

1. Definición del tema de investigación

En los últimos años, el comercio en el corazón de Sudamérica, Bolivia, ha experimentado un notable crecimiento económico. La característica del comercio exterior boliviano, ha sido la importación, esto debido a que existe una limitada producción nacional que requiere de variedad de productos que posean precios competitivos, por lo mismo, la importación ofrece una amplia gama de productos con precios competitivos debido a que se presenta como una opción más segura para invertir y generar beneficios económicos. Tomando en cuenta las amplias barreras que existen para incursionar como empresa industrial por la burocracia, regulaciones, costos, la incertidumbre económica y política, las importaciones se presentan como una alternativa donde la propiedad sobre la mercancía en la que se invierte, no se pierde y se puede recuperar en cualquier escenario.

Actualmente en Bolivia, la importación de calzado ha crecido más del 120% en los últimos años; los países de donde más proviene calzado importado son China (62%) y Brasil (19%), esto según la Horma de tu negocio, sitio que recopila y difunde información de la Industria del Calzado en Latinoamérica. (negocio, 2022) (Anexo 1).

De acuerdo al desarrollo económico en el mundo, el comercio electrónico ha estado en aumento en la importación de productos, la tecnología ha transformado la forma en que se llevan a cabo las operaciones comerciales, agilizando procesos, mejorando la eficiencia y ampliando las oportunidades de negocio, pero en algunas zonas aún se tiene desconocimiento sobre este tipo de herramientas.

Una zona con un gran crecimiento económico y comercial es la ciudad de Bermejo, al ser fronteriza con Aguas Blancas, perteneciente al país de Argentina posee variedad de clientes que demandan todo tipo de productos, entre los principales: la venta de ropa, calzado y productos para vehículos. Considerando que los clientes son cada vez más exigentes, que no solo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado y un servicio rápido.

En el mercado altamente competitivo, la calidad en el servicio al cliente es fundamental para las empresas, debido a que los clientes valoran un trato adecuado como la confiabilidad, la capacidad de respuesta, el interés genuino en sus necesidades y los elementos tangibles, la calidad del servicio ofrece un valor agregado para satisfacer las necesidades de los clientes,

según menciona un artículo científico, la importancia de la calidad del servicio al cliente del Instituto Tecnológico de Sonora.

Otro factor que involucra una necesidad intrínseca por parte de los potenciales clientes, es la exclusividad, mediante la personalización, adaptando las características que demandan nuestro mercado a la oferta de productos al mayoreo que se tendrá, además de la definición de una marca personal que satisface la necesidad de privilegio de marca en el municipio de Bermejo.

2. Problema de investigación

Se requiere un estudio enfocado específicamente en la zona fronteriza de Bermejo, para explorar las posibles oportunidades y desafíos asociados con la importación y al mismo tiempo identificar las estrategias más atractivas para la comercialización que satisfagan las necesidades del mercado.

2.1. Planteamiento del problema

La iniciativa de incursionar en la importación requiere del análisis de todos los factores para su viabilidad como, por ejemplo: la identificación de proveedores confiables, sumado a esto se utilizarán una plataforma virtual como medio de comercio electrónico para la importación de las zapatillas deportivas, la gestión de la logística y la adaptación a los requisitos y regulaciones aduaneras. También se requiere identificar los desafíos, oportunidades y cómo puede abordarlos para satisfacer a los potenciales clientes en el municipio de Bermejo.

2.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son los riesgos y oportunidades para la importación y comercialización de zapatillas deportivas en el municipio de Bermejo?

2.3. Justificación y delimitación del problema

La justificación señala las razones por las cuales se realiza la investigación y sus posibles aportes desde distintos puntos de vista práctico, legal, entre otros, se considera que debe ser delimitada. Implica establecer los alcances y límites en cuanto a lo que se pretende abarcar en la investigación en el espacio, tiempo y la población involucrada, seguidamente se describe lo aplicable para el presente Plan de Negocio.

2.4. Justificación práctica

Se justifica la investigación porque mediante los resultados se podrán plantear acciones que mejoren el futuro con la nueva tecnología de las importaciones, proporcionando información detallada sobre los procesos y requisitos involucrados, oportunidades y desafíos; todo esto es de utilidad para explorar los negocios que se encuentren en el contexto local del Municipio de Bermejo que pueden involucrarse en la importación de zapatillas deportivas y su comercialización, aprovechando el gran movimiento económico comercial de la zona con los nuevos avances tecnológicos.

La investigación se limitará al territorio de Bermejo que se encuentra en el departamento de Tarija en la gestión 2024, por lo que se requerirá información para su análisis que se encuentre disponible desde el año 2020 hasta el 2024.

3. Objetivos

Los objetivos son sinónimos de metas, es decir aquello que se aspira lograr o alcanzar, en términos de conocimientos es algo que se propone obtener. Según Fideas G. Arias.

3.1. Objetivo General

Elaborar un Plan de Negocio que determine la viabilidad económica y financiera para la importación y comercialización de zapatillas deportivas en el municipio de Bermejo.

3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar el entorno macro y micro del negocio mediante un diagnóstico que permita identificar las dificultades de importación de zapatillas deportivas a Bermejo.
2. Investigar las necesidades y expectativas de los clientes a través de la investigación de mercados, con el fin de definir las características del producto a importar y comercializar.
3. Definir las estrategias y herramientas más adecuadas para atraer a los clientes mediante la elaboración de un Plan de Marketing.
4. Establecer los procedimientos más adecuados para la importación y comercialización efectiva de zapatillas deportivas mediante un Plan de Operaciones.
5. Identificar la estructura organizativa, la distribución de funciones y remuneración orientados al cumplimiento de la filosofía de la empresa zapatillas deportivas mediante un Plan de Organización.

6. Analizar la viabilidad financiera de la importación y comercialización de zapatillas deportivas en Bermejo mediante cálculos financieros.

4. Necesidades Percibidas a ser satisfechas

El presente Plan de Negocio pretende importar y comercializar zapatillas deportivas, se orienta a satisfacer la necesidad de un servicio de calidad que contribuye a la entrega de valor agregado a los potenciales clientes.

El servicio al cliente ha venido tomando fuerza acorde al aumento de la competencia, ya que mientras más exista, los clientes tienen mayor oportunidad de decidir donde adquirir el producto o servicio que están requiriendo, es aquí donde radica dicha importancia de irlo perfeccionando y adecuando a las necesidades de los clientes, ya que estos mismo son quienes tendrán la última palabra para decidir. (Media, 2020) . El servicio de calidad se divide en dimensiones que se reflejan en necesidades fundamentales que los clientes experimentan, se consideran las siguientes en el mercado del municipio de Bermejo:

- Los compradores necesitan sentir **fiabilidad** con sus proveedores, que cumplan consistentemente con la entrega de zapatillas deportivas que correspondan a las descripciones de calidad y durabilidad prometidas. Esto incluye recibir los estilos, tallas y modelos solicitados de manera puntual y sin defectos, generando confianza en que el proveedor es una fuente estable y precisa.
- Los clientes requieren una **capacidad de respuesta**, es decir un servicio ágil y accesible para atender pedidos, responder a preguntas y solucionar imprevistos en el proceso de compra. Dado que los revendedores deben satisfacer demandas de sus propios clientes, la rapidez y disposición del proveedor a responder es clave para evitar demoras y contratiempos en sus ventas.
- Los clientes revendedores buscan **seguridad** en la calidad de las zapatillas deportivas, que los productos mantendrán su durabilidad, variedad y estarán libres de defectos. Además, necesitan la seguridad de que el proveedor ofrece un sistema de garantías o políticas claras en caso de devoluciones o cambios, protegiendo así su inversión y la satisfacción de sus clientes finales.
- Los clientes valoran un proveedor con **empatía**, que comprende las necesidades específicas de sus clientes, una atención personalizada y especialmente la predisposición por parte del proveedor a atenderlo mostrando interés.

- Los clientes revendedores esperan que el proveedor ofrezca un entorno con los **elementos tangibles** adecuados en cuanto a las instalaciones bien presentadas y organizadas, un personal preparado, que cuenten con el ambiente y materiales de apoyo para que le puedan prestar un servicio adecuado.

Es por ello que el mercado actual del Municipio de Bermejo, específicamente en el sector de zapatillas deportivas se requiere de un negocio que pueda ofrecer algo más que solo un producto de calidad y un precio competitivo, para que pueda satisfacer las necesidades de los clientes revendedores minoristas. Esto se puede lograr mediante las dimensiones que abarcan aspectos intangibles como tangibles del servicio a continuación, se detallan más componentes. (Anexo 5)

5. Marco metodológico

La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación y recolección de datos, con el fin de responder las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos planteados en el presente Plan de Negocio, seguidamente se describe el nivel y diseño de la investigación.

5.1. Nivel de investigación

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio, esto según criterio de Fidias G. Arias.

5.2. Nivel de investigación exploratoria

La investigación se efectuará sobre un contexto poco estudiado como lo es la importación y comercialización para el municipio de Bermejo, contribuyendo a un nivel superficial de conocimientos al utilizar herramientas como plataformas digitales para la importación de zapatillas deportivas.

5.3. Nivel de investigación descriptiva

La investigación exploratoria no es excluyente con la descriptiva, permite que ambos niveles puedan fusionarse, consiste en la caracterización de la importación con el fin de establecer el comportamiento de los clientes para la comercialización que permite tener una noción más clara de cuáles son las necesidades y gustos de los posibles clientes del mercado de Bermejo.

5.4. Diseño de investigación

El diseño de investigación es la estrategia general que adopta para responder al problema planteado, se clasifica en documental, de campo y experimental según Fideas G. Arias.

5.4.1. Diseño documental

El diseño documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, mediante documentos impresos o formato digital en el que se registra y conserva una información.

En cuanto al tipo de investigación documental, será mediante estudios de medición de variables independientes a partir de datos secundarios, con la fundamentación en documentos sobre las cifras y datos numéricos obtenidos por organismos oficiales, archivos, instituciones respecto a los procedimientos de importación, como el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Banco Central de Bolivia (BCB), Organización para la Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE), Organización Mundial del Comercio (OMC) y la Aduana Nacional de Bolivia (ANB), libros, tesis, informes y otros.

5.4.2. Diseño de campo

La obtención de información a través de encuestas o entrevistas a expertos en las importaciones y empresas del rubro de zapatillas deportivas, para la recolección de datos directamente de los sujetos de interés para la investigación. Los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, son esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL CONTEXTO

El análisis del entorno del contexto es un procedimiento para identificar todos los factores externos e internos que podrían afectar al éxito de una empresa. Las técnicas que se usan para el presente Plan de Negocio son el análisis del macro entorno (análisis del entorno externo) y el análisis del micro entorno (análisis del entorno interno) que se desarrollarán a continuación.

1. Análisis del macro entorno

Mediante la examinación de factores políticos, legales, económicos y tecnológicos, se examinan a pesar de que no están bajo un control directo, pero que pueden afectar el funcionamiento de la empresa en cuestión, se deducen los riesgos u oportunidades que implican para prevenir y tomar decisiones estratégicas en base a información crucial. Seguidamente se señalan los factores vinculadores al tema del presente Plan de Negocio.

1.1. Factor político – legal

Las normas que regulan el proceso de importación están reguladas por distintos cuerpos normativos como ser a nivel nacional La Aduana Nacional de Bolivia que mediante la Ley N°1990 de 28 de julio de 1999 que regula el ejercicio de la potestad aduanera y las relaciones jurídicas que se establecen entre la Aduana Nacional y las personas naturales o jurídicas que intervienen en el ingreso y salida de mercancías del territorio aduanero nacional. Asimismo, norma los regímenes aduaneros aplicables a las mercancías, las operaciones aduaneras, los delitos y contravenciones aduaneros y tributarios y los procedimientos para su juzgamiento.

Junto a la Ley se encuentra el Reglamento a la Ley General de Aduanas (RLGA): Es el reglamento que complementa y desarrolla lo establecido en la Ley General de Aduanas. Contiene detalles y procedimientos específicos sobre la importación de mercancías.

Ambas son normativas que establecen los procedimientos y requisitos legales necesarios para desaduanar y retirar las zapatillas del puerto de entrada, así como los canales específicos que se debe seguir para cumplir con las exigencias aduaneras. Su cumplimiento garantiza que las operaciones de importación sean legales, evitando sanciones y asegurando que las zapatillas puedan comercializarse dentro del municipio de Bermejo.

Se encuentra de la mano vinculada la Resolución Ministerial MDPyEP N° 219.2018 de fecha 16/11/2018, misma que delega al Servicio Nacional de Verificación de Exportaciones (SENAVEX), la facultad y atribuciones para la atención de los trámites de Autorizaciones Previas de Importación.

Una vez se cuente con el Registro Único del Importador, se obtiene la habilitación en el sistema para poder solicitar la emisión de Autorizaciones Previas de Importación y poder comenzar con distintos procedimientos. El tiempo de vigencia de la Autorización Previa de importación según la Resolución Ministerial MDPyEP/DESPACHO/N° 142.2019 DEL 19/06/2019, que aprueba el Procedimiento de Autorizaciones Previas de Importación (API), en el numeral 7.6 VIGENCIA DEL CERTIFICADO API indica “El certificado de Autorización Previa de Importación tendrá vigencia de sesenta (60) días calendario a partir de la fecha de emisión”. (EXPORTACIONES, s.f.)

En relación con los requisitos para obtener la Autorización Previa de Importación, existen documentos adicionales por tipo de mercadería en cuanto a los Textiles y Calzados que solicita: Ficha técnica de las mercancías emitidas por el proveedor (según marca, medidas, modelos, composición, etc.), Manifestación escrita de mercancía nueva, emitida por el exportador debidamente sellada o firmada (incluida firma electrónica), Declaración Jurada del importador que acredite que las mercancías son originales, reservando el derecho al SENAVEX para la verificación de los mismos, siendo causal de rechazo de la solicitud de Autorización Previa de Importación. Sin perjuicio del inicio de las acciones legales que el afectado (empresa o marca), siga contra el importador y la Certificación de cumplimiento de Reglamentos Técnicos, vigentes de exigencia en territorio nacional.

El registro único de importación, tanto como la Autorización Previa de Importación y la Declaración, entre los otros documentos, representan una **amenaza** porque la burocracia con la presentación de esos requisitos implicará un retraso en los procedimientos.

Se cuenta también a nivel Nacional con la Ley N° 947 de 11 de mayo de 2017, conocida como la Ley de Micro y Pequeñas Empresas, la presente Ley a nivel nacional posee un aspecto importante que es el establecimiento de un Sistema de Monitoreo de las Importaciones, especialmente en aquellos sectores que compiten con la producción de las micro y pequeñas empresas. Esto se hace con el fin de activar mecanismos de defensa comercial si es necesario. Sin embargo, en la actualidad, esta restricción no llega a afectar porque no existe una empresa

productora de zapatillas deportivas en Bolivia, lo que representa una **oportunidad** para aquellos emprendedores que deseen iniciar en el negocio de importación. (Anexo 2)

Finalmente, un reglamento municipal autónomo N° 278/2023 de Bermejo establece descuentos en alquileres para locales comerciales y centros comerciales de dominio público, con el objetivo de brindar apoyo directo al sector gremial y comercial local. Este descuento solidario, que implica una reducción del 50% en el canon de alquiler, tiene una vigencia de 12 meses, desde el 8 de noviembre de 2023 hasta el 7 de noviembre de 2024. Los beneficiarios de este descuento son los locatarios de establecimientos como el Mercado Central, Mercado Bolívar, Mercado San Antonio, Terminal de Buses y el Sector Canaletas. (Anexo 3)

Este descuento representa una **amenaza** significativa para la idea de negocio porque apoya a los competidores que operan en la misma área y buscan comercializar productos similares. Sin embargo, para nuestro negocio, puede convertirse en una desventaja, ya que la competencia podría acceder a una posición más ventajosa al tener una reducción en sus costos operativos y, por lo tanto, ofrecer precios más competitivos.

1.2. Factor económico

Bermejo una ciudad migrante que ha experimentado un crecimiento significativo en el comercio en los últimos años, especialmente durante las festividades de fin de año, con un aumento del movimiento económico de hasta un 50%, según su subgobernador. La actividad comercial se centra principalmente en la venta de ropa, calzado y productos para vehículos, mientras que el comercio de productos desde Argentina hacia Bolivia ha ido descendiendo debido al encarecimiento de los mismos, pero ha aumentado significativamente el consumo de productos desde Bolivia hacia la Argentina. Esta región multicultural atrae a familias de diversas partes del país, como Oruro, Cochabamba y Potosí, debido a su ubicación estratégica para el comercio. Esto significa una ventaja para la presente idea de negocio que ofrece un mercado activo y dinámico, de acuerdo a las noticias locales de Tarija. (Fita, 2022)

En la siguiente instancia, la situación económica los ha llevado a que ciertas políticas implementadas por Argentina tengan varios impactos según el análisis del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE). La más relevante por su mayor influencia, espera una disminución del contrabando y de la importación de productos argentinos debido a su encarecimiento.

Este escenario puede representar una **oportunidad** para la industria nacional boliviana. Si la inflación en Argentina neutraliza la devaluación del dólar, los productos argentinos se encarecen, lo que podría favorecer a la industria nacional y fomentar la sustitución de importaciones. La Cámara Nacional de Industrias comparte esta perspectiva, señalando que una posible dolarización en Argentina, aumentaría los costos de los productos argentinos, lo que sería favorable para la economía boliviana. (Sur, 2023)

El Producto Interno Bruto (PIB) de Bolivia en 2023 se situó en aproximadamente 46,713 millones de dólares, lo cual representa un crecimiento nominal del 5% en comparación con los 44,536 millones de dólares alcanzados en 2022. Esta expansión fue principalmente impulsada por la demanda interna, lo que también se reflejó en el PIB real, que registró un aumento del 3.1% en 2023. Esta información fue extraída de INE y expuesta en diarios como Economy y La Razón.

Los datos son relativamente una **oportunidad** ya que muestran un entorno positivo por el crecimiento del PIB, pero la contracción del comercio, requiere una evaluación detallada del entorno económico para definir lo contrario debido a la coyuntura actual.

En cuanto al PIB per cápita, este alcanzó un valor estimado de 3,736 dólares en 2023, frente a 3,654 dólares en 2022. Este incremento en el PIB per cápita también es indicativo de un crecimiento económico sostenido a pesar de desafíos internos y externos. Los anteriores datos fueron extraídos del INE y expuestos en el periódico Economy.

Se puede ver que los ingresos se encuentran en un promedio y que para el mercado que se encuentra en parte de Bolivia, implicaría una **amenaza** para la presente idea de negocio por los bajos ingresos y una mayor probabilidad de pobreza a la que se inclinan la capacidad adquisitiva de la población.

En 2023, la economía de Tarija fue la única en Bolivia que experimentó una contracción, con una disminución del PIB del -0,38% en comparación con el año anterior. Este descenso sigue a una caída significativa en 2022 del 6,34%. En términos absolutos, el PIB nominal de Tarija en 2023 se situó en 2.888 millones de dólares, lo que representó un 5% menos que en 2022, aunque el departamento sigue siendo la cuarta economía más grande del país, aportando el 6% del PIB nacional. Esta información se encuentra en INE y se extrajo del diario Los Tiempos y EJU.

En cuanto al PIB per cápita, aunque no se publicó un valor específico para 2023 en comparación con 2022, el decrecimiento económico y la dependencia de Tarija del sector hidrocarburífero, que está en declive, han influido negativamente y se considera una **amenaza** en los ingresos per cápita. La situación también refleja una economía local que depende en gran medida del comercio, la construcción y actividades informales que solo sostienen parcialmente el nivel económico actual.

Uno de los factores determinantes son las barreras de entrada de los productos de importación, pero de acuerdo a las fuentes no existen restricciones de Inspección, tampoco Prohibiciones de salida de la mercancía ni Prohibiciones del Ingreso de la mercancía. Sin embargo, de acuerdo al tipo de producto con la siguiente partida 6404.11.20.00, el Gravamen Arancelario (G.A.) que le corresponde es del 10%, siendo una desventaja que incidirá en el aumento de los costos para la presente idea de negocio que afectará el costo del producto final y que se tomará en cuenta en los cálculos financieros. (Guía de Arancel Aduanero de Importaciones 2024 en Bolivia).

Se consideran también los procedimientos en cuanto a los trámites aduaneros complejos, la burocracia y la falta de transparencia en los procesos de importación. Esto representa una **amenaza** que podría retrasar el ingreso de tus productos al mercado y aumentar los costos asociados, pero que se pueden superar.

1.3. Factor tecnológico

El inicio de la comercialización se originó en el trueque, a medida que ha avanzado la tecnología, las importaciones abarcan y hacen uso de forma integrada de todos los avances como la moneda, sistemas bancarios, redes comerciales amplias, entre otros. El impacto de importar supone la oportunidad de acceder a productos a precios competitivos, poder diversificar el portafolio de productos continuamente, productos de calidad y un acceso a proveedores innovadores que poseen instalaciones con tecnología de punta siendo una **oportunidad** para la presente propuesta.

En relación a las importaciones, el comercio exterior en Bolivia ha saltado al uso de más de nueve portales web para los trámites, seguimientos y todo tipo de requisitos, con el fin de minimizar la burocracia en todos sus aspectos y la modernización como una nueva forma de

hacer negocios según la Aduana Nacional, que se muestra como una **oportunidad** que se puede aprovechar en el contexto del comercio exterior.

En el presente Plan de Negocio, se sugiere un avance tecnológico crucial que es el E-commerce (comercio electrónico), las transacciones comerciales a través de internet en una plataforma como Alibaba que conecta a fabricantes y mayoristas compradores, se enfoca en las transacciones B2B (Business to Business) diseñada para que empresas revendedoras compren productos al por mayor que poseen sistemas logísticos globales automatizados, facilitando el acceso a productos de manera rápida, segura y a precios competitivos. Es así como reduce las barreras geográficas, permitiendo el acceso a mercados internacionales, gestionando operaciones complejas de manera eficiente y potenciando el crecimiento económico, es una de las plataformas más importantes para el comercio mayorista en China debido a su antigüedad y a su sistema global sólido de flujo de efectivo, esto según el análisis por Latin China Group.

Las importaciones son altas en Bolivia, pero el uso de Alibaba es un medio no tradicional, poco común en el municipio de Bermejo, es entonces que representa una **oportunidad** sobre la competencia mediante una mejor oferta para los potenciales clientes.

Además, el marketing digital en Bolivia, es una herramienta poderosa para ayudar a las empresas locales a crecer y tener éxito en un mundo cada vez más conectado. Con una estrategia de marketing digital bien planificada, las empresas pueden llegar a un público más amplio, aumentar las ventas y construir una presencia sólida en línea, se convierte en una herramienta clave para la diferenciación en la venta de productos y servicios a nivel Nacional y en las diversas áreas de la industria mediante vía WEB o APP para cubrir una necesidad local, según empresas como Media Center Bolivia. Son herramientas que representan una **oportunidad** para aprovechar en el municipio tradicionalista.

1.4. Factor ecológico

Las condiciones ambientales y climáticas tienen un impacto significativo en las importaciones marítimas, ya que fenómenos como tormentas, huracanes y cambios en las rutas tradicionales debido a conflictos geopolíticos, como en el Mar Rojo, generan retrasos, aumentos en los costos de transporte y emisiones de carbono. Por ejemplo, los desvíos hacia rutas más largas, como el Cabo de Buena Esperanza, han incrementado en un 70% las emisiones de gases de efecto invernadero en viajes de ida y vuelta desde Asia hacia Europa. Además, la congestión

en puertos clave y los fenómenos estacionales como huracanes amplifican estas distorsiones, elevando las tarifas y prolongando los tiempos de espera para la carga.

Para mitigar estos riesgos, los seguros marítimos juegan un rol fundamental, ofreciendo cobertura ante eventos climáticos extremos y daños asociados, mientras que las empresas deben diversificar sus cadenas de suministro y adoptar estrategias de planificación más robustas para reducir las vulnerabilidades. Estas medidas no solo protegen las operaciones comerciales, sino que también fomentan una mayor resiliencia frente a escenarios impredecibles. Mencionado por el diario del transporte en este año, se presenta como una **amenaza** para la propuesta.

2. Análisis del micro entorno

Un análisis del micro entorno identifica factores que inciden directamente en el éxito de una empresa, la herramienta que se usará en el análisis de las 5 Fuerzas de Porter que contempla la influencia de los clientes, el poder de los proveedores, a los competidores existentes y los que potencialmente pueden ingresar al mercado; por último, aquellos competidores que comercializan productos que pueden sustituir al del presente Plan de Negocio, revelando los puntos fuertes y las deficiencias que puede tener la empresa.

2.1. Los Clientes

Los clientes son comerciantes revendedores o detallistas, que demandan zapatillas deportivas durables y variadas, quienes buscan productos que atraigan a sus propios clientes y les permitan mantenerse competitivos en el mercado. Estos compradores requieren acceso constante a zapatillas que combinen calidad, estilo y precio, para poder satisfacer las expectativas de sus clientes finales, aumentar sus márgenes de ganancia y garantizar la continuidad de sus negocios. Los mismos realizan sus compras y se abastecen de productos en la zona comercial de las Chalanas en el municipio de Bermejo y lo comercializan en su zona de proveniencia. Los clientes realizan compras frecuentes o compran en volumen, se encuentran en ubicados en distintos lugares de Bolivia y Argentina, generalmente son clientes que realizan compras racionales discriminando entre la oferta de la competencia. Se detallarán más características en la segmentación en el Plan de Marketing.

Los clientes poseen un **poder de negociación bajo** porque a pesar de la existencia de distintos proveedores que ofrecen zapatillas deportivas, la demanda supera la oferta actual en el municipio de Bermejo, pero además los clientes buscan características en las zapatillas y las que

se pretenden importar deben poseer esas características y una calidad alta, además de una marca personal, que no existe en el municipio de Bermejo. Se puede considerar una **fortaleza** para la potencial idea de negocio.

2.2. Los Proveedores

Los proveedores en el presente Plan de Negocio serán contactados mediante el comercio electrónico con la plataforma innovadora Alibaba, un cambio disruptivo al ser una plataforma digital global, una mayor variedad de productos a precios competitivos, una comunicación más eficiente, directa eliminando el contacto con intermediarios y favoreciendo la minimización de costos, el uso de la plataforma en el municipio de Bermejo no es común por el desconocimiento de la gente local.

El **poder de negociación con los proveedores es bajo**, debido a que la plataforma Alibaba permite un acceso a múltiples proveedores de una amplia variedad de empresas para negociar y realizar cotizaciones con los mismos. Para el presente Plan de Negocio se tendrán tres proveedores de los cuales se seleccionará los modelos que cumplan con las exigencias de los potenciales clientes en la Investigación de Mercados. Esto representa una **fortaleza** para el presente Plan de Negocio.

2.3. Los Competidores

Un competidor potencial es aquel que podría ingresar al mercado con zapatillas deportivas importadas, compradore a distribuidor mayorista nacional o internacional, con una oferta de productos similares, variedad, cantidad y venta al por mayor, que utilice la plataforma de Alibaba o similares y que se encuentre ubicado en el municipio o zonas cercanas en las que se encuentra potenciales clientes.

La **rivalidad entre competidores potenciales es baja** dado que las barreras de entrada que existen para el mercado de la presente idea de negocio, se encuentran factores de inversión de capital, factores legales, aspectos de costos, conocimientos, canales de distribución y las estrategias que aplican las empresas con mayor experiencia para competir. Finalmente se tendrá que afrontar una competencia entre distribuidores vertical, con intermediarios situados a niveles diferentes que ejercen función anterior o posterior en el canal de distribución y que sean minoristas ejerciendo función de mayoristas. El presente análisis se puede considerar como una **fortaleza**.

Los competidores existentes son aquellos que ofrecen productos similares y compiten activamente en el sector del municipio de Bermejo con la comercialización de Zapatillas Deportivas al por mayor especializadas para fútbol, baloncesto, correr, escalar, entre otros, también se incluyen las zapatillas athleisure, seguidamente se mencionan algunos negocios activos que importan y comercializan zapatillas deportivas al por mayor. Los negocios no tienen letreros distintivos, ni señalan su razón social o nombre del negocio, pero se las puede diferenciar por las marcas que más ofertan en sus negocios. A continuación, se detalla una lista de los negocios identificados mediante la observación de la principal marca que distribuyen:

1. Negocio de Zapatillas deportivas I-RUN
2. Negocio de Zapatillas deportivas NIKE
3. Negocio de Zapatillas deportivas ACTVITTA
4. Negocio de Zapatillas deportivas CLEVER
5. Negocio de Zapatillas deportivas I-CAX
6. Negocio de Zapatillas deportivas CONAMORE
7. Negocio de Zapatillas deportivas NEW BALANCE
8. Negocio de Zapatillas deportivas A-IR
9. Negocio de Zapatillas deportivas ADIDAS
10. Negocio de Zapatillas deportivas GRASEP
11. Negocio con varias marcas de calzado

La **rivalidad entre competidores existentes es media** debido a que la mayoría de competidores directos importan de forma tradicional, de marcas comunes o imitación y no por medios modernos como el de la idea de negocio y con la calidad que exige el mercado. La gente que ha intentado importar mediante plataformas carece del conocimiento adecuado para contactar con los proveedores adecuados y solicitar las exigencias de calidad sobre el producto. Se puede considerar al presente análisis como una **debilidad**.

2.4. Los Productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos negocios que tienen la posibilidad de satisfacer la misma necesidad que tienen los clientes con otro producto que le puede ser útil, pero que se origina en una industria diferente. Los productos sustitutos generalmente están más especializados y no son tan versátiles, debido a que su venta es por temporadas, ya sea de calor, escolar o fiestas de fin de año. Por tanto, se debe destacar que, a diferencia de los otros productos

sustitutos, el producto de la presente idea de negocio tiene una demanda a lo largo de todo el año.

En el municipio de Bermejo, se encuentra una variedad de productos sustitutos en el sector de calzados, son productos similares que ofrecen una alternativa para desviar la demanda del mercado hacia ellos. A continuación, se mencionarán algunos negocios que ofertan productos sustitutos importados al por mayor en el municipio.

1. Negocio de Calzado MANACO
2. Negocio de Sandalias IPANEMA
3. Negocio de Calzado BATA
4. Negocio de Zapatos LACOSTE
5. Negocio de Zapatos BEIRA RIO
6. Negocio de Zapatos MOLECA
7. Negocio de Zapatos VIZZANO
8. Negocio de Zapatos MODARE ULTRA CONFORT.
9. Negocio de Pantuflas VELYVA
10. Negocio de Crocs VELYVA

La **amenaza de productos sustitutos existentes es alta**, esto debido a que, al ser una zona comercial dinámica, existen competidores ofertantes de todos los productos sustitutos en distintas calidades y precios, donde se encontrarán los zapatos casuales, pantuflas, sandalias y calzados de vestir. Resaltan negocios que se superan los 100 sustitutos dentro del municipio de Bermejo, por tanto, el presente análisis puede considerarse como una **debilidad** para el Plan de Negocio.

CONCLUSIONES

1. Se puede considerar la burocracia como amenaza asociada a la obtención o renovación de las Autorizaciones Previas de Importación (API), puesto que la vigencia limitada de sesenta días para su certificado puede generar presión para completar rápidamente el procedimiento de importación, lo que puede afectar la planificación y la logística. Dependerá de la empresa la oportunidad de aprovechar el programa anual de importaciones, para planificar de la forma más adecuada con los proveedores, en la temporada invernal, para así obtener mayores ventas.
2. La oportunidad de un gran crecimiento económico en Bermejo, trae consigo también la amenaza de la inestabilidad económica regional y la potencial variabilidad en el poder adquisitivo de los consumidores que podrían limitarla.
3. Existe también la falta de competidores directos de productos de alta calidad que utilicen los mismos métodos, se tiene presente la amenaza de productos sustitutos que está presente en distinta calidad y la potencial entrada de nuevos competidores.
4. La oportunidad de acceder a proveedores de calidad en China, a través de plataformas en línea, trae consigo también la amenaza de la complejidad y los costos asociados a los trámites aduaneros y la fluctuación de los costos de importación en relación a las políticas arancelarias y comerciales.
5. La existencia de la oportunidad de la optimización de la cadena de suministro, contempla también la amenaza de las barreras logísticas, como los riesgos ambientales o procedimentales con retrasos de transporte y los procedimientos aduaneros complejos que podrían obstaculizar la optimización de la cadena de suministro.
6. La oportunidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores confiables mediante la plataforma comercial Alibaba, tiene presente también la dependencia de proveedores extranjeros con riesgos en el tiempo e interrupciones en la cadena de suministro debido a factores políticos, económicos, sociales o desastres naturales externos.
7. La idea de negocio busca la diferenciación de la oferta de zapatillas deportivas de alta calidad y marca personalizada como una oportunidad, a la cual le corresponde la amenaza por los costos implicados y potencial competencia que pueda ofrecer alternativas similares para el mercado.

CAPÍTULO II

PLAN DE MARKETING

En el presente Plan de Marketing, se detallan las acciones y enfoques para un proceso de captación, estimulación, comprensión, satisfacción de necesidades de los potenciales clientes, la definición de estrategias de marketing para el logro de los objetivos de la organización, según opinión de Idefonso Grande Esteban.

Se realiza la elaboración del Plan de Marketing en base a información obtenida mediante la investigación de mercados para definir la demanda y características del segmento. (Anexo 10).

3. Objetivos de marketing

Los objetivos de marketing son metas específicas que una empresa establece para guiar y medir sus esfuerzos de análisis de mercado. Estos objetivos ayudan a dirigir las acciones necesarias para atraer, retener y satisfacer a los clientes, seguidamente se describen los definidos para el presente Plan de Negocio.

3.1. Objetivo general

Desarrollar estrategias de marketing adecuadas que faciliten el proceso de toma de decisiones para captar la atención de los potenciales clientes de zapatillas deportivas en el municipio de Bermejo.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar una estimación de la demanda de zapatillas deportivas según distintos escenarios en el municipio de Bermejo.
- Identificar el segmento de mercado al que se dirigirá el negocio para la comercialización de las zapatillas deportivas.
- Desarrollar una marca distintiva y atractiva para la empresa, para introducirse en el sector de zapatillas deportivas del municipio de Bermejo.
- Definir las estrategias adecuadas de comunicación de la propuesta de valor única que abarque las estrategias de marketing mix.

- Definir el presupuesto necesario para la ejecución de las distintas estrategias de marketing en el presente Plan de Negocio.

3.3. Estimación de la demanda

La demanda se determinó teniendo en cuenta la información de la pregunta dos del cuestionario de la Investigación de Mercados, misma que permite identificar la frecuencia de compra (Anexo 10). Es así que se determinó en primer lugar la demanda mensual, anual en paquetes (12 pares de zapatillas) y anual en unidades de zapatillas. A continuación, se muestra la demanda aproximada de zapatillas deportivas en el municipio de Bermejo.

Tabla N° 1

**FRECUENCIA DE COMPRA DE ZAPATILLAS DEPORTIVAS DE
REVENDEDORES MINORISTAS DEL AÑO 2024**

Frecuencia	Número de personas	Repeticiones mensuales	Demanda mensual de paquetes *	Demanda anual por paquete	Demanda anual en pares
Cada día	23	30	690	8280	99360
Dos veces por semana	19	8	152	1824	21888
Una vez a la semana	23	4	92	1104	13248
Una vez cada dos semanas	9	2	18	216	2592
Una vez al mes	33	1	33	396	4752
Rara vez	33	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido
TOTAL	140	45	985	11820	141840

Fuente: Elaboración propia en base a los datos la investigación de mercados

* Un paquete (docena) es una presentación de 12 zapatillas deportivas de distintas tallas y colores

En la tabla anterior, se muestra la frecuencia de compra en base a la información de la frecuencia de compra recabada, el dato de la frecuencia anual en paquetes (docenas) fue de 11.820 zapatillas deportivas. Se extrajo ese dato para calcular la cuota de participación que se proyectará en tres escenarios.

3.4. Estimación de la demanda por escenarios

La estimación de la demanda por escenarios es una técnica utilizada para prever la demanda futura de un producto o servicio considerando distintos contextos posibles. Este método reconoce que el entorno de negocio puede variar y, por lo tanto, genera diferentes escenarios (como optimista, pesimista y moderado) en función de factores externos e internos que podrían afectar la demanda, tales como cambios económicos, comportamientos del consumidor, tendencias de mercado, o políticas.

3.4.1. Escenario Optimista

Para la estimación del escenario optimista, se tomó en cuenta la capacidad de importación que se tiene que es de 1196 paquetes (docenas) de zapatillas deportivas. Los cálculos sobre la demanda anual de 11.820 de paquetes (docenas) de zapatillas deportivas del municipio de Bermejo, se presentan a continuación:

Para la estimación por años, se recolectaron datos de referencia proporcionados por los expertos del sector sobre las ventas aproximadas en años anteriores, que son año 2021 de 9000, 2022 de 11000 docenas y 2023 de 12000 docenas de las cuales solo se tomó el 10% como una participación optimista en el mercado para nuestra demanda. Se hizo el cálculo para el año 2024, y mediante una estimación lineal, se proyectó para los años 2025 al 2028, lo cual se refleja de la siguiente manera:

La regresión lineal es un método estadístico que se utiliza para modelar la relación entre dos variables, una independiente (X) y una dependiente (Y), busca encontrar una línea recta que mejor se ajuste a los datos, permitiendo predecir el valor de Y en función de X.

1. Fórmula para la pendiente (b):

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{((4*11484)-(10*4396))}{((4*30)-(10*10))} = 98,8$$

Donde los datos corresponden a:

- **n**: Número de pares de datos (número de observaciones).
- $\sum XY$: Suma del producto de las X y las Y para cada observación.
- $\sum X$: Suma de los valores de la variable independiente (X).

- $\sum Y$: Suma de los valores de la variable dependiente (Y).
- $\sum X^2$: Suma de los cuadrados de los valores de la variable independiente (X).
- $(\sum X)^2$: Cuadrado de la suma de los valores de la variable independiente (X).

2. **Fórmula para el intercepto (a):**

$$a = \frac{\sum Y - b(\sum X)}{n}$$

$$a = \frac{((4396) - (98,8 * (10)))}{(4)} = 852$$

Donde los datos corresponden a:

- $\sum Y$: Suma de los valores de la variable dependiente (Y).
- **b**: Pendiente de la recta (que se obtiene con la fórmula de la pendiente).
- $\sum X$: Suma de los valores de la variable independiente (X).
- **n**: Número total de observaciones (pares de datos X, Y).

Se concluye determinando los siguientes datos:

Tabla N° 2

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA OPTIMISTA ANUAL DE ZAPATILLAS DEPORTIVAS DE REVENDADORES MINORISTAS

(Expresado en paquetes - docenas)

Año	x	y	2	2	x * y	Demanda Estimada
	Tiempo	Demanda 10%	y ²	x ²		Ye = a + b (x)
2021	1	900	810000	1	900	950,8
2022	2	1100	1210000	4	2200	1049,6
2023	3	1200	1440000	9	3600	1148,4
2024	4	1196	1430416	16	4784	1247,2
Sumatoria	10	4396	4890416	30	11484	
Pronóstico para 4 años						
2025	6				1444,8	
2026	7				1543,6	
2027	8				1642,4	
2028	9				1741,2	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3, se puede observar que mediante el cálculo para la estimación de la demanda para el año 2024 se tiene una cantidad de 1.247 paquetes de zapatillas deportivas, pero el dato que se usará es de 1.196, debido a que es el número de docenas óptimo que se puede importar dentro de un contenedor que es el medio en el que se almacena la mercancía para ser transportada del país proveedor a Bolivia.

3.4.2. Escenario Esperado

Para la estimación de la demanda en el escenario esperado, se usará la información que se obtuvo de la cantidad de personas que estarían dispuestas a comprar zapatillas deportivas en la Investigación de Mercados del 90% de nuestra capacidad de importación. En la siguiente tabla se mostrará la demanda estimada para un escenario esperado, se mostrará primeramente la tabla con el cálculo con $a=767$ y $b=88,8$ como datos necesarios.

Tabla N° 3

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ESPERADA ANUAL DE ZAPATILLAS DEPORTIVAS DE REVENDADORES MINORISTAS

(Expresado en paquetes - docenas)

Año	x	y	2	2	x * y	Demanda Estimada
	Tiempo	Demanda de 9%	y ²	x ²		Ye = a + b (x)
2021	1	810	656100	1	810	856
2022	2	990	980100	4	1980	945
2023	3	1080	1166400	9	3240	1033
2024	4	1076	1157776	16	4304	<u>1122</u>
Sumatoria	10	3956	3960376	30	10334	
Pronóstico para 4 años						
2025	6				1300	
2026	7				1389	
2027	8				1477	
2028	9				1566	

Fuente: Elaboración propia

En la presente tabla 3, se realizó la estimación de la demanda de zapatillas deportivas en un escenario esperado para el año 2024 de 1.122 paquetes (docenas) de zapatillas deportivas.

3.4.3. Escenario Pesimista

Seguidamente para el escenario pesimista en la tabla 4 se requieren los datos $a=515,4$ y $b= 68,76$ para una proyección en base a una demanda del 6%, extraída de la investigación de mercados (Anexo 10) y basada en la demanda mínima de los potenciales clientes.

Tabla N° 4

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA PESIMISTA ANUAL DE ZAPATILLAS DEPORTIVAS DE REVENDADORES MINORISTAS

(Expresado en paquetes - docenas)

Año	x	y	2	2	x * y	Demanda Estimada
	Tiempo	Demanda	y ²	x ²		Ye = a + b (x)
2021	1	540	291600	1	540	584
2022	2	660	435600	4	1320	653
2023	3	840	705600	9	2520	722
2024	4	709	502965	16	2837	<u>790</u>
SUMATORIA	10	2749	1935765	30	7217	
Pronóstico para 4 años						
2025	6				928	
2026	7				997	
2027	8				1065	
2028	9				1134	

Fuente: Elaboración propia

Se muestra la estimación de la demanda de zapatillas deportivas en paquetes y se rescata que para el año 2024, la demanda en un escenario pesimista es de 790 paquetes.

Los escenarios pesimista, esperado y optimista, se definieron usando datos históricos y de la frecuencia de compra de zapatillas deportivas, entonces la siguiente tabla refleja los resultados obtenidos con datos correspondientes a la cuota de mercado que se obtendrá en el municipio de Bermejo.

Tabla N° 5

**ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA DE ZAPATILLAS DEPORTIVAS DE
REVENDEDORES MINORISTAS EN TRES ESCENARIOS PARA EL AÑO 2024**

(Expresado en paquetes - docenas)

Escenarios	Frecuencia de compras totales	Escenario optimista	Escenario Esperado	Escenario pesimista
Porcentaje de participación	100%	10%	9%	6%
Demanda anual en paquetes	11820	1196	1122	790

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla refleja el escenario optimista en el año 2024 de 1.196 paquetes (docenas) de zapatillas deportivas que es la cantidad de zapatillas deportivas que se tomará en cuenta en el presente Plan de Negocio para su importación en un contenedor de 20 pies para así optimizar el espacio y costos del mismo.

Tabla N° 6

**ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ANUAL DE ZAPATILLAS DEPORTIVAS DE
REVENDEDORES MINORISTAS POR ESCENARIOS**

N	Año	Demanda en escenario Optimista	Demanda en escenario Esperado	Demanda en escenario Pesimista
1	2024	1196	1122	790
2	2025	1445	1300	928
3	2026	1544	1389	997
4	2027	1642	1477	1065
5	2028	1741	1566	1134

Fuente: Elaboración propia

3.5. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es la división de un mercado en grupos más pequeños y homogéneos de consumidores con características y necesidades similares. A continuación, se presenta la segmentación para el presente plan de negocio de Importación y comercialización de Zapatillas deportivas en el Municipio de Bermejo:

Cuadro N° 1
DESCRIPCIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO

Segmentación Demográfica	
Ocupación:	Comerciantes, revendedores de zapatillas deportivas.
Segmentación Geográfica	
País:	Bolivia, Argentina
Ciudad:	Municipio de Bermejo, Yacuiba, Tarija Cercado, Buenos Aires, Jujuy, Mendoza y Salta.
Segmentación Conductual	
Ocasiones:	Compran diariamente, semanalmente y mensualmente.
Situaciones de lealtad:	Lealtad baja
Canal de comunicación:	En persona y por WhatsApp
Patrón de compra:	Pagos en efectivo y mediante depósito bancario

Fuente: Elaboración propia

3.6. Buyer personal

El término hace referencia a individuos semi ficticios que representan a un prototipo de comprador ideal. Creada con la finalidad de entender un poco más la rutina diaria y los principales problemas que tienen sus potenciales compradores, para así diseñar estrategias de marketing adecuadas para sus necesidades. A continuación, se muestra un modelo de Buyer Personal para los potenciales clientes.

Cuadro N° 2
BUYER PERSONA

PERFIL		RETOS
Ocupación: Comerciante y revendedor de zapatillas deportivas.		Buscar zapatillas deportivas con durabilidad y variedad de estilos que atraigan a sus clientes.
DATOS DEMOGRÁFICOS		FRUSTRACIONES
Sexo: Masculino Edad: 35 años Ubicación: Bermejo, Bolivia		La falta de calidad de las zapatillas que compra, hace sentir que los proveedores tardan en responder o en atender sus necesidades urgentes.
HÁBITOS	INTERESES	OBJETIVOS
Frecuencia de Compra: Semanalmente para su negocio Canal de Compra: Tiendas físicas y WhatsApp para realizar pedidos a proveedores. Método de Pago: Efectivo.	Hobbies: Disfruta pasar tiempo con su familia y juega al fútbol localmente.	Laborales: Mantener su negocio competitivo, satisfacer las demandas de sus clientes, y aumentar sus márgenes de ganancias. Personales: Lograr un equilibrio entre su vida laboral y familiar.

Fuente: Elaboración propia

3.7. Estrategias de marketing MIX

Las variables que se desarrollan en cuatro grupos se conocen como las 4 P's: producto, precio, promoción y plaza, tienen el objetivo de alcanzar metas comerciales del negocio al cual se les añadirá valor y se explican a continuación:

2.7.1. Estrategia del producto

La estrategia se enfoca en detallar acciones que se realizarán para ofrecer un producto con las características que satisfagan las necesidades de los potenciales clientes.

2.7.1.1. Producto

El producto son las zapatillas deportivas que es el tipo de calzado principalmente diseñado para practicar deporte u otras formas de ejercicio físico, pero que actualmente también se utilizan para un uso diario. El término generalmente describe un tipo de calzado con una suela flexible hecha de goma o material sintético y una parte superior fabricada en cuero, tela o sustitutivos sintéticos.

Se realizará la importación y comercialización de zapatillas deportivas de distintos modelos para ofrecer variedad a los potenciales compradores. En cuanto a las tallas de las zapatillas deportivas, se definieron las tallas de adulto (39-43), (39-44) y las juveniles (35-40), (36-41), (37-42) como las más valoradas. Las mismas se obtendrán a través de Alibaba, una plataforma que conecta a comerciantes con fabricantes asiáticos, ideal para compras al por mayor. A continuación, se presentan los modelos seleccionados para su venta.

Cuadro N° 3

MODELOS DE LAS ZAPATILLAS DEPORTIVAS

PRODUCTO		DETALLE
BT122		Talla:39-44 Colores: Negro, blanco y verde.
BT267		Talla:39-44 Colores: Negro, blanco, beige.
R045		Talla: 39-44 Colores: Negro y verde.

NX-30		<p>Talla: 39-44</p> <p>Colores: Negro (1), gris (2) y azul (3).</p>
NX-63		<p>Talla: 39-44</p> <p>Colores: Negro y rojo 1,2.</p>
NX-66		<p>Talla: 39-44</p> <p>Colores: Gris y azul.</p>
2014		<p>Talla: 39-44</p> <p>Colores: Verde, gris y beige.</p>
YX484		<p>Talla: 35-40</p> <p>Colores: Negro, verde y púrpura.</p>
BT200		<p>Talla: 39-43</p> <p>Colores: Negro, blanco y gris.</p>

BT3102		<p>Talla: 39-44</p> <p>Colores: Azul, rojo y gris.</p>
729E2		<p>Talla: 39-44</p> <p>Colores: Gris, azul-blanco y caqui.</p>
14011		<p>Talla: 35-40</p> <p>Colores: Azul, negro, blanco y rosa.</p>
203		<p>Talla: 36-41</p> <p>Colores: Negro, rosa y rojo.</p>
VJ-001		<p>Talla: 36-41</p> <p>Colores: Negro, gris, caqui y rosa.</p>
FF-457		<p>Talla: 39-44</p> <p>Colores: Negro, rojo y gris.</p>

CS-253484		Talla: 36-41 Colores: Azul, negro, rosa y púrpura.
729E2		Talla: 39-44 Colores: Azul, negro y blanco.
BT1001		Talla: 35-40 Colores: Negro, rojo, gris y púrpura.
BT-M-89		Talla: 39-44 Colores: Negro, gris y verde.
BT0745		Talla: 35-40 Colores: Negro, blanco, gris y azul.
203		Talla: 36-40 Colores: Negro, rosa y verde. Precio:4.06

BT0667		Talla: 39-44 Colores: Negro y gris.
Running shoes		Talla: 39-44 Colores: Negro y gris.

Fuente: Elaboración propia en base a imágenes de la plataforma "Alibaba"

2.7.1.2. Características

Para la definición de los productos, se tomó en cuenta la información recabada en la Investigación de Mercados que son detalles valorados por los potenciales clientes, como las zapatillas deportivas capelladas (tejidas), con planta trekking goma, planta liviana, costuras reforzadas, punta de cuero reforzada, la presencia de una marca, planta antideslizante; también se realizó una comparación de los diseños de los negocios más populares en el sector de zapatillas deportivas, los cuales son I-RUN, I-CAX y ADIDAS. Todas esas comparaciones se ejemplifican en (Anexo 14), y a continuación se describen las características de cada producto de acuerdo a su código correspondiente.

Cuadro N° 4

CARACTERÍSTICAS DE LAS ZAPATILLAS DEPORTIVAS

Código de producto	Descripción
BT122	Calzado con suela de caucho, estilo de la punta empalme, material superior (tela elástica, PU, malla), material de forro (malla, tejido de algodón) e impermeable/transpirable. Peso bruto (1000 kg) y tamaño del paquete 30X20X15 cm.
BT267	Calzado con suela de EVA, estilo de la punta peen de bola, material superior (malla), material del forro (malla) y amortiguación y antideslizante. Peso bruto (1000 kg) y tamaño del paquete 30X25X20 cm.

R045	Calzado con suela de cuero genuino y plástico, estilo de punta redonda, material superior PU, material de forro malla, con amortiguación, ligero y transpirable. Peso bruto (0.700 Kg) y tamaño del paquete 35X30X15 cm.
NX-30	Calzado con suela de plástico, estilo de punta redonda, material superior (tela elástica, malla, tejido de algodón), material del forro (malla, tejido de algodón), con amortiguación, transpirable, antideslizante, planta alta, resistente a la abrasión y flexible. Peso bruto (0.800 Kg) y tamaño del paquete 35X30X25 cm.
NX-63	Calzado con suela de PVC, estilo de punta redonda, material superior (tela elástica, malla y tejido de algodón), material del forro (malla, tejido de algodón), con amortiguación, transpirable, antideslizante, planta alta, resistente a la abrasión y flexible. Peso bruto (0.900 Kg) y tamaño del paquete 35X30X25 cm.
NX-66	Calzado con suela de caucho, estilo de punta redonda, material superior (tela elástica, malla, tejido de algodón), material del forro (malla, tejido de algodón), con amortiguación, transpirable, antideslizante, planta alta, resistente a la abrasión y flexible. Peso bruto (1.000 kg) y tamaño del paquete 35X30X25 cm.
2014	Calzado con suela de EVA, estilo de punta Skipe, material superior tejido de malla, material del forro tejido de malla, con amortiguación y antideslizante. Material de plantilla (caucho y EVA), peso bruto (0.900 kg) y tamaño de paquete 30X25X15 cm.
YX484	Calzado con suela de PVC, estilo de la punta redonda, material superior tejido de malla, material del forro tejido de malla, impermeable, transpirable, antideslizante y secado rápido. Material de la plantilla PVC, peso bruto (0.500 kg) y tamaño de paquete 30X15X15 cm.
BT200	Calzado con suela de caucho, estilo de punta cerrada, material superior tela elástica, material del forro de malla, antideslizante y plantilla (caucho y EVA). Peso bruto (1.000 kg) y tamaño de paquete 33X21X14 cm.
BT3102	Calzado con suela de PVC, estilo de punta redonda, material superior de malla, material del forro de malla, antideslizante, transpirable y plantilla de PVC. Peso bruto (0.650 kg) y tamaño de paquete 30X15X10 cm.
729E2	Calzado con suela PU, estilo de punta en punta, material superior de (PU, cuero de imitación), material del forro PU, transpirable y antideslizante. Material de la plantilla PU, peso bruto (0.800 kg) y tamaño de paquete 30X28X23 cm.

14011	Calzado de suela (PVC y PU), estilo de punta en punta, material superior (tela elástica, PU, ningún-tejido), material del forro PU, amortiguación, transpirable, antideslizante, plantilla de PU. Peso bruto (0.700 kg) y tamaño de paquete 30X28X23 cm.
203	Calzado con suela de caucho, estilo de punta empalme, material superior PVC, material del forro malla, amortiguación, transpirable, antideslizante y plantilla de caucho. Peso bruto (0.850 kg) y tamaño de paquete 30X20X15 cm.
VJ-001	Calzado con suela de caucho, estilo de punta cúspide, material superior de lienzo, material del forro, lienzos, impermeable, transpirable, antideslizante, planta alta y plantilla de caucho. Peso bruto (1.500 kg) y tamaño de paquete 35X28X32 cm.
FF-457	Calzado con suela de EVA, estilo de punta redonda, material superior (malla, tejido de algodón), material del forro malla, impermeable, transpirable, antideslizante, planta alta y plantilla de EVA. Peso bruto (0.700 kg) y tamaño del paquete 32X25X25 cm.
CS- 253484	Calzado con suela PVC, estilo de punta redonda, material superior PU, material del forro PVC, planta alta y punta redonda de PVC. Peso bruto (0.650 kg) y tamaño del paquete 30X25X15 cm.
729E2	Calzado con suela de PU, estilo de la punta penn redonda, material superior (PU, cuero de imitación), material del forro PU, transpirable, antideslizante y plantilla de PU. Peso bruto (0.800 kg) y tamaño del paquete 30X28X23 cm.
BT1001	Calzado con suela de EVA, estilo de la punta redonda, material superior (PU, malla), material del forro tejido de algodón, amortiguación, impermeable, transpirable, antideslizante, planta alta y plantilla de EVA. Peso bruto (0.650 kg) y tamaño del paquete 30X15X10 cm.
BT-M-89	Calzado con suela de caucho, estilo de punta redonda, material superior malla, material del forro tejido de algodón, transpirable, antideslizante y plantilla de caucho. Peso bruto (0.700 kg) y tamaño del paquete 30X20X15 cm.
BT0745	Calzado con suela de caucho, estilo de punta redonda, material superior PU, material del forro PU, amortiguación, impermeable, transpirable, antideslizante, planta alta y plantilla de caucho. Peso bruto (0.700 kg) y tamaño del paquete 30X25X23 cm.

203	Calzado con suela de caucho, estilo de punta spike (espiga), material superior PVC, material del forro (PU), amortiguación, antideslizante, transpirable y plantilla de caucho. Peso bruto (0.850 kg) y tamaño del paquete 30X20X15 cm.
BT0667	Calzado con suela de caucho, estilo de punta redonda, material superior de PU, material de forro PU, antideslizante y plantilla de caucho. Peso bruto (1.000 kg) y tamaño del paquete 30X25X12 cm.
Running shoes	Calzado con suela (caucho y EVA), estilo de punta redonda, material superior (PU y malla), material del forro (malla y tejido de algodón), amortiguación, transpirable, antideslizante, absorbe el sudor y plantilla de (PU, caucho). Peso bruto (0.800 kg) y tamaño del paquete 30X18X12 cm.

Fuente: Elaboración propia en base a información de los proveedores

2.7.1.3. Nombre de la marca

Para definir el nombre de la marca se tomó en cuenta los criterios de la selección de los elementos de marca que se encuentran en (Anexo 16), el nombre es "Lion-10", el significado es inspirado en un deportista argentino llamado "Lionel Andrés Messi Cuccittini", los detalles de su trayectoria se encuentran en (Anexo 17), el nombre es fácil de recordar, agradable de escuchar, se puede transferir a otros tipos de productos si en un futuro la empresa busca diversificar, los elementos se pueden adaptar en el tiempo. Se identificó que el nombre seleccionado, no se encuentra presente en el municipio de Bermejo en el sector de la comercialización de zapatillas deportivas, por lo tanto, se puede proteger legalmente. A continuación, se presenta el nombre con el logotipo y slogan definido.

Gráfico N° 1

LOGO PRINCIPAL



Fuente: Elaborado por Danny Elias mediante el sitio web Smashin Logo

Seguidamente se mostrará una variación del logo principal que omite el Slogan que usualmente se usa para el producto directamente o para resaltar la figura y el nombre de la marca y que sean estos los que se mantengan en la memoria de los clientes.

Gráfico N° 2

VARIACIÓN DEL LOGO PARA EL EMPAQUE Y LAS ZAPATILLAS



Fuente: Elaborado por Danny Valencia mediante el sitio web Smashin Logo

Tomando en cuenta los criterios de Philip Kotler como rueda de color branding, se seleccionaron dos colores basados en los significados según la teoría de marketing que se puede apreciar en (Anexo 15), es así que se buscan transmitir los colores a los clientes mediante la marca 'Lion-10' lo siguiente:

- **Rojo.** - El rojo es un color poderoso que simboliza energía, pasión e incluso peligro. Funciona mejor para productos o marcas orientadas a la acción, productos asociados con la velocidad o la energía, o marcas icónicas o dominantes.
- **Blanco.** - El blanco es el color que comunica pureza y limpieza. A menudo se utiliza como color de fondo o de énfasis para la iluminación de una paleta de color. También puede simbolizar innovación y modernidad.

Lo esencial de la definición de la marca es que es lo que se buscará posición como empresa importadora y distribuidora de productos exclusivos, la marca nos permitirá diferenciarnos de los demás productos del mercado mediante la exclusividad y el valor agregado de servicio.

2.7.1.4. Empaque

El empaque serán bolsas de zapatos con cordón transparente, un embalaje de plástico con medidas de 35x25 cm., 40x30 cm. Los zapatos estarán empacados en una bolsa de plástico transparente que es resistente a las manchas, plegable, liviana y portátil para mostrar el par de zapatos. A continuación, se muestra el Gráfico del modelo del empaque.

Gráfico N° 3
EMPAQUE DE LAS ZAPATILLAS DEPORTIVAS



Fuente: Elaboración propia

2.7.1.5. Diseño de etiqueta

No tendrá etiqueta, toda la información relevante estará en la caja principal y en el embalaje que muestra las tallas y colores de la zapatilla que contenga. La caja principal también mostrará la siguiente información y dimensiones:

Cuadro N° 5
DETALLES DE LA CAJA DE ZAPATILLAS DEPORTIVAS

	1. Código referente al modelo
	2. Marca
	3. Número de identificación de la caja
	4. Dirección web del fabricante o distribuidor
	5. Número del artículo en inventario
	6. Colores disponibles en la caja
	7. Tallas surtidas en la caja
	8. Número de identificación del lote
	9. Total de pares dentro de la caja
	10. Peso bruto de la caja y peso neto
	11. Dimensiones de la caja

Fuente: Elaboración propia en base a información de proveedores de Alibaba

2.7.2. Estrategia de precio

Una estrategia de precio es para establecer los precios del servicio o producto con el objetivo de alcanzar metas con las ventas y competir en el mercado.

Para el presente proyecto se adoptará un precio de penetración que es un precio relativamente bajo, igual o inferior al de la competencia, con el fin de aumentar lo más rápidamente posible el volumen de ventas y, en consecuencia, la cuota de mercado. Definir esto evitando la competencia desleal con el Dumping, vender a precio muy por debajo del mercado y así no tener problemas con los competidores.

Una vez alcanzada la posición más estable, el objetivo será el de una tasa de rentabilidad adecuada. Aprovechando que las ventas al por mayor, es decir, el volumen tiende a maximizar las ventas o la cuota de mercado y asegurar una tasa de crecimiento suficiente de ventas.

Para el presente Plan de Negocio, se tomará en cuenta los precios basados en los costos, la demanda y la competencia; en el plan financiero se detallan los costos de importación y la información que se obtuvo de la Investigación de Mercados. Posterior a ello, se definirá el precio real de venta de las zapatillas deportivas y se detallará en el Plan Financiero.

2.7.3. Estrategia de promoción

Se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes a comprarlo. En base a la investigación de Mercados, el segmento prefiere medios más tradicionales como la comunicación personal y en cuanto a la publicidad destacan Facebook y WhatsApp, por lo cual se definió las siguientes estrategias.

2.7.3.1. Ventas personales

La venta personal es el medio de comunicación cara a cara, por teléfono o mediante videollamadas con el cliente, es lo más eficaz en algunas etapas del proceso de compra, particularmente cuando es necesario desarrollar las preferencias e incitar a la decisión de compra, debido a este hecho, el papel de los vendedores tiende a acrecentar. A continuación, se mostrarán las actividades y los tipos de vendedores que se requerirán según los criterios de Jean Jancques Lambin.

1. **Actividades de venta.** – La búsqueda de nuevos clientes, la comprensión de sus necesidades y la negociación de ventas.

2. **Actividades de servicio.** - Los vendedores ofrecerán apoyo a los clientes postventa, gestionando devoluciones, reembolsos; facilitando promociones, descuentos especiales y atención personalizada.
3. **Actividades de transmisión de información.** – Los vendedores recopilan y transmiten información a la empresa sobre los cambios en las necesidades de los clientes, las acciones de la competencia y las posibles mejoras en los productos.

Los tipos de vendedores que se requerirán, el vendedor directo (encargado de ventas) de las zapatillas deportivas, donde sus habilidades juegan un papel importante y un encargado de ventas (encargado de almacén) que tomará pedidos en el almacén (depósito). Todo esto hará una atención personal más completa para la satisfacción de los potenciales clientes.

2.7.3.2. Publicidad

Recurriendo a la publicidad, se aplicará una estrategia de aspiración (Pull), cuyo objetivo principal es crear una imagen de marca y una notoriedad en la demanda final.

Se plantean los siguientes medios pagados, no personales de presentación y promoción del servicio a través de los medios transmitidos (radio), medios de redes (teléfono) y medios de display (letreros). A continuación, se describen los mismos para la estrategia de publicidad.

1. Medios de Redes

Facebook: Se pagará un espacio publicitario mensual en medios como “Sandra Calapiña”, “Radio Fides Bermejo” y “Radio Aguas Blancas 92.9” para informar al público sobre el negocio "Lion-10", su ubicación, modelos, números de contacto (teléfono- WhatsApp) y la atención de calidad que ofrece.

Marketplace: Se publicará semanalmente por este medio gratuito fotos y vídeos de los modelos de zapatillas disponibles del negocio ‘Lion-10’, ubicación, números de contacto (teléfono -WhatsApp) y la atención de calidad que ofrece.

WhatsApp -Teléfono: Por estos medios se comunicarán a los clientes a través de las plataformas mencionadas, la venta personal, ofreciendo un servicio personalizado y de calidad.

2. Medios Impresos y Transmitidos

Publicidad en medios locales: Se incluirá un espacio publicitario en las estaciones de radio “Radio Fides Bermejo” y “Radio Aguas Blancas 92.9” cada tres meses.

3. Medios de Display

Letrero en la entrada del negocio: Se colocará un letrero con el nombre "Lion-10 Zapatillas Deportivas" más los números de contacto y redes sociales en la entrada principal para aumentar la visibilidad y facilitar el reconocimiento del negocio por parte de los potenciales clientes.

2.7.4. Estrategia de plaza

Una estrategia de plaza es definir una estructura formada por las partes, interviene en el proceso de intercambio competitivo para poner el servicio a disposición de los clientes.

El tipo de negocio que se desempeñará será el de comerciante mayorista o distribuidor, que es un negocio independiente que asume la propiedad de la mercancía, que en el presente Plan de Negocio son las zapatillas deportivas que se obtiene de proveedores industriales. De acuerdo a la información recabada en el análisis del macro entorno y el trabajo de campo realizado, la zona comercial con más afluencia de personas en el municipio de Bermejo es "La Chalana", entonces una tienda en esta zona sería lo más óptimo para la distribución. Se ejercerá una estructura vertical de un canal de distribución, para luego explicar componentes de la distribución y clasificaciones.

2.7.4.1. Canales de marketing

Formalmente, los canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su adquisición según el planteamiento de Philip Kotler y Kevin Lane. El canal al que pertenece es el indirecto corto porque varios intermediarios tomarán el título de propiedad antes del cliente final. La presente idea de negocio obtendrá los productos de los fabricantes, optará por un canal de distribución mayorista, entregado el producto a revendedores o minoristas y serán éstos los encargados de hacer llegar los productos al cliente final. Los niveles que separan al productor del usuario final se reflejan en el siguiente Gráfico.

Gráfico N° 4

CANALES DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Elaboración propia

El canal al que pertenece LION-10 es corto que proporciona los productos al mayoreo, a los clientes revendedores o minoristas, se explicará más a detalle posteriormente.

2.7.4.2. Distribución mayorista

El tipo de canal al que pertenecerá el nivel de los mayoristas como intermediario entre los fabricantes y los minoristas (detallistas), se venderá esencialmente a otros revendedores en paquetes (doce unidades de zapatillas) y no así a los consumidores finales, comprando de los fabricantes. Algunos de los beneficios como distribuidor mayorista son:

- **Reducción de Disparidades Operativas:** Se maneja el almacenamiento y fraccionamiento de grandes volúmenes de productos y a los consumidores en la compra en cantidades menores.
- **Mejor Surtido de Oferta:** Se combinan productos de diferentes fabricantes para ofrecer una variedad que los consumidores buscan, permitiéndoles adquirir una amplia gama de productos en una sola compra.
- **Mejor Servicio:** Al estar más cerca del cliente, se puede ofrecer un mejor servicio, como tiempos de entrega más cortos y soporte posventa más efectivo.
- **Transporte:** El mayorista ofrece repartos más rápidos a los compradores porque están más cerca de éstos.

A continuación, se muestra cómo se ve el producto para la venta, una vez se abre la caja principal, se realiza el surtido y empaquetado que contiene doce pares de zapatillas deportivas con variedad de tallas y colores. Lo que los clientes requieren es una presentación práctica y compacta para poder transportarlo inmediatamente.

Gráfico N° 5

PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO



Fuente: Elaboración propia

2.7.4.3. Estrategia de posicionamiento de un punto de venta

Se centrará en dos pilares fundamentales: la diferenciación del surtido de productos y la calidad del servicio personalizado. En primer lugar, se ofrece en el punto de venta una selección exclusiva y diversa, muy distinta a la competencia del mismo sector. Esto se logrará al ofrecer modelos únicos y variados, respaldados por una marca personal "Lion-10" que refuerce la identidad y exclusividad del establecimiento.

Además, se complementará con una estrategia de servicio y personalización altamente enfocada en la experiencia del cliente. El punto de venta se distinguirá por la calidad excepcional del servicio, lo que incluirá una atención al cliente cuidadosa y detallada, capaz de adaptarse a las necesidades específicas de cada comprador. Este enfoque en la personalización permitirá no solo satisfacer las expectativas del cliente, sino superarlas, creando una conexión emocional que fomenta la lealtad y repetición de la compra. Al combinar un surtido diferenciado y un servicio de alta calidad, el punto de venta se posicionará como una opción preferente y de referencia dentro de su categoría, atrayendo a un público que valora tanto la exclusividad del producto como una atención al cliente impecable.

2.7.4.4. Estrategia de entrada en los mercados extranjeros

Se plantea una estrategia de entrada a mercados extranjeros debido a que parte de nuestra segmentación, refiere a una diversificación de clientes potenciales en territorios de Bolivia y Argentina, por lo mismo se plantea lo siguiente:

- La exportación indirecta. - Es el modo de desarrollo internacional, menos costoso y menos arriesgado. La empresa no está directamente vinculada en el comercio internacional en el sentido de que en la empresa no hay entidad formal encargada de gestionar los mercados extranjeros. Una venta destinada al extranjero es tratada como una venta en el mercado interior y son otras organizaciones las que se encargan de las operaciones internacionales.

Esto significa que la misma estructura comercial local se encarga de atender a los clientes extranjeros que se acercan al mercado, sin crear una organización específica para gestionar las ventas en el exterior.

2.7.4.5. Cobertura

La cobertura se refiere al alcance y la presencia de los productos de una empresa en el mercado. Especialmente se indica la cobertura del número de puntos de venta, canales y su variación dependiendo del objetivo de la empresa. Suele variar en tres tipos de clasificaciones, entre las cuales están: la intensiva, selectiva y exclusiva. A continuación, se describe la adecuada para el presente Plan de Negocio.

2.7.4.5.1. Estrategia de distribución selectiva

El tipo de distribución que tendrá el negocio es selectivo debido a que se optará por trabajar con un número limitado de clientes que tengan la capacidad para manejar los productos, que cuenten con la capacidad adquisitiva y las condiciones de distribución.

El producto será de compra reflexiva, el cliente compra la marca según criterios comparativos de estética, precio, calidad, entonces el cliente se tomará el tiempo para evaluar las zapatillas deportivas de diferentes negocios existentes en el mercado del municipio de Bermejo.

Ambos factores repercuten mutuamente debido a que aquellos clientes seleccionados que puedan distribuir las zapatillas deportivas "LION-10", sean los adecuados en representar la marca, se tendrá un relativo control y dará a los clientes una percepción de exclusividad e influenciará al momento de que el cliente realice la comparación con la competencia.

2.7.4.6. Ubicación

La ubicación de la tienda para el negocio será en la zona comercial del municipio de Bermejo conocida como "Las Chalanas", que una zona muy concurrida y conocida por la variedad de comerciantes que se encuentran ofertando todo tipo de productos y servicios. Debido a que se encuentra muy próximo a la frontera con Argentina - Aguas Blancas, es una facilidad para los clientes que compran en la zona. Por tanto, se la puede definir como un centro comercial regional que contiene más de 200 tiendas agrupadas, según planteamiento de Jean Jacques Lambin.

Gráfico N° 6

ZONA COMERCIAL LAS CHALANAS





Fuente: Elaboración propia

2.7.4.7. Transporte

Las decisiones sobre el transporte influyen en el precio del producto, los periodos de entrega, su puntualidad, y el estado de los productos a su llegada, lo que a la vez influye en la satisfacción de los clientes. Para la importación se requerirá un transporte marítimo y para la llegada de la mercadería a nuestros almacenes se requerirán camiones, después la mercadería se transportará mediante una camioneta que es la que generalmente se requerirá para el negocio, y para los envíos al interior de Bolivia, se requerirán flotas.

Cuadro N° 6

MEDIOS DE TRANSPORTE PARA LA DISTRIBUCIÓN

Transporte marítimo	
----------------------------	--

<p>Tráiler</p>	
<p>Camioneta</p>	
<p>Flota</p>	

Fuente: Elaboración propia en base a fotos de internet

2.7.4.8. Logística

La solicitud de pedidos busca reducir el ciclo del tiempo que transcurre entre la recepción de un pedido, su entrega y el cobro. Este ciclo incluye la transmisión del pedido, el registro del pedido y la verificación del pago o el crédito del cliente, el nivel de existencias y preparación del pedido, el envío del mismo y la factura. Cuanto más largo sea este ciclo, menores serán la satisfacción del cliente y las utilidades de la empresa, así que, en base a la información recolectada en parte de la Investigación de Mercados (Anexo 10), la rapidez es un aspecto importante para los potenciales clientes, por lo que se realizará la recepción del pedido mediante los canales, la tienda física, medio telefónico-WhatsApp y realizando la entrega de la factura y del pedido en el momento y en el lugar que defina el cliente.

2.7.4.9. Presupuesto

A continuación, se observa el presupuesto que se elaboró en base a la propuesta que se describe dentro del Plan de Marketing y las cotizaciones con las empresas prestadoras de estos servicios que se visualizan en (Anexo 18).

Tabla N° 7

PRESUPUESTO ANUAL DEL PLAN DE MARKETING

(Expresado en bolivianos)

Detalle	Precio unitario	Total, anual
Se requerirá publicidad mensual en Facebook de la emisora "Radio Fides Bermejo" con un vídeo publicitario.	60	720
La publicidad mediante WhatsApp (uso del celular), se comprará una línea para la empresa de la línea Entel, para la cuenta de la empresa.	30	30
Se pagará un espacio publicitario cuatro veces al año en la "Radio Fides Bermejo" cada tres meses de 1 minuto.	10	40
Se adquirirá un letrero que estará expuesto todos los días en la entrada de la tienda.	450	450
TOTAL		1240

Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones en el año 2024

CAPÍTULO III

PLAN DE OPERACIONES

El Plan de Operaciones describe los procedimientos clave que son necesarios para que la empresa opere y cumpla con éxito sus objetivos, es importante detallar todo el proceso de importación y comercialización de las Zapatillas deportivas, iniciando por las negociaciones con los proveedores, selección de los productos, el embarque, el transporte, almacenamiento y distribución.

3. Objetivos del plan de operaciones

- Realizar la descripción de las características de las zapatillas deportivas.
- Describir el proceso de importación mediante la elaboración de un flujograma.
- Definir las cotizaciones con los proveedores para la importación de zapatillas deportivas.
- Detallar los requerimientos del establecimiento para su funcionamiento en la comercialización de las zapatillas deportivas.
- Detallar la logística de almacenamiento de la mercancía en las instalaciones de la empresa.

3.1. Producto

El tipo de producto a importar son las zapatillas deportivas de uso común en distintos deportes como ser (atletismo, gimnasio, tenis, baloncesto, voleibol, senderismo, fútbol, ciclismo, entre otros), pero también por su versatilidad para el uso diario por su estilo moderno, cómodo y livianos siendo así que se suele definir a estos tipos de calzados en los últimos años como la tendencia athleisure por la combinación de esas dos características. A continuación, una imagen de referencia de la estructura del producto.

Gráfico N° 7

ESTRUCTURA DE LAS ZAPATILLAS DEPORTIVAS



Fuente: Elaboración propia

3.1.1. Descripción del producto

A continuación, se mostrarán los materiales pertenecientes a la estructura principal del calzado, por las características del mismo, entra en la clasificación arancelaria 6404.11.20.00, por ser generalmente un calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y en la parte superior de material textil, sea éste calzado de tenis, baloncesto, gimnasia, entrenamiento y calzados similares (Anexo 19).

Seguidamente se muestran en el cuadro los materiales de los productos definidos para la importación.

Cuadro N° 7
DESCRIPCIÓN DEL CALZADO

MATERIAL	ESTRUCTURA
Caucho	Suela, forro, plantilla, entre suela
EVA	Suela, forro, plantilla, entre suela
PVC	Suela, forro, plantilla, entre suela
PU (Poliuretano)	Suela, material superior, forro, plantilla
Cuero genuino	Suela, refuerzo de la puntera
Plástico	Suela, entre suela
Tela elástica	Material superior
Malla	Material superior, forro
Tejido de algodón	Material superior, forro
Cuero de imitación	Material superior, puntera y del talón reforzado
Lienzo	Material superior, forro
Poliéster	Cordones
Espuma acolchada	Lengüeta

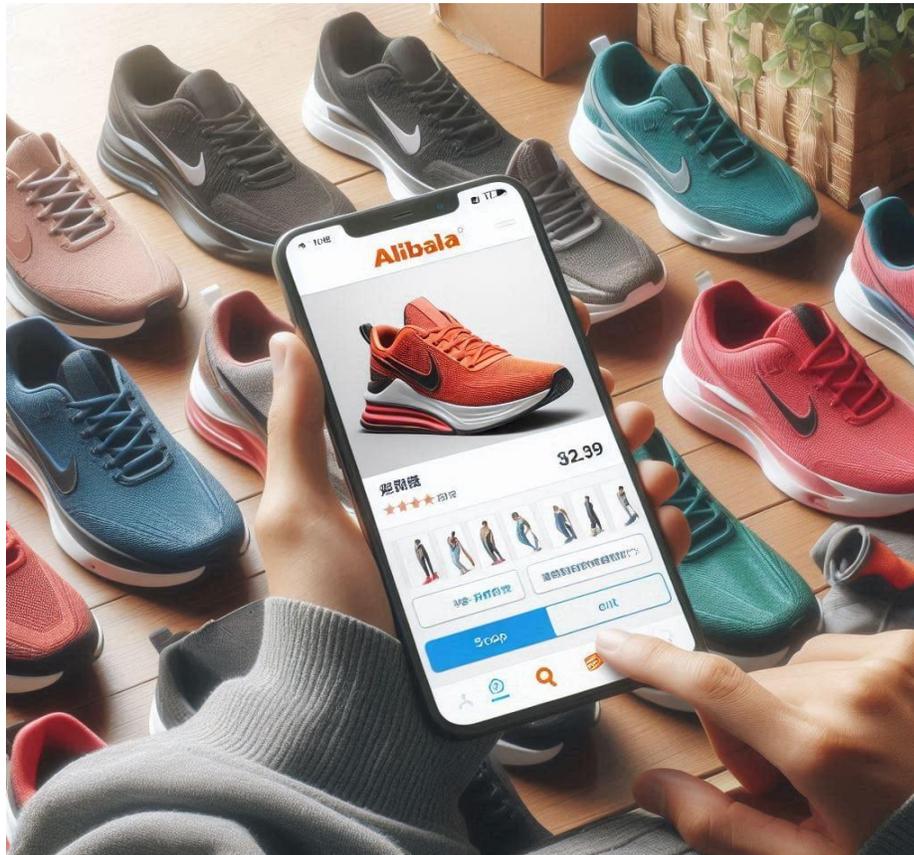
Fuente: Elaboración propia

3.2. Alibaba Group Holding Limited

Alibaba es una plataforma global de comercio electrónico fundada en 1999 en China, diseñada para conectar mayoristas y minoristas con proveedores de todo el mundo. Con sede en Hangzhou, Alibaba se ha consolidado como una de las principales herramientas para empresas que buscan importar productos a precios competitivos. Además de ser un directorio de proveedores chinos, Alibaba permite encontrar fábricas que pueden crear productos personalizados para los compradores, ofreciendo precios mayoristas. Su funcionamiento se basa en una interfaz fácil de usar que permite a los compradores buscar productos, contactar a proveedores, negociar precios, realizar pedidos y gestionar envíos.

Además, permite establecer relaciones comerciales directamente con fabricantes, lo que es ideal para emprendedores que buscan personalización, control sobre volúmenes de compra y flexibilidad en los términos de negociación. A continuación, se muestra una imagen de la apariencia de la aplicación móvil.

Gráfico N° 8
ALIBABA GROUP HOLDING LIMITED



Fuente: Elaborado con la IA Gemini

Se puede definir a Alibaba como si fuera un mercado global en línea, donde cada tienda representa una fábrica o proveedor. En lugar de caminar entre tiendas físicas, un comprador navega virtualmente y se pueden comparar productos de diferentes vendedores en cuestión de segundos. Así como en un mercado tradicional, se puede negociar precios, hacer preguntas al vendedor y personalizar el producto. Una de las características clave es la opción de colocar la propia marca en los productos, lo que se conoce como "etiqueta privada". Seguidamente la imagen que se muestra es una representación gráfica que puede representar la explicación ya mencionada.

Gráfico N° 9
USO DE LA PLATAFORMA ALIBABA



Fuente: Elaborado con la IA Gemini

3.2.1. Proceso de compra en la plataforma Alibaba

El proceso puede variar según el acuerdo entre comprador y proveedor, pero en general sigue estos pasos básicos. A continuación, se describe un proceso general.

Cuadro N° 8
PROCESO DE COMPRA EN ALIBABA

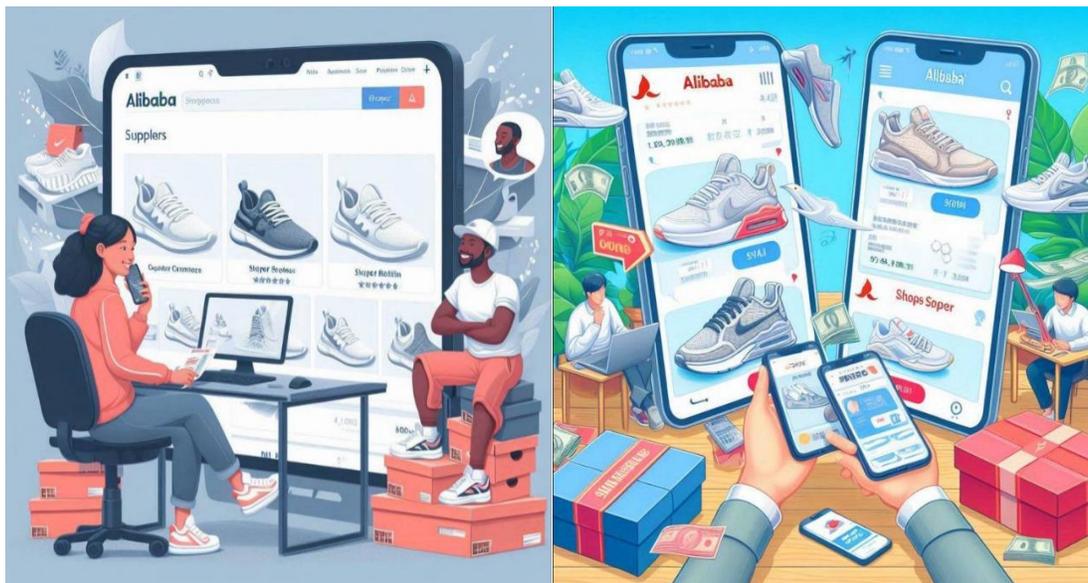
PASO	DESCRIPCIÓN
1.Registro	El comprador debe crear una cuenta en Alibaba proporcionando su correo electrónico y datos personales o de la empresa.
2.Búsqueda de productos	Utilizando la barra de búsqueda, el comprador puede buscar productos por palabras clave, categorías o filtros (precio, cantidad mínima, etc.).
3. Evaluación de proveedores	Revisar los perfiles de los proveedores, leer las reseñas, verificar si están certificados (Verificado o Trade Assurance) y contactar con ellos para más información.
4. Solicitud de cotización	Enviar una solicitud de cotización (RFQ) o directamente pedir información de precios, cantidades mínimas, tiempos de envío y condiciones de pago.
5. Negociación	Negociar los términos de la transacción (precio, cantidad, personalización, envío, etc.) con el proveedor a través del sistema de mensajería de Alibaba.
6. Confirmación del pedido	Una vez acordados los términos, el comprador confirma el pedido en la plataforma, revisando bien todos los detalles antes de proceder al pago.
7. Pago	Realizar el pago utilizando uno de los métodos que ofrece Alibaba, como tarjeta de crédito, transferencia bancaria o pagos a través de Trade Assurance.
8. Producción y envío	El proveedor comienza la producción (si es necesario) y luego envía el producto según los términos acordados. El comprador puede hacer seguimiento del envío.
9. Recepción del producto	El comprador recibe el producto y confirma su recepción en la plataforma. Si hay algún problema, puede abrir una disputa dentro de Alibaba.
10. Calificación y reseñas	Después de recibir el producto, el comprador puede dejar una reseña del proveedor y calificar la transacción para ayudar a otros compradores.

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente imagen se puede mostrar una representación de la búsqueda de distintos y la comparación que se realiza para tomar la mejor decisión de compra.

Gráfico N° 10

PROCESO DE COMPRA EN ALIBABA



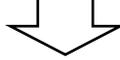
Fuente: Elaboración propia con IA Bing

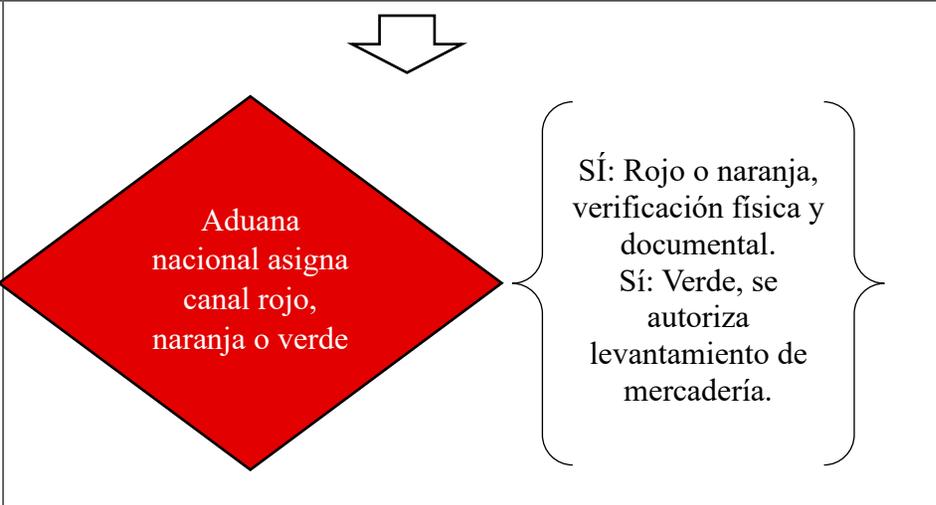
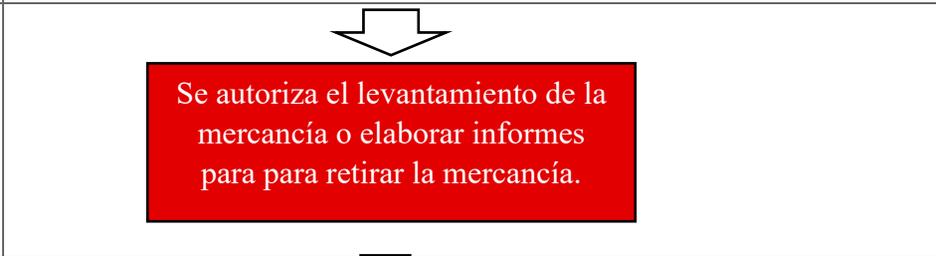
3.3. Proceso de importación

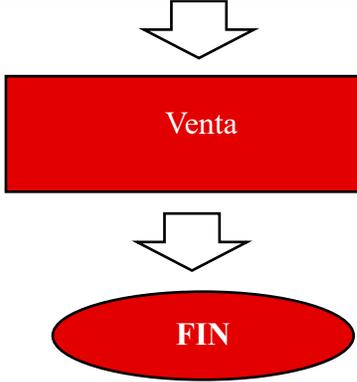
Se acudirá a la herramienta del flujograma debido a su capacidad para simplificar el proceso de importación y para comprender el funcionamiento del negocio de comercialización. Seguidamente se muestra el proceso de importación y comercialización de zapatillas deportivas desde China-Fujian hasta el municipio de Bermejo. El tiempo aproximado para la importación varía según distintos factores, pero se encuentra entre los 3 y 6 meses.

Cuadro N° 9
FLUJOGRAMA DE IMPORTACIÓN

PROCEDIMIENTO	TIEMPO ESTIMADO	PROCESO
<p>1. Se debe reservar la razón social en SEPREC, elaborar la Escritura Pública, obtener el Certificado de Matrícula de Comercio, el NIT en el SIN, y la Licencia de Funcionamiento en la Alcaldía de Bermejo. Además, se debe registrar la empresa y a sus trabajadores en el Ministerio de Trabajo, obtener la Licencia Ambiental, y realizar los trámites de importación en la Aduana Nacional, incluyendo el NIM y las licencias correspondientes.</p>	1 a 2 meses	<pre> graph TD A([Inicio del proceso]) --> B[Establecimiento de la empresa legalmente y autorización de importación] </pre>
<p>2. Una vez obtenida la autorización, se realiza la compra en Alibaba, buscando el producto, filtrando los resultados, contactando al proveedor, cerrando el acuerdo, realizando el pago y obteniendo la factura, lista de empaque, certificado de origen, certificado de calidad y la factura proforma (Invoice).</p>	1 a 2 semanas	<pre> graph TD B --> C[Selección y compra en el extranjero] </pre>
<p>3. La mercancía se prepara para revisión en la Aduana de Xiamen, donde se verifica la documentación, se emite la autorización y se libera la mercancía. Se acuerda el INCOTERM (FOB) con el proveedor, estableciendo que la responsabilidad del proveedor termina cuando</p>	2 a 14 días	<pre> graph TD C --> D[Revisión y autorización de la mercadería en la Aduana de Xiamen] </pre>

la mercancía es cargada en el barco. (se verá en el punto 5)		
4. Se contrata una empresa de transporte marítimo internacional que espera que el proveedor de carga lleve la mercancía con las autorizaciones correspondientes.	2 a 3 días	<div data-bbox="1220 342 1640 518" style="background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> Contratación de empresa marítima internacional que recibirá la mercadería que sale de la Aduana de Xiamen. </div>
5. La mercancía se carga en el barco, se paletiza, se acomoda en el contenedor, y se emite un Bill of Lading (B/L) que servirá para recoger la mercancía en su destino final. La responsabilidad sobre la mercancía recae en nuestro transporte marítimo desde que se carga en el barco.	1 a 2 días	<div data-bbox="1373 526 1493 586" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="1220 594 1640 769" style="background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> Cargar mercadería en el barco, paletizar y emitir Bill of Lading (B/L) </div>
6. El contenedor inicia su transporte marítimo de China tarda de 30 a 45 días en llegar a la zona franca de Iquique (Chile), donde se contrata un consignatario para recoger la mercancía con el B/L y llevarla a la Aduana de Tambo Quemado en Bolivia.	30 a 45 días	<div data-bbox="1373 821 1493 881" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="1220 889 1640 1024" style="background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> Transportar contenedor de Aduana Xiamen-China a Iquique-Chile </div>
7. Se contrata un agente despachante nacional que se encarga de la desaduanización, entregando todos los documentos que se mencionan en (Anexo 21), verificando y elaborando la DUI. El despachante presenta la DUI en el sistema de la Aduana Nacional, que verifica, asigna un número de trámite y se realiza el pago de tributos aduaneros.	1 a 3 días	<div data-bbox="1373 1073 1493 1133" style="text-align: center;">  </div> <div data-bbox="1220 1141 1640 1312" style="background-color: red; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> Recepción en Zona Franca por el Agente despachante y legalización para la definición del impuesto. </div>

<p>8. Tras el pago, el sistema de la Aduana Nacional asigna un canal a la DUI. Según el canal asignado (rojo o amarillo), se procede con la verificación física y de documentos, que puede tardar hasta 1 mes; si se asigna el canal verde, el proceso puede completarse en 1 a 2 semanas.</p>	<p>1 a 4 semanas</p>	 <p>Aduana nacional asigna canal rojo, naranja o verde</p> <p>Sí: Rojo o naranja, verificación física y documental. Sí: Verde, se autoriza levantamiento de mercadería.</p>
<p>9. Si no hay observaciones tras la inspección, se autoriza el levante de la mercancía; si hay observaciones, se elaboran informes y se resuelven las diferencias.</p>	<p>1 a 2 días</p>	 <p>Se autoriza el levantamiento de la mercancía o elaborar informes para para retirar la mercancía.</p>
<p>10. El concesionario de Zona Franca verifica la autorización de levante a través del sistema de la Aduana Nacional y emite la constancia de entrega de la mercancía.</p>	<p>1 a 2 días</p>	 <p>Se emite la constancia de entrega de la mercadería.</p>
<p>11. Se contrata una empresa de transporte que cargue la mercancía y la transporte hasta el municipio de Bermejo en camiones que deben presentar la lista de empaque, póliza de seguro de carga, factura comercial y el DUI. El</p>	<p>15 a 20 horas</p>	 <p>Se contrata empresa de transporte terrestre para la mercadería hasta el municipio de Bermejo.</p>

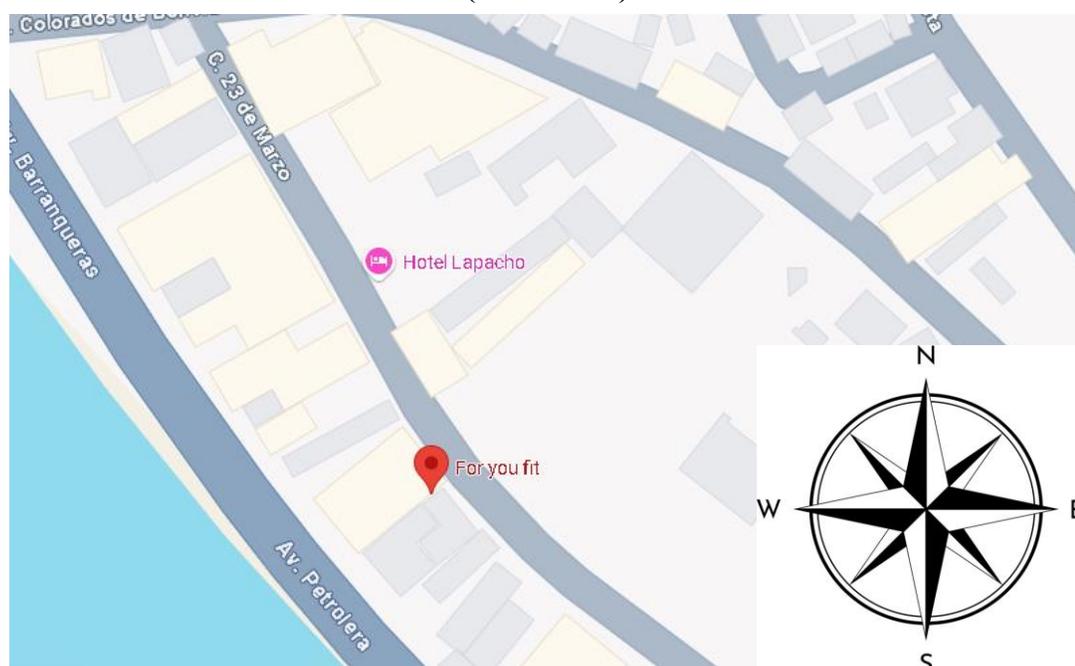
<p>transporte hasta el depósito de la empresa tardará aproximadamente 15 a 20 horas.</p>		
<p>12. Una vez descargada toda la mercancía en el depósito, se paga a los transportistas. Se comienza a surtir y agrupar las zapatillas deportivas por colores y paquetes de 12 unidades. Este proceso puede tardar de 2 a 5 días.</p>	<p>2 a 5 días</p>	
<p>13. Se trasladan paquetes variados de cada modelo a la tienda en la zona comercial en la "Chalana" en la calle 23 de marzo y se comienza con la comercialización de las zapatillas deportivas. Se tarda 2 horas en cargar todo y surtir la tienda.</p>	<p>2 horas</p>	

Fuente: Elaboración propia

3.4. Localización

La localización que se definió para el presente Plan de Negocio es primero la tienda en alquiler en la zona comercial de la "Chalana" del municipio de Bermejo, en la Calle 23 de Marzo entre la calle Colorado de Bolivia y la calle José Llanque, zona estratégica por la abundante afluencia de potenciales clientes; la tienda posee las dimensiones de 3 metros de frente por 5 metros de fondo, a continuación, se visualiza un Gráfico referencial de la ubicación.

Gráfico N° 11
LOCALIZACIÓN – LAS CHALANAS
(7M92+943)



Fuente: Extraído de Google Maps

Gráfico N° 12
LOCALIZACIÓN- CALLE 23 DE MARZO



Fuente: Elaboración propia

Se realiza también la definición de la localización del depósito (Galpón), ubicado al Final de la Calle Litoral (a un lado del Hotel Tariquia) a seis cuadras del Cementerio General, con un volumen total de 192 m³ (4 m. de frente x 8 m. de fondo), con una altura de más de 6 metros. A continuación, se muestran Gráficos de referencia de la ubicación.

Gráfico N° 13
LOCALIZACIÓN - CALLE LITORAL





Fuente: Extraído de Marketplace

3.4.1. Verificación de Proveedores

Los proveedores se seleccionaron de la plataforma ALIBABA, tres proveedores que se encuentren específicamente en la zona de China – Fujian; la plataforma cuenta con especificaciones y características para seleccionar a los proveedores más adecuados como por ejemplo el precio, variedad y envío. Además de características de verificación de proveedores y seguridad que son las siguientes:

Cuadro N° 10

VERIFICACIÓN DE PROVEEDORES

N	INSIGNIA	CARACTERÍSTICA
1		<p>Para prevenir estafas, mala atención, falta de información, réplicas, o todos los inconvenientes que puedan surgir con la compra e importación.</p> <p>La insignia significa que Alibaba ha verificado la existencia y autenticidad del proveedor comercial y legal.</p>
2		<p>Al momento de pagar a la Empresa Alibaba para cuidar nuestro dinero y una vez que se dé la conformidad en un plazo determinado, Alibaba pagará el dinero pactado al proveedor. El proveedor con la insignia participa en un programa de garantía Comercial que garantiza que el mismo cumpla con los términos del contrato y la calidad del producto.</p>

3	 Gold Supplier	La insignia corresponde a que el proveedor paga una membresía para que tenga mayor visibilidad en la plataforma y pueda definir un trato comercial razonable, otorgando a proveedores que han demostrado una consistencia en la excelencia comercial, lo que lo destaca como confiable y bien establecido.
---	---	--

Fuente: Curso en Consultora de Negocios y Comercio Exterior

Estas insignias proporcionadas por la empresa Alibaba para garantizar ciertos aspectos en el procedimiento comercial, pues lleva más de 25 años trabajando como una empresa mundial y con un gran flujo de efectivo. Tomando en cuenta las insignias y otros aspectos se seleccionaron tres proveedores con los cuales se realizó la cotización de los productos, los cuales se muestran en el cuadro 11 (Anexo 20).

Cuadro N° 11

VERIFICACIÓN DE PROVEEDORES

IDENTIFICACIÓN	PROVEEDOR
A	Quanzhou Woorxing Trading Co., Ltd.
B	Lin Weihao Shoes and Clothing Trading Co., Ltd
C	Quanzhou Winners Trading Co., Ltd.

Fuente: Curso en Consultora de Negocios y Comercio Exterior

3.4.2. Cotización producto

A continuación, se muestran los detalles en cuestión de los productos a importar, información que se obtuvo mediante negociaciones con los proveedores que se encuentran en China – Fujian, donde se definieron tres proveedores y en total 23 modelos, los cuales se describen en el Plan de Marketing en los Cuadro N° 3, N° 4 y mostrando los detalles de su estructura en el Cuadro N° 7. A continuación, se mostrarán detalles que influyen en los costos.

Tabla N° 8

COTIZACIÓN CON LOS PROVEEDORES

(Expresado en bolivianos)

N	Proveedor	Código De Producto	Cantidad En Pares	Cantidad De Cajas	Precio Unitario	Cotización Total
1	A	BT123	624	13	28	17372
2	A	BT267	624	13	21	13029
3	A	R045	624	13	28	17372
4	B	NX-30	624	13	21	13029
5	B	NX-63	624	13	11	6949
6	B	NX-66	624	13	31	19544
7	C	2014	624	13	21	13029
8	C	YX484	624	13	19	12161
9	C	BT200	624	13	21	13029
10	C	BT3102	624	13	28	17372
11	C	<u>729E</u>	624	13	28	17372
12	C	14011	624	13	28	17372
13	C	203	624	13	30	18675
14	C	VJ-001	624	13	21	13029
15	C	FF-457	624	13	17	10858
16	C	CS-253484	624	13	21	13029
17	C	<u>729E</u>	624	13	14	8686
18	C	BT1001	624	13	21	13029
19	C	BT-M-89	624	13	28	17372
20	C	BT0745	624	13	28	17372
21	C	203	624	13	21	13029
22	C	BT0667	624	13	21	13029
23	C	RUNNING SHOES	624	13	21	13029
TOTAL			14352	299	527	328768

Fuente: Elaboración propia en base a la información de los proveedores

Se define entonces que la cantidad de unidades de zapatillas deportivas a importar será de 14352 pares que representan 299 cajas que variarán en tallas y serán en total 23 modelos, ésta se obtendrá mediante tres proveedores.

3.4.3. Capacidad de almacenamiento

La capacidad de almacenamiento es el espacio físico y organizativo disponible para guardar productos, esta capacidad es crucial para una empresa que maneja inventarios que debe tener un espacio adecuado, condiciones y costos de alquiler accesibles.

En esta etapa se tomó en cuenta la cantidad de mercancía importada y el espacio que ocuparía en el depósito almacén que se muestra en la gráfica 13 para alquilar, a continuación, se muestra el procedimiento para el cálculo de la capacidad de almacenamiento.

Gráfico N° 14

ALMACENAMIENTO DE LAS CAJAS EN EL DEPÓSITO



Fuente: Elaborado por la IA big

- **Volumen del Espacio de Almacenamiento (VEA)**

El VEA se refiere a la capacidad del almacén, la cantidad de espacio que posee el depósito a alquilar, tomando en cuenta las medidas del mismo y el espacio en metros cúbicos que ocupa.

Característica	Valor	<i>VEA = 4 m. x 8 m. x 6 m.</i>
Ancho	4 metros	
Largo	8 metros	<i>= 192 m³</i>
Alto	6 metros	

- **Volumen de Cada Unidad de Almacenamiento (VCUA)**

Lo que denominaremos como VCUA es el volumen que ocupa la mercancía, la cual se encontrará en cajas con sus respectivas medidas que ocupa un espacio respectivo mostrándose en metros cúbicos.

Característica	Valor	
Largo	0,78 m	$VCUA = 0,78 \text{ m.} \times 0,59 \text{ m.} \times 0,58$ $= 0,266 \text{ m}^3$
Largo	0,59 m	
Alto	0,58 m	

- **Disposición de Cajas en el Depósito (DCD)**

La DCD, se refiere a la organización de las cajas en el almacén físico o depósito, su distribución es fundamental para la eficiencia en el proceso de distribución. Se detalla cuántas cajas caben en cada dimensión del depósito tomando en cuenta las medidas del mismo sobre las medidas de la caja. Es así que el depósito tiene una capacidad máxima de 600 cajas.

Dimensión	Cantidad de cajas que caben	
De largo	$8/0,78 = 10$	$DCD = 10 \times 6 \times 10 = 600 \text{ cajas}$
De ancho	$4/0,59 = 6$	
De alto	$6/0,58 = 10$	

En cuanto a la capacidad de almacenamiento en términos de volumen utilizado, se define de la siguiente manera:

$$\mathbf{Volumen\ Total\ Ocupado\ en\ Cajas} = 600 \times 0,266 = 160,15 \text{ m}^3$$

La cantidad que se puede ocupar en el depósito en porcentaje muestra:

$$\mathbf{Porcentaje\ de\ ocupación\ del\ depósito} = \frac{160,05}{192} \times 100 = 83,41 \%$$

Esta es la capacidad que posee el depósito que se alquilará para el presente Plan de Negocio, pero la mercancía que se almacenará son 299 cajas lo cual nos da el volumen que se muestra a continuación.

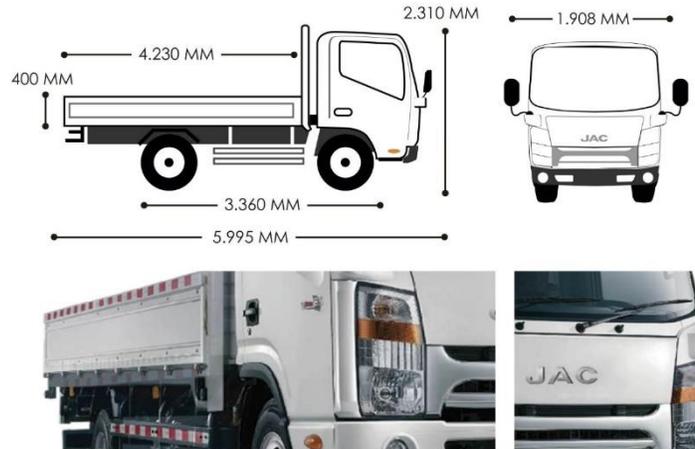
$$\mathbf{Volumen\ Total\ Ocupado\ en\ Cajas} = 299 \times 0,266 = 79,534 \text{ m}^3$$

La cantidad que ocuparán son 299 cajas en el depósito ya mencionado, será aproximadamente en porcentaje el siguiente:

$$\mathbf{Porcentaje\ de\ ocupación\ del\ depósito} = \frac{79,534}{192} \times 100 = 41,38 \%$$

El espacio del depósito se ocupará también por el vehículo que se menciona el cual se adquirirá en el Plan de Marketing para la distribución, seguidamente se muestra las dimensiones e imágenes referenciales del modelo:

Gráfico N° 15
ALMACENAMIENTO DEL VEHÍCULO EN EL DEPÓSITO



Fuente: Extraído de la empresa JAC de vehículos

- **Volumen Ocupado por el Vehículo**

El vehículo posee las siguientes dimensiones y ocupará en términos de volumen el siguiente espacio que denominaremos VOV:

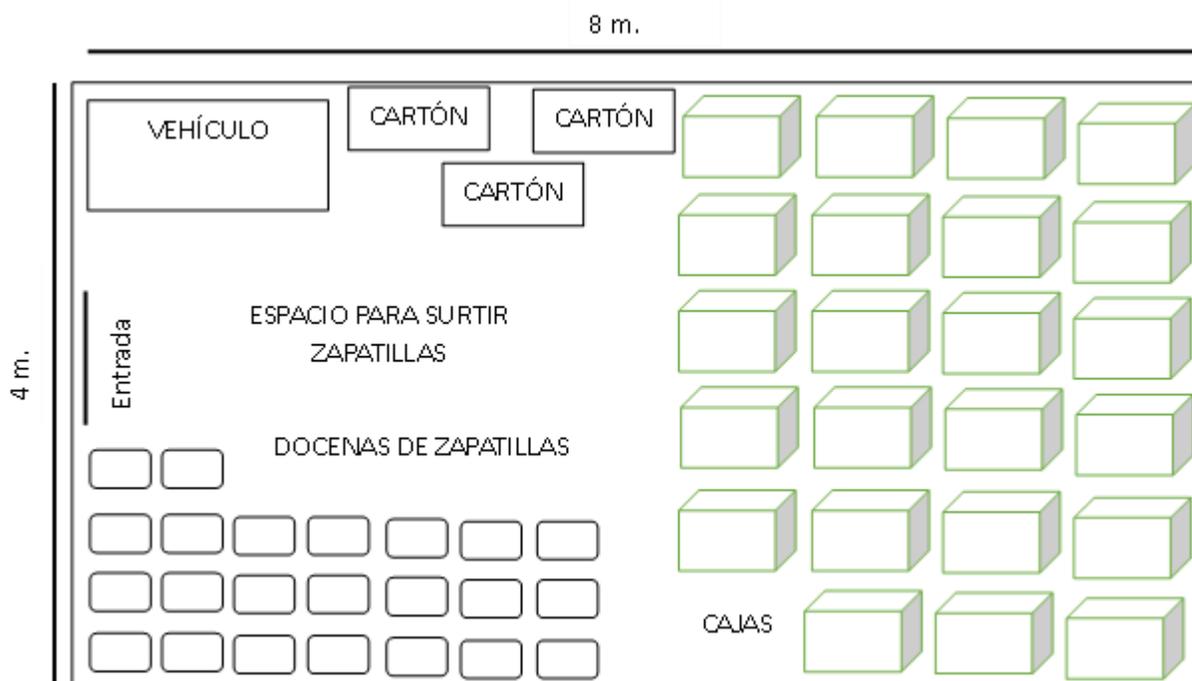
Característica	Valor	
Largo	5,995 m	VOV = 5,995 m. x 2,310 m. x 1,908 m.= 26,534 m ³
Largo	2,310 m	
Alto	1,908 m	

En proporción porcentual el vehículo ocupa aproximadamente el siguiente espacio dentro del depósito.

$$\text{Porcentaje de ocupación del depósito} = \frac{26,534}{192} \times 100 = 13,82 \%$$

Se concluye que el espacio del depósito restante, lo ocupará el encargado de almacén, esto para surtir las distintas docenas y también para almacenarlas, además de las cajas vacías que se venderán posteriormente. El espacio se repartirá de la siguiente manera como muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N° 16
ALMACENAMIENTO DEL VEHÍCULO EN EL DEPÓSITO



Fuente: Elaboración propia

La distribución total del depósito se refleja de la siguiente manera: el 41,38% estará ocupado por las 299 cajas de mercancía, el 13,82% por el vehículo de la empresa y el espacio restante de 44,8 % por la mercadería surtida, para que el personal pueda surtir las zapatillas deportivas y por el cartón almacenado para su posterior venta.

3.4.5. Control de Almacén e Inventarios

El control de almacén e inventarios se refiere a todo el proceso logístico que se encarga de la recepción, almacenamiento y el movimiento de la mercancía dentro del almacén hasta el punto de venta correspondiente. También el control de las existencias para un stock adecuado, seguidamente se muestra el proceso logístico:

Cuadro N° 12

PROCESO LOGÍSTICO DEL ALMACENAMIENTO DE LAS CAJAS DE ZAPATILLAS DEPORTIVAS

DESCRIPCIÓN	PROCESO
1.Los camiones que ingresan al municipio de Bermejo con la mercancía deben dirigirse al depósito de la empresa donde se descarga y se realiza la recepción.	<pre> graph TD A[Recepción de la mercancía] --> B[Codificación de la mercancía] B --> C[Surtido de la mercancía] C --> D[Empaquetado por docena] D --> E[Almacenamiento de la mercancía por código] E --> F[Venta] </pre>
2.La mercancía se debe almacenar separándola por código para diferenciar la disponibilidad de cada modelo, tanto las cajas como los paquetes surtidos.	
3.El surtido de la mercancía se realiza con cada caja, una vez abierta la caja, éstos se dividen en paquetes (docena) de 12 pares.	
4.Una vez 12 doce pares (docena) se separan, se empaquetan en una bola o se sujetan con cinta Diurex.	
5.Los paquetes deben separarse por código para diferenciar la disponibilidad y agilizar la preparación de los pedidos.	
6.Cuando los clientes realizan un pedido, se prepara y se carga en el vehículo de la empresa, se entrega en la tienda o en la ubicación que determine el cliente.	

Fuente: Elaboración propia

3.4.6. Control de inventarios

El control de inventarios es un proceso fundamental en la gestión de las operaciones de una empresa que se encarga de supervisar y gestionar las existencias de productos en almacenes. Con el objetivo de mantener niveles adecuados de inventario para satisfacer la demanda de los clientes sin incurrir en costos excesivos, se propone el siguiente método para su seguimiento.

- **Método Promedio Móvil Ponderado (PMP)**

Mediante el método se controlarán las existencias para poder satisfacer la demanda de los potenciales clientes y en cuanto a la definición de los pedidos de mercancía, éste se planifica

para realizarse inicialmente una vez al año, desde que se realiza el pedido, el tiempo promedio para su llegada en 4 meses, una vez se tiene la mercancía, se procede a su comercialización y la siguiente importación se debe comenzar a planificar cuando se tenga en existencias solo 100 cajas y así realizar el siguiente pedido para que el proceso comience y llegue en las fechas aproximadas en la siguiente gestión.

El PMP, es una técnica utilizada para calcular un promedio ponderado de los valores de los datos pasados, se basa en el cálculo de un promedio de un conjunto de datos durante un período específico. A medida que se agregan nuevos datos, el promedio se actualiza y se calcula nuevamente, eliminando los datos más antiguos.

En el lugar de asignar el mismo peso a todos los datos, el método PMP permite asignar pesos diferentes. Por lo general, los datos más recientes reciben un peso mayor, lo que refleja mejor las tendencias actuales en la demanda. Es útil ayudar a las empresas a tomar decisiones informadas sobre la compra y almacenamiento de inventarios, para aplicar el método PMP se requerirá un software de gestión de inventario con criterios como la cantidad mínima de inventario que puede haber en existencias que debe alertar el sistema de 100 cajas para realizar el siguiente pedido, como se mostró en los cálculos anteriores la capacidad del almacén para existencias que es de 600 cajas.

CAPÍTULO IV

PLAN DE ORGANIZACIÓN

La parte organizacional es fundamental en el presente Plan de Negocio debido a que describe la estructura organizativa, relaciones y funcionamiento interno de la empresa ‘‘LION-10’’. Su importancia radica en la definición de la identidad como empresa, el establecimiento legal, procedimientos y la definición de las responsabilidades para el proceso de toma de decisiones que guiarán a los miembros.

4. Objetivos del plan organizacional

- Establecer la misión, visión y valores de la empresa
- Describir los aspectos legales de la constitución y estructura organizacional de la empresa
- Elaborar el manual de funciones para el talento humano de la empresa
- Describir los lineamientos de remuneración para el talento humano.

4.1. Misión, Visión y valores

La misión, visión y valores sirven para definir la identidad de una empresa, orientar su estrategia, y guiar su comportamiento, tanto internamente como en su interacción con clientes y socios. Son esenciales para mantener coherencia, dirección y propósito en el crecimiento y las operaciones de la organización. Seguidamente se presentan los resultados y los métodos de elaboración que se encuentran en (Anexo 19).

4.1.1. Misión

Brindar productos y un servicio de calidad con distribución mayorista de zapatillas deportivas LION-10, dirigidos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes revendedores y detallistas en el municipio de Bermejo, consolidando así nuestra posición competitiva.

4.1.2. Visión

Ser una empresa reconocida en la distribución mayorista de zapatillas deportivas LION-10 en el departamento de Tarija hasta el año 2028, que ofrece un servicio de alta calidad, confianza y seguridad para nuestros clientes revendedores y detallistas.

4.1.3. Valores

Los valores son importantes dentro de una organización y para los miembros de la misma, estos se encuentran dentro de la visión para su visibilidad.

- ✓ **Calidad:** Se destaca el compromiso con ofrecer productos y un servicio de alta calidad.
- ✓ **Confianza:** Se busca generar un ambiente de seguridad y confiabilidad para los clientes con las operaciones comerciales.
- ✓ **Seguridad:** Se promueve una relación segura y sólida con los clientes en cada una de las negociaciones.

4.2. Aspectos legales para la constitución de la empresa

Se debe establecer los requisitos y procedimientos legales necesarios para formalizar la creación, el funcionamiento de la empresa, la elección de la forma jurídica y el registro. Es fundamental definir esos aspectos que influyen en el funcionamiento de la organización y la relación con el talento humano.

4.2.1. Forma jurídica de la empresa

La empresa "Lion-10" se constituirá legalmente como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), siendo el nombre con la razón social de la empresa "LION-10 S.R. L.". Se considera que las características son las más adecuadas para lograr los objetivos comerciales, se tendrán tres socios y se registrará bajo los siguientes lineamientos:

- ❖ En una Sociedad de Responsabilidad Limitada, los socios responden hasta el monto de sus aportes y el capital está dividido en cuotas que no pueden representarse por acciones o títulos valores (Art. 195 del Código de Comercio). Estas sociedades no pueden tener más de 25 socios (Art. 196).
- ❖ La denominación de la sociedad debe incluir "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o sus abreviaturas "SRL" o "Ltda." La omisión de este requisito la convierte en una sociedad colectiva (Art. 197).
- ❖ El capital social debe estar completamente pagado al momento de la constitución y se debe constituir una reserva legal del 5% de las utilidades hasta alcanzar la mitad del capital pagado (Art. 169). La SRL se crea mediante un instrumento público y se publica una vez en un periódico de circulación nacional.

- ❖ Los socios son generalmente familiares o amigos, y tienen una duración limitada. Para la contabilidad, se lleva una cuenta separada para cada socio en lo relativo al capital, retiros y distribución de ganancias. Cada socio recibirá sus ganancias en proporción, es decir en medida del porcentaje que represente su aporte a la inversión total.

4.2.2. Proceso de constitución de la empresa

Una vez definida la razón social de la empresa, se debe registrar esa información y el proceso involucra a distintas instituciones públicas que se representarán en el siguiente gráfico y posteriormente se describirán los procedimientos.

Gráfico N° 17

PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA "LION-10 S.R.L."



Fuente: Elaboración propia en base a información de Contabilidad Básica I

4.2.2.1. Servicio Plurinacional de Registro de Comercio

En el organismo se realiza la verificación de la Razón Social para verificar y reservar el nombre de la empresa, se registra la empresa presentando la Escritura Pública, la reserva del nombre y otros documentos requeridos. SEPREC emitirá el Certificado de Matrícula y el Registro de Comercio. El marco legal necesario serán los Artículos 127, 195 al 216 (Sociedad de Responsabilidad Limitada), a los cuales se debe responder con los siguientes requisitos.

Cuadro N° 13
REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN

REQUISITO	TRÁMITE PRESENCIAL	TRÁMITE VIRTUAL
Formulario de Inscripción	Llenado y aprobación vía ciudadanía digital.	Llenado y aprobación vía ciudadanía digital.
Testimonio de Constitución	Original o fotocopia legalizada.	PDF con firma digital del Notario.
Testimonio de Poder del Representante Legal	Original o fotocopia legalizada, si no está en la Constitución.	PDF con firma digital, si no está en la Constitución.
Radicatoria del Representante (si es extranjero)	Documento en formato físico.	PDF del documento.
Autorización del ente regulador (si aplica)	Cargado en formato PDF.	Cargar en formato PDF.
Pago del Trámite y Publicación en Gaceta Electrónica	A través de la plataforma de pagos habilitada.	A través de la plataforma de pagos habilitada.

Fuente: Sitio web de SEPREC

En el anterior cuadro se mencionan los documentos, requisitos necesarios para el registro, en la siguiente tabla se hace mención de los costos correspondientes a los requisitos necesarios.

Tabla N° 9
COSTO DE DOCUMENTOS EMITIDOS

(Expresado en bolivianos)

DOCUMENTOS EMITIDOS	COSTO
Certificado de Matrícula de Comercio. Sociedad de Responsabilidad Limitada	455,00
Certificado de Registro de Testimonio de Constitución. Publicación en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio	192,00
Certificado de Registro de Testimonio de Poder.	00,00
Total	647,00

Fuente: Sitio web de SEPREC

4.2.2.2. Servicio de Impuestos Nacionales

El Servicio de Impuestos Nacionales de Bolivia es responsable de emitir el Número de Identificación Tributaria (NIT) para la empresa, un requisito indispensable para realizar actividades comerciales y fiscales de manera legal.

Cuadro N° 14
REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN

N	REQUISITOS
1	Carnet de identidad del representante legal (original)
2	Fotocopia de carnet de identidad de los socios
3	Testimonio de Constitución (original y copia legalizada)
4	Testimonio de Poder del Representante Legal (original y copia legalizada)
5	Actividad económica a la que se va a dedicar
6	Factura de luz vigente del domicilio fiscal
7	Factura de luz vigente del domicilio particular del representante legal
8	Correo electrónico habilitado
9	Croquis del domicilio fiscal
10	Croquis del domicilio particular del representante legal

Fuente: Sitio web del SIN

4.2.2.3. Gobierno Autónomo Municipal

El Gobierno Autónomo Municipal de Bermejo tiene la responsabilidad de gestionar y promover el desarrollo económico y comercial dentro de sus jurisdicciones. Para la obtención de la licencia de funcionamiento, la Alcaldía lo hace a través de la Dirección de Ingresos como dependencia directa del municipio, responsable de la emisión del mismo. Los requisitos para la emisión de la licencia son los siguientes:

Cuadro N° 15
REQUISITOS PARA LA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

N	REQUISITOS
1	Fotocopia de cédula de identidad del propietario y/o representante legal (autorizado).
2	Fotocopia de la ubicación específica del negocio.
3	Fotocopia de la factura de luz del propietario y/o representante legal.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se mencionan los costos en los que se incurre al momento de la emisión de la licencia de funcionamiento para la empresa ‘‘LION-10’’.

Tabla N° 10
COSTO DE LA EMISIÓN
(Expresado en bolivianos)

DOCUMENTOS EMITIDOS	COSTO
Licencia de Funcionamiento	9,00
Total	9,00

Fuente: Elaboración propia

4.2.2.4. Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social juega un papel crucial en la administración de las relaciones laborales y en la garantía de un entorno laboral justo y regulado. Toda empresa que tenga trabajadores debe inscribirse en el Registro Obligatorio de Empleadores para obtener el Certificado de Inscripción en el Registro Obligatorio de Empleadores, Seguidamente se mostrarán los requisitos necesarios:

Cuadro N° 16
REQUISITOS PARA EL REGISTRO VIRTUAL

N	REQUISITOS
1	Contar con conexión a Internet.
2	Tener una cuenta de correo electrónico.
3	Contar con NIT para ingresar a la plataforma, empleando los datos del NIT, usuario y contraseña otorgados por el Servicio Nacional de Impuestos.
4	Para el caso de las empresas, contar con Matrícula de Comercio (SEPREC).

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social

4.2.2.5. Licencia Ambiental

Esta licencia certifica que el proyecto cumple con la normativa ambiental vigente y que se han tomado las medidas necesarias para prevenir, mitigar o compensar los posibles efectos negativos sobre el medio ambiente. En el presente plan de negocio, es necesaria la licencia por los potenciales desechos, en los aspectos del producto se pueden vender con descuento y reciclar los desechos que quedan, es entonces que se toma en cuenta la misma para respaldar las prácticas

y no atentar con el medio ambiente. A continuación, se detallan los requisitos para obtener la misma:

Cuadro N° 17
REQUISITOS PARA LA LICENCIA AMBIENTAL

REQUISITO	TRÁMITE PRESENCIAL
Ficha Ambiental	Presentación de la Ficha Ambiental para la categorización del proyecto.
Certificado de Dispensación	Requerido para Categoría 3 y Categoría 4 (impacto bajo o moderado).
Declaratoria de Impacto Ambiental (DIA)	Presentación de un estudio de impacto ambiental aprobado.
Declaratoria de Adecuación Ambiental (DAA)	Certificación de cumplimiento con las normativas ambientales vigentes.
Licencia para Actividades con Sustancias Peligrosas (LASP)	Solo si la actividad involucra sustancias peligrosas.

Fuente: Sitio web de Noticias Fides

Seguidamente se detallan los costos en los que se incurre para obtener la licencia ambiental como parte de los pasos para el establecimiento legal como empresa para poder funcionar adecuadamente, los cuales son aproximados debido a la fluctuación de categorías.

Tabla N° 11
COSTO DE LA LICENCIA AMBIENTAL

(Expresado en bolivianos)

DOCUMENTO	COSTO
Presentación de Ficha Ambiental (depende de la categoría del proyecto)	200 - 500
Certificación de Dispensación (aplicable para Categoría 3 y 4)	100 - 300
Estudio de Impacto Ambiental (DIA), varía según la complejidad	1,000 - 3,000
Declaratoria de Adecuación Ambiental, varía según el nivel	500 - 1,500

Fuente: Sitio web de Noticias Fides

4.2.2.6. Aduana Nacional

La Aduana Nacional de Bolivia es una entidad pública descentralizada encargada de administrar, controlar y fiscalizar el tráfico internacional de mercancías que ingresan y salen del país. Su función principal es asegurar el cumplimiento de las normativas aduaneras y tributarias,

facilitando el comercio exterior, garantizando la seguridad. Podrán registrarse para la inscripción las personas jurídicas, que realicen operaciones de importación y estén formalmente inscritas en el Servicio de Impuestos Nacionales - SIN. El registro se inicia a través de Internet y posteriormente requiere la presencia física del titular o el representante legal en oficinas de la Aduana Nacional, portando la documentación de respaldo correspondiente. A continuación, se explicarán los requisitos y el procedimiento.

4.2.2.6.1. Registro Único de Importador

El Registro Único de Importador (RUI) corresponde al proceso de inscripción en el Padrón de Importadores de la Aduana Nacional de Bolivia, necesario para operar legalmente como importador en el país.

Cuadro N° 18
REGISTRO EN EL PADRÓN DE IMPORTADORES

N	DOCUMENTO	REQUISITOS
1	Formulario de Inscripción (FORM 170)	RUBRO I: Datos generales del importador. RUBRO II: Domicilio del importador. RUBRO III: Datos del representante legal.
2	Número de identificación tributaria (NIT)	Registrado y activo en el SIN
3	Cédula de Identidad	Del titular o representante legal
4	Matrícula de Comercio	Otorgada por SEPREC
5	Correo electrónico	Activo

Fuente: Aduana Nacional de Bolivia

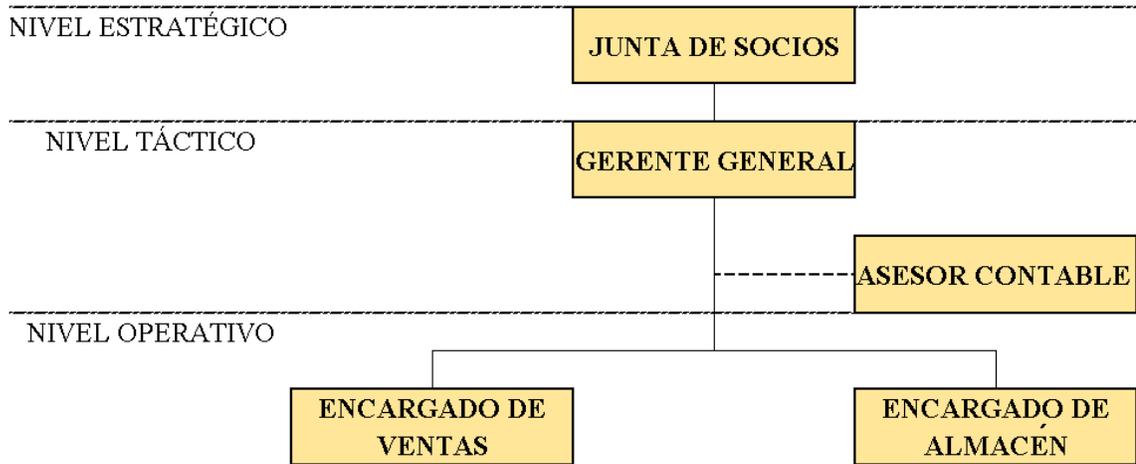
4.3. Estructura organizacional

Es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto, la representación de la forma que están dispuestas y relacionadas entre sí.

A continuación, se mostrará el organigrama de la empresa "Lion-10 S.R.L.", con una estructura de representación vertical, una autoridad lineal y directiva clara y centralizada, una subordinación directa, con una comunicación fluyendo de arriba hacia abajo, los roles y responsabilidades definidos. Se contará con un Staff (asesor contable) que formará parte del organigrama simple, con niveles sucesivos y que está organizado por funciones.

Gráfico N° 18

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA "LION-10 S.R.L."



Fuente: Elaboración propia

4.4. Manual de funciones

Una vez definidos los cargos dentro de la empresa, es necesario elaborar un manual de funciones que es un documento que detalla las responsabilidades, tareas y competencias de cada puesto, especificando las responsabilidades de cada trabajador. Seguidamente se mostrarán los manuales con todos los detalles necesarios.

4.4.1. Junta de Socios

La Junta de Socios es el máximo órgano de decisión de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Este manual define las funciones y responsabilidades de la Junta de Socios, considerando que los socios también desempeñan roles operativos dentro de la empresa. Se definirá de acuerdo al aporte los cargos correspondientes.

Cuadro N° 19

MANUAL DE FUNCIONES JUNTA DE SOCIOS

		<h1>MANUAL DE FUNCIONES</h1>			
Fecha:		Página:		de	
NOMBRE DEL CARGO		Junta de Socios			

NIVEL	Nivel Estratégico	
ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN	La junta de socios está compuesta por tres socios de la empresa, quienes también ocupan cargos tácticos y operativos. Un Gerente general, un Encargado de ventas y un Encargado de Almacén	
OBJETIVO DE LA UNIDAD		
Coordinar la toma de decisiones estratégicas y la supervisión general de la empresa para asegurar el cumplimiento de los objetivos corporativos y la correcta administración del negocio.		
FORMACIÓN ACADÉMICA		
Licenciatura en Administración, Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Comercio Internacional, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Contabilidad.		
PROCEDIMIENTO DE REUNIÓN	RESPONSABILIDADES ADICIONALES	
La Junta de Socios se reunirá al menos una vez al trimestre o en reuniones extraordinarias según sea necesario, las reuniones deben ser convocadas con al menos 5 días de antelación. Todas las decisiones y acuerdos deben ser documentados en actas firmadas por todos los socios presentes.	Los socios deben mantener una comunicación efectiva y constante entre ellos para asegurar la alineación en la toma de decisiones y tratar toda la información sensible y estratégica con la máxima confidencialidad. Actualizar anualmente o necesariamente el manual de funciones.	
FUNCIONES DE LA UNIDAD		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa. 2. Validar planes de negocio y estrategias a largo plazo. 3. Aprobar el presupuesto anual y revisiones de informes financieros. 4. Designar al Gerente General y aprobar personal clave. 5. Establecer políticas y aprobar cambios organizativos. 6. Asegurar el cumplimiento normativo y aprobar documentos oficiales. 7. Evaluar el desempeño de la empresa y ajustar estrategias. 8. Resolver conflictos internos y tomar decisiones no previstas. 		

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Gerente General

El Gerente General es responsable de la gestión operativa diaria de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Este manual detalla las funciones y responsabilidades del Gerente General, quien también es uno de los socios de la empresa. El socio con el aporte superior será el que sea designado en el presente cargo.

Cuadro N° 20

MANUAL DE FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL

		MANUAL DE FUNCIONES			
Fecha:		Página:		de	
NOMBRE DEL CARGO		Gerente General			
NIVEL		Nivel Táctico			
ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN		Socio 1, que posea el aporte superior			
OBJETIVO DE LA UNIDAD					
Dirigir y coordinar todas las operaciones de la empresa, implementar estrategias y políticas establecidas por la Junta de Socios, y garantizar la eficiencia operativa y el logro de los objetivos comerciales con un compromiso continuo.					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
Licenciatura en Administración, Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Comercio Internacional, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Contabilidad.					
PROCEDIMIENTO DE REPORTE			RESPONSABILIDADES ADICIONALES		
Prepara y presenta informes periódicos sobre el desempeño operativo, financiero y de mercado a la Junta de Socios. También sobre cualquier cambio significativo en la empresa. Participa en las reuniones y aporta datos y análisis necesarios para la toma de decisiones.			Mantener una comunicación fluida con los empleados para asegurar la alineación en los objetivos y tareas.		
FUNCIONES DE LA UNIDAD					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar las operaciones diarias, garantizando la implementación adecuada de procedimientos y políticas. 2. Ejecutar las estrategias aprobadas por la Junta de Socios y proponer ajustes según el desempeño del mercado. 3. Desarrollar y actualizar planes operativos y presupuestarios, organizando tareas según las directrices de la Junta. 4. Contratar, entrenar y evaluar al personal operativo, implementando políticas y resolviendo conflictos laborales. 5. Supervisar la gestión financiera, controlar costos, ingresos y preparar informes financieros para la Junta. 6. Representar a la empresa en negociaciones y gestionar relaciones con proveedores, clientes y pagos contantemente. 					

7. Asegurar el cumplimiento de normativas legales y fiscales, coordinando con el contador para informes fiscales.
8. Identificar oportunidades de mejora en procesos operativos e implementar iniciativas para aumentar la eficiencia.
9. Mantener un contacto constante con los clientes y proveedores todos los días para negociar y responder a sus consultas continuamente.

Fuente: Elaboración propia

4.4.3. Encargado de Ventas

El Encargado de Ventas es responsable de la gestión y ejecución de las actividades relacionadas con las ventas en la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Este manual detalla las funciones y responsabilidades del Encargado de Ventas, quien es uno de los socios de la empresa.

Cuadro N° 21

MANUAL DE FUNCIONES DEL ENCARGADO DE VENTAS

		MANUAL DE FUNCIONES			
Fecha:		Página:		de	
NOMBRE DEL CARGO		Encargado de Ventas			
NIVEL		Nivel Operativo			
ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN		Socio 2, que posee el aporte medio.			
OBJETIVO DE LA UNIDAD					
Desarrollar e implementar estrategias de ventas efectivas, gestionar las relaciones con los clientes y alcanzar los objetivos de ventas establecidos para maximizar los ingresos y el crecimiento del negocio.					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
Licenciatura en Administración, Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Comercio Internacional, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Contabilidad.					
PROCEDIMIENTO DE REPORTE			RESPONSABILIDADES ADICIONALES		
Prepara y presenta informes periódicos sobre el rendimiento de ventas, incluyendo análisis de datos y recomendaciones para la mejora, informar al Gerente General sobre los resultados y cualquier problema relevante.			Mantener una comunicación efectiva con el Gerente General y asegurar las actividades alineadas en los objetivos y estrategias.		

Participar en reuniones regulares con el Gerente General para revisar el desempeño de ventas y coordinar estrategias.	Manejar la información de clientes y datos de venta con la máxima confidencialidad y seguridad.
FUNCIONES DE LA UNIDAD	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar y adaptar las estrategias de ventas establecidas por la Junta de Socios y el Gerente General. 2. Proponer nuevas estrategias y tácticas de ventas para mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos comerciales. 3. Establecer y mantener relaciones sólidas con clientes actuales y potenciales. 4. Atender consultas y resolver problemas relacionados con las ventas y el servicio al cliente. 5. Realizar visitas a clientes, presentaciones de productos y negociaciones para cerrar ventas. 6. Analizar los resultados de ventas y preparar informes periódicos para el Gerente General. 7. Evaluar el desempeño de las estrategias de ventas y hacer ajustes necesarios. 8. Desarrollar y coordinar promociones, descuentos y campañas de marketing para impulsar las ventas. 9. Asegurar que las promociones sean efectivas y estén alineadas con las estrategias de la empresa. 10. Realizar estudios de mercado para identificar tendencias, necesidades de los clientes y oportunidades de negocio. 11. Analizar la competencia y adaptar las estrategias de ventas en consecuencia. 	

Fuente: Elaboración propia

4.4.4. Encargado de Almacén

El Encargado de Almacén es responsable de la gestión y supervisión de las operaciones del almacén en la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Este manual detalla las funciones y responsabilidades del Encargado de Almacén, quien es uno de los socios de la empresa.

Cuadro N° 22

MANUAL DE FUNCIONES DEL ENCARGADO DE ALMACÉN

		MANUAL DE FUNCIONES			
Fecha:		Página:		de	
NOMBRE DEL CARGO		Encargado de Almacén			

NIVEL	Nivel Operativo
ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN	Socio 3 que posee el aporte inferior o un tercero contratado por el correspondiente socio.
OBJETIVO DE LA UNIDAD	
Gestionar eficientemente las operaciones del almacén, mantener el control de inventarios, asegurar el correcto almacenamiento y despacho de productos, y mantener altos estándares de calidad y seguridad en el área de almacenamiento.	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Licenciatura en Administración, Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Comercio Internacional, habilidades de conducción y conclusión de la educación hasta el bachillerato.	
PROCEDIMIENTO DE REPORTE	RESPONSABILIDADES ADICIONALES
Preparar y presentar informes periódicos sobre el estado del inventario y las operaciones del almacén, informando al Gerente sobre cualquier problema relacionado con el almacén o el inventario. Participar en reuniones regulares con el Gerente General para revisar el desempeño del almacén y coordinar con otros departamentos.	Mantener una comunicación efectiva con los otros departamentos para asegurar la coordinación y el cumplimiento de objetivos. Manejar la información de inventario y las operaciones del almacén con discreción y confidencialidad.
FUNCIONES DE LA UNIDAD	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar y mantener el inventario del almacén, asegurando la precisión en el registro de entradas y salidas de productos. 2. Realizar inventarios físicos periódicos y ajustar los registros en el sistema según sea necesario. 3. Supervisar la recepción de mercancías y verificar que coincidan con los pedidos y documentos de envío. 4. Organizar el almacenamiento de productos de manera eficiente y de acuerdo con las normas de seguridad y conservación. 5. Coordinar y supervisar el despacho de productos a clientes u otros departamentos de la empresa. 6. Asegurar que los pedidos sean completos, precisos y entregados a tiempo. 7. Inspeccionar los productos entrantes para garantizar que cumplen con los estándares de calidad y que están libres de daños. 8. Implementar procedimientos para la gestión de productos defectuosos o devoluciones. 9. Asegurar la limpieza y organización del área de almacenamiento. 10. Implementar y cumplir con las normas de seguridad en el almacén para prevenir accidentes y garantizar un ambiente de trabajo seguro. 11. Colaborar con el Encargado de Ventas y el Gerente General para asegurar una adecuada sincronización entre la gestión del almacén y las operaciones de ventas. 12. Proporcionar informes y datos sobre el inventario y las operaciones del almacén cuando sea necesario. 	

Fuente: Elaboración propia

4.5. Escala Salarial

Es un sistema organizado que establece los diferentes niveles de salario o sueldos dentro de la empresa, define cuánto debe ganar cada empleado en función de su puesto y su desempeño, evitando disparidades injustas en los pagos. Además, facilita a las empresas gestionar aumentos salariales y promociones de manera clara y transparente. Seguidamente se muestra la escala salarial que le corresponde a la empresa LION-10 S.R.L.

Tabla N° 12

ESCALA SALARIAL DE "LION-10"

(Expresado en bolivianos)

Cargo	Detalle del Puesto	Cantidad de Puestos	Remuneración
Gerente General	Tiempo Completo	1	3600
Asesor Contable	Trabajo Eventual	1	200
Encargado de Ventas	Tiempo Completo	1	2500
Encargado de Almacén	Tiempo Completo	1	2500
TOTAL		4	8800

Fuente: Elaboración propia

La presente escala salarial requiere que el Gerente General tenga un sueldo superior según normativa correspondiente a la definición de una S.R.L., el encargado de ventas y de almacén no requiere ninguna experiencia; el asesor contable será contratado eventualmente, se contratará un contador que se encuentre disponible para cuando se requiera.

4.5.1. Aportes Laborales

Los aportes laborales son contribuciones económicas que tanto los empleados como los empleadores están obligados a realizar en cumplimiento de la normativa. Estos aportes se destinan principalmente a financiar sistemas de seguridad social, pensiones, salud y otros beneficios sociales que protegen a los trabajadores. A continuación, los aportes laborales que le corresponden a los trabajadores de la empresa, expresando el líquido pagable como el último que un empleado recibe como salario después de realizar todas las deducciones correspondientes.

Tabla N° 13

APORTES LABORALES DE “LION-10”

(Expresado en bolivianos)

Cargo	Total, Ganado	Cuenta Individual	Riesgo Común	Comisión AFP	Aporte Solidario	Total, Descuentos	Liquido Pagable
		10%	1,71%	0,50%	0,50%		
Gerente General	3600	360	61,56	18	18	457,56	3142,44
Encargado de Ventas	2500	250	42,75	12,5	12,5	317,75	2182,25
TOTAL	6100	610	104,3	31	31	775	5324,69

Fuente: Elaboración propia

En el presente cálculo de la tabla, no se toma en cuenta al contador debido a que es independiente de la empresa y como su trabajo será eventual, la contratación del asesor contable no siempre será el mismo, sino el que se encuentre disponible. De la misma manera con el encargado de almacén que será contratado eventualmente por el socio 3 o puede asumir el mismo las responsabilidades porque no se requieren habilidades especializadas para el cargo o discreción en el cargo.

4.5.2. Aportes Patronales

El aporte patronal es la contribución obligatoria que realiza el empleador a los sistemas de seguridad social, pensiones, salud, y otros fondos sociales en nombre de sus empleados. Seguidamente se muestra el cálculo de los aportes patronales de la empresa.

Tabla N° 14

APORTES PATRONALES DE "LION-10"

(Expresado en boliviano)

APORTE PATRONAL								
Cargo	Total, Ganado	Caja	Riesgo Profesional	Aporte Solidario Patronal	Vivienda Patronal	Bono Frontera	Agui-naldo	Total, Aporte
	% de aporte	10%	1,71%	3%	2%	20%		
Gerente General	3600	360	43	108	72	500	4100	5183
Encargado de Ventas	2500	250	43	75	50	500	3000	3918
TOTAL	6100	610	104	183	122	1220	7320	9559

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Costo de Empleo

El costo de empleo es el total de gastos que una empresa incurre al contratar y mantener a un empleado. Incluye todos los componentes financieros relacionados con el empleo de un trabajador, tanto el salario directo (total ganado) como los costos adicionales asociados (total, aporte patronal). A continuación, se muestra el cálculo respectivo.

Tabla N° 15

COSTO TOTAL DE EMPLEO "LION-10"

(Expresado en bolivianos)

COSTO TOTAL DE EMPLEO	
Total Ganado	8800
Total Aporte Patronal	9559
TOTAL	18359

Fuente: Elaboración propia

Para los correspondientes cálculos, se tomó en cuenta la información de instituciones oficiales con los porcentajes aplicables a la empresa. Se observan los detalles en (Anexo 23).

CAPÍTULO V

PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero detalla los aspectos económicos y financieros de la empresa. Este plan proyecta las finanzas de la empresa a corto, mediano y largo plazo, proporcionando una visión clara de la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Los resultados de estos cálculos financieros reflejan la viabilidad de negocio de importación y comercialización de zapatillas deportivas en el municipio de Bermejo.

5. Objetivos

- Definir la inversión total necesaria para el funcionamiento de la empresa.
- Determinar el financiamiento requerido para la empresa.
- Calcular el precio de venta adecuado para la venta de zapatillas deportivas.
- Elaborar el flujo de caja para mostrar los movimientos de dinero de la empresa.
- Evaluar los indicadores financieros clave para evaluar el proyecto de inversión.

5.1. Análisis de inversiones

En el presente Plan de Negocio, se detallarán las inversiones en las que se incurrirá como empresa para la comercialización de zapatillas deportivas, a continuación, se hará mención de los referentes a la comercialización y los referentes a la importación que se mencionan en el Plan Financiero de forma integrada con todos los correspondientes.

- INVERSIÓN FIJA
- INVERSIÓN DIFERIDA
- CAPITAL DE TRABAJO

5.1.1. Inversión fija

La inversión fija son aquellas inversiones realizadas en activos tangibles e intangibles que son duraderos y necesarios para el funcionamiento a largo plazo. Los activos adquiridos son fundamentales para las operaciones de la empresa con una tienda y un depósito que permite llevar a cabo la actividad principal, éstos destinan a las operaciones diarias de la empresa.

- **Alquiler**

El alquiler es fundamental para poder distribuir las zapatillas deportivas en el presente Plan de Negocio donde se tendrán todos los elementos tangibles para la prestación del servicio. A continuación, se detallarán los elementos que se requerirán.

Tabla N° 16

ALQUILER

(Expresado en bolivianos)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO MENSUAL
Alquiler de tienda	1	3.000
Alquiler del depósito	1	2.800
TOTAL ALQUILER	2	5.800

Fuente: Elaboración propia

- **Muebles y enseres**

Los muebles y enseres incluyen aquellos bienes tangibles que son utilizados para el funcionamiento operativo de una empresa, en tienda, almacén o espacio comercial. Estos activos se consideran inversiones fijas debido a su utilidad a largo plazo y se deprecian con el tiempo. Seguidamente, se presenta un Cuadro con el detalle de los elementos.

Tabla N° 17

MUEBLES Y ENSERES

(Expresado en bolivianos)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Escritorio	2	250	500
Silla	2	55	110
Estante de ventas	2	300	600
Racks de venta	2	230	460
TOTAL, MUEBLES Y ENSERES	8	835	1.670

Fuente: Elaboración propia

- **Vehículo**

La importancia de la categoría de vehículo como medio de transporte y propiedad de la empresa, que se utilizará para las operaciones comerciales, logística o de servicios, viene a ser como inversión a largo plazo, con una depreciación con el tiempo debido al desgaste por su uso. A continuación, se detallan los elementos dentro de la categoría.

Tabla N° 18

VEHÍCULO

(Expresado en bolivianos)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Camioneta	1	12.000
TOTAL VEHÍCULO	1	12.000

Fuente: Elaboración propia

- **Equipo de computación**

Los equipos de computación son fundamentales para el funcionamiento de una empresa más en esta época de tanta conectividad y agilidad de las funciones, mediante los cuales se realizan las tareas administrativas y de oficina. Seguidamente, se presenta una tabla con el detalle de los elementos.

Tabla N° 19

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

(Expresado en bolivianos)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Equipo de computación	1	2.580
TOTAL EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1	2.580

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se resumen todos los activos necesarios para el funcionamiento de la empresa que se encuentran dentro de la inversión fija.

Tabla N° 20

RESUMEN DE LA INVERSIÓN FIJA

(Expresado en bolivianos)

ACTIVO	TOTAL
Alquiler	5.800
Muebles y enseres	1.670
Vehículo	12.000
Equipo de computación	2.580
TOTAL INVERSIÓN FIJA	22.050

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Inversión diferida

La inversión diferida son gastos que se pagarán por adelantado, pero en periodos futuros, porque no se reconocen inmediatamente en los resultados de la empresa, sino a futuro. Se registran como activos en el balance y se amortizan en el periodo en el que se consumen o generan beneficios.

- **Publicidad y propaganda**

Los gastos de publicidad pagados por adelantado, se reconocerán como gastos en periodos futuros. Seguidamente, se detallarán los elementos que le corresponden:

Tabla N° 21

PUBLICIDAD

(Expresado en bolivianos)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO MENSUAL
Vídeo publicitario en Facebook	12	60
Espacio publicitario en la Radio	4	10
Letrero para la tienda	1	450
TOTAL	18	520

Fuente: Elaboración propia

- **Gastos de organización**

Los gastos de organización son los costos incurridos al momento de constituir y estructurar una empresa o un negocio. Estos gastos se generan durante la fase inicial de la empresa y están relacionados con actividades necesarias para ponerla en marcha de manera legal y operativa. A continuación, se detallan los gastos en las respectivas instituciones.

Tabla N° 22

GASTOS DE ORGANIZACIÓN

(Expresado en bolivianos)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL
SEPREC	2	647
GAM Bermejo	1	9
TOTAL	6	956

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla, se resumen todos los activos necesarios que generaran beneficios a largo plazo para la empresa, mismas que se encuentran dentro de la inversión diferida.

Tabla N° 23

RESUMEN DE LA INVERSIÓN DIFERIDA

(Expresado en bolivianos)

ACTIVO	TOTAL
Publicidad	550
Gastos de Organización	656
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	1.206

Fuente: Elaboración propia

5.1.3. Capital de Trabajo

En el presente plan de negocio, el capital de trabajo representa los resultados financieros necesarios para cubrir las operaciones diarias de la empresa y para asegurar que el negocio pueda

operar sin interrupciones antes y después de iniciar con la etapa de comercialización, es así que se definió que el proceso de importación puede tardar de 3 a 6 meses y como un promedio se consideró 4 meses para el proceso de importación y el costo total de empleo, los servicios básicos se realizaron para los 8 meses con mayor probabilidad de funcionamiento. A continuación, se detallarán los elementos que se requerirán.

- **Costo Total de Empleo**

Es la compensación económica que la empresa pagará a sus empleados a cambio de sus servicios, el total ganado corresponde a lo que se paga en un mes a todo el personal correspondiente, sea eventual o fijo, y el aporte patronal es lo que se pagará por los trabajadores que serán fijos los cuales tendrán descuentos laborales sobre su sueldo que se aportará al Estado. A continuación, se detallan los sueldos.

Tabla N° 24

COSTO TOTAL DE EMPLEO

(Expresado en bolivianos)

DETALLE	COSTO
Total Ganado	8.800
Total Aporte Patronal	9.559
TOTAL COSTO DE EMPLEO	18.359

Fuente: Elaboración propio

- **Servicios Básicos**

Los servicios básicos son aquellos servicios esenciales para el funcionamiento diario y de manera eficiente. Seguidamente se detallarán los servicios diarios que se usarán en la tienda y que son relativamente bajos porque no hay mucho consumo de energía, el internet será compartido entre otros colegas que tengan tiendas cercanas.

Tabla N° 25

SERVICIOS BÁSICOS

(Expresado en bolivianos)

DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL
Energía Eléctrica	60
Suministro de oficina	100
Internet	35
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	235

Fuente: Elaboración propia

- **Costo total de importación**

El costo total de importación es el conjunto de todos los gastos asociados al traer un producto desde un país extranjero hasta el país de destino, listo para ser vendido o distribuido. La importación se realizará una vez al año e irá incrementando la cantidad con los años de acuerdo a la demanda. A continuación, se expresarán los costos en los que se incurrirá para realizar la importación de las zapatillas deportivas

Tabla N° 26

COSTO TOTAL DE IMPORTACIÓN

(Expresado en bolivianos)

ELEMENTO	PRECIO
FOB	328.768
Flete	20.616
Seguro	3.288
Tributos Aduaneros	91.483
Otros gastos	8.209
TOTAL IMPORTACIÓN	452.363

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 26, se incluyen todos los costos en los que se incurrirá para la importación, los cálculos se detallan en (Anexo 25).

Tabla N° 27

RESUMEN DEL CAPITAL DE TRABAJO

(Expresado en bolivianos)

ACTIVO	TOTAL
Costo Total de Empleo	18.359

Servicios Básicos	195
Costo Total de Importación	452.363
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	470.917

Fuente: Elaboración propia

5.1.4. Inversión Total

Finalmente, la inversión total para el funcionamiento del presente Plan de Negocio de Importación y Comercialización de zapatillas deportivas de "LION-10" muestra los recursos necesarios para su operación que serán los siguientes.

Tabla N° 28

INVERSIÓN TOTAL

(Expresado en bolivianos)

RUBRO	VALOR	%
Inversión fija	22.050	4%
Inversión diferida	1.206	0%
Capital de trabajo	470.917	95%
TOTAL INVERSIÓN	494.173	100%

Fuente: Elaboración propia

5.2. Estructura de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento son los distintos medios o recursos a los que una empresa, organización o individuo puede acceder para obtener el capital necesario para llevar a cabo sus actividades, proyectos o inversiones. Estas fuentes pueden clasificarse en dos grandes categorías: financiamiento interno (ahorros personales) y financiamiento externo (préstamo bancario). Seguidamente se puede mostrar el origen de los medios de efectivo.

Tabla N° 29

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

(Expresado en bolivianos)

Inversiones	Total	Fuentes de Financiamiento	
		Socios	Deuda
Inversión Fija	22.050	22.050	

Inversión Diferida	1.206	1.206	
Capital de Trabajo	470.917	460.917	10.000
Total	494.173	484.173	
Participación	100%	98%	2%

Fuente: Elaboración propia

La inversión de financiamiento interno corresponderá al aporte de cada socio como se refleja en la Tabla 29, el financiamiento externo corresponderá a adquirir un crédito, un préstamo en el Banco "IDEPRO IFD" con un monto de 10,000 bolivianos, con una tasa fija del 30% anual. La devolución se dará en un periodo de 2 años y respectivamente con el tipo de método de amortización alemán. También se refleja en la mencionada Tabla, el porcentaje de participación del financiamiento, siendo mayor la participación del financiamiento interno, esto para no tener una dependencia del crédito bancario y según las condiciones recomendadas por una asesoría con personal del mencionado Banco: (Anexo 26).

5.2.1. Gestión de la deuda

La Gestión de la deuda es un procedimiento que se utiliza para manejar las obligaciones financieras con un crédito que se tiene que pagar, asegurando se cumplan los compromisos de pagos de manera eficiente, minimizando el costo del financiamiento. En el presente plan de negocio, se definió tomar un financiamiento externo con el Banco de Desarrollo Productivo, es así que la deuda se maneja por la empresa de la siguiente manera para poder ejecutar los pagos debidos.

Tabla N° 30

GESTIÓN DE LA DEUDA

(Expresado en bolivianos)

PERIODO	PAGOS	TASA %	INTERÉS	AMORTIZACIÓN	SALDO
0	0	-	0	0	10.000
1	8.000	0,30	3.000	5.000	5.000
2	6.500	0,30	1.500	5.000	0
TOTALES	14.500		4.500	10.000	

Fuente: Elaboración propia

5.3. Determinación de costos

La determinación de los costos es fundamental para la planificación financiera de una empresa, ya que asegura que se proyecten de manera precisa en el flujo de caja para todas las salidas de dinero, para que así se mantenga un equilibrio entre los ingresos y los costos para evitar problemas de liquidez. Seguidamente se mostrarán los costos fijos y variables.

5.3.1. Costos Fijos

Los costos fijos son aquellos que no cambian independientemente del nivel de ventas, se detallan en la siguiente Tabla.

Tabla N° 31

COSTOS FIJOS

(Expresado en bolivianos)

DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Alquiler	5.800	46.400
Muebles y enseres	1.670	1.670
Vehículo	12.000	12.000
Equipo de computación	2.580	2.580
Costo Total de Empleo	18.359	146.872
COSTO TOTAL FIJO	40.409	209.522

Fuente: Elaboración propia

5.3.2. Costos Variables

Los costos variables son aquellos que fluctúan en función del nivel de actividad, a continuación, se detallan en la siguiente Tabla:

Tabla N° 32

COSTOS VARIABLES

(Expresado en bolivianos)

DETALLE	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Costo total de importación	452.363	452.363

Servicios Básicos	195	1.560
COSTO TOTAL VARIABLE	452.558	453.923

Fuente: Elaboración propia

5.4. Precio de Venta

El precio de venta es el monto que se le cobrará a los clientes por poder adquirir las zapatillas deportivas. Este precio se determina tomando en cuenta varios factores como los costos de importación, distribución, marketing y el margen de ganancia que la empresa desea obtener. Para definir el costo total del producto en Bermejo-Bolivia, se precisa la Inversión Total sobre el costo del producto en Fujian-China.

$$\text{Factor de Importaciones} = \frac{\text{Costo total (inversión total)}}{\text{Costo en origen (valor FOB)}}$$

Una vez que se obtiene el factor de importación, se puede multiplicar por el costo del producto en origen para calcular el costo total del producto en el país de destino.

$$\text{Factor de Importaciones} = \frac{494173}{328768} = 1,50$$

Seguidamente se mostrarán los datos que se tomaron en cuenta para el costo unitario en el país de destino, como el costo por caja, costo por paquete (docena), el cálculo del precio de venta (docena) y precio de venta con factura (docena).

Tabla N° 33

PRECIO DE VENTA DE ZAPATILLAS DEPORTIVAS "LION-10 S.R.L."

(Expresado en bolivianos)

Código de producto	Factor de importación	Zapatillas en pares	Cantidad de cajas	Cantidad de paquetes	Precio Unitario FOB	Costo Unitario en Bj	Costo por caja en Bj	Costo por paquete en Bj	Margen de Utilidad	Precio de Venta por paquete	Precio de Venta con Factura	Ingreso total por paquete
BT123	1,50	624	13	52	28	42	2.009	502	65%	829	986	51.292
BT267	1,50	624	13	52	21	31	1.506	377	90%	716	822	42.770
R045	1,50	624	13	52	28	42	2.009	502	70%	854	981	51.024
NX-30	1,50	624	13	52	21	31	1.506	377	100%	753	866	45.021
NX-63	1,50	624	13	52	11	17	803	201	170%	542	623	32.415
NX-66	1,50	624	13	52	31	47	2.260	565	55%	876	1006	52.337
2014	1,50	624	13	52	21	31	1.506	377	100%	753	866	45.021
YX484	1,50	624	13	52	19	29	1.406	352	100%	703	808	42.020
BT200	1,50	624	13	52	21	31	1.506	377	90%	716	822	42.770
BT3102	1,50	624	13	52	28	42	2.009	502	50%	753	866	45.021
<u>729E</u>	1,50	624	13	52	28	42	2.009	502	50%	753	866	45.021
14011	1,50	624	13	52	28	42	2.009	502	50%	753	866	45.021
203	1,50	624	13	52	30	45	2.159	540	50%	810	931	48.398
VJ-001	1,50	624	13	52	21	31	1.506	377	100%	753	866	45.021

FF-457	1,50	624	13	52	17	26	1.255	314	100 %	628	721	37.518
CS-253484	1,50	624	13	52	21	31	1.506	377	100 %	753	866	45.021
<u>729E</u>	1,50	624	13	52	14	21	1.004	251	160 %	653	750	39.018
BT1001	1,50	624	13	52	21	31	1.506	377	100 %	753	866	45.021
BT-M-89	1,50	624	13	52	28	42	2.009	502	60%	803	924	48.022
BT0745	1,50	624	13	52	28	42	2.009	502	60%	803	924	48.022
203	1,50	624	13	52	21	31	1.506	377	100 %	753	866	45.021
BT0667	1,50	624	13	52	21	31	1.506	377	90%	716	822	42.770
RUNNING SHOES	1,50	624	13	52	21	31	1.506	377	80%	678	779	40.519
TOTAL		14.352	299	1.196	527	792	38.013	9.503		17.104	19.694	1.024.083

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se muestra la definición de la ganancia por la venta del cartón restante de las zapatillas deportivas.

Tabla N° 34

PRECIO DE VENTA DEL CARTÓN DE LAS ZAPATILLAS DEPORTIVAS

(Expresado en bolivianos)

N	Código de producto	Cantidad de cajas	Peso de caja, sin producto en kilogramos	Peso total cajas	Venta por kilo de cartón
1	BT123	13	7	91	46
2	BT267	13	7	91	46
3	R045	13	7	91	46
4	NX-30	13	7	91	46
5	NX-63	13	7	91	46
6	NX-66	13	7	91	46
7	2014	13	7	91	46
8	YX484	13	7	91	46
9	BT200	13	7	91	46
10	BT3102	13	7	91	46
11	<u>729E</u>	13	7	91	46
12	14011	13	7	91	46
13	203	13	7	91	46
14	VJ-001	13	7	91	46
15	FF-457	13	7	91	46
16	CS-253484	13	7	91	46
17	<u>729E</u>	13	7	91	46
18	BT1001	13	7	91	46
19	BT-M-89	13	7	91	46
20	BT0745	13	7	91	46
21	203	13	7	91	46
22	BT0667	13	7	91	46

23	RUNNING SHOES	13	7	91	46
TOTAL		299	161	2093	1.047

Fuente: Elaboración propia

5.5. Depreciación de Activos

La depreciación de activos es un proceso contable que permite distribuir el costo de un activo fijo tangible a lo largo de su vida útil esto refleja la pérdida de valor que sufre el activo con el tiempo debido a su uso y desgaste. A continuación, se muestra la depreciación de los activos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Tabla N° 35

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

(Expresado en bolivianos)

DETALLE	MONTO	TASA DE DEPRECIACIÓN ANUAL %	DEPRECIACIÓN ANUAL	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR RESIDUAL
Muebles y enseres	1.670	10%	167	10 años	835	835
Vehículo	12.000	20%	2.400	5 años	12.000	0
Equipo de Computación	6.410	25%	1.602,5	4 años	8.013	-1.603
TOTAL	20.080		4.169,5		20.848	-768

Fuente: Elaboración propia

5.6. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos es una estimación anticipada de los ingresos que una empresa espera generar en un futuro determinado. Seguidamente se mostrará la proyección para el presente Plan de Negocio tomando en cuenta la estimación de la demanda de zapatillas deportivas que se encuentra en el Plan de Marketing.

Tabla N° 36

PROYECCIÓN DE INGRESOS DE ZAPATILLAS DEPORTIVAS POR ESCENARIOS

(Expresado en bolivianos)

Años	Escenario Optimista		Escenario Esperado		Escenario Pesimista	
	Demanda	Ingresos	Demanda	Ingresos	Demanda	Ingresos
2024	1.196	1.024.083	1.122	962.425	790	462.474
2025	1.445	1.237.120	1.300	1.114.738	928	542.934
2026	1.544	1.321.718	1.389	1.190.895	997	583.165
2027	1.642	1.406.316	1.477	1.267.052	1.065	623.395
2028	1.741	1.490.914	1.566	1.343.209	1.134	663.625

Fuente: Elaboración propia

Además de los ingresos provenientes de la venta de zapatillas deportivas, se tiene una fuente de ingresos secundarios que surge de la venta del cartón que sobra de las zapatillas deportivas, es entonces que se vende por kilo a empresas recicladoras del municipio de Bermejo, donde cobran por un kilo 0.50 ctv., tomando en cuenta el peso del cartón de la mercancía total que es de 2093 kg. A continuación, se muestra la proyección para los siguientes años:

Tabla N° 37

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR LA VENTA DE CARTÓN POR ESCENARIOS

(Expresado en bolivianos)

Años	Escenario Optimista		Escenario Esperado		Escenario Pesimista	
	Demanda	Ingresos	Demanda	Ingresos	Demanda	Ingresos
2024	1.196	1.047	1.122	984	790	473
2025	1.445	1.264	1.300	1.139	928	555
2026	1.544	1.351	1.389	1.217	997	596
2027	1.642	1.437	1.477	1.295	1.065	637

2028	1.741	1.524	1.566	1.373	1.134	678
-------------	-------	-------	-------	-------	-------	-----

Fuente: Elaboración propia

5.7. Flujo de Caja

El Flujo de Caja es el movimiento de dinero que entra y sale de una empresa en un periodo determinado, representa la cantidad de efectivo posible para cubrir las operaciones diarias, inversiones, pagos de deudas y otros compromisos financieros. A continuación, se muestra el "Cash flow" de la empresa LION-10 S.R.L. Se tomará en cuenta una inversión de 484.173 bolivianos con una tasa de descuento del 10%, en un escenario esperado.

Tabla N° 38

FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA "LION-10 S.R.L." EN EL ESCENARIO ESPERADO

(Expresado en bolivianos)

DETALLE	AÑO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas (+)			Bs 962.425	Bs 1.114.738	Bs 1.190.895	Bs 1.267.052	Bs 1.343.209
Ingreso secundario			Bs 984	Bs 1.139	Bs 1.217	Bs 1.295	Bs 1.373
Costos Variables (-)			-Bs 453.923	-Bs 548.351	-Bs 585.849	-Bs 623.347	-Bs 660.845
Costos fijos (-)			-Bs 209.522				
IVA 13% (-)			-Bs 125.115	-Bs 144.916	-Bs 154.816	-Bs 164.717	-Bs 174.617
IT 3% (-)			-Bs 28.873	-Bs 33.442	-Bs 35.727	-Bs 38.012	-Bs 40.296
Depreciación activos fijos (-)			-Bs 3.212				
Intereses (-)			-3.000	-1.500			
UTILIDAD ANTES DE IUE			Bs 139.763	Bs 174.934	Bs 202.986	Bs 229.538	Bs 256.089
Impuestos IUE 25% (-)			-Bs 34.941	-Bs 43.734	-Bs 50.746	-Bs 57.384	-Bs 64.022
UTILIDAD NETA			Bs 104.822	Bs 131.201	Bs 152.239	Bs 172.153	Bs 192.067
Depreciación activos fijos (+)			Bs 3.212				
Inversión en activos fijos (-)		-Bs 22.050					
Inversión Diferida		-Bs 1.206					
Préstamo (+)		Bs 10.000					
Amortización deuda (-)			-5.000	-5.000			
Capital de trabajo (-)		-Bs 470.917					
FLUJO DE CAJA		-Bs 484.173	Bs 103.034	Bs 129.413	Bs 155.451	Bs 175.365	Bs 195.279

Fuente: Elaboración propia

Los resultados en un escenario esperado se definen sobre una demanda del 9%, porcentaje que se definió en base a la respuesta de los encuestados en la investigación de mercados (Anexo 10). A continuación, se muestran herramientas de evaluación del presente proyecto de inversión.

Tabla N° 39

CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN EL ESCENARIO ESPERADO

INDICADORES	CANTIDAD
VAN	Bs1.042.615,79
TIR	15%
PRI	3,65

Fuente: Elaboración propia

Los criterios de evaluación de proyectos de inversión muestran la viabilidad y rentabilidad de la empresa y cómo se muestra la tabla 39, un VAN Bs 1.042.615,79 que significa que la inversión generará valor para la empresa y es financieramente viable, la TIR indica que, por cada unidad monetaria invertida, se espera obtener un retorno del 15%. Esto sugiere que el proyecto o inversión generará beneficios significativos en comparación con los costos, y finalmente, la PRI indica en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente, la cual señala a 3,65 años.

5.8. Análisis de sensibilidad del negocio

El análisis de sensibilidad es una técnica utilizada en la evaluación de proyectos para determinar y medir el impacto de cambios en factores clave que tiene sobre el resultado final del flujo de caja. La VAN y la TIR, son útiles para identificar las variables más críticas, en el presente Plan de Negocio, se modificó la demanda según los escenarios determinados en el Plan de Marketing, es entonces que se afecta la variable de ingresos por ventas y seguidamente afecta la VAN y la TIR. A continuación, se muestran los resultados en un escenario optimista que se elaboró sobre una demanda del 10% de la demanda total del mercado.

Tabla N° 40

FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA "LION-10 S.R.L." EN EL ESCENARIO OPTIMISTA

(Expresado en bolivianos)

DETALLE	AÑO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas (+)			Bs 1.024.083	Bs 1.237.120	Bs 1.321.718	Bs 1.406.316	Bs 1.490.914
Ingreso secundario			Bs 1.047	Bs 1.264	Bs 1.351	Bs 1.437	Bs 1.524
Costos Variables (-)			-Bs 453.923	-Bs 548.351	-Bs 585.849	-Bs 623.347	-Bs 660.845
Costos fijos (-)			-Bs 209.522				
IVA 13% (-)			-Bs 133.131	-Bs 160.826	-Bs 171.823	-Bs 182.821	-Bs 193.819
IT 3% (-)			-Bs 30.722	-Bs 37.114	-Bs 39.652	-Bs 42.189	-Bs 44.727
Depreciación activos fijos (-)			-Bs 3.212				
Intereses (-)			-3.000	-1.500			
UTILIDAD ANTES DE IUE			Bs 191.619	Bs 277.860	Bs 313.011	Bs 346.662	Bs 380.312
Impuestos IUE 25% (-)			-Bs 47.905	-Bs 69.465	-Bs 78.253	-Bs 86.665	-Bs 95.078
UTILIDAD NETA			Bs 143.714	Bs 208.395	Bs 234.758	Bs 259.996	Bs 285.234
Depreciación activos fijos (+)			Bs 3.212				
Inversión en activos fijos (-)	-Bs 22.050						
Inversión Diferida	-Bs 1.206						
Préstamo (+)	Bs 10.000						
Amortización deuda (-)			-5.000	-5.000			
Capital de trabajo (-)	-Bs 470.917						
FLUJO DE CAJA		-Bs 484.173	Bs 141.926	Bs 206.607	Bs 237.970	Bs 263.208	Bs 288.446

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 41

CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN EL ESCENARIO ÒPTIMISTA

INDICADORES	CANTIDAD
VAN	Bs1.321.614,06
TIR	32%
PRI	2,57

Fuente: Elaboración propia

Un VAN Bs1.321.614,06 significa que la inversión generará valor para la empresa y es financieramente viable, la TIR indica que, por cada unidad monetaria invertida, se espera obtener un retorno del 32%. Esto sugiere que el proyecto o inversión generará beneficios significativos en comparación con los costos, y finalmente la PRI, indica en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión al valor presente el cual es de 2,57 años. A continuación, se muestra un flujo de caja en un escenario pesimista.

Tabla N° 42

FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA "LION-10 S.R.L." EN EL ESCENARIO PESIMISTA

(Expresado en bolivianos)

DETALLE	AÑO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas (+)			Bs 462.474	Bs 542.934	Bs 583.165	Bs 623.395	Bs 663.625
Ingreso secundario			Bs 473	Bs 555	Bs 596	Bs 637	Bs 678
Costos Variables (-)			-Bs 453.923	-Bs 548.351	-Bs 585.849	-Bs 623.347	-Bs 660.845
Costos fijos (-)			-Bs 209.522	-Bs 209.522	-Bs 209.522	-Bs 209.522	-Bs 209.522
IVA 13% (-)			-Bs 60.122	-Bs 70.581	-Bs 75.811	-Bs 81.041	-Bs 86.271
IT 3% (-)			-Bs 13.974	-Bs 16.288	-Bs 17.495	-Bs 18.702	-Bs 19.909
Depreciación activos fijos (-)			-Bs 3.212	-Bs 3.212	-Bs 3.212	-Bs 3.212	-Bs 3.212
Intereses (-)			-3.000	-1.500			
UTILIDAD ANTES DE IUE			-Bs 280.707	-Bs 305.966	-Bs 308.129	-Bs 311.793.	-Bs 315.456
Impuestos IUE 25% (-)			Bs 70.177	Bs 76.491	Bs 77.032	Bs 77.948	Bs 78.864
UTILIDAD NETA			-Bs 210.530	-Bs 229.474	-Bs 231.097	-Bs 233.844	-Bs 236.592
Depreciación activos fijos (+)			Bs 3.212	Bs 3.212	Bs 3.212	Bs 3.212	Bs 3.212
Inversión en activos fijos (-)	-Bs 22.050						
Inversión Diferida	-Bs 1.206						
Préstamo (+)	Bs 10.000						
Amortización deuda (-)			-5.000	-5.000			
Capital de trabajo (-)	-Bs 470.917						
FLUJO DE CAJA		-Bs 484.173	-Bs 212.318	-Bs 231.262	-Bs 227.885	-Bs 230.632	-Bs 233.380

Fuente: Elaboración propia

Los resultados en un escenario pesimista que se definen sobre una demanda del 6% según la frecuencia de compra mínima obtenida en la Investigación de Mercados, se encuentra en (Anexo 10) muestra que el negocio enfrentaría dificultades, debido a que los ingresos se reducen, así mismo, los ingresos secundarios, debido a que se quedaría con muchos de los productos en almacenes y se producirían pérdidas significativas por lo que el negocio no sería favorable, lo cual se comprueba en la VAN negativa de Bs. -363.032,27, en cuanto la TIR del escenario pesimista, que es del -42,42%, muestra que la inversión en el presente Plan de Negocio no es viable.

Tabla N° 43

CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN EL ESCENARIO PESIMITA

INDICADORES	CANTIDAD
VAN	-Bs363.032,37
TIR	-42%
PRI	-15,06

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. Mediante el diagnóstico del entorno que se realizó del presente plan de negocio, las mayores dificultades de la importación de zapatillas deportivas son: el cumplimiento del procedimiento legal, los permisos que además de añadir costos extras, tienen plazos que alargan los procedimientos para la importación, la inestable situación económica por la que está atravesando el país como la población, según el análisis de los datos de INE, y la amplia competencia de productos sustitutos al de la presente idea de negocio.
2. La investigación revela que el mercado de zapatillas deportivas en Bermejo presenta una alta demanda, especialmente por productos de calidad y marcas reconocidas. Sin embargo, la principal insatisfacción de los consumidores radica en la deficiente atención al cliente. La falta de personal capacitado y la poca personalización en el servicio han generado una oportunidad para nuevos competidores. Los clientes valoran la durabilidad y la estética de las zapatillas, así como una experiencia de compra agradable. Para tener éxito en este mercado, es fundamental ofrecer productos de calidad, un servicio al cliente excepcional y adaptarse a las preferencias de los consumidores locales, como la preferencia por pagos en efectivo y la comunicación a través de WhatsApp.
3. Las estrategias definidas están orientadas por la mezcla de marketing para el segmento en Bolivia y Argentina, donde el producto debe contar con una marca posicionada que ofrezca valor agregado, mediante materiales de calidad, costuras reforzadas, y tallas para adultos, acompañado de un servicio de atención de calidad. Además, se busca ofrecer exclusividad con modelos tanto genéricos como diversificados. La estrategia de precios será de penetración, sin incurrir en prácticas de dumping; la promoción se llevará a cabo a través de venta directa, redes sociales y anuncios de display; y la distribución se realizará mediante exportación indirecta o envíos, de acuerdo con la ubicación de los clientes.
4. Los procedimientos más adecuados en este contexto son la planificación integral del flujo de importación y comercialización de zapatillas deportivas, con especial atención a las características de los productos, la verificación de su calidad, la selección de proveedores, la capacidad de almacenamiento y el control de inventarios para una distribución eficiente. Asimismo, es importante planificar las importaciones en función de las necesidades de los clientes y los sistemas de la empresa.

5. La conformación de la estructura de organización de la empresa LION-10 es óptima porque involucra a los socios como parte del personal esencial. Debido a la razón social de la empresa, implica la participación activa en la toma de decisiones como Sociedad de Responsabilidad Limitada en la Junta de Socios. El nivel de compromiso y exigencia de los cargos esenciales, se ven justificados con la remuneración y los beneficios sociales, mientras que los cargos eventuales se mantienen con una gestión adecuada en cuanto a las habilidades requeridas y la sinergia de todos los miembros, se orienta mediante la filosofía de la empresa.
6. El proyecto presenta una rentabilidad y viabilidad financiera en un escenario esperado con un VAN de Bs1.042.615,79, una TIR del 15% y una PRI de 3 años; en el análisis de sensibilidad, se muestra que con un escenario optimista se obtiene un VAN de Bs1.331.614,06 y una tasa de rendimiento del 32 % lo que asegura valores positivos significativos para la empresa, es así que, en un escenario pesimista, los datos obtenidos son negativos con una VAN -Bs363.032,37 y una TIR del -42%. La rentabilidad del negocio está en función a la cuota de mercado que se vaya a abarcar, es así que, si la cuota supera el 10% del total de la demanda del mercado, los resultados para la presente idea de negocio serán muy positivos.

RECOMENDACIONES

1. Utilizar Alibaba como medio de importación mayorista inicial por la amplia red de proveedores, precios, productos, un sistema robusto de seguridad y por su antigüedad con un sistema global sólido de flujo de efectivo, pero si se busca importar productos en menores volúmenes o especializados, se puede optar por sitios similares como Global Sources, DHgate, AliExpress, Made-in-China y 1688.com.
2. Solicitar al proveedor documentos de respaldo como certificados de autenticidad y pruebas de calidad, es posible contratar a un profesional en China que realice una inspección física del producto en la fábrica del proveedor. Este paso adicional aumentará la confianza en el producto y el proveedor, aunque implica un costo extra que puede prevenir problemas futuros.
3. Verificar la reputación del proveedor, su historial de transacciones y las reseñas de otros compradores antes de cerrar un trato. Asegurar que el proveedor cuente con certificaciones como Gold Supplier of Trade Assurance que puede reducir riesgos y una relación comercial más segura.
4. Proteger las transacciones en el proceso de importación con métodos de pago seguros como el sistema Trade Assurance de Alibaba, tarjetas de crédito y giros bancarios que aseguran la devolución del dinero en caso de incumplimiento de condiciones, esto ofrece una mayor seguridad a los socios sobre la gestión de los fondos.
5. Optar por la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) que ofrece la ventaja de limitar la responsabilidad personal de los socios, garantizando que solo el capital aportado esté en riesgo. Esto no solo protege el patrimonio personal de los socios, sino que también facilita la gestión del capital de trabajo, permitiendo una mayor optimización en la utilización de los recursos para la importación de productos. Además, al contar con una estructura legal sólida, la empresa podrá acceder con mayor facilidad a financiamiento externo, favoreciendo su crecimiento y expansión en el mercado.
6. Conocer a profundidad al sector y las características del producto es fundamental antes de decidir importar algún producto, esta para poder realizar una selección adecuada al negociar con los proveedores. Esta comprensión permitirá ajustar las estrategias de negocio de forma más flexible y eficiente.
7. Conocer de manera detallada los procedimientos de importación y comprender estos procedimientos no solo facilita la importación, sino que prepara a la empresa para un

crecimiento futuro, abriendo la posibilidad de evolucionar hacia la creación de industrias relacionadas.

8. Gestionar eficientemente los inventarios, dado que el 95% de la inversión se destina al capital de trabajo, evitando un exceso de stock que afecte la liquidez del negocio. Negociar mejores plazos con proveedores facilitará un flujo de caja más saludable.
9. Obtener divisas en casas de cambio o utilizar plataformas para pagos internacionales en dólares, teniendo en cuenta las comisiones y tasas de cambio, es recomendable monitorear el mercado para dólares en momentos más favorables, optimizando así los costos de las transacciones, otras opciones no tradicionales son las plataformas de criptomonedas, el uso de billeteras digitales con soporte para divisas extranjeras que permiten acceder a dólares y realizar pagos.
10. Evitar la programación de importaciones durante enero y febrero, ya que en este período se celebra el Año Nuevo Chino, que afecta significativamente la producción y envío debido al cierre masivo de fábricas por varias semanas, como también en la Semana Dorada en octubre, por el Día Nacional de China. Es igual de importante planificar las importaciones de manera eficiente en noviembre y diciembre por la alta demanda de productos a nivel mundial en ese período.
11. No depender excesivamente de los préstamos bancarios como fuentes de financiamiento externo, ya que puede generar una carga financiera significativa debido a los intereses altos en casos de préstamos para actividades comerciales.
12. Negociar precios y condiciones con los proveedores es fundamental para maximizar la rentabilidad de la importación. Se recomienda revisar varios proveedores y solicitar descuentos por volumen o condiciones de pago flexibles que mejoren los márgenes de beneficio.