

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MATERIA: ADM 599-TALLER DE PROFESIONALIZACIÓN II G:2
PROYECTO DE GRADO



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CHORIZOS PARRILLEROS DE CARNE DE CERDO CON ROMERO, EN LA CIUDAD
DE TARIJA”**

DOCENTE GUIA: PhD. Roxana Alemán Castillo

ESTUDIANTES: Martínez Callizaya Mikaela Estefanía

Saldaña Nieves Ruth

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

Tarija-Bolivia

Gestión, 2025

VºBº

PhD. Lic. Roxana Alemán Castillo

DOCENTE GUÍA

MSc. Lic. Paul Antonio Bejarano Carrasco

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

MSc. Lic. Víctor John Vaca Jerez

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

MSc. Lic. Luis Enrique Gutiérrez Pérez

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

APROBADO POR:

M.Sc. Lic. Said Morales Gamarra

DOCENTE TRIBUNAL

M.Sc. Lic. Baldiviezo Mogro Roxana Pilar

DOCENTE TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedicamos con todo el corazón la culminación de este sueño y de nuestra carrera profesional.

*A nuestros **padres**, quienes son la razón de ser de este logro. A lo largo de estos cinco años, su apoyo incondicional, su guía incansable y su esfuerzo han sido nuestro mayor ejemplo. Entendemos que su más grande anhelo fue siempre vernos superar sus propias expectativas, y es a ese sacrificio y a esa visión que les debemos este triunfo.*

AGRADECIMIENTO

La culminación de este sueño fue posible gracias al apoyo inquebrantable de pilares esenciales en nuestras vidas.

Nuestro primer y más profundo agradecimiento es para Dios, fuente de fe y luz en nuestros mayores desafíos. A nuestras familias, cuyo amor incondicional ha sido el motor, la calma y el impulso que nos mantuvieron desde el inicio. Y a nuestros amigos de la carrera, compañeros de ruta esencial y soporte invaluable que hicieron del trayecto una experiencia memorable.

PENSAMIENTO

*“La disciplina tarde o temprano vencerá
a la inteligencia”.*

Yokoi Kenji Diaz.

INDICE DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	ANTECEDENTES.....	1
1.2.	JUSTIFICACIÓN.....	2
1.2.1.	Justificación científica	2
1.2.3.	Justificación económica.....	2
1.3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3.1.	Identificación de necesidades insatisfechas de un mercado objetivo.....	3
1.3.2.	Descripción general de la idea de negocios	5
1.3.3.	Formulación del problema	5
1.4.	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	5
1.4.1.	Objetivo general	5
1.4.2.	Objetivos específicos	5
1.5.	METODOLOGÍA.....	6
1.5.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	6
1.5.2.	TIPO DE ESTUDIO.....	7
1.5.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	7
1.5.4.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	8
1.5.5.	MÉTODOS	8
1.5.6.	TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	8
1.6.	DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.6.1.	Límite sustantivo	9
1.6.2.	Límite espacial	9
1.6.3.	Límite temporal.....	9
2	ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO	11

2.1	ANÁLISIS DEL CONTEXTO	11
2.1.1	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	11
2.1.2	ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	19
2.2	NATURALEZA DEL NEGOCIO	31
2.2.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O IDEA DEL NEGOCIO	31
2.2.3	GESTIÓN EMPRESARIAL.....	37
3	PLAN DE MARKETING.....	41
3.1	OBJETIVO DEL ÁREA DE MARKETING.....	41
3.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	41
3.2.1	Proyecto de investigación de mercados	41
3.2.2	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	43
3.2.3	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y EL TAMAÑO DE LA MUESTRA	44
3.3	FUNCIÓN DEL MARKETING	72
3.3.1	Segmentación del mercado	72
3.3.2	Mezcla del marketing	73
3.3.2.1	Producto	73
3.4	VENTAJAS COMPETITIVAS Y SU MATERIALIZACIÓN ESTRATÉGICA	78
4	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	81
4.1	OBJETIVO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	81
4.2	INGENIERÍA DEL PRODUCTO, DISEÑO Y ESPECIFICACIONES	81
4.3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	83
4.3.1	Inspección de calidad de la materia prima.....	83
4.3.2	Recepción de la materia prima.....	83
4.3.3	Pesado	84
4.3.4	Deshuesado	85

4.3.5	Acondicionamiento.....	86
4.3.6	Picado	86
4.3.7	Pesado	87
4.3.8	Mezclado.....	88
4.3.9	Maduración de la masa	88
4.3.10	Embutido.....	89
4.3.11	Empaquetado.....	89
4.3.12	Control de calidad de empaquetado	90
4.3.13	Almacenamiento.....	90
4.4	FLUJOGRAMA DEL PROCESO	90
4.5	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y MAQUINARIAS	92
4.5.1	Equipos	92
4.5.2	Maquinarias.....	93
4.6	REQUERIMIENTO DE MUEBLES Y ENSERES	96
4.7	REQUERIMIENTO DE UTENSILIOS	97
4.8	DESCRIPCION DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN	100
4.9	DESCRIPCIÓN DE MATERIAL DE ESCRITORIO	100
4.10	VEHÍCULO	101
4.11	LOGÍSTICA DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS	102
4.11.1	Proveedores	102
4.11.2	Transporte	105
4.11.3	Almacenamiento.....	105
4.11.4	Inventario	105
4.12	CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	106
4.11.1	Optimización del proceso y determinación de la capacidad diaria	107

4.13	DISTRIBUCIÓN DE INSTALACIONES EN FUNCIÓN AL PRODUCTO.....	108
5	PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	111
5.1	Objetivo del área de organización y recursos humanos.....	111
5.2	Diseño organizacional	111
5.2.1	Estructura organizacional (Niveles jerárquicos y organigrama)	111
5.2.2	Descripción de puestos o manual de funciones.....	112
5.2.3	Proceso de integración de personal	118
5.3	ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.....	119
5.3.1	Escala salarial.....	119
5.3.2	Aspectos impositivos y laborales	120
5.3.2	Planilla de sueldos	121
5.4	MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	122
5.4.1	SEPREC.....	122
5.4.2	S.I.N. Servicio de Impuestos Nacionales.....	122
5.4.3	Alcaldía municipal.....	123
5.4.4	C.N.S. Caja Nacional de Salud	123
5.4.5	SENASAG	123
5.4.6	Gestora pública A.F.P.....	123
5.5	ACCIONES CLAVE Y METAS ESTRATÉGICAS.....	126
6	PLAN FINANCIERO.....	128
6.1	Objetivo del área financiera	128
6.2	Egresos efectivos.....	128
6.2.1	Estimación del costo unitario y costo total	128
6.2.2	Proyección de costos anuales.....	131
6.3	Ingresos efectivos	134

6.3.1	Determinación del precio de venta	134
6.3.1	Proyección de los ingresos.....	135
6.4	Determinación de la inversión	135
6.4.1	Inversión en activos fijos	135
6.4.2	Inversión en activos diferidos	136
6.4.3	Inversión en activos corrientes.....	137
6.5	Total, de inversiones y tipo de empresa según su actividad y tamaño	140
6.6	Estructura de inversión y financiamiento en unidades monetarias y porcentajes	141
6.6.1	Balance de apertura	142
6.6.2	Depreciación de activos y valor residual	143
6.7	Flujos de caja.....	143
6.7.1	Costo Promedio ponderado de capital W.A.C.C.....	143
6.7.2	Plan de pagos anual del financiamiento.....	144
6.7.3	Indicadores de evaluación del negocio	146
6.8	Punto de equilibrio	149
6.8.1	Punto de equilibrio en unidades físicas	149
6.8.2	Punto de equilibrio en unidades monetarias	150
6.9	Análisis de sensibilidad del negocio.....	150
6.9.1	Escenario pesimista	150
6.9.1.1	Análisis de indicadores financieros bajo un escenario pesimista.....	151
6.9.2	Escenario Optimista.....	153
7.	Conclusiones del Plan Financiero	158
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	161
7.1	Conclusiones	161
7.1.1	Conclusión general	161

7.1.2 Conclusiones específicas	161
7.2 Recomendaciones	162
BIBLIOGRAFÍA	164
ANEXOS	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Resumen del microentorno, las 5 fuerzas de Michael Porter, intermediarios.....	18
Tabla 2	Resumen del Macroentorno, PESTA.....	29
Tabla 3	Fórmula de población finita y aplicación para el cálculo de la muestra.....	44
Tabla 4	Fórmula de Kuder Richardson y aplicación para el cálculo de la confiabilidad.....	45
Tabla 5	Edad de los encuestados.....	46
Tabla 6	Sexo de los encuestados.....	47
Tabla 7	Tamaño del hogar	48
Tabla 8	Situación laboral de los jefes de familia	49
Tabla 9	Barrio de residencia	50
Tabla 10	Frecuencia de consumo de chorizos parrilleros	51
Tabla 11	Ocasiones de consumo de chorizo parrillero	52
Tabla 12	Nivel de satisfacción con chorizos disponibles.....	53
Tabla 13	Aspectos valorados al comprar chorizo parrillero.....	55
Tabla 14	Disposición a probar chorizo con romero	56
Tabla 15	Presentación preferida de chorizos parrilleros	57
Tabla 16	Marcas o carnicerías preferidas	58
Tabla 17	Cantidad promedio comprada por oportunidad.....	59
Tabla 18	Precio máximo dispuesto a pagar por 1 kg	60
Tabla 19	Disposición a pagar más por chorizo certificado	61
Tabla 20	Importancia del precio en la decisión de compra	62
Tabla 21	Lugares habituales de compra de chorizo	63
Tabla 22	Canales preferidos para recibir información y promociones	64
Tabla 23	Tipos de promociones que motivan la compra.....	65
Tabla 24	Prueba de hipótesis, Chi cuadrado de Pearson.....	67
Tabla 25	Prueba de hipótesis, V de Cramer	68
Tabla 26	Estimación inicial mediante inferencias en la población objetivo con los resultados del cuestionario de las preguntas 6, 10 y 14.....	70
Tabla 27	Demanda por año y mes.....	71
Tabla 28	Demanda potencial por año en unidades	72
Tabla 29	Segmentación del Mercado	72

Tabla 30	Características del producto	74
Tabla 31	Presupuesto de Marketing	77
Tabla 32	Especificaciones técnicas del producto.....	81
Tabla 33	Pesado de la materia prima	84
Tabla 34	Precios de equipos para el personal de producción	92
Tabla 35	Descripción de indumentaria del personal	92
Tabla 36	Precio de las maquinarias para el área de producción	93
Tabla 37	Características físicas y técnicas de las maquinarias	94
Tabla 38	Precios de muebles y enseres	96
Tabla 39	Detalle de muebles y enseres	96
Tabla 40	Precios de utensilios requeridos para la elaboración de chorizo parrillero.....	97
Tabla 41	Detalle de utensilios requeridos para la elaboración de chorizo parrillero	98
Tabla 42	Precios de equipo de computación	100
Tabla 43	Detalle de equipos tecnológicos	100
Tabla 44	Precios de materiales de escritorio	100
Tabla 45	Detalle de materiales de escritorio.....	101
Tabla 46	Vehículo para el transporte de insumos y productos terminados.....	102
Tabla 47	Materia prima adquirida de Carniceros localizados en el galpón (Sector de carnes)..	103
Tabla 48	Fuente de suministro de insumos naturales y condimentos	104
Tabla 49	Fuente de suministro de aditivos funcionales	105
Tabla 50	Tiempos de producción por etapa (Lote base de 33 kg)	106
Tabla 51	Distribución y optimización de la jornada laboral (Flujo de 66 kg).....	107
Tabla 52	Cálculo y proyección de la capacidad máxima de producción (kg).....	107
Tabla 53	Manual de funciones "Gerente General"	112
Tabla 54	Manual de funciones "Staff, asesor legal"	113
Tabla 55	Manual de funciones "Encargado de comercialización"	114
Tabla 56	Manual de funciones "Encargado de Producción"	115
Tabla 57	Manual de funciones "Operario A"	116
Tabla 58	Manual de funciones "Operario B".....	117
Tabla 59	Obligaciones impositivas y laborales	120
Tabla 60	Sueldo y contribuciones de los trabajadores a la Gestora.....	121

Tabla 61	Contribuciones del empleador a la Gestora	121
Tabla 62	Resumen del marco legal de la organización	125
Tabla 63	Fórmula Costo Total unitario – CTu	129
Tabla 64	Prorratio del Costo Variable unitario – CVu	129
Tabla 65	Prorratio del Costo Fijo unitario RRHH – CFu 1	130
Tabla 66	Prorratio Costo Fijo unitario de servicios básicos – CFu 2	130
Tabla 67	Aplicación del Costo Total unitario.....	131
Tabla 68	Cálculo del Costo Variable Total	131
Tabla 69	Proyección del Costo Variable Total Anual.....	132
Tabla 70	Cálculo del total haber básico de RRHH	132
Tabla 71	Cálculo del total de servicios y otros costos indirectos	133
Tabla 72	Cálculo Costo Fijo Total	133
Tabla 73	Proyección del Costo Fijo Total Anual.....	133
Tabla 74	Determinación del precio de venta sin factura y con factura del producto.....	134
Tabla 75	Proyección de los ingresos por ventas	135
Tabla 76	Inversión en activos fijos	136
Tabla 77	Inversión en activos diferidos	136
Tabla 78	Estimación del capital de trabajo método contable	138
Tabla 79	Inversión en activos corrientes	140
Tabla 80	Total, de inversión y tipo de empresa según su actividad y tamaño	140
Tabla 81	Estructura de inversión con financiamiento propio y ajeno.....	141
Tabla 82	Financiamiento propio, aporte de cada socio	141
Tabla 83	Balance de apertura.....	142
Tabla 84	Depreciación de los activos fijos	143
Tabla 85	Plan de Pagos y Amortización: Método Alemán	144
Tabla 86	Flujo de Caja	145
Tabla 87	Indicadores de evaluación del flujo de caja financiero.....	146
Tabla 88	Punto de equilibrio en unidades físicas.....	149
Tabla 89	Proyección de la demanda escenario pesimista.....	150
Tabla 90	Flujo de Caja bajo un escenario pesimista	151
Tabla 91	Proyección de demanda escenario optimista.....	154

Tabla 92 Flujo de caja bajo un escenario optimista	155
Tabla 93 Cuadro resumen de los tres escenarios	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Productos de los competidores directos	14
Figura 2 Principales lugares donde se identifican los competidores indirectos	15
Figura 3 PIB Anual de Bolivia 2021, 2022 y 2023	23
Figura 4 Inflación Anual de Bolivia	24
Figura 5 Tipo de cambio de la moneda de Bolivia, al 18 de junio, BCB	25
Figura 6 Incremento Salarial 2024 - 2025.....	25
Figura 7 Bolivia, distribución de la población por grupos de edad, según departamento, 2017..	26
Figura 8 Tasa de Desocupación (TD) en el Área urbana de Bolivia	27
Figura 9 Isologo y slogan de la empresa “PIGAR S.R.L”	33
Figura 10 Macro localización de la empresa "PIGAR S.R.L."	34
Figura 11 Ubicación exacta de la empresa PIGAR S.R.L.	35
Figura 12 Edad de los encuestados	46
Figura 13 Sexo de los encuestados	47
Figura 14 Tamaño del hogar.....	48
Figura 15 Situación laboral de los jefes de familia.....	49
Figura 16 Barrio de residencia.....	51
Figura 17 Frecuencia de consumo de chorizos parrilleros	52
Figura 18 Ocasiones de consumo de chorizo parrillero	53
Figura 19 Nivel de satisfacción con chorizos disponibles	54
Figura 20 Aspectos valorados al comprar chorizo parrillero	55
Figura 21 Disposición a probar chorizo con romero	56
Figura 22 Presentación preferida de chorizos parrilleros.....	57
Figura 23 Marcas o carnicerías preferidas	58
Figura 24 Cantidad promedio comprada por oportunidad	60
Figura 25 Precio máximo dispuesto a pagar por 1 kg.....	61
Figura 26 Disposición a pagar más por chorizo certificado.....	62
Figura 27 Importancia del precio en la decisión de compra.....	63
Figura 28 Lugares habituales de compra de chorizo	64
Figura 29 Canales preferidos para recibir información y promociones.....	65
Figura 30 Tipos de promociones que motivan la compra	66

Figura 31 Presencia del emprendimiento en redes sociales	77
Figura 32 Textura y corte transversal que evidencia vetas visibles de cuero.....	82
Figura 33 Carne de cerdo, cuero y tocino	84
Figura 34 Pesado de carne, tocino y cuero	85
Figura 35 Deshuesado y posterior desecho de huesos	85
Figura 36 Acondicionamiento de la materia prima.....	86
Figura 37 Molienda de la carne, tocino y cuero	87
Figura 38 Incorporación de los ingredientes	88
Figura 39 Maduración de la masa cárnica.....	89
Figura 40 Proceso de embutir.....	89
Figura 41 Flujograma del proceso de producción del chorizo parrillero	91
Figura 42 Vehículo frigorífico: ISUZU	102
Figura 43 Plano en 2D de la Planta de Producción.....	109
Figura 44 Organigrama de la empresa	111
Figura 45 Escala salarial para los 3 niveles del organigrama.....	120

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Diseño del cuestionario de Investigación de Mercado	170
Anexo 2 Codificación de las Respuestas del Cuestionario para Análisis de Confiabilidad (Método Kuder-Richardson).....	176
Anexo 3 Resultados del Análisis de Confiabilidad (Alfa de Cronbach y Kuder-Richardson) a partir del Procesamiento Estadístico en SPSS	179
Anexo 4 Cruce de variables.....	180
Anexo 5 Convocatoria de reclutamiento de personal	189
Anexo 6 Método de escalas gráficas.....	193
Anexo 7 Requisitos - Trámite en el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio.....	194
Anexo 8 Requisitos – Trámite en el Servicio de Impuestos Nacionales	195
Anexo 9 Requisitos – Trámite alcaldía municipal.....	196
Anexo 10 Requisitos – Trámite Caja Nacional de Salud.....	196
Anexo 11 Requisitos – Trámite Gestora A.F.P. Administración de Fondos de Pensiones	197
Anexo 12 Requisitos – Obtención de Registro Sanitario.....	199
Anexo 13 Requisitos – Trámite registro de empleadores al Ministerio de Trabajo	201
Anexo 14 Contenido de colágeno en la piel de cerdo (cuero).....	202
Anexo 15 Tasa activa para Sector Productivo del BDP.....	202
Anexo 16 Estimación de unidades en base a la capacidad productiva	203
Anexo 17 Decreto Supremo N° 24051 Gaceta Oficial de Bolivia.....	203
Anexo 18 Decremento del 16,4 % en el sector industrial	204
Anexo 19 Incremento del 3,6% en la actividad empresarial.....	204
Anexo 20 Decreto Supremo (D.S.) 3564, 2018.....	205