

Capitulo I.

Análisis de Contexto.

CAPÍTULO I

1. Análisis de Contexto.

Se utilizará este método para el análisis del entorno, ya sea este el macroentorno como el microentorno, por lo cual se separará en diversos puntos y se utilizarán dos herramientas de análisis una para cada entorno y al finalizar se realizará una síntesis o resumen de los riesgos y oportunidades encontradas en el análisis de la información.

1.1 Macroentorno.

Para conocer mejor la postura actual del entorno externo en el que operaría la empresa propuesta, se utilizara el análisis PESTA enfocándonos en conocer mejor la situación del ambiente comercial y en qué manera incide en el plan de negocio.

1.1.1 Entorno Político Legal.

En la legislación gubernamental del país, no existen leyes que afecten directamente al sector textil, sin embargo, dentro del plan general de desarrollo económico social existen disposiciones políticas para la reactivación económica del país.

1.1.1.1. Incentivos Políticos.

El gobierno mediante su Modelo Económico Social Comunitario Productivo señala que el promedio de crecimiento del PIB industrial durante el período 2006 - 2019 fue de 4,8%; en 2020 se registró una contracción del PIB industrial de -8,4%.

Por tales motivos se determinó estrategias para el sector productivo e industrial que se basan en: la intervención estatal estratégica en desarrollo productivo que fortalezca la diversificación de la producción con valor agregado, la promoción de la participación de los actores de la economía plural en los procesos de la transformación productiva, el desarrollo y consolidación del mercado interno para productos con valor agregado y apertura de mercados para la exportación, y la optimización de la eficiencia, eficacia y efectividad en la gestión institucional sectorial.

Dentro del sector textil se han impulsado políticas con miras a la sustitución de las importaciones y la producción de telas teniendo una proyección de un crecimiento de 15% en el volumen de producción de tela y del 10% en la sustitución de importaciones.

A través del Decreto Supremo 4424 de 17 de diciembre de 2020 dio lugar a la creación del programa FIRE DIN (Fideicomiso para la reactivación y desarrollo de la industria nacional), mediante el ministerio de desarrollo productivo y economía plural constituyó un fondo de Bs 911,1 millones para créditos productivos en miras de lograr la reactivación y potenciar el sector productivo, fundamentalmente para la elaboración de materias primas, insumos y/o manufacturas que sustituyan importaciones.

Teniendo en cuenta estas políticas gubernamentales las cuales benefician a la realización del proyecto planteado, accediendo a estos préstamos dirigidos a la industria productiva y ayudando a cumplir los indicadores establecidos en el plan de desarrollo económico social 2021-2025.

1.1.2. Entorno Económico.

En el aspecto económico se abordarán indicadores como el PIB (Producto Interno Bruto), las tasas de interés actuales para el sector productivo vigentes en el país.

1.1.2.1. Tasas de interés.

Con relación a los intereses que se presentan en los diversos bancos del país de Bolivia, se determinó que los créditos o préstamos bancarios que favorecen en este caso al desarrollo del plan de negocio presentado serían:

Crédito EMPRESARIAL: Es un crédito que tiene como objetivo financiar Capital de Trabajo, Capital de Operaciones o Capital de Inversión destinado a la compra de mercadería, inventarios u otros relacionados a su actividad económica. Este tipo de créditos está destinado al financiamiento de las necesidades de Capital de Inversión u Operativo para su actividad económica u otras actividades que generen ingresos.

Crédito PYME: Crédito destinado al apoyo para Capital de Trabajo u Operativo o Inversión, relacionado a su actividad económica y otras actividades que generen ingreso.: Financiamiento para compra de equipos, maquinaria u otra inversión y capital operativo destinado a Pequeñas y Medianas Empresas.

En el caso de los créditos empresariales, las opciones más tentativas llegarán a ser: Banco de Crédito de Bolivia (BCP) ofreciendo una tasa de interés de 4,41%, a diferencia del

Banco UNIÓN el cual propone una tasa de interés del 5,61%, en este aspecto se puede evidenciar una diferencia de 1,2% entre la tasa más baja de interés del mercado financiero ante la segunda tasa más baja, igualmente aparece tentador la propuesta del Banco Nacional de Bolivia (BNB). Ver Cuadro 1.

Cuadro N° 1
Tasas de interés según bancos.

Entidades	MONEDA NACIONAL	
	Empresarial	PYME
BANCOS MULTIPLES		
NACIONAL DE BOLIVIA	5,62	6,91
MERCANTIL SANTA CRUZ	6,64	7,35
CREDITO DE BOLIVIA	4,41	6,85
BISA	7,46	6,75
UNION	5,61	7,47
ECONOMICO	5,63	6,66
GANADERO	7,40	7,55
NACIÓN ARGENTINA		
FASSIL	9,20	8,02

Fuente: Banco Nacional de Bolivia

Por otra parte, analizando más a profundidad dichos bancos, se puede evidenciar cierta falta de información respecto a los requisitos fijados por estas empresas bancarias y las limitaciones que llegan a tener, esta falta de información podría terminar reduciendo la percepción de los créditos en los que pudiéramos participar como empresa.

1.1.2.2. Producto Interno Bruto (PIB).

El producto interior bruto (PIB) es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un territorio en un determinado periodo de tiempo. Se utiliza para medir la riqueza que genera un país.

De manera constante el PIB nacional, llegó a tener una cierta tendencia en mejorar de manera constante en ciertos porcentajes, en 2020 se puede observar el decrecimiento que tuvo este indicador (44.952.918,68 Bs.) por las complejidades que se evidencio por el tema del COVID-19, ante tal acontecimiento se esperaba un PIB anual de 2021 muy parecido al año 2020 pero los datos demostraron que se mantuvo un PIB cercano al de los anteriores años (47.697.655,89 Bs.), demostrando la fuerza productora del país.

El Producto Interno Bruto (PIB) en Bolivia al primer semestre de 2021 registró una variación acumulada de 9,36% respecto a similar período de la pasada gestión, cifra que evidencia el proceso de clara recuperación de la actividad económica, luego de los efectos sanitarios, sociales y financieros que trajo la pandemia del COVID-19 y las medidas negativas de política económica implementadas por la administración gubernamental en la gestión 2020.

1.1.3. Entorno Social.

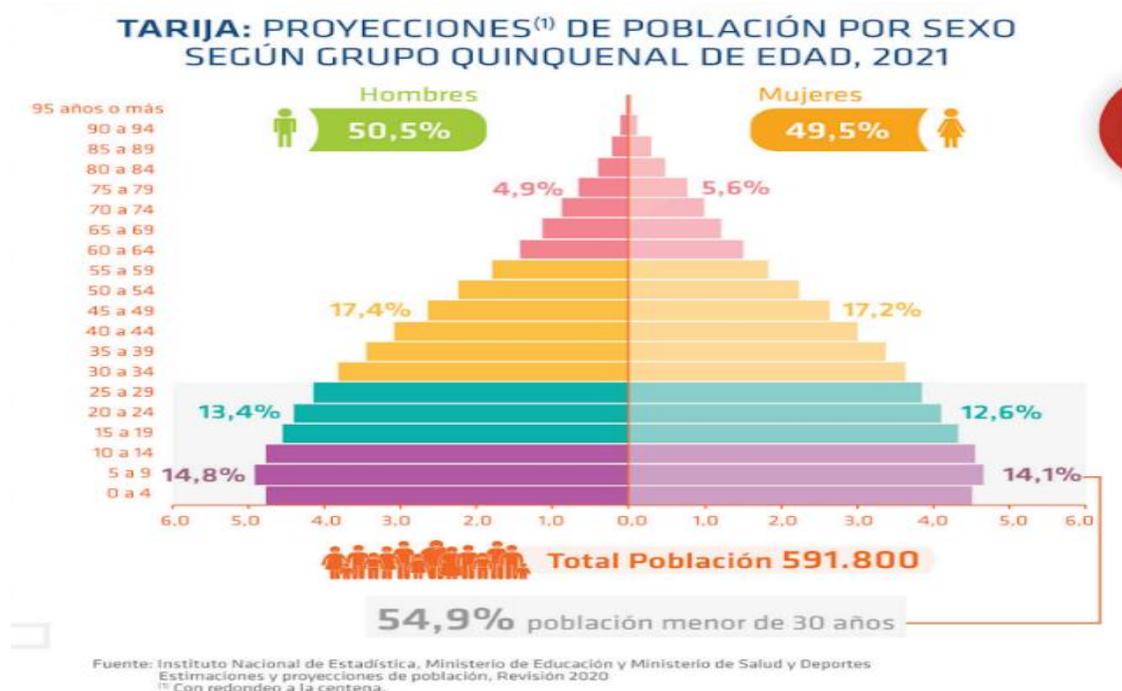
Para realizar el análisis del entorno social solo se tomarán dos puntos; el aspecto demográfico de la ciudad y la cultura de la ciudadanía Tarijeña.

1.1.3.1. Demografía

Según datos en el año 2021, el departamento de Tarija tiene aproximadamente 591.800 habitantes: de los cuales el 50,5% son hombres y el 49,5% son mujeres. Ver gráfico 1.

Gráfico N° 1

Proyección de población por sexo, Tarija 2021



Fuente: Instituto nacional de estadística.

Algunos indicadores demográficos según datos son:

- Esperanza de vida al nacer: para ambos sexos llega a ser de 77 años, más específicamente para hombres son 73 años y para mujeres 80 años.
- Tasa de mortalidad: llega a ser de 5 defunciones por cada 1.000 habitantes.
- Tasa bruta de natalidad: es de 19 nacimientos por cada 1.000 habitantes.
- Tasa global de fecundidad: en total es de 2,4 hijos por mujer.
- Respecto a la población proyectada por municipios: se llega a determinar que la mayor concentración poblacional del departamento de Tarija se encuentra en los municipios de Tarija y Yacuiba, juntando una cifra del 63,5% en tanto que, el restante 36,5% se distribuye en los otros municipios.

Considerando los aspectos analizados en base a las proyecciones sobre la demografía presente en la ciudad de Tarija, nos presenta una idea más exacta sobre la población meta y establecer los segmentos de mercado en los cuales operaría la empresa.

1.1.3.2. Tendencias y Preferencias de Compra.

Referido a las preferencias de compra, exigencias y demás aspectos propios de cada individuo sobre la adquisición de prendas, se llegó a observar y recopilar información sobre lo siguiente:

- La gran mayoría de las personas residentes en Bolivia como en la ciudad de Tarija, realizan la mayoría de sus compras en tiendas o mercados informales, principalmente en zonas de comercio mayoritario como ser en el distrito de “La Loma”, “Senac”, y “Las Panosas (Parque Bolívar)” y el resto de la población en un porcentaje mínimo realizan sus compras en tiendas o comercios formales, pero en la mayoría de personas recalcan que no es muy relevante el lugar en donde realiza sus adquisiciones de prendas y demás.
- Para los consumidores el factor más importante al momento de adquirir una prenda es el diseño, siendo este un aspecto muy relevante en el que hoy en día las empresas de confección de prendas empiezan a fijarse; un porcentaje más bajo piensa que la calidad es el otro factor importante en una prenda, seguido del precio, ya que también es un elemento significativo para los compradores; por otro lado, una minoría se fija en la exclusividad que debe tener la prenda, pues creen que no es muy importante.
- Para los consumidores es muy importante el material con el que debe estar confecciona la prenda, ya que prefieren que su ropa sea duradera y no desechable, de igual manera gran parte de los consumidores al momento de adquirir una prenda de vestir reconocen la calidad del mismo por la tela o el material con la que está elaborada, siendo este un factor primordial, también se puede ver que los consumidores notan la calidad del producto al ver la costura y el acabado del mismo.

- Según los datos obtenidos en 2019 se puede apreciar que tanto para el género femenino y masculino la marca no es un factor imprescindible al momento de la compra de la prenda, ya que se refleja que los consumidores prefieren la calidad y el diseño del mismo.
- Para la mayoría de los consumidores, el precio influye bastante en su decisión de compra de una prenda de vestir, ya que para algunas personas es un factor que determina el poder acceder o no a la compra de una prenda. Esta tendencia del precio es en parte contradictoria por que la población en general considera la relevancia y apego a prendas con buen diseño y calidad, pero tales factores quedan en segundo plano cuando el precio es parcialmente elevado por los materiales y el modelo, dejando en claro que la población mantiene una mentalidad de querer prendas de excelente calidad y diseño, pero a un precio bajo siendo casi imposible cumplir en su totalidad con ese pensamiento.
- También se señaló en lo investigado en 2019, que gran parte de los encuestados señalan que preferirían adquirir una prenda de origen nacional, sin embargo, aseguran que actualmente no las adquieren, pues indican que deberían mejorar primeramente varios aspectos como ser diseños y tallas, si mejoran dichos aspectos las personas optarían por comprar una prenda nacional, pues indican que las preferirían para apoyar a la industria y a la economía del País. Por otra parte una cantidad más reducida de personas indican que les es indiferente el origen de la prenda, las mismas afirman que se dejan llevar por el diseño, la moda y la calidad del mismo. Sin embargo, una minoría de las personas encuestadas indican que prefieren adquirir una prenda de origen chino ya que se enfocan más en el precio y diseño, porque las prendas chinas están más incursionadas en las nuevas tendencias, ofreciendo a los consumidores prendas novedosas con una variedad de modelos, colores llamativos y precios bajos.

1.1.4. Entorno Tecnológico.

En el entorno tecnológico no se ha visto mucho desarrollo en tecnologías con respecto al producto en sí mismo, pero podemos ver un avance en tema de maquinaria y el comercio

electrónico un nuevo canal de distribución de información y venta de productos los cuales se desarrollarán a continuación.

1.1.4.1. Máquinas.

En el departamento de Tarija existe disponibilidad de toda la maquinaria necesaria además de disponer de departamentos como La Paz y Santa Cruz los cuales cuentan con mayor variedad tanto en marcas como en calidades, por tanto, la compra de maquinaria para el proyecto no presenta ningún inconveniente.

Para esto se tomaron algunas características esenciales las cuales debe contar la maquinaria como ser:

- Para las máquinas de coser recta, deberá contar como mínimo requisito lubricación automática, arrastre sencillo, enhebrado automático, regulador de tensado de hilos, regulador de prensa tela y devanador automático integrado.
- Para las cortadoras de tela, se tendrá como base que contenga una capacidad de corte de 14 cm, disco de acero inoxidable, motor de 220 volt. Y sistema de afilado automático.
- Para la planchadora industrial, misma que deberá ser a vapor y contar con regulador de temperatura, además de una mesa de trabajo para un mejor manejo.

1.1.4.2. E-commers.

Hoy en día la modalidad de vender un producto o servicio ha cambiado considerablemente gracias a la aparición del internet se crearon varias herramientas que permiten llegar con mayor facilidad al mercado y a los clientes, por esa razón se debe tener en cuenta este factor en un análisis del entorno tecnológico para así estar en la vanguardia y lograr posicionarse firmemente en el mercado. Por lo cual se desarrollará un análisis de cómo pueden contribuir algunas herramientas al desarrollo de este proyecto.

Redes sociales. El uso de las redes sociales en la actualidad se ha convertido en una herramienta indispensable para la promoción y venta del producto, por eso establecer mecanismos en aplicaciones como Facebook, Instagram y TikTok para el proyecto es indispensable.

Páginas web. El uso de una página web donde los usuarios puedan realizar consultas, informarse y comprar el producto es una de las mejores herramientas que se pueden utilizar hoy en día para una mayor facilidad.

1.1.5. Entorno Ecológico.

Dentro del aspecto del daño ecológico, la empresa no genera ningún tipo de contaminación a corto plazo ya sea esta contaminación de tierra, contaminación de aguas y contaminación de aire, al analizar la ley vigente de medio ambiente del país (Ley N° 1333, del 27 de abril de 1992, Ley del Medio Ambiente) por lo cual un análisis de este entorno no se considera necesario para el desarrollo del proyecto.

1.2. Microentorno.

En el análisis del microentorno se utilizará la herramienta de las 5 fuerzas de Porter en la cual se analizará las amenazas de nuevos competidores, el poder de negociación tanto de los proveedores como de los clientes, siendo estos los analizados a continuación.

1.2.1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores y la rivalidad actual.

Ciertos factores determinan la aparición de nuevos competidores en la industria, esto puede deberse a la existencia de un mayor número de materias primas e insumos dentro de este sector textil.

Materias Primas: En el mercado actual de Bolivia, se encuentran diversas empresas dedicadas al rubro de la creación de Fibra Laminada Siliconada de Poliéster, siendo este material el principal elemento para la creación de edredones, cumpliendo el rol de relleno que cubre las características principales del producto permitiendo ser decorativo y abrigador, también cubriendo aspectos fisiológicos, los cuales posibilita lograr conservar la temperatura del cuerpo en el momento del descanso. Estas empresas comercializadoras y productoras tanto las registradas como aquellas que no están en el Registro Obligatorio de Empleadores a cargo del Ministerio de Trabajo, tienen cierta cantidad en sus inventarios determinando una relativa facilidad de adquisición de dicho material, igualmente otros negocios se basan en la reventa de este material siendo estas últimas las tiendas que se encuentran en nuestra ciudad de Tarija, establecidas en su mayoría en el

mercado IV centenario, habiendo una cantidad limitada de este material para su comercialización.

El precio ronda entre unos 25 Bs por kilo de dicha fibra, siendo este el precio determinado en los mercados de la ciudad de Santa Cruz, La Paz y Cochabamba, en nuestro mercado de Tarija tiene un precio de 30 Bs por kilo de fibra. Respecto a esta materia prima si existe su determinada comercialización en la ciudad de Tarija, pero no a gran escala como en otros departamentos dando por consiguiente un costo mayor para su adquisición.

Respecto a las telas, se tiene una gran diversidad de tipos de telas con diversas características entre las conocidas y comercializadas, se llegó a determinar la tela que se utiliza en la mayoría de veces en la manufactura de edredones siendo esta una tela de Algodón French Terry 30/1 (Frizado), también conocida como tela de algodón-poliéster o tela bramante de algodón, llegando a ser la materia prima perfecta para la creación de los edredones e inclusive el resto de productos que las empresas textiles eligen para desarrollar sus actividades operacionales.

Las empresas productoras de este tipo de material residen mayormente en las ciudades del eje central del país, habiendo gran cantidad de dichas empresas que se dedican a la venta al por mayor y menor de estos productos. El precio que tienen estas telas oscila entre sus 20bs hasta un monto de 140 Bs por metro, en el mercado común minorista pero el precio por metro puede llegar a reducirse un 30% hasta 40% al comprar dicho material de la empresa matriz al por mayor. Esta materia tiene su comercialización con cierta facilidad en la ciudad de Tarija, habiendo tiendas que ofrecen diversos tipos de telas con características llamativas para las empresas y demás personas naturales o jurídicas dedicadas a este sector textil, pero no se llegó a evidenciar ni recopilar información de alguna empresa o entidad que se encargue de la venta al por mayor de tela algodón - poliéster, en dicho caso hay existencias limitadas en nuestra ciudad.

Por último, con respecto a los hilos, que es la manera por la cual se realiza la costura en otras palabras la unión de las telas para poder formar edredones y demás productos, tienen un costo aproximado de 15 Bs el rollo de hilo industrial para máquina de coser, pudiendo

conseguirse precios más bajos con la compra en empresas dedicadas a la producción de este producto. En la ciudad de Tarija, hay pocas empresas o entidades o negocios que cuenten con este producto para una venta al por mayor, de igual forma no hay excesiva cantidad de este producto en el mercado Tarijeño.

1.2.1.1. Barreras de entrada al sector:

- **Inversión:** Considerando la inversión financiera que se llegara a necesitar para poder adquirir o conseguir el equipo y maquinaria requerido destinado a cumplir con las operaciones esenciales de una empresa textil de este tipo, habría una gran posibilidad del ingreso y creación de nuevas empresas con intenciones de ingresar al rubro textil sobre la manufactura de conjuntos de cama (edredones, sábanas, fundas de almohada, etc.), dicha inversión llegará a estar muy ligado con el tamaño de la empresa que se esté creando pero normalmente una microempresa es la opción más común de apertura de empresas en nuestra ciudad de Tarija, puede ser creada sin la necesidad de fuertes inversiones que puedan ser perjudiciales para emprendedores nuevos o veteranos. La depreciación de la maquinaria sería un aspecto negativo a tomar en cuenta en el caso de no cumplir con las metas fijadas que permitan sobrevivir en el mercado textil perjudicando relativamente la recuperación del capital invertido en este activo, por otro lado, la parte de materia prima puede ser vendida nuevamente tras su compra en el caso del cese de operaciones laborales. No existen factores que sean completamente determinantes para desalentar las intenciones empresariales de personas con intereses en este rubro.
- **Economía:** Actualmente en el mercado de la ciudad de Tarija, no hay empresas dedicadas a la producción en este rubro que lleguen a resaltar en el sector textil de conjuntos de cama (edredones, sábanas, fundas de almohada, etc.) en la región, siendo este un factor que resalta la oportunidad de poder acaparar con alguna cuota de mercado. Ante empresas de otros departamentos o regiones resaltando principalmente del eje central del país, estas no tienen una fuerte imagen ante departamentos o zonas fuera de su lugar de origen, por lo que se puede decir que

no hay datos o información que llegue a señalar y recalcar alguna empresa que compita a base de economías de escala en el sector textil de edredones o juegos de cama.

- Clientes: Tanto las empresas que están presentes en el sector textil en nuestra ciudad de Tarija en la producción de juegos de cama, no cumplen en totalidad el ciclo de fidelización del cliente con la empresa, siendo este un factor que puede ser considerado positivo para emprendedores o empresas internas del país, puesto que no hay empresa que tenga un posicionamiento fuerte en la mentalidad del cliente. Las cuotas de mercado que están fijas en las empresas actuales no son por la fidelización o por el posicionamiento en la mente del consumidor, sino por su existencia actual y la necesidad que cubren, en otras palabras, es posible una penetración en el mercado y acaparar gran parte de la totalidad del mercado actual aprovechando la inexistencia de carteras de cliente.

Con respecto a la situación actual en la ciudad de Tarija, tanto comerciantes de este tipo de productos (Dulce Hogar Tarija, comerciantes de ferias) como los demás dedicados a la oferta de productos sustitutos, enfocan sus recursos en poder ofrecer más que nada cantidad en oferta satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Por otro lado mencionando la calidad de los productos, no llega a ser considerada como una manera de competir en nuestra región de Tarija, por lo cual mayormente en las ferias de ropa usada se puede observar productos tanto de baja a media calidad por el uso previo que tuvieron dichos productos al ser comercializados como accesorios de segunda mano, también se presentan productos del eje central del país pero estos son ofrecidos como cualquier producto sin hacer uso de alguna estrategia de merchandising que motive el consumismo o compra por parte del cliente.

1.2.2. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existe una gran cantidad de ofertantes de las materias primas (telas, fibra, hilos, etc.) requeridas para el producto, por lo tanto, la salida de alguno no afectaría a nuestra cadena de suministro.

Teniendo en cuenta que la mayor cantidad de proveedores potenciales se encuentran en la ciudad de La Paz, ya que ahí llega la mayor cantidad de telas, hilos y fibra de algodón y/o poliéster de los diferentes países que tienen una gran producción como ser China, Perú, Chile, siendo estos los principales. Respecto a las productoras nacionales de telas, hilos y fibra de algodón y/o poliéster, estas se encuentran en el eje troncal del país (La Paz, Cochabamba, Santa Cruz) las cuales también serían consideradas como proveedores relevantes.

Además, en la ciudad de Tarija, se cuenta con tiendas minoristas que ofertan la mayoría de los recursos necesarios para la producción de edredones, sábanas y fundas de almohada, sin embargo, a un costo más elevado, esto los incluye como posibles proveedores de materia prima.

1.2.2.1. Acceso a materias primas.

En el caso de la materia prima se puede considerar el acceso a ella mediante la compra directa de diferentes galpones o depósitos enfocados en este tipo de comercio.

- **SENATEX - Servicio Nacional Textil:** Empresa dedicada a impulsar el cambio de la matriz productiva nacional a través del incremento de la agregación de valor a la producción primaria, transformación tecnológica, alza de la productividad, diversificación productiva y mayor generación de excedentes e ingresos en la producción textil, participando en la creación, consolidación, modernización y tecnificación de los emprendimientos productivos textiles del país. Siendo esta una empresa o entidad pública descentralizada, dependiente del MDPyEP, productora de hilo, tela y prendas de vestir en tejido de punto, destinado al mercado interno y exportaciones.
- **FIBERMASSD:** Empresa dedicada a la realización de fibras laminadas, dirigida a la venta en todo el país, esta es una empresa del departamento de Oruro que mantiene sus operaciones desde el año 2010.

- SAMURAI SRL: Entidad privada, que opera en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, con actividades operativas desde 2012, enfocada en la venta de telas, máquinas de coser y fibras laminadas o guatas para confecciones.
- LOS COMERCIALES vendedores de tela a mayor cantidad ubicados en la av. Domingo Paz, estos que también cuentan con la venta de fibra de algodón en cantidad y fibra sintética para el relleno de los edredones y los hilos necesarios para su creación.
- Demás negocios dedicados a la comercialización de telas, fibras y demás insumos.

Por lo planteado se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo por que se cuenta con gran variedad de posibles proveedores para la adquisición de las materias primas necesarias para operar una empresa textil sin ningún problema.

1.2.3. Poder de negociación de clientes.

En el rubro principal textil el cual está embarcada la idea de negocio, se presentan cierta cantidad de clientes tanto interesados como potenciales, estableciendo en este caso un estado en el cual no se exhibirá un estado de monopsonio, dicho estado es cuando se presenta un solo comprador para los productos manufacturados. En base a la segmentación determinada desde un inicio, para el mercado que se tratara de abarcar se consideran diversos nichos como ser familias considerando una inclinación hacia las amas de casa o madres de familia, hombres y mujeres entre un rango de edad de 18 a 70 años.

Actualmente en el mercado de la ciudad de Tarija, no cuenta con una extensa oferta de dichos conjuntos de cama (edredones, sábanas y fundas de almohada) siendo comercializados de manera individual, siendo este factor un estímulo para la incursión en el sector textil de estos productos, al no tener diferentes opciones o posibilidades para que los clientes puedan optar al elegir la empresa que le ofrezca mejores prestaciones. Esto se debe a que no se establecieron empresas regionales dedicadas a este rubro o producto, sino que ingresaron empresas nacionales de otros departamentos como un intento de cubrir de mejor manera sus ventas, pero de igual forma solo ofrecen sus productos para que otras

empresas comercialicen estos productos en sus tiendas de colchones o estructuras de cama e inclusive en ferias barriales.

Por otro lado, la demanda interna de la región de Tarija llega a estar relativamente elevada por el interés que tienen las personas principalmente mujeres y algunos hombres con un estilo de vida c39libe ante estos productos de conjuntos de cama o edredones, pero siempre y cuando est39 dentro de su rango de ingresos. En este caso al haber cierta oferta limitada los clientes pierden cierto poder de negociaci39n.

Existen ciertos productos sustitutos, para ser m39s exactos llegar39n a ser dos productos que son m39s utilizados como reemplazo de un edred39n convencional, el primero de estos ser39a la "frazada" estas son mantas y el otro producto que puede ser considerado como un producto sustituto en parte ser39an las s39banas t39rmicas las cuales son una novedad hoy en d39a. En este contexto los clientes tienen un bajo poder en la negociaci39n, por el cambio en las costumbres que ten39an en optar por el producto m39s popular que llegaba a ser la "frazada", ya que en la actualidad la mayor39a de personas utilizan edredones en su hogar.

Por el volumen de ventas que se llega a tener ante la comercializaci39n de este tipo de productos de conjuntos de cama (edredones, sabanas, fundas de almohada), los clientes llegan a tener cierto poder de negociaci39n por el motivo de que estos productos mayormente son comprados en determinados momentos mayormente por la llegada de estaciones como ser el oto39o o invierno. Igualmente estos productos llegan a ser una opci39n viable para regalos y dem39s en ciertas festividades tanto personales como sociales, tambi39n en el caso de clientes empresariales como ser la industria hotelera, acceden a este tipo de productos al por mayor pero con ciertos tiempos de recesi39n en las compras por que el producto mismo ya cuenta con un cierto tiempo de vida 39til, en otras palabras al no ser un producto que no tiene altos vol39menes de compra brinda cierto poder de negociaci39n al cliente.

Hay un factor m39s que se consider39 para determinar el poder que conllevan los clientes para la negociaci39n, este es la diferenciaci39n, el cual se se39ala de que entre menos diferenciados sean los productos que se ofrece como empresa, le da mayor capacidad al

cliente para obtener mayores beneficios en la negociación. En este caso al proponer una empresa que permita la personalización del producto, se establecen características enfocadas a permitir una diferenciación mediante la calidad del producto final que estaría entregando al cliente tanto en el acabado como los beneficios que el cliente esté recibiendo, inclusive tomando aspectos como ser el empaque del producto, permitiendo una elevada diferenciación en el mercado local.

2. Síntesis del Análisis de Contexto.

A continuación, se presenta un resumen de todo lo expuesto en el análisis de contexto haciendo énfasis en las oportunidades y los riesgos.

2.1. Oportunidades.

1. Dentro del plan de reactivación económica del gobierno central 2022 - 2025 ofrecen préstamos a la industria y el sector textil es un beneficiario.
2. Considerando el plan de reactivación económica de igual manera se señala el diferimiento del arancel para la importación de bienes de capital, suscitando facilidades ante la adquisición de maquinaria y materia prima.
3. En el sistema financiero existe gran oferta de créditos, ya sean estos empresariales o directos hacia el micro y medianas empresas con tasas de interés factibles.
4. Mediante el resultado establecido después de la emergencia sanitaria, se presentaron datos donde las exportaciones superan a las importaciones, surgiendo la posibilidad de un posicionamiento en el mercado mediante las exportaciones y surgimiento de reconocimiento.
5. La ciudad de Tarija cuenta con un número de 591.800 habitantes un mercado muy amplio de los cuales el 50,5% son hombres y 49,5% mujeres.
6. Tantos competidores primarios como de productos sustitutos no cuentan con capacidades académicas e intelectuales para poder lograr el crecimiento de sus operaciones manteniendo a sus grupos de interés o clientes de manera desleal.
7. Se tiene gran acceso a las maquinarias y el equipo necesario para la integración de la empresa.

8. Con relación al ingreso a este tipo de sector textil, existe la facilidad del posicionamiento en el mercado y de recuperación de inversión en caso de retiro y cese de operaciones.
9. En la ciudad no existen empresas dedicadas a la producción de conjuntos de cama (edredones, sábanas y fundas).
10. Para la adquisición de materia prima se cuenta con buenas opciones ya sean dentro de la ciudad o en el resto de los departamentos, existiendo siempre la posibilidad de importación de los mismos.
11. Siendo un producto que se comercializa mayormente en épocas de otoño e invierno, son aspectos que determinan el volumen de ventas por los clientes normales, sin embargo, al tomar en cuenta otros segmentos se puede cubrir el déficit de ventas totales tomando sectores como hotelería y hospitalario.

2.2. Riesgos.

1. Facilidad de ingreso de nuevos competidores a este sector de la industria textil en la fabricación de juegos de cama (edredones, sábanas y fundas), por el motivo de requerir baja inversión, facilidad de conseguir la materia prima y maquinaria.
2. La crisis económica está presente a nivel global.
3. El contrabando de bienes que ingresa al país en gran cantidad.
4. Fuerte mentalidad cultural ante productos sustitutos siendo el caso de la “frazada”. Complicando el proceso de atracción de segmentos potenciales y fidelización de clientes actuales.

Capitulo II

Investigación de Mercado y Plan de Marketing.

CAPÍTULO II

2. Investigación de Mercado y Plan de Marketing

2.1 Objetivos de Marketing.

- Realizar la pertinente investigación de mercado con motivo de recopilar información relevante para la determinación de estrategias a favor del plan de marketing.
- Establecer de manera concreta la población objetivo, segmento de mercado y el cliente ideal (Buyer person).
- Efectuar un plan de marketing que se adecue a los resultados de la investigación de mercado.
- Estimar los costos necesarios para la implementación del plan de marketing.

2.2. Investigación de Mercados.

2.2.1. Objetivos de la Investigación de Mercados.

2.2.1.1 Objetivo General.

Determinar la posible demanda del mercado respecto a la ropa de cama a base de un estudio de mercado en la ciudad de Tarija-Cercado.

2.2.1.2. Objetivos Específicos.

- Obtener datos primarios del mercado relevantes que facilite la extrapolación en el desarrollo del plan de negocio.
- Definir las expectativas y exigencias de la población ante la adquisición de ropa de cama en el mercado tarijeño.
- Fijar las características que tiene que tener el producto de acuerdo a las exigencias de los clientes potenciales de la ciudad de Tarija-Provincia.
- Determinar el valor monetario tentativo para la competitividad en el mercado de la ciudad de Tarija-Cercado.
- Definir las tendencias sobre la utilización de redes sociales referido a la publicidad y compras en línea.

2.2.2. Metodología de la Investigación de Mercado.

Referente a la metodología de la investigación de mercado que se realizara, se llegó a la siguiente conclusión en base a la investigación exploratoria y la definición de ser un plan de negocios con una perspectiva de diseño concluyente o descriptiva que busca describir las características sobre el marco factible y viable de establecer una nueva empresa textil, siendo que será una investigación con un diseño transversal.

Así mismo por el hecho que se buscara obtener información de la población meta determinada por la muestra, una sola vez. De igual forma para ser más preciso se adoptaría un diseño transversal simple porque solo se tomaría en cuenta una sola muestra de la población meta de interés para el conocimiento de la mentalidad del consumidor en la ciudad de Tarija.

2.2.3. Determinación de la Población y el Tamaño de la Muestra.

Respecto a la población que se considerara para la investigación de mercado, se tomó datos de la población total de Tarija en un intervalo de edad entre 18 – 70 años, luego del valor obtenido conseguir un porcentaje a base de la población total de Tarija para el 2022 y una vez conseguido el porcentaje se realizó la extrapolación entre el porcentaje y la cantidad de población para el municipio de Tarija-Cercado.

Consiguiendo una población de 166.982 personas, siendo esta cifra la población exacta a considerar para la investigación.

$$A = \text{Población Tarija – Cercado} = 272.692$$

$$B = \text{Población de Tarija de 18 a 70 años de edad} = 368.153$$

$$C = \text{Total población de Tarija} = 601.214$$

$$\begin{aligned} \text{Porcentaje de personas de entre 18 a 70 años en la ciudad de Tarija} &= \frac{368.153}{601.214} \\ &= 0,612349346 * 100 = 61,23\% \end{aligned}$$

$$\text{Tamaño de la población} = 272.692 * 61.23\% = 166.982,768$$

Referido al tamaño de la muestra, se consideró ciertos parámetros base para su cálculo como ser:

- Z (valor del nivel de confianza), es del 95% = 1,96.
- N (valor de población) siendo de 166.982 personas.
- P (valor de éxito, a base de la encuesta piloto realizada) dando un valor de 80% = 0,80.
- Q (valor de fracaso, siendo la contraparte del valor de éxito) siendo 20% = 0,20.
- E (valor del nivel de error, cifra independiente dada por los desarrolladores de la investigación) es del 6% = 0,06.

$$n = \frac{(1,96)^2 * 166.982 * (0,8) * (0,2)}{(0,06)^2 * (166.982 - 1) + (1,96)^2 * (0,8) * (0,2)} = 170$$

Dando como tamaño de la muestra final, un valor de 170 personas.

2.2.4. Formulación de la Hipótesis de Investigación.

Con respecto a la hipótesis de la investigación, se definió la siguiente:

- H1: Existe una demanda potencial positiva en el mercado de la ciudad de Tarija – Cercado.

2.2.5. Preguntas de Investigación de Mercados.

En este apartado se encamino que las preguntas de investigación de mercado, fueran dirigidas a cubrir ciertos criterios y características necesarias que son relevantes para lograr una recopilación de información y perspectivas de las personas que resulte ser completa, que a la vez logre cubrir todos los huecos de conocimiento sobre población objetivo (Ver Anexo N°3). Los criterios que se consideraron necesarios en la encuesta presentada fueron:

- **Demográfico:** Se engloban ciertas preguntas demográficas, como ser: género, edad y estado civil. Determinar con una mejor eficacia el segmento de mercado al cual enfocaremos la mayor parte de la atención, consiguiendo determinar el interés de mujeres o varones y la situación civil actual, que daría resultados sobre la conformación de familias como cliente potencial.

- **Situación actual de Tarija:** Para determinar la situación y la percepción que los clientes potenciales tienen en relación a la venta de ropa de cama en la ciudad de Tarija.
- **Materiales y calidad:** De igual manera se pretende analizar las preferencias de materiales realizando preguntas sobre el producto y a la vez tener una idea más clara sobre los aspectos que los clientes tienen sobre la calidad del producto.
- **Precio:** También se realizaron preguntas para determinar cuánto estarían dispuestos a pagar por el producto ofrecido “conjunto de cama” sea este de 1 1/2 plaza o de 2 plazas.
- **Características de la empresa y producto:** Para tener un enfoque más claro se realizaron preguntas sobre las características de la empresa y del producto y así determinar los colores, diseños y materiales de preferencia para los clientes además de la imagen que debe presentar la empresa.
- **Medios de comunicación:** Por último, se analizaron los medios que los clientes utilizan con mayor frecuencia para determinar los medios por los cuales se realizaría la distribución y la promoción de los productos.

2.2.6. Recopilación de la Información.

Para la recopilación de la información se realizará una encuesta en la cual se definirá todas las variables y características explicadas en el anterior punto, la cual se realizará por medio de Google Forms realizando el envío fue realizado de forma aleatoria a personas que cumplieran las condiciones y así mantener una confiabilidad alta.

2.2.7. Presentación y Análisis de Resultados.

Para una mayor comprensión de la información recogida por medio de la encuesta se realizará la división por características las cuales se explicará las preguntas utilizadas y el resultado que las mismas revelaron.

Aspecto Demográfico.

Para los aspectos demográficos en la encuesta se realizaron preguntas para determinar la edad de los encuestados y así determinar un segmento más pequeño además del género de

las personas para así determinar mejor las personas que adquieren este tipo de producto, también el estado civil de las mismas para determinar si es necesario segmentar en familias.

En la encuesta realizada las preguntas están dispuestas de la 1° a la 3° de las cuales en la primera pregunta dio como resultado que el 67,6% son mujeres y el 31,2% son varones. En la tercera pregunta se llegó al resultado que el 61,2% de los encuestados están casados por lo tanto se puede tomar en cuenta al momento de realizar la publicidad del producto promocionarlo al mismo para un entorno familiar.

Finalmente, en la segunda pregunta se determinó la edad del mercado al que se quiere ingresar dando como resultado que 28,8% de las personas encuestadas oscilan la edad de 18 a 30 años y el 28,2% estarían entre 30 y 40 años. Por este motivo el segmento del mercado al cual pertenece la empresa “Edredoncio S.R.L.” enfocaría sus esfuerzos es de 18 a 40 años de edad, más específicamente a las familias nuevas y/o existentes dentro de ese rango. Ver Anexo N°4.

Situación Actual en el Departamento de Tarija.

Se estableció estudiar estas características para determinar la situación de la industria y la ropa de cama en la ciudad donde se realizaron preguntas de todo tipo para determinar el uso del producto, de qué manera realizan su compra además si tienen conocimiento de la existencia de alguna tienda de este tipo.

También se realizaron preguntas para determinar la frecuencia de compra de estos productos y la facilidad con la que encuentran los mismos en el mercado tarijeño además si estos satisfacen completamente sus necesidades. Todas estas preguntas se encuentran en la encuesta realizada de la pregunta N° 4 a la pregunta N° 10.

En cuanto al uso del producto el 97,6% de los encuestados dijeron que, si utilizaban la ropa de cama, siguiendo a esta pregunta se realizó la consulta de cómo realizaban la compra de la misma (Pregunta de selección múltiple) dando como resultado que el 70% de los encuestados realizan su compra en ferias barriales el 40% en tiendas y el 37,1%

realizan la compras por internet. Esto abre la posibilidad de realizar la venta del producto por diferentes canales en la ciudad. Ver Anexo N°5.

En las preguntas 6 y 7 se quería determinar el conocimiento de los encuestados respecto a tiendas que realicen la venta de ropa de cama únicamente dando un resultado de 94,7% de los encuestados no conocían ninguna tienda y el restante que responden también la siguiente pregunta la cual intentaba determinar los nombres de las tiendas existentes no fue consecuente a lo que se quería alcanzar logrando determinar solo 2 nombres de tiendas existentes actualmente Dismac y Carcoma. Ver Anexo N°6.

Se prosiguió con la pregunta para determinar la frecuencia de la compra de productos de ropa de cama la cual dio un resultado de 75,9% de los encuestados realizan la compra de 1 a 2 veces al año, además de consultar la facilidad con la que encuentran estos productos en el mercado donde 42,4% determinó que no lo encuentran fácilmente además de estar poco satisfecho con los productos actuales. Ver Anexo N°7.

Materiales y Calidad del Producto.

Para la parte de materiales y la calidad que se espera del producto se realizaron las preguntas en la encuesta de la N° 11 a la N° 17 de las cuales respecto al producto señala que el tamaño más utilizado es el de 2 plazas con 79,4% seguido de los de 1 ½ plaza con un 44,7% resaltando los tamaños que la empresa llegara a producir, además de las expectativas que tiene los clientes respecto al producto (pregunta de selección múltiple) dando como resultado mayormente que el producto debe ser duradero, hecho con materiales de primera sin dejar de lado que sea llamativo y un acabado de calidad. Ver Anexo N°8.

En cuanto a los materiales y diseños se recalca que el 49,4% de los encuestados determinaron que el diseño es importante y el 36,5% que es muy importante por tanto el diseño del producto es un factor determinante al momento de ofertar además de los diseños en los estampados de los cuales se dieron varias opciones y los diseños con estampados llamativos llegaron a un 51,8% sin dejar de lado que los demás tipos se encuentran por ese rango.

En segundo lugar, se consultó las tonalidades de preferencia en la ropa de cama que las personas tienen personalmente donde las preferencias están dispersas entre todas las tonalidades y estilos de la gama de colores por tanto es aconsejable contar con una selección amplia en lo que respecta a estos. Ver Anexo N°9.

Finalmente, respecto al material del producto se preguntó el material de las telas y el relleno de los edredones, donde las telas de materiales de algodón llegaron al 90% de preferencia y en cuanto al relleno la fibra de silicona de algodón alcanzó el 71,8% de preferencia entre los encuestados. Ver Anexo N°10.

Precio.

En el caso del conocimiento sobre la percepción de los consumidores sobre el valor económico del producto, se preguntó de manera directa qué valor propiamente estaría dispuesto a dar por tener el producto en este caso conjuntos de cama de 1 ½ plazas y de 2 plazas respectivamente, donde estas presentaciones cumplan con las expectativas básicas de la población producidos con materiales de calidad, hipoalergénicos y durables.

Las preguntas encaminadas a conseguir la información requerida está entre la pregunta 21 y pregunta 22 del cuestionario, la pregunta 21 enfocada en la consulta sobre la percepción de los conjuntos de cama de 2 plazas dando resultados donde la mayor aceptación oscila en un parámetro de 500 Bs. a 600 Bs. con un porcentaje de aceptación del 55.9% seguidamente de la opción de 400 Bs. a 500 Bs. contando con un valor de 39.4%. Ver Anexo N°11.

Luego en la pregunta 22, estaba dirigida a los conjuntos de 1 ½ plazas presentando resultados como ser, la opción más aceptada es de 350 Bs. a 450 Bs. con un porcentaje de 55.3%, en la siguiente alternativa contaba con un parámetro 450 Bs. a 550 Bs. con el valor de 42.4%, todo esto enfocado para lograr la determinación del precio el cual sea más acertado para la comercialización del producto. Ver Anexo N°12.

Características de la Empresa.

Se determinó preguntas enfocadas en lograr definir ciertos aspectos básicos de la empresa como ser la ubicación de la tienda física para la realización de las ventas buscando un lugar que para los clientes potenciales sea atractivo y accesible, al igual que reconocer que características es lo esencial y más valorado para los clientes y por último conocer cuál sería la reacción al tener la oportunidad de contar con una empresa textil de conjuntos de cama que permite la personalización del producto.

Las preguntas que pertenecen a este apartado sería la 18, 19 y 20; la pregunta 18 la cual buscaba lograr información del lugar de comprar predilecto recabo resultados de que la opción de que la tienda será en la zona de las panosas es la más desea con un valor de 56.5% seguido de la opción de la zona la loma con el porcentaje de 25.9%. Ver Anexo N°13.

Ante la pregunta 19 (pregunta de selección múltiple) se trató de conocer las características que más valora el cliente potencial en la cual se presentó varias opciones pero la más valorada es la variedad de productos con un 72.9% siendo requerido por las personas la posibilidad de optar por una gran variedad de diseños y la segunda característica fue del precio con un valor del 71.8% dejando en claro que se busca productos accesibles a un precio relativamente bajo y por último la pregunta 20 se basó en conocer qué acción se realizará al estar presente en el mercado tal empresa donde la respuesta fue positiva con un porcentaje del 99.4%. Ver Anexo N°14.

Medios de Comunicación.

Se optó por una opción de conocer los medios de comunicación más utilizados por los consumidores potenciales por el motivo del cambio radical que ocurrió en estos años con respecto a la comunicación y redes sociales las cuales pasaron a ser un medio comercial muy utilizado.

Con las preguntas 23, 24 y 25 se recopiló la información que se consideró necesaria para el análisis pertinente y desarrollo de plan de marketing; en la pregunta 23 se buscó conocer la visión ante los medios de comunicación tradicionales como ser la televisión, radio y periódico, en este caso la opción de “Televisión” obtuvo un valor de 94.7% seguido de la “Radio” con 2.9%. Ver Anexo N° 15.

Las preguntas 24 y 25 fueron hechas con características más actuales como ser redes sociales, en la pregunta 24 se buscó conocer la red donde el consumidor observa más publicidades u ofertas de productos, predominó la alternativa de “Facebook” con 81.8% seguido de “Instagram” con 12.9%; en la pregunta 25 (pregunta de selección múltiple) se buscó conocer mediante qué red o aplicación realiza sus compras online por el motivo de que hay ocasiones donde la oferta y la compra se lleva a cabo en redes diferentes pero en este caso se mantuvo “Facebook” como la red más utilizada con un 81.2% seguido de “WhatsApp” con 71.8%. Ver Anexo N°16.

2.2.8. Conclusión de la Investigación de Mercados.

- La segmentación del mercado quedo definida entre personas de 18 a 40 años de acuerdo a la información recabada, pero también nos podemos enfocar en las familias existentes dentro de ese rango de edad al tener una mayoría de personas casadas.
- Los productos existentes de ropa de cama en la ciudad de Tarija no satisfacen las expectativas de los clientes, sin dejar de lado de que su compra se realiza en su mayoría en las ferias barriales dejando de lado a las tiendas que en mercado actual solo se logró identificar 2 y las compras por internet son de bajo porcentaje.
- Se debe poner gran énfasis en el diseño del producto y las dimensiones del mismo además de los materiales a utilizar para lograr satisfacer las expectativas de los clientes y al mismo tiempo las necesidades del mercado.
- Con relación al precio se puede optar con un parámetro de 500 Bs. a 600 Bs., siendo esta una referencia por la cual se podrá determinar con mayor exactitud el valor de la ganancia para la empresa el cual permita ser competitivo en un mercado donde se busca precios bajos.

- Considerando las características básicas que se logró determinar, se fijó la zona predilecta para la tienda o sucursal siendo esta la zona de “Las Panosas” (centro de la ciudad de Tarija).
- Los clientes potenciales en la ciudad de Tarija, consideran relevante el tema de la diversidad de productos en nuestro caso sería la diversidad de conjuntos de cama por la diferenciación en los diseños estampados los cuales serían aceptados por los consumidores de la ciudad.
- Con referencia a los medios de comunicación se puede observar claramente la familiaridad con la Televisión por parte de la población en la ciudad de Tarija, por lo cual se vería la opción de contar con publicidad en ese medio.
- Respecto a los medios de comunicación online, como ser redes sociales se obtuvo las principales plataformas en donde se lleva a cabo mayor procesamiento de información de ofertar y publicidades como ser en “Facebook” e “Instagram” siendo plataformas ligadas (de la misma empresa) donde la tarifa es accesible; sobre la plataforma donde se realiza mayormente compras online sobre productos es en “Facebook” y “WhatsApp” plataformas que igualmente son accesibles y en este caso se podría optar por todas estas opciones para abarcar mejor la situación online.

2.3. Plan de Marketing.

2.3.1. Mercado Objetivo.

El mercado objetivo al cual está dirigido el producto determinado, es a las mujeres de la ciudad de Tarija, sobre todo hacia aquellas mujeres casadas o solteras con un margen de edad de entre 18 años a 40 años propensas en su mayoría a la compra de nuevos productos para el abrigo y comodidad a la hora de descansar o dormir.

Teniendo en cuenta las características descubiertas del mercado objetivo los cuales influyen en su decisión de compra.

2.3.2. Segmentación de Mercado.

Resulta necesario el establecer un subconjunto de compradores reales y potenciales con interés en satisfacer sus necesidades con el producto a ofertar. De igual manera el objeto

de definir este segmento es facilitar el diseño del plan de marketing y así conseguir un entendimiento más exacto del público objetivo.

El segmento de mercado al que está dirigido el conjunto de cama (1 edredón de 2 plazas o 1½, 1 sábana bajera, 1 sábana encimera y 2 fundas de almohada; Un edredón de 2 plazas, 1 sábana bajera, 1 sábana encimera y 2 fundas de almohada) está basado esencialmente en parámetros geográficos, psicográficos, demográficos y comportamentales; siendo los siguientes:

Cuadro N° 2.
Segmentación de mercado de “Conjuntos de Cama”

<i>SEGMENTACIÓN</i>	<i>CRITERIOS</i>	<i>DETALLE</i>
Geográfica	Departamento	Tarija
	Municipio	Tarija
Demográfica	Genero	Mujeres
	Edad	18 a 40 años
Psicográfica	Personalidad	Valoración por los productos elaborados de manera regional y nacional.
	Estilo de vida	Apresurado en adquirir compras rápidas por el deseo de un producto que englobe todos los elementos de ropa de cama.
	Confort	Productos que tengan una alta calidad en materiales y acabado final.
	Interés	Abrigo y comodidad, enfocado en productos manufacturados con materiales de primera.
Comportamentales (como cliente)	Frecuencia de uso	Tendencia a probar productos nuevos que cumplan con un diseño, calidad y confort (compra de entre 1 a 2 veces al año).
	Gasto promedio de compra	Conjunto de cama de 1½ plazas con un gasto de 350bs. A 450bs.; Conjunto de cama de 2 plazas con un gasto de 500bs. A 600bs.

	Dispositivos de uso	Teléfono celular, computadora enfocada en redes sociales.
--	---------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Para el aspecto de la segmentación geográfica se tomó en cuenta los criterios del departamento y municipio por el motivo de ser la zona donde la empresa realizara sus operaciones de producción y comercialización.

En lo demográfico por la ayuda de conocer mejor al consumidor conociendo el género al cual consideramos como primordial al igual de la edad siendo criterios relevantes para penetrar el mercado.

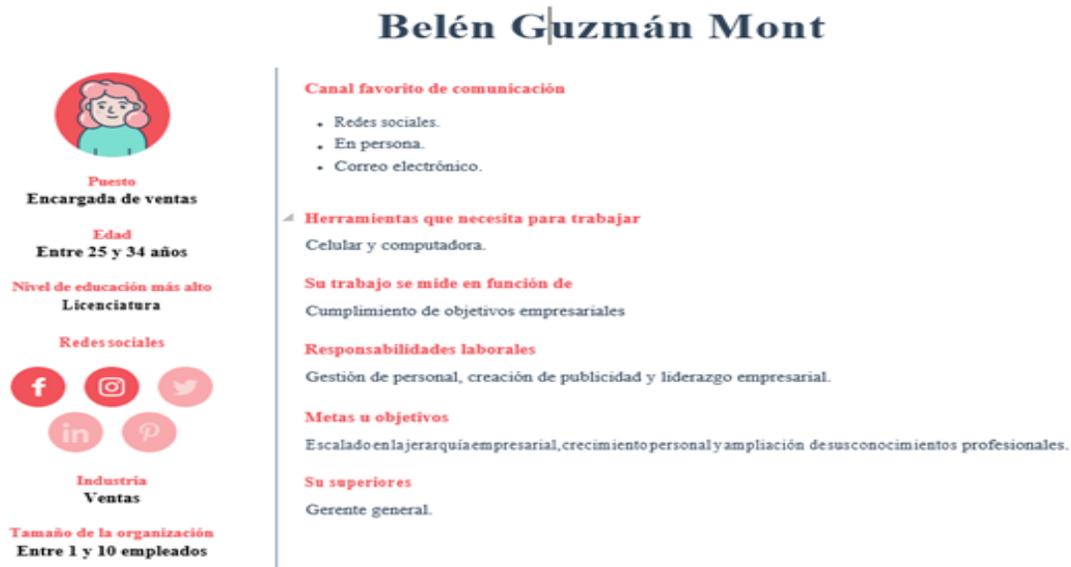
Respecto a la segmentación psicográfica se tomó en cuenta por los rasgos psicológicos que influyen en los hábitos de consumo considerando personalidad ante los productos nacionales, estilo de vida relacionado a la compra rápida de productos por la prisa o lo apresurado de su diario vivir, el confort que busca la persona ante el producto que adquiere, el interés ante el producto sobre lo que buscan y esperando de él.

Tanto el comportamental como ser la frecuencia de uso ante sus tendencias de compra y prueba de producto al igual que el gasto ante la ropa de cama que puedan realizar y el uso de dispositivos para la oportunidad de llegar mediante publicidad virtual.

2.3.3. Arquetipo de Cliente.

Se realizó el arquetipo de cliente o consumidor más ideal en base a la información analizada en la investigación de mercado siendo este el cliente más atractivo para la empresa, tomando en cuenta el segmento predilecto de mujeres entre edades de 18 a 40 años de la ciudad de Tarija – Cercado, siendo este el segmento que tiene mayor propensión a adquirir los productos de conjuntos de cama.

Gráfico N° 2.
Cliente Buyer.



Fuente: Elaboración Propia.

2.3.4. Marketing Mix.

En este caso del marketing mix tiene como objetivo analizar el comportamiento de los mercados y de los clientes potenciales en la población determinada, para determinar ciertas acciones que logren una imagen capaz de retener a los clientes e inclusive se establezca la fidelización de los mismos mediante la satisfacción de necesidades.

Considerando lo principal de los elementos esenciales de las 4P's como ser: Producto, Precio, Plaza y Promoción; determinando estrategias de marketing que apuntan a facilitar la estructura que posibilite el control de todos los aspectos que rodean a la organización a plantear, los cuales se desarrollaran a continuación:

2.3.4.1. Estrategia de Producto.

De esta manera el nuevo negocio, emprendimiento o empresa a crear llevará el nombre de: “Edredoncio S.R.L.” (Nombre determinado por el producto principal que se elaborara y se determinada como el producto estrella que sería la manufactura de “edredones”-

“edredón” y a la vez por la unión de la palabra “ocio” que engloba el tiempo libre o descanso de las personas sobre sus ocupaciones habituales y laborales, siendo nosotros una empresa que promovería un descanso agradable basado en el confort del cliente).

Siendo que buscamos establecer una marca productora y comercializadora de conjuntos de cama, enfocados principalmente en la ropa de cama como ser: edredones, sábanas bajeras, sábanas encimeras y fundas de almohada. Así ofertar un producto que es de uso común en la población de la ciudad de Tarija, introduciendo un producto que cumpla con las expectativas de los consumidores priorizando los materiales, la durabilidad y el acabado, de tal forma dejar de lado los errores que comúnmente se encuentran sobre los productos que se comercializan en la ciudad.

El producto que se busca producir y comercializar, ayudaría a satisfacer las necesidades captadas por la población la cual solamente se basa en la compra de productos de segunda mano en su mayoría, de igual manera favorecer al inicio de una mentalidad de consumo sobre productos de calidad. Estas serían las principales características de los conjuntos de cama en sus dos presentaciones, el conjunto de 1 edredón de 1½ plazas, 1 sábana bajera, 1 sábana encimera y 2 fundas de almohada, al igual que el conjunto de un edredón de 2 plazas, 1 sábana bajera, 1 sábana encimera y 2 fundas de almohada, siendo las siguientes:

- Materiales de calidad: Acerca de los materiales, estos serían de primera calidad, por el motivo que buscáramos prevenir a los clientes potenciales de irritaciones en la piel, alergias, infecciones e incluso de enfermedades graves dermatológicas; de igual manera lograr cierto apego al producto por la comodidad, abrigo y confort que brindara.
- Durabilidad: En base a los materiales de primera calidad, se logrará determinar un elevado ciclo de vida del producto que permita el uso del mismo por una ideal cantidad de años.
- Acabado de calidad: Permitiendo ser un producto que sea llamativo a primera vista desde el empaque y al igual que el momento de su uso, referido a los bordes y detalles que son los aspectos esenciales que evitaran que la vida del producto se vea afectada.

- Hipo - alergénico: Evitando cualquier posible infección dermatológica hacia el cliente al utilizar los conjuntos cama, por el motivo de que estos en base a la información recopilada se prefiere el uso de materiales hecho con algodón siendo estos los predilectos como materia prima.

2.3.4.1.1. Imagen Corporativa.

- **Logotipo**

Refiero a la imagen corporativa o en este caso el logotipo de la empresa, esta llegara a ser representada con el siguiente logotipo:

Gráfico N° 3.

Logotipo de “Edredoncio S.R.L.”



Fuente: Elaboración propia.

En el logotipo, se buscó establecer ciertos colores como ser:

Azul Opaco: El color azul llega a transmitir tranquilidad, pureza y confianza, pero al tener un tono más oscuro este adoptaría ciertas características adicionales relacionadas con los colores oscuros como ser paz, tranquilidad y sobre todo elegancia. Siendo estas las

emociones que se busca transmitir por parte de la empresa en el mercado para los clientes potenciales.

Celeste: Letras celestes, enfocadas en la pureza, virtud y paz, siendo emociones relacionadas con lo deseado a comunicar.

- **Eslogan.**

Considerando el eslogan de la empresa se enfocó en que un eslogan siendo esta una frase la cual logre resaltar a lo que se dedica la empresa o negocio, haciendo énfasis en el valor que se tratara de otorgar a los clientes o consumidores potenciales.

“Siente el placer al llegar a tu cama.”

Siendo nosotros una empresa dedicada a la fabricación de conjuntos de cama y de ropa de cama, nuestro principal objetivo como empresa para el eslogan consistiría en la satisfacción de las expectativas del cliente como el ofrecer confort mediante el producto que está adquiriendo al usarlo en propio hogar también exista la posibilidad que el cliente sienta gusto de su compra al adquirir un producto con un precio bajo y de excelente calidad y acabado.

- **Empaque**

El empaque del “conjunto de cama” tendrá un estilo diferente al de los demás ya que será hecho con tela impermeable haciendo de este más duradero y practico, con un estilo de maletín donde la cara frontal tendrá una pequeña ventana de forro de platico donde se podrá ver el interior y así saber el diseño y color del conjunto. El empaque tendrá una etiqueta donde señalará el nombre de la empresa y la forma de lavado del producto.

2.3.4.2. Estrategia de Plaza o Distribución.

El aplazamiento o distribución es una parte muy importante de la definición de la oferta del producto, siendo necesario el determinar con exactitud el lugar de donde colocar y la forma de distribuir el producto en el lugar necesario para los clientes potenciales.

Según la investigación de mercado el lugar preferido para la compra de los conjuntos de cama en base al principal segmento de clientes siendo en este caso las mujeres de entre 18 a 40 años de la ciudad de Tarija – Cercado, sería la Zona de Las Panosas.

La cual hoy en día es la zona del casco viejo de la ciudad, bajo este orden de idea es necesario el recalcar que se determinó una venta directa del producto a través de una sucursal propia de la empresa, al igual que a través del comercio online mediante las diversas redes sociales e inclusive desde la página web. Siendo de estas formas las únicas maneras de adquirir los productos de conjuntos de cama.

Descripción del proceso:

- “Edredoncio”: Lugar donde se produce y se encuentra los conjuntos de cama en sus dos presentaciones, como productos terminados y en su determinado empaque, preparado para su posterior venta directa (igualmente con la posibilidad de venta por internet para su envío mediante móvil o recojo en la sucursal).
- Clientela o consumidores finales: Se estableció que son consumidores finales aquellas personas que dan uso directo a los conjuntos de cama.

2.3.4.3. Estrategia de Precio.

El precio es una variable o característica delicada, siendo varios factores los que determinan su valor. Una visión común en la población es que los precios dan una imagen o percepción del producto a los ojos del consumidor.

En el momento de definir el precio de un producto se consideró ciertos elementos como ser: costo marginal, calidad, presentación, entre otros; al igual que el precio de venta tiene que cubrir los costos incurridos de la fabricación y encaminarse ciertos niveles de utilidad para la empresa a través de las ventas.

De esta manera se determinó que se tomara en cuenta la aplicación de la estrategia de precios de prestigio, por el motivo que la población en general considera que un precio relativamente alto refleja una calidad superior a la demás competencia directa o indirecta pero en este caso se basara considerando el precio máximo que las personas encuestadas recalcaron que estarían dispuestas a pagar para la adquisición de alguno de los conjuntos

de cama en las dos presentaciones del producto; además se fijara considerando una estrategia de precio por valor, la cual consiste en la combinación adecuada de calidad en el producto y del precio en base a lo ofertado. Por tales motivos se determinó usar estas dos estrategias de precio.

Según la investigación de mercados el precio tentativo estaría entre los rangos de:

- Conjunto de 1 edredón de 1½ plazas, 1 sábana bajera, 1 sábana encimera y 2 fundas de almohada; precio de 500Bs. A 600Bs.
- Conjunto de 1 edredón de 2 plazas, 1 sábana bajera, 1 sábana encimera y 2 fundas de almohada; precio de 600Bs. A 750Bs.

Luego en el apartado del Plan Financiero, se considerará el costo marginal del producto y se llegará a comparar con el precio tentativo obtenido en la encuesta para finalmente definir el precio oficial de venta.

2.3.4.4. Estrategia de Comercialización o Promoción.

Para comunicar e informar a los clientes y al mismo tiempo mantener la participación en el mercado se realizará un mix de promociones y publicidad, de las cuales podemos mencionar las promociones en venta al momento de la apertura de la empresa y en publicidad se utilizarán tanto medios modernos como los clásicos ya sean estos por redes sociales y demas.

La distribución o venta será directa al cliente mismo que podrá adquirir el producto por medio de compras por internet en nuestra página web o por las redes sociales, además de poder dirigirse a la tienda ubicada en el centro para tener una atención más personalizada.

La promoción y publicidad se realizará por medios electrónicos y medios tradicionales, se realizarán anuncios de nuestros productos en redes sociales (Facebook e Instagram) que de acuerdo a la encuesta realizada son los medios más utilizados en el departamento de Tarija y se cubrirán los medios tradicionales con publicidad visual en banners y así llegar a todo el segmento de mercado.

2.3.5. Estrategias de Posicionamiento.

Para lograr ingresar en el mercado se utilizará la estrategia del especialista, la cual consiste en enfocarse en un nicho del mercado cubriendo las necesidades de este, de esta manera se ofrecerá un producto estándar mismo que de acuerdo a las necesidades o requerimiento del cliente se le puede realizar modificaciones u personalizaciones.

Este producto consiste en un conjunto de cama (un edredón, dos sabanas y dos fundas de almohada) también se brindara la posibilidad que este sea personalizado siendo esta alternativa adicional para el cliente o consumidor donde se pueda modificar los diseños de las telas tanto con rayas, rústicos, cuadros, colores puros o diseños específicos para que se adecuen y sean del agrado del cliente, colores como oscuros, cálidos, fríos o pasteles y tamaño requerido en el caso de camas más amplias a lo común (1½ plaza o 2 plazas) o más pequeñas, además de incluir un juego de sabanas y/o fundas de almohadas adicionales que requiera el cliente las cuales igual podrán ser personalizadas en base a los requerimientos del consumidor.

A través de eso, se espera concretar ciertas características para establecer este negocio de manera rentable y duradera, siendo las siguientes:

- Representar un potencial de beneficio suficiente: Mediante la presentación de productos estándar los cuales tendrán un precio a base de una estrategia de prestigio y de valor, se estima un beneficio capaz de generar utilidades y a la vez capaz de generar el interés por parte de la población; sin dejar de lado lo que sería la personalización del producto, aspecto que al ser original en nuestra ciudad generaría interés y ganancias de igual manera siendo una característica única en el mercado actualmente.
- Potencial de crecimiento: Con la situación actual del mercado de ropa de cama, la oferta de conjuntos de cama (edredón, sabanas y fundas de almohada) con materiales de primera, durabilidad, acabado de calidad y la opción de pedido personalizado de materiales y dimensiones, daría lugar a un crecimiento a largo plazo por la flexibilidad de producción y oferta que se presentaría en el mercado.

- Baja atraktividad. hacia la competencia: En base a los productos que se ofertaran en el mercado, se determinó que se captaría cierta cuota de mercado en la ciudad de Tarija donde seria nuestra principal ventaja ante la competencia por la dificultad de acaparar la cuota de mercado captada por la propuesta de negocio.

2.3.6. Costos de Marketing.

Los costos del área de márketing se resumen a continuación en la siguiente tabla.

Cuadro N° 3.
Tabla costos de Marketing.

<i>MEDIO</i>	<i>DETALLE</i>	<i>PRECIO UNITARIO</i>	<i>CANTIDAD NECESARIA PARA CIERTO AÑO</i>	<i>SUBTOTAL</i>	<i>COSTO TOTAL</i>
Redes Sociales	Facebook	10Bs. al día	La publicidad se realizara un total de 5 días a la semana (los días hábiles de lunes a viernes) por el resto del años, dando así un total aproximado de 20 días por mes, al año siendo 240 días.	10Bs. * 240 días/año = 2400Bs.	2400 Bs.
	Instagram	10Bs. al día	La publicidad se realizara un total de 5 días a la semana (los días hábiles de lunes a viernes) por el resto del años, dando así un total aproximado de 20 días por mes, al año siendo 240 días.	10Bs. * 240 días/año = 2400Bs.	2400 Bs.
MKT Clásico	Tarjetas de Presentación	1Bs.	500 Tarjetas por cada 6 meses.	1Bs. * 1000 tarjetas/12 meses = 1000Bs.	1000 Bs.
	Banners	250Bs.	2 Banner al año.	250Bs. * 2 banners = 500Bs.	500 Bs.
	Letrero	1800Bs.	1 Letrero para la sucursal de ventas.	1800Bs. * 1 letreros = 1800Bs.	1800 Bs.
	Uniformes	100Bs. Polera con cuello en V	6 Poleras .	100Bs. * 6 poleras = 600Bs.	600 Bs.
TOTAL					8700 Bs.

Fuente : Elaboración propia

Capitulo III.

Plan de Operaciones.

CAPÍTULO III

3. Plan de Operaciones.

3.1. Objetivos del Plan de Operaciones.

El plan de operaciones pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Fijar los aspectos básicos y necesarios de cada producto, proceso, materiales y de la capacidad productiva necesaria y real.
- Determinar el proceso productivo que se adecue a la empresa “Edredoncio”, productora y comercializadora de conjuntos de cama y ropa de cama a pedido.
- Describir el flujo productivo y la distribución de la planta.
- Establecer la tecnología y maquinaria necesaria a ser empleada para la fabricación de conjuntos de cama y ropa de cama a pedido.
- Calcular el costo total de la implementación del plan operativo, respecto a la demanda considerada para la gestión actual y futura.

3.2 Ingeniería del Producto.

Los productos que ofertara la empresa “Edredoncio S.R.L.” será un juego de cama que presentara en juegos de 1 ½ plazas y 2 plazas como producto base siendo este sujeto a cambios de acuerdo a requerimientos del cliente.

A continuación, se pasará a explicar por separado cada juego de cama además del empaque que se utilizará para la venta del mismo.

3.2.1. Diseño del Producto.

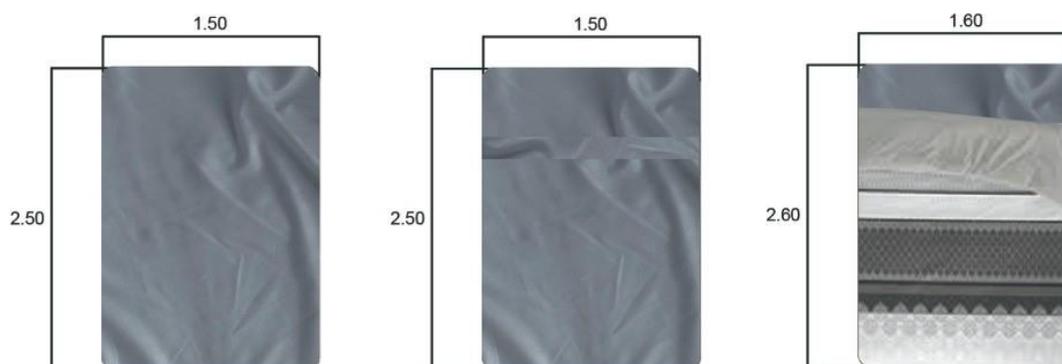
Como ya se estableció anteriormente se ofertará un producto denominado “juego de cama” el cual contara con dos presentaciones la de 1 ½ plazas y 2 plazas, para una mayor comprensión de cada uno de estos se pasarán a explicar sus características por separado.

Conjunto de cama 1 ½ plazas.

Este consta con 2 sábanas de tela algodón de 150 hilos de primera calidad una bajera y una encimera, ambas de color entero de 1,50m x 2,50m, un edredón hecho con tela de primera a base de algodón de 150 hilos con diseños y estampados de doble cara rellena de fibra siliconada de algodón o fibra siliconada sintética de tres capas de 1,60m x 2,50m y

dos fundas de almohadas de la misma tela estampada con diseños del edredón de 0,70m x 0,40m.

**Gráfico N° 4.
Conjunto de Cama de 1½ plazas.**

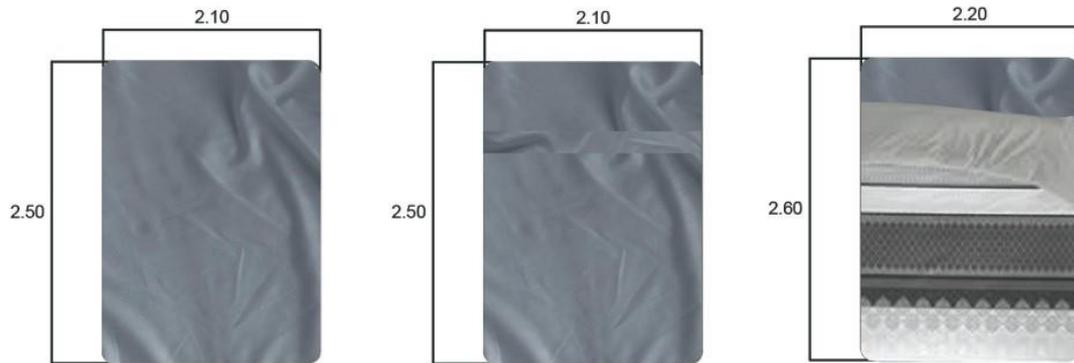


Fuente: Elaboración propia.

Conjunto de cama 2 plazas.

Este consta con 2 sábanas de tela algodón de 150 hilos de primera calidad una bajera y una encimera, ambas de color entero de 2,10m x 2,50m, un edredón hecho con tela de primera a base de algodón de 150 hilos con diseños y estampados de doble cara, rellena de fibra siliconada de algodón o fibra siliconada sintética de tres capas de 2,20m x 2,50m y dos fundas de almohadas de la misma tela estampada con diseños del edredón de 0,70m x 0,40m.

**Gráfico N° 5.
Conjunto de Cama de 2 plazas.**



Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Diseño del empaque.

El empaque será adquirido a pedido sub contratando a empresas artesanales de la ciudad de Tarija a Bs 25 por unidad, se realizará el pedido de empaques mensualmente de acuerdo a la producción de la empresa.

El empaque consiste en un estuche (forro de tela impermeable) en forma de maletín con una ventana de nailon transparente el cual permite visualizar el diseño del producto de 0,50m x 0,30m x 0,60m.

**Gráfico N° 6.
Empaque del producto**



Fuente: Elaboración propia.

3.3. Proceso de Producción.

El proceso operativo o productivo es un sistema de procesos u operaciones primordiales para cualquier plan operativo, que se realizan o planifican de manera organizada para conseguir la elaboración o fabricación de un producto.

Siguiente este orden de ideas se determinó el diseño de producción que se consideró para esta empresa.

3.3.1. Diseño del Proceso de Producción.

Para la fabricación de los conjuntos de cama (edredones, sábanas y fundas de almohada) como a la vez de ropa de cama a pedido, se determinó a base de información empírica de primera mano que la empresa “Edredoncio” utilizará dos tipos de procesos productivos siendo estos el sistema de proceso por lote o intermitente y el sistema de proceso por proyecto o bajo pedido.

El sistema de producción intermitente o por lotes estaría enfocado en las operaciones para la fabricación de conjuntos de cama los cuales serán desarrollados en baja cantidad por la variedad de diseños que se establecerán para obtener una cierta diversidad de oferta. Será de manera intensiva por la mano de obra para cumplir con tiempos inferiores a la realización por proyecto, también consistirá en el uso de plantillas para agilizar la producción de los lotes de conjuntos de cama por la frecuencia de renovación del inventario.

Referido al sistema de producción por proyecto o bajo pedido, siendo un proceso enfocado en generar un producto específicamente personalizado para un cliente, por lo que es necesario una planificación determinada para la adaptación con las necesidades del comprador, al ser tan específico se establecería relevancia a los tiempos de entrega y la administración de personal para la conclusión del pedido.

3.3.2. Diagrama del Proceso.

Un sistema de producción no solo implica en la transformación de materiales en un bien sino en la implicación de una serie de procesos que cumplen con los objetivos de cada empresa involucrando personas, materiales, maquinaria y procedimientos.

Se determinó el proceso de producción de conjuntos de cama y de ropa de cama a pedido mediante la experiencia de personas relacionadas a la producción de estos productos, a través de ello se logró determinar las fases de cada proceso.

En este apartado se presentará el diagrama de la producción para cada producto, siendo mencionado de manera puntual y breve, por razones de privacidad empresarial para resguardar la información.

Por lotes.

- Selección de fibra, diseños y colores de telas en almacenes.
- Transporte de telas y fibra de relleno de almacén al área de cortado.
- Medición de telas y fibra de relleno según tamaño a 1 ½ plazas y 2 plazas.
- Corte de telas y fibra de relleno de acuerdo a tamaños específicos para 1 ½ plazas y 2 plazas.
- Transporte de telas y fibra de relleno del área de corte al área de costurado.
- Costurado de edredón, sábanas y fundas de almohada.
- Transporte del conjunto de cama al área de planchado y empaquetamiento.
- Planchado y empaquetado de conjunto de cama
- Transporte de conjunto de cama del área de empaquetado a almacenes.

Cuadro N° 4.

Diagrama de flujo de lote cuando se realiza la medición y corte para las 3 costureras sobre conjuntos de cama de 2 plazas (Edredón, sabana bajera, sabana encimera y 2 fundas de almohada)

Numero de paso	Descripción del paso	Operación 	Transporte 	Inspección 	Retraso 	Almacenamiento 	Tiempo 
1	Selección de fibra, diseños y colores de telas en almacenes.			X			5 minutos
2	Transporte de telas y fibra de relleno de almacén al área de cortado.		X				2 minutos
3	Medición de telas y fibra de relleno según tamaño a 1 ½ plazas y 2 plazas.	X		X	X		16 minutos
4	Corte de telas y fibra de relleno de acuerdo a tamaños específicos para 1 ½ plazas y 2 plazas.	X					22 minutos
5	Transporte de telas y fibra de relleno del área de corte al área de costurado.		X				2 minutos
6	Costurado de edredón, sábanas y fundas de almohada.	X			X		38 minutos
7	Transporte del conjunto de cama al área de planchado y empaquetamiento.		X				2 minutos
8	Planchado y empaquetado del conjunto de cama	X		X			30 minutos
9	Transporte de conjunto de cama del área de empaquetado a almacenes.		X				2 minutos
10	Almacenaje y registro en libros.			X		X	8 minutos
TOTAL		4	4	3	2	1	127 minutos para la terminación de 3 conjuntos de cama empaquetados y almacenados.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 5.

Diagrama de flujo de lote cuando se realiza la medición y corte para las 3 costureras sobre conjuntos de cama de 1 ½ plazas (Edredón, sabana bajera, sabana encimera y 2 fundas de almohada)

Numero de paso	Descripción del paso	Operación 	Transporte 	Inspección 	Retraso 	Almacenamiento 	Tiempo 
1	Selección de fibra, diseños y colores de telas en almacenes.			X			5 minutos
2	Transporte de telas y fibra de relleno de almacén al área de cortado.		X				2 minutos
3	Medición de telas y fibra de relleno según tamaño a 1 ½ plazas y 2 plazas.	X		X	X		14 minutos
4	Corte de telas y fibra de relleno de acuerdo a tamaños específicos para 1 ½ plazas y 2 plazas.	X					20 minutos
5	Transporte de telas y fibra de relleno del área de corte al área de costurado.		X				2 minutos
6	Costurado de edredón, sábanas y fundas de almohada.	X			X		34 minutos
7	Transporte del conjunto de cama al área de planchado y empaquetamiento.		X				2 minutos
8	Planchado y empaquetado del conjunto de cama	X		X			29 minutos
9	Transporte de conjunto de cama del área de empaquetado a almacenes.		X				2 minutos
10	Almacenaje y registro en libros.			X		X	5 minutos
TOTAL		4	4	3	2	1	115 minutos para la terminación de 3 conjuntos de cama empaquetados y almacenados.

Fuente: Elaboración propia

Por pedidos

- Selección de fibra, diseños y colores de telas en almacenes de acuerdo a pedido del cliente.
- Transporte de telas y fibra de relleno de almacén al área de cortado de acuerdo a especificaciones del cliente.
- Medición de telas y fibra de relleno según especificación del pedido a 1 ½ plazas y 2 plazas o mayores
- Corte de telas y fibra de relleno de acuerdo a pedido del cliente específicos para 1 ½ plazas y 2 plazas o mayores.
- Transporte de telas y fibra de relleno del área de corte al área de costurado.
- Costurado de sábanas edredón y fundas de almohada.

- Transporte del conjunto de cama específico al área de planchado y empaquetamiento.
- Planchado y empaquetado de conjunto de cama de acuerdo a pedido.
- Transporte de conjunto de cama específico del área de empaquetado a almacenes.

3.4. Maquinaria y Equipo.

La maquinaria y equipos requerida para la puesta en marcha de la empresa será adquirida de la ciudad de La Paz (Ver Anexo N°17) por motivos de maquinaria específica y costos, sin embargo, los equipos y el mobiliario serán adquiridos de empresas en la ciudad de Tarija. El resumen de precios y características de la maquinaria y equipos necesarios además de herramientas se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 6.
Costos de Maquinaria, Equipos y Herramientas.

MAQUINARIA Y EQUIPOS				
MAQUINARIA	CARACTERISTICAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (Bs.)	TOTAL (Bs.)
Maquina de coser recta ; Marca: DOSO ; Modelo: D5-2	<ul style="list-style-type: none"> • Panel de control de velocidad incorporado • Poción de aguja • Botón de costura de precisión • Apagado automático • Ahorro de energía (accionamiento directo) • Protección de alto voltaje, Ideal para tejidos ligeros y pesados • Panel digital fácil e inteligente • Máquina completa con mesa y la entregamos montada y regulada • Voltaje: 110v o 220v. 	3	Bs 2.200	Bs 6.600
Cortadora vertical ; Marca: DOSO ; Modelo: DS-103	<ul style="list-style-type: none"> • Esta máquina puede ser interoperable con American Eastman Electric Cutting 627X. • Es adecuado para cortar materiales gruesos como algodón, lana, cáñamo, seda, fibra química, cuero, etc. • Tiene las características de lubricación centralizada • Corte recto, corte de curvas de radio de curvatura pequeño • bajo nivel de ruido, operación suave, operación conveniente • Alta eficiencia, rectificado automático y motor de alta potencia. 	1	Bs 1.900	Bs 1.900
Planchadora industrial ; Marca: CIDELSA ; Modelo: 94AL	<ul style="list-style-type: none"> • Plancha original CIDELSA star modelo 94AL • Ancho: 31 • Largo: 18 • Potencia: 1300 • Peso: 2600 • Estanque aéreo 3 Litros, alimentación de agua por gravedad, el agua va ingresando a través de una electro válvula. • Se forma el vapor en el interior de la plancha. 	1	Bs 800	Bs 800

EQUIPO Y HERRAMIENTAS	CARACTERISTICAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (Bs.)	TOTAL (Bs.)
Mesa de corte para textiles	Permite el avance sin tensión de los textiles flexibles y elásticos, el control de bordes integrado garantiza la alineación exacta del material.	1	Bs 1.200	Bs 2.500
Mesa normal	Mesa de madera con dimensiones de 2 metros por 1,5 metros.	5	Bs 320	Bs 1.600
Sillas plásticas	Silla de plástico de marca ASATEX.	12	Bs 75	Bs 900
Tijeras	Proporciona un corte preciso de las telas y filo duradero.	6	Bs 35	Bs 210
Agujas industriales	Ideal para tejidos planos y de punto en general, será ideal para la mayoría de tejidos.	5	Bs 45	Bs 225
Carro transportador	Se trata de un cesto de ropa desmontable con ruedas, adecuado para guardar y mover ropa o textiles.	3	Bs 140	Bs 420
Despuntero	Cortadora de hilos para evitar resaltaciones de hilos.	5	Bs 25	Bs 125
Estantes	Para resguarda la materia prima y el producto terminado.	10	Bs 250	Bs 2.500
TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO				Bs 17.780

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Materia Prima.

La materia prima para el producto son telas de algodón de 150 hilos de primera calidad (70% algodón y 30% poliéster) para las cuales se realizaron cotizaciones tanto en la ciudad de Tarija como la ciudad de La Paz donde realizando una comparativa de precios se decidió adquirirla de la ciudad de La paz además de las fibras para el relleno y los hilos necesarios para la producción de los conjuntos de cama. Ver Anexo N°18.

Para un mayor entendimiento se realizó una tabla resumen de costos de materia prima.

Cuadro N° 7.
Requerimiento de Materia Prima

TABLA DE MATERIALES (Semestral)				
MATERIALES	CARACTERISTICAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (Bs.)	TOTAL (Bs.)
Rollo telas lisa	De 70% algodón y 30% sintético.	41	Bs 2.700	Bs 110.700
Rollo telas estampadas	De 70% algodón y 30% sintético.	49	Bs 2.550	Bs 124.950
Rollo de hilo industrial	Carrete industrial.	36	Bs 8	Bs 288
Fibra siliconada de algodón	Rollo de 3 capas, 2.50 de ancho,	142	Bs 280	Bs 39.760
Fibra siliconada de poliéster	Rollo de 3 capas, 2.50 de ancho.	58	Bs 280	Bs 16.240
Elástico	De 2 pulgadas de ancho por carrete de 50 metros	40	Bs 26	Bs 1.040
TOTAL				Bs 292.978

Fuente: Elaboración propia

3.6. Cálculo de la Capacidad Productiva.

Para el desarrollo de la capacidad productiva se tomó en cuenta ciertos criterios necesarios para la determinación de la producción máxima por día, mes, semestral y anual, al igual que las demás cuestiones de materia prima utilizada y requerida para cada producto (edredones, sabana bajera, sabana encimera y fundas de almohada) de los “conjuntos de cama”.

Primeramente, los conceptos básicos de la producción que se realizara en la jornada laboral mediante los cuales serán base para el regir del ciclo operativo que se llevara a cabo en la organización. Cabe recalcar que la capacidad productiva de las maquinas será utilizada en un 100%, dado que el cálculo de la producción está estimado en un uso del 100% de las horas maquina diarias, como se podrá observar a continuación.

Cuadro N° 8.

Conceptos básicos de producción.

Total días laborales semanales	Total días laborales mes	Horas diarias laborales	Total horas laborales semana	Total horas laborales mes
5	20	8	40	160

Fuente: Elaboración propia

Los tiempos necesarios determinados para la producción en una jornada laboral serían los siguientes, determinando las actividades necesarias de cada área y sus determinados tiempos de conclusión de actividades y la fijación de la producción total diaria que se lograría considerando las diferencias entre productos.

Cuadro N° 9.
Determinación de tiempos conjunto 2 plazas

Tiempos de terminado para 3 conjuntos de cama de 2 PLAZAS	
<i>Actividad</i>	<i>Tiempo necesario</i>
Medición y corte de la tela para 3 conjuntos de cama, más transporte al área de costura.	40
Costura y transporte de 3 conjuntos de cama, al área de planchado.	40
Planchado y empaquetado, transporte a almacenes y registro en libros.	40
Total de tiempo empleado	120
<i>En 120 minutos (2 horas) se puede completar 3 conjuntos de cama con su respectivo registro en almacenes.</i>	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 10.
Determinación de tiempos conjunto 1 1/2 plazas

Tiempos de terminado para 3 conjuntos de cama de 1 1/2 PLAZAS	
<i>Actividad</i>	<i>Tiempo necesario</i>
Medición y corte de la tela para 3 conjuntos de cama, más transporte al área de costura.	36
Costura y transporte de 3 conjuntos de cama, al área de planchado.	37
Planchado y empaquetado, transporte a almacenes y registro en libros.	36
Total de tiempo empleado	109
<i>En 109 minutos (1 hora con 49 minutos) se puede completar 3 conjuntos de cama con su respectivo registro en almacenes.</i>	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 11.

Tiempos de producción de conjuntos de cama

Tiempo necesario en minutos para terminar 3 conjuntos de cama de 2 PLAZAS	Tiempo necesario para terminar 3 conjuntos de cama de 1 1/2 PLAZAS
120	109

Fuente: Elaboración propia

Tras considerar los datos obtenidos de los tiempos de producción capaz de llevarse a cabo mediante la maquinaria, equipo y personal de la empresa se obtuvo los siguientes resultados:

Cuadro N° 12.

Unidades diarias conjunto 1 1/2.

Total de conjuntos de cama de 1 1/2 PLAZAS, terminados en una jornada laboral
109 minutos = 3 conjuntos de cama
8 horas laborales * 60 minutos = 480 minutos laborales diarios
<i>480 minutos laborales jornada / 109 minutos necesarios para 3 conjuntos de cama = 4,4037 tiempos diarios de producción * 3 conjuntos de cama en un tiempo de producción = 13,21 = 13 conjuntos de cama completos en una jornada laboral.</i>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 13.

Unidades diarias 2 plazas.

Total de conjuntos de cama de 2 PLAZAS, terminados en una jornada laboral
120 minutos = 3 conjuntos de cama
8 horas laborales * 60 minutos = 480 minutos laborales diarios
<i>480 minutos laborales en una jornada / 120 minutos necesarios para producir 3 conjuntos de cama = 4 tiempos diarios de producción * 3 conjuntos de cama en un tiempo de producción = 12 conjuntos de cama completos en una jornada laboral.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Tras la información previa de la producción diaria se llevó a cabo un análisis precedente de la investigación de mercado, la cual dejó en claro cierta información para la determinación exacta de la producción entre los dos productos básicos que se llegarían a ofertar como ser el caso de los conjuntos de cama en sus presentaciones de 1 ½ plazas y de 2 plazas, los datos y cifras consideraras para la fijación de la cantidad producida son los siguientes:

Cuadro N° 14.

Porcentaje de tamaños de camas.

Resultados encuesta (pregunta 17) sobre utilización de tamaños de cama		
<i>Opciones</i>	<i>Total de personas</i>	<i>Porcentaje</i>
Cama de 1 Plaza	14 personas	8,20%
Cama de 1 1/2 Plazas	76 personas	44,70%
Cama de 2 Plazas	135 personas	79,40%
Cama de más de 2 plazas	21 personas	12,40%
TOTAL DE PORCENTAJE		144,70%

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una transformación de los datos obtenidos a cifras más exactas que rondan dentro de un parámetro del 100% para tener datos más exactos.

**Cuadro N° 15.
Ajuste de porcentaje de tamaño de camas.**

Reajuste de los datos a un porcentaje de solo el 100%			
<i>Opciones</i>	<i>Total de personas</i>	<i>Fórmula aplicada</i>	<i>Nuevo porcentaje %</i>
Cama de 1 Plaza	14 personas	$8,20 * 100 = 820 / 144,70 = 5,67\%$	5,7
Cama de 1 1/2 Plazas	76 personas	$44,70 * 100 = 4470 / 144,70 = 30,8914$	30,9
Cama de 2 Plazas	135 personas	$79,40 * 100 = 7940 / 144,70 = 54,8721$	54,9
Cama de mas de 2 plazas	21 personas	$12,40 * 100 = 1240 / 144,70 = 8,5694$	8,6
TOTAL DE PORCENTAJE REAJUSTADO			100,0

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenido el reajuste a datos dentro de un valor del 100%, se tomaron los datos fuera de las dimensiones de los productos básicos de conjuntos de cama de 1 ½ plazas y de 2 plazas para que los valores de la opción de 1 plaza y de más de 2 plazas se distribuyan a las opciones relacionadas con la producción de conjuntos de cama.

Cuadro N° 16.
Distribución de porcentajes de 1 plaza y de más de 2 plazas

Media y distribución de valores de cama de 1 PLAZA y de más de 2 PLAZAS		
<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje nuevo</i>	<i>Suma de porcentajes y media</i>
Cama 1 Plaza	5,7	5,7 + 8,6 = 14,3% / 2 = 7,15 % adicional para cada opción de conjuntos de cama de 2 PLAZAS y 1 1/2 PLAZAS
Cama más de 2 Plazas	8,6	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 17.
Distribución total porcentaje de producción.

Valores para la determinación de la producción de conjuntos de cama de 2 PLAZAS y 1 1/2 PLAZAS			
<i>Opciones</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje adicional</i>	<i>Total porcentaje de producción</i>
Conjuntos de 1 1/2 PLAZAS	30,9	7,15	38,05
Conjuntos de 2 PLAZAS	54,9	7,15	62,05
TOTAL			100

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado los porcentajes de la producción que se llevara a cabo para cada conjunto de cama, se realizó el cálculo de los días de producción anual y mensual y los productos totales que se obtendrían al cumplirlos para cada presentación de los conjuntos de cama, representado en los siguientes cuadros:

Cuadro N° 18.
Determinación de tiempos de producción.

Determinación de la producción entre conjuntos de cama de 2 PLAZAS y 1 1/2 PLAZAS
<i>Total de días laborales en un año</i>
20 días laborales mes * 12 meses = 240 días
<i>Distribución de días anual de producción entre conjuntos de cama de 2 Plazas y 1 1/2 Plazas</i>
240 días * 38,05% de demanda para conjuntos de cama de 1 1/2 Plazas = 91,32 = 91 Días
240 días * 62,05% de demanda para conjuntos de cama de 2 Plazas = 148,92 = 149 Días
<i>Distribución de días mensual de producción entre conjuntos de cama de 2 Plazas y 1 1/2 Plazas</i>
20 días mes laborales * 38,05% de demanda para conjuntos de cama de 1 1/2 Plazas = 7,61 = 8 Días
20 días mes laborales * 62,05% de demanda para conjuntos de cama de 2 Plazas = 12,41 = 12 Días

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 19.
Determinación de la producción de conjuntos de cama.

Producción total mensual, semestral y anual					
<i>Conjuntos</i>	<i>Producción diaria de conjuntos de cama</i>	<i>Producción mensual de conjuntos de cama</i>	<i>Producción total mes</i>	<i>Producción en 6 meses</i>	<i>Producción en un año</i>
Conjuntos de cama de 1 1/2 plazas	13 conjuntos de cama	13 conjuntos de cama * 8 días = 104 conjuntos de cama	104	624	1248
Conjuntos de cama de 2 plazas	12 conjuntos de cama	12 conjuntos de cama * 12 días = 144 conjuntos de cama	144	864	1728
TOTAL PRODUCCION			248	1488	2976

Fuente: Elaboración propia.

Una vez ya determinado la producción total de conjuntos de cama que se obtendrían en la producción diaria, semanal, mensual, semestral y anual, se llevó a cabo la determinación de la materia prima que se necesitara para la conclusión de los productos de conjuntos de cama determinados por la capacidad productiva del área de operaciones, lanzando los siguientes resultados:

Cuadro N° 20.
Cuadro dimensiones de conjuntos de cama.

Determinacion de la materia prima (Telas)					
Dimensiones de cada conjunto de cama					
Conjunto	Longitudes	Sabana Bajera (en metros)	Sabana Encimera (en metros)	Edredon (en metros)	Fundas de almohada (en centimetros)
1 1/2 Plazas	Ancho	1,52	1,52	1,64	0,42
	Largo	2,50	2,50	2,50	0,80
2 Plazas	Ancho	2,12	2,12	2,24	0,42
	Largo	2,50	2,50	2,50	0,80

Fuente: Elaboracion propia

Cuadro N° 21.
Material requerido para conjuntos de cama.

TOTAL DE TELA USADA (diario, mensual, semestral y anual)						
Conjunto	Tela usada en un conjunto de cama (en metros)	Tela usada en un conjunto de cama (en metros)	Tela usada en una jornada laboral (en metros)	Tela usada un mes	Tela usada en 6 meses	Tela usada de manera anual
1 1/2 Plazas	$1,52 * 2 + 1,64 * 2 + 0,42 * 2 = 7,16$	7,16	93,08	744,64	4467,84	8935,68
2 Plazas	$2,12 * 2 + 2,24 * 2 + 0,42 * 2 = 9,56$	9,56	114,72	1376,64	8259,84	16519,68
TOTAL DE TELA			207,8	2121,28	12727,68	25455,36

Fuente: Elaboracion propia

Tras determinar la cantidad de tela de manera anual, se llevó a cabo el cálculo de la cantidad de tela lisa y estampada que se requerirá para la producción total de conjuntos de cama de ambas presentaciones.

Cuadro N° 22.
Determinación de cantidad por tipo de tela por unidad.

Determinación de tela usada entre tela lisa y tela estampada								
Conjunto	Tela lisa en un conjunto de cama	Tela estampada en un conjuntos de cama	Tela lisa en un conjunto de cama	Tela estampada en un conjunto de cama	Tela lisa en una jornada	Tela estampada en una jornada	Tela lisa mensual	Tela estampada mensual
1 1/2 Plazas	1,52 + 1,52 = 3,04	1,64 + 1,64 + 0,42 + 0,42 = 4,12	3,04	4,12	39,52	53,56	316,16	428,48
2 Plazas	2,12 + 2,12 = 4,24	2,24 + 2,24 + 0,42 + 0,42 = 5,32	4,24	5,32	50,88	63,84	610,56	766,08

Fuente: Elaboracion propia

También se vio necesario el realizar una ponderación entre las diferencias de los porcentajes de utilización de tela lisa y estampada para cada conjunto de cama, lanzando las siguientes cantidades expresadas en porcentaje.

Cuadro N° 23.
Determinación de porcentaje de rollos de tela.

Determinación de pedido de tela				
Conjunto	Tela lisa mensual	Tela estampada mensual	Porcentaje de tela lisa (en %)	Porcentaje de tela estampada (en %)
1 1/2 Plazas	316,16	428,48	42,46	57,54
2 Plazas	610,56	766,08	44,35	55,65
Media del porcentaje			43,4050	56,5950
<i>El 46% de todo el pedido de tela seria tela lisa y el restante 54% de tela pedida seria tela estampada.</i>				

Fuente: Elaboracion propia

Una vez ya conseguido los datos anteriores sobre la tela lisa y estampada y la determinación de porcentajes de compra para cada una, se fijó la cantidad de metros de tela necesaria en rollos de tela necesaria por el motivo de su precio reducido al comprar de esta manera.

Cuadro N° 24.
Determinación de cantidad de pedido de rollos de tela.

Determinacion de pedido de tela en rollos				
<i>Metros de tela en un rollo tanto lisa y estampada</i>	<i>Tela usada en jornada (en metros)</i>	<i>Tela usada mensual (en metros)</i>	<i>Tela usada en semestre (en metros)</i>	<i>Tela usada anual (en metros)</i>
150	207,80	2121,28	12727,68	25455,36
Rollos necesarios	1,39	14,1	84,9	169,7
Rollos pedidos a base de porcentajes de tela necesaria de tela lisa			38,8	77,6
Rollos pedidos a base de porcentajes de tela necesaria de tela estampada			46,0	92,1

Fuente: Elaboracion propia

De igual manera se prosiguió al cálculo de la fibra siliconada siendo este un material primordial para la producción de edredones.

Cuadro N° 25.
Determinación de cantidad de fibra por conjunto.

Pedido de fibra siliconada	
<i>Rollo de fibra (en metros)</i>	15
<i>1 rollo de fibra alcanza para edredones (en edredones)</i>	9,14

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 26.
Determinación de cantidad de fibra por rollos.

Fibra necesaria para edredones								
Conjuntos	Fibra necesaria jornada (en metros)	Fibra necesaria jornada (en rollos)	Fibra necesaria mensual (en metros)	Fibra necesaria mensual (en rollos)	Fibra necesaria semestral (en metros)	Fibra necesaria semestral (en rollos)	Fibra necesaria anual (en metros)	Fibra necesaria anual (en rollos)
1 1/2 conjunto de cama	21,3	1,4	170,6	11,4	1023,4	68,2	2046,7	136,4
2 conjunto de cama	26,9	1,8	322,6	21,5	1935,4	129,0	3870,7	258,0
TOTAL	48,2	3,2	493,1	32,9	2958,7	197,2	5917,4	394,5

Fuente: Elaboración propia

Por último, se realizó el cálculo de la cantidad de elástico que se necesitara la fabricación de la sabana bajera.

Cuadro N° 27.
Determinación cantidad de elástico por conjunto.

Pedido de elástico	
<i>Rollo de elástico (en metros)</i>	50
<i>Cantidad usada de elástico en sabana bajera (en metros)</i>	1,2

Fuente: Elaboración propia

CUADRO N° 28.
Determinación de cantidad de elástico.

Elástico necesario para sabana bajera								
Conjuntos	Elástico necesario jornada (en metros)	Elástico necesario jornada (en rollo)	Elástico necesario mensual (en metros)	Elástico necesario mensual (en rollo)	Elástico necesario semestral (en metros)	Elástico necesario semestral (en rollo)	Elástico necesario anual (en metros)	Elástico necesario anual (en rollo)
1 1/2 Plazas	15,60	0,31	124,80	2,50	748,80	14,98	1497,60	29,95
2 Plazas	14,40	0,29	172,80	3,46	1036,80	20,74	2073,60	41,47
TOTAL	30,00	0,60	297,60	5,95	1785,60	35,71	3571,20	71,42

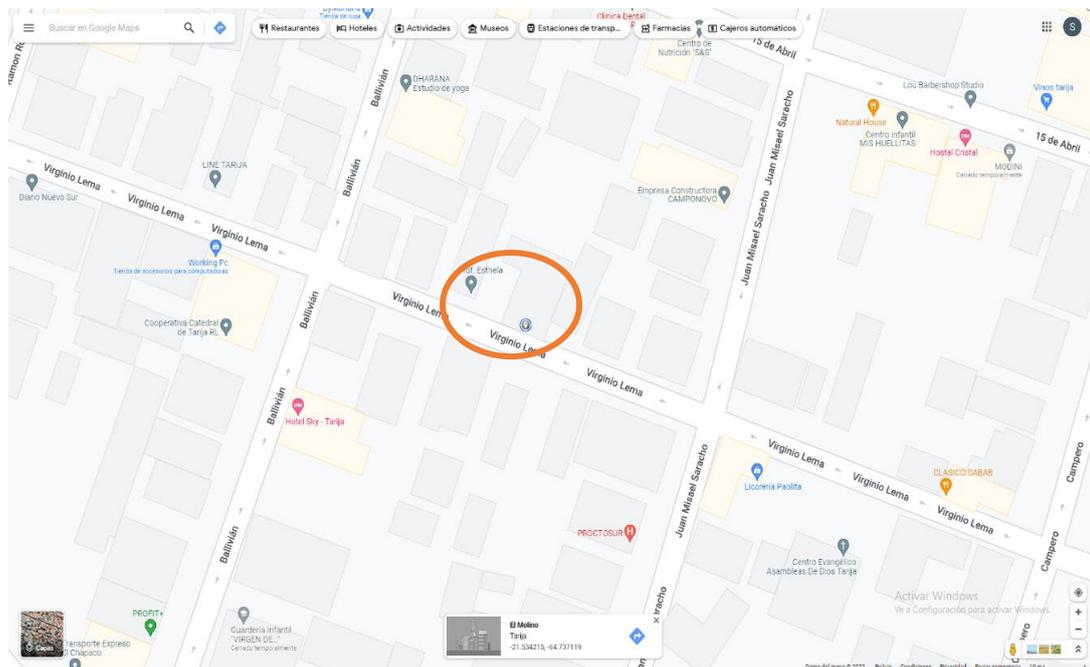
Fuente: Elaboración propia

3.7 Localización de la Planta.

La empresa referida a la parte operativa que se pretende establecer llegaría a estar ubicada en la ciudad de Tarija – Cercado, en la dirección de: Zona de Las Panosas, Calle Virginio Lema N° 652, entre Juan Misael Saracho y la Ballivián.

Siendo el respectivo croquis el siguiente:

Gráfico N° 7.
Localización de la Planta.



Siendo esta la ubicación determinada para la planta operativa, por ser cómoda para el desarrollo del ciclo productivo al igual que las actividades de almacenamiento, contando con todos los servicios básicos necesarios y estando en una zona céntrica dentro del casco viejo de la ciudad.

Este ambiente se lo emplearía en calidad de vivienda propia y planta operativa, por la división de espacio presente en la propiedad, otorgando con facilidad las dimensiones necesarias para la planta operativa.

También se presentará la necesidad de adquirir un alquiler para la tienda o sucursal principal de la empresa, donde se realice la presentación de los conjuntos de cama y la recepción de los pedidos de conjunto de cama personalizados, lo requerido para esta sucursal oscilará entre los siguientes factores como ser:

- Costo del establecimiento o local (alquiler): En la mayoría de casos las mejores localizaciones suelen tener precios más elevados, por tal motivo se considerará una relación precio – beneficio.
- Proximidad a la demanda: El estar cerca de la población como ser clientes potenciales como del cliente objetivo es imprescindible para poder llegar a ellos.
- Visibilidad del local: El tener un ambiente agradable, iluminación, superficie como las condiciones del local en óptimo estado consiguiendo una buena primera imagen.
- Actividades complementarias: La existencia de otro tipo de actividades complementarias al producto puede llegar a contribuir con la empresa, pero no a costa de otros factores más relevantes.
- Disponibilidad de agua, energía y otros suministros: Factor interno que puede incurrir en costos extras, pero por lo general todos los locales ya cuentan con los servicios básicos.

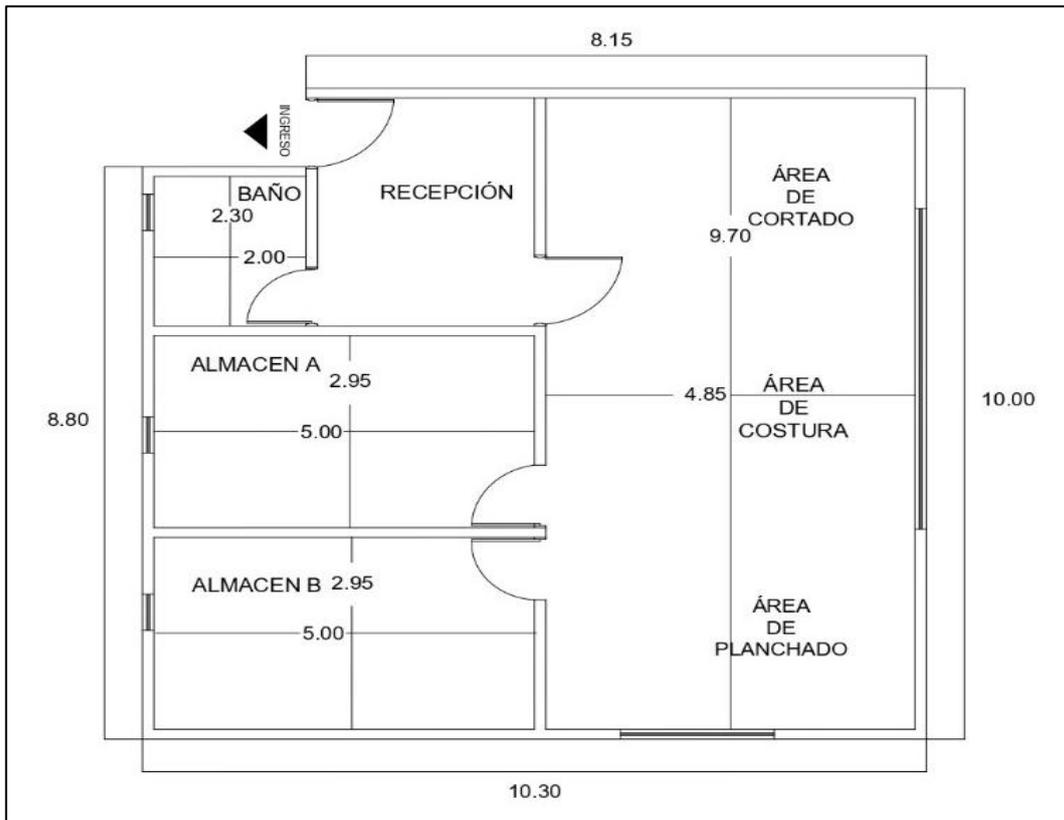
En base de estos factores se llegaría a considerar posibles opciones de locales para el establecimiento de la sucursal necesaria para la empresa, a pesar de ello una posible zona tentativa llegara ser en la Zona Las Panosas, entre la calle Sucre y Virginio Lema, calles en donde se puede observar gran cantidad de locales con buenas características propias siendo considerado una zona con alto poder de atracción para el desarrollo de la sucursal.

3.8. Diseño y Distribución de la Planta.

La planta donde operará la empresa “Edredoncio S.R.L.” tendrá 100 m² distribuidos en dos almacenes (uno para materiales y otro para productos terminados), un baño, una pequeña sala de estar o recepción y un cuarto de operaciones donde se distribuirá las 3 áreas del proceso de producción. Para una mayor comprensión ver el grafico.

Gráfico N° 8.

Distribución de planta “Edredoncio S.R.L.”



Fuente: Elaboración propia

3.9. Costos del Plan de Operaciones.

Los costos de operaciones estarían distribuidos entre la maquinaria y los equipos para la puesta en marcha de la empresa, los materiales requeridos para la producción de los conjuntos de cama y los empaques requeridos para estos. Ver cuadro resumen.

Cuadro N° 29.

Costos Operacionales.

Costos de Operaciones	
Detalle	Costo en Bs.
Empaques	Bs 74.450,0
Maquinaria y equipos	Bs 17.780,0
Materia prima	Bs 585.956,0
Total	Bs 678.186,0

Fuente: Elaboración propia.

Capitulo IV.
Plan de Organización y Fuerza de Trabajo.

CAPITULO IV

4. Plan de Organización y Fuerza de Trabajo.

4.1. Objetivos del Plan de Organización.

1. Establecer la misión y la visión de la empresa.
2. Determinar los lineamientos en los que la empresa estará basada, además de los valores por los que se guiará.
3. Realizar el diseño del organigrama de la empresa.
4. Diseñar un breve manual de funciones que cuente con los requisitos mínimos del cargo y las funciones básicas que debe realizar.
5. Determinar los lineamientos que se utilizaran al momento de contratar el personal requerido.
6. Establecer todos los aspectos legales que requiere la empresa para su apertura.

4.2. Marco de Funcionamiento Estratégico.

La empresa “Edredoncio S.R.L.” se regirá en base a la siguiente misión y visión.

- **Misión.**

Somos una empresa tarijeña dedicada a la producción de juegos de cama, con estilo y diseños únicos, utilizando materia prima de calidad e innovación, para lograr un descanso placentero en tu cama.

- **Visión.**

Ser líderes en el mercado de la producción de juegos de cama con estilo propio y calidad reconocida a nivel nacional, expertos de un descanso placentero

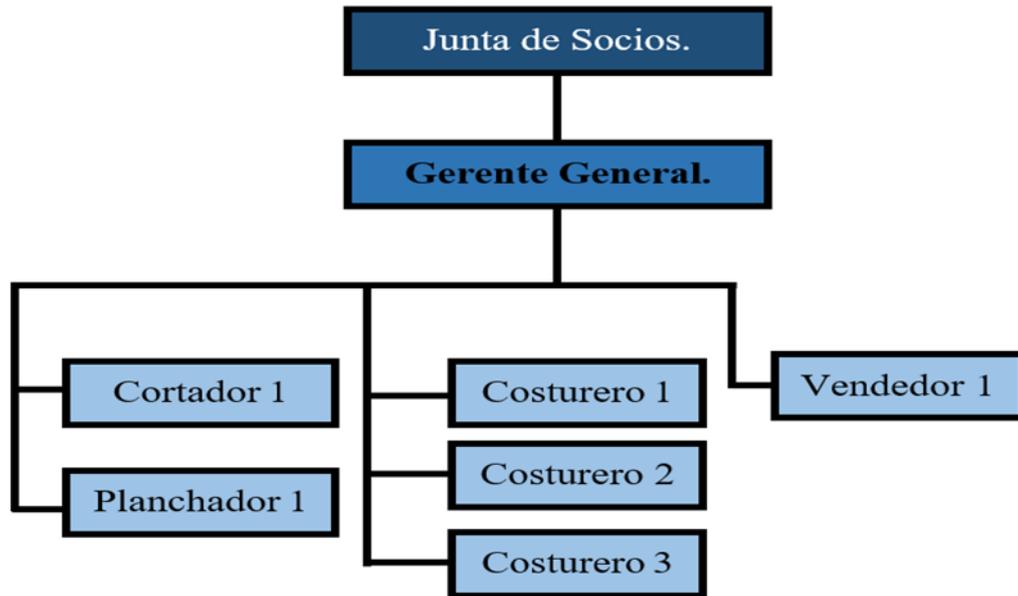
4.3. Diseño Organizacional.

4.3.1. Organigrama Funcional.

Se establece un organigrama funcional para tener una representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa, por lo tanto, se representará a la empresa “Edredoncio S.R.L.” de forma gráfica, sus niveles jerárquicos los canales de autoridad.

Las operaciones de la empresa estarán constituidas en una estructura pequeña al ser un emprendimiento de baja inversión, mismo que estará conformado por dos áreas importantes la de producción y la de comercialización, siendo estas indispensables para la puesta en marcha de la empresa.

**Gráfico N° 9.
Organigrama Funcional**



Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Manual de Funciones.

Se estableció un manual para cada puesto de la empresa “Edredoncio S.R.L.” determinando los requerimientos de estudios mínimos y la experiencia requerida para cada puesto además de algunas actividades y las funciones que se deben desempeñar en el puesto. En los siguientes cuadros se puede observar el manual de cada puesto:

Cuadro N° 30.

Manual de funciones – Gerente General.

MANUAL DE FUNCIONES - GERENTE GENERAL	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO:	Gerente General
NIVEL JERARQUICO:	Estratégico
PERSONAL REQUERIDO	1
A QUIEN SE REPORTA:	Nadie
QUIENES LE REPORTAN:	Cortador, Costureros, Planchador y Vendedor.
1. FUNCIONES DEL PUESTO.	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir al personal en planta de operaciones y en la tienda. • Supervisar de manera general la planta de producción. • Mantener cubiertos los puestos de trabajo. • Preparar presupuestos de pedidos de los clientes. • Realizar planes de promociones y publicidad de la empresa y marca. • Realizar el llenado de libros contables. • Realizar informes para la junta de socios. 	
2. ACTIVIDADES REGULARES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los objetivos a corto y largo plazo de la empresa. • Tomar decisiones de compra de materia prima. • Decidir sobre la contratación y despido de personal • Coordinar la comercialización del producto. 	
3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
FORMACION PROFECIONAL	Licenciatura en ramas de ciencias económicas.
EXPERIENCIA	Experiencia en fabricación textil
OTROS CONOCIMIENTOS	Conocimientos técnicos en Contabilidad y Derecho Comercial

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 31.**Manual de funciones – Cortador**

MANUAL DE FUNCIONES - CORTADOR	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO:	Cortador
NIVEL JERARQUICO:	Operativo
PERSONAL REQUERIDO	1
A QUIEN SE REPORTA:	Gerente General.
QUIENES LE REPORTAN:	Nadie
1. FUNCIONES DEL PUESTO.	
<ul style="list-style-type: none">• Transportar los rollos de tela ala área de cortado.• Cortar los rollos de tela de acuerdo especificaciones.• Cortar la cinta elástica para la sabana bajera.	
2. ACTIVIDADES REGULARES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">• Cortar Telas para las Sabanas.• Cortar telas para el edredón.• Cortar telas Para las fundas de almohada	
3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
FORMACION PROFECIONAL	Técnico Medio en Confección Textil
EXPERIENCIA	Experiencia en fabricación textil
OTROS CONOCIMIENTOS	Manejo de máquinas de coser y afines a la industria

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 32.

Manual de funciones – Costurero

MANUAL DE FUNCIONES - COSTURERO	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO:	Costurero
NIVEL JERARQUICO:	Operativo
PERSONAL REQUERIDO	3
A QUIEN SE REPORTA:	Gerente General.
QUIENES LE REPORTAN:	Nadie
1. FUNCIONES DEL PUESTO.	
<ul style="list-style-type: none"> • Cocer los conjuntos de cama. • Mantener limpia la máquina de coser. 	
2. ACTIVIDADES REGULARES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar hilos necesarios según juego de cama. • cocer las sábanas bajas y encimeras según especificaciones. • Cocer el edredón según especificaciones. • Colocar los juegos de cama terminados en el carro de transporte. 	
3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
FORMACION PROFECIONAL	Técnico superior en confección textil
EXPERIENCIA	2 años de experiencia en el rubro
OTROS CONOCIMIENTOS	manejo de maquinaria afines a la industria

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 33.

Manual de funciones – Planchador.

MANUAL DE FUNCIONES - PLANCHADOR	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO:	Planchador
NIVEL JERARQUICO:	Operativo
PERSONAL REQUERIDO	1
A QUIEN SE REPORTA:	Gerente General.
QUIENES LE REPORTAN:	Nadie
1. FUNCIONES DEL PUESTO.	
<ul style="list-style-type: none"> • Plancha y empaquetar los conjuntos de cama terminados. 	
2. ACTIVIDADES REGULARES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Planchar y doblar las sábanas encimeras y bajeras. • Planchar y doblar el edredón. • Empaquetar el conjunto terminado • llevar a almacenes "B" 	
3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
FORMACION PROFECIONAL	Técnico Medio en Confección Textil
EXPERIENCIA	Experiencia en la fabricación textil
OTROS CONOCIMIENTOS	Manejo de maquinaria afines a la industria

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro N° 34.
Manual de funciones – Vendedor.

MANUAL DE FUNCIONES - VENDEDOR	
IDENTIFICACION DEL CARGO	
CARGO:	Vendedor
NIVEL JERARQUICO:	Funcional
PERSONAL REQUERIDO	1
A QUIEN SE REPORTA:	Gerente General.
QUIENES LE REPORTAN:	Nadie
1. FUNCIONES DEL PUESTO.	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes en la tienda. • Explicar la forma de personalizar los conjuntos de cama a los clientes. • Abrir y cerrar la tienda. • Registrar las ventas en libros Excel. 	
2. ACTIVIDADES REGULARES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir la tienda de lunes a viernes de 08:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 14:00 p.m. a 18:00p.m. • Mostrar el catálogo de telas a los clientes. • Registrar ventas en libros 	
3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO	
FORMACION PROFECIONAL	Estudiante de 4° año en Ciencias Económicas
EXPERIENCIA	1 año de experiencia en ventas
OTROS CONOCIMIENTOS	Manejo de Excel y redes sociales

Fuente: Elaboración propia.

4.4.1. Gestión de Sueldos y Salarios.

La empresa “Edredoncio S.R.L.” contara con 7 empleados un gerente general con 3.500 Bs. De haber básico, 5 operarios de planta que ganaran el sueldo mínimo de 2.250 Bs. Mensuales y un vendedor que de igual manera ganara un sueldo mínimo de 2.250 Bs. Realizando los cálculos pertinentes de costos de sueldos y salarios anuales nos señala que es de 204.000 Bs.

También se realizó el cálculo de los aportes patronales correspondientes los cuales están resumidos en la siguiente tabla:

Cuadro N° 35.

Planilla de aportes patronales y beneficios sociales.

N°	NOMBRE Y APELLIDO	TOTAL GANADO	APORTES PATRONALES				TOTAL APORTES PATRONALES	BENEFICIOS SOCIALES		TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL CARGA SOCIAL	TOTAL CARGA SOCIAL ANUAL
			CNS 10%	AFP 1,71%	PRO-VIV. 2%	FONDO SOL. 3%		AGUINALDO 8,33%	INDEMNIZACIÓN 8.33%			
1	Gerente G.	3500	350	59,85	70	105	584,85	187,425	187,425	374,85	959,7	11516,4
2	Cortador	2250	225	38,475	45	67,5	375,975	187,425	187,425	374,85	750,825	9009,9
3	Costurero 1	2250	225	38,475	45	67,5	375,975	187,425	187,425	374,85	750,825	9009,9
4	Costurero 2	2250	225	38,475	45	67,5	375,975	187,425	187,425	374,85	750,825	9009,9
5	Costurero 3	2250	225	38,475	45	67,5	375,975	187,425	187,425	374,85	750,825	9009,9
6	Planchador	2250	225	38,475	45	67,5	375,975	187,425	187,425	374,85	750,825	9009,9
7	Vendedor	2250	225	38,475	45	67,5	375,975	187,425	187,425	374,85	750,825	9009,9
TOTALES							2840,7			2623,95	5464,65	65575,8

4.4. Aspectos Legales de Constitución.

4.4.1. Obligaciones Fiscales.

La parte legal del proyecto es básicamente es realizar los trámites, procesos y permisos necesarios para las operaciones de la empresa en el Estado Plurinacional de Bolivia

En el país existen distintas entidades a las cuales hay que cumplir con las obligaciones para que la empresa opere legalmente y así evitar sanciones y garantizar la estabilidad del negocio.

4.4.1.1. SEPREC.

Para la operación legal de la empresa se debe inscribir en esta entidad para obtener la matrícula de comercio que permite operar en el estado. En este caso será una matrícula de sociedad de responsabilidad limitada donde las acciones estarán divididas en 50% para cada socio, donde se registra la empresa “Edredoncio S.R.L.” (Comercializadora de juegos de camas) para lo cual se necesitarán los siguientes documentos:

- Escritura pública de construcción de la empresa. 1500 Bs.
- Poder de representante legal original y copia. 750 Bs.
- Aprobación del nombre mediante control de homonimia.
- Formulario de inscripción a SEPREC y Pago de aranceles para la solicitud de personaría jurídica y matricula de comercio. 450 Bs.

4.4.1.2. Licencia de funcionamiento de la alcaldía.

Para obtener una licencia de funcionamiento para una empresa industrial textil con personaría jurídica de sociedad de responsabilidad limitada, es necesario comprar el formulario de inspección con carácter de declaración jurada a Bs. 20, presentar la documentación requerida de planos de construcción, fotocopia del poder de representante legal, fotocopia de constitución de la empresa de SEPREC. Y fotocopia de NIT.

Una vez realizada la presentación de toda la documentación se procede a programar una inspección, donde el inspector realizara las medidas del local y o planta para determinar el costo de la licencia. El costo es de Bs. 38,50 por metro cuadrado, la planta de

operaciones de “Edredoncio S.R.L.” cuenta con 100m² por lo tanto el costo de licencia anual sería de Bs. 3850.-. Ver Anexo N°19.

4.4.1.3. Servicio de Impuestos Nacionales.

En el servicio de impuestos nacionales se realizará el trámite de NIT comercial de la empresa (Ver Anexo N°20) para el cual están los siguientes requisitos:

- Testimonio de constitución de sociedad y acta de asamblea debidamente notariados.
- Poder del representante legal de la empresa
- Documento de identidad del representante legal
- Factura o aviso de cobranza de consumo de energía eléctrica del domicilio habitual del representante legal con fecha no mayor a 60 días calendario a la fecha de inscripción.
- Factura o aviso de cobranza de consumo de energía eléctrica del domicilio fiscal legal con fecha no mayor a 60 días calendario a la fecha de inscripción.
- Croquis domicilio fiscal y domicilio habitual del representante legal.

Al realizar este trámite la empresa incurre en obligaciones tributarias tales como:

- Pago del IVA impuesto al valor agregado (Mensualmente) con formulario 200.
- Pago del IT impuesto a las transacciones (Mensualmente) con formulario 400.
- Pago del IUE impuesto a las utilidades de la empresa (Anualmente) con formulario 500.

4.6. Costos Organizacionales.

Cuadro N° 36.

Costos organizacionales.

Costos de Organización y Legales	
Detalle	Costo en Bs.
Sueldos y salarios	Bs 204.000,0
Aportes patronales anuales	Bs 65.750,8
Pago abogado	Bs 1.500,0
Pago notaria de fe publica	Bs 750,0
Pago matricula de constitución	Bs 450,0
Licencia de funcionamiento	Bs 3.850,0
Total	Bs 276.300,8

Fuente: Elaboración propia.

Capitulo V.

Plan Financiero.

CAPITULO V

5. Plan Financiero.

Dentro del plan financiero se van a desarrollar el tema de activos fijos y demás activos relacionados para sigüientemente determinar el cálculo de los costos fijos, variables, totales y unitarios, considerando las fuentes de financiamiento con la amortización pertinente, el flujo de caja y los indicadores de evaluación del negocio.

5.1. Objetivos del Plan Financiero.

- Determinar la inversión que se necesitara para que la empresa empiece su ciclo operativo, así como las actividades necesarias para el crecimiento y consolidación de la misma.
- Calcular la estructura salarial y remuneración del personal de la empresa según el grado de responsabilidad.
- Definir las fuentes de financiamiento a las que se deba recurrir, tanto propias como ajenas, para llevar a cabo la inversión necesaria y la manera para prever la devolución de la financiación.
- Estimar las ventas como los costos totales, para los años siguientes de la vida útil del proyecto.
- Calcular el punto de equilibrio y monetario de la empresa.

5.2. Capital de Inversión.

5.2.1. Inversiones de Activos Fijos.

La inversión requerida en activos fijos se centra en la maquinaria necesaria para las operaciones de la planta, además del equipo y herramientas indispensables para la producción, también se realizará la adquisición de muebles tanto para la fábrica como para la tienda mismos que son varios entre los principales estarían estanterías, escritorios, sillas entre otros.

También se realizará la compra de indumentaria y otros equipos como escobas recogedoras para la limpieza y mantenimiento de la planta y la tienda, para un mayor entendimiento se realiza un resumen en la siguiente tabla.

Cuadro N° 37.

Activos fijos.

Activos fijos	
<i>Activos fijos</i>	<i>Total (Bs)</i>
Muebles y enseres	Bs 10.295,00
Maquinaria y equipo	Bs 10.715,00
Equipos de computacion	Bs 13.800,00
Herramientas	Bs 560,00
Otros equipos y utensilios	Bs 320,00
TOTAL	Bs 35.690,00

Fuente: Elaboracion propia

5.2.2. Inversión de Activos Diferidos.

La inversión en activos diferidos se centrará en dos partes, la primera son alquileres pagados por adelantado por el periodo de 1 año tanto de la planta de producción como de la tienda de venta. En segundo lugar, tenemos los gastos de organización que en su mayoría están compuestos por los costos legales de producción y la publicidad que se realizara al momento de poner en marcha el proyecto como podemos observar en la siguiente tabla.

Cuadro N° 38.

Activos Diferidos.

Activos diferidos	
<i>Activos diferidos</i>	<i>Total (Bs)</i>
Alquileres pagados por adelantado	Bs 129.456,00
Gastos de organización	Bs 15.250,00
TOTAL	Bs 144.706,00

Fuente: Elaboración propia

5.2.3. Inversión de Activos Corrientes.

Para los activos corrientes en los que se incurrirá la inversión estos son los más elevados del proyecto ya que en estos se encuentra la inversión de la materia prima que se considera para 1 año de trabajo como ya se estableció en puntos anteriores además de una cuenta de caja chica para mantener liquidez en la tienda.

Cuadro N° 39.
Activos Corrientes.

Activos corrientes	
<i>Activos corrientes</i>	<i>Total (Bs)</i>
Caja	Bs 10.000,00
Inventario de materia prima	Bs 585.956,00
TOTAL	Bs 595.956,00

Fuente: Elaboración propia

5.2.4. Depreciación de Activos Fijos.

En cuanto a la depreciación de los activos fijos se realizó la misma de acuerdo a los porcentajes establecidos por la ley boliviana, además de estimar cinco años para la depreciación acumulada como podemos ver en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 40
Depreciación de activos fijos.

Depreciación de activos fijos							
<i>N°</i>	<i>Activos tangibles</i>	<i>Monto (Bs)</i>	<i>Tasa de depreciación</i>	<i>Vida útil/año</i>	<i>Depreciación anual</i>	<i>Depreciac. Acumul. 5</i>	<i>Valor residual (Bs)</i>
1	Muebles y enseres	Bs 10.295,00	10,0%	10	Bs 1.029,50	5.147,5	Bs 5.148,00
2	Maquinaria y equipo	Bs 10.715,00	12,5%	8	Bs 1.339,38	6.696,9	Bs 4.018,13
3	Equipos de computación	Bs 13.800,00	25,0%	4	Bs 3.450,00	17.250,0	0
4	Herramientas	Bs 560,00	25,0%	4	Bs 140,00	700,0	0
5	Otros equipos y utensilios	Bs 320,00	12,5%	8	Bs 40,00	200,0	Bs 120,00
6							
7							
TOTAL:		Bs 35.690,00			Bs 5.998,88		Bs 9.286,13

Fuente: Elaboración propia

5.3. Estructura de Inversión y Financiamiento.

5.3.1. Fuentes de Financiamiento.

En cuanto a las fuentes de financiamiento se cuenta con varias entidades financieras que realizan préstamos a la pequeña industria como se estableció anteriormente, por lo que se determinó que el 50% de la inversión será por parte de los socios en este caso 5 socios los cuales invertirán e 10% cada uno y el restante 50% se realizara la solicitud de préstamo bancario para la pequeña empresa a las entidades financieras.

A continuación, se presenta el cuadro de estructura de financiamiento del proyecto.

Cuadro N° 41.
Estructura de financiamiento.

ESTRUCTURA DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO			
<i>Inversiones</i>	<i>Total (Bs)</i>	<i>Fuentes de financiamiento</i>	
		<i>Socios</i>	<i>Deuda</i>
Fija	35.690	35.690	0
Diferida	144.706	144.706	0
Corriente	595.956	207.780	388.176
Total	776.352	388.176	388.176
Participación (%)	100%	50,00%	50,00%

Fuente: Elaboración propia

Al existir variedad de entidades financieras que realizan préstamos bancarios, se realizó una comparativa en cuanto a las tasas de interés de cada una siendo el Banco Unión S.A. la que tiene mayores prestaciones y la tasa más baja como se puede ver en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 42.
Estructura de la deuda.

Gestión de la deuda					
Monto del préstamo	Plazo	Periodo de gracia	Interés	Año del desembolso	Tipo de amortización
388.176	5	1	6,13%	0	Método alemán

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Amortización del Crédito.

La amortización de la deuda se presenta en el siguiente cuadro, donde podemos observar que el plazo del préstamo es a 5 años, el desembolso es desde el año 0, es decir al momento de la aprobación del crédito, se cuenta con un año de gracia donde solo se pagara los intereses del préstamo terminando este al final del quinto año.

Cuadro N° 43.

Amortización de la deuda (método alemán)

Gestión de la deuda								
Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	TOTAL
Saldo deudor	388176,00	388176,00	291132,00	194088,00	97044,00			
Amortización		23795,00	23795,19	17846,39	11897,59	5948,80		Bs 83.282,97
Interés			97044,00	97044,00	97044,00	97044,00		Bs 388.176,00
Total cuota		Bs 23.795,00	Bs 120.839,19	Bs 114.890,39	Bs 108.941,59	Bs 102.992,80		Bs 471.458,97

Fuente: Elaboración propia

5.4. Estructura de Costos.

5.4.1. Costos Fijos.

Para determinar los costos fijos se tomaron los gastos que intervienen en la producción como los salarios, servicios básicos entre otros todos se consideraron para un año de operaciones como se puede ver en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 44.
Cálculo del costo fijo.

Costo fijo	
<i>Factores</i>	<i>Costo (Bs)</i>
Planilla de sueldos y salarios	Bs 204.000,0
Aportes patronales	Bs 65.575,8
Alquileres	Bs 129.456,0
Servicios básicos	Bs 14.508,0
Patentes y licencia	Bs 3.850,0
Total costo	Bs 417.389,8
Total costo fijo unitario	Bs 140,3

Fuente: Elaboración propia

5.4.2. Costos Variables.

Para establecer los costos variables se determinaron separando los costos por producto ya sean estos un conjunto de cama de 1 ½ plazas y un conjunto de cama para 2 plazas en los siguientes cuadros se puede observar el costo variable total y el costo variable unitario de cada producto.

Cuadro N° 45.
Calculo costo variable conjunto de cama 1 ½ plazas.

Costo variable para conjunto de cama de 1 1/2 PLAZAS	
<i>Factores</i>	<i>Costo (Bs)</i>
Tela lisa	Bs 68.290,6
Tela estampada	Bs 87.409,92
Fibra siliconada de algodón	Bs 38.192,0
Elástico	Bs 778,7
Hilo industrial textil	Bs 241,6
Empaque	Bs 31.200,0
Total costo variable	Bs 226.112,7
Total costo variable unitario	Bs 181,2

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 46.

Calculo costo variable conjunto de cama 2 plazas

Costo variable para conjunto de cama de 2 PLAZAS	
Factores	Costo (Bs)
Tela lisa	Bs 131.881,0
Tela estampada	Bs 156.280,32
Fibra siliconada de algodón	Bs 72.240,0
Elástico	Bs 1.078,2
Hilo industrial textil	Bs 334,5
Empaque	Bs 43.200,0
Total costo variable	Bs 405.014,0
Total costo variable unitario	Bs 234,4

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. Costo Total y Unitario.

El costo total de producción anual de los conjuntos de cama ya sean estos de 1 1/2 plazas o 2 plazas además del costo unitario de cada uno de los productos estableciendo la producción total y la cantidad de unidades de cada producto ya determinadas anteriormente la cual se resume en los siguientes cuadros.

Cuadro N° 47.

Calculo costo total.

Costo total	
Factores	Costo (Bs)
Costo total fijo	Bs 417.389,80
Costo total variable de conjuntos de cama de 1 1/2	Bs 226.112,73
Costo total variable de conjuntos de cama de 2 Plazas	Bs 405.013,95
Total	Bs 1.048.516,48

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 48.

Cálculo del costo unitario conjunto de cama de 1 ½ plazas

Costo total unitario de conjuntos de cama de 1 1/2 PLAZAS	
<i>Factores</i>	<i>Costo (Bs)</i>
Costo total fijo unitario	140,25
Costo total variable de conjuntos de cama de 1 1/2 Plazas	181,18
Total	321,432021

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 49.

Cálculo del costo unitario conjunto de cama de 2 plazas

Costo total unitario de conjuntos de cama de 2 PLAZAS	
<i>Factores</i>	<i>Costo (Bs)</i>
Costo total fijo unitario	140,25
Costo total variable de conjuntos de cama de 2 Plazas	234,38
Total	374,6350218

Fuente: Elaboración propia

5.5. Determinación del Precio de Venta.

5.5.1. Precio con y sin Factura.

La determinación de los precios de los productos de “Edredoncio S.R.L.” se determinó por separado estableciendo un margen de ganancia diferente para cada producto y de igual manera se le incrementaron los impuestos que se pagan en el rubro para así contar con el precio con factura. Ver los cuadros N° 50 y 51.

Cuadro N° 50.

Cálculo del precio con/sin factura conjunto de cama de 1 ½ plazas.

Calculo de precio con y sin factura de conjuntos de cama de 1 1/2 Plaza	
<i>Factor</i>	<i>Precio en Bs</i>
Costo fijo	Bs 140,25
Costo variable	Bs 181,18
Margen de ganancia (60%)	Bs 192,86
Precio sin factura	Bs 514,29
Precio con factura	Bs 581,15

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 51.

Cálculo del precio con/sin factura conjunto de cama de 2 plazas.

Calculo de precio con y sin factura de conjuntos de cama de 2 Plaza	
<i>Factor</i>	<i>Precio en Bs</i>
Costo fijo	Bs 140,25
Costo variable	Bs 234,38
Margen de ganancia (40%)	Bs 149,85
Precio sin factura	Bs 524,49
Precio con factura	Bs 592,67

Fuente: Elaboración propia

5.6. Punto de Equilibrio Monetario.

Referido al punto de equilibrio para el producto de los conjuntos de cama en sus dos presentaciones se tomó en cuenta una formula predeterminada para realizar tal cálculo, la cual consiste en utilizar los costos fijos, el precio de venta y los costos variables.

También se realizó el cálculo del punto de equilibrio por cada conjunto de cama por separado por el motivo de que cada presentación tiene una cantidad diferente de materiales necesarios para su correspondiente producción, al igual que el tiempo operativo que varía o que se requiere para cada conjunto.

Formula a utilizar:

$$\text{Punto de equilibrio: } \frac{\text{Costos fijos}}{(\text{Precio de venta} - \text{Costo variable})}$$

Gráfico punto de equilibrio 1 ½ plazas

Para el conjunto de cama de 1 ½ plazas, se tomó en cuenta las siguientes variables:

- Costos fijos: 158.816,819
- Precio de venta: 581,15
- Costo variable: Bs 181,18

$$\text{Punto de equilibrio: } \frac{158816.819}{(581.15 - 181,18)} = 397.07183 \text{ unidades}$$

Dando como resultado el valor de 397.07183 = 397 unidades como venta estimada para lograr cubrir todos los costos tanto fijos como variables para empezar a obtener ganancias. Siendo una cifra aceptable a base de la producción estimada anual que se espera cumplir de 1248 unidades vendidas en el primer año.

Gráfico N° 10.

Cálculo del punto de equilibrio conjunto de cama 1 ½ plazas.

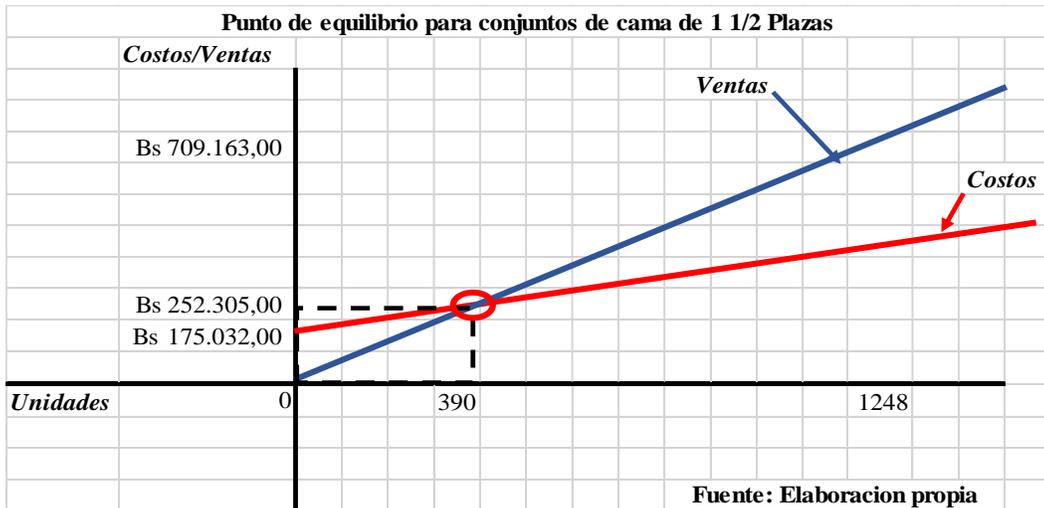


Gráfico punto de equilibrio 2 plazas

En el caso de los conjuntos de cama de 2 plazas, se consideró las mismas variables, pero con diferentes valores, como ser:

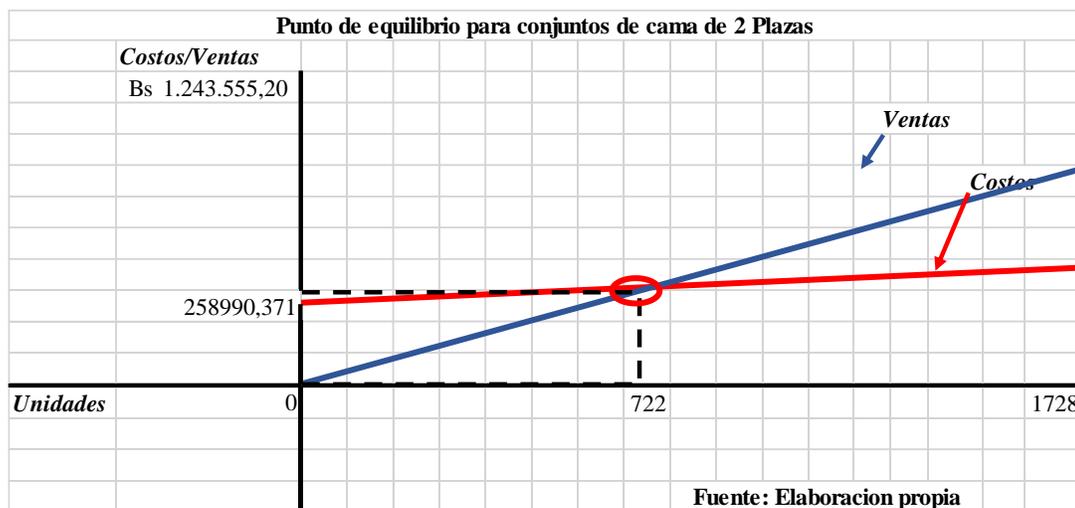
- Costos fijos: 258990,371
- Precio de venta: 592,67
- Costo variable: 234,38

$$\text{Punto de equilibrio: } \frac{258990.371}{(592.67 - 234.38)} = 722.85124 \text{ unidades}$$

Las unidades necesarias para poder cubrir los costos fijos y variables son de 722.85124 = 722 unidades, siendo una cifra baja a consideración de la cantidad anual estimada a vender para el primer año que sería de 1728 unidades.

Gráfico N° 11.

Cálculo del punto de equilibrio conjunto de cama 2 plazas.



5.7 Determinación de la Demanda.

Para determinar la demanda de los productos de “Edredoncio S.R.L.” se utilizará el método de ratios donde de acuerdo a los resultados de la encuesta y la determinación del mercado meta se estimará la demanda de cada uno de los productos (conjunto de cama de 1 ½ plazas y conjunto de cama de 2 plazas), personas de 18 a 40 años de edad.

Los factores que se analizarán serán la necesidad del producto, el deseo de los clientes de adquirirlo y la demanda de acuerdo al precio presentado.

Cuadro N° 52.

Determinación de la Demanda Conjunto de Cama 1 ½ plazas.

Estimación de la demanda para conjunto de cama de 1 1/2 Plazas			
Población finita		75696	Personas mayores de 18 años a 40 años
Variable	Pregunta	Porcentaje	
1	Necesidad	Usted utiliza alguno de los siguientes productos en su hogar a la hora de realizar su descanso (edredones, sábanas y/o fundas de almohada).	97,60%
2	Deseo	Estaría dispuesto a comprar un “conjunto de cama” (1 edredón de 2 plazas o 1½, 1 sábana bajera, 1 sábana encimera y 2 fundas de almohada) y en un empaque llamativo producido por una empresa tarijeña.	99,40%
3	Demanda	¿Qué precio estaría dispuesto a pagar sobre el producto ofertado “conjunto de cama” (Un edredón de 1 1/2 plazas, 1 sábana bajera, 1 sábana encimera y 2 fundas de almohada), producidos con materiales de calidad, hipo-alérgicos y durables?	42,40%
4	Frecuencia	¿Con qué frecuencia en promedio realiza la compra de ropa de cama (edredones, sábanas y/o fundas de almohada)?	75,90%
Total		Demanda potencial del producto	23633

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 53.

Determinación de la Demanda Conjunto de Cama 2 plazas

Estimación de la demanda para conjunto de cama de 2 Plazas			
Población finita		75696	Personas mayores de 18 años a 40 años
	Variable	Pregunta	Porcentaje
1	Necesidad	Usted utiliza alguno de los siguientes productos en su hogar a la hora de realizar su descanso (edredones, sabanas y/o fundas de almohada).	97,60%
2	Deseo	Estaría dispuesto a comprar un “conjunto de cama” (1 edredón de 2 plazas o 1½, 1 sábana bajera, 1 sábana encimera y 2 fundas de almohada) y en un empaque llamativo producido por una empresa tarijeña.	99,40%
3	Demanda	¿Qué precio estaría dispuesto a pagar sobre el producto ofertado “conjunto de cama” (Un edredón de 2 plazas, 1 sábana bajera, 1 sábana encimera y 2 fundas de almohada), producidos con materiales de calidad, hipo-alergénicos y durables?	55,90%
4	Frecuencia	¿Con qué frecuencia en promedio realiza la compra de ropa de cama (edredones, sabanas y/o fundas de almohada)?	75,90%
Total		Demanda potencial del producto	31158

Fuente: Elaboración propia

Cuadro N° 54.

Determinación de la Demanda Total.

Media de las Demandas	
Conjuntos de cama 1 1/2 plazas	23633
Conjuntos de cama 2 plazas	31158
Total Demanda Estimada.	27396

Fuente: Elaboración propia

5.9. Determinación del D.F. – IVA.

Cuadro N° 55.

Determinación del D.F. – IVA.

Determinación D.F. - IVA.											
	<i>Precio cf</i>	<i>Cantidad año 1</i>	<i>D.F - IVA año 1</i>	<i>Cantidad año 2</i>	<i>D.F - IVA año 2</i>	<i>Cantidad año 3</i>	<i>D.F - IVA año 3</i>	<i>Cantidad año 4</i>	<i>D.F - IVA año 4</i>	<i>Cantidad año 5</i>	<i>D.F - IVA año 5</i>
<i>Ventas c.c. 1 1/2 plaza</i>	Bs 581,15	1248	Bs 94.285,78	1310	Bs 98.969,85	1375	Bs 103.880,56	1444	Bs 109.093,48	1516	Bs 114.533,04
<i>Ventas c.c. 2 plaza</i>	Bs 635,01	1728	Bs 142.648,65	1814	Bs 149.748,06	1905	Bs 157.260,23	2000	Bs 165.102,60	2100	Bs 173.357,73

Fuente: Elaboración Propia.

5.8. Flujos de Caja Financiero.

El flujo de caja para este proyecto contempla 5 años de trabajo donde se tomó para las ventas anuales solo la capacidad productiva de la empresa ya que la demanda estimada es superior a la producción de la empresa dando un 5% de incremento en la producción a partir del segundo año.

En el siguiente cuadro se puede observar con mayor exactitud:

Cuadro N° 56.
Flujo de caja Financiero.

Cuentas	AÑO					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS:						
Ventas		Bs 1.822.572,5	Bs 1.913.701,1	Bs 2.009.386,2	Bs 2.109.855,5	Bs 2.215.348,2
EGRESOS:						
Costo fijos		Bs 417.389,8	Bs 417.389,8	Bs 417.389,8	Bs 417.389,8	Bs 417.389,8
Costos variables		Bs 609.878,0	Bs 640.371,9	Bs 672.390,5	Bs 706.010,0	Bs 741.310,5
I.V.A.		Bs 236.934,4	Bs 248.781,1	Bs 261.220,2	Bs 274.281,2	Bs 287.995,3
I.T.		Bs 54.677,2	Bs 57.411,0	Bs 60.281,6	Bs 63.295,7	Bs 66.460,4
Intereses		Bs 23.795,0	Bs 23.795,2	Bs 17.846,4	Bs 11.897,6	Bs 5.948,8
DEPRECIACION:						
Muebles y enseres		Bs 1.029,5	Bs 1.029,5	Bs 1.029,5	Bs 1.029,5	Bs 1.029,5
Maquinaria y equipo		Bs 1.339,4	Bs 1.339,4	Bs 1.339,4	Bs 1.339,4	Bs 1.339,4
Equipos de computacion		Bs 3.450,0	Bs 3.450,0	Bs 3.450,0	Bs 3.450,0	Bs -
Herramientas		Bs 140,0	Bs 140,0	Bs 140,0	Bs 140,0	Bs -
Otros equipos y utensilios		Bs 40,0	Bs 40,0	Bs 40,0	Bs 40,0	Bs 40,0
Utilidad antes de impuestos		Bs 473.899,2	Bs 519.953,2	Bs 574.258,8	Bs 630.982,3	Bs 693.834,5
Impuestos I.U.E. 25%		Bs 118.474,8	Bs 129.988,3	Bs 143.564,7	Bs 157.745,6	Bs 173.458,6
Utilidad neta		Bs 355.424,4	Bs 389.964,9	Bs 430.694,1	Bs 473.236,7	Bs 520.375,9
DEPRECIACION:						
Muebles y enseres		Bs 1.029,5	Bs 1.029,5	Bs 1.029,5	Bs 1.029,5	Bs 1.029,5
Maquinaria y equipo		Bs 1.339,4	Bs 1.339,4	Bs 1.339,4	Bs 1.339,4	Bs 1.339,4
Equipos de computacion		Bs 3.450,0	Bs 3.450,0	Bs 3.450,0	Bs 3.450,0	Bs -
Herramientas		Bs 140,0	Bs 140,0	Bs 140,0	Bs 140,0	Bs -
Otros equipos y utensilios		Bs 40,0	Bs 40,0	Bs 40,0	Bs 40,0	Bs 40,0
INVERSION:						
Recursos propios	-Bs 388.176,0					
Préstamo bancario a 5 años	-Bs 388.176,0					
Amortizaciones		Bs -	Bs 97.044,0	Bs 97.044,0	Bs 97.044,0	Bs 97.044,0
Valor de desecho						Bs 9.286,1
Flujo de Caja	-Bs 776.352,0	Bs 357.833,3	Bs 295.329,7	Bs 336.059,0	Bs 378.601,6	Bs 435.026,9
Flujo de Caja Acumulado		Bs 357.833,3	Bs 653.163,0	Bs 989.222,0	Bs 1.367.823,6	Bs 1.802.850,5

Fuente: Elaboración propia

5.9. VAN

El valor actual neto del proyecto de acuerdo al flujo de caja presentado anteriormente es de Bs. 873.530,71 por lo que el proyecto es viable.

Cuadro N° 57.
Valor Actual Neto.

VAN	<i>Bs</i>	873.530,71
------------	-----------	-------------------

Fuente: Elaboración propia.

5.10. TIR

La tasa interna de retorno es igual al 34,89% por lo que de igual manera se aprueba el proyecto.

Cuadro N° 58.
Tasa Interna de Retorno.

TIR	34,89%
------------	---------------

Fuente: Elaboración propia.

5.11. B/C

El beneficio costo del proyecto oscila en Bs 2,13 lo que significa que por cada boliviano que se invierta se recuperara ese valor.

Cuadro N° 59.
Beneficio/Costo del proyecto.

B/C	2,13
------------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

5.12. PRI

El periodo de recuperación de la inversión es de 2,91 años, lo que es igual a 2 años 10 meses y 27 días, inversión que se recupera antes de los 3 años máximos que se recomienda para realizar la inversión.

Cuadro N° 60.
Periodo de Recuperación De la inversión.

PRI	2,37
------------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

5.13. Análisis de Sensibilidad del Negocio.

Para determinar si el proyecto es factible sufriendo cambios en diferentes situaciones se realizará el análisis de sensibilidad del proyecto resumido en los siguientes 3 puntos.

5.13.1. Cuando el Precio se Modifica.

Quando el precio incrementa.

Al realizar el incremento de 10% al margen de ganancia en ambos productos, es decir, para los conjuntos de cama de 1 ½ plaza de 60% a 70% el proyecto es aún más factible ya que la Van es superior con Bs. 947.844,40, el PRI es de 2,26 años, la TIR es de 37,30% y el B/C es de Bs. 2,22. Ver Anexo N°21.

Cuadro N° 61.
Indicadores con 10% de incremento en el margen de ganancia.

VAN	Bs 947.844,4
PRI	2,26
TIR	37,30%
B/C	2,22

Fuente: Elaboración propia.

Cuando el precio disminuye.

Para este escenario se disminuirá 10% en los márgenes de ganancia de cada producto dando como resultado una VAN de Bs. 196.470,12 que a pesar de disminuir es igual positiva, también una TIR menor de 10,91%, un B/C de Bs. 1,25 y un PRI de 3,93 años que en este caso es mayor a los 3 años máximos recomendados para una inversión. Ver Anexo N°22.

Cuadro N° 62.

Indicadores con 10% de disminución en el margen de ganancia.

VAN	Bs 196.470,12
PRI	3,93
TIR	10,91%
B/C	1,25

Fuente: Elaboración propia.

5.13.2. Cuando la Inversión Cambia.

Cuando el total de la inversión es financiamiento propio.

Para este escenario contamos con que la totalidad de la inversión se realizara por los socios de la empresa donde de acuerdo a los indicadores tenemos una VAN de Bs. 981.854,50, un PRI de 2,30 años, una TIR de 37,13% y un B/C de Bs. 2,26 por lo que en un escenario de estas características de igual manera es conveniente la inversión. Ver Anexo N°23.

Cuadro N° 63.

Indicadores Inversión Propia.

VAN	Bs 981.854,50
PRI	2,30
TIR	37,13%
B/C	2,26

Fuente: Elaboración propia.

Cuando el total de la inversión es financiamiento bancario.

Al realizar el proyecto con el financiamiento total por préstamo bancario tenemos que la VAN es igual a Bs. 162.444,66, el PRI es de 4,05 años mayor a los 3 años recomendados, la

TIR de 9,88%, y el B/C de Bs. 1,21 siendo este escenario no muy factible debido a la disminución sustancial en los indicadores y una recuperación de la inversión mayor a 3 años. Ver Anexo N°24.

Cuadro N° 64.

Indicadores Inversión Bancaria.

VAN	<i>Bs</i> 162.444,66
PRI	4,05
TIR	9,88%
B/C	1,21

Fuente: Elaboración propia.

5.13.3. Cuando los Costos de Modifican.

Cuando los costos se incrementan.

Al realizar un incremento en los costos fijos de la empresa el proyecto cambia con una VAN de Bs. 476.410,11, un PRI de 3,13 años, una TIR de 21,29% y un B/C de Bs. De 1,61. Todos los indicadores son positivos a excepción del periodo de recuperación que es mayor a los 3 años recomendados. Ver Anexo N°25.

Cuadro N° 65.

Indicadores Costos Incrementados.

VAN	<i>Bs</i> 476.410,11
PRI	3,13
TIR	21,29%
B/C	1,61

Fuente: Elaboración propia.

Cuando los costos disminuyen.

De igual manera se realizaron una disminución en los costos fijos de la empresa dando como resultado una VAN de Bs. 639.843,06, un PRI de 2,76 años, una TIR de 27,11% y un B/C de Bs. 1,82. Todo esto es factible para la inversión del proyecto. Ver Anexo N°26.

Cuadro N° 66.

Indicadores Costos Disminuyen.

VAN	Bs 639.843,06
PRI	2,76
TIR	27,11%
B/C	1,82

Fuente: Elaboración propia.

5.13.4. Conclusiones de Análisis de Sensibilidad.

- Dado los escenarios la inversión en el proyecto es viable ya que deja ganancias a corto y largo plazo.
- Hay que tomar en cuenta el periodo de recuperación de la inversión ya que es un factor que varía mucho en cada escenario siendo este muy importante al momento de tomar la decisión de invertir.

5.14. Síntesis del Plan Financiero.

- La inversión total del proyecto es de Bs.776.352 misma que estará distribuida en 50% de aportes de los socios y el restante 50% se realizará un préstamo bancario por el monto de Bs. 388.176 a cinco años plazo.
- Los costos estimados para el proyecto están divididos de acuerdo a cada conjunto de cama (1 ½ plazas y 2 plazas) para una mayor exactitud en los cálculos.
- El punto de equilibrio del proyecto se calculó de manera separada dando como resultado la venta de 444 unidades de conjunto de cama de 1 1/2 plazas y 598 unidades de conjuntos de cama de 2 plazas.
- Las ventas de la empresa están calculadas de acuerdo a la capacidad productiva de la empresa no así de acuerdo a la demanda estima ya que esta es superior.
- El proyecto es viable al tener un periodo de recuperación menor a 3 años.
- La tasa interna de retorno y el beneficio costo son favorables al proyecto por lo que lo hace viable a corto y largo plazo.
- El análisis de sensibilidad del proyecto comprueba la viabilidad del mismo al plantear varios escenarios donde a pesar que los beneficios disminuyen es factible la inversión.

6. Conclusiones.

- De acuerdo al estudio de mercado realizado, la aceptación del producto alcanza el 99.4%, sin embargo la capacidad de cubrir esa demanda para el tamaño de la empresa que se constituirá es elevado, por tanto se utilizó ciertos criterios para disminuir la misma, llegando a una media de demanda potencial de 27.396 clientes potenciales de la cual solo se podría cubrir 2.976 clientes en el primer año considerando una compra de un conjunto por persona, siendo este valor solo el 10,86% en base al 100% de la capacidad productiva.
- Dentro del área operativa se plantearon 2 tipos de procesos, uno basado en la producción por lotes y otro por pedido específico o personalizado para cada tipo de producto ya sea en conjunto de 1 ½ plazas o 2 plazas a más, considerando los tiempos necesarios para la reducción de tiempos muertos o de ocio dentro del diagrama de flujo operativo. Para la parte de requerimiento de maquinaria y equipo se determinó la compra de solo la maquinaria necesaria además del equipamiento para la puesta en marcha del proyecto.
- En cuanto al personal requerido solo se consideró la contratación del personal necesario tanto para las operaciones de planta como para la tienda de ventas, llegando a contratar solo a 6 operarios de planta, 1 vendedor y un gerente que supervise el área operativa, realizando el cálculo de sus respectivos sueldos, salarios y aportes según la ley boliviana vigente.
- Finalmente, de acuerdo al plan financiero, se determinó la factibilidad del proyecto considerando diferentes componentes como ser las fuentes de inversión, los costos operativos y las ventas estimadas de acuerdo a la capacidad productiva, dando como resultado el retorno de la inversión en menos de 3 años, con una tasa de retorno del 24.72%. Además, se realizó un análisis de sensibilidad donde los resultados fueron a favor llegando a la premisa de que el proyecto es factible ante diversas fluctuaciones que podrían presentar.