

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



VIABILIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PLAN DE NEGOCIOS
PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE REHABILITACIÓN MUSCULAR
ENFOCADO EN CRIOTERAPIA EN LA CIUDAD DE TARIJA

ESTUDIANTES: ARAMAYO FLORES FABIAN ALEXANDER
VARGAS HUANCA FERNANDO CECILIO

DOCENTE GUÍA: PhD. ROXANA ALEMÁN CASTILLO

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.

GESTIÓN-2024
TARIJA – BOLIVIA

DEDICATORIA:

Al creador de todas las cosas, el que nos ha dado sabiduría y fortaleza para continuar en este camino.

A nuestros padres, que siempre nos apoyan incondicionalmente en la parte moral y económica, para poder cumplir nuestras metas.

ÍNDICE

	CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	Página
1.	ANTECEDENTES.....	1
1.1.	JUSTIFICACIÓN	1
1.1.1.	Justificación teórica.....	1
1.1.2.	Justificación práctica.....	2
1.1.3.	Justificación social	2
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1.	Identificación del problema	2
1.2.2.	Identificación de las necesidades insatisfechas del mercado objetivo	3
1.2.3.	Descripción general de la idea del negocio.....	4
1.3.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.4.	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.4.1.	Objetivo general.....	5
1.4.2.	Objetivos específicos	5
1.5.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.5.1.	Alcance teórico	6
1.5.2.	Alcance temporal	6
1.5.3.	Alcance espacial.....	6
1.6.	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	6

CAPÍTULO II ANÁLISIS DEL CONTEXTO

2.	ANÁLISIS DE CONTEXTO.....	9
2.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO	9
2.1.1.	Análisis del factor político	9
2.1.2.	Análisis del factor económico.....	10
2.1.3.	Análisis del factor social.....	11
2.1.4.	Análisis del factor tecnológico.....	12
2.1.5.	Análisis del factor ecológico.....	13
2.1.6.	Análisis del factor legal	13
2.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO	15
2.2.1.	Poder de negociación de los clientes.....	16
2.2.2.	Poder de negociación con los proveedores	16
2.2.3.	Amenaza de productos sustitutos	17
2.2.4.	Amenaza de entrada de nuevos competidores	17
2.2.5.	Rivalidad entre los competidores actuales	18
2.3.	CONSTRUCCIÓN MATRIZ FODA	20
2.4.	NATURALEZA DEL NEGOCIO	21
2.4.1.	Descripción del servicio.....	21
2.4.2.	Justificación de la empresa	22
2.4.2.1.	Nombre del negocio	22
2.4.2.2.	Tipo de empresa	22

2.4.3.	Propuesta de la Misión, Visión y Valores de CRYOFIT	22
2.4.3.1.	Misión	24
2.4.3.2.	Visión	24
2.4.3.3.	Valores de la empresa	24

CAPÍTULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	26
3.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
3.1.1.	Problema de investigación de mercado.....	27
3.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	27
3.3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	27
3.3.1.	Objetivo general.....	27
3.3.2.	Objetivos específicos	27
3.4.	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	28
3.4.1.	Fuentes de información.....	28
3.4.1.1.	Fuentes primarias	28
3.4.1.2.	Fuentes secundarias.....	28
3.5.	POBLACIÓN SUJETA A ESTUDIO	28
3.5.1.	Mercado objetivo	28
3.5.2.	Segmentación de mercados	29
3.5.3.	Población sujeta a estudio	29
3.6.	PROCESO DEL DISEÑO DE LA MUESTRA.....	30

3.6.1.	Técnicas de muestreo	30
3.6.2.	Determinación del tamaño de la muestra	30
3.6.3.	Análisis de confiabilidad.....	31
3.7.	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	33
3.8.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	65

CAPÍTULO IV PLAN DE MARKETING

4.	PLAN DE MARKETING	68
4.1.	OBJETIVOS DE MARKETING	68
4.1.1.	Objetivo general de marketing.....	68
4.1.2.	Objetivos a específicos de marketing.....	68
4.2.	<i>BUYER PERSONA</i>	68
4.3.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	69
4.4.	MARKETING MIX (4P`S)	71
4.4.1.	Producto	71
4.4.1.1.	Logotipo	73
4.4.1.2.	Marca	73
4.4.1.3.	<i>Slogan</i>	73
4.4.1.4.	Estrategia de <i>branding</i>	74
4.4.2.	Estrategia de Precio.....	75
4.4.3.	Estrategia de Plaza	76
4.4.4.	Estrategia Promoción	76

4.5.	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	80
------	--------------------------------	----

CAPÍTULO V PLAN DE OPERACIONES

5.	PLAN DE OPERACIONES	83
5.1.	OBJETIVOS DEL ÁREA DE OPERACIONES	83
5.2.	DESCRIPCIÓN DEL DESARROLLO DEL SERVICIO	83
5.2.1.	Flujograma del servicio tratamiento de rehabilitación muscular	83
5.3.	CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.....	89
5.3.1.	Requerimiento del equipamiento para las operaciones	89
5.3.2.	Adquisiciones de maquinarias y equipos	95
5.4.	ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	97
5.4.1.	Necesidad de materia prima	97
5.4.2.	Proveedores.....	98
5.4.3.	Sistema de compras.....	101
5.5.	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.....	102
5.6.	CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	102
5.7.	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	104
5.8.	DISTRIBUCIÓN O LAYOUT DEL CENTRO DE REHABILITACIÓN MUSCULAR CRYOFIT	106
5.9.	HIGIENE Y SEGURIDAD EN CRYOFIT	108
5.9.1.	Higiene	108
5.9.2.	Seguridad	109

5.10.	CONTROL DE CALIDAD	109
5.10.1.	Antes del servicio.....	110
5.10.2.	Durante el servicio	110
5.10.3.	Después del servicio.....	110

CAPÍTULO VI PLAN ORGANIZACIONAL

6.	PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSOS HUMANOS	113
6.1.	OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	113
6.2.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	113
6.2.1.	Estructura organizacional.....	114
6.2.2.	Descripción del Puesto o Manual de funciones	115
6.2.3.	Proceso de integración del personal.....	120
6.2.3.1.	Fases del Reclutamiento y Selección:	120
6.3.	ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	127
6.3.1.	Escala salarial.....	127
6.3.2.	Planilla de sueldos y salarios	129
6.4.	MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	130
6.4.1.	Alcaldía Municipal.....	130
6.4.2.	Servicio de Impuestos Nacionales (SIN)	131
6.4.3.	Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC).....	132
6.4.4.	Gestora Pública de la Seguridad Social de Largo Plazo.	133
6.4.5.	Ministerio de Trabajo.....	135

6.4.6.	Caja Nacional de Salud	136
6.4.7.	Licencia de funcionamiento de Servicio Departamental de Salud (SEDES).....	137
6.4.8.	Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENAPI)	138

CAPÍTULO VII PLAN FINANCIERO

7.	PLAN FINANCIERO	140
7.1.	OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO	140
7.2.	SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA	140
7.3.	INVERSIONES	141
7.3.1.	Inversión Fija	141
7.3.2.	Equipo de computación.....	141
7.3.3.	Muebles y enseres	142
7.3.4.	Equipo tecnológico	143
7.3.5.	Maquinaria y Equipo.....	143
7.3.6.	Total, Inversión Fija.....	144
7.4.	INVERSIÓN DIFERIDA	144
7.5.	CAPITAL DE TRABAJO	145
7.6.	DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS.....	146
7.7.	APORTE DE LOS SOCIOS	146
7.8.	AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO BANCARIO	147
7.9.	DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA.....	148
7.9.1.	Costos Variables	148

7.9.2.	Precio de Venta	149
7.9.3.	Precio de venta con factura	150
7.10.	DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	151
7.11.	BALANCE DE APERTURA	152
7.12.	FLUJO DE CAJA	152
7.13.	ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS.....	154
7.13.1.	Valor Actual Neto (VAN).....	154
7.13.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR)	155
7.13.3.	Beneficio Costo (B/C).....	155
7.13.4.	Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).....	156

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	159
Recomendaciones	160

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Evolución del PIB de Boliva en las gestiones 2018 a 2022</i>	10
Tabla 2 <i>Puntaje de la ponderación por puntos del análisis PESTEL del macroentorno del centro de rehabilitación muscular</i>	15
Tabla 3 <i>Puntaje de la ponderación por puntos de las 5 Fuerzas de Porter del entorno del centro de rehabilitación muscular</i>	19
Tabla 4 <i>Matriz FODA del centro de rehabilitación muscular CRYOFIT</i>	20
Tabla 5 <i>Composición de la cartera de socios de CRYOFIT</i>	22
Tabla 6 <i>Sexo</i>	33
Tabla 7 <i>Distribución de la población según su edad</i>	34
Tabla 8 <i>Porcentaje de personas que sufrieron alguna lesión muscular</i>	35
Tabla 9 <i>Experiencia del entrevistado con tratamiento de rehabilitación muscular</i>	36
Tabla 10 <i>Motivo de la asistencia del encuestado al centro de rehabilitación</i>	37
Tabla 11 <i>Tipo de tratamiento de rehabilitación muscular recibido por el encuestado</i>	39
Tabla 12 <i>Grado de efectividad del tratamiento de recuperación muscular recibido</i>	40
Tabla 13 <i>Importancia de la recuperación muscular para los encuestados</i>	41
Tabla 14 <i>Disposición de los entrevistados a usar el tratamiento de crioterapia</i>	42
Tabla 15 <i>Rango de precios que el encuestado estaría dispuesto pagar por los servicios ofertados por el centro de rehabilitación</i>	43
Tabla 16 <i>Percepción por lo precios de los servicios de rehabilitación muscular en el mercado</i>	44

Tabla 17 <i>Preferencia de pago de los entrevistados con respecto a los servicios de tratamientos de rehabilitación</i>	45
Tabla 18 <i>Grado de importancia de la ubicación del centro de rehabilitación muscular para el entrevistado</i>	46
Tabla 19 <i>Importancia de la proximidad del centro de rehabilitación al hogar o puesto de trabajo del encuestado</i>	48
Tabla 20 <i>Facilidad de acceso y estacionamiento para el encuestado</i>	49
Tabla 21 <i>Importancia para el entrevistado respecto a los horarios de atención</i>	50
Tabla 22 <i>Importancia de la disponibilidad de transporte público cercano para el cliente</i>	51
Tabla 23 <i>Preferencia por las cuales el entrevistado le gustaría recibir más información del centro de rehabilitación muscular</i>	53
Tabla 24 <i>Incentivos que serían de agrado del entrevistado para adquirir el servicio del centro de rehabilitación muscular</i>	54
Tabla 25 <i>Prueba chi-cuadrado del motivo por el cual asistió a un centro de rehabilitación muscular con respecto a la edad de los entrevistados</i>	56
Tabla 26 <i>V de Cramer del motivo por el cual asistió a un centro de rehabilitación muscular con respecto a la edad de los entrevistados</i>	57
Tabla 27 <i>Prueba de chi-cuadrado sobre la importancia de la recuperación muscular después de sufrir lesiones y el género de los entrevistados</i>	59
Tabla 28 <i>V de Cramer sobre la importancia de la recuperación muscular después de sufrir lesiones y el género de los entrevistados</i>	59
Tabla 29 <i>Prueba chi-cuadrado de tratamiento usado para tratar su lesión y la efectividad del mismo</i>	61

Tabla 30 <i>V de Cramer sobre que tratamiento utilizó para tratar su lesión y la efectividad del mismo</i>	62
Tabla 31 <i>Prueba chi-cuadrado en relación de los precios de servicios de rehabilitación y los tratamientos utilizados.....</i>	63
Tabla 32 <i>V de Cramer en relación de los precios de servicios de rehabilitación y los tratamientos utilizados</i>	64
Tabla 33 <i>Estimación de la demanda</i>	81
Tabla 34 <i>Tabla del significado de los símbolos usados en el flujograma</i>	84
Tabla 35 <i>Equipos de crioterapia.....</i>	89
Tabla 36 <i>Equipos adicionales</i>	90
Tabla 37 <i>Equipo de seguridad y emergencia</i>	93
Tabla 38 <i>Equipos de entretenimiento.....</i>	94
Tabla 39 <i>Equipos de computación</i>	95
Tabla 40 <i>Listado del equipo requerido para el centro de rehabilitación muscular CRYOFIT... </i>	96
Tabla 41 <i>Matriz de análisis cuantitativo por puntos para la localización de las instalaciones</i>	105
Tabla 42 <i>Escala de salarios de CRYOFIT</i>	128
Tabla 43 <i>Planilla de sueldos y salarios con aportes de ley expresado en bs. para el primer año de funcionamiento de CRYOFIT.....</i>	129
Tabla 44 <i>Inversión en equipo de computación</i>	142
Tabla 45 <i>Inversión en muebles y enseres</i>	142
Tabla 46 <i>Inversión en equipo tecnológico</i>	143

Tabla 47 <i>Inversión en maquinaria y equipo</i>	143
Tabla 48 <i>Resumen del total de inversión fija</i>	144
Tabla 49 <i>Resumen de los costos de la inversión diferida de CRYOFIT R.L.....</i>	144
Tabla 50 <i>Costos del capital de trabajo de CRYOFIT R.L</i>	145
Tabla 51 <i>Resumen de costos de la estructura de la inversión requerida en CRYOFIT R.L.....</i>	145
Tabla 52 <i>Cálculo de las depreciaciones de los activos fijos de CRYOFIT R.L.....</i>	146
Tabla 53 <i>Estructura de aportes de los socios de CRYOFIT R.L.....</i>	147
Tabla 54 <i>Cálculo de la amortización del préstamo bancario de CRYOFIT R.L</i>	148
Tabla 55 <i>Cálculo del costo variable unitario</i>	149
Tabla 56 <i>Determinación del precio de venta unitario</i>	149
Tabla 57 <i>Determinación del precio de venta con factura en bs.</i>	150
Tabla 58 <i>Flujo de caja económico de CRYOFIT R.L</i>	153
Tabla 59 <i>Resumen del análisis de la rentabilidad económica y financiera del proyecto.....</i>	157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 <i>Sexo</i>	34
Gráfico 2 <i>Distribución de la población según su edad.....</i>	35
Gráfico 3 <i>Porcentaje de personas que sufrieron alguna lesión muscular</i>	36
Gráfico 4 <i>Distribución de las personas que tuvieron experiencia con tratamiento de recuperación muscular.....</i>	37
Gráfico 5 <i>Motivo de la asistencia del encuestado al centro de rehabilitación.....</i>	38
Gráfico 6 <i>Tipo de tratamiento de rehabilitación muscular recibido por el encuestado.....</i>	39
Gráfico 7 <i>Grado de efectividad del tratamiento de recuperación muscular recibido</i>	40
Gráfico 8 <i>Importancia de la recuperación muscular luego de haber sufrido una lesión.....</i>	41
Gráfico 9 <i>Porcentaje de entrevistados dispuestos a usar el tratamiento de crioterapia.....</i>	42
Gráfico 10 <i>Rango de precios que el encuestado estaría dispuesto pagar por el servicio ofertado</i>	44
Gráfico 11 <i>Percepción del entrevistado con respecto a los precios actuales de las terapias.....</i>	45
Gráfico 12 <i>Porcentaje de Preferencias de pago de los encuestados al momento de recibir un servicio.....</i>	46
Gráfico 13 <i>Grado de importancia de la ubicación del centro de rehabilitación muscular para el entrevistado</i>	47
Gráfico 14 <i>Importancia de la proximidad del centro de rehabilitación al hogar o puesto de trabajo del entrevistado</i>	48
Gráfico 15 <i>Importancia de acceso y estacionamiento en el centro de rehabilitación para el cliente</i>	49

Gráfico 16	<i>Grado de importancia para el entrevistado respecto a los horarios de atención</i>	51
Gráfico 17	<i>Importancia de la disponibilidad de transporte público cercano para el cliente</i>	52
Gráfico 18	<i>Preferencia por las cuales el entrevistado le gustaría recibir más información del centro de rehabilitación muscular</i>	53
Gráfico 19	<i>Incentivos que serían de agrado del entrevistado para adquirir el servicio del centro de rehabilitación muscular</i>	55
Gráfico 20	<i>Relación del motivo por el cual asistió a un centro de rehabilitación muscular con respecto a la edad del cliente.....</i>	57
Gráfico 21	<i>Relación de la importancia de la recuperación muscular después de sufrir lesiones y el género de los clientes</i>	60
Gráfico 22	<i>Relación entre que tratamiento utilizó para tratar su lesión y la efectividad del mismo</i>	62
Gráfico 23	<i>Relación de los precios de servicios de rehabilitación y los tratamientos utilizados</i>	64
Gráfico 24	<i>Buyer persona</i>	69
Gráfico 25	<i>Logotipo</i>	73
Gráfico 26	<i>Modelo de la página web de CRYOFIT.....</i>	78
Gráfico 27	<i>Página de Instragram de CRYOFIT</i>	79
Gráfico 28	<i>Página de Facebook de CRYOFIT</i>	79
Gráfico 29	<i>Flujograma de adquisición del servicio del centro de rehabilitación muscular</i>	85
Gráfico 30	<i>Flujograma del desarrollo del proceso del servicio de rehabilitación muscular</i>	86
Gráfico 31	<i>Logo proveedor de cápsulas crioterapia</i>	99
Gráfico 32	<i>Medio de transporte de las cápsulas crioterapia</i>	100

Gráfico 33 <i>Vista satelital de las instalaciones del centro de rehabilitación muscular CRYOFIT</i>	106
Gráfico 34 <i>Diseño del plano del nuevo centro de rehabilitación muscular enfocado en crioterapia</i>	107
Gráfico 35 <i>Estructura organizacional</i>	114
Gráfico 36 <i>Manual de funciones del Gerente General</i>	116
Gráfico 37 <i>Manual de funciones de Fisioterapeuta</i>	117
Gráfico 38 <i>Manual de funciones de Ayudante de Fisioterapeuta</i>	118
Gráfico 39 <i>Manual de funciones de Atención al Cliente y Limpieza</i>	119
Gráfico 40 <i>Convocatoria para el puesto de Gerente General</i>	121
Gráfico 41 <i>Convocatoria para el puesto de Fisioterapeuta</i>	122
Gráfico 42 <i>Convocatoria para el puesto de Ayudante de Fisioterapeuta</i>	123
Gráfico 43 <i>Convocatoria para el puesto de Atención al Cliente y Limpieza</i>	124
Gráfico 44 <i>Balance de apertura de CRYOFIT R.L gestión 2024</i>	152