

A mis padres en especial: Balbina y Víctor que todos estos años de estudios me apoyaron incondicionalmente gracias por su comprensión y sacrificio.

A todos mis Hermanos que de alguna manera estuvieron pendientes de mí y me brindaron su apoyo y amigos que me acompañaron en esta fase de mi vida universitaria.

Atentamente: Cristian Reynaldo Choque Ibañez

AGRADECIMIENTO:

A todos los docentes de la Carrera de Administración de Empresas por la brindarnos e inculcarnos conocimientos para nuestra formación profesional en especial aquellos docentes que me enseñaron a amar ya valorar esta profesión.

PENSAMIENTO:

“Pensar es el trabajo más difícil que existe. Quizá sea ésta la razón por la que haya pocas personas que lo practiquen”.

Henry Ford

"Cuando quieras emprender algo, habrá un montón de gente que te dirá que no lo hagas, cuando vean que no te pueden detener, te dirán como lo tienes que hacer, y cuando finalmente lo logres, dirán que siempre han creído en ti."

Dante Gebel

ÍNDICE

PERFIL DEL PLAN DE TRABAJO

	Página
1. Análisis del Sector Industrial.....	I
1.1. Oportunidades del Mercado.....	V
2. El Problema o Necesidades Insatisfechas.....	VI
2.1. Determinación del Producto de la Empresa.....	VII
2.2. Ventajas Competitivas del Producto.....	VII
2.3. Identificación y Definición del Mercado Específico	VII
2.3.1. Mercado Geográfico.....	VIII
2.3.2. Mercado Objetivo.....	VIII
2.3.3. Situación del Mercado.....	VIII
3. Justificación de la Empresa	IX
4. Objetivos de Investigación	X
4.1. Objetivo General.....	X
4.2. Objetivos Específicos	X
5. Metodología de la Investigación.....	XI
6. Alcance	XII
6.1. Alcance Espacial.....	XII
6.2. Alcance Temporal.....	XIII

CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIO

NATURALEZA DEL NEGOCIO

	Página
1. Naturaleza del Proyecto	1
1.1. Determinación del Producto de la Empresa	1
1.2. Justificación de la Empresa	2
1.3. Nombre de la Empresa	3
1.4. Descripción de la Empresa	4
1.4.1. Tipo de Empresa.....	4
1.4.2. Ubicación y Tamaño de la Empresa.....	5
1.5. Misión de la Empresa	5
1.6. Visión de la Empresa.....	6
1.7. Valores	6
1.8. Políticas	7
1.9. Objetivos de la Empresa.....	7
1.9.1. Objetivos a Corto Plazo.....	7
1.9.2. Objetivos a Mediano Plazo	7
1.9.3. Objetivos a Largo Plazo	8
1.10. Ventajas Competitivas.....	8
1.11. Distingos Competitivos	8
1.12. Análisis de la Industria	9
1.12.1. Las Amenazas de Entrada	9
1.12.2. El Poder de los Compradores	10
1.12.3. El Poder de los Proveedores	12
1.12.4. La Amenaza de Productos Sustitutos	15
1.12.5. La Rivalidad entre Competidores.....	16
1.13. Producto	20

ÁREA DE MARKETING

	Página
2. Área de Marketing.....	22
2.1. Investigación de Mercado	22
2.1.1. Planteamiento del Problema.....	23
2.1.2. Definición del Problema.....	24
2.1.3. Preguntas de Investigación.....	25
2.1.4. Hipótesis.....	25
2.1.5. Diseño de Investigación	25
2.1.6. Encuesta	28
2.1.7. Aplicación de la Encuesta	29
2.1.8. Resultados Obtenidos	29
2.1.9. Conclusiones del Estudio Realizado.	55
2.2. Objetivos de Marketing.....	56
2.2.1. Objetivos de Marketing a Corto Plazo	56
2.2.2. Objetivos de Marketing a Mediano Plazo	57
2.2.3. Objetivos de Marketing a Largo Plazo.....	57
2.3. Tamaño del Mercado.....	57
2.4. Consumo Aparente	58
2.5. Demanda Potencial.....	59
2.5.1. Corto Plazo.....	59
2.5.2. Mediano Plazo.....	60
2.5.3. Largo Plazo	61
2.6. Participación de la Competencia	61
2.7. Mercado Meta	62
2.8. Mezcla de Marketing.....	63
2.8.1. Fijación y Políticas de Precio	64
2.8.2. Distribución y Puntos de Venta.....	71
2.8.3. Promoción del Producto	76

2.9.	Plan de Introducción al Mercado.....	81
2.10.	Riesgo y Oportunidades del Mercado	82
2.11.	Sistema y Plan de Ventas	83

ÁREA DE PRODUCCIÓN

	Página	
3.	Área de Producción	85
3.1.	Objetivos del Área de Producción.....	85
3.1.1.	Objetivo de Producción a Corto Plazo	85
3.1.2.	Objetivo de Producción a Mediano Plazo	85
3.1.3.	Objetivo de Producción a Largo Plazo.....	86
3.2.	Especificaciones de los Productos de la Empresa.....	86
3.3.	Descripción del Proceso de Producción	90
3.4.	Diagrama del Flujo del Proceso	93
3.5.	Características de la Tecnología.....	94
3.6.	Equipo e Instalaciones de Fábrica.....	96
3.7.	Mobiliario y Equipo de Oficina	97
3.8.	Mobiliario y Equipo del Área de Comercialización.....	98
3.9.	Materia Prima.....	98
3.9.1.	Necesidad de Materia Prima	99
3.9.2.	Identificación de Proveedores y Cotizaciones.....	99
3.9.3.	Compras	101
3.10.	Capacidad Instalada.....	102
3.11.	Manejo de Inventarios	103
3.12.	Ubicación de la Empresa.....	104
3.13.	Diseño y Distribución de Planta y Oficinas	106
3.14.	Distribución Área de Producción	108
3.15.	Mano de Obra Requerida	110

3.16.	Requerimiento de Servicios Públicos.....	111
3.17.	Programa de Producción	111
3.18.	Sistemas de Control.....	112

ÁREA DE ORGANIZACIÓN

	Página	
4.	Área de Organización.....	114
4.1.	Objetivos del Área de Organización	114
4.1.1.	Objetivos a Corto Plazo.....	114
4.1.2.	Objetivos a Mediano Plazo	115
4.1.3.	Objetivos a Largo Plazo	115
4.2.	Estructura Organizacional	115
4.3.	Funciones Específicas por Puesto	117
4.4.	Captación de Personal	126
4.4.1.	Reclutamiento y Selección	126
4.4.2.	Contratación	131
4.4.3.	Inducción.....	132
4.5.	Desarrollo del Personal	133
4.6.	Administración de Sueldos y Salarios.....	134
4.7.	Evaluación del Desempeño	137
4.8.	Marco Legal de la Organización	137
4.8.1.	Figura Jurídica.....	137
4.8.2.	Puesta en Marcha de la Empresa.....	138

ÁREA DE FINANZAS

	Página
5. Área de Finanzas	142
5.1. Objetivos del Área de Finanzas.....	142
5.1.1. Objetivos del Área de Finanzas a Corto Plazo	142
5.1.2. Objetivos del Área de Finanzas a Mediano Plazo.....	142
5.1.3. Objetivos del Área de Finanzas a Largo Plazo.....	143
5.2. Sistema Contable de la Empresa	143
5.2.1. Contabilidad de la Empresa.....	143
5.2.2. Software a Utilizar	145
5.3. Flujo de Efectivo	146
5.3.1. Costos de Producción	147
5.3.2. Gastos Operativos	148
5.3.3. Inversión Inicial.....	150
5.3.4. Capital Social	151
5.3.5. Entradas.....	151
5.3.6. Salidas	153
5.3.7. Proyección del Flujo de Efectivo	155
5.4. Estados financieros Proyectados	157
5.4.1. Balance de Apertura	157
5.4.2. Estado de Resultados.....	157
5.4.3. Indicadores de Rentabilidad	159
BIBLIOGRAFÍA	162
Anexos	167

ANEXOS

	Página
Anexo 1: Industrias Manufactureras en Tarija.....	167
Anexo 2: Aumentan Casos de Diabetes	168
Anexo 3: Proyección Anual del Crecimiento Poblacional en Tarija	170
Anexo 4: Cronograma de Trabajo.....	172
Anexo 5: Estructura Empresarial en Bolivia.....	174
Anexo 6: Selección del Nombre de la Empresa.....	175
Anexo 7: Pasos para la Formulación de la Misión.....	176
Anexo 8: Diseño de la Encuesta.....	178
Anexo 9: Costos de Materia Directo.....	184
Anexo 10: Costos Indirectos de Fabricación	186
Anexo 11: Punto de Equilibrio.....	189
Anexo 12: Requisitos Legales para la Inscripción de una Empresa	191
Anexo 13: Población de Tarija Según Edad	197
Anexo 14: Mercado Potencial.....	199
Anexo 15: Costos de Producción Anual	200

INDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro 1 Evolución de los Precios de la Harina de Trigo	13
Cuadro 2 Fábricas de Galletas Bolivianas	17
Cuadro 3 Matriz Foda	19
Cuadro 4 Consumo de Galletas.....	29
Cuadro 5 Preferencia de Galletas Dulces.....	30
Cuadro 6 Preferencia de Galletas Saladas.....	32
Cuadro 7 Motivos de Compra.....	33
Cuadro 8 Ocasiones de Compra de Galletas	34
Cuadro 9 Frecuencia de Consumo de Galletas en una Semana	35
Cuadro 10 Gasto en Consumo de Galletas por Semana.....	36
Cuadro 11 Frecuencia de Consumo y Gasto en Galletas	37
Cuadro 12 Lugares donde Generalmente Compran Galletas	38
Cuadro 13 Opiniones Positivas de la Quinoa y la Stevia.....	39
Cuadro 14 Opiniones Negativas sobre la Quinoa y la Stevia	41
Cuadro 15 Empaque de las Galletas.....	42
Cuadro 16 Higiene de las Galletas	43
Cuadro 17 Calidad de las Galletas	44
Cuadro 18 Aceptación de las Galletas con Quinoa.....	46
Cuadro 19 Aceptación de las Galletas Artesanales con Stevia.....	47
Cuadro 20 Precios que están Dispuestos a Pagar por un Paquete.....	49
Cuadro 21 Percepción del Precio Actual de las Galletas	50
Cuadro 22 Preferencia de Televisión	51
Cuadro 23 Preferencia de Radio	52
Cuadro 24 Preferencia de Periódico.....	54
Cuadro 25 Cálculo del Consumo Aparente Mensual.....	58
Cuadro 26 Demanda Potencial a Corto Plazo	59
Cuadro 27 Demanda Potencial a Mediano Plazo.....	60
Cuadro 28 Demanda Potencial a Largo Plazo.....	61

Cuadro 29 Unidades a Producir Mensualmente.....	65
Cuadro 30 Costos: Material Directo	66
Cuadro 31 Costos: Mano de Obra Directa	66
Cuadro 32 Costos Indirectos de Fabricación	67
Cuadro 33 Costo total de Producción: Galletas Artesanales.....	67
Cuadro 34 Costo total de Producción: Galletas con Stevia	68
Cuadro 35 Costo total de Producción: Galletas con Quinoa.....	68
Cuadro 36 Gastos de Administración	68
Cuadro 37 Gastos de Ventas	69
Cuadro 38 Cálculo: Precio de las Galletas con Factura	70
Cuadro 39 Presupuesto de Distribución.....	74
Cuadro 40 Presupuesto en Empaque y Embalaje.....	76
Cuadro 41 Presupuesto Promoción	80
Cuadro 42 Presupuesto plan de Introducción al Mercado	82
Cuadro 43 Plan de Ventas Mensuales.....	83
Cuadro 44 Plan de Ventas Anuales en Unidades	83
Cuadro 45 Plan de Ventas Anuales en Unidades Monetarias	84
Cuadro 46 Contenido Nutricional: Galletas Artesanales	88
Cuadro 47 Requerimiento: Equipo e Instalaciones	96
Cuadro 48 Requerimiento: Materiales Indirectos	97
Cuadro 49 Requerimiento: Mobiliario y Equipo de Oficina.....	97
Cuadro 50 Requerimiento: Mobiliario de Ventas	98
Cuadro 51 Requerimiento: Vehículo	98
Cuadro 52 Proveedores de Materia Prima	100
Cuadro 53 Requerimiento Mensual de Insumos	101
Cuadro 54 Requerimiento Mensual de Materiales Auxiliares	102
Cuadro 55 Capacidad Instalada.....	102
Cuadro 56 Requerimiento: Personal de Producción	110
Cuadro 57 Requerimiento: Personal Administrativo	110
Cuadro 58 Requerimiento: Personal de Ventas	110

Cuadro 59 Programa de Producción	112
Cuadro 60 Modelo: Planilla de Sueldos.....	135
Cuadro 61 Resumen de Aportes a la AFPs	136
Cuadro 62 Capital Social	138
Cuadro 63 Proyección Costos de Producción Galletas Artesanales	147
Cuadro 64 Proyección costos de Producción Galletas con Stevia	148
Cuadro 65 Proyección Costos de Producción Galletas con Quinoa	148
Cuadro 66 Gastos de Administración Proyectado	149
Cuadro 67 Gastos de Ventas Proyectado	149
Cuadro 68 Inversión Inicial.....	150
Cuadro 69 Capital Social	151
Cuadro 70 Proyección Anual de Producción en Unidades de Galletas	151
Cuadro 71 Proyección de Producción en Unidades Anuales	152
Cuadro 72 Proyección de Producción en Paquetes de Galletas	152
Cuadro 73 Entradas: Ingresos Año 1	152
Cuadro 74 Entradas: Ingresos Año 2	152
Cuadro 75 Entradas: Ingresos Año 3	153
Cuadro 76 Entradas: Ingresos Año 4	153
Cuadro 77 Entradas: Ingresos Año 5	153
Cuadro 78 Salidas: Total Costo de Producción Año 1.....	154
Cuadro 79 Salidas: Total Costo de Producción Año 2.....	154
Cuadro 80 Salidas: Total Costo de Producción Año 3.....	154
Cuadro 81 Salidas: Total Costo de Producción Año 4.....	155
Cuadro 82 Salidas: Total Costo de Producción Año 5.....	155
Cuadro 83 Proyección Flujo de Efectivo	156
Cuadro 84 Balance de Apertura	157
Cuadro 85 Estados de Resultados Proyectado	158
Cuadro 86 Cálculo del Valor Actual Neto	159
Cuadro 87 Cálculo del Periodo de Recuperación	160

INDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1 Logotipo de la empresa.....	4
Gráfico 2 Consumo de galletas	30
Gráfico 3 Preferencia de galletas dulces	31
Gráfico 4 Preferencia de galletas saladas.....	32
Gráfico 5 Motivos de compra	33
Gráfico 6 Ocasiones de compra de galletas	34
Gráfico 7 Frecuencia de consumo en una semana	35
Gráfico 8 Gasto en consumo de galletas	36
Gráfico 9 Frecuencia de consumo y gasto en galletas	37
Gráfico 10 Lugares de compra.....	38
Gráfico 11 Opiniones positivas sobre la quinua y stevia.....	40
Gráfico 12 Opiniones negativas sobre la quinua y stevia	41
Gráfico 13 Empaque de las galletas	42
Gráfico 14 Higiene de las galletas	43
Gráfico 15 Calidad de las galletas.....	44
Gráfico 16 Grado de importancia al empaque, higiene y calidad	45
Gráfico 17 Aceptación de las galletas de quinua	46
Gráfico 18 Aceptación de las galletas con stevia.....	47
Gráfico 19 Grado de aceptación galletas de quinua y stevia	48
Gráfico 20 Precios dispuestos a pagar	49
Gráfico 21 Percepción del precio actual de las galletas.....	50
Gráfico 22 Canal de televisión de preferencia-barras	51
Gráfico 23 Canal de televisión de preferencia-torta	52
Gráfico 24 Radio de preferencia-barras	53
Gráfico 25 Radio de preferencia-torta.....	53

Gráfico 26 Periódico de preferencia-barras	54
Gráfico 27 Periódico de preferencia-torta.....	54
Gráfico 28 Diseño de empaque	75
Gráfico 29 Croquis ubicación de la fábrica.....	105
Gráfico 30 Distribución de planta	107
Gráfico 31 Distribución del área de producción	109
Gráfico 32 Organigrama	116