

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA “JUAN MISAEL SARACHO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**TALLER DE PROFESIONALIZACIÓN II – ADM 599**  
**MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIOS**



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
YOGURT ARTESANAL EN EL MUNICIPIO DE SAN LORENZO Y CIUDAD DE  
TARIJA**

**POSTULANTE:**

ADRIANA ALBORNOZ RIOS

**DOCENTE GUÍA:**

LIC. SARAH LOURDES CADENA INFANTES

Trabajo de profesionalización, presentado a consideración de la “UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO” como requisito para optar al grado académico de licenciatura en Administración de Empresas.

**MARZO DE 2021**  
**TARIJA - BOLIVIA**

### **DEDICATORIA:**

A Dios, por darme fuerzas para continuar en este proceso de llegar a cumplir un sueño más.

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes logré llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

### **AGRADECIMIENTOS:**

A mis padres Placido Albornoz y Julia Rios, por ser los principales promotores de cumplir mis sueños, por los valores y principios que me inculcaron.

A mis docentes de la Universidad Juan Misael Saracho de la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, en especial a mi docente guía Lic. Sarah Lourdes Cadena Infantes, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este plan de negocios.

**PENSAMIENTO:**

La vida te pondrá obstáculos, pero los límites  
los pones tú

**Tony Meléndez**

## **INDICE:**

### **INTRODUCCIÓN**

1. ANTECEDENTES.....	I
2. JUSTIFICACIÓN.....	II
2.1. Justificación teórica .....	II
2.2. Justificación práctica.....	III
2.3. Justificación social .....	III
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	III
3.1. Formulación del problema .....	VI
4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	VI
4.1. Objetivo general.....	VI
4.2. Objetivos específicos .....	VI
5. METODOLOGÍA .....	VI
6. ALCANCE .....	VII
6.1. Alcance temporal .....	VII
6.2. Alcance espacial.....	VIII

### **ANÁLISIS DEL CONTEXTO**

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO.....	1
1.1. Análisis del entorno político - legal.....	1
1.2. Análisis del entorno económico.....	2
1.3. Análisis del entorno socio cultural.....	5
1.4. Análisis del entorno tecnológico.....	5
1.5. Análisis del entorno ambiental.....	5
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO .....	6
2.1. Proveedores.....	6

2.2. Clientes .....	6
2.3. Competidores .....	6
2.4. Productos sustitutos .....	7

## **CAPÍTULO I**

### **NATURALEZA DEL NEGOCIO**

1.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	8
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	8
1.2.1. Nombre de la empresa.....	9
1.2.2. Logotipo .....	9
1.2.3. Eslogan .....	10
1.2.4. Tipo de empresa .....	10
1.2.5. Ubicación .....	11
1.3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	12
1.3.1. Misión.....	12
1.3.2. Visión .....	12
1.3.3. Valores .....	12
1.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	13
1.5. ESTRATEGIAS .....	13

## **CAPÍTULO II**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

2.1. INTRODUCCIÓN .....	14
2.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
2.4. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS .....	15
2.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	15

2.5.1.	Objetivo general .....	15
2.5.2.	Objetivos específicos.....	15
2.6.	DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO .....	15
2.7.	CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	16
2.8.	CUESTIONARIO .....	18
2.8.1.	Objetivos .....	18
2.8.2.	Diseño del cuestionario .....	18
2.9.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	18
2.10.	RELACIÓN DE VARIABLES.....	39
2.11.	PROYECCIONES DE LA DEMANDA .....	40
2.11.1.	Determinación de la demanda actual.....	40
2.11.2.	Estimación de la demanda futura.....	42

### **CAPÍTULO III**

#### **MARKETING**

3.1.	INTRODUCCIÓN .....	44
3.2.	OBJETIVOS DE MARKETING .....	44
3.3.	MERCADO META.....	44
3.3.1.	Demanda a capturar.....	45
3.4.	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	45
3.4.1.	Estrategia de diferenciación .....	45
3.4.2.	Marketing Mix.....	46
3.4.2.1.	Producto .....	46
3.4.2.2.	Precio .....	51
3.4.2.3.	Plaza.....	53
3.4.2.4.	Promoción.....	54

3.4.3. Presupuesto de marketing.....	56
--------------------------------------	----

## **CAPÍTULO IV**

### **PRODUCCIÓN**

4.1. INTRODUCCIÓN .....	57
4.2. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN .....	57
4.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	57
4.3.1. Diagrama de flujo del proceso de producción.....	58
4.3.2. Descripción del proceso de producción .....	59
4.4. REQUERIMIENTO Y ADQUISICIÓN DE EQUIPAMIENTO Y MATERIA PRIMA.....	61
4.4.1. Equipamiento necesario para la empresa .....	61
4.4.2. Requerimiento de materia prima .....	66
4.4.3. Régimen de compras .....	66
4.5. CONTROL DE CALIDAD.....	69
4.6. ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA, INSUMOS Y PRODUCTOS TERMINADOS.....	69
4.7. MANEJO DE INVENTARIOS .....	70
4.8. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....	70
4.8.1. Capacidad instalada de producción en litros .....	70
4.9. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DE VENTA .....	72
4.9.1. Identificación de costos .....	72
4.9.2. Costo total .....	74
4.9.3. Precio de venta .....	75
4.9.4. Precio de venta con factura .....	76
4.10. DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA .....	77



## **CAPÍTULO V**

### **RECURSOS HUMANOS**

5.1. OBJETIVOS DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	79
5.2. ORGANIGRAMA .....	79
5.3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	79
5.4. CAPTACIÓN DE PERSONAL .....	82
5.4.1. Reclutamiento.....	82
5.4.2. Selección .....	83
5.4.3. Contratación .....	83
5.5. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS .....	83
5.5.1. Sueldos y salarios mensual.....	83
5.5.2. Aporte patronal.....	84

## **CAPÍTULO VI**

### **FINANZAS**

6.1. INTRODUCCION .....	85
6.2. OBJETIVO FINANCIERO.....	85
6.3. BALANCE DE APERTURA.....	86
6.4. ESTRUCTURA DE INVERSIÓN.....	87
6.4.1. Inversión fija .....	87
6.4.2. Inversión diferida .....	89
6.4.3. Capital de trabajo .....	89
6.5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO.....	90
6.6. DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	90
6.6.1. Punto de equilibrio en litros .....	90

6.6.2. Punto de equilibrio en bolivianos.....	91
6.7. PROYECCIONES DE VENTAS.....	91
6.8. PROYECCIONES DE COSTOS .....	94
6.9. ESTADO DE RESULTADOS.....	97
6.9.1. Amortización de la deuda.....	97
6.10. FLUJO DE CAJAECONOMICO .....	98
6.11. FLUJO DE CAJA FINANCIERO .....	99
6.12. CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	100
6.13. CÁLCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	100
6.14. PERIODO DE RECUPERACIÓN (PR).....	101
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	103
BIBLIOGRAFIA .....	105
WEBGRAFÍA .....	106
ANEXOS	

## **INDICE DE CUADROS:**

CUADRO N° 1 Número de encuestas por estrato.....	17
CUADRO N° 2 Número de integrantes por familia.....	19
CUADRO N° 3 Consumo de yogurt .....	20
CUADRO N° 4 Frecuencia de compra de yogurt .....	21
CUADRO N° 5 Cantidad de yogurt comprado .....	22
CUADRO N° 6 Importancia que las familias le dan al sabor .....	23
CUADRO N° 7 Importancia que las familias le dan al precio.....	24
CUADRO N° 8 Importancia que las familias le dan a la presentación.....	25
CUADRO N° 9 Importancia que las familias le dan a la consistencia.....	26
CUADRO N° 10 Importancia que las familias le dan a los beneficios .....	27
CUADRO N° 11 Importancia que las familias le dan a la calidad.....	28
CUADRO N° 12 Marcas de yogurt preferidas.....	29
CUADRO N° 13 Consumo de yogurt artesanal .....	30
CUADRO N° 14 Diferencia entre yogurt artesanal e industrial .....	31
CUADRO N° 15 Importancia de los lácteos artesanales .....	32
CUADRO N° 16 Opinión sobre los lácteos artesanales.....	33
CUADRO N° 17 Medios de comunicación preferidos .....	34
CUADRO N° 18 Frecuencia de uso de Facebook.....	35
CUADRO N° 19 Frecuencia de uso de Instagram .....	36
CUADRO N° 20 Frecuencia de uso de Twitter .....	37
CUADRO N° 21 Frecuencia de uso de WhatsApp .....	38
CUADRO N° 22 Demanda actual por variedad de producto.....	42
CUADRO N° 23 Proyecciones de la demanda .....	43
CUADRO N° 24 Diseño final de los productos, según tamaño y sabor .....	50
CUADRO N° 25 Precio de venta por litro de yogurt.....	52
CUADRO N° 26 Precio de venta con factura por litro de yogurt .....	52
CUADRO N° 27 Precio de venta por botella de yogurt.....	52
CUADRO N° 28 Presupuesto de distribución.....	56
CUADRO N° 29 Presupuesto de concursos.....	56
CUADRO N° 30 Materia prima requerida.....	68

CUADRO N° 31 Botellas PET y etiquetas requeridas.....	68
CUADRO N° 32 Capacidad de producción en litros .....	71
CUADRO N° 33 Costos fijos.....	72
CUADRO N° 34 Costo variable- Yogurt natural.....	73
CUADRO N° 35 Costos variables - Yogurt de miel.....	73
CUADRO N° 36 Costos variables - Yogurt saborizado .....	74
CUADRO N° 37 Funciones del gerente propietario .....	79
CUADRO N° 38 Funciones del operario de producción .....	81
CUADRO N° 39 Funciones del operario de distribución .....	82
CUADRO N° 40 Sueldos y salarios.....	83
CUADRO N° 41 Aporte patronal.....	84
CUADRO N° 42 Inversión fija .....	88
CUADRO N° 43 Inversión diferida .....	89
CUADRO N° 44 Capital de trabajo .....	89
CUADRO N° 45 Estructura de financiamiento.....	90
CUADRO N° 46 Punto de equilibrio por producto (Litros) .....	91
CUADRO N° 47 punto de equilibrio por producto (Bs) .....	91
CUADRO N° 48 Ventas proyectadas.....	93
CUADRO N° 49 Proyecciones de costos variables .....	96

## **INDICE DE GRAFICOS:**

GRÁFICO N° 1 Variación acumulada y variación asimilar periodo del índice global de actividad económica, a julio 2020 .....	3
GRÁFICO N° 2 Variación mensual de índice de precios al consumidor, 2019-2020 .....	3
GRÁFICO N° 3 Variación del índice de precios al consumidor, según división, octubre del 2020 .....	4
GRÁFICO N° 4 Variación mensual de la inflación 2019-2020.....	4
GRÁFICO N° 5 Ubicación de DELIGURT .....	11
GRÁFICO N° 6 Número de integrantes por familia .....	19
GRÁFICO N° 7 Consumo de yogurt.....	20
GRÁFICO N° 8 Frecuencia de compra de yogurt.....	21
GRÁFICO N° 9 Cantidad de yogurt comprado .....	22
GRÁFICO N° 10 Importancia que las familias le dan al sabor.....	23
GRÁFICO N° 11 Importancia que las familias le dan al precio .....	24
GRÁFICO N° 12 Importancia que las familias le dan a la presentación .....	25
GRÁFICO N° 13 Importancia que las familias le dan a la consistencia .....	26
GRÁFICO N° 14 Importancia que las familias le dan a los beneficios .....	27
GRÁFICO N° 15 Importancia que las familias le dan a la calidad .....	28
GRÁFICO N° 16 Marcas de yogurt preferidas .....	29
GRÁFICO N° 17 Consumo de yogurt artesanal .....	30
GRÁFICO N° 18 Diferencia entre yogurt artesanal e industrial.....	31
GRÁFICO N° 19 Importancia de los lácteos artesanales.....	32
GRÁFICO N° 20 Opinión sobre los lácteos artesanales .....	33
GRÁFICO N° 21 Medios de comunicación preferidos.....	34
GRÁFICO N° 22 Frecuencia de uso de Facebook.....	35
GRÁFICO N° 23 Frecuencia de uso de Instagram.....	36
GRÁFICO N° 24 Frecuencia de uso de Twitter.....	37
GRÁFICO N° 25 Frecuencia de uso de WhatsApp .....	38

## **INDICE DE ANEXOS:**

ANEXO N° 1 Actividades económicas del municipio de San Lorenzo .....	107
ANEXO N° 2 Promueven ampliar la producción de leche en municipio de San Lorenzo	108
ANEXO N° 3 Ley N° 775 - Ley de promoción de alimentación saludable .....	109
ANEXO N° 4 Comer sano, una regla que olvidan los tarijeños .....	110
ANEXO N° 5 Producción del ganado bovino por departamento .....	111
ANEXO N° 6 San Lorenzo produce el 50% de la leche que consume Tarija.....	112
ANEXO N° 7 Lecheros donan su producción por cuarentena y fala de mercado.....	113
ANEXO N° 8 Trámites para la apertura de un negocio .....	114
ANEXO N° 9 Determinación del tamaño de la empresa .....	124
ANEXO N° 10 Contrato de alquiler de la infraestructura de DELIGURT .....	125
ANEXO N° 11 Cálculo del número de familias del municipio de San Lorenzo y ciudad de Tarija.....	127
ANEXO N° 12 Encuesta aplicada en la investigación de mercados .....	132
ANEXO N° 13 Rutas para la distribución del producto final .....	135
ANEXO N° 14 Símbolos del diagrama de flujo.....	136
ANEXO N° 15 Cotización de la cocina y batidora .....	138
ANEXO N° 16 Cotización del freezer horizontal y exhibidor.....	141
ANEXO N° 17 Cotización del equipo de computación .....	142
ANEXO N° 18 Cotización del mueble y mesa.....	143
ANEXO N° 19 Cotización de las botellas PET.....	144
ANEXO N° 20 Cotización de la indumentaria de bioseguridad .....	145
ANEXO N° 21 Contrato de compra-venta de leche.....	148
ANEXO N° 22 Cotización de la miel de abeja .....	154
ANEXO N° 23 Cálculo de botellas pet a pedir en cada lote .....	155
ANEXO N° 24 Costo de material de limpieza e indumentaria de bioseguridad.....	156
ANEXO N° 25 Costos fijos.....	157
ANEXO N° 26 Costo variable .....	158
ANEXO N° 27 Calculo de pago de IVA e IT .....	162
ANEXO N° 28 Calculo de depreciaciones y valor en libros.....	162