

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



**PLAN DE NEGOCIOS PARA PANADERÍA Y CAFETERÍA**  
**MODERNA-TRADICIONAL EN LA CIUDAD DE TARIJA**

**POR:**

**RUEDA FLORES CARLOS AUGUSTO**

**DOCENTE:**

**LIC. SAID LUIS ARAOZ MONTOYA**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para obtener la calificación final de dicha Asignatura perteneciente a la Carrera de Administración de Empresas.**

**TARIJA-BOLIVIA**

**17 de marzo de 2021**

V°B°

.....

Lic. SAID LUIS ARAOZ MONTOYA

**DOCENTE GUÍA**

.....

MSc. Lic. Anselmo Rodríguez Ortega

**DECANO DE LA FACULTAD DE**

**CIENCIAS ECONÓMICAS Y**

**FINANCIERAS**

.....

MSc. Lic. Victor Jorge Vargas Rivera

**VICEDECANO DE LA FACULTAD**

**DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**

**FINANCIERAS**

.....

MSc. Lic. Víctor Jhon Vaca Jerez

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**DE EMPRESAS**

**APROBADO POR:**

.....

Lic. Víctor Hugo Romero

**DOCENTE TRIBUNAL**

.....

Lic. Raquel Buitrago Pacheco

**DOCENTE TRIBUNAL**

**DEDICATORIA:**

El presente trabajo está dedicado a Dios por cada una de sus bendiciones y a mis padres, miles de gracias por haberme formado como persona, por su constante apoyo a lo largo de mi carrera Universitaria.

**AGRADECIMIENTOS:**

Agradecer a cada uno de mis docentes involucrados en mi formación como profesional en especial a mi Docente guía; Lic. Olguín Juana Miriam y Lic. Araoz Luis quienes me han guiado en la elaboración del presente trabajo.

## INDICE

<b>1.</b>	<b>PERFIL DEL TRABAJO</b> .....	17
<b>1.1.</b>	<b>ANTECEDENTES</b> .....	17
<b>1.2</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	18
	<b>1.2.1 Justificación Teórica</b> .....	18
	<b>1.2.2 Justificación Práctica</b> .....	18
<b>1.3.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA</b> .....	19
	<b>1.3.1. Definición de la oportunidad de negocio</b> .....	19
<b>1.4.</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	20
	<b>1.4.1. Objetivo General</b> .....	20
	<b>1.4.2. Objetivos Específicos</b> .....	20
<b>1.5.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	20
<b>1.6.</b>	<b>DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	21
	<b>1.6.1 Delimitación teórica</b> .....	21
	<b>1.6.2. Delimitación geográfica</b> .....	21
	<b>1.6.3. Delimitación temporal</b> .....	21
<b>1.7</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	21
	<b>1.7.1 Definición de plan de negocios</b> .....	21
	<b>1.7.2 ¿Para qué sirve un plan de negocio?</b> .....	21
	<b>1.7.3 ¿Qué comprende un plan de negocios?</b> .....	22
	<b>1.7.4 Definición de pan</b> .....	22
	<b>1.7.5 Definición café</b> .....	23
	<b>1.7.6 Antecedentes históricos del pan</b> .....	23
	<b>1.7.7 Antecedentes históricos del café</b> .....	24
	<b>1.7.8 Definición de panadería</b> .....	26

1.7.9	Características de una panadería .....	26
1.7.10	Definición de cafetería .....	26
1.7.11	Características de una cafetería.....	26
1.7.12	Panadería tradicional .....	27
1.7.13	Cafetería tradicional .....	27
1.7.14	Panaderías en el futuro.....	28
1.7.15	Cafeterías en el futuro .....	28
1.7.16	La tecnología y los negocios.....	29
2.	<b>ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....</b>	30
2.1.	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO .....</b>	30
2.1.1.	Análisis del entorno Político – Legal .....	30
2.1.2.	Análisis del entorno Económico.....	30
2.1.3.	Análisis del entorno Socio-Cultural.....	30
2.1.4.	Análisis del entorno Tecnológico .....	31
2.1.5.	Análisis del entorno Ambiental.....	31
2.2.	<b>ANALISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO .....</b>	32
2.2.1.	Consumidores .....	32
2.2.2.	Competidores.....	32
2.2.3.	Productos sustitutos .....	32
2.2.4.	Proveedores e intermediarios.....	33
2.2.5.	Resumen de las fuerzas de Michael Porter .....	33
2.3.	<b>SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL CONTEXTO .....</b>	35
2.3.1.	Oportunidades y riesgos .....	35
3.	<b>INVESTIGACION DE MERCADOS.....</b>	36
3.1.	<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	36

3.1.1.	Formulación del problema .....	36
3.1.2.	PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL .....	38
3.1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	39
3.1.4	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.1.5	HIPÓTESIS .....	39
3.2.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	39
3.2.1.	Objetivo general .....	39
3.2.2.	Objetivos específicos .....	39
3.3.	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.3.1.	Fuentes de información .....	40
3.3.2.	Fuentes primarias .....	40
3.3.3.	Fuentes Secundarias .....	40
3.4.	PROCESO DEL DISEÑO DE LA MUESTRA.....	40
3.4.1.	Definición de la población meta.....	40
3.5.	MARCO DE LA MUESTRA .....	41
3.6.	TÉCNICA DE MUESTREO A EMPLEAR.....	41
3.6.2.	Determinación del tamaño de la muestra .....	41
3.7.	TRABAJO DE CAMPO .....	44
3.7.1.	Tabulación y análisis de datos.....	44
3.7.2.	Conclusiones de la investigación.....	69
4.	PLAN DE MARKETING.....	70
4.1.	OBJETIVOS DE MARKETING.....	70
4.1.1	Objetivo General.....	70
4.1.2	Objetivos Específicos .....	70
4.2.	MARKETING MIX.....	70

4.2.1.	<b>Producto</b> .....	70
4.2.2.	<b>Empaque</b> .....	71
4.2.3.	<b>Marca</b> .....	72
4.2.4.	<b>Slogan</b> .....	72
4.2.5.	<b>Logotipo para la empresa</b> .....	73
4.2.6.	<b>Precio</b> .....	73
4.2.7.	<b>Plaza y canal de distribución</b> .....	74
4.2.8.	<b>Promoción</b> .....	76
4.3.	<b>ESTRATEGIAS DE MARKETING</b> .....	76
4.3.1.	<b>Estrategias de diferenciación</b> .....	76
5.	<b>PLAN DE PRODUCCIÓN</b> .....	77
5.1.	<b>OBJETIVOS DEL AREA DE PRODUCCIÓN</b> .....	77
5.2.	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO</b> .....	77
5.3.	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN</b> .....	78
5.3.1.	<b>Descripción del proceso de producción del pan</b> .....	78
5.3.2.	<b>Descripción del proceso de producción de las empanadas de queso</b> .....	80
5.3.3.	<b>Descripción del proceso de producción de Galletas</b> .....	82
5.3.4.	<b>Descripción del proceso de producción de la Hojarasca</b> .....	84
5.3.5.	<b>Descripción del proceso de producción del Pie de Limón</b> .....	85
5.3.6.	<b>Descripción del proceso de producción de Rollo de queso</b> .....	86
5.3.7.	<b>Descripción del proceso de producción del Café</b> .....	87
5.3.8.	<b>Descripción del proceso de producción del Capuccino</b> .....	88
5.3.9.	<b>Descripción del proceso de producción del Mocaccino</b> .....	90
5.3.10.	<b>Descripción del proceso de producción del Té</b> .....	91
5.3.11.	<b>Descripción del proceso de producción de Flat White</b> .....	92



<b>5.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA</b> .....	92
<b>5.4.1. Horno industrial</b> .....	92
<b>5.4.2 Cafetera industrial</b> .....	93
<b>5.4.3. Mesa de trabajo acero inoxidable</b> .....	94
<b>5.4.4. Frigorífico</b> .....	95
<b>5.5. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES</b> .....	96
<b>5.5.1. Necesidad de materia prima e insumos</b> .....	96
<b>5.5.2. Proveedores (materia prima e insumos)</b> .....	98
<b>5.6. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	99
<b>5.7. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LAS INSTALACIONES</b> .....	100
<b>5.8. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b> .....	100
<b>5.8.1. Normas de bioseguridad contra Covid-19</b> .....	100
<b>5.8.2 Higiene y seguridad dentro del proceso productivo</b> .....	103
<b>6. PLAN ORGANIZACIONAL</b> .....	106
<b>6.1. ASPECTOS LEGALES DE LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	106
<b>6.1.1 Marco Jurídico</b> .....	106
<b>6.1.2. Características de la Sociedad de Responsabilidad Limitada</b> .....	106
<b>6.1.3. Registro legal de la empresa</b> .....	107
<b>6.2. MARCOS DE REFERENCIA ESTRATÉGICA</b> .....	109
<b>6.2.1. Misión</b> .....	109
<b>6.2.2. Visión</b> .....	110
<b>6.2.3. Valores de la empresa</b> .....	111
<b>6.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA</b> .....	112
<b>6.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	112
<b>6.5. MANUAL DE FUNCIONES PARA LA ORGANIZACIÓN</b> .....	113

6.5.1. Manual de funciones área administrativa.....	113
6.5.2. Manual de funciones área producción .....	115
6.5.3. Manual de funciones área finanzas .....	119
6.5.4. Manual de funciones área recursos humanos.....	120
6.5.5. Manual de funciones área comercialización y marketing .....	121
<b>6.6. PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL.....</b>	<b>125</b>
6.6.1. Reclutamiento.....	125
6.6.2. Selección.....	125
6.6.3. Contratación.....	126
6.6.4. Socialización (inducción) .....	126
6.6.5. Evaluación de desempeño.....	127
6.6.6. Políticas de la empresa.....	127
<b>6.7. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....</b>	<b>128</b>
<b>7. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>130</b>
7.1. OBJETIVOS DEL AREA FINANCIERA.....	130
7.2. DETERMINACION DE LA INVERSIÓN TOTAL.....	130
7.3. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS.....	130
7.3.1 Inversión en Edificio .....	130
7.3.2 Inversión en Vehículo .....	131
7.3.3 Inversión en Maquinaria y equipo.....	132
7.3.4. Inversión en Muebles y Enceres .....	132
7.3.4 Inversión en equipo de computación .....	133
7.3.5 Total Inversión en activos fijos .....	134
7.4. INVERSIÓN DIFERIDA .....	135
7.4.1. Inversión Capital de Trabajo.....	135

<b>7.5. INVERSIÓN TOTAL</b> .....	136
<b>7.6. FUENTES DE FINANCIAMIENTO</b> .....	137
<b>7.7. COSTO DE PRODUCCIÓN</b> .....	137
<b>7.7.1. Costo Fijo</b> .....	137
<b>7.7.2. Costos Variables</b> .....	139
<b>7.8. PUNTO DE EQUILIBRIO</b> .....	145
<b>7.8.1 Punto de Equilibrio del Pan</b> .....	146
<b>7.8.2 Punto de Equilibrio de las Empanadas de queso</b> .....	146
<b>7.8.3 Punto de Equilibrio de las Galletas</b> .....	147
<b>7.8.4 Punto de Equilibrio de la Hojarasca</b> .....	147
<b>7.8.5. Punto de Equilibrio del Pie de Limón</b> .....	148
<b>7.8.6. Punto de Equilibrio de Rollo de Queso</b> .....	148
<b>7.8.7. Punto de Equilibrio del Café</b> .....	148
<b>7.8.8. Punto de Equilibrio del Mocaccino</b> .....	149
<b>7.8.9. Punto de Equilibrio del Té</b> .....	149
<b>7.8.10. Punto de Equilibrio de Capuccino</b> .....	150
<b>7.8.11 Punto de Equilibrio de Flat White</b> .....	150
<b>7.9 PROYECCIÓN DE COSTOS VARIABLES E INGRESOS</b> .....	151
<b>7.9.1 Proyección de Costos Variables e Ingresos del Pan</b> .....	151
<b>7.9.2. Proyección de Costos Variables e Ingresos de las Empanadas de Queso</b> .....	152
<b>7.9.3 Proyección de Costos Variables e Ingresos de las Galletas</b> .....	153
<b>7.9.4. Proyección de Costos Variables e Ingresos de Hojarasca</b> .....	154
<b>7.9.5. Proyección de Costos Variables e Ingresos de Pie de Limón</b> .....	155
<b>7.9.6 Proyección de Costos Variables e Ingresos del Rollo de Queso</b> .....	156
<b>7.9.7. Proyección de Costo Variables e Ingresos del Café</b> .....	157

<b>7.9.8 Proyección de Costos Variables e Ingresos del Mocaccino .....</b>	<b>158</b>
<b>7.9.9. Proyección de Costos Variables e Ingresos del Té .....</b>	<b>159</b>
<b>7.9.10. Proyección de Costos Variables e Ingresos del Capuccino.....</b>	<b>160</b>
<b>7.9.11 Proyección de Costos Variables e Ingresos de Flat White.....</b>	<b>161</b>
<b>7.10. BALANCE DE APERTURA .....</b>	<b>163</b>
<b>7.11. FLUJO DE CAJA .....</b>	<b>164</b>
<b>7.12.1. Valor Actual Neto (VAN) .....</b>	<b>164</b>
<b>7.12.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).....</b>	<b>165</b>
<b>7.12.3. Beneficio/Costo .....</b>	<b>165</b>
<b>7.12.4. Periodo de recuperación.....</b>	<b>166</b>
<b>FLUJO DE CAJA .....</b>	<b>166</b>
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>167</b>
<b>9. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>167</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>168</b>
<b>WEB BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>168</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>169</b>

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Fuerzas de Michael Porter .....</b>	<b>33</b>
<b>Gráfico 2: Consumo de Productos de Panadería .....</b>	<b>44</b>
<b>Gráfico 3: Pan .....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfico 4: Empanadas de Queso .....</b>	<b>46</b>
<b>Gráfico 5: Galletas .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 6: Hojarasca.....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 7: Pie.....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 8: Rollo de queso .....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 9: Torta .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 10: Frecuencia de consumo en productos de Panadería.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 11: Variables importantes para adquirir productos de panadería .....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 12: Preferencia en panaderías.....</b>	<b>53</b>
<b>Gráfico 13: Razón por la cual elegir una panadería.....</b>	<b>54</b>
<b>Gráfico 14: Uso de servicio de cafetería.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 15: Café.....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 16: Mocaccino.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 17: Té.....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 18: Capuccino.....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 19: Flat White.....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 20: Razones para visitar una cafetería.....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 21: Variables importantes para elegir una cafetería .....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 22: Preferencia en cafeterías .....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 23: Razones para elegir una cafetería .....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 24: Opinión acerca de la idea de negocio .....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 25: Medios de Comunicación .....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 26: Red Social más utilizada .....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 27: Canal de televisión más visto .....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 28: Estación de Radio más escuchada .....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 29: Periódico más comprado.....</b>	<b>66</b>

<b>Gráfico 30: Promedio de ingreso mensual</b> .....	67
<b>Gráfico 31: Promedio de edades</b> .....	68
<b>Gráfico 32: Promedio de género</b> .....	68
<b>Gráfico 33: Canal de Distribución 1</b> .....	75
<b>Gráfico 34: Canal de Distribución 2</b> .....	75
<b>Gráfico 35: Proceso de producción del pan</b> .....	78
<b>Gráfico 36: Proceso de Producción de las empanas de queso.</b> .....	80
<b>Gráfico 37: Proceso de Producción de Galletas</b> .....	82
<b>Gráfico 38: Proceso de Producción de la hojarasca</b> .....	84
<b>Gráfico 39: Proceso de Producción del pie de limón</b> .....	85
<b>Gráfico 40: Proceso de producción de Rollo de queso</b> .....	86
<b>Gráfico 41: proceso de producción café</b> .....	87
<b>Gráfico 42: Proceso de Producción Capuccino</b> .....	88
<b>Gráfico 43: Proceso de producción del Mocaccino</b> .....	90
<b>Gráfico 44. Proceso de producción del Té</b> .....	91
<b>Gráfico 45: Proceso de producción de Flat White</b> .....	92
<b>Gráfico 46: Cronograma Fundempresa</b> .....	107
<b>Gráfico 47: Organigrama</b> .....	112

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Definición de Población Meta</b> .....	41
<b>Tabla 2: Habitantes en la ciudad de Tarija</b> .....	43
<b>Tabla 3: Pan</b> .....	45
<b>Tabla 4: Empanadas de queso</b> .....	46
<b>Tabla 5: Galletas</b> .....	47
<b>Tabla 6: Hojarasca</b> .....	48
<b>Tabla 7: Pie</b> .....	49
<b>Tabla 8: Rollos de queso</b> .....	50
<b>Tabla 9: Torta</b> .....	51
<b>Tabla 10: Café</b> .....	55
<b>Tabla 11: Mocaccino</b> .....	56
<b>Tabla 12: Té</b> .....	57
<b>Tabla 13: Capuccino</b> .....	58
<b>Tabla 14: Flat White</b> .....	59
<b>Tabla 15: Precio de Productos</b> .....	74
<b>Tabla 16: Materia Prima e Insumos</b> .....	96
<b>Tabla 17: Proveedores</b> .....	98
<b>Tabla 18: Inversión en Edificio</b> .....	131
<b>Tabla 19: Inversión en Equipo</b> .....	131
<b>Tabla 20: Inversión de Maquinaria y Equipo</b> .....	132
<b>Tabla 21: Inversión Muebles y Enceres</b> .....	133
<b>Tabla 22: Inversión en Equipo de Computación</b> .....	134
<b>Tabla 23: Total Inversión en activos fijos</b> .....	134
<b>Tabla 24: Inversión Diferida</b> .....	135
<b>Tabla 25: Inversión Capital de Trabajo</b> .....	136
<b>Tabla 26: Inversión Total</b> .....	136
<b>Tabla 27: Depreciación</b> .....	138
<b>Tabla 28: VAN</b> .....	165
<b>Tabla 29: TIR</b> .....	165

<b>Tabla 30: Beneficio/Costo.....</b>	<b>166</b>
---------------------------------------	------------