

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| 1. Introducción.....                                 | 1  |
| 2. Objetivos .....                                   | 2  |
| 2.1 Objetivo general .....                           | 2  |
| 2.2 Objetivos específicos .....                      | 2  |
| 3. Marco conceptual .....                            | 2  |
| 4. Metodología.....                                  | 3  |
| 5. Resultados esperados.....                         | 4  |
| 6. Análisis externo .....                            | 5  |
| 6.1 Macroentorno .....                               | 5  |
| 6.1.1 Análisis PESTAL.....                           | 5  |
| 6.1.1.1 Análisis político.....                       | 5  |
| 6.1.1.2 Análisis económico .....                     | 6  |
| 6.1.1.3 Análisis social .....                        | 6  |
| 6.1.1.4 Análisis tecnológico .....                   | 7  |
| 6.1.1.5 Análisis ambiental.....                      | 7  |
| 6.1.1.6 Análisis legal.....                          | 8  |
| 6.1.2 Conclusiones PESTAL.....                       | 9  |
| 6.2 Microentorno .....                               | 10 |
| 6.2.1 Caracterización de la industria.....           | 10 |
| 6.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....  | 11 |
| 6.2.2.1 Poder de negociación de los proveedores..... | 11 |
| 6.2.2.2 Poder de negociación de los clientes .....   | 12 |
| 6.2.2.3 Amenazas de productos sustitutos .....       | 14 |
| 6.2.2.4 Amenazas de nuevos competidores.....         | 15 |
| 6.2.2.5 Rivalidad entre competidores .....           | 15 |
| 6.2.3 Amenazas y oportunidades .....                 | 16 |
| 7. Análisis interno .....                            | 17 |
| 7.1 Cadena de valor.....                             | 17 |
| 7.2 VRIO .....                                       | 21 |
| 7.3 Fortalezas y debilidades .....                   | 22 |
| 8. Estrategia .....                                  | 23 |
| 8.1 Estrategia genérica .....                        | 23 |
| 8.2 Marketing estratégico.....                       | 24 |

|  |    |
|--|----|
| 8.2.1 Segmentar .....                                | 25 |
| 8.2.2 Apuntar .....                                  | 25 |
| 8.2.3 Posicionar .....                               | 25 |
| 8.2.4 Observar .....                                 | 25 |
| 9. Modelo de negocio .....                           | 26 |
| 9.1 Clientes .....                                   | 26 |
| 9.2 Propuesta de valor .....                         | 26 |
| 9.3 Canales de distribución .....                    | 26 |
| 9.4 Relación con los clientes.....                   | 26 |
| 9.5 Fuentes de ingresos.....                         | 27 |
| 9.6 Recursos claves.....                             | 27 |
| 9.7 Actividades claves.....                          | 27 |
| 9.8 Alianzas claves .....                            | 27 |
| 9.9 Estructura de costos .....                       | 27 |
| 9.5 Modelo CANVAS.....                               | 27 |
| 10. Planes de implementación .....                   | 29 |
| 10.1 Plan de marketing .....                         | 29 |
| 10.1.1 Objetivos.....                                | 29 |
| 10.1.2 Marketing MIX.....                            | 29 |
| 10.1.2.1 Producto .....                              | 29 |
| 10.1.2.2 Precio .....                                | 32 |
| 10.1.2.3 Plaza.....                                  | 32 |
| 10.1.2.4 Promoción .....                             | 35 |
| 10.1.3 Presupuesto.....                              | 36 |
| 10.2 Plan de ventas .....                            | 37 |
| 10.2.1 Proyección de demanda .....                   | 37 |
| 10.2.2 Proyección de ventas.....                     | 37 |
| 10.3 Plan de operaciones .....                       | 38 |
| 10.3.1 Tamaño del proyecto .....                     | 38 |
| 10.3.2 Evolución del tamaño.....                     | 38 |
| 10.3.3 Macrolocalización .....                       | 39 |
| 10.3.4 Microlocalización.....                        | 41 |
| 10.4 Plan de producción .....                        | 43 |
| 10.4.1. Caracterización del proceso productivo ..... | 43 |
| 10.4.2 Requerimiento de insumos .....                | 47 |

|  |    |
|--|----|
| 10.4.2.1 Alevines .....                                  | 47 |
| 10.4.2.2 Alimento balanceado .....                       | 47 |
| 10.4.3 Recursos humanos .....                            | 48 |
| 10.4.4 Requerimiento de maquinaria e instalaciones ..... | 48 |
| 10.4.5 Requerimiento de muebles y enseres.....           | 49 |
| 10.4.6 Requerimiento de servicios básicos.....           | 50 |
| 10.4.7 Mermas y desperdicios .....                       | 51 |
| 10.4. Lay out.....                                       | 51 |
| 10.5 Plan de Recursos Humanos .....                      | 52 |
| 10.5.1 Selección y reclutamiento .....                   | 52 |
| 10.5.2 Capacitación .....                                | 52 |
| 10.5.3 Remuneraciones.....                               | 53 |
| 10.5.4 Desvinculación.....                               | 53 |
| 10.5.5 Organigrama .....                                 | 53 |
| 11. Plan financiero.....                                 | 53 |
| 11.1 Materias primas.....                                | 54 |
| 11.2 Costos.....   | 54 |
| 11.3 Inversión fija .....                                | 54 |
| 11.4 Inversión diferida.....                             | 56 |
| 11.5 Capital de trabajo .....                            | 57 |
| 11.6 Inversión total.....                                | 57 |
| 12. Financiamiento .....                                 | 57 |
| 12.1 Estado de resultados .....                          | 58 |
| 12.2 Flujos de efectivo .....                            | 59 |
| 12.3 Valor actual neto (VAN) .....                       | 61 |
| 12.4 Costo del capital del proyecto .....                | 61 |
| 12.4.1 Costo de la deuda.....                            | 61 |
| 12.4.2 Costo del capital propio .....                    | 62 |
| 12.4.3 Cálculo del costo de capital .....                | 62 |
| 12.5 Índices financieros .....                           | 62 |
| 12.6 Análisis de sensibilidad .....                      | 63 |
| 12.7 Punto de equilibrio .....                           | 64 |
| 13. Conclusiones y recomendaciones.....                  | 64 |
| Bibliografía .....                                       | 65 |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Conclusiones del análisis PESTAL.....                  | 9  |
| Tabla 2: Oportunidades y amenazas.....                          | 16 |
| Tabla 3: Análisis VRIO .....                                    | 22 |
| Tabla 4: Análisis de fortalezas y debilidades.....              | 23 |
| Tabla 5: Estrategia genérica.....                               | 24 |
| Tabla 6: Modelo Canvas para la empresa Hovy S.A. ....           | 28 |
| Tabla 7: Estructura de precios del mayorista y detallista ..... | 32 |
| Tabla 8: Proyección de demanda.....                             | 37 |
| Tabla 9: Proyección de ventas .....                             | 38 |
| Tabla 10: Evolución de hectáreas .....                          | 38 |
| Tabla 11: Macro localización del proyecto .....                 | 39 |
| Tabla 12: Tabla de factores locacionales .....                  | 42 |
| Tabla 13: Comparación entre opción A y B.....                   | 43 |
| Tabla 14: Comparación entre opción B y C.....                   | 43 |
| Tabla 15: Alimentación .....                                    | 45 |
| Tabla 16: Mermas y desperdicios.....                            | 51 |
| Tabla 17: Cotización insumos .....                              | 54 |
| Tabla 18: Costos de materia prima .....                         | 54 |
| Tabla 19: Inversión tangible .....                              | 55 |
| Tabla 20: Cotización maquinaria y equipos.....                  | 56 |
| Tabla 21: Inversión intangible.....                             | 56 |
| Tabla 22: Operación inicial (mes).....                          | 57 |
| Tabla 23: Estructura de capital.....                            | 57 |
| Tabla 24: Operación inicial (mes).....                          | 58 |
| Tabla 25: Estado de resultados.....                             | 59 |
| Tabla 26: Flujos de efectivo.....                               | 60 |
| Tabla 27: Sensibilidad del precio.....                          | 63 |
| Tabla 28: Sensibilidad del Share de mercado .....               | 63 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 29: Periodo de recuperación de la inversión ..... | 63 |
| Tabla 30: Punto de equilibrio.....                      | 64 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1: Segmentación socioeconómica en Bolivia .....            | 14 |
| Ilustración 2: Empaque terminado.....                                  | 30 |
| Ilustración 3: Etiqueta.....   | 30 |
| Ilustración 4: Pescado fresco .....                                    | 31 |
| Ilustración 5: Triangulo de percepción Hovy .....                      | 31 |
| Ilustración 6: Vista general del mercado Los Bosques.....              | 33 |
| Ilustración 7: Pescadería – Pescadera típica de Los Bosques.....       | 33 |
| Ilustración 8: Vista del mercado Florida por afuera .....              | 34 |
| Ilustración 9: Vista del mercado Florida por adentro .....             | 34 |
| Ilustración 10: Presentación del pescado en supermercado .....         | 35 |
| Ilustración 11: Mapa de Santa Cruz a Samaipata .....                   | 40 |
| Ilustración 12: Temperatura y precipitación promedio en Samaipata..... | 40 |
| Ilustración 13: Partes de un estanque piscícola .....                  | 44 |
| Ilustración 14: Oxigenado del transporte de alevines.....              | 46 |
| Ilustración 15: Alimento para pescado .....                            | 48 |
| Ilustración 16: Cámara de frío .....                                   | 49 |
| Ilustración 17: Lay out proyecto HOVY .....                            | 52 |
| Ilustración 18: Organigrama de la empresa HOVY .....                   | 53 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1: Inscripción de empresa unipersonal.....  | 66 |
| Anexo 2: Formulario de registro de comercio de Bolivia .....                              | 67 |
| Anexo 3: Aprobación de etiquetas.....   | 68 |
| Anexo 4: Registro de empresas procesadoras, fraccionadora y envasadora de alimentos ..... | 69 |
| Anexo 5: Descripción general de los niveles .....   | 70 |
| Anexo 6: Investigación de mercado .....   | 71 |
| Anexo 7: Planilla de sueldos .....  | 84 |
| Anexo 8: Planilla de pagos financieros.....   | 85 |