

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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA  
CABAÑA DE CHINCHILLA EN LA PROVINCIA CERCADO  
DEL DEPARTAMENTO DE TARIJA**

**Por:**

**DARIZA SOLEDAD BROZOVICH MARTÍNEZ**

Tesis presentada a consideración de la "UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO", como requisito para optar el grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

**Noviembre de 2011**

**TARIJA - BOLIVIA**

**V°B°**

.....  
**Lic. Víctor Vargas Rivera**  
**DOCENTE GUIA**

.....  
**Lic. Bernardo Muñoz Vargas**  
**DECANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ECONOMICAS Y FINANCIERAS**

.....  
**Lic. Víctor Vargas Rivera**  
**VICEDECANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS**  
**ECONOMICAS Y FINANIERAS**

**APROBADA POR:**

**TRIBUNAL:**

.....  
**Lic. Teresa Maldonado de Martínez**

.....  
**Lic. Raúl Gerónimo Soto**

.....  
**Lic. Imer Adín Colque**

El tribunal calificador del presente trabajo, no se solidariza con la forma, términos, modos y expresiones vertidas en el mismo, siendo éstas responsabilidad de la autora.

### **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis padres por darme la oportunidad de forjar mi destino y por haberme brindado siempre su amor incondicional. GRACIAS. SON LO MÁS IMPORTANTE EN MI VIDA!!!!

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por la vida y por ser mi guía  
en cada paso que doy.

A mis hermanos y a toda mi familia  
por su apoyo.

A mis sobrinos por las sonrisas que  
me regalaron en momentos de  
tristeza.

Y un especial agradecimiento a Ti  
que aunque hoy ya no estás a mi  
lado, de corazón muchas gracias por  
todo.

# ÍNDICE

Dedicatoria  
Agradecimiento  
Resumen

## Página

### INTRODUCCION

1. Antecedentes .....	1
2. Justificación del tema .....	2
3. Planteamiento del problema .....	3
3.1. Problemática .....	3
3.2. Identificación .....	4
3.3. Definición .....	4
4. Formulación del problema .....	5
5. Determinación de objetivos .....	6
5.1. Objetivo general .....	6
5.2. Objetivos específicos .....	6
6. Metodología .....	6
7. Alcance .....	8
7.1. Alcance espacial .....	8
7.2. Alcance temporal .....	8

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

#### 1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.1. Introducción .....	9
1.1.2. Planificación estratégica .....	9
1.1.2.1. Estrategia .....	10
1.1.2.2. Procesos de plantación estratégica .....	11

	<b>Página</b>
1.1.2.2.1. Desarrollo de una visión y una misión .....	11
1.1.2.2.2. Fijación de objetivos .....	12
1.1.2.2.2.1. Concepto de posicionamiento .....	12
1.1.2.2.2.2. Ventas .....	12
1.1.2.2.2.3. Rentabilidad .....	13
1.1.3. Tipos de estrategias .....	13
1.1.3.1. Estrategias de integración .....	13
1.1.3.2. Estrategias de crecimiento intensivo .....	13
1.1.3.3. Estrategias de diversificación .....	14
1.1.3.4. Estrategias básicas o genéricas de Michael Porter .....	14
1.1.3.5. Estrategias de enfoque o alta segmentación .....	15
1.1.3.6. Estrategias competitivas .....	15
1.1.4. Implementación de la estrategia .....	16

## **1.2. PLAN DE NEGOCIOS**

1.2.1. Introducción .....	17
1.2.2. El emprendedor .....	17
1.2.3. Plan de negocios .....	19
1.2.4. Concepto de plan de negocios .....	19
1.2.5. La doble función del plan de negocios .....	20
1.2.6. Ventajas del plan de negocios .....	22
1.2.7. Importancia del plan de negocios .....	22
1.2.8. Usos del plan de negocios .....	23
1.2.9. Funciones del plan de negocios .....	24
1.2.10. Elementos básicos de un plan de negocios .....	25
1.2.10.1. Idea de negocios .....	25
1.2.10.1.1. Contenido de una idea de negocio .....	26
1.2.10.2. Elección del nombre y forma jurídica .....	26
1.2.10.3. Mercado .....	27

	<b>Página</b>
1.2.10.3.1. Actores de mercado .....	27
1.2.10.3.2. Segmentación de mercado .....	27
1.2.10.3.3. Demanda .....	28
1.2.10.4. Marketing .....	29
1.2.10.4.1. Las cuatro P's .....	30
1.2.10.4.1.1 Producto .....	30
1.2.10.4.1.2. Precio .....	31
1.2.10.4.1.3. Plaza .....	31
1.2.10.4.1.4. Promoción .....	32
1.2.10.4.2. Atención al cliente .....	33
1.2.10.5. Producción y/o operaciones .....	33
1.2.10.5.1. Localización comercial .....	34
1.2.10.5.2. Las cinco P's de la gestión de operaciones .....	34
1.2.10.5.3. Aspectos que se deben considerar al hacer inversión en tecnología ..	34
1.2.10.5.4. Gestión y control de calidad .....	35
1.2.10.6. Estructura .....	36
1.2.10.6.1. Elección de la naturaleza jurídica .....	36
1.2.10.6.2. Organigrama .....	36
1.2.10.6.3. Identificación de las características de los recursos humanos .....	37
1.2.10.7. Fuentes de financiamiento .....	37
1.2.10.8. Plan financiero .....	38
1.2.10.8.1. Estimación de costos .....	38
1.2.10.8.2. Estado de resultados .....	39
1.2.10.8.3. Punto de equilibrio .....	39
1.2.10.8.4. Estado de flujo de caja.....	39
1.2.10.8.5. Indicadores de evaluación.....	40
1.2.10.8.6. Detección de riesgos.....	40



## **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO**

### **2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

2.1.1. Introducción .....	42
2.1.2. Análisis “PEST” .....	42
2.1.2.1 Análisis político – legal .....	42
2.1.2.2. Análisis económico .....	46
2.1.2.2.1. Análisis macroeconómico .....	47
2.1.2.3. Análisis socio – cultural .....	52
2.1.2.4. Análisis tecnológico .....	52

### **2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

2.2.1. Introducción .....	54
2.2.2. Definición del problema .....	54
2.2.3. Objetivos .....	54
2.2.3.1. Objetivo general .....	54
2.2.3.2. Objetivos específicos .....	55
2.2.4. Metodología .....	55
2.2.5. Proceso de muestreo y tamaño de muestra.....	55
2.2.5.1. Definición de la población .....	55
2.2.5.2. Técnicas de muestreo a emplearse .....	55
2.2.5.3. Encuesta piloto y tamaño de muestra .....	57
2.2.5.3.1. Encuesta piloto .....	57
2.2.5.3.2. Tamaño de muestra .....	58
2.2.6. Análisis de resultados .....	59
2.2.7. Investigación del mercado de pieles .....	63
2.2.7.1. Características de la calidad en la Chinchilla .....	63
2.2.7.2. Productores e Importadores .....	67
2.2.7.3. Oferta .....	68

	<b>Página</b>
2.2.7.4. Demanda .....	70
2.2.7.5. Mercado consumidor .....	70
2.2.7.6. Precios aproximados de la piel .....	72
2.2.8. Procedimientos de exportación en Bolivia .....	73
2.2.8.1. Registro de exportadores .....	73
2.2.9. Conclusiones de la investigación de mercados .....	73

### **2.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO**

2.3.1. Introducción .....	75
2.3.2. Delimitación del entorno .....	75
2.3.3. Análisis de la crianza de chinchilla en Tarija .....	76
2.3.4. Análisis del sistema financiero en Tarija .....	76
2.3.5. La Asociación de Productores de Chinchilla Tarija (APROCHITA) .....	77
2.3.6. El entorno competitivo: Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	77
2.3.6.1. Amenazas de entrada .....	78
2.3.6.1.1. Requisitos de capital .....	79
2.3.6.1.2. Acceso a la distribución .....	79
2.3.6.1.3. Curva de aprendizaje o experiencia del propietario .....	79
2.3.6.2. Rivalidad entre los competidores .....	79
2.3.6.3. Productos sustitutos .....	80
2.3.6.4. Poder negociador de los compradores .....	80
2.3.6.5. Poder de negociación de los proveedores .....	81
2.3.7. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter .....	82
2.3.8. Análisis FODA .....	83
2.3.8.1. Fortalezas .....	83
2.3.8.2. Oportunidades .....	83
2.3.8.3. Debilidades .....	84
2.3.8.4. Amenazas .....	84

## **CAPÍTULO III PROPUESTA**

### **3.1. PLAN ESTRATÉGICO**

3.1.1. Introducción .....	86
3.1.2. Establecimiento del horizonte estratégico .....	87
3.1.2.1. Misión .....	87
3.1.2.2. Visión .....	87
3.1.3. Objetivos .....	87
3.1.3.1. Objetivo general .....	87
3.1.3.2. Objetivos específicos .....	87
3.1.4. Estrategias a utilizarse .....	88
3.1.4.1. Estrategia de penetración .....	88
3.1.4.2. Estrategia de especialización .....	89
3.1.4.3. Estrategia de crecimiento .....	89

### **3.2. EL PLAN DE NEGOCIOS**

3.2.1. Elección del nombre .....	91
3.2.2. Definición del negocio .....	91
3.2.3. Producción y/o operaciones .....	92
3.2.3.1. Localización comercial y producción .....	92
3.2.3.2. La Chinchilla .....	92
3.2.3.3. Cabañas para la crianza de Chinchilla o alojamiento. Generalidades .....	93
3.2.3.4. Descripción del alojamiento de la Chinchilla .....	93
3.2.3.4.1. La habitación .....	93
3.2.3.4.2. Descripción de las jaulas .....	94
3.2.3.4.3. El pasillo del macho .....	94
3.2.3.4.4. Necesidades mínimas .....	94
3.2.3.5. Efectos de calor y frío .....	96
3.2.3.5.1. Efectos del calor excesivo .....	96
3.2.3.5.2. Efectos del frío .....	96

	<b>Página</b>
3.2.3.6. Efecto horno .....	97
3.2.3.7. Reproducción .....	97
3.2.3.8. Cruce .....	97
3.2.3.9. Parto .....	98
3.2.3.10. Las crías .....	98
3.2.3.11. Destete .....	99
3.2.3.12. Alimentación .....	99
3.2.3.12.1. Normas generales para una buena alimentación .....	99
3.2.3.12.2. Requerimientos nutritivos de la Chinchilla .....	100
3.2.3.12.2.1. Forrajes .....	100
3.2.3.12.2.2. Granos .....	101
3.2.3.12.3. Pauta de alimentación .....	101
3.2.3.13. Suministro de agua .....	102
3.2.4. El plan de marketing .....	103
3.2.4.1. Mezcla comercial .....	106
3.2.4.1.1. Producto .....	106
3.2.4.1.2. Precio .....	108
3.2.4.1.3. Plaza .....	108
3.2.4.1.4. Promoción .....	110
3.2.4.1.5. Presupuesto de marketing .....	111
3.2.5. Plan de Recursos Humanos .....	111
3.2.5.1. Régimen Jurídico .....	111
3.2.5.2. Estructura de la empresa .....	112
3.2.5.3. Requerimiento de personal para la empresa .....	112
3.2.5.3.1. Directorio .....	112
3.2.5.3.2. Administrador .....	113
3.2.5.3.3. Técnico .....	114
3.2.6. Plan económico financiero .....	115
3.2.6.1. Inversión inicial .....	115

	<b>Página</b>
3.2.6.2. Costo de producción .....	116
3.2.6.3. Gastos de administración .....	117
3.2.6.4. Otros costos .....	118
3.2.6.5. Costo total anual proyectado .....	119
3.2.6.5.1. Costo total unitario .....	120
3.2.6.6. Determinación de ingresos por venta .....	121
3.2.6.7. Flujo de fondos .....	122
3.2.8. Fuentes de financiamiento .....	123
3.2.9. Tasa de corte .....	123
3.2.10. Valor Actual Neto .....	124
3.2.11. Tasa Interna de Retorno .....	124
3.2.12. Retorno sobre la Inversión .....	124
3.2.13. Análisis de sensibilidad .....	124

#### **CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1.1 Conclusiones .....	125
4.1.2. Recomendaciones .....	126

<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	127
---------------------------	-----

#### **ANEXOS**

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Página</b>
Cuadro 1. Bolivia – Tarija: Producto Interno Bruto .....	48
Cuadro 2. Bolivia: Exportaciones .....	49
Cuadro 3. Bolivia: Tasa de inflación .....	51
Cuadro 4. Bolivia: Tasa de desempleo .....	51
Cuadro 5. Encuesta piloto .....	58
Cuadro 6. Países importadores, productores y / o proveedores .....	67
Cuadro 7. Participación en importaciones .....	69
Cuadro 8. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter .....	82
Cuadro 9. Total inversión inicial .....	116
Cuadro 10. Total costos .....	117
Cuadro 11. Costos de administración .....	118
Cuadro 12. Costos de depreciación .....	119
Cuadro 13. Amortización de la inversión diferida .....	119
Cuadro 14. Costo total anual proyectado .....	120
Cuadro 15. Costo unitario de la piel .....	121
Cuadro 16. Determinación de ingresos.....	122
Cuadro 17. Flujo de fondos .....	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Página</b>
Gráfico 1. Funciones del plan de negocios .....	24
Gráfico 2. Mercadotecnia social .....	30
Gráfico 3. Crecimiento del P.I.B.....	48
Gráfico 4. Exportaciones .....	49
Gráfico 5. Sexo de la persona encuestada.....	60
Gráfico 6. Conoce usted la chinchilla.....	60
Gráfico 7. Consumo de la carne de chinchilla .....	61
Gráfico 8. Consumiría usted la carne .....	62
Gráfico 9. Destino de las exportaciones de pieles de países sudamericanos .....	69
Gráfico 10. Estrategias a utilizarse.....	88
Gráfico 11. Canales de distribución .....	109
Gráfico 12. Estructura propuesta.....	112