

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Con la finalidad de establecer oportunidades y/o amenazas que puedan afectar la instalación de un servicio de almacenaje de productos terminados es menester identificar indicios en el entorno, tanto a nivel macro como a nivel micro, y analizar la relevancia y magnitud del efecto que puede tener en la viabilidad del mismo.

1.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO MEDIATO

El análisis del entorno mediato abarca aquellos factores sobre los que la empresa no tiene influencia alguna, conocer como afectaran a la oferta del servicio de almacenaje de vinos y singanis es de suma importancia.

Para el análisis del entorno mediato se consideran relevantes los siguientes factores:

- Factor Político Legal
- Factor Económico
- Factor Tecnológico
- Factor Cultural

1.1.1. POLÍTICO – LEGAL

El Decreto Supremo n° 24051 de 29 de junio de 1995 dispone modificaciones al reglamento del Impuesto de Utilidades de las Empresas, en su artículo 9 (valuación de existencias en inventarios) menciona:

“Las existencias en inventarios serán valorizadas siguiendo un sistema uniforme, pudiendo elegir las empresas entre aquellos que autorice expresamente este reglamento. Elegido un sistema de valuación, no podrá variarse sin autorización expresa de la Administración Tributaria y solo tendrá vigencia para el ejercicio futuro que ella determine”

Así mismo en el mismo artículo en el apartado de Cambio de Método indica:

“Adoptado un método o sistema de valuación, el contribuyente no podrá apartarse del mismo, salvo autorización previa de la administración tributaria. Aprobado el

cambio corresponderá para la gestión futura valuar las existencias finales de acuerdo al nuevo método o sistema”

Se concluye por tanto que se trata de un riesgo debido a la falta de uniformidad reglamentada para el establecimiento de métodos de valuación de inventarios.

1.1.2. ECONÓMICO

El Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia al tercer trimestre 2022, registró una variación acumulada de 4,28% respecto a similar periodo de la gestión 2021. Se trata de una importante recuperación de la actividad económica.

La actividad económica que registró mayor variación en 11,49%, de enero a septiembre de 2022, fue transporte y almacenamiento, explicada principalmente por el crecimiento de los servicios de transporte aéreo (36,94%), servicios de transporte ferroviario (21,48%) y carretero interdepartamental (13,46%).

Se concluye que a pesar de las cifras generales del sector de transporte y almacenaje no existe un crecimiento significativo específicamente en el sector de almacenaje, siendo el sector transporte el que más destaca, a este hecho se lo considera una oportunidad, si bien existe una inclinación leve al crecimiento en el sector, esto nos indica que se encuentra en una etapa inicial donde existe mucha cuota de mercado disponible y pocos competidores participando.

1.1.3. TECNOLÓGICO

El uso de tecnología en las actividades de almacenamiento en Bolivia se limita a montacargas y trans pallets siendo muy pocos los almacenes a nivel nacional que tengan el sistema automatizado de almacenamiento de productos, cuando se trata de almacenamiento masivo de productos diferenciados la tendencia mundial orienta a la utilización del sistema automatizado, debido a la complejidad de la diversidad de productos almacenados, sin embargo cuando se trata del almacenaje en menor escala de productos de un solo sector industrial, aunque también se apunte al sistema automatizado por su velocidad y precisión, basta con la tecnología habitualmente usada en el medio nacional.

El análisis de este factor nos revela una oportunidad, debido a que la inversión inicial en maquinaria no necesitaría ser elevada para cumplir con las exigencias del mercado al no

requerirse un sistema automático porque se trata de un único sector con productos con características físicas observables que permiten la fácil estandarización del proceso de almacenaje con tan solo montacargas y trans pallets.

1.1.4. CULTURAL

En Bolivia las empresas están empezando a adquirir conciencia de la importancia de la tercerización de procesos de la empresa, la tendencia a optar por modalidades como el outsourcing en actividades de logística, que se trata de actividades primarias en la cadena de valor de una empresa, ha ido fortaleciéndose tras demostrarse su utilidad para mejorar la competitividad de las empresas de un sector que tiene oferta orientadas a atender alguna necesidad latente dentro del mismo. Al respecto Chuquimia José indica que, en el país, la gestión de inventario y tareas conexas estarían potencialmente desarrolladas, en el sentido que las tecnologías están disponibles a quien quiera y pueda aplicarlas. El problema es su difusión y las posibilidades de aplicación en función de los costos de capacitación y equipamiento iniciales.

Existe consenso en el sentido de que las empresas nacionales deben concentrar esfuerzos en diseñar cadenas de abastecimiento integrales y con un eficiente sistema de información, para aumentar la productividad del inventario.

1.2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO INMEDIATO

El entorno inmediato analiza factores en los que la actividad empresarial de la organización puede influir, el modelo de rivalidad competitiva propuesto por Michael Porter presenta cinco factores, denominados fuerzas, que actúan en el sector industrial determinando tanto el atractivo del mercado como la intensidad competitiva del mismo.

Las fuerzas del sector a analizar son:

- Competidores Actuales y Potenciales
- Sustitutos
- Proveedores
- Clientes.

1.2.1. COMPETIDORES ACTUALES Y POTENCIALES

Para el servicio de almacenaje de vinos y singanis los actuales competidores resultan ser las mismas bodegas, en la actualidad ofertan el servicio de almacenaje para sí mismas, pero cuando se generan espacios por retrasos en importaciones de botellas, las bodegas ofrecen su almacén a otras que cuenten con producto terminado almacenado fuera del espacio designado

Al tratarse de una competencia directa que durante años tuvo dificultades para satisfacer sus propias necesidades de almacenamiento, la débil infraestructura de los competidores se convierte en una oportunidad para el servicio.

1.2.2. SUSTITUTOS

Los posibles sustitutos para el servicio de almacenaje de vinos y singanis pueden ser los servicios de transporte que cuentan con espacios reducidos donde retienen temporalmente los productos hasta ser descargados/recogidos, este servicio solo funcionaria como sustituto si el sector vitivinícola de manera colectiva trabajase con una rotación rápida de inventarios de productos terminados, en volúmenes menores a los que actualmente comercializa, esta situación puede darse por una contracción del sector, ya sea por contrabando o por contracción de la demanda de vinos y singanis, por lo tanto solo se trata de una amenaza hipotética, no se manifestó intención del sector de transporte por adaptar su estructura para fungir como sustituto de esa manera.

1.2.3. PROVEEDORES

Para la ejecución de las actividades de almacenaje de vinos y singanis se requieren pallets y rollos de stretch film como insumos, existiendo gran variedad de proveedores tanto dentro como fuera del país y existiendo mucha variedad de productos ofertados, por lo que el poder de negociación de los proveedores es mínimo. Tratándose de ese modo de una oportunidad

1.2.4. CLIENTES

El conjunto de posibles clientes se encuentra dentro del sector vitivinícola, se trata de un conjunto de empresas con un contacto estrecho pero que, a pesar de los muchos intentos, tanto dentro del sector como desde el sector gubernamental, no consigue realizar una integración horizontal, cada componente del sector realiza sus actividades empresariales de

manera aislada y los esfuerzos coordinados se dan de manera esporádica. Es por eso que, a pesar de presentar dificultades con su capacidad de almacenes, a día de hoy no consiguen solucionar el problema mediante esfuerzos conjuntos, por lo que se trata de una oportunidad.

Como síntesis del análisis del contexto podemos identificar tanto en el entorno inmediato como en el mediano las siguientes oportunidades y amenazas:

FACTOR	ENTORNO	IMPACTO
OPORTUNIDADES		
Sector económico en etapa inicial de crecimiento.	Mediano	Bajo
Baja inversión en tecnología.	Mediano	Alto
Competencia con infraestructura precaria.	Inmediato	Alto
Poder de negociación de proveedores bajo.	Inmediato	Alto
Poca integración horizontal del sector vitivinícola.	Inmediato	Alto
AMENAZAS		
Integración vertical hacia atrás del sector transporte,	Inmediato	Alto
Falta de uniformidad reglamentada para el establecimiento de métodos de valuación de inventarios.	Mediano	Bajo

CAPÍTULO II: PLAN DE MARKETING

Comprendiendo la necesidad de información sobre el mercado y la existencia de directrices para gestionar adecuadamente la oferta del servicio al mercado objetivo se elabora un Plan de Marketing, antecedido por una Investigación de Mercado, considerando aspecto tanto operativos como estratégicos.

2.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

- Establecer las estrategias de marketing que permitan diferencias a la empresa.
- Describir las características principales del servicio a ofertar.
- Establecer estrategias de definición de precios que favorezcan el incremento de la participación de mercado.
- Plantear el método de distribución del servicio más adecuado a la naturaleza del mismo.
- Implementar estrategias promocionales a través de ventas personales, relaciones públicas y marketing directo.

2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Realizando la investigación de mercado se busca recopilar información cualitativa y cuantitativa, acerca de las necesidades de almacenaje de las empresas del sector vitivinícola del departamento de Tarija, conocer las características que debe tener un servicio de paletización y almacenaje, determinar el tamaño de la muestra del mercado industrial y estimar la demanda del servicio.

2.2.1. METODOLOGÍA

Se seleccionó como población las empresas más importantes del sector vitivinícola de Tarija. De acuerdo al “Estudio de mercado del vino en Bolivia” (2018), las empresas que concentran el 98% de la producción de vino en Bolivia son diez, de las cuales ocho se encuentran en el departamento de Tarija:

- La Concepción
- Campos de Solana
- La Cabaña (Kohlberg)
- Casa Grande

- Bodegas Cepas del Valle
- Magnus S.R.L.
- Milcast (Aranjuez)
- Vinos y singanis “Ocho Estrellas”

Debido a la naturaleza confidencial de la información solicitada en la investigación de mercados la mayor parte de las empresas que forman parte de la población sujeta a estudio no proporcionaron respuestas a las preguntas, siendo únicamente Bodega La Cabaña S.R.L. Bodegas y Viñedos La Concepción S.A. y Bodegas Magnus S.R.L. las empresas que brindaron información de manera limitada, respondiendo solo algunas preguntas.

2.2.2. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Estimado (a) empresario (a)

El presente cuestionario tiene como objetivo recabar información acerca del manejo de almacenes en las empresas del sector vitivinícola y las necesidades de almacenamiento de producto terminado en el departamento de Tarija. El cuestionario consiste en una serie de preguntas, se solicita una respuesta fidedigna. La información se recaba únicamente con fines académicos.

1. ¿Cuál es el volumen de ventas mensual de la empresa?
2. ¿Cuál es el volumen anual de ventas?
3. ¿Qué meses existe mayor rotación de inventario de producto terminado?
4. ¿La rotación de inventario favorece el uso de la capacidad actual de almacenes?
5. Si la respuesta es SI ¿existe intención de ampliar el nivel de producción actual?
6. Si la respuesta es NO ¿Qué capacidad de almacén en metros cuadrados necesita para atender la rotación de inventario más alta?
7. ¿Qué métodos de almacenamiento de productos terminados usa?
8. ¿Qué medios utiliza la empresa para transportar el producto terminado?
9. ¿A que departamentos transporta dicho producto?
10. ¿Tiene la capacidad de realizar su producción anual en el trimestre de cosecha?
11. ¿Por qué no realiza su producción anual durante el trimestre de cosecha?
12. ¿Qué medio de comunicación utiliza para contactar con los medios de transporte del producto?
13. ¿La empresa cuenta con la maquinaria para realizar adecuadamente el almacenamiento del producto terminado?
14. ¿A cuánto ascienden los costos de almacenamiento de productos terminados?

2.2.3. RESULTADOS OBTENIDOS

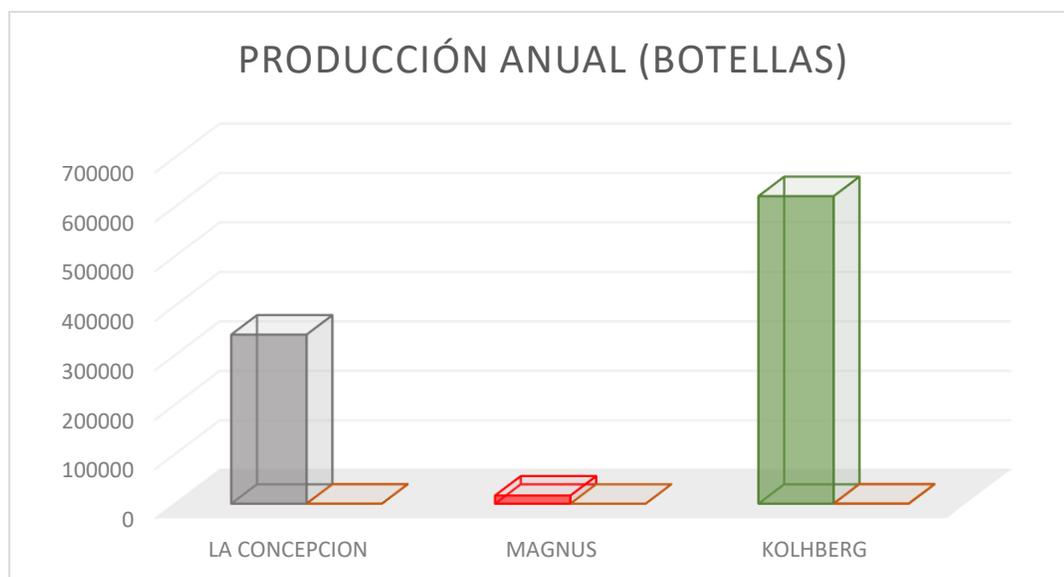
Tras realizar el trabajo de campo, se obtuvo los siguientes resultados:

TABLA N° 1: PRODUCCIÓN ANUAL DE BOTELLAS DE VINO

PRODUCCIÓN ANUAL		
EMPRESA	BOTELLAS	PALLETS
LA CONCEPCIÓN	342000	308
MAGNUS	16500	15
KOHLBERG	622000	560
TOTAL	980500	883

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 1: PRODUCCIÓN ANUAL DE BOTELLAS DE VINO



Fuente: Elaboración Propia

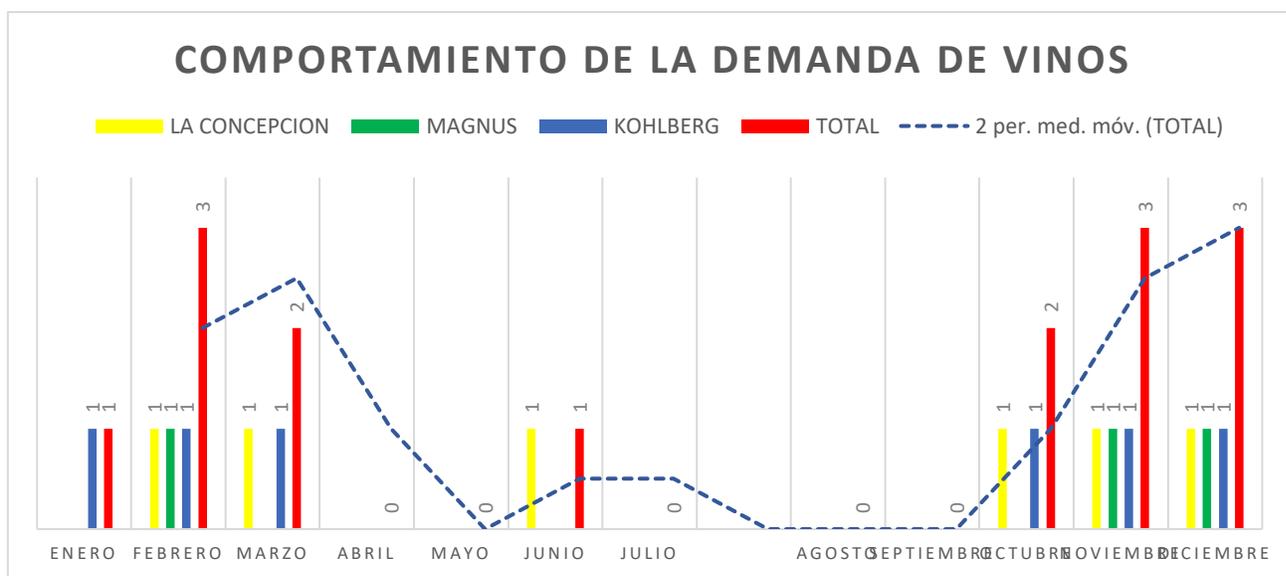
Interpretación de los datos: Tan solo la cantidad de producto terminado de tres empresas del sector vitivinícola de Tarija conforman el una cantidad considerable de producto paletizado disponible para ser almacenado. Esto información muestra que la potencial demanda del servicio puede llegar a ser significativa.

TABLA N° 2: COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE VINOS (MERCADO DE CONSUMO)

Empresa	Meses						
	Enero	Febrero	Marzo	Junio	Octubre	Noviembre	Diciembre
La Concepción		X	X	X	X	X	X
Magnus		X				X	X
Kohlberg	X	X	X		X	X	X
Total	1	3	2	1	2	3	3

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 2: COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE VINOS (MERCADO DE CONSUMO)



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación de los datos: los resultados de esta pregunta nos muestran la naturaleza estacionaria, teniendo picos a inicios y final del año y uno menor a mediados de año, este comportamiento se debe a las festividades existentes en esas épocas del año: Navidad, Carnaval y San Juan.

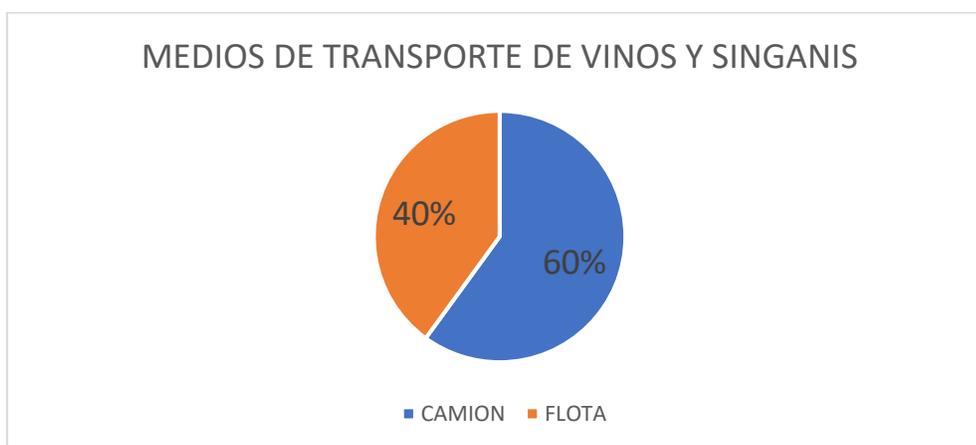
Esta información será de utilidad para la previsión de las temporadas altas de trabajo, tanto para el ingreso de producto como para su retiro.

TABLA N° 3: MEDIOS DE TRANSPORTE EMPLEADOS

EMPRESA	MEDIO DE TRANSPORTE	
	CAMIÓN	FLOTA
LA CONCEPCIÓN	X	X
MAGNUS	X	x
KOHLBERG	x	

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 3: MEDIOS DE TRANSPORTE EMPLEADOS



Fuente: Elaboración Propia

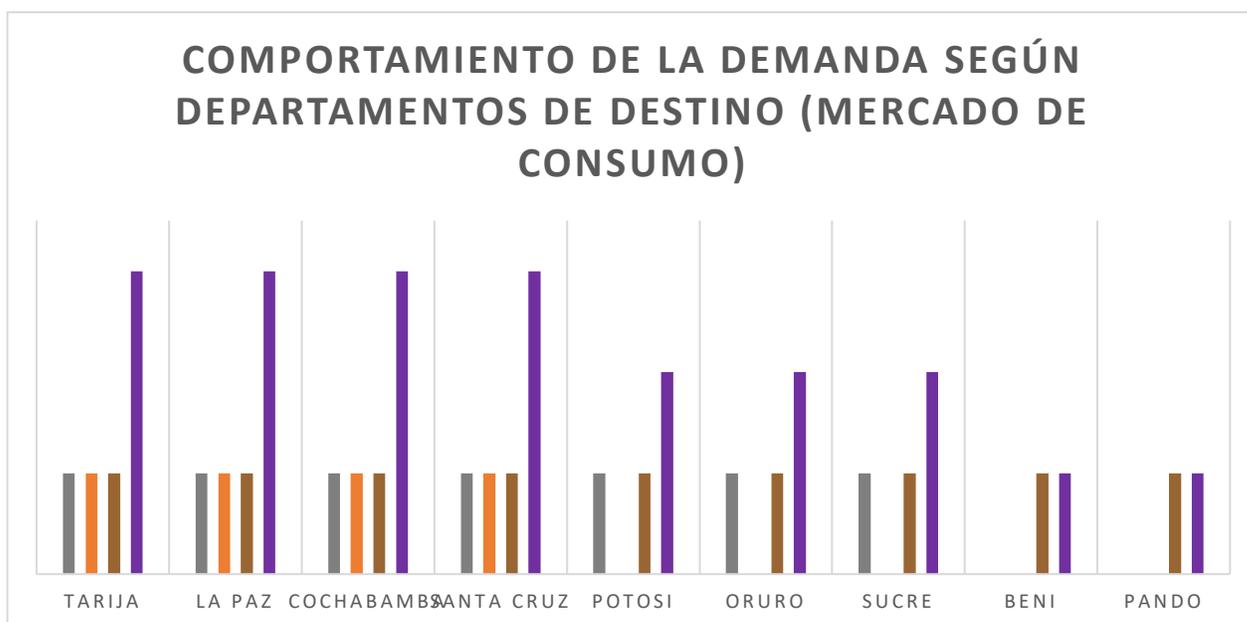
Interpretación de los datos: La información obtenida revela que los clientes prefieren la distribución de los productos mediante camiones, facilitando la toma de decisiones respecto a los intermediarios.

TABLA N° 4: COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA SEGÚN DEPARTAMENTOS DE DESTINO (MERCADO DE CONSUMO)

EMPRESA	DEPARTAMENTOS								
	Tarija	La paz	Cochabamba	Santa cruz	Potosí	Oruro	Sucre	Beni	Pando
La Concepción	X	x	x	x	x	x	x		
Magnus	X	x	x	x					
Kohlberg	X	x	x	x	x	x	x	x	x
TOTAL	3	3	3	3	2	2	2	1	1

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 4: COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA SEGÚN DEPARTAMENTOS DE DESTINO (MERCADO DE CONSUMO)



Fuente: Elaboración Propia

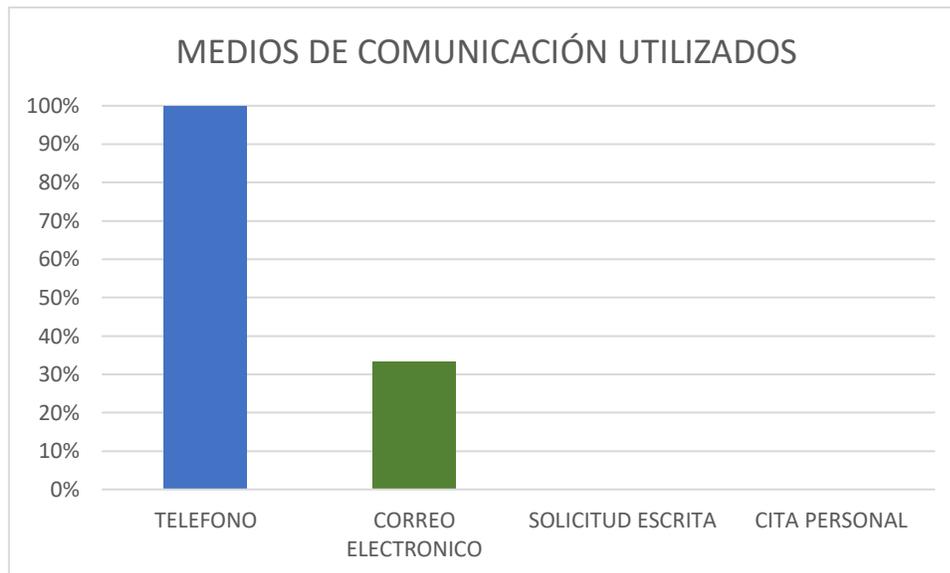
Interpretación de los datos: La información obtenida mediante esta pregunta revela que los departamentos del eje central (La Paz - Cochabamba - Santa Cruz) son los departamentos con mayor demanda, esta información puede facilitar la decisión de localización de la empresa, así como la frecuencia con la que el estibamiento del producto será solicitado

TABLA N° 5: MEDIOS DE COMUNICACIÓN EMPLEADOS

EMPRESA	MEDIOS DE COMUNICACIÓN			
	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	SOLICITUD ESCRITA	CITA PERSONAL
LA CONCEPCIÓN	X			
MAGNUS	X			
KOHLBERG	X	X		
	100%	33%	0%	0%

Fuente: Elaboración Propia

FIGURA N° 5: MEDIOS DE COMUNICACIÓN EMPLEADOS



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación de los datos: Los datos obtenidos revelan que la totalidad de la totalidad del sector vitivinícola comparte la predilección por el teléfono como el medio de comunicación a utilizar para contactar con los distribuidores e intermediarios, teniendo en segundo lugar el uso de correo electrónico por la necesidad de la constancia escrita de la comunicación.

2.2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Utilizando los resultados obtenidos en la investigación de mercado se puede estimar la demanda

2.2.4.1. CÁLCULO DE LA DEMANDA PRESENTE DE LA EMPRESA

Para realizar el cálculo de la demanda presente de la empresa se tomará en cuenta los datos obtenidos en la encuesta, específicamente en la pregunta de producción anual de producción de vinos, que muestra que atendiendo a tres empresas del sector (Kohlberg, La Concepción y Magnus) se tendrían una demanda de espacio de 883 pallets; considerando que la empresa no tendría competencia directa la participación en el mercado sería casi total exceptuando aquella proporcionada por los almacenes de las empresas.

2.2.4.2. PROYECCIÓN DE DEMANDA

De acuerdo al Plan Estratégico Vitivinícola (2018) el sector industrial creció un 58% en una década, para realizar la proyección de la demanda se utilizarán como datos históricos el crecimiento vegetativo del sector considerando el índice de crecimiento del sector durante la última década como un patrón que se extenderá a la siguiente.

Inicialmente se calcula el crecimiento en una década mediante el siguiente cálculo:

$$DEMANDA\ FINAL = DEMANDA\ INICIAL * (1 + s) = 883 * (1,58) = \mathbf{1396\ pallets}$$

Donde s es el índice de crecimiento del sector en la última década

Con ese valor realizamos la interpolación con la razón de la progresión lineal

$$r = \frac{1396-883}{10-1} = \mathbf{56,9259\ pallets}$$

Como paso adicional calculamos el valor de α para el método de pronóstico de atenuación simple con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{2}{n + 1} = \frac{2}{10 + 1} = 0.181818$$

TABLA N° 6: ATENUACIÓN EXPONENCIAL (PRIMER PRONÓSTICO = PROMEDIO SIMPLE)

Años (t)	pallets (Yt)	Ŷt
1	883	
2	940	912
3	997	917
4	1054	931
5	1111	954
6	1168	982
7	1225	1016
8	1282	1054
9	1339	1096
10	1396	1140

2.3. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing abarca los objetivos que se espera cumplir al ofertar el servicio de almacenamiento de vinos y singanis, las estrategias formuladas para dicho cumplimiento y la planificación en detalle a nivel operativo de las principales variables del marketing mix.

2.3.1. OBJETIVOS DE MARKETING

Elaborar un plan de marketing que formule estrategias comerciales a nivel estratégico y operativo que posibiliten la entrega del servicio.

Objetivos específicos

- Establecer estrategias de marketing que permitan la especialización del servicio para conseguir la satisfacción de los clientes en los primeros seis meses de funcionamiento consiguiendo incrementar un 25% los clientes atendidos.
- Describir las principales características del servicio ofertado al sector vitivinícola del departamento de Tarija para diseñar estrategias de comunicación que alcancen el 100% del mercado objetivo.
- Definir el canal de distribución y las estrategias con los intermediarios para la adecuada prestación del servicio ofertado que permita reducir el tiempo de transporte de producto en un 20%
- Desarrollar estrategias de comunicación de los beneficios de la integración vertical y la terciarización del servicio de almacenamiento de productos terminados para las empresas del sector que agilice los registros de pedidos y reduzcan al 10% los errores en los mismos

2.3.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para encaminar la planificación del marketing de la empresa de almacenamiento de vinos y singanis hacia estrategias operativas que permitan una correcta entrega de valor previamente deben trazarse las directrices a nivel estratégico mediante un análisis del atractivo de mercado y la definición de una estrategia de desarrollo.

ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Para seleccionar una estrategia de desarrollo debe tomarse en cuenta la ventaja competitiva identificada para la oferta del emprendimiento, en el caso de la empresa de almacenamiento de vinos y singanis la ventaja competitiva identificada es:

“Servicio de almacenamiento de vinos que ofrece disponibilidad, seguridad, acondicionamiento del producto y mejor relación costo beneficio para la empresa vitivinícola que requiera liberarse de la limitación de su capacidad de almacenamiento”

El criterio que permite establecer la estrategia de desarrollo en base a la ventaja competitiva es la orientación de la misma; puede orientarse hacia la productividad, que llevaría a dirigirse a un liderazgo en costos; hacia las cualidades distintivas del producto, que llevaría a dirigirse a la diferenciación o hacia la atención a un segmento específico; analizando la ventaja competitiva propuesta para la empresa de almacenamiento de vinos y singanis se trata de una ventaja competitiva orientada hacia el enfoque de segmento lo que nos conducen a seleccionar una estrategia de desarrollo de especialización asumiendo un liderazgo en costos para el sector con mayor producción.

ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

ELEMENTO	ORIENTACIÓN	IMPORTANCIA
<i>“...disponibilidad, seguridad, acondicionamiento del producto...”</i>	DIFERENCIACIÓN	BAJA
<i>“...mejor relación costo beneficio...”</i>	LIDERAZGO EN COSTOS	BAJA
<i>“...para la empresa vitivinícola que requiera liberarse de la limitación de su capacidad de almacenamiento...”</i>	ESPECIALIZACIÓN	ALTA

Se selecciona la estrategia de enfoque debido a la particularidad de la ventaja presentada, al tratarse de un activo, fijo la infraestructura en almacenes se convierte en una limitante para la empresa al momento de buscar el incremento de las utilidades, al representar una inversión significativa para la empresa que puede mermar la capacidad de producción en el proceso de expansión, el conjunto de empresas que requieran satisfacer una demanda de producto mayor a su oferta actual sin recurrir a la ampliación de la propia capacidad de almacenamiento de productos terminados se convierte en el mercado objetivo de la empresa.

ANÁLISIS DEL ATRACTIVO DEL MERCADO

Para realizar el estudio del atractivo del mercado es importante realizar un análisis dinámico del comportamientos que pueden asumir las ventas del servicio de almacenamiento, al considerar que se trata de un emprendimiento inicial la herramienta del ciclo de vida del producto puede ayudar a comprender que etapa estaría atravesando el mismo y así adoptar las estrategias más adecuadas para su situación.

Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto cuenta con cuatro etapas claramente diferenciadas entre sí: Introducción, crecimiento, madurez y declive; tomando en cuenta que el servicio aun no fue lanzado al mercado, se encontraría en la etapa de Introducción, la importancia de identificar la etapa del ciclo de vida del producto que se está analizando radica en las directrices operativas que se establecerán en base a la etapa que esté atravesando el producto.

2.3.3. PLAN OPERATIVO DE MARKETING

El marketing operativo presenta cuatro variables fundamentales para el desempeño de las funciones de una empresa, es menester planificar los aspectos más importantes de cada variable del marketing mix con el fin de reducir las posibilidades de fracaso.

Cuando un servicio se encuentra en la etapa de introducción es importante tener claro que esta etapa se caracteriza por un crecimiento lento de las ventas, por un bajo conocimiento del servicio por el mercado y por problemas de puesta en marcha tecnológica, que involucran

dificultades en producción, distribución y en conseguir la confianza del cliente, para subsanar dichas dificultades se toman decisiones que a nivel operativo permiten conducir al producto a la etapa de crecimiento, para la empresa de almacenamiento de vinos y singanis estas serían:

VARIABLE	ESTRATEGIA
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular la demanda del producto, mediante estrategias promocionales que informen los beneficios del uso del servicio de almacenamiento externo. • Recepción de reclamos por errores en la prestación del servicio para eliminar deficiencias que puedan disminuir el interés de la clientela en el mismo.
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • Captación del interés de la porción del sector industrial con mayores niveles de producción mediante la oferta de un servicio con precio menor al costo de los almacenes propios.
PUESTO DE VENTA	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de clientes mediante estrategias de relaciones públicas con bodegas y asociaciones vitivinícolas.
PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Crear conocimiento del servicio mediante las ventas personales del servicio. • Estimular la promoción de boca en boca, solicitando la recomendación de las asociaciones vitivinícolas.

Para la empresa de almacenamiento de vinos y singanis la planificación de cada variable del marketing mix se detalla a continuación.

2.3.3.1. PRODUCTO

El servicio se ofrecerá bajo una estrategia de especialización para el almacenamiento de vinos y singanis del sector vitivinícola del departamento de Tarija de manera personalizada, segura y de alta disponibilidad para los clientes, siendo estos los pilares del servicio ofertado.

- **Personalización**

Se atenderán las solicitudes particulares de cada bodega para que el almacenamiento de los vinos y singanis cumpla con los requerimientos técnicos que cada productor establezca según su hermenéutica de trabajo.

- **Seguridad**

Asegurar el almacenamiento del producto en condiciones óptimas que no afecten las propiedades inherentes de los vinos y singanis.

- **Disponibilidad**

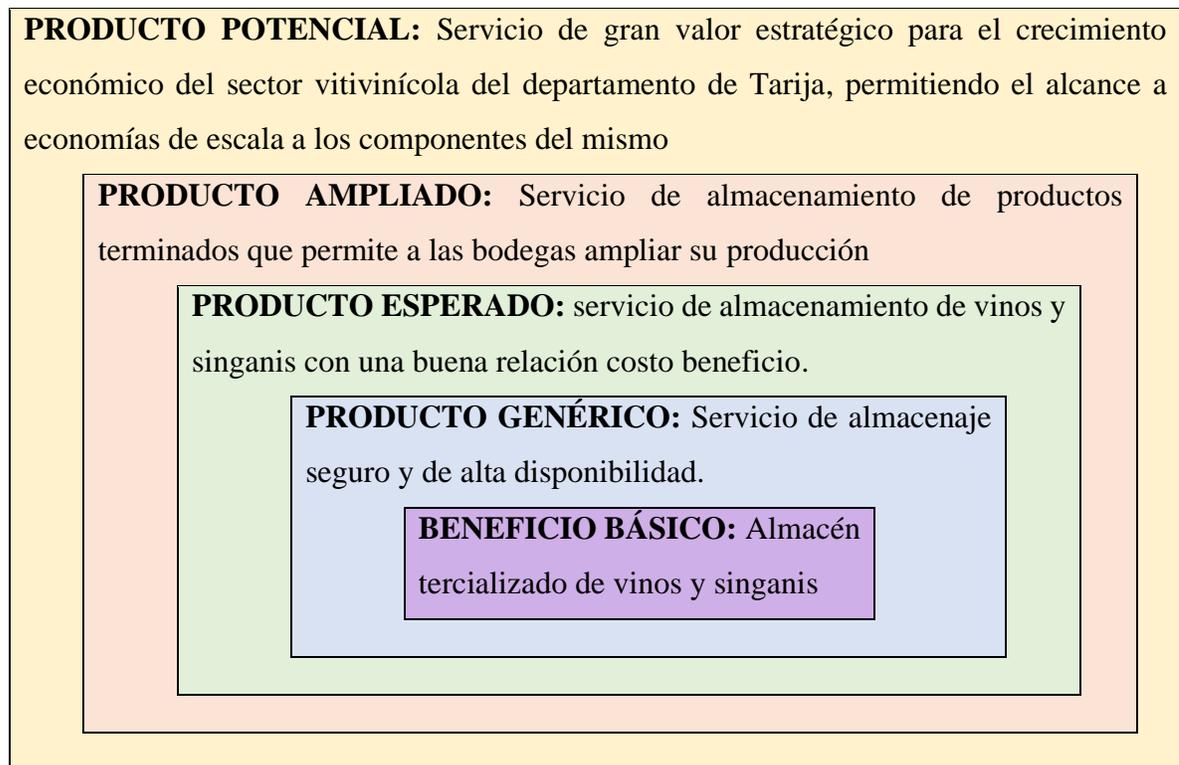
Los productos deben estar dispuestos a ser ingresados y retirados según la disponibilidad y flexibilidad de tiempo de las empresas en base a su planificación de operaciones y cronograma de ventas. Se debe garantizar que el servicio emule adecuadamente el almacén propio cambiando solamente el incremento de capacidad.

El análisis de las estrategias de producto consiste en definir los niveles del producto.

NIVELES DE PRODUCTO

Se debe definir el concepto de producto y los niveles de complejidad que puede llegar a alcanzar.

TABLA N° 7: NIVELES DEL PRODUCTO



2.3.3.2. PRECIO

El precio debe ser fijado siguiendo un proceso acorde a la estrategia de desarrollo seleccionada, para el servicio de almacenamiento de vinos y singanis se considerará una fijación de precios que responda a la estrategia de especialización.

SELECCIÓN DE LA META QUE SIGUE LA FIJACIÓN DE PRECIOS

En el caso del servicio de almacenamiento de vinos y singanis la finalidad de la fijación de precios responde al interés de maximización de la participación del mercado.

MÉTODO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Al trabajar con una estrategia de especialización se debe entender el rumbo al que apunta el nicho que se va a atender, para el caso del servicio de almacenamiento de vinos y singanis puede observarse que es un nicho que busca minimizar costos, por lo que la estrategia de establecimiento de precios debe perseguir el liderazgo en costos, y, por lo tanto, se define la fijación de precios con base en el costo total como método para asignar el precio del servicio de almacenamiento de vinos y singanis.

Se determina esta modalidad debido a que, a diferencia de la estrategia de diferenciación, en el liderazgo en costos se debe escatimar en gastos al momento de producir un producto que responda a la propuesta de valor esperada por el cliente, el precio debe reflejar el valor que el cliente busca del producto, y al tener como ventaja competitiva la generación de una mejor relación costo beneficio, el cliente busca un servicio que maximice sus ventas pero que a su vez reduzca sus costos.

2.3.3.3. PUNTO DE VENTA

Establecer el punto de venta para un servicio se ve condicionado en gran medida de que tanto depende este de sus activos fijos, en el caso del servicio de almacenaje de vinos y singanis, este depende en su totalidad del edificio, por lo que se trata de un punto de venta fijo.

NIVELES DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Se trabajará directamente con los clientes industriales existiendo únicamente intermediarios para el transporte de los productos y las asociaciones vitivinícolas para la comunicación.

SISTEMA DE MARKETING VERTICAL

Debido a que la empresa no cuenta con un sistema de distribución que figure en el organigrama se opta por un sistema contractual que genere una alianza con el sector del transporte pesado para la mayor facilidad de transporte de los productos que se almacenarán.

2.3.3.4. PROMOCIÓN

El objetivo principal de la promoción del servicio de almacenamiento de vinos y singanis es el informar sobre las características del servicio al mercado objetivo, para alcanzar dicho objetivo se emplearán tres formas promocionales: ventas directas, relaciones públicas y marketing directo. A continuación, se detallan los planes para cada forma promocional.

RELACIONES PÚBLICAS

Se contactará mediante el encargado de ventas a asociaciones vitivinícolas y de transporte pesado para conseguir contratos de abastecimiento que permitan a dicho encargado promocionar el producto directamente a los clientes industriales.

VENTAS PERSONALES

La empresa se comunicará de manera directa con los gerentes de las bodegas y sus encargados de ventas para coordinar la prestación del servicio, los medios de comunicación empleados para ello serán:

- Llamadas telefónicas y mensajería móvil.
- Correo electrónico.
- Reuniones presenciales.

MARKETING DIRECTO

Al segmento que se dirige el servicio no presenta una considerable preferencia por las páginas web o redes sociales de uso común para los jóvenes. Sin embargo, este segmento hace uso de otros medios de marketing directo como son los correos electrónicos y los servicios de mensajería instantánea.

2.3.4. PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de Marketing para la actividad mensual de la empresa se ve reflejado en la siguiente tabla:

TABLA N° 8: PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING

<i>Concepto</i>	Costo unitario	Cantidad /mes	Costo mensual	Cantidad /año	Costo anual
<i>Contacto con empresa</i>	633 Bs.	1	633 Bs.	12	7596Ba.
<i>Contacto con socios estratégicos</i>	100 Bs.	1	100 Bs.	12	1200 Bs.
<i>Marketing directo</i>	87 Bs.	1	87 Bs.	12	1044 Bs.
TOTAL					9840 Bs.

CAPÍTULO III: PLAN DE OPERACIONES

Debido a la importancia de la correcta planificación de las actividades necesarias para el cumplimiento de las especificaciones técnicas que se pretende ofrecer al mercado meta con el servicio de almacenamiento se elabora un Plan de Operaciones.

3.1. OBJETIVO DEL PLAN DE OPERACIONES

Elaborar un plan de operaciones para el servicio de almacenamiento de vinos y singanis, que englobe todos los procesos, procedimientos, actividades, recursos y personal necesarios para su funcionamiento.

3.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detallar las especificaciones técnicas del servicio de almacenamiento de vinos y singanis para las bodegas ubicadas en la zona del Valle de Tarija.
- Diseñar un proceso de servucción optimo que permita evitar retrasos en la prestación del servicio.
- Elaborar el diagrama analítico del proceso considerando las actividades, los responsables y el tiempo que se requiere.
- Describir las características de las herramientas y equipos tecnológicos necesarios para la prestación adecuada de los servicios de almacenamiento de vinos y singanis.
- Determinar la capacidad instalada para la prestación del servicio de almacenamiento de vinos y singanis.

3.2. DISEÑO DE PRODUCTO

El trabajo de la empresa consiste en ofrecer a disposición de las empresas del sector vitivinícola del departamento de Tarija un espacio para el almacenamiento de sus inventarios de productos terminados. El servicio se llevará a cabo mediante un sistema de gestión de inventario individual para cada empresa, pero se propondrá el sistema PEPS (Primeros en entrar, primeros en salir) como alternativa para la uniformidad del trabajo.

El servicio inicia con la recepción del pedido de espacio en el almacén por parte de la bodega, posteriormente se recibe el producto en la entrada del almacén y en caso de no estar el mismo

paletizado se procede a paletizarlo para garantizar una adecuada conservación del mismo; se prosigue con el almacenamiento del producto en el espacio asignado al cliente cumpliendo con las especificaciones requeridas para el mismo y cuando el cliente desee retirar el producto se recibe la solicitud de retiro y se despacha el producto.

Los elementos considerados para la propuesta de valor del servicio son;

- Seguridad: asegurar el almacenamiento del producto en condiciones óptimas que no afecten las propiedades inherentes de los vinos y singanis.
- Disponibilidad: los productos deben estar dispuestos a ser ingresados y retirados según la disponibilidad y flexibilidad de tiempo de las empresas en base a su planificación de operaciones y cronograma de ventas. Se debe garantizar que el servicio emule adecuadamente el almacén propio cambiando solamente el incremento de capacidad.
- Espacio: el almacén debe disponer de ambientes correctamente atemperados, iluminados, ventilados, seguros y agradables que contribuyan al aprendizaje del cliente.

SERVICIOS OFERTADOS

Almacenaje:

Resguardar el producto de empresas productoras de vinos y singanis en un espacio adecuado y seguro, asegurando la libre disponibilidad del mismo garantizar un desempeño de las actividades comerciales de las empresas con normalidad.

Paletizado:

Aseguramiento de cantidades específicas de producto para su protección al momento de almacenar y transportar al destino, utilizando materiales y siguiendo procedimientos que cumplan los estándares de calidad.

3.3. DISEÑO DE PROCESOS

El sistema de producción del servicio de almacenamiento de vinos y singanis es un sistema de servicios de baja personalización. Dicho sistema consta de seis etapas detalladas a continuación:

Etapas I: Recepción del pedido de espacio

- Contacto con la empresa
 - Recepción de la llamada o correo electrónico
 - Notificación al jefe de producción
- Registro de pedido
 - Ingreso del pedido en el sistema de control de inventarios de la empresa

Etapas II: Recepción del producto

- Recibimiento del camión
 - Apertura de la puerta principal
 - Estacionamiento del camión en zona de descarga
- Descarga del producto
 - Inventariado
 - Registro de unidades ingresadas

Etapas III: Paletizado del producto

- Acomodamiento del producto
- Preparado de pallets
 - Cantidad necesaria para el producto
 - Acomodar pallets uno al lado del otro
 - Acomodar el producto en pallets
 - Envolver en Stretch film
 - Identificación del pallet

Etapas IV: Almacenamiento del producto

- Ingreso de producto paletizado al almacén
 - Carga de productos al montacarga

- Transporte de producto a entrada
- Transporte a zona asignada al cliente
- Depósito de producto de acuerdo a especificaciones del cliente
- Registro de disposición espacial del producto
 - Registro de cuantos en alto ancho y largo

Etapa V: Recepción de solicitud de retiro

- Contacto con la empresa
 - Recepción de la llamada o correo electrónico
 - Notificación al jefe de producción
- Registro de solicitud de retiro
 - Ingreso de la solicitud de retiro en el sistema de control de inventarios de la empresa

Etapa VI: Retiro de pedido

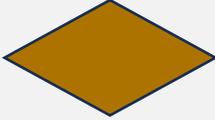
- Inventariado
 - Registro de unidades egresadas en el sistema
 - Nota de remisión ICE
 - Guía de tránsito
 - Firma de nota de remisión, encargado de almacenes, jefe superior y transportista
- Recibimiento del camión
 - Apertura de la puerta principal
 - Estacionamiento del camión en zona de descarga
- Carga del producto
 - Transporte vía trans pallet a la salida del almacén
 - Carga a monta carga del producto
 - Carga al camión
 - Desarmado para estibamiento
 - Estibamiento

3.3.1. DIAGRAMA ANALÍTICO DE PROCESO

Etapa I: Recepción del pedido de espacio

OPERACIONES	SÍMBOLO	TIEMPO	RESPONSABLE
Contacto con la empresa			
Recepción de la llamada o correo electrónico		1 min.	Contador
Notificación al jefe de producción		1min.	Contador
Registro de pedido			
Ingreso del pedido en el sistema de control de inventarios de la empresa		1min.	Jefe de Almacenes
TIEMPO TOTAL NECESARIO:		3min.	

Etapa II: Recepción del producto

OPERACIONES	SÍMBOLO	TIEMPO	RESPONSABLE
Recibimiento del camión			
Apertura de la puerta		30 seg.	Guardia de Seguridad
Estacionamiento del camión en zona de descarga		5min.	Guardia de Seguridad
Descarga del producto.			Jefe de Almacenes
Descarga del camión con montacarga		20min.	Operario
Carga del producto al trans pallet		1min	Operario
Inventariado		15min.	Jefe de Almacenes

Registro de unidades ingresadas		5min.	Jefe de Almacenes
TIEMPO TOTAL NECESARIO:		46,5min.	

Etapa III: Paletizado del producto

OPERACIONES	SÍMBOLO	TIEMPO	RESPONSABLE
Acomodamiento del producto		15min.	Operario
Preparado de pallets			
Acomodar pallets uno al lado del otro		1min.	Operario
Acomodar el producto en pallets		15min.	Operario
Envolver en Strech film		2min.	Operario
Identificación del pallet		0.5min.	Jefe de Almacenes
TIEMPO TOTAL NECESARIO:		33,5min.	

Etapa IV: Almacenamiento del producto

OPERACIONES	SÍMBOLO	TIEMPO	RESPONSABLE
Ingreso de producto paletizado al almacén			
Carga de productos al trans pallet		0.5min.	Operario
Transporte a zona asignada al cliente		1min.	Operario
Depósito de producto de acuerdo a especificaciones del cliente		5min.	Operario

Registro de disposición espacial del producto

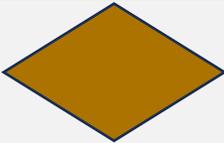
Registro de cuantos en alto ancho y largo		2min.	Jefe de Almacenes
TIEMPO TOTAL NECESARIO:		8,5min.	

Etapa V: Recepción de solicitud de retiro

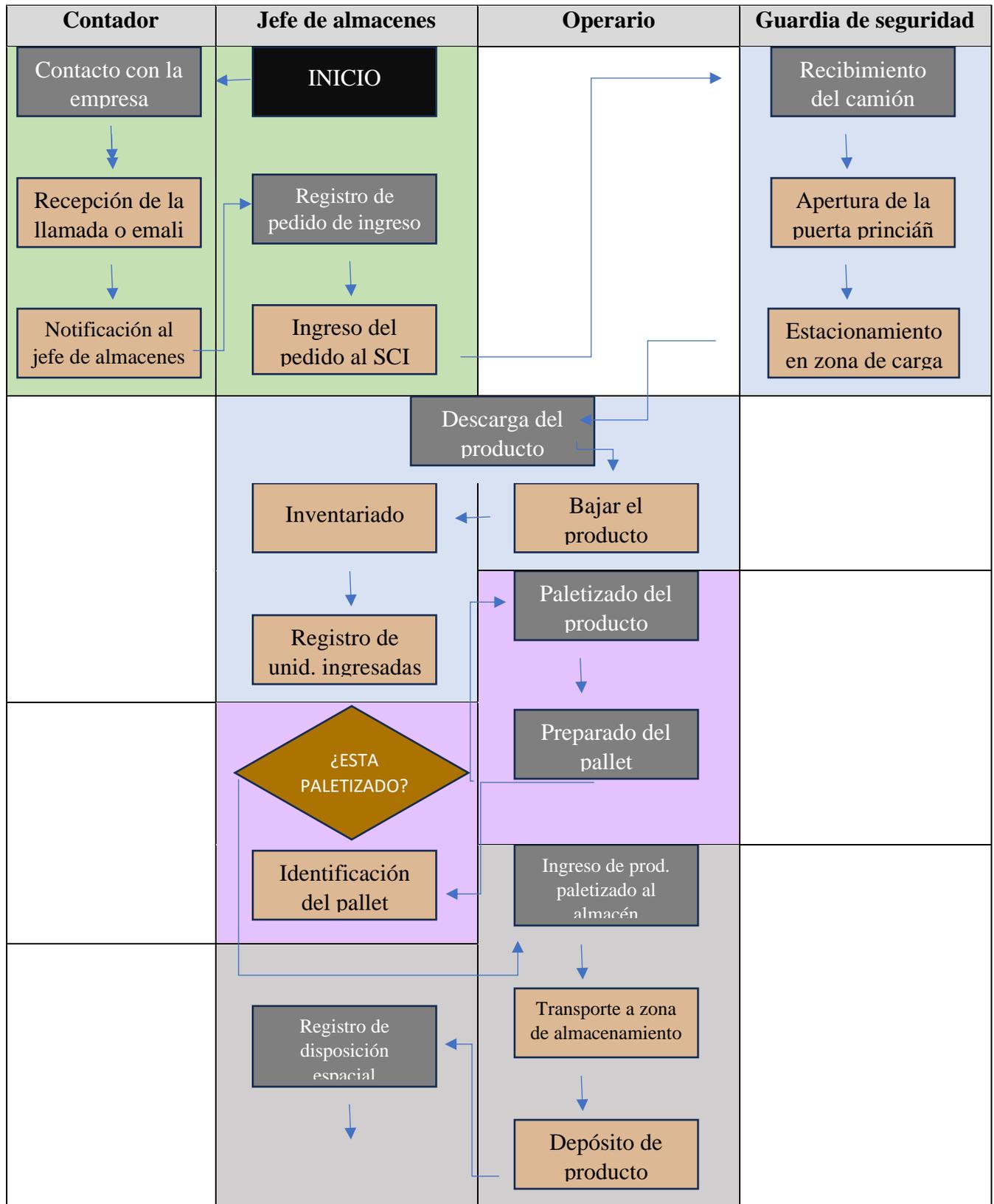
OPERACIONES	SÍMBOLO	TIEMPO	RESPONSABLE
Contacto con la empresa			
Recepción de la llamada o correo electrónico		1 min.	Contador
Notificación al jefe de producción		1 min.	Contador
Registro de solicitud de retiro			
Ingreso de la solicitud de retiro en el sistema de control de inventarios de la empresa		1 min.	Jefe de Almacenes
TIEMPO TOTAL NECESARIO:		3 min.	

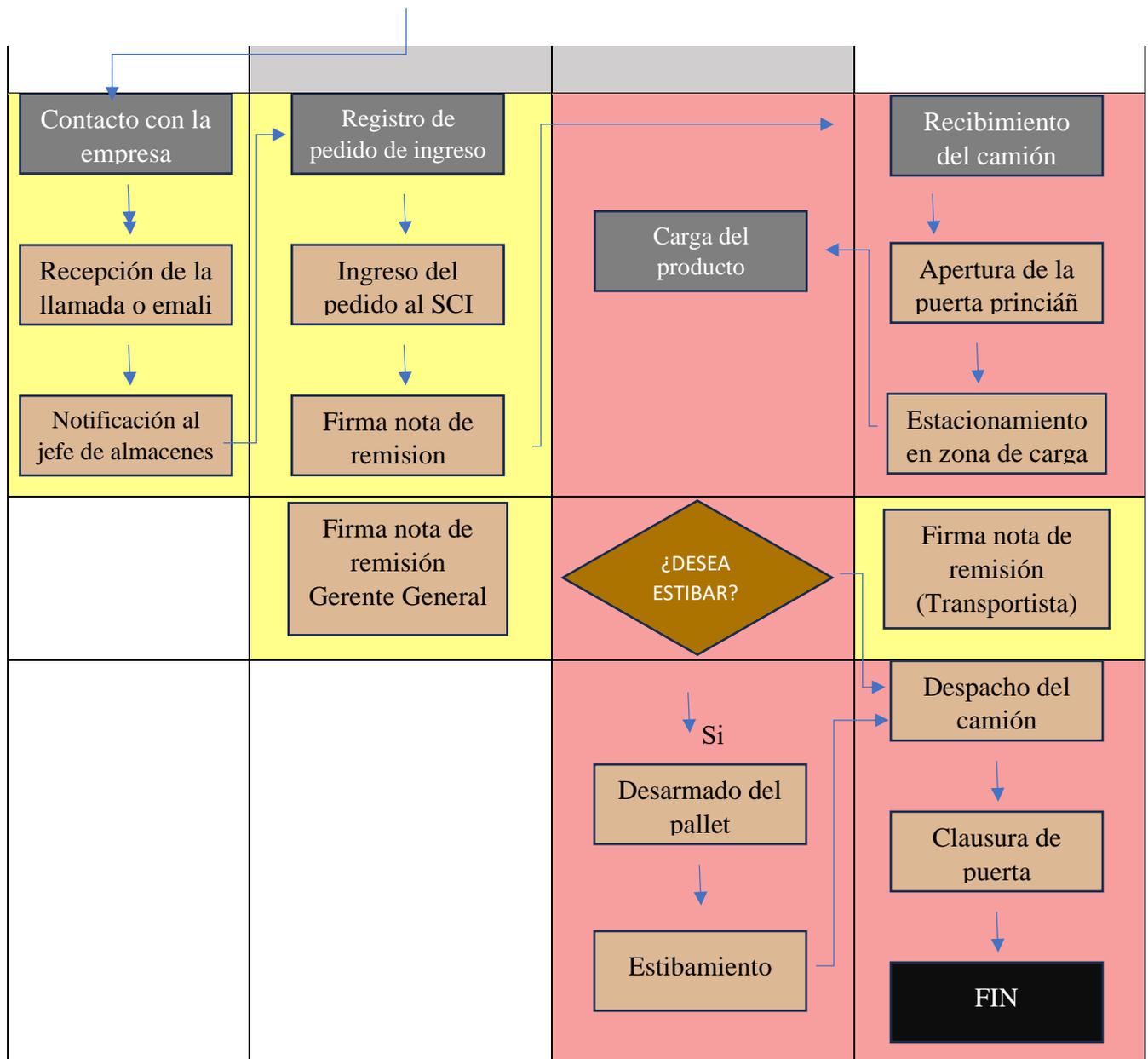
Etapa VI: Retiro de pedido

OPERACIONES	SÍMBOLO	TIEMPO	RESPONSABLE
Inventariado			
Registro de unidades egresadas en el sistema		1 min.	Jefe de Almacenes
Nota de remisión ICE		4min.	Contador
Emisión de factura		3 min.	Contador
Guía de tránsito		3 min	Jefe de Almacenes

Firma de nota de remisión, encargado de almacenes, jefe superior y transportista		6 min.	Jefe de Almacenes
Recibimiento del camión			
Apertura de la puerta principal		30 seg.	Guardia de Seguridad
Estacionamiento del camión en zona de descarga		5 min,	Guardia de Seguridad
Carga del producto			
Transporte vía trans pallet a la salida del almacén		1 min.	Operario
Carga a monta carga del producto		1 min.	Operario
Carga al camión		25min	Operario
Desarmado para estibamiento			
Estibamiento		20min	Operario
Despacho del camión		1min	Guardia de Seguridad
Clausura de la puerta		30seg.	Guardia de Seguridad
TIEMPO TOTAL NECESARIO:		71 min.	

3.3.2. FLUJOGRAMA





3.4. CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad instalada de BODEGA S.R.L. está representada por la cantidad de pallets que pueden ser almacenados de forma óptima en base a los recursos con los que cuenta la empresa.

RECURSOS REQUERIDOS

Se deben enunciar y describir los recursos con los que se cuenta para el normal funcionamiento de la empresa.

Físicos

- **Edificio:** edificio de una hectárea de superficie y 5 metros de alto, con un sistema de ventilación y vigilancia, portones eléctricos y oficinas. Requiere inversión de Bs. 300769
- **Montacarga:** Vehículo que permite la carga y descarga del producto del camión, requiere una inversión de \$ 25000
- **Trans pallet:** aparato que permite el transporte del producto dentro del almacén. Requiere una inversión de Bs. 1300
- **Combustible:** El monta carga requiere una inversión de Bs. 598,40 en gasolina (40litros/semana)
- **Pallets:** Contenedores para el correcto almacenamiento del producto, de 1x1,2m² con un costo de Bs. 35 c/u
- **Strech film** plástica especial usado como cubierta para los productos paletizados con un costo de Bs. 110 (5kg) (6 pallets)
- **Kit de herramientas:** Tesadora de flejes (), engrapadora (), fleje ()
- **Extintor:** medida de seguridad necesaria para prevención de incendios
- **Cámaras de seguridad:** Las cámara de seguridad vienen junto al sistema de vigilancia.

Tecnológicos

- **Sistema de control de inventario:**
- **Sistema de vigilancia:** se contratarán los servicios de Protel que tienen un costo de Bs. 400 mensuales
- **Cuenta institucional:**

Personal

Se necesita del siguiente personal:

- Gerente General
- Jefe de Almacenes
- Operario

- Guardia de seguridad
- Contador

Haciendo un total de 5 personas trabajando en la empresa, cuyas funciones se detallarán en el capítulo correspondiente al plan organizacional.

Con la información de los recursos de la empresa se puede determinar la capacidad instalada actualmente, teniendo en cuenta que se disponen de 20 espacios de almacenamiento de 30 metros de largo por 6,1 metros de ancho con capacidad de 120 Pallets y 8 espacios de almacenamiento de 15x6,1m² con capacidad de 60 pallets podemos calcular la capacidad instalada:

$$\text{Capacidad Instalada} = (120 \times 20) + (8 \times 60) = 2400 + 480$$

$$\text{CAPACIDAD INSTALADA} = 2880 \text{ pallets}$$

3.5. LOCALIZACIÓN

Para la ubicación del edificio donde se prestará el servicio de almacenamiento de vinos y singanis se utilizó el “método del puntaje ponderado”, ya que este permite identificar los factores cualitativos y cuantitativos que se deben considerar para la asignar su ubicación, asignando un grado de importancia a cada factor considerado en la decisión de ubicar el edificio en un determinado lugar.

Para determinar la ubicación geográfica de la empresa se analizarán los siguientes factores:

- **Proximidad a los clientes:** la empresa se deberá encontrar en una zona equidistante de las instalaciones de producción de la empresa, donde exista afluencia de transporte pesado. Asimismo, es importante que el lugar tenga más de un acceso a vías amplias que permitan el tránsito de transporte privado, facilitando la entrada y salida. De los camiones que transporten el producto.
- **Geografía del entorno:** se busca un lugar con densidad poblacional mediana, relativamente plano y alejado de espejos de agua.
- **Cercanía del personal:** la proximidad de los trabajadores que trabajarán en la empresa debe ser considerada para evitar retrasos o problemas a la hora de llegar al centro, permitiendo reducir costos de transporte del personal.

- **Localización de los distribuidores:** la empresa deberá estar ubicada en zonas donde los distribuidores estén bien establecidos. Las asociaciones de transporte deben tener fácil acceso al almacén.
- **Disposición de los servicios básicos:** un factor que influye en la decisión de la localización son los servicios básicos que deben estar presentes en la zona, como ser; energía eléctrica, agua potable, telefonía, alcantarillado, y una red de internet estable.

Las ubicaciones consideradas para la evaluación son:

- OPCIÓN A: Zona El Portillo.
- OPCIÓN B: Barrio San Jorge II.
- OPCIÓN C: Barrio 3 de mayo.

TABLA N° 9: EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DE EVALUACIÓN

Factores de localización	POND. (%)	UBICACIÓN					
		OPCIÓN A		OPCIÓN B		OPCIÓN C	
		Puntaje	Puntaje pond.	Puntaje	Puntaje pond.	Puntaje	Puntaje pond.
<i>Proximidad a los clientes</i>	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45
<i>Geografía del entorno</i>	25%	5	1,25	5	1,25	4	1
<i>Cercanía del personal</i>	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4
<i>Localización de los distribuidores</i>	40%	5	2	4	1,6	4	1,6
<i>Disposición de los servicios básicos</i>	10%	5	0,5	5	0,5	5	0,5
TOTAL	100%	21	4,5	20	4,1	20	3,95

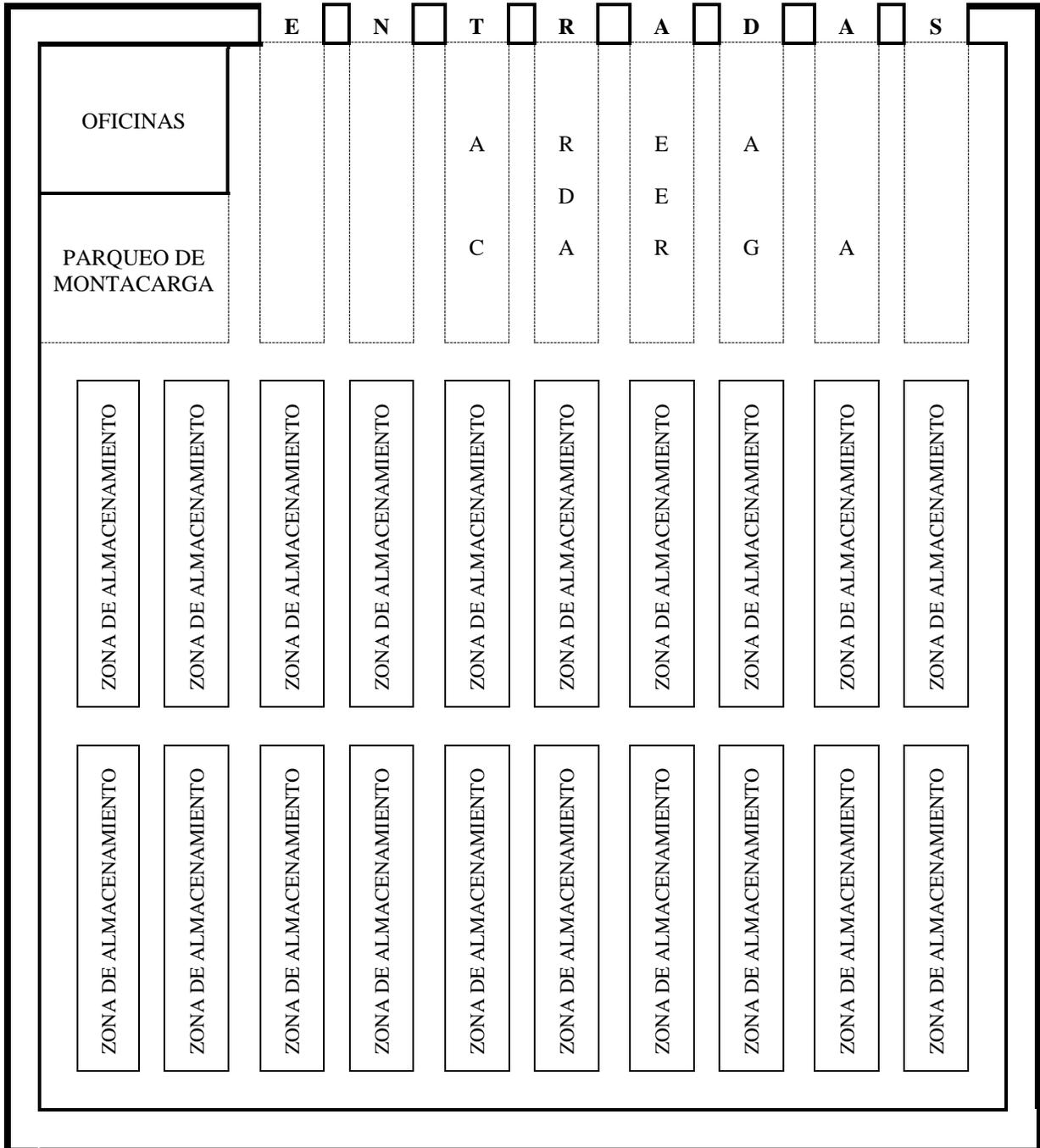
Fuente: Elaboración Propia

Siendo seleccionada la OPCIÓN A: Zona El Portillo, por su cercanía a la nueva terminal y a los transportistas, teniendo acceso a calles y carreteras que permiten el tránsito de camiones de alto tonelaje.

3.6. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Por medio de un plano se representa la distribución que tendrán las instalaciones de BODEGA S.R.L. en base a la localización selecciona.

FIGURA N° 6: DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA



Fuente: Elaboración Propia

TABLA N° 10: DETALLE DE LA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Espacio	Área unitaria (m ²)	Dimensiones		Cant.	Área total (m ²)
		Alto (m)	Ancho (m)		
Oficinas	16	4	4	1	16
Parqueo de montacarga	16	4	4	1	16
Zona de carga	119.316	19.56	6.1	8	954.528
Zona de almacenamiento	183	30	6.1	20	3660
	91.5	15	6.1	10	915
ÁREA TOTAL UTILIZADA					5561.528
ÁREA TOTAL 1 hectárea (100m x 100m)					

Fuente: Elaboración Propia

3.7. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO (SERVICIO)

El servicio de almacenamiento ofertado es exclusivo para vinos y singanis, por lo que deben cumplirse determinadas condiciones para cumplir con las especificaciones técnicas necesarias:

- Sistema de ventilación.
- La temperatura al interior del ambiente debe permanecer entre 12 y 16°C.
- La humedad relativa debe estar entre 60 y 90% HR, ya que mantiene el corcho húmedo y la evaporación al mínimo.
- Los pallets no pueden apilarse unos sobre otros.

3.8. PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO

TABLA N° 11: PRESUPUESTO DE PLAN DE OPERACIONES

<i>Concepto</i>	Costo unitario	Cantidad /mes	Costo mensual	Cantidad /año	Costo anual
<i>Material directo</i>					Bs.47625,08
<i>Servicios Básicos</i>	3500	1	3500	12	Bs.42000,00
<i>Combustible</i>	110	50	5500	1	Bs. 5500,00
<i>Sistema de vigilancia</i>	200	1	200	12	Bs. 2400,00
TOTAL					Bs.97525,08

TABLA N° 12: ACTIVO FIJOS

<i>ACTIVOS FIJOS</i>	<i>DETALLE</i>	<i>TOTAL</i>
EDIFICIO	300769	Bs, 300 769
MAQUINARIA		Bs. 175 300
<i>Monta carga</i>	174000	
<i>Trans pallet</i>	1300	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	5250	Bs 5 250
MUEBLES Y ENSERES	3000	Bs. 3 000
TOTAL		Bs. 484 319

CAPÍTULO IV: PLAN DE ORGANIZACIÓN

En este capítulo se abordan los aspectos necesarios para realizar la legal constitución del Servicio de Almacenamiento “BODEGA”, el marco referencial, la estructura de la organización plasmada en un organigrama, la jerarquía, el manual de funciones del personal, y elementos varios indispensables para el correcto establecimiento de la futura empresa.

4.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN

- Detallar los aspectos legales a considerar para la constitución de la empresa.
- Desarrollar el marco referencia estratégico de la empresa.
- Diseñar la estructura organizacional del Servicio de Almacenamiento “BODEGA” estableciendo las áreas, niveles jerárquicos y relación de coordinación.
- Elaborar el manual de funciones del personal que conformará la empresa.
- Definir la escala salarial del personal.

4.2. ASPECTOS JURÍDICOS DE CONSTITUCIÓN

RAZÓN SOCIAL

La empresa de almacenamiento de vinos y singanis “BODEGA” en sus siglas S.R.L. Este tipo de sociedad comercial esta regularizada por el Código de Comercio, Ley N° 14379.

La Sociedad se caracteriza por la participación y responsabilidad que poseen cada uno de los socios de acuerdo al monto de sus aportes, estando dividido en porcentajes según la contribución de cada uno. Dicho socio tiene el derecho de examinar las operaciones tanto financieras, como contables, así como la documentación legal de la sociedad en cualquier momento. Esta Sociedad por lo general está conformada por mínimo 2 y máximo 25 socios, quienes tienen la autoridad para designar a un Gerente o administrador como responsables del correcto funcionamiento de la empresa y responder por la sociedad frente a daños o perjuicios causados a la empresa o al cliente.

4.3. TRÁMITES

Para la apertura legal del Servicio de Almacenamiento "BODEGA" en la Provincia Cercado-Tarija, se deberán realizar los trámites necesarios para la apertura, el funcionamiento de la Sociedad y la autorización departamental donde se encontrará ubicada la empresa.

SEPREC

El Servicio Plurinacional de Registro de Comercio es el encargado de llevar el registro de comercio para operar legalmente en el país, dicho registro es requisito para inscribirse o afiliarse a otras entidades posteriores.

TABLA N° 13: REQUISITOS PARA INSCRIPCIÓN EN EL SEPREC

REQUISITOS	TIEMPO	COSTO
<i>Contar con el carnet de identidad</i>	0	SIN COSTO
<i>Contar con el registro de ciudadanía digital</i>	10 min.	SIN COSTO
<i>Llenar un formulario virtual con declaración jurada, vía ciudadanía digital.</i>	15 min.	130 Bs.
TOTAL	25 min.	130 Bs.

SIN

El emprendimiento debe obtener el Número De Identificación Tributaria (NIT) para realizar el pago de Impuestos Nacionales y emitir factura, dado que la empresa pertenecerá al régimen general.

El trámite no tiene costo y los requisitos a presentar son:

- Testimonio de Constitución de Sociedad debidamente notariada.
- Poder Notariado, que designe y establezca las facultades del Representante Legal de la entidad.
- Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que interviene.
- Documento de Identidad vigente del Representante Legal.

Dirección de Ingresos GAMT

El emprendimiento se deberá registrar en la dirección de ingresos del GAMT, ya que es la entidad encargada de otorga el certificado de Licencia de Funcionamiento que es la autorización para el funcionamiento de toda actividad económica, también es el hecho generador para el pago anual de la Patente de Funcionamiento, esta licencia tiene vigencia de dos años.

El trámite tiene un costo de Bs. 87 y se debe presentar un fólder con sujetador que contenga la siguiente documentación:

- Original y fotocopia de la cédula de identidad del titular.
- Fotocopia de la última factura de luz (anverso y reverso), que acredite la dirección del domicilio de la actividad económica.
- Fotocopia del NIT y certificado de inscripción (si tiene).
- Croquis de ubicación de la actividad económica
- Fotocopia de testimonio de constitución de sociedad.
- Poder notariado del representante legal

Ministerio de Trabajo

El emprendimiento deberá registrarse como empleador ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social y obtener el Certificado de Inscripción en el Registro Obligatorio de Empleadores para el cumplimiento de la normativa laboral.

El trámite tiene un costo de Bs. 80 y debe presentarse la siguiente documentación:

- Cédula de identidad del representante legal
- Poder del representante legal
- Copia del NIT
- Copia de la inscripción al SEPREC
- Formulario de inscripción

Gestora de pensiones

El propósito del procedimiento es dotar de un seguro a largo plazo para el bienestar de los empleados a través de pensiones justas y dignas, una vez cumplan sus años de servicio o su etapa laboral.

Costo es de Bs. 0 y se deben presentar los siguientes requisitos:

- Fotocopia de certificado de inscripción del NIT
- Fotocopia del NIT
- Fotocopia del certificado SEPREC
- Fotocopia de CI del Representante Legal
- Fotocopia del poder del representante legal
- Croquis de la empresa
- Dirección exacta con puntos de referencia
- Nombre, correo electrónico y número de celular de la empresa y representante legal
- Sello de la empresa

Seguro de Salud

Se debe afiliarse al personal dependiente para que pueda acudir en caso de enfermedades y accidentes comunes. El seguro cubre: Enfermedad, Maternidad, Riesgos Profesionales y Asignaciones Familiares.

Es de carácter obligatorio y su omisión implica sanciones de acuerdo a reglamento de ASUS (Autoridad de Supervisión de Seguridad Social a Corto Plazo).

Los formularios tienen un costo total de Bs. 13 y los requisitos a presentar son los siguientes:

- Formulario AVC-01 (vacío) firmado por el Representante Legal y sello de la empresa.
- Formulario AVC-02 (vacío).
- Formulario RCI-1A (vacío) - firmado por el Representante Legal y número de cédula de identidad.
- Solicitud dirigida a jefatura de la unidad afiliación Regional o Distrital.

- Presentar fotocopia legalizada de poder notariado del Representante Legal y Cédula de Identidad del Representante Legal.
- Fotocopia NIT y (certificado electrónico) o Personería Jurídica para Edificios.
- Para Organizaciones Sindicales presentar Reconocimiento del Ministerio de Trabajo y Personería Jurídica.
- Balance de apertura firmado por el Colegio Departamental de Contadores o Auditores.
- Testimonio de Constitución si la empresa se encuentra en Sociedad (Fotocopia legalizada).
- Para Edificios presentar Personería Jurídica o NIT.
- Planilla de Haberes un original y cinco copias firmadas por los trabajadores en la casilla respectiva.
- Nómina del personal con fecha de nacimiento.
- Croquis de ubicación de la empresa.
- Recibo de Examen pre - ocupacional (100 bs. Por cada trabajador).
- La documentación debe ser presentada en un folder amarillo en la unidad de Afiliación.

4.4. MARCO DE REFERENCIA ESTRATÉGICO

El marco de referencia de, está compuesto por conceptos como la misión, visión, objetivo institucional y los valores que representarán a la nueva empresa.

MISIÓN

Somos una empresa que ofrece el servicio de almacenamiento de vinos garantizando, disponibilidad, seguridad, acondicionamiento del producto y mejor relación costo beneficio para la empresa vitivinícola del valle del departamento de Tarija que requiera liberarse de la limitación de su capacidad de almacenamiento”

VISIÓN

Ser el centro de almacenamiento de producto terminado de la totalidad del sector vitivinícola del departamento de Tarija, siendo un aliado estratégico que contribuya al crecimiento y expansión de las empresas que lo componen

OBJETIVOS

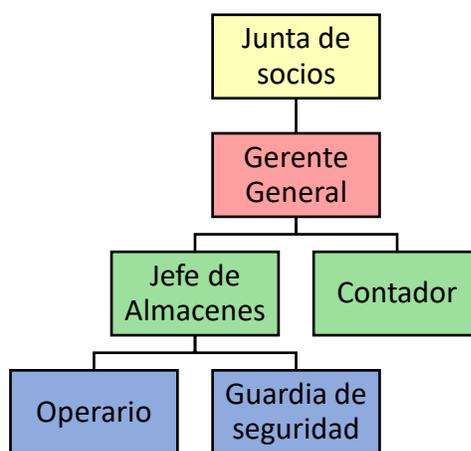
- Abarcar la totalidad de las principales empresas vitivinícolas del sector.
- Prestar un servicio del más alto nivel con el uso de la capacidad total del almacén y equipo de última tecnología.
- Almacenar los productos terminados de los pequeños productores de vino y singani del departamento de Tarija.

VALORES

- Confiabilidad;
- Confidencialidad;
- Diligencia;

4.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

FIGURA N° 7: ORGANIGRAMA



SUELDOS Y SALARIOS

TABLA N° 14: SUELDOS DEL PERSONAL

PUESTO	NIVEL	SALARIO
<i>GERENTE GENERAL</i>	EJECUTIVO	2566 Bs.
<i>JEFE DE ALMACENES</i>	TÁCTICO	2466 Bs.
<i>CONTADOR</i>	TÁCTICO	2466 Bs.
<i>OPERARIO</i>	OPERATIVO	2366 Bs.
<i>GUARDIA DE SEGURIDAD</i>	OPERATIVO	2366 Bs.

4.6. PERFIL DE LOS PUESTOS

MANUAL DE FUNCIONES

TÍTULO DE PUESTO: GERENTE GENERAL	
Ubicación en el organigrama:	NIVEL EJECUTIVO
Reporta a:	JUNTA DE SOCIOS
Puestos a su cargo:	JEFE DE ALMACENES CONTADOR
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Planificar, dirigir, controlar que las actividades realizadas por el personal estén orientadas al objetivo institucional, definir las directrices que determinarán el rumbo de la empresa y permitan desarrollar ventajas competitivas.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar nuevas alianzas estratégicas con organizaciones externas que faciliten la relación del almacén con el entorno, proporcionando mayor valor a los clientes. • Dirigir al personal aprovechando sus fortalezas, permitiendo la diferenciación y obtención de ventajas competitivas. • Organizar citas con los empresarios para dar a conocer las características de los productos y atraer a nuevos clientes. • Gestionar las acciones orientadas a las relaciones públicas. • Controlar las operaciones financieras en colaboración con el contador. • Tomar decisiones en conjunto con los socios que podrían intervenir en futuras decisiones y avalar documentos que requieran una autorización. • Manejar una planificación financiera en base a las entradas y salidas de efectivo. 	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de comunicación asertiva. • Capacidad de cerrar tratos con otras empresas. • Capacidad para tomar decisiones críticas, escuchar y discernir lo escuchado. • Habilidad para establecer una red de contactos.

TÍTULO DE PUESTO: JEFE DE ALMACENES	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:	NIVEL TÁCTICO
REPORTA A:	GERENTE GENERAL
PUESTOS A SU CARGO:	OPERARIO GUARDIA DE SEGURIDAD
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Ejecutar el plan de operaciones de la empresa en función a un análisis previo de las necesidades y exigencias de abastecimiento, además de llevar el control del ingreso y salida de producto.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un plan de trabajo, que permita la ejecución adecuada del plan operativo mediante acciones tácticas y operativas dispuestas por la dirección. • Autorizar el ingreso o salida de productos de la zona de almacenamiento • la aplicación de los programas de formación de cada servicio. • Evaluar el desempeño competitivo de todo el personal una vez al año. • Delegar funciones y tareas al personal operativo según su: capacidad, habilidad y rol. • Realizar el seguimiento y control de las etapas que componen al proceso productivo, asegurando la calidad en la prestación del servicio. • Asumir la autoridad del director general cuando este no se encuentra disponible. 	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Administración de empresas. • Certificado en la gestión de inventarios • Experiencia en la gestión de almacenes 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para liderar y guiar a un equipo. • Capacidad de persuadir a las personas. • Capacidad para tomar decisiones. • Desarrollarse profesionalmente.

TÍTULO DE PUESTO: CONTADOR	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:	NIVEL TÁCTICO
REPORTA A:	GERENTE GENERAL
PUESTOS A SU CARGO:	-----
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Elaborar y llevar el registro de las operaciones contables y financieras con transparencia, de acuerdo a las necesidades de la organización y en función al movimiento económico de la actividad empresarial.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar todas las transacciones contables en los documentos (libro diario, mayores, balance de suma y saldos, etc.) correspondientes. • Elaborar e informar al gerente general y junta de socios sobre los resultados financieros de manera periódica y en cada cierre de gestión. • Cumplir y presentar las obligaciones tributarias en los plazos establecidos a las instituciones correspondientes (S.I.N). • Recibir los pedidos de ingreso y salida de productos. • Redactar la nota de remisión ICE para el transporte de vinos. 	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Contaduría. • Certificado en manejo de programas de ofimática. • Certificado en aspectos legales, referente a la normativa tributaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicar las cuentas y estados financieros a los socios y director. • Habilidad de comunicación e interpretación de datos numéricos. • Transparencia en la exposición de datos cuantitativos.

TÍTULO DE PUESTO: OPERARIO	
Ubicación en el organigrama:	NIVEL OPERATIVO
Reporta a:	JEFE DE ALMACENES
Puestos a su cargo:	-----
OBJETIVOS DEL PUESTO	
Realizar el manejo de los pallets de producto de los clientes con precaución y cautela.	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Descarga pallets • Acomoda pallets • Recibe carga • Paletiza • Maneja montacargas • Mueve trans pallet 	
REQUISITOS DE FORMACIÓN	COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diploma de Bachiller en Humanidades. • Certificado en manejo de montacargas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad comunicativa con las personas. • Ser ordenado e higiénico. • Habilidades en el manejo de equipo de seguridad y herramientas de limpieza. • Puntualidad en realizar su trabajo.

TÍTULO DE PUESTO: GUARDIA DE SEGURIDAD	
UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:	NIVEL OPERATIVO
REPORTA A:	JEFE DE ALMACENES
PUESTOS A SU CARGO:	-----
OBJETIVOS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el ingreso y salida del personal y de terceros • Resguardarlas pertenencias del cliente y los bienes de la empresa 	
FUNCIONES DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura y clausura de las puertas de ingreso. • Proteger la integridad del personal. • Vigilar el interior y exterior de las instalaciones evitando hurto o daños en cualquier material o equipo físico. • Coordinar con el superior a cargo, la acción que debe ejecutar ante situaciones conflictivas o problemáticas. • Controlar el ingreso y salida de terceros a las instalaciones de la empresa. 	

REQUISITOS DE FORMACIÓN	COMPETENCIAS
Libreta de Servicio Premilitar Diploma de Bachiller en Humanidades. Certificado en técnicas de defensa personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Buena condición física. • Habilidades en el manejo de equipo de seguridad y herramientas de limpieza. • Puntualidad en realizar su trabajo.

4.7. PRESUPUESTO DE PLAN ORGANIZACIONAL

TABLA N° 15: INVERSIÓN DE TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

<i>Concepto</i>	Costo anual
<i>SEPREC</i>	Bs. 130
<i>SIN</i>	Bs. 0
<i>Dirección de Ingresos GAMT</i>	Bs. 87
<i>Ministerio de Trabajo</i>	Bs. 80
<i>Gestora de Pensiones</i>	Bs. 0
<i>Seguro de Salud</i>	Bs. 13
TOTAL	Bs. 310

TABLA N° 16: PRESUPUESTO DE PERSONAL

<i>Concepto</i>	Costo mensual	Cantidad /año	Costo anual
<i>Gerente general</i>	Bs. 2566	12	Bs. 30792
<i>Jefe de almacenes</i>	Bs. 2466	12	Bs. 29592
<i>Contador</i>	Bs. 2466	12	Bs. 29592
<i>Operario</i>	Bs. 2366	12	Bs. 28392
<i>Guardia de seguridad</i>	Bs. 2366	12	Bs. 28392
TOTAL			Bs. 146500

CAPÍTULO V: PLAN FINANCIERO

Es indispensable para realizar un plan de negocios, reunir y centralizar la información generada en los planes previos para realizar un análisis de viabilidad financiera en términos monetarios, con la finalidad de determinar si es rentable o no.

5.1. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO

- Determinar la inversión y el financiamiento que será necesario para la apertura y puesta en marcha de la empresa.
- Definir la estructura de costos del servicio de almacenamiento de vinos y singanis.
- Proyectar los ingresos por ventas del servicio durante los próximos de cinco años.
- Elaborar el flujo de caja de la empresa para un periodo de evaluación de cinco años.
- Evaluar la rentabilidad financiera del plan de negocio mediante el cálculo de los indicadores financieros como; el VAN, TIR y PDR.

5.2. INVERSIÓN REQUERIDA

La inversión inicial requerida se detalla en el siguiente cuadro

TABLA N° 17: INVERSIÓN INICIAL

DETALLE	MONTO
<i>Terreno</i>	Bs 5.916.000,00
<i>Edificio</i>	Bs 300.769,00
<i>Muebles y enseres</i>	Bs 175.300,00
<i>Maquinaria</i>	Bs 5.250,00
<i>Equipo de computación</i>	Bs 3.000,00
<i>Tramites de constitución</i>	Bs 310,00
<i>Sistema de vigilancia</i>	Bs 400,00
TOTAL	Bs 6.401.029,00

Fuente: Elaboración Propia

5.2.1. CAPITAL DE TRABAJO

Se determinará el capital de trabajo necesario para efectuar la operación habitual de la empresa a lo largo del periodo de abastecimiento (septiembre – diciembre) cuya duración es de cuatro meses.

COMPONENTE	MONTO
Materiales Directos	Bs16.204,44
<i>Gasto en Servicios Básicos</i>	Bs14.800,00
<i>Costo de Comercialización</i>	Bs3.280,00
<i>Sueldos de Personal</i>	Bs48.720,00
<i>Pago de Préstamo Bancario</i>	Bs130.555,56
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO (cuatro meses)	Bs213.560,00

TABLA N° 18: ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN

DETALLE	MONTO
Inversión en activos fijos	Bs. 6.400.719,00
Inversión de establecimiento	Bs 310,00
Capital de trabajo	Bs. 213.560,00
TOTAL INVERSIÓN	Bs. 6.614.589,00

5.3. FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

El financiamiento se realizará mediante un préstamo emitido por el Banco Nacional de Bolivia de Bs. 6.000.000 a 30 años plazo con una tasa de interés del 11,5% anual.

A su vez los socios que conformen la Sociedad de Responsabilidad Limitada realizarán una inversión de Bs 614.589,00

TABLA N° 19: ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

DETALLE	MONTO
<i>Financiamiento Bancario</i>	Bs. 6.000.000,00
<i>Capital de Socios</i>	Bs 614.589,00
TOTAL INVERSIÓN	Bs. 6.614.589,00

5.4. ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos se analizarán entre el componente variable y el componente fijo

5.4.1. COSTOS FIJOS

Se detallan en este punto todas las salidas de efectivo constantes que deben contemplarse para la actividad de la empresa, abarcando la mano de obra, los servicios básicos y la depreciación.

TABLA N° 20: MANO DE OBRA

DETALLE	MONTO
<i>JEFE DE ALMACENES</i>	2456
<i>OPERARIO</i>	2356
<i>GUARDIA DE SEGURIDAD</i>	2356
SUB TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA	7168
<i>GERENTE GENERAL</i>	2556
<i>CONTADOR</i>	2456
SUB TOTAL MANO DE OBRA INDIRECTA	5012
TOTAL MANO DE OBRA (MENSUAL)	12180

TABLA N° 21: DEPRECIACIÓN

Activo	Valor	Coefficiente de depreciación	Depreciación anual
<i>Edificio</i>	300769	0,25	75192,25
<i>Muebles y enseres</i>	3000	0,1	300
<i>Maquinaria</i>	175300	0,125	21912,5
<i>Equipo de computación</i>	5250	0,25	1312,5
TOTAL	484319		98717,25

TABLA N° 22: SERVICIOS BÁSICOS

SERVICIOS BÁSICOS	Importe Mensual	Importe Anual
<i>LUZ</i>	3000	36000
<i>INTERNET</i>	400	4800
<i>AGUA</i>	100	1200
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	3500	42000
<i>Servicio de vigilancia</i>	200	2400

TABLA N° 23: ESTRUCTURA DE COSTOS FIJOS

COMPONENTE	MONTO (ANUAL)
<i>MANO DE OBRA</i>	Bs 146.160,00
<i>DEPRECIACIÓN</i>	Bs. 98.717,25
<i>SERVICIOS BÁSICOS Y DE VIGILANCIA</i>	Bs. 44.400,00
TOTAL COSTOS FIJOS	Bs. 289.277,25

5.4.2. COSTOS VARIABLES

TABLA N° 24: MATERIAL DIRECTO

<i>Pronóstico pallets mensuales</i>			304	306	310	318	327
INSUMO	C/U	UNIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Pallets</i>	35	1 pallet	Bs10.634,17	Bs10.694,60	Bs10.864,93	Bs11.125,22	Bs11.459,12
<i>Stretch film</i>	110	6 pallets	Bs5.570,28	Bs5.601,93	Bs5.691,16	Bs5.827,49	Bs6.002,39
<i>Combustible</i>	598,4	1 semana	Bs31.116,80	Bs31.116,80	Bs31.116,80	Bs31.116,80	Bs31.116,80
TOTAL INSUMOS			Bs47.625,08	Bs47.718,89	Bs47.983,32	Bs48.387,37	Bs48.905,71

5.5. INGRESOS

La tarifa establecida para el servicio de almacenamiento es de Bs. 0.50 mensual por Kg de producto, considerando que el pallet de menor peso cuenta con 1229 kg. el ingreso mínimo por pallet será de Bs. 614,50

5.6. COSTO DE CAPITAL

TABLA N° 25: COSTO DE CAPITAL

DETALLE	VALOR
<i>INVERSIÓN INICIAL</i>	Bs6.614.589,00
<i>INVERSIÓN PROPIA</i>	Bs614.589,00
<i>PRÉSTAMO BANCARIO</i>	Bs6.000.000,00
<i>TASA DE INTERÉS POR AHORRO</i>	Bs0,03
<i>TASA DE INTERÉS POR PRÉSTAMO</i>	Bs0,06
<i>TASA DE INTERÉS POR PRÉSTAMO</i>	Bs0,12

Costo de Capital = 8,85%

5.7.FLUJO DE CAJA

Se desarrolla un flujo de caja para la empresa de prestación del servicio de almacenamiento de vinos y singanis considerando un horizonte temporal de cinco años (2024-2028)

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	-2023	-2024	-2025	-2026	-2027	-2028
INGRESOS						
Ventas	Bs 2.084.996,91	Bs 2.084.996,91	Bs 2.097.059,54	Bs 2.181.803,07	Bs 2.246.614,39	
Préstamo	Bs 6.000.000,00	Bs -	Bs -	Bs -	Bs -	Bs -
TOTAL INGRESOS	Bs 8.084.996,91	Bs 2.084.996,91	Bs 2.097.059,54	Bs 2.181.803,07	Bs 2.246.614,39	
EGRESOS	Bs -	Bs -				
<i>COMPRA MATERIAL DIRECTO</i>	Bs -	Bs -				
Strech film	Bs 5.570,28	Bs 5.601,93	Bs 5.691,16	Bs 5.827,49	Bs 6.002,39	
Pallets	Bs 10.634,17	Bs 10.694,60	Bs 10.864,93	Bs 11.125,22	Bs 11.459,12	
TOTAL COSTO VARIABLE	Bs 16.204,44	Bs 16.296,53	Bs 16.556,09	Bs 16.952,71	Bs 17.461,51	
SERVICIO DE VIGILANCIA	Bs 2.400,00	Bs 2.400,00				
SERVICIOS BÁSICOS	Bs -	Bs -				
Luz	Bs 36.000,00	Bs 36.000,00				
Agua	Bs 1.200,00	Bs 1.200,00				
Internet	Bs 4.800,00	Bs 4.800,00				
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	Bs 42.000,00	Bs 42.000,00				
COSTOS DE MARKETING	Bs 9.840,00	Bs 9.840,00				
COMBUSTIBLE	Bs 31.116,80	Bs 31.116,80				
MANO DE OBRA	Bs -	Bs -				
Mano de obra directa	Bs 86.016,00	Bs 86.016,00				
Mano de obra indirecta	Bs 60.144,00	Bs 60.144,00				
TOTAL MANO DE OBRA	Bs 146.160,00	Bs 146.160,00				
DEPRECIACIÓN	Bs -	Bs -				
Depreciación edificio	Bs 75.192,25	Bs 75.192,25				

Depreciación muebles y enseres	Bs	300,00	Bs	300,00	Bs	300,00	Bs	300,00	Bs	300,00
Depreciación maquinaria	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50
Depreciación eq. De computación	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	-
<i>TOTAL DEPRECIACIÓN</i>	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	97.404,75
<i>TOTAL COSTO FIJO</i>	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	328.921,55
IVA	Bs	271.049,60	Bs	271.049,60	Bs	272.617,74	Bs	283.634,40	Bs	292.059,87
IT	Bs	62.549,91	Bs	62.549,91	Bs	62.911,79	Bs	65.454,09	Bs	67.398,43
TOTAL EGRESOS	Bs	680.038,00	Bs	680.130,09	Bs	682.319,67	Bs	696.275,25	Bs	705.841,36
Utilidad antes de intereses e impuestos	Bs	7.404.958,91	Bs	1.404.866,82	Bs	1.414.739,88	Bs	1.485.527,82	Bs	1.540.773,03
IUE	Bs	1.851.239,73	Bs	351.216,70	Bs	353.684,97	Bs	371.381,96	Bs	385.193,26
UTILIDAD NETA	Bs	5.553.719,18	Bs	1.053.650,11	Bs	1.061.054,91	Bs	1.114.145,87	Bs	1.155.579,77
<i>TOTAL DEPRECIACIÓN (+)</i>	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	97.404,75
Pago de préstamo	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67
INVERSIÓN	Bs6.401.029,00									
CAPITAL DE TRABAJO (cuatro meses)	Bs 213.560,00									
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-Bs6.614.589,00	Bs 5.260.769,76	Bs 760.700,70	Bs 768.105,49	Bs 821.196,45	Bs 861.317,85				

5.8. INDICADORES FINANCIEROS

Para analizar la rentabilidad del Plan de negocio se consideró los siguientes indicadores:

VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Se caracteriza por ser una medida neta y absoluta. Neta porque actualiza los valores de los flujos a través del tiempo y absoluta porque se expresa en términos absolutos, es decir en unidades monetarias.

$$\text{VAN} = \text{Bs } 716.813,76$$

TASA INTERNA DE RETORNO

Indicador expresado en porcentaje que sirve para que los inversores decidan o no invertir en el proyecto

$$\text{TIR} = 14\%$$

PERIODO DESCONTADO DE RECUPERACIÓN

Hace referencia al tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial, considerando la tasa de descuento

Año	Factor de actualización	Flujo de caja	Flujo de caja actualizado	Flujo de caja actualizado acumulado
0	1	- Bs6.614.589,00	- Bs6.614.589,00	-Bs6.614.589,00
1	0,930232558	Bs5.260.769,76	Bs4.893.739,32	-Bs1.720.849,68
2	0,865332612	Bs760.700,70	Bs658.259,12	-Bs1.062.590,56
3	0,80496057	Bs768.105,49	Bs618.294,63	-Bs444.295,93
4	0,74880053	Bs821.196,45	Bs614.912,34	Bs170.616,41
5	0,696558632	Bs861.317,85	Bs599.958,39	Bs770.574,79

PDR 3,72
MESES 8,67
DÍAS 20,11

PDR 3 AÑOS 8 MESES Y 20 DÍAS

5.9. INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

Valor Actual Neto

El VAN del proyecto de negocio nos arroja un valor positivo de Bs 716.813,76 confirmando la viabilidad del mismo.

Considerando una inversión inicial de Bs 6.401.029,00 el Valor Actual Neto constituye el 9,2278% de la inversión inicial, lo que significa que el indicador se encuentra en parámetros satisfactorios para considerar la decisión de inversión viable.

Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno es de 14%, superior al 8, 85% del costo del capital, al 7,5% de tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN y superior a las tasas de interés ofrecida por las cajas de ahorro de los bancos, lo que significa que tiene una remuneración superior y es preferible invertir en la empresa.

Periodo Descontado de Recuperación

El Periodo Descontado de Recuperación nos refleja que la inversión empezará a ver sus frutos dentro del horizonte temporal planificado, considerando que se trata de una inversión inicial considerablemente elevada se trata de un periodo relativamente corto y conviene realizar la inversión, tanto a los socios como a la entidad financiera.

5.10. ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Se realizará un análisis de los escenarios optimista, esperado y pesimistas contemplados para la actividad de la empresa manejando el comportamiento de dos variables: demanda y precio

Pesimista CLIENTES: 3	Esperado CLIENTES: 5	Optimista CLIENTES: 8
PRECIO: Bs. 0,6	PRECIO: Bs. 0,5	PRECIO: Bs. 0,4
PRECIO: Bs. 0,5 (escenario analizado)	PRECIO: Bs. 0,4	PRECIO: Bs. 0,3
PRECIO: Bs. 0,4	PRECIO: Bs. 0,3	PRECIO: Bs. 0,2

5.10.1. ESCENARIO OPTIMISTA

PRECIO: Bs. 0.4

	AÑO 0 -2023	AÑO 1 -2024	AÑO 2 -2025	AÑO 3 -2026	AÑO 4 -2027	AÑO 5 -2028
INGRESOS						
Ventas	Bs 4.447.993,40	Bs 4.447.993,40	Bs 4.473.727,14	Bs 4.654.537,62	Bs 4.762.809,79	
Préstamo	Bs 6.000.000,00					
TOTAL INGRESOS	Bs 10.447.993,40	Bs 4.447.993,40	Bs 4.473.727,14	Bs 4.654.537,62	Bs 4.762.809,79	
EGRESOS						
<i>COMPRA MATERIAL DIRECTO</i>						
Strech film	Bs 5.570,28	Bs 5.601,93	Bs 5.691,16	Bs 5.827,49	Bs 6.002,39	
Pallets	Bs 10.634,17	Bs 10.694,60	Bs 10.864,93	Bs 11.125,22	Bs 11.459,12	
TOTAL COSTO VARIABLE	Bs 16.204,44	Bs 16.296,53	Bs 16.556,09	Bs 16.952,71	Bs 17.461,51	
SERVICIO DE VIGILANCIA	Bs 2.400,00	Bs 2.400,00	Bs 2.400,00	Bs 2.400,00	Bs 2.400,00	Bs 2.400,00
SERVICIOS BÁSICOS						
Luz	Bs 36.000,00	Bs 36.000,00	Bs 36.000,00	Bs 36.000,00	Bs 36.000,00	Bs 36.000,00
Agua	Bs 1.200,00	Bs 1.200,00	Bs 1.200,00	Bs 1.200,00	Bs 1.200,00	Bs 1.200,00
Internet	Bs 4.800,00	Bs 4.800,00	Bs 4.800,00	Bs 4.800,00	Bs 4.800,00	Bs 4.800,00
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	Bs 42.000,00	Bs 42.000,00	Bs 42.000,00	Bs 42.000,00	Bs 42.000,00	Bs 42.000,00
COSTOS DE MARKETING	Bs 9.840,00	Bs 9.840,00	Bs 9.840,00	Bs 9.840,00	Bs 9.840,00	Bs 9.840,00
COMBUSTIBLE	Bs 31.116,80	Bs 31.116,80	Bs 31.116,80	Bs 31.116,80	Bs 31.116,80	Bs 31.116,80
MANO DE OBRA						
Mano de obra directa	Bs 86.016,00	Bs 86.016,00	Bs 86.016,00	Bs 86.016,00	Bs 86.016,00	Bs 86.016,00
Mano de obra indirecta	Bs 60.144,00	Bs 60.144,00	Bs 60.144,00	Bs 60.144,00	Bs 60.144,00	Bs 60.144,00
TOTAL MANO DE OBRA	Bs 146.160,00	Bs 146.160,00	Bs 146.160,00	Bs 146.160,00	Bs 146.160,00	Bs 146.160,00
DEPRECIACIÓN						
Depreciación edificio	Bs 75.192,25	Bs 75.192,25	Bs 75.192,25	Bs 75.192,25	Bs 75.192,25	Bs 75.192,25
Depreciación muebles y enseres	Bs 300,00	Bs 300,00	Bs 300,00	Bs 300,00	Bs 300,00	Bs 300,00

Depreciación maquinaria	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50		
Depreciación eq. De computación	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50				
TOTAL DEPRECIACIÓN	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	97.404,75		
TOTAL COSTO FIJO	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	328.921,55		
IVA	Bs	578.239,14	Bs	578.239,14	Bs	581.584,53	Bs	605.089,89	Bs	619.165,27		
IT	Bs	133.439,80	Bs	133.439,80	Bs	134.211,81	Bs	139.636,13	Bs	142.884,29		
TOTAL EGRESOS	Bs	1.058.117,44	Bs	1.058.209,53	Bs	1.062.586,48	Bs	1.091.912,78	Bs	1.108.432,63		
Utilidad antes de intereses e impuestos	Bs	9.389.875,96	Bs	3.389.783,87	Bs	3.411.140,66	Bs	3.562.624,84	Bs	3.654.377,16		
IUE	Bs	2.347.468,99	Bs	847.445,97	Bs	852.785,17	Bs	890.656,21	Bs	913.594,29		
UTILIDAD NETA	Bs	7.042.406,97	Bs	2.542.337,91	Bs	2.558.355,50	Bs	2.671.968,63	Bs	2.740.782,87		
TOTAL DEPRECIACIÓN (+)	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	97.404,75		
Pago de préstamo	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67		
INVERSIÓN	Bs	6.401.029,00										
CAPITAL DE TRABAJO (cuatro meses)	Bs	213.560,00										
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-Bs	6.614.589,00	Bs	6.749.457,56	Bs	2.249.388,49	Bs	2.265.406,08	Bs	2.379.019,22	Bs	2.446.520,96

VAN = Bs 6.436.803,81

TIR = 55%

PDR = 1 AÑO 2 MESES Y 2 DIA

PRECIO: Bs. 0,3

	AÑO 0 -2023	AÑO 1 -2024	AÑO 2 -2025	AÑO 3 -2026	AÑO 4 -2027	AÑO 5 -2028				
INGRESOS										
Ventas	Bs	3.335.995,05	Bs	3.335.995,05	Bs	3.355.295,36	Bs	3.490.903,22	Bs	3.572.107,34
Préstamo	Bs	6.000.000,00								
TOTAL INGRESOS	Bs	9.335.995,05	Bs	3.335.995,05	Bs	3.355.295,36	Bs	3.490.903,22	Bs	3.572.107,34
EGRESOS										
<i>COMPRA MATERIAL DIRECTO</i>										

Strech film	Bs	5.570,28	Bs	5.601,93	Bs	5.691,16	Bs	5.827,49	Bs	6.002,39
Pallets	Bs	10.634,17	Bs	10.694,60	Bs	10.864,93	Bs	11.125,22	Bs	11.459,12
TOTAL COSTO VARIABLE	Bs	16.204,44	Bs	16.296,53	Bs	16.556,09	Bs	16.952,71	Bs	17.461,51
SERVICIO DE VIGILANCIA	Bs	2.400,00								
SERVICIOS BÁSICOS										
Luz	Bs	36.000,00								
Agua	Bs	1.200,00								
Internet	Bs	4.800,00								
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	Bs	42.000,00								
COSTOS DE MARKETING	Bs	9.840,00								
COMBUSTIBLE	Bs	31.116,80								
MANO DE OBRA										
Mano de obra directa	Bs	86.016,00								
Mano de obra indirecta	Bs	60.144,00								
TOTAL MANO DE OBRA	Bs	146.160,00								
DEPRECIACIÓN										
Depreciación edificio	Bs	75.192,25								
Depreciación muebles y enseres	Bs	300,00								
Depreciación maquinaria	Bs	21.912,50								
Depreciación eq. De computación	Bs	1.312,50								
TOTAL DEPRECIACIÓN	Bs	98.717,25								
TOTAL COSTO FIJO	Bs	330.234,05								
IVA	Bs	433.679,36	Bs	433.679,36	Bs	436.188,40	Bs	453.817,42	Bs	464.373,95
IT	Bs	100.079,85	Bs	100.079,85	Bs	100.658,86	Bs	104.727,10	Bs	107.163,22
TOTAL EGRESOS	Bs	880.197,70	Bs	880.289,79	Bs	883.637,40	Bs	905.731,28	Bs	919.232,74
Utilidad antes de intereses e impuestos	Bs	8.455.797,35	Bs	2.455.705,26	Bs	2.471.657,96	Bs	2.585.171,94	Bs	2.652.874,61
IUE	Bs	2.113.949,34	Bs	613.926,31	Bs	617.914,49	Bs	646.292,99	Bs	663.218,65
UTILIDAD NETA	Bs	6.341.848,01	Bs	1.841.778,94	Bs	1.853.743,47	Bs	1.938.878,96	Bs	1.989.655,96
TOTAL DEPRECIACIÓN (+)	Bs	98.717,25								

Pago de préstamo	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67		
INVERSIÓN	Bs	6.401.029,00										
CAPITAL DE TRABAJO (cuatro meses)	Bs	213.560,00										
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-Bs	6.614.589,00	Bs	6.048.898,59	Bs	1.548.829,53	Bs	1.560.794,05	Bs	1.645.929,54	Bs	1.696.706,54

VAN = Bs 3.742.560,26

TIR = 38%

PRECIO: Bs. 0,2

	AÑO 0 -2023	AÑO 1 -2024	AÑO 2 -2025	AÑO 3 -2026	AÑO 4 -2027	AÑO 5 -2028				
INGRESOS										
Ventas	Bs	2.223.996,70	Bs	2.223.996,70	Bs	2.236.863,57	Bs	2.327.268,81	Bs	2.381.404,90
Préstamo	Bs	6.000.000,00								
TOTAL INGRESOS	Bs	8.223.996,70	Bs	2.223.996,70	Bs	2.236.863,57	Bs	2.327.268,81	Bs	2.381.404,90
EGRESOS										
<i>COMPRA MATERIAL DIRECTO</i>										
Stretch film	Bs	5.570,28	Bs	5.601,93	Bs	5.691,16	Bs	5.827,49	Bs	6.002,39
Pallets	Bs	10.634,17	Bs	10.694,60	Bs	10.864,93	Bs	11.125,22	Bs	11.459,12
TOTAL COSTO VARIABLE	Bs	16.204,44	Bs	16.296,53	Bs	16.556,09	Bs	16.952,71	Bs	17.461,51
SERVICIO DE VIGILANCIA	Bs	2.400,00	Bs	2.400,00	Bs	2.400,00	Bs	2.400,00	Bs	2.400,00
SERVICIOS BÁSICOS										
Luz	Bs	36.000,00	Bs	36.000,00	Bs	36.000,00	Bs	36.000,00	Bs	36.000,00
Agua	Bs	1.200,00	Bs	1.200,00	Bs	1.200,00	Bs	1.200,00	Bs	1.200,00
Internet	Bs	4.800,00	Bs	4.800,00	Bs	4.800,00	Bs	4.800,00	Bs	4.800,00
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	Bs	42.000,00	Bs	42.000,00	Bs	42.000,00	Bs	42.000,00	Bs	42.000,00
COSTOS DE MARKETING	Bs	9.840,00	Bs	9.840,00	Bs	9.840,00	Bs	9.840,00	Bs	9.840,00
COMBUSTIBLE	Bs	31.116,80	Bs	31.116,80	Bs	31.116,80	Bs	31.116,80	Bs	31.116,80
MANO DE OBRA										
Mano de obra directa	Bs	86.016,00	Bs	86.016,00	Bs	86.016,00	Bs	86.016,00	Bs	86.016,00

Mano de obra indirecta	Bs	60.144,00	Bs	60.144,00	Bs	60.144,00	Bs	60.144,00	Bs	60.144,00
TOTAL MANO DE OBRA	Bs	146.160,00	Bs	146.160,00	Bs	146.160,00	Bs	146.160,00	Bs	146.160,00
DEPRECIACIÓN										
Depreciación edificio	Bs	75.192,25	Bs	75.192,25	Bs	75.192,25	Bs	75.192,25	Bs	75.192,25
Depreciación muebles y enseres	Bs	300,00	Bs	300,00	Bs	300,00	Bs	300,00	Bs	300,00
Depreciación maquinaria	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50
Depreciación eq. De computación	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50
TOTAL DEPRECIACIÓN	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25
TOTAL COSTO FIJO	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05
IVA	Bs	289.119,57	Bs	289.119,57	Bs	290.792,26	Bs	302.544,95	Bs	309.582,64
IT	Bs	66.719,90	Bs	66.719,90	Bs	67.105,91	Bs	69.818,06	Bs	71.442,15
TOTAL EGRESOS	Bs	702.277,97	Bs	702.370,06	Bs	704.688,31	Bs	719.549,77	Bs	728.720,34
Utilidad antes de intereses e impuestos	Bs	7.521.718,73	Bs	1.521.626,65	Bs	1.532.175,26	Bs	1.607.719,04	Bs	1.652.684,55
IUE	Bs	1.880.429,68	Bs	380.406,66	Bs	383.043,82	Bs	401.929,76	Bs	413.171,14
UTILIDAD NETA	Bs	5.641.289,05	Bs	1.141.219,98	Bs	1.149.131,45	Bs	1.205.789,28	Bs	1.239.513,41
TOTAL DEPRECIACIÓN (+)	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25
Pago de préstamo	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67
INVERSIÓN	Bs	6.401.029,00								
CAPITAL DE TRABAJO (cuatro meses)	Bs	213.560,00								
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-Bs	6.614.589,00	Bs	5.348.339,63	Bs	848.270,57	Bs	856.182,03	Bs	912.839,86

VAN = Bs 1.048.104,11

TIR = 17%

5.10.2. ESCENARIO ESPERADO

PRECIO: Bs.0,5

	AÑO 0 -2023	AÑO 1 -2024	AÑO 2 -2025	AÑO 3 -2026	AÑO 4 -2027	AÑO 5 -2028
INGRESOS						
Ventas	Bs 3.474.994,84	Bs 3.474.994,84	Bs 3.495.099,39	Bs 3.636.368,96	Bs 3.729.252,22	
Préstamo	Bs 6.000.000,00					
TOTAL INGRESOS	Bs 9.474.994,84	Bs 3.474.994,84	Bs 3.495.099,39	Bs 3.636.368,96	Bs 3.729.252,22	
EGRESOS						
<i>COMPRA MATERIAL DIRECTO</i>						
Strech film	Bs 5.570,28	Bs 5.601,93	Bs 5.691,16	Bs 5.827,49	Bs 6.002,39	
Pallets	Bs 10.634,17	Bs 10.694,60	Bs 10.864,93	Bs 11.125,22	Bs 11.459,12	
TOTAL COSTO VARIABLE	Bs 16.204,44	Bs 16.296,53	Bs 16.556,09	Bs 16.952,71	Bs 17.461,51	
SERVICIO DE VIGILANCIA	Bs 2.400,00					
SERVICIOS BÁSICOS						
Luz	Bs 36.000,00					
Agua	Bs 1.200,00					
Internet	Bs 4.800,00					
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	Bs 42.000,00					
COSTOS DE MARKETING	Bs 9.840,00					
COMBUSTIBLE	Bs 31.116,80					
MANO DE OBRA						
Mano de obra directa	Bs 86.016,00					
Mano de obra indirecta	Bs 60.144,00					
TOTAL MANO DE OBRA	Bs 146.160,00					
DEPRECIACIÓN						
Depreciación edificio	Bs 75.192,25					
Depreciación muebles y enseres	Bs 300,00					
Depreciación maquinaria	Bs 21.912,50					

Depreciación eq. De computación	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50		
TOTAL DEPRECIACIÓN	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	97.404,75		
TOTAL COSTO FIJO	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	328.921,55		
IVA	Bs	451.749,33	Bs	451.749,33	Bs	454.362,92	Bs	472.727,96	Bs	484.802,79		
IT	Bs	104.249,85	Bs	104.249,85	Bs	104.852,98	Bs	109.091,07	Bs	111.877,57		
TOTAL EGRESOS	Bs	902.437,67	Bs	902.529,76	Bs	906.006,04	Bs	929.005,79	Bs	943.063,42		
Utilidad antes de intereses e impuestos	Bs	8.572.557,18	Bs	2.572.465,09	Bs	2.589.093,35	Bs	2.707.363,16	Bs	2.786.188,81		
IUE	Bs	2.143.139,29	Bs	643.116,27	Bs	647.273,34	Bs	676.840,79	Bs	696.547,20		
UTILIDAD NETA	Bs	6.429.417,88	Bs	1.929.348,81	Bs	1.941.820,01	Bs	2.030.522,37	Bs	2.089.641,60		
TOTAL DEPRECIACIÓN (+)	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	97.404,75		
Pago de préstamo	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67		
INVERSIÓN	Bs	6.401.029,00										
CAPITAL DE TRABAJO (cuatro meses)	Bs	213.560,00										
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-Bs	6.614.589,00	Bs	6.136.468,46	Bs	1.636.399,40	Bs	1.648.870,59	Bs	1.737.572,95	Bs	1.795.379,69

VAN = Bs 4.082.550,80

TIR = 40%

PRECIO: Bs.0,4

	AÑO 0 -2023	AÑO 1 -2024	AÑO 2 -2025	AÑO 3 -2026	AÑO 4 -2027	AÑO 5 -2028
INGRESOS						
Ventas	Bs 3.474.994,84	Bs 3.474.994,84	Bs 3.495.099,39	Bs 3.636.368,96	Bs 3.729.252,22	
Préstamo	Bs 6.000.000,00					
TOTAL INGRESOS	Bs 9.474.994,84	Bs 3.474.994,84	Bs 3.495.099,39	Bs 3.636.368,96	Bs 3.729.252,22	
EGRESOS						
COMPRA MATERIAL DIRECTO						
Strech film	Bs 5.570,28	Bs 5.601,93	Bs 5.691,16	Bs 5.827,49	Bs 6.002,39	

Pallets	Bs	10.634,17	Bs	10.694,60	Bs	10.864,93	Bs	11.125,22	Bs	11.459,12
TOTAL COSTO VARIABLE	Bs	16.204,44	Bs	16.296,53	Bs	16.556,09	Bs	16.952,71	Bs	17.461,51
SERVICIO DE VIGILANCIA	Bs	2.400,00								
SERVICIOS BÁSICOS										
Luz	Bs	36.000,00								
Agua	Bs	1.200,00								
Internet	Bs	4.800,00								
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	Bs	42.000,00								
COSTOS DE MARKETING	Bs	9.840,00								
COMBUSTIBLE	Bs	31.116,80								
MANO DE OBRA										
Mano de obra directa	Bs	86.016,00								
Mano de obra indirecta	Bs	60.144,00								
TOTAL MANO DE OBRA	Bs	146.160,00								
DEPRECIACIÓN										
Depreciación edificio	Bs	75.192,25								
Depreciación muebles y enseres	Bs	300,00								
Depreciación maquinaria	Bs	21.912,50								
Depreciación eq. De computación	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50		
TOTAL DEPRECIACIÓN	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	97.404,75
TOTAL COSTO FIJO	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	328.921,55
IVA	Bs	451.749,33	Bs	451.749,33	Bs	454.362,92	Bs	472.727,96	Bs	484.802,79
IT	Bs	104.249,85	Bs	104.249,85	Bs	104.852,98	Bs	109.091,07	Bs	111.877,57
TOTAL EGRESOS	Bs	902.437,67	Bs	902.529,76	Bs	906.006,04	Bs	929.005,79	Bs	943.063,42
Utilidad antes de intereses e impuestos	Bs	8.572.557,18	Bs	2.572.465,09	Bs	2.589.093,35	Bs	2.707.363,16	Bs	2.786.188,81
IUE	Bs	2.143.139,29	Bs	643.116,27	Bs	647.273,34	Bs	676.840,79	Bs	696.547,20
UTILIDAD NETA	Bs	6.429.417,88	Bs	1.929.348,81	Bs	1.941.820,01	Bs	2.030.522,37	Bs	2.089.641,60
TOTAL DEPRECIACIÓN (+)	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	97.404,75
Pago de préstamo	Bs	391.666,67								

INVERSIÓN	Bs	6.401.029,00										
CAPITAL DE TRABAJO (cuatro meses)	Bs	213.560,00										
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-Bs	6.614.589,00	Bs	6.136.468,46	Bs	1.636.399,40	Bs	1.648.870,59	Bs	1.737.572,95	Bs	1.795.379,69

VAN = Bs 4.082.550,80

TIR = 40%

PRECIO: Bs.0,3

		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5			
		-2023	-2024	-2025	-2026	-2027	-2028			
INGRESOS										
Ventas	Bs	2.084.996,91	Bs	2.084.996,91	Bs	2.097.059,63	Bs	2.181.821,37	Bs	2.237.551,33
Préstamo	Bs	6.000.000,00								
TOTAL INGRESOS	Bs	8.084.996,91	Bs	2.084.996,91	Bs	2.097.059,63	Bs	2.181.821,37	Bs	2.237.551,33
EGRESOS										
<i>COMPRA MATERIAL DIRECTO</i>										
Strech film	Bs	5.570,28	Bs	5.601,93	Bs	5.691,16	Bs	5.827,49	Bs	6.002,39
Pallets	Bs	10.634,17	Bs	10.694,60	Bs	10.864,93	Bs	11.125,22	Bs	11.459,12
TOTAL COSTO VARIABLE	Bs	16.204,44	Bs	16.296,53	Bs	16.556,09	Bs	16.952,71	Bs	17.461,51
SERVICIO DE VIGILANCIA	Bs	2.400,00	Bs	2.400,00	Bs	2.400,00	Bs	2.400,00	Bs	2.400,00
SERVICIOS BÁSICOS										
Luz	Bs	36.000,00	Bs	36.000,00	Bs	36.000,00	Bs	36.000,00	Bs	36.000,00
Agua	Bs	1.200,00	Bs	1.200,00	Bs	1.200,00	Bs	1.200,00	Bs	1.200,00
Internet	Bs	4.800,00	Bs	4.800,00	Bs	4.800,00	Bs	4.800,00	Bs	4.800,00
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	Bs	42.000,00	Bs	42.000,00	Bs	42.000,00	Bs	42.000,00	Bs	42.000,00
COSTOS DE MARKETING	Bs	9.840,00	Bs	9.840,00	Bs	9.840,00	Bs	9.840,00	Bs	9.840,00
COMBUSTIBLE	Bs	31.116,80	Bs	31.116,80	Bs	31.116,80	Bs	31.116,80	Bs	31.116,80
MANO DE OBRA										
Mano de obra directa	Bs	86.016,00	Bs	86.016,00	Bs	86.016,00	Bs	86.016,00	Bs	86.016,00
Mano de obra indirecta	Bs	60.144,00	Bs	60.144,00	Bs	60.144,00	Bs	60.144,00	Bs	60.144,00

<u>TOTAL MANO DE OBRA</u>	Bs	146.160,00	Bs	146.160,00	Bs	146.160,00	Bs	146.160,00	Bs	146.160,00
<u>DEPRECIACIÓN</u>										
Depreciación edificio	Bs	75.192,25	Bs	75.192,25	Bs	75.192,25	Bs	75.192,25	Bs	75.192,25
Depreciación muebles y enseres	Bs	300,00	Bs	300,00	Bs	300,00	Bs	300,00	Bs	300,00
Depreciación maquinaria	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50
Depreciación eq. De computación	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50
<u>TOTAL DEPRECIACIÓN</u>	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25
<u>TOTAL COSTO FIJO</u>	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05
IVA	Bs	271.049,60	Bs	271.049,60	Bs	272.617,75	Bs	283.636,78	Bs	290.881,67
IT	Bs	62.549,91	Bs	62.549,91	Bs	62.911,79	Bs	65.454,64	Bs	67.126,54
TOTAL EGRESOS	Bs	680.038,00	Bs	680.130,09	Bs	682.319,68	Bs	696.278,18	Bs	705.703,77
Utilidad antes de intereses e impuestos	Bs	7.404.958,91	Bs	1.404.866,82	Bs	1.414.739,95	Bs	1.485.543,19	Bs	1.531.847,56
IUE	Bs	1.851.239,73	Bs	351.216,70	Bs	353.684,99	Bs	371.385,80	Bs	382.961,89
UTILIDAD NETA	Bs	5.553.719,18	Bs	1.053.650,11	Bs	1.061.054,96	Bs	1.114.157,39	Bs	1.148.885,67
<u>TOTAL DEPRECIACIÓN (+)</u>	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25
Pago de préstamo	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67
INVERSIÓN	Bs	6.401.029,00								
CAPITAL DE TRABAJO (cuatro meses)	Bs	213.560,00								
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-Bs	6.614.589,00	Bs	5.260.769,76	Bs	760.700,70	Bs	768.105,55	Bs	821.207,98

VAN = Bs 1.852.131,24

TIR = 14%

5.10.3. ESCENARIO PESIMISTA

PRECIO: Bs.0,6

	AÑO 0 -2023	AÑO 1 -2024	AÑO 2 -2025	AÑO 3 -2026	AÑO 4 -2027	AÑO 5 -2028
INGRESOS						
Ventas	Bs 2.501.996,29	Bs 2.501.996,29	Bs 2.516.471,45	Bs 2.618.163,69	Bs 2.695.658,42	
Préstamo	Bs 6.000.000,00					
TOTAL INGRESOS	Bs 8.501.996,29	Bs 2.501.996,29	Bs 2.516.471,45	Bs 2.618.163,69	Bs 2.695.658,42	
EGRESOS						
<i>COMPRA MATERIAL DIRECTO</i>						
Strech film	Bs 5.570,28	Bs 5.601,93	Bs 5.691,16	Bs 5.827,49	Bs 6.002,39	
Pallets	Bs 10.634,17	Bs 10.694,60	Bs 10.864,93	Bs 11.125,22	Bs 11.459,12	
TOTAL COSTO VARIABLE	Bs 16.204,44	Bs 16.296,53	Bs 16.556,09	Bs 16.952,71	Bs 17.461,51	
SERVICIO DE VIGILANCIA	Bs 2.400,00					
SERVICIOS BÁSICOS						
Luz	Bs 36.000,00					
Agua	Bs 1.200,00					
Internet	Bs 4.800,00					
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	Bs 42.000,00					
COSTOS DE MARKETING	Bs 9.840,00					
COMBUSTIBLE	Bs 31.116,80					
MANO DE OBRA						
Mano de obra directa	Bs 86.016,00					
Mano de obra indirecta	Bs 60.144,00					
TOTAL MANO DE OBRA	Bs 146.160,00					
DEPRECIACIÓN						
Depreciación edificio	Bs 75.192,25					

Depreciación muebles y enseres	Bs	300,00	Bs	300,00	Bs	300,00	Bs	300,00	Bs	300,00		
Depreciación maquinaria	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50	Bs	21.912,50		
Depreciación eq. De computación	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50				
TOTAL DEPRECIACIÓN	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	97.404,75		
TOTAL COSTO FIJO	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	328.921,55		
IVA	Bs	325.259,52	Bs	325.259,52	Bs	327.141,29	Bs	340.361,28	Bs	350.435,59		
IT	Bs	75.059,89	Bs	75.059,89	Bs	75.494,14	Bs	78.544,91	Bs	80.869,75		
TOTAL EGRESOS	Bs	746.757,90	Bs	746.849,99	Bs	749.425,57	Bs	766.092,95	Bs	777.688,41		
Utilidad antes de intereses e impuestos	Bs	7.755.238,39	Bs	1.755.146,30	Bs	1.767.045,88	Bs	1.852.070,74	Bs	1.917.970,01		
IUE	Bs	1.938.809,60	Bs	438.786,57	Bs	441.761,47	Bs	463.017,68	Bs	479.492,50		
UTILIDAD NETA	Bs	5.816.428,79	Bs	1.316.359,72	Bs	1.325.284,41	Bs	1.389.053,05	Bs	1.438.477,51		
TOTAL DEPRECIACIÓN (+)	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	97.404,75		
Pago de préstamo	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67		
INVERSIÓN	Bs	6.401.029,00										
CAPITAL DE TRABAJO (cuatro meses)	Bs	213.560,00										
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-Bs	6.614.589,00	Bs	5.523.479,37	Bs	1.023.410,31	Bs	1.032.334,99	Bs	1.096.103,64	Bs	1.144.215,59

VAN = Bs 1.728.266,85

TIR = 23%

PDR = 3 AÑOS 7 MESES
Y 1 DIA

PRECIO: Bs.0,5

Presentado como flujo de caja oficial

PRECIO: Bs.0,4

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	-2023	-2024	-2025	-2026	-2027	-2028
INGRESOS						
Ventas	Bs 1.667.997,53	Bs 1.667.997,53	Bs 1.677.647,63	Bs 1.745.442,46	Bs 1.797.105,61	
Préstamo	Bs 6.000.000,00					
TOTAL INGRESOS	Bs 7.667.997,53	Bs 1.667.997,53	Bs 1.677.647,63	Bs 1.745.442,46	Bs 1.797.105,61	
EGRESOS						
<i>COMPRA MATERIAL DIRECTO</i>						
Strech film	Bs 5.570,28	Bs 5.601,93	Bs 5.691,16	Bs 5.827,49	Bs 6.002,39	
Pallets	Bs 10.634,17	Bs 10.694,60	Bs 10.864,93	Bs 11.125,22	Bs 11.459,12	
TOTAL COSTO VARIABLE	Bs 16.204,44	Bs 16.296,53	Bs 16.556,09	Bs 16.952,71	Bs 17.461,51	
SERVICIO DE VIGILANCIA	Bs 2.400,00					
SERVICIOS BÁSICOS						
Luz	Bs 36.000,00					
Agua	Bs 1.200,00					
Internet	Bs 4.800,00					
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	Bs 42.000,00					
COSTOS DE MARKETING	Bs 9.840,00					
COMBUSTIBLE	Bs 31.116,80					
MANO DE OBRA						
Mano de obra directa	Bs 86.016,00					
Mano de obra indirecta	Bs 60.144,00					
TOTAL MANO DE OBRA	Bs 146.160,00					
DEPRECIACIÓN						
Depreciación edificio	Bs 75.192,25					
Depreciación muebles y enseres	Bs 300,00					
Depreciación maquinaria	Bs 21.912,50					

Depreciación eq. De computación	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50	Bs	1.312,50		
TOTAL DEPRECIACIÓN	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25		
TOTAL COSTO FIJO	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05	Bs	330.234,05		
IVA	Bs	216.839,68	Bs	216.839,68	Bs	218.094,19	Bs	226.907,52	Bs	233.623,73		
IT	Bs	50.039,93	Bs	50.039,93	Bs	50.329,43	Bs	52.363,27	Bs	53.913,17		
TOTAL EGRESOS	Bs	613.318,10	Bs	613.410,19	Bs	615.213,76	Bs	626.457,55	Bs	635.232,46		
Utilidad antes de intereses e impuestos	Bs	7.054.679,43	Bs	1.054.587,34	Bs	1.062.433,87	Bs	1.118.984,91	Bs	1.161.873,15		
IUE	Bs	1.763.669,86	Bs	263.646,83	Bs	265.608,47	Bs	279.746,23	Bs	290.468,29		
UTILIDAD NETA	Bs	5.291.009,57	Bs	790.940,50	Bs	796.825,40	Bs	839.238,68	Bs	871.404,87		
TOTAL DEPRECIACIÓN (+)	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25	Bs	98.717,25		
Pago de préstamo	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67	Bs	391.666,67		
INVERSIÓN	Bs	6.401.029,00										
CAPITAL DE TRABAJO (cuatro meses)	Bs	213.560,00										
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-Bs	6.614.589,00	Bs	4.998.060,15	Bs	497.991,09	Bs	503.875,99	Bs	546.289,26	Bs	578.455,45

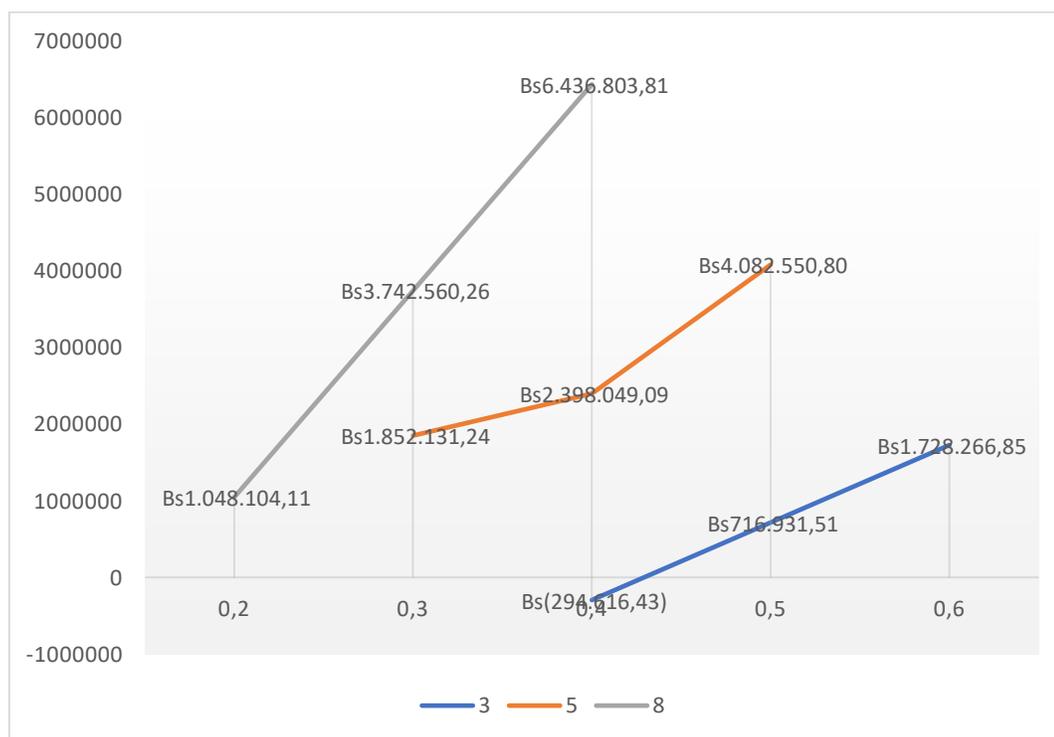
VAN = -Bs 294.616,43

TIR = 4%

TABLA N° 26: CUADRO COMPARATIVO DEL COMPORTAMIENTO DE LA VAN Y LA TIR EN LOS DISTINTOS ESCENARIOS

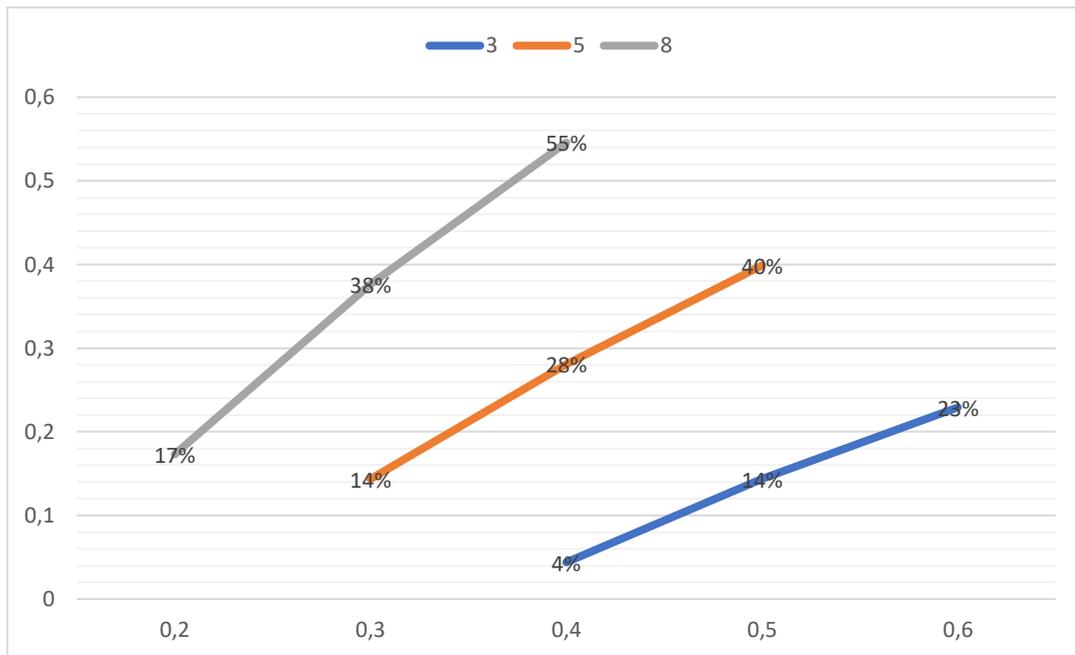
EMPRESAS	PRECIO	VAN	TIR
3	0,6	Bs 1.728.266,85	22,92%
	0,5	Bs 716.931,51	14,37%
	0,4	-Bs 294.616,43	4,39%
5	0,5	Bs 4.082.550,80	39,88%
	0,4	Bs 2.398.049,09	28,09%
	0,3	Bs 1.852.131,24	14,35%
8	0,4	Bs 6.436.803,81	54,58%
	0,3	Bs 3.742.560,26	37,62%
	0,2	Bs 1.048.104,11	17,30%

FIGURA N° 8: COMPORTAMIENTO DE LA VAN EN LOS DISTINTOS ESCENARIOS



El comportamiento del VAN frente a los distintos escenarios presenta valores positivos excepto en el valor de menor precio en escenario pesimista lo que indica la viabilidad del proyecto.

FIGURA N° 9: COMPORTAMIENTO DE LA TIR EN LOS DISTINTOS ESCENARIOS



Mediante la representación gráfica del comportamiento de la TIR frente al cambio de precio y cantidad de clientes se pone en manifiesto la viabilidad del proyecto, existiendo solo un escenario que arroja valores fuera del rango de aceptabilidad.

CAPÍTULO VI: PLAN DE IMPLANTACIÓN

Este plan establece las actividades para la puesta en marcha de la empresa, de manera que continúe operando en el corto y mediano plazo.

7.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN

- Establecer el curso de acción para las actividades operativas que darán inicio a la vida comercial del emprendimiento.
- Especificar las actividades vitales para el inicio esperado de las actividades de la nueva empresa.

7.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

7.2.1. ACTIVIDADES PREVIAS AL INICIO DE LA APERTURA

Construcción del edificio: previo al inicio de las actividades del emprendimiento es indispensable contar con el edificio del almacén adecuadamente construido y equipado.

Relaciones públicas: contactar con empresas del sector y asociaciones vitivinícolas para conseguir clientes dispuestos a hacer uso del servicio ofertado.

7.2.2. PRIMEROS 30 DÍAS

Recepción de producto: Ingreso al edificio del producto a almacenar siguiendo el protocolo establecido en el plan de operaciones.

Controles de inventario cada 15 días: Realizar un control de inventario para comprobar la coincidencia de cantidades.

Inspecciones del estado del producto cada 15 días: Revisar el estado del producto almacenado para garantizar su integridad al momento de su retiro.

7.2.3. 60 a 90 DÍAS

Primeras salidas de producto: Cuando se solicite la extracción de los productos almacenados se seguirá el protocolo establecido en el plan de operaciones.

Recuento de existencias: con cada extracción de producto se realizará nuevamente el conteo del mismo para verificar la coincidencia de cantidades.

Facturación: la facturación se realizará cuando el producto sea retirado.

Compra de combustible: Una vez pasado más de un mes de operaciones en el emprendimiento se considera pertinente realizar la compra de combustible para el monta carga.

7.2.4. PRIMER AÑO

Limpieza del almacén: El almacén será limpiado periódicamente de manera superficial y una limpieza exhaustiva a profundidad cada 4 meses.

Actividades promocionales: Durante el año se realizará la promoción del servicio contactando directamente con las empresas productoras de vinos y singanis, además de asociaciones de productores vitivinícolas.

CAPÍTULO VII: PLAN DE CONTINGENCIA

Este plan se compone de procedimientos y medidas alternativas al funcionamiento de la empresa, de manera que continúe operando a pesar de que ocurra incidente o ciertas condiciones externas que afecten a la organización.

7.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE CONTINGENCIA

- Identificar los posibles factores de riesgos del entorno que podrían afectar a la empresa.
- Establecer un procedimiento formal y por escrito donde indique las acciones a seguir frente a determinados factores de riesgos.

7.2. FACTORES DE RIESGO

Los factores de riesgo contemplados para el presente plan de negocios son:

- Inversión en infraestructura de almacenamiento dentro del sector vitivinícola
- Subida del precio de la gasolina
- Baja predisposición a usar el servicio de almacenamiento

7.3. PLAN DE ACCIÓN

Para afrontar los factores de riesgo que pueden afectar el éxito del emprendimiento se proponen los siguientes cursos de acción:

Inversión en infraestructura de almacenamiento dentro del sector vitivinícola: En caso de presentarse una mayor inversión del sector vitivinícola en el sector se deberá cambiar la estrategia de marketing haciendo conocer al sector los beneficios por reducción de costos.

Subida del precio de la gasolina: En caso de que el precio de la gasolina se eleve se propone modificar el sistema de descarga de producto a uno que no use el monta carga, empleando fuerza humana y requiriendo una mayor inversión en trans pallets.

Baja predisposición a usar el servicio de almacenamiento: En caso de existir poco interés por parte de las bodegas productoras de vinos y singanis se propone recurrir a proporcionar el servicio a los pequeños y medianos productores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluida la elaboración de los distintos planes de la empresa de almacenamiento de vinos y singanis, es pertinente mencionar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

La investigación de mercado reveló el potencial del mercado objetivo considerando los niveles de producción actuales y la situación de la demanda del producto, demostrando que existe una importante oportunidad de negocio el servicio de almacenaje.

En el plan de Marketing se definió el mercado objetivo de la empresa siendo este las principales empresas que conforman el sector vitivinícola en el departamento de Tarija. Se establecieron estrategias operativas de marketing para la comercialización del servicio.

Mediante el plan operativo, se logró definir el proceso de servucción del emprendimiento además de las directrices para la oferta de un servicio que cumpla con los estándares de calidad pertinentes para las empresas del sector vitivinícola.

En el plan organizacional las funciones especificadas para el personal están alineadas al marco de referencia institucional, enmarcándose en los valores, objetivos, misión y visión del emprendimiento.

Tras contemplar y analizar el comportamiento de las variables financieras en múltiples posibles escenarios se concluye que este plan de negocio es viable y rentable, dado que permite recuperar la inversión inicial que requiere el proyecto para su funcionamiento, costado con aporte de socios y préstamo bancario. Fruto del análisis financiero se puede recomendar que el uso de la totalidad de la capacidad instalada a un precio de Bs. 0.20 por kilogramo de producto es la situación ideal para el proyecto y por ende el punto de partida para el mismo.