

UASB

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo Franz Mauricio Solano Arias C.I. 6991773 LP

autor/a de la tesis titulada

Producción de chompas de alpaca, tanto para niños y niñas, para la exportación hacia Suecia
mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de

Master en Administración de Empresas

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autoría de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los tres ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha 23/08/2017

Firma: 

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
ORGANISMO ACADÉMICO DE LA
COMUNIDAD ANDINA

PLAN DE NEGOCIO



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
ORGANISMO ACADÉMICO DE LA COMUNIDAD ANDINA

**PRODUCCIÓN DE CHOMPAS DE ALPACA, TANTO PARA
NIÑOS Y NIÑAS, PARA LA EXPORTACIÓN HACIA SUECIA**

FRANZ MAURICIO SOLANO ARIAS

LA PAZ, 2017

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
ORGANISMO ACADÉMICO DE LA
COMUNIDAD ANDINA

ÁREA DE ECONOMÍA Y EMPRESA

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: GESTIÓN Y CREACIÓN DE PYMES**

PLAN DE NEGOCIO

**PRODUCCIÓN DE CHOMPAS DE ALPACA, TANTO PARA
NIÑOS Y NIÑAS, PARA LA EXPORTACIÓN HACIA SUECIA**

**FRANZ MAURICIO SOLANO ARIAS
TUTOR: LIC. GUIDO CAPRA SEOANE**

LA PAZ, 2017

ÍNDICE DE CONTENIDO

1	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
2	PRODUCTO Y SERVICIO	3
2.1	Requisitos específicos del producto para la exportación a Suecia	3
2.1.1	Etiquetado de productos textiles	4
2.1.2	Requisitos de etiquetado y marcado	5
3	ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN COMERCIAL.....	6
3.1	El mercado	6
3.1.1	Características del mercado	6
3.1.2	Características del Consumidor	7
3.1.3	Indicadores comerciales, tanto de las exportaciones como las importaciones, de textiles en Suecia	9
3.1.4	Análisis de la competencia.....	11
3.1.5	Análisis de la demanda.....	14
3.2	Plan Estratégico	15
3.2.1	Análisis FODA	16
3.2.2	Objetivos estratégicos.....	18
3.3	Estrategia de Marketing	19
3.3.1	Producto	19
3.3.2	Precio.....	21
3.3.3	Plaza	22
3.3.4	Promoción.....	23
4	SISTEMA DE OPERACIONES Y ORGANIZACIÓN.....	23
4.1	Misión.....	23
4.2	Visión.....	23
4.3	Valores corporativos.....	23
4.4	Estructura organizacional	24
4.5	Equipo de trabajo.....	24
4.6	Estudio Legal	25
4.7	Proceso productivo	28
4.8	LAY OUT	30

4.9	Maquinaria	31
5	RIESGOS	32
6	ESTUDIO FINANCIERO.....	33
6.1	Inversiones del Proyecto	33
6.1.1	Inversión en Activos Fijos.....	33
6.1.2	Inversión en activos diferidos.....	34
6.2	Utilización del Préstamo	35
6.3	Costos de producción	35
6.3.1	Costos de Mano de obra directa	36
6.3.2	Costo de materia prima e insumos	36
6.3.3	Costos indirectos de fabricación	37
6.4	Gastos operativos	39
6.4.1	Gastos administrativos.....	39
6.4.2	Gastos comerciales	40
6.4.3	Gastos financieros	40
6.5	Estructura de costos.....	41
6.6	Determinación de la demanda.....	42
6.7	Determinación del precio.....	43
6.8	Punto de equilibrio	44
6.9	Tasa de descuento	44
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1	Indicadores financieros del proyecto	47
7.1.1	Valor Actual Neto (VAN).....	47
7.1.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	48
8	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	49
9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
9.1	Conclusiones	50
9.2	Recomendaciones.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo de Chompas Línea Urbana	19
FIGURA 2: Línea Tradicional	20
FIGURA 3: Empaque y Embalaje	21
FIGURA 4: Canal Corto	22
FIGURA 5: Organigrama	24
FIGURA 6: Flujo grama de Operaciones	29
FIGURA 7: Lay Out.....	30
FIGURA 8: Análisis de sensibilidad - VAN.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores Comerciales de las exportaciones de Bolivia hacia Suecia de suéteres jerseys, pullovers, cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de pelo fino. (Expresado en Miles de Dólares)	9
Tabla 2: Indicadores Comerciales de las Importaciones de Suecia de suéteres jerseys, pullovers, cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de pelo fino. (Expresado en Miles de Dólares)	10
Tabla 3: Detalle de Empresas Registradas, que cuentan con RUEX, que exportan a la Unión Europea Prendas de Alpaca	12
Tabla 4: Empresas Nacionales que Ofrecen Prendas de Lana de Alpaca	13
Tabla 5: Empresas Importadoras de Textiles en Suecia	15
Tabla 6: Matriz FODA.....	17
Tabla 7: Funciones del personal de trabajo.....	25
Tabla 8: Maquinaria de producción.....	31
Tabla 9: Cuadro de Riesgos.....	32
Tabla 10: Plan de Inversión.....	34
Tabla 11: Constitución de la empresa	35
Tabla 12: Utilización del Préstamo	35
Tabla 13: Costo de mano de obra indirecta.....	36
Tabla 14: Costo de lana de alpaca	36
Tabla 15: Costo material e insumos	37
Tabla 16: Costo de mano de obra indirecta.....	37
Tabla 17: Costo de materiales indirectos.....	37
Tabla 18: Costo de servicios básicos	38
Tabla 19: Costo de Alquiler	38
Tabla 20: Costo de mantenimiento	38
Tabla 21: Depreciación de maquinaria.....	39
Tabla 22: Depreciación de muebles, enseres y equipos de computación	39
Tabla 23: Sueldos y salarios	39
Tabla 24: Costos de materiales e insumos administrativos	40
Tabla 25: Costo página web.....	40

Tabla 26: Costo de materiales e insumos comerciales	40
Tabla 27: Préstamo Bancario.....	41
Tabla 28: Plan de pagos	41
Tabla 29: Estructura de costos para línea de Niños	41
Tabla 30: Estructura de Costos para Línea de Niñas	42
Tabla 31: Demografía de Suecia.....	42
Tabla 32: Proyección de la Demanda.....	43
Tabla 33: Flujo de Caja	46

Producción de chompas de alpaca, tanto para niños y niñas, para la exportación hacia Suecia.

1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio surge de la experiencia con la que se cuenta en el rubro textil, de confección de chompas. La empresa será constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, con la misión de: vestir, tanto a niños como a niñas, con chompas de calidad con diseños y modelos exclusivos; hechos de lana de alpaca que protejan del frío, y la visión de: ser la empresa líder en el mercado boliviano de exportación de chompas, hechos de lana de alpaca, específicamente para niños. Con valores como: trabajo en equipo, honestidad y responsabilidad. Esta sociedad estará conformada por mi persona y mi hermana, a razón de que los dos conocemos y tenemos la experiencia en el rubro textil y preparación suficiente, para poder llevar a cabo el presente plan de negocio.

La empresa se dedicará a la producción de chompas de lana de alpaca, específicamente para niños y niñas. Los productos se diferenciarán de la competencia por la calidad, tanto por la confección como el acabado de las mismas, por la materia prima la cual es la lana de alpaca, y por los modelos y diseños exclusivos. Además que la empresa será especialista en la producción de chompas de alpaca específicamente para niños y niñas, lo que significa que la empresa estará enfocada específicamente hacia este segmento. Se decide optar por este segmento debido a que empresas actuales bolivianas no se enfocan específicamente en la producción de chompas de alpaca para niños.

El mercado al cual se quiere exportar es Suecia, a razón de que Bolivia cuenta con una rebaja en aranceles del 100%, y de acuerdo al análisis de mercado, y según datos del Trade Map, Bolivia tuvo un importante crecimiento en sus exportaciones hacia este país, mercado que va creciendo año tras año para este tipo de productos. Además, de que ese país se caracteriza por tener un clima frío.

Para tal emprendimiento se necesita una inversión del 295.470 Bs. El cual contempla toda la maquinaria y el equipo que se necesita para poder llevar a cabo este plan de negocio. Por todas la investigaciones y por el análisis financiero; mediante los indicadores del VAN, el cual asciende a 217.975, y la TIR con un valor del 41%; se llega a concluir que invertir en este proyecto es rentable, a través de las estrategias y objetivos planteados en el presente plan de negocio.

El presente plan de negocio está estructurado de la siguiente manera: primero se describe el producto, luego se realiza el estudio de mercado dentro del cual se analiza el mercado objetivo al cual se quiere llegar, para luego realizar el plan comercial analizando tanto el ámbito externo como interno de la empresa. Por otro lado se analiza el equipo de trabajo y la maquinaria que se necesita, así como los costos de materia prima e insumos que se necesitaran en la producción de chompas de alpaca para niños y niñas. Luego se aborda al análisis financiero, donde se determina si el proyecto es factible con los indicadores financieros del VAN y TIR. De acuerdo a todo lo señalado se demuestra que el presente plan de negocio es rentable. El trabajo culmina con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

2 PRODUCTO Y SERVICIO

Las Chompas serán hechas a máquina con acabados a mano, las mismas podrán ser realizadas en diferentes modelos, tamaños y colores. El hilado que se utilizara para el tejido de las prendas será la fibra de alpaca, la cual está considerada entre una de las fibras más finas del mundo, por su extrema suavidad y calidez, ideal para temporadas de frío.

La fibra de alpaca se clasifica como una rareza de las fibras, es más caliente que la lana de oveja, y está considerada como más lujosa que el cachemir. Hay más de 22 colores naturales de lana de alpaca, y una infinita gama de colores naturales que pueden ser producidos por la mezcla de esta fibra. La fibra de Alpaca también puede ser fácilmente trabajada, es fuerte y resistente y tiene más capacidad térmica que casi cualquier otra fibra de animal. Esto es debido a que la fibra en realidad contiene bolsas de aire microscópicas, que además contribuyen a la creación de prendas de vestir ligero con muy alto valor de aislamiento (Ayni Bolivia Fair Trade Handicrafts & Alpaca, 2015).

El valor agregado que presentará el producto y con el que se diferenciará de la competencia son: la fibra de alpaca, la cual está considerada entre una de las fibras más finas del mundo, por la calidad, satisfaciendo todas las necesidades del mercado objetivo, y por los diseños y modelos exclusivos que se ofrecerán; los cuales son muy importantes para atraer al cliente y de tal manera pueda venderse el producto.

2.1 Requisitos específicos del producto para la exportación a Suecia¹

Para la exportación hacia el mercado Europeo los productos deben cumplir ciertos requisitos, a través de que se aplican diferentes restricciones de importación a diferentes productos. Estos requisitos de importación específicos se detallan a continuación:

¹ Open Trade Gate Sweden – Export of Alpaca from Bolivia to Sweden

2.1.1 Etiquetado de productos textiles

Los productos textiles sólo podrán comercializarse en el mercado de la Unión Europea, siempre y cuando estén etiquetados, marcados o acompañados de documentos comerciales en conformidad con el Reglamento (UE) N° 1007/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L 272, 18/10/2011) (CELEX 32011R1007).

El objetivo principal de este Reglamento es garantizar que los consumidores, al momento de comprar productos textiles, reciban información precisa de la composición de fibra.

2.1.1.1 Alcance del producto

El Reglamento se aplica para todos los productos textiles sean estos, semimanufacturado, fabricado, semiacabado o confeccionado; que estén compuestos exclusivamente por fibras textiles, independientemente del proceso de mezcla empleado. Los productos que son tratados como textiles son los siguientes:

- a. Productos que contengan al menos el 80% en peso de fibras textiles;
- b. Revestimientos para muebles, paraguas y sombrillas que contengan al menos el 80% en peso de productos textiles;
- c. Los componentes textiles de la capa superior de revestimientos de suelo multicapa, revestimientos de colchones y revestimientos de artículos de acampar (siempre que dichos componentes textiles constituyan al menos el 80% en peso)
- d. Productos que incorporan componentes textiles y que forman parte integrante del producto, en los que deben especificarse las composiciones.

El Reglamento no se aplica a productos personalizados elaborados por sastres independientes.

2.1.2 Requisitos de etiquetado y marcado

2.1.2.1 Requerimientos generales

Al introducir un producto textil en el mercado, el fabricante, el distribuidor o el importador, deben garantizar el suministro de la etiqueta o del marcado que indique la composición de la fibra del producto. Esta información debe ser precisa, no engañosa y de fácil comprensión.

La etiqueta o la marca deberán ser duraderas, fácilmente legibles, visibles y accesibles. Estas deben estar bien fijadas. Además que estas deben estar en la lengua o lenguas oficiales del Estado miembro al cual se exporte el producto, a menos que el Estado miembro disponga lo contrario.

La información proporcionada en las etiquetas no debe contener abreviaturas, a excepción de los códigos mecanizados de elaboración, o cuando las abreviaturas se definan en normas internacionales.

2.1.2.2 Requisitos específicos

- a. Sólo los productos textiles que estén compuestos exclusivamente de la misma fibra podrán ser etiquetados o marcados como "100%", "puro" o "todos".
- b. Los productos textiles multi-fibras deberán estar etiquetados o marcados con el nombre y el porcentaje en peso de todas las fibras constituyentes en orden descendente. Las fibras que representen menos del 5% del peso total, podrán ser designadas como "Otras fibras", precedidas o seguidas inmediatamente por su porcentaje total en peso.
- c. El producto textil que contenga dos o más componentes textiles, que tengan diferentes contenidos de fibras textiles, deberá llevar una etiqueta o un marcado que indique el contenido de fibras textiles de cada componente.
- d. Las fibras decorativas y las fibras con efecto antiestático que no excedan del 7% y 2% respectivamente del peso del producto, están excluidas de la indicación del contenido de fibra.

- e. La presencia de partes no textiles de origen animal debe estar marcada como "Contiene partes no textiles de origen animal" en el etiquetado o marcado.
- f. Para los productos textiles cuya composición de fibras es difícil de determinar, pueden usarse los términos "fibras mixtas" o composición textil no especificada.

3 ESTUDIO DE MERCADO Y PLAN COMERCIAL

3.1 El mercado

El mercado objetivo al cual se quiere exportar es al país de Suecia; a través de que en el año 1990 la Unión Europea concedió a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú un Programa Especial que profundizó las preferencias arancelarias, dentro del marco del SPG (Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias), como un respaldo al esfuerzo que estos países venían realizando en la lucha contra el narcotráfico. Este Programa consiste en una rebaja del 100% del gravamen aduanero para casi el 90% de las exportaciones provenientes de países andinos y centroamericanos. Por lo tanto Bolivia puede exportar con arancel cero hacia este país.

3.1.1 Características del mercado

Suecia forma parte de la Unión Europea (UE) desde 1995, pero no forma parte del sistema monetario de la UEM. Suecia es el país más grande de Escandinavia, en términos de superficie, población y economía. La economía de Suecia está en gran medida impulsada por las exportaciones debido a su mercado de consumo doméstico relativamente pequeño. La producción textil local es limitada debido a los altos costos laborales y la mayoría de los fabricantes de ropa usan una estrategia de outsourcing para su producción. En los últimos años la industria de la moda en Suecia ha crecido mucho con varias nuevas marcas suecas entrando en el escenario. Varios grandes minoristas verticalmente integrados como H & M que dominan la industria de la confección sueca, con ventas en una amplia gama a mercados internacionales.

3.1.2 Características del Consumidor²

3.1.2.1 Clima

El clima sueco se caracteriza por veranos cortos y largos inviernos de clima frío y húmedo. Este clima requiere que la ropa sea casual y cómoda, robusta y preferiblemente resistente al viento, al agua y protejan del frío. Al momento de elegir ropa para sus niños los padres de familia toman en cuenta todos estos aspectos que son muy importantes al momento de la compra. Además, es importante saber que en todas las viviendas, y en lugares de trabajo se atempera el ambiente interior a unos 20 – 22 °C. Por lo tanto, la ropa al aire libre caliente también se requiere en el invierno, puesto que la gente usa ropa ligera en ambientes cerrados.

3.1.2.2 Durabilidad

Según una encuesta realizada por la cadena minorista Polarn O. Pyret, el factor más importante cuando los padres compran ropa para sus hijos es la durabilidad. Según la misma encuesta, siete de cada diez padres están dispuestos a pagar más por la ropa producida ecológicamente.

3.1.2.3 Roles de compra

Suecia es uno de los países líderes en el mundo cuando se trata en igualdad de sexos. A pesar de este hecho, las madres están más involucradas en la compra de ropa para niños. Sin embargo a medida que los niños comienzan la escuela, la influencia de los padres empieza a disminuir.

3.1.2.4 Moda entre los niños

Cuando los niños comienzan la escuela, a la edad de seis o siete años, otro factor importante es la moda. Los niños se vuelven cada vez más conscientes de la moda y de lo que son las marcas "correctas". En Suecia no hay un código de vestimenta obligatorio ni un uniforme escolar, por lo que los impulsos de qué ponerse se propagan rápidamente entre los niños. El nivel de fijación a la moda varía entre las

² Market Brief, Focus on the Swedish Market – Baby and Children's Wear

escuelas y los barrios, pero los niños en general eligen sus propias ropas mucho antes de llegar a la adolescencia.

3.1.2.5 *Bajo precio y de moda*

Al igual que la mayoría de los mercados del mundo, el precio es un factor importante para los consumidores. Sin embargo, en Suecia no es posible vender ropa de muy bajo precio si en calidad está igualmente baja. El mercado de ropa de lujo es pequeño. El precio medio-bajo es más en el caso de Suecia, un nicho ocupado por la mayoría de las grandes cadenas de empresas, así como empresas de venta por correo, e importadores / mayoristas. Estas empresas constituyen una gran parte de las importaciones procedentes de países de bajo costo. Dado que la moda entre los jóvenes cambia continuamente, compran ropa nueva a menudo. Por lo tanto, estas grandes empresas ofrecen prendas de bajo costo de última moda.

3.1.2.6 *Tendencias en las demandas de los consumidores*

Como consumidores, los suecos son exigentes y conscientes. Su conocimiento de los materiales, el cuidado, el impacto ambiental y las exigencias sociales son generalmente altos. Suecia ha estado en la vanguardia del desarrollo de los aspectos ambientales y sociales de los productos de la ropa.

3.1.2.7 *Amigable con el medio ambiente*

El medio ambiente sostenible y la perspectiva de comercio justo ya no son una novedad sino una tendencia establecida. Los analistas de tendencias predicen una creciente demanda de materiales y producción respetuosos con el medio ambiente. Lo más probable es que sólo es cuestión de tiempo hasta que haya un sistema estandarizado de marcado ambiental en la ropa, indicando cuánto ha afectado un determinado producto al medio ambiente. Algunos consumidores están dispuestos a pagar más para proteger el medio ambiente, mientras que muchos no.

3.1.3 Indicadores comerciales, tanto de las exportaciones como las importaciones, de textiles en Suecia

En este punto se podrán apreciar datos estadísticos, tanto de las exportaciones que Bolivia realiza hacia el país de Suecia, así como las importaciones que Suecia realiza de diferentes partes del mundo; de textiles de punto de pelo fino. Con el objetivo de ver el intercambio comercial que existe entre Bolivia y Suecia, en función a los textiles.

A continuación en la tabla 1 se puede apreciar indicadores comerciales de las exportaciones de Bolivia hacia Suecia.

Tabla 1: Indicadores Comerciales de las exportaciones de Bolivia hacia Suecia de suéteres jerseys, pullovers, cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de pelo fino. (Expresado en Miles de Dólares)

Importadores	Indicadores comerciales						Arancelario (estimado) enfrentado por Bolivia, Estado Plurinacional de
	Valor exportada en 2014 (miles de USD)	Participación de las exportaciones para Bolivia, Estado Plurinacional de (%)	Tasa de crecimiento de los valores exportadas entre 2010-2014 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores exportadas entre 2013-2014 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las importaciones mundiales	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2010-2014 (% p.a.)	
Mundo	2.518	100	21	-12		5	
Suecia	15	0,6	23	15	24	1	0

Fuente: Trade Map
Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, según datos del Trade Map Bolivia exporta al mundo un total de 2.5 millones de dólares de este tipo de productos; con una tasa de crecimiento, entre los años 2010 y 2014, del 21%. Así también se puede apreciar que en estos últimos años, entre el 2013 y 2014, Bolivia tuvo un decrecimiento en sus exportaciones del 12% de este tipo de productos hacia todo el mundo.

Bolivia, al país de Suecia exporta sólo un total que asciende a 15 mil dólares, con una participación en las exportaciones bolivianas del 0,6%. Esto significa que Bolivia no está exportando en grandes cantidades hacia este país, lo cual indica que Bolivia no está aprovechando la gran oportunidad que posee este mercado; pero a pesar de

todo esto la tasa de crecimiento en las exportaciones hacia este país en los últimos 4 años, entre los años 2010 y 2014, tuvo un crecimiento importante del 23%. Este incremento significa que el mercado en el país de Suecia de este tipo de productos se está incrementando, y va creciendo año tras año. Pero a pesar de que Bolivia tuvo un decrecimiento entre los años 2013 y 2014 hacia todo el mundo, Bolivia tuvo un incremento en sus exportaciones hacia Suecia del 15%, lo que significa que el mercado de Suecia es atractivo.

A continuación en la siguiente tabla se puede apreciar a los países de los cuales Suecia importa este tipo de productos:

Tabla 2: Indicadores Comerciales de las Importaciones de Suecia de suéteres jerseys, pullovers, cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de pelo fino. (Expresado en Miles de Dólares)

Exportadores	Indicadores comerciales						Arancelario (estimado) aplicado por Suecia
	Valor importada en 2014 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Suecia (%)	Tasa de crecimiento de los valores importadas entre 2010-2014 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importadas entre 2013-2014 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	
Mundo	2193	100	2	-44		100	
Francia	510	23,3	26	-23	5	5	0
China	340	15,5	-7	-38	1	25,1	12
Italia	322	14,7	-12	-41	2	14,9	0
Alemania	240	10,9	1	7	11	2,3	0
Hong Kong, China	213	9,7	22	-72	4	5,5	12
Reino Unido	108	4,9	5	-20	7	4,2	0
Dinamarca	101	4,6	-9	26	22	0,7	0
Países Bajos	97	4,4	38	98	12	1,8	0
Noruega	96	4,4	45	28	48	0,1	0
Bangladesh	56	2,6	-40	522	17	1,2	0
Bolivia, Estado Plurinacional de	28	1,3	89	833	25	0,6	0
Portugal	28	1,3	17	-94	9	2,5	0
Estados Unidos de América	24	1,1	18	-59	31	0,4	12
España	7	0,3	45	-89	21	0,8	0
Tailandia	5	0,2	-12	-94	20	0,9	12
Perú	3	0,1	20	50	6	4,3	0

Fuente: Trade Map

Elaboración: Propia

Se puede apreciar en la tabla anterior que Suecia importa de todo el mundo un total que asciende a 2.1 millones de dólares, con un crecimiento del 2% entre el 2010 y 2014; pero en este último periodo, entre los años 2013 y 2014, Suecia tuvo un decrecimiento considerable del 44%.

Suecia importa más este tipo de productos de Francia con una participación en las importaciones para Suecia del 23,3%, luego le sigue China con un 15,5%, e Italia con 14,7%. Bolivia se encuentra en el puesto 12 con una participación del 1,3% en las importaciones que realiza Suecia; encima del Perú por 5 puestos, el cual es considerado como nuestra principal competencia en la producción de chompas de lana de alpaca. Es importante resaltar que Suecia tuvo un importante crecimiento en sus importaciones de Bolivia de este tipo de productos, entre los años 2010 y 2014, del 89%; pero entre los años 2013 y 2014, Suecia tuvo un crecimiento muy considerable y muy importante en sus importaciones de Bolivia valor que asciende al 833%. Por lo cual se puede evidenciar que el mercado de Suecia va creciendo año tras año y que es muy atractivo para Bolivia, a través de que Suecia va importando cada vez más y más este tipo de productos desde Bolivia.

Por lo tanto se considera que exportar chompas de alpaca a Suecia es factible, al ofrecer productos de primera calidad.

3.1.4 Análisis de la competencia

Para conocer e identificar a la competencia, se solicitó información a SENAVEX, quienes proporcionaron la siguiente información:

Tabla 3: Detalle de Empresas Registradas, que cuentan con RUEX, que exportan a la Unión Europea Prendas de Alpaca

Id	RUEX	RAZÓN SOCIAL	DEPARTAMENTO
1	30026	RIVERA RODRIGUEZ AUGUSTA ALEGRIA	Cochabamba
2	30406	AHA BOLIVIA S.R.L.	Cochabamba
3	30716	GINA MC CONNELL ORIGINALS S.R.L.	Cochabamba
4	30741	COLORS TOUCH S.R.L.	Cochabamba
5	10102	BELLOMY SULLIVAN DIANE ELIZABETH	El Alto
6	10824	COMPANIA DE PRODUCTOS CAMELIDOS S.A.	El Alto
7	10845	ASOCIACION ARTESANAL BOLIVIANA SENOR DE MAYO	El Alto
8	10915	ANDRES ROBLES VISCARRA	El Alto
9	12087	JESUS ADAMO PAUCARA PRADO	El Alto
10	12790	HANNE ERRBOE	El Alto
11	16514	AYALA DE NINAHUANCA FELIPA	El Alto
12	16519	TEODORA CONDORI DE TANCARA	El Alto
13	16526	INES PACESA CALLISAYA DE OWA	El Alto
14	19100	EXPORTACIONES LAS MANANERAS	El Alto
15	19127	ASOCIACION DE ARTESANOS QHANA	El Alto
16	10090	BOZO DE SERRATE MARIA TERESA	La Paz
17	10451	ELENA DELICIA CIRBIAN KRUTZFELDT	La Paz
18	10596	CULTURAS ANDINAS TIAHUANACU IMPORT EXPORT SRL	La Paz
19	11487	AYALA GUZMAN MARIA EUGENIA	La Paz
20	11582	ORIGENES BOLIVIA S.R.L.	La Paz
21	11623	SUZUKI ENDO YUMIKO	La Paz
22	11660	VANIA LORENA RIVERO MARTINEZ	La Paz
23	11903	NANAY S.R.L.	La Paz
24	12105	GIOVANNI MOLINARI MARTINETTI	La Paz
25	12177	TAKECHUIMA S.R.L.	La Paz
26	12325	BLANCO CASTILLO MATILDE RUTH	La Paz
27	12397	VIRGINIA MARIEL ARANA SUAREZ	La Paz
28	12567	TICHAUER DEL CASTILLO PEDRO IVAN	La Paz
29	12585	CINTIA JUANA ZARATE MACKIE	La Paz
30	12614	TORRICOS AVILA ADOLFO EDWIN	La Paz
31	12673	PAREDES ALQUEZ ALICIA WARAWARA	La Paz
32	12712	ISREL DAVID SINANI CALISAYA	La Paz
33	16407	EMMA CELIA FERNANDEZ ROMERO	La Paz
34	16486	PALLE GARFIAS NIEVES PATRICIA	La Paz
35	19080	ALTIKNITS CONFECCIONES S.A.	La Paz
36	19089	CASERITA HANDICRAFT S.R.L.	La Paz

Fuente: SENAVEX

Elaboración: Propia

Según los datos proporcionados por SENAVEX existen 36 empresas en Bolivia, que cuentan con RUEX, que exportan prendas hechas de la de alpaca a la Union Europea. En las ciudades donde se encuentran estas empresas son: Cochabamba, donde existen solo cuatro empresas, en la ciudad de El Alto con once empresas, y en la ciudad de La Paz, donde se encuentra la mayor cantidad con 21 empresas.

Cabe recalcar que según SENAVEX esta información es de aquellas empresas que cuentan con RUEX, que se encuentran registradas, y no así del total de empresas que exportan a Europa.

Estas empresas, según SENAVEX, exportan gran variedad de productos hechos de lana de alpaca; desde guantes, gorros, chalinas, pañuelos de cuello, mantillas, chompas, chalecos, etc.

Además de contar con la información anterior proporcionada por SENAVEX, también se cuenta con información primaria de empresas que producen prendas hechas de lana de alpaca. Para conseguir esta información se visitó a tiendas de aquellas empresas que producen y comercializan productos específicamente hechos de lana de alpaca, con la finalidad de conocer qué productos son ofrecidos al mercado, los beneficios que ofrecen y cuál es el mercado al que están dirigidos. Por lo tanto, las empresas que se pudo identificar son las siguientes:

Tabla 4: Empresas Nacionales que Ofrecen Prendas de Lana de Alpaca

EMPRESAS	PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
L.A.M.	Prendas para varón y mujer hechas de lana de alpaca (chalinas, guantes, ponchos, chompas, chalecos, mantillas, gorros, cardiganes)	Cuenta con tiendas ubicadas en la calle Sagárnaga No cuenta con una página web.
Artesanías Susara	Ropa en alpaca, chompas, chalinas, guantes, mantillas, gorros y ropa para niños	Cuenta con tiendas ubicadas en calle Sagárnaga esq. Murillo. No cuenta con una página web.
Attelier Arte & Alpaca	Prendas de alpaca para varón y mujer (chalinas, guantes, ponchos, chompas, chalecos, mantillas, gorros, cardiganes, gorros)	Cuenta con tiendas ubicadas en la calle Sagárnaga. No cuenta con una página web.
Sayury	Prendas de alpaca para varón y mujer (chalinas, guantes, ponchos, chompas, chalecos, mantillas, cardiganes, gorros)	Cuenta con tiendas ubicadas en la calle Linares. No cuenta con una página web.
COMART TUKUPAJ	Prendas de alpaca para varón y mujer (chalinas, guantes, ponchos, chompas, chalecos, mantillas, gorros, cardiganes, gorros)	Cuenta con tiendas ubicadas en la calle Linares y en San miguel calle 21. Página web: www.comart-tukuypaj.com
Waliki arte & moda	Prendas de alpaca para varón y mujer (chalinas, guantes, ponchos, chompas, chalecos, mantillas, gorros, cardiganes, gorros)	Cuenta con una tienda ubicada en la calle Sagárnaga, edificio comercial "DORYAN" Página web: http://www.walikioutlet.com

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber realizado una investigación a estas empresas, que producen y comercializan prendas de alpaca, se pudo apreciar que estas empresas no se enfocan en un mercado o segmento específico; al contar con prendas de vestir y accesorios de todo tipo como ser: mantillas, gorras, chalinas, ponchos, guantes, etc. Así también se pudo apreciar que solo una tienda produce y comercializa prendas para niños, la cual es Artesanías Susara, que también cuenta con diferentes tipos de productos de alpaca. Además se pudo evidenciar que estas empresas no cuentan con catálogos para poder apreciar los modelos y diseños; y muchas de ellas no cuentan con páginas web, ni tampoco realizan ventas por internet.

Así mismo según estas empresas, mencionadas en la Tabla 4, todas exportan sus productos a países Nórdicos; como también los comercializan en el mercado interno, pero principalmente a los turistas.

Estas empresas cuentan con tiendas ubicadas en la calle Sagárnaga, dado que la mayoría de los turistas frecuentan este lugar y porque en el mismo se comercializan diversos productos típicos de nuestra cultura boliviana. Sólo una cuenta con una tienda ubicada en la zona Sur la cual es COMART TUKUPAJ.

3.1.5 Análisis de la demanda

Al realizar este análisis, se acudió a la embajada de Suecia en Bolivia; quienes hicieron posible el contacto con la “OPEN TRADE GATE SWEDEN”. Esta organización proporciona un servicio global único para exportadores pymes de países en desarrollo, con el objetivo de facilitar el comercio e incrementar las exportaciones a Suecia de los países en desarrollo. Esta organización recomendó la pagina web del “Centre for the Promotion of Imports from developing countries” (CBI). Al contactar a este centro de promoción; el mismo suministró información de varias empresas importadoras de textiles en Suecia, quienes comercializan sus productos en diferentes ciudades de Suecia, que estarían dispuestas a adquirir nuestros productos. Dichas empresas se encuentran detalladas en la siguiente tabla:

Tabla 5: Empresas Importadoras de Textiles en Suecia

NOMBRE DE LA EMPRESA	PAÍS	CIUDAD
Angelo AB	Suecia	Örby
Elittrikå AB	Suecia	Borås
Göte David Teko AB	Suecia	Borås
Hellenic Trading, KB	Suecia	Hovås
Jacett AB	Suecia	Hjo
NYEK Profilkläder AB	Suecia	Tyresö
New Ways Import AB	Suecia	Beddingestrand
Ernst Textil AB	Suecia	Östra Karup
Del Grillo AB	Suecia	Limhamn
Skioni Invest AB	Suecia	Helsingborg
Novanode AB	Suecia	Helsingborg
Textilgruppen i Borås AB	Suecia	Ljung
Willstedt Trading AB	Suecia	Kungsbacka
Compactpoolen Modehuset AB	Suecia	Mölnadal
Josef Wilund, AB	Suecia	Borlänge
M.Törnqvist Textilagenturer AB	Suecia	Marstrand
Hotel Supply Scandinavia AB	Suecia	Helsingborg
DROPS Design AB	Suecia	Billdal
Grindemarks Agenturer, AB	Suecia	Borås
Slutplattan GINVA 99627 AB	Suecia	Göteborg
Aloma Agenturer AB	Suecia	Göteborg
Pergaco, AB	Suecia	Lidingö
T.Goldman AB	Suecia	Göteborg
Cloudberry of Scandinavia AB	Suecia	Sundsvall
Candra Collection AB	Suecia	Stockholm
Best Point International AB	Suecia	Malmö

Fuente: Trade Map, CBI

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior existen varias empresas importadoras de textiles en Suecia, según el centro (CBI), las cuales estarían dispuestas a adquirir nuestros productos. Por lo tanto, estas empresas serán a las cuales se ofrecerán nuestros productos.

3.2 Plan Estratégico

La empresa será especializada en la producción de chompas de lana de alpaca, específicamente para niños y niñas. Por lo tanto las prendas se caracterizarán por los diseños y modelos exclusivos.

3.2.1 Análisis FODA

A continuación se desarrolla el análisis FODA, describiendo las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la empresa:

Fortalezas

- Habilidad para la creación de modelos y diseños exclusivos.
- Experiencia en el área de confección y producción.
- Contar con una Página web.
- Ser especialistas en la confección de chompas de alpaca para niños y niñas.
- Alta calidad del producto.
- Prendas hechas con lana de alpaca.

Debilidades

- Posicionamiento.
- Nuevos en el mercado.
- Economías a escala.

Amenazas

- Entrada de nuevos competidores al mercado de Suecia.
- Perdida del Programa (SGP), que consiste en una rebaja del 100% del gravamen aduanero.
- Competencia
- Inestabilidad económica.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado.
- No existen empresas especializadas en la producción de prendas hechas de alpaca específicamente para niños y niñas.
- Poder llegar a contar con una boutique en Suecia.

Tabla 6: Matriz FODA

<div style="text-align: center;"> <p>Factores externos</p> <p>Factores internos</p> </div>		Oportunidades	Amenazas
		<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado. • No existen empresas especializadas en la producción de prendas hechas de alpaca específicamente para niños y niñas. • Poder contar con una boutique en Suecia 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores al mercado de Suecia. • Competencia. • Perdida del Programa (SGP), que consiste en una rebaja del 100% del gravamen aduanero. • Inestabilidad económica.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para la creación de modelos y diseños exclusivos. • Experiencia en el área de confección y producción. • Contar con una Página web. • Ser especialistas en la confección de chompas de alpaca para niños y niñas. • Alta calidad del producto. • Prendas hechas con lana de alpaca. 	<p>Al contar con la habilidad en la creación de diseños y modelos exclusivos, con acabados finos y productos de calidad hechos de lana de alpaca y contar la experiencia suficiente para la producción de las mismas; se puede aprovechar la oportunidad del crecimiento del mercado, y la no existencia de empresas especialistas en la confección de chompas de alpaca para para niños y niñas; y así de esta manera a futuro poder llegar a abrir una boutique en Suecia.</p>	<p>Al tener la experiencia en el área de producción de chompas, y ser especialistas en la confección de chompas de alpaca, tanto para niños y niñas, se puede lograr combatir con la competencia actual y con la de entrada de nuevos competidores.</p>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento. • Nuevos en el mercado. • Economías a escala 	<p>Existe un mercado prometedor de prendas hechas de lana de alpaca específicamente para niños y niñas, pero al ser nuevos en el mercado y no contar con el posicionamiento necesario, se dificulta poder aprovechar las oportunidades de este mercado, el cual es muy interesante. Además que al ser nuevos contamos con la dificultad de poder abastecer y disminuir nuestros costos por la cantidad producida.</p>	<p>Al ser nuevos en el mercado y no tener el posicionamiento, el cual es muy importante para tener la preferencia del cliente, se nos dificulta poder competir contra competidores nuevos y ya existentes en el mercado de Suecia.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 Objetivos estratégicos

A través del análisis de la matriz FODA, se efectuó los objetivos estratégicos de acuerdo a las potencialidades, desafíos, limitaciones y riesgos que presenta el presente plan de negocio.

Potencialidades

- Al momento de ingresar al mercado Sueco, incrementar las ventas aprovechando el crecimiento del mercado, a través de los diseños y modelos exclusivos que se tienen y también por el acabado y la calidad de las prendas, pero más que todo por la lana que se utiliza en la confección, la cual es la lana de alpaca.
- Incrementar la producción en la confección de las prendas aprovechando la experiencia con la que se cuenta en el rubro, y la especialización que se tiene en la producción de chompas de alpaca específicamente para niños y niñas.

Desafíos

- Diferenciar nuestros productos de los de la competencia a través de creaciones de calidad, aprovechando la experiencia y la habilidad en la creación de diseños y modelos exclusivos.

Limitaciones

- Posicionar la marca, haciéndola conocer, a través de promociones y publicidades; de manera que se tenga mayor cuota en el mercado.
- Llegar directamente al consumidor final, abriendo una boutique en Suecia.

Riesgos

- Potencializar la producción incrementando gradualmente la maquinaria y el personal para así no tener problemas con el incremento en las ventas, pudiendo cumplir con la demanda de mercado.

3.3 Estrategia de Marketing

3.3.1 Producto

Se tendrán dos líneas de producción, tanto para niños como niñas, de acuerdo a los modelos y diseños; con las siguientes características:

- La chompa está compuesta de 100% de lana de alpaca
- Las tallas que se tienen son: 2, 4, 6, 8
- Peso aproximado de cada chompa es de 180 gramos

3.3.1.1 Línea Urbana

La primera línea será casual, urbana y moderna. La misma estará dirigida, tanto para niños y niñas como se puede apreciar en la Figura 1:

FIGURA 1: Línea Urbana



Fuente: Elaboración Propia

3.3.1.2 Línea Tradicional

La segunda línea estará dirigida hacia nuestra cultura, con diseños de acuerdo a nuestro país. La misma estará dirigida, tanto para niños y niñas como se puede apreciar en la Figura 2:

FIGURA 2: Línea Tradicional



Fuente: Elaboración Propia

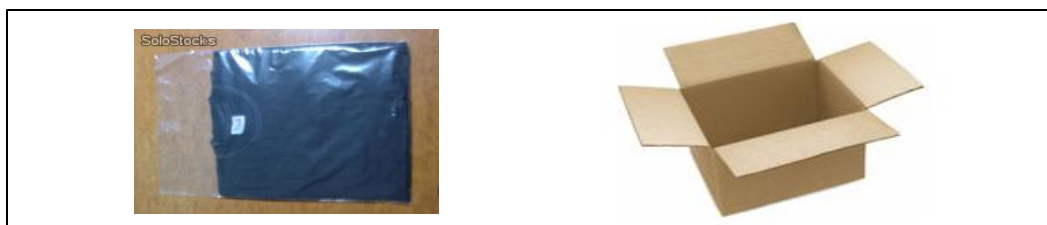
Estas líneas se diferenciarán de acuerdo a las siguientes características:

- Nivel de calidad; los productos serán hechos con 100% de lana de alpaca, la cual es considerada una de las fibras más finas y lujosas del mundo (Ayni Bolivia Fair Trade Handicrafts & Alpaca, 2015). Además que se contará con la maquinaria adecuada para la confección, y de esta forma obtener productos con un buen acabado que reflejen la calidad del producto.
- Uniformidad; todos las unidades producidas serán idénticas y cumplirán con las especificaciones esperadas, de modo que el cliente no este disconforme al adquirir cualquiera de nuestros productos.
- Durabilidad; la fibra de alpaca además de ser suave, es resistente; y como se contará con maquinaria adecuada para su confección, las prendas serán resistentes reflejando la durabilidad del producto.
- Confiabilidad; los productos serán confiables, en medida que estarán de acuerdo a las necesidades del segmento objetivo, reflejando calidad y durabilidad.

3.3.1.3 *Empaque y Embalaje*

Para el empaque se utilizaran bolsas de polietileno de 25 x 40 cm., que se amarraran en paquetes de a 6 unidades. Para para el embalaje se utilizaran cajas de cartón de 55 x 35 cm. de alto, en cada caja entraran 12 unidades con un peso aproximado de 2,5 kg.

FIGURA 3: Empaque y Embalaje



Fuente: Elaboración Propia

3.3.2 Precio

El precio de los productos serán medio-bajo puesto que la mayoría de las grandes cadenas de empresas, empresas de venta por correo e importadores / mayoristas, realizan gran parte de sus importaciones procedentes de países de bajo costo.

Los precios en Suecia, para una chompa de niño o niña, oscilan entre los 350 y 700 Bs. según el tipo de fibra o materia prima, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 7: Tabla de Precios

Empresa	Lugar	Características	Precio
Nerile Makes	Estocolmo – Suecia	Muy suave suéter tejido a mano para un niño de 12-18 meses de edad. Especificaciones: Contenido de fibra lavada Super tratada lana 100% merino extra fina (GOTAS Merino Extra fino). Cierre de 1 botón.	376 Bs.
Nerile Makes	Estocolmo – Suecia	Sueter rosa de bebe para niña de 12 – 18 meses de edad. Especificaciones: contenido de fibra de lana 100% de alpaca. Cierre de 3 botones cuello “O”	592 Bs.
ScandiVintageShop	Mariefred – Suecia	Sueter de la isla en gris para niño o niña de 12 – 24 meses de edad. Especificaciones: contenido de fibra de lana 100% merino. Cierre de 2 botones.	355 Bs.
ScandiVintageShop	Mariefred – Suecia	Sueter crema para niño o niña de 12 – 24 meses de edad. Especificaciones: contenido de fibra de lana 100% de alpaca. Cardigan abierto de 5 botones.	670 Bs.
ScandiVintageShop	Mariefred – Suecia	Sueter gris para niño de 12 – 24 meses de edad. Especificaciones: contenido de fibra de lana 100% de alpaca. Cuello “V”	670 Bs.

Fuente: ETSY

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en la tabla 7 las chompas hechas de lana de alpaca tienen un precio más alto, en comparación a las de otras fibras como las de merino en este caso. Por lo tanto en comparación a los precios de estas prendas, según la página web ETSY, los precios que se manejarán serán relativamente medio – bajo, contando con un margen de utilidad del 30%, los cuales son:

Niños $p = 297 Bs$

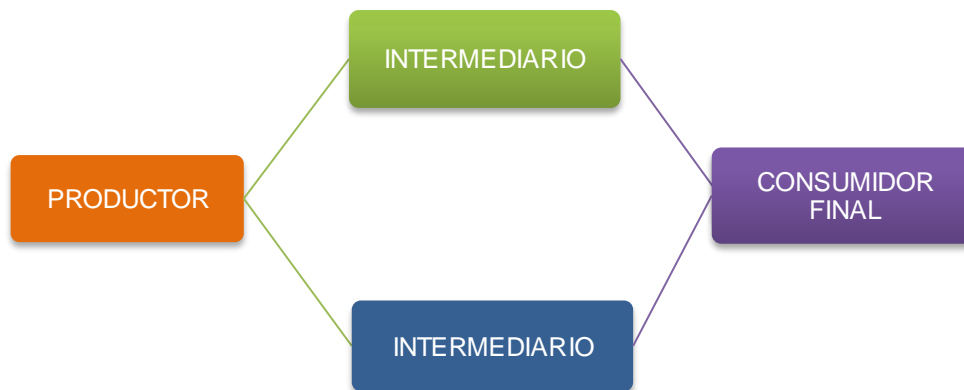
Niñas $p = 299 Bs$

Según estos precios se lograría que los intermediarios se animen a adquirir los productos, y de esta manera también los consumidores finales puedan conocer la calidad de los mismos. Con la finalidad de que los clientes se familiaricen, conozcan y pidan nuestra marca a futuro.

3.3.3 Plaza

El canal de distribución del producto es el corto, el cual está constituido por dos peldaños, por ello cuenta con sólo un mediador o intermediario entre el productor y el consumidor final.

FIGURA 4: Canal Corto



Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, en función al acuerdo entre partes, tanto el productor como el intermediario desempeñarán operaciones, tales como comercialización, transporte,

almacenaje y aceptación de riesgos. Esta distribución se la realizará vía marítima desde el puerto de Arica.

Las ventas o contactos se las realizaran vía Internet mediante la página Web de la empresa.

3.3.4 Promoción

Como el producto está destinado a la exportación será promocionado vía páginas de Internet (Comercio Electrónico), enviando catálogos donde se muestre los diseños y modelos exclusivos del producto a las empresas interesadas.

La página de la empresa contará con la historia de la empresa, un resumen de las propiedades de los pelos de camélidos, el proceso de producción de la empresa, diferentes catálogos de los productos ofertados; y, por último, un link para contactar a la empresa.

4 SISTEMA DE OPERACIONES Y ORGANIZACIÓN.

4.1 Misión

Vestir, tanto a niños como a niñas, con chompas de calidad con diseños y modelos exclusivos; hechos de lana de alpaca que protejan y abriguen del frío.

4.2 Visión

Ser la empresa líder en el mercado boliviano de exportación de chompas, hechos de lana de alpaca, específicamente para niños

4.3 Valores corporativos

➤ Trabajo en equipo

Fomenta el esfuerzo cooperativo ejecutado por los miembros de un equipo de personas organizado para alcanzar una meta común.

➤ Honestidad

Exalta el valor de la verdad y de la ética profesional.

➤ Responsabilidad

Responde eficientemente a las obligaciones, deberes y compromisos que adquiere como institución.

4.4 Estructura organizacional

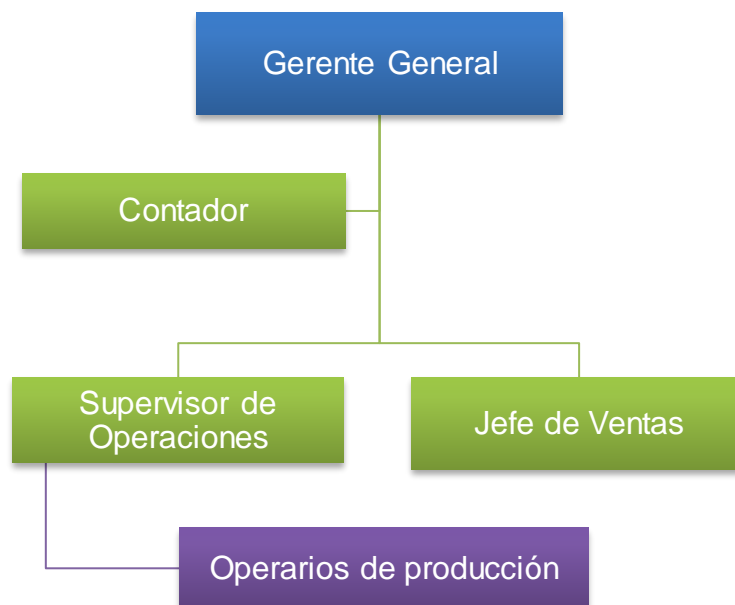
Se constituirá en una sociedad de responsabilidad limitada. Con capital fundacional dividido en cuotas no representables por títulos negociables, en la que los socios sólo responden a sus aportaciones.

La estructura de la empresa será de tipo vertical con una distribución funcional, con tres niveles dentro de los cuales se encuentran repartidos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

4.5 Equipo de trabajo

La estructura organizacional que se presenta a continuación, es un organigrama vertical donde se encuentra distribuido el equipo de trabajo de acuerdo al tamaño, y lo necesario para el buen funcionamiento del emprendimiento.

FIGURA 5: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

Las actividades y/o funciones del personal, mencionados en el organigrama, se describen a continuación:

Tabla 8: Funciones del personal de trabajo

CARGO	FUNCIONES
Gerente General	Su función es administrar, gestionar y controlar los recursos, actividades de la empresa elaborando estrategias que permitan su supervivencia y competitividad. Administrar y controlar los recursos de la empresa.
Contabilidad	Revisar la elaboración de planillas de salarios. Realizar libros contables. Llenar formularios de las declaraciones fiscales del IVA. Archivar documentos contables.
Supervisor de Operaciones	Organizar el área de producción a través de programas operativos que ayuden al buen desempeño, logrando de esta manera la eficiencia y eficacia. Responsable del buen desempeño de las actividades operativas. Administrar los costos de producción. Realizar inventarios mensualmente. Realizar los requerimientos necesarios de materia prima e insumos. Realizar inventarios de materia de materia prima e insumos. Realizar inventarios de productos terminados. Proveer materia prima e insumos. Proveer los productos terminados de acuerdo a nota de solicitud del jefe de ventas.
Operarios	Efectuar los trabajos operativos en el área de producción.
Jefe de Ventas	Organizar y gestionar las ventas. Generar una base de datos de clientes. Gestionar las órdenes de pedido al área de producción.

Fuente: Elaboración Propia

4.6 Estudio Legal

Para este estudio se tomará en cuenta las leyes a las cuales la empresa se debe regir y los requisitos que ésta debe cumplir para la constitución de la empresa, además de los requisitos que se debe cumplir para la exportación.

a) Requisitos para la conformación y operación de la empresa

Como la empresa para el proyecto será una sociedad de responsabilidad limitada entonces se debe seguir los siguientes pasos.

b) Certificado de homonimia

El primer paso que se debe realizar es obtener la Homonimia o certificado negativo de Denominación o Razón Social.

Dicho certificado se obtiene en FUNDEMPRESA y acredita que no existe ninguna otra sociedad ya constituida que tenga la misma razón social. Puede obtener esta certificación cualquiera de las personas naturales o jurídicas que vayan a constituir la empresa. Al mismo tiempo se debe realizar la inscripción de la empresa a la Clasificación Industrial Internacional Unificada (CIIU) correspondiente a la fabricación de hilado, tejido y acabado de textiles.

c) Balance de apertura

Un contador inscrito en el Colegio de Contadores debe elaborar un Balance de Apertura para la nueva Sociedad de acuerdo al capital social establecido.

d) Constitución de la sociedad por escritura publica

La Sociedad de Responsabilidad Limitada se constituye por acto formal mediante Escritura Pública otorgada por todos los socios ante Notario de Fe Publica. La Escritura debe determinar: lugar y fecha de constitución, nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión y domicilio de las personas (naturales o jurídicas) que la conformen, denominación, razón social y domicilio de la empresa, objeto social, determinación de las cuotas de capital y su distribución, plazo de duración, forma en que se llevará a cabo la organización, administración y control de la Sociedad, los nombres del, o los representantes legales, la manera en que se convocará, tratará y tomarán las decisiones, previsiones para reservas, derechos y obligaciones de los socios, la forma de disolver o liquidar la empresa. Es aconsejable que además de lo señalado se incluya una cláusula de arbitraje que sirva para resolver por esta vía alterna las posibles controversias que pudieran surgir entre los socios.

e) Obtención de NIT

El representante legal designado, o un apoderado nombrado exclusivamente para el efecto, deberá tramitar la obtención del (NIT) en el SIN.

f) Publicidad

Una vez suscrita por todos los socios la Escritura de Constitución, se debe publicar el Testimonio de la misma en un diario de circulación nacional a objeto de dar publicidad al acto constitutivo.

g) Matrícula del servicio nacional de registro de comercio

Conforme establece el Código de Comercio y normas mercantiles complementarias, se debe realizar el registro de la Sociedad en FUNDEMPRESA (entidad concesionaria del Servicio Nacional de Registro de Comercio) con el fin de recabar la matrícula de inscripción que se requiere para obtener la Personería Jurídica de la Sociedad y así quedar legalmente habilitada para el ejercicio de las actividades comerciales.

h) Padrón municipal o licencia de funcionamiento

Posteriormente se debe obtener el Padrón Municipal o Licencia de Funcionamiento en la Honorable Alcaldía Municipal que por jurisdicción corresponda.

i) Inscripción en la cámara correspondiente

De acuerdo al sector en que la nueva empresa vaya a desarrollar sus actividades, se la debe inscribir en la Cámara que corresponda. Estas agrupaciones, cámaras, asociaciones, etc. aglutinan a las empresas de cada región del país para brindar múltiples beneficios a sus asociados.

j) Leyes de incentivo a las industrias

En la Ciudad de El Alto se aprobó la Ley N° 2685 la cual se denomina ley de promoción económica. La cual favorece a las empresas constituidas y establecidas en El Alto a no pagar el impuesto a las utilidades por los primeros 10 años después de su constitución. Los requisitos que se debe cumplir son:

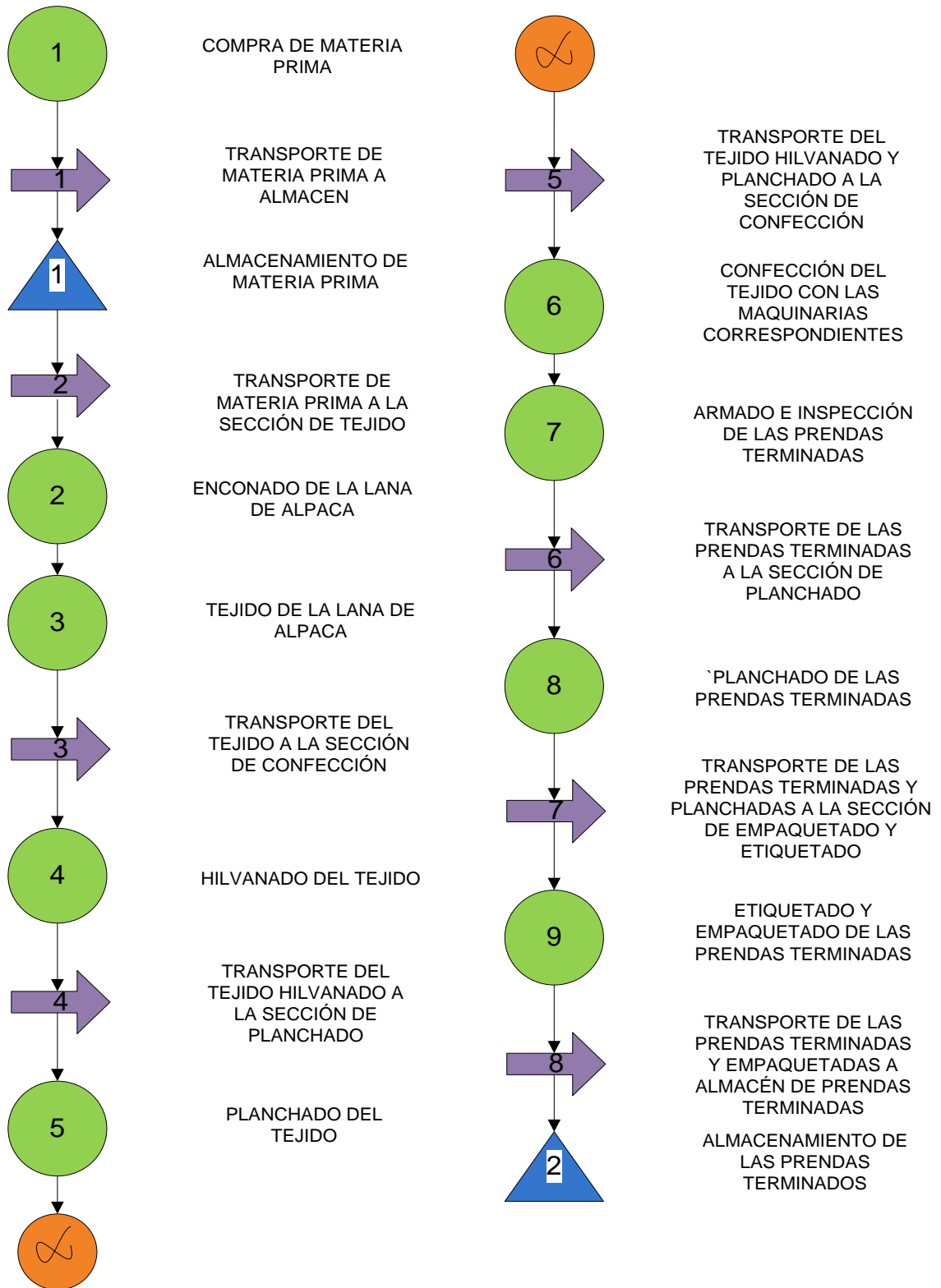
1. Formulario de Solicitud de Exención Tributaria (emitido por la Aduana Nacional)
2. Fotocopia legalizada de la Resolución Técnico Administrativa de aprobación del Proyecto y Plan de Inversiones en infraestructura, equipos y capital de operaciones, dictada por el Gobierno Municipal de la ciudad de El Alto.
3. Fotocopia legalizada de la Resolución Administrativa de acogimiento a los beneficios de la Ley de Promoción Económica de la ciudad de El Alto, emitida por el Servicio de Impuestos Nacionales.
4. Fotocopia simple del Cartel de Exhibición del NIT emitido por el Servicio de Impuestos Nacionales.

5. Fotocopia legalizada del testimonio de poder notarial que acredite al representante legal de la empresa beneficiaria.
6. Resolución Administrativa de acogimiento a los beneficios de la Ley de Promoción Económica de la Ciudad de El Alto, emitida por la Unidad de Servicio a Operadores
7. Formulario de Solicitud de Exención de Tributos de Importación dispuestos en la Ley de Promoción Económica de la ciudad de El Alto – Declaración Jurada, el cual deberá ser suscrito por el representante legal de la empresa beneficiaria, indicando también en caso de bienes de capital que dicha mercancía no se produce en el país.
8. Factura comercial o documento equivalente según corresponda sobre la mercancía a importar
9. Documentos de embarque (guía aérea, carta porte, conocimiento marítimo o conocimiento de embarque) original y copia.

4.7 Proceso productivo

El proceso productivo se inicia desde la compra de la materia prima e insumos. La materia prima, que es el hilado de lana de alpaca, viene en conos de 0,5 kg. cada uno; formando 2 conos de hilado de alpaca 1 kg. Los mismos vienen embolsados de a 6 kg. para su almacenaje. Tanto la materia prima como insumos son llevados a almacén para su almacenaje. La materia prima es trasladada a la sección de tejido para ser enconado nuevamente con la finalidad de obtener un tejido sin ningún fallo. Luego se realiza la operación de tejido, para después ser trasladado al área de confección, donde se procede al hilvanado del tejido. El tejido hilvanado es llevado a la sección de planchado. Después es trasladado nuevamente a la sección de confección, donde se realizan todas las operaciones necesarias para la confección del tejido con las maquinarias correspondientes. Una vez confeccionadas las prendas se realiza el armado y la inspección. Después de esta operación el producto terminado es llevado al área de planchado para luego ser transportado al área de empaquetado y etiquetado para luego ser depositado al almacén de productos terminados.

FIGURA 6: Flujo grama de Operaciones



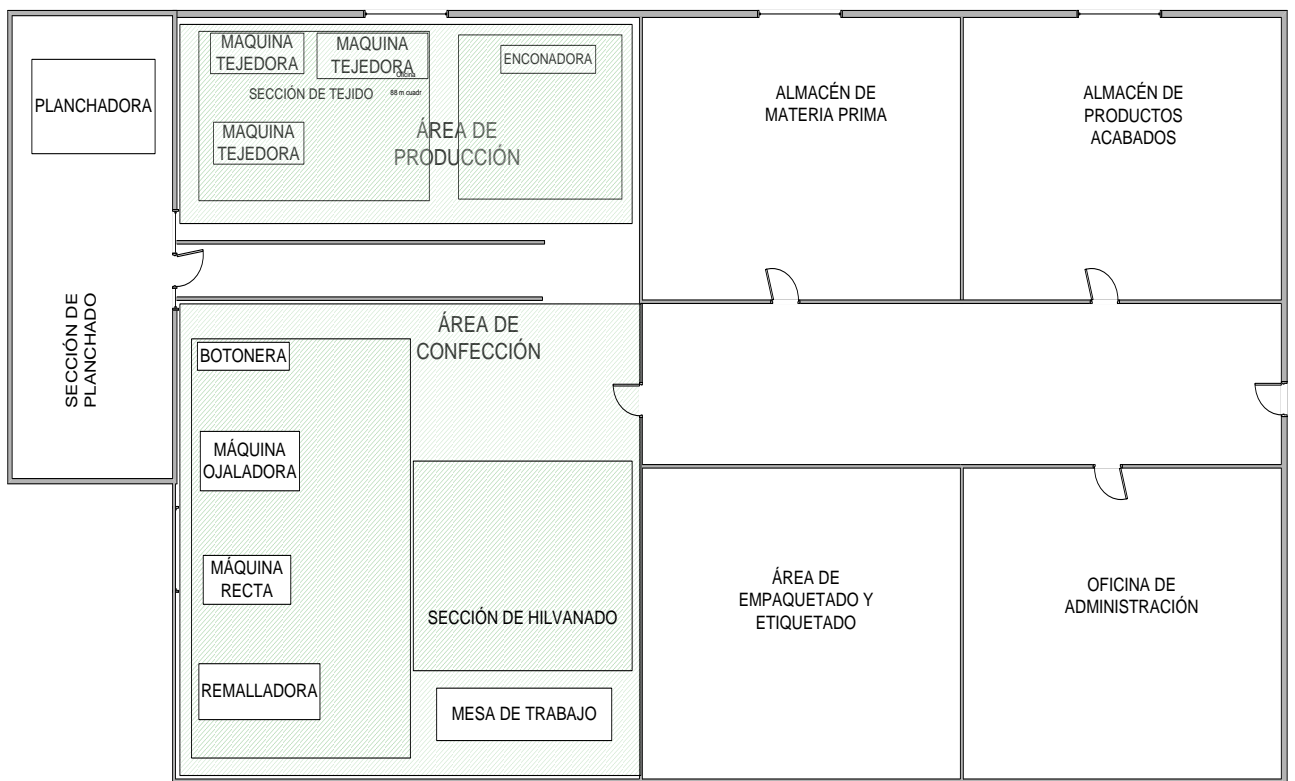
Fuente: Elaboración Propia

4.8 LAY OUT

En función a las operaciones, se realizó una distribución lógica de los ambientes que se necesitará. Por lo tanto se contará con 7 ambientes, los cuales estarán distribuidos alrededor de unos 220 m². Esta distribución se clasifico de la siguiente manera:

- Área de producción
- Área de confección
- Sección de planchado
- Almacén de materia prima
- Almacén de productos acabados
- Área de empaquetado y etiquetado
- Oficina de administración

FIGURA 7: Lay Out



Fuente: Elaboración Propia

4.9 Maquinaria

En la Tabla 9 se muestra las maquinarias que se utilizarán en el proceso de producción.

Tabla 9: Maquinaria de producción

MAQUINARIA	FUNCIONES	COSTO (Bs.)	CANTIDAD
Enconadora de 4 cabezas	Función: transferir el hilo de cono a otro cono, con la finalidad de que el tejido no tenga ningún tipo fallos.	6.200	1
Máquina tejedora (industrial)	Función: realizar tejido. A través de esta máquina se puede realizar diferentes diseños.	223.040	1
Máquina tejedora (Doméstica)	Función: realizar tejido. Mediante esta máquina se puede realizar diferentes modelos y diseños con la combinación de colores. Galga: Nº 5 Marca: Brother	2.000	1
Máquina remalladora	Función: se usa en trabajos de costura para realizar y rematar los bordes que no están terminados. Marca: Geosofia	4.000	1
Máquina recta	Función: unir piezas. Como por ejemplo, colocar bolsillos a la prenda o unir una pequeña etiqueta en la parte superior atrás de la chompa. Marca: Siruba	3.500	1
Planchadora	Función: Vaporizar el tejido de modo que se pueda dominar al momento de la confección, y al término del producto para dar forma al producto terminado.	8.500	1
Máquina botonadora	Función: pegar el botón a la prenda, sin necesidad de realizar amarrados. Marca: Siruba	7.000	1
Máquina ojaladora	Función: rellenar los bordes, donde se realiza una abertura para prendas que llevan botones. Marca: Siruba	500	1

Fuente: Elaboración Propia

5 RIESGOS

Los riesgos internos y externos que se identificaron son los siguientes:

Tabla 10: Cuadro de Riesgos

RIESGOS INTERNOS	ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Disponible 	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de seguridad del efectivo (capital de trabajo) • Calzar la Cuentas por Cobrar con las Cuentas por Pagar
<ul style="list-style-type: none"> • Inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de oportunidad • Lote económico de inventario • Conectividad con proveedores • Condiciones de apalancamiento • Costo de mantenimiento de inventarios
<ul style="list-style-type: none"> • Mano de Obra 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal idóneo • Costo y forma de contratación • Remuneración en base a resultados • Sistema de promociones reales • Programa de capacitación continua • Sistema de rotación equilibrado • Pirámide salarial que refleje el nivel de responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Costos Indirectos de Fabricación 	<ul style="list-style-type: none"> • Trasladar la depreciación de equipo al costo real • Elegir la adecuada tecnología en un periodo de tiempo • Acceso a un mantenimiento que implique recambio • Conectividad a los servicios básicos • Dependencia en oferta de terciarización de mantenimiento • Contar con un stock de insumos para la maquinaria • Pólizas antisiniestros
RIESGOS EXTERNOS	ACCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas económicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar otros mercados
<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar economías a escala
<ul style="list-style-type: none"> • Promociones de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiparnos a la competencia

Fuente: Elaboración Propia

6 ESTUDIO FINANCIERO

El presente capítulo tiene por objetivo cuantificar la inversión en relación a los recursos económicos que requiere el presente proyecto para su ejecución y funcionamiento, por otra parte se realizará el cálculo del capital de trabajo que se necesita para iniciar las operaciones.

Además, se establecerá la estructura de costos de la planta en los que se incurrirá al desarrollar la producción, administración y venta; y, por último se realizará el análisis de flujo de caja esencial para la evaluación de proyecto. Así como otros indicadores que servirán como base para la parte final definitiva del proyecto.

Con el estudio financiero se quiere determinar la cantidad de recursos económicos necesarios para la realización del proyecto.

6.1 Inversiones del Proyecto

Las inversiones para el proyecto son todos los recursos económicos asignados para la adquisición de bienes de capital, destinados a la implementación y realización del proyecto. Es decir, son todas las compras de bienes, muebles e inmuebles que se necesitan hacer para la implementación del proyecto

Las inversiones para un proyecto son dos:

- ✓ Inversión en activos fijos: (tangibles).
- ✓ Inversión de activos diferidos: (intangibles).

6.1.1 Inversión en Activos Fijos

Esta inversión consiste en la asignación de recursos económicos para la adquisición de obras físicas y bienes inmuebles para el desarrollo y duración del proyecto. Así como son:

- ✓ Maquinaria y equipo
- ✓ Muebles
- ✓ Equipamiento de oficinas

TABLA 11: Plan de Inversión

PLAN DE INVERSION					
Nº	DETALLE DE ÍTEMS	CANTIDAD	PRECIO (Bs.)	PARCIAL (Bs.)	TOTAL (Bs.)
	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN				14.000
1	Equipo de computación	3	4.000	12.000	
2	Impresora	1	2.000	2.000	
	MUEBLES Y ENSERES				20.010
3	Escritorio ejecutivo	1	1.650	1.650	
4	Escritorios normales	5	800	4.000	
5	Sillones	1	2.000	2.000	
6	Silla ejecutiva giratoria	1	1.000	1.000	
7	Sillas giratoria	3	280	840	
8	Silla estáticas	6	220	1.320	
9	Mesa de reuniones + sillas	1	7.850	7.850	
10	Estante	1	850	850	
11	Gaveteros	2	250	500	
	EQUIPO DE PRODUCCIÓN				261.460
12	Enconadora de 4 cabezas (medio uso)	1	6.200,00	6.200	
13	Maquina tejedora (domestica)	1	2.000,00	2.000	
14	Maquina tejedora (industrial)	1	223.040,00	223.040	
15	Maquina remalladora	1	4.000,00	4.000	
16	Máquina recta	1	3.500,00	3.500	
17	Planchadora industrial	1	8.500,00	8.500	
18	Maquina botonadora	1	7.000,00	7.000	
19	Maquina ojaladora (domestica)	1	500,00	500	
20	Tijera grande	1	300,00	300	
21	Tijera mediana	2	150,00	300	
22	Mesa de producción	2	700,00	1.400	
23	Sillas de producción	12	160,00	1.920	
24	Estantes	8	350,00	2.800	
	TOTAL				295.470

Fuente: Elaboración Propia

6.1.2 Inversión en activos diferidos

La inversión diferida de esta empresa estará compuesta por:

6.1.2.1 Constitución de la empresa

Es la inversión necesaria para la constitución legal de la empresa y comenzar las funciones de administración, producción y registros legales. Todo esto para producir, comercializar y promocionar los productos o servicios con autoridad y sin restricciones, estos gastos se detallan en la tabla siguiente.

TABLA 12: Constitución de la empresa

DOCUMENTOS	ENTIDAD	COSTO Bs.
Registros legales	SIN, Internos, Viceministerio de Comercio interno y exportaciones, FUNDAEMPRESA	1.000
Registro de Unidad Productiva	PRO BOLIVIA	180
Registro Único del Exportador RUEX	SENAVEX	0
Certificación de origen	SENAVEX	60
Registro Gremial	CAMEX	150
Declaración jurada de exportación	SENAVEX	4
TOTAL	1.394	

Fuente: En base a datos obtenidos - PROMUEVE BOLIVIA.

Elaboración: Propia.

6.2 Utilización del Préstamo

En la tabla 13 se puede apreciar costos que serán cubiertos por el préstamo bancario, para poder arrancar con el presente proyecto.

Tabla 13: Utilización del Préstamo

Nº	DETALLE DE ITEMS	TIEMPO	TOTAL Bs.
1	Equipo de Computación	Unica Vez	14.000
2	Muebles y Enseres	Unica Vez	20.010
3	Equipo de Producción	Unica Vez	38.420
4	Costo de materia prima	2 Meses	28.880
	TOTAL		101.310

Fuente: Elaboración Propia

6.3 Costos de producción

Los costos de producción son todos aquellos costos que se relacionan con el proceso productivo de producción. Está compuesto por los siguientes componentes:

- Costos de Mano de obra directa
- Costos de materia prima e insumos
- Costos indirectos de fabricación

6.3.1 Costos de Mano de obra directa

Tabla 14: Costo de mano de obra directa

CARGO	Nº EMPLEADOS	HABER BÁSICO (Bs.)	TOTAL APORTES PATRONALES (Bs.)	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES (Bs.)	TOTAL CARGA SOCIAL (Bs.)	TOTAL PAGO ANUAL (Bs.)
Operario (TEJEDORA ENCONADORA)	1	3.200	325,47	693,12	4.218,59	50.623,10
Operario (TEJEDORA ENCONADORA)	1	3.200	325,47	693,12	4.218,59	50.623,10
Operario (RECTA, PLANCHADORA, BOTONADORA, OJALADORA)	1	3.200	325,47	693,12	4.218,59	50.623,10
Operario (REMALLADORA)	1	3.000	305,13	649,80	3.954,93	47.459,16
Ayudante	1	2.500	254,28	541,50	3.295,78	39.549,30
TOTAL					19.906,48	238.877,77

Fuente: Elaboración Propia

6.3.2 Costo de materia prima e insumos

La compra de materia prima se realizará a la empresa ALFITIBERS, quienes nos proveerán la lana de alpaca.

Tabla 15: Costo de lana de alpaca

CONCEPTO	CANTIDAD (KILO)	PRECIO (Bs.)
Lana de alpaca	1	173

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16: Costo material e insumos

CONCEPTO	CANTIDAD (UNIDAD)	PRECIO (Bs.)	PRECIO UNITARIO (Bs.)
Hilo de algodón acrílico	1	10	10
Botones	144	30	0,21
Etiquetas de cartón	1.000	500	0,50
Etiquetas de tela	1.000	1.000	1
Bolsas de polietileno de 25 x 40 cm.	100	11	0,11

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3 Costos indirectos de fabricación

Los costos de indirectos de fabricación se describen a continuación:

6.3.3.1 Costo de mano de obra indirecta**Tabla 17: Costo de mano de obra indirecta**

CARGO	Nº EMPLEADOS	HABER BÁSICO (Bs.)	TOTAL APORTES PATRONALES (Bs.)	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES (Bs.)	TOTAL CARGA SOCIAL (Bs.)	TOTAL PAGO ANUAL (Bs.)
Supervisor de operaciones	1	3.500	356	758	4.614	55.369
TOTAL					4.614	55.369

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3.2 Costo de materiales indirectos**Tabla 18: Costo de materiales indirectos**

CONCEPTO	CANTIDAD	CANTIDAD REQUERIDA ANUAL	COSTO (Bs.)	COSTO ANUAL (Bs.)
Tijeras (piquetes)	1 unidad	10	5	50
Corta ojal	1 unidad	3	5	15
Agujas para máquina de coser	10 unidades cada caja	2	15	30
Agujas para máquina de tejer	1 unidad	30	1	30
Tarjeta blanco	1 unidad	5	5	25
Guincha	1 unidad	2	3	6
Tiza	1 unidad	6	1	6
Aceite para lubricar	1 litro	10	30	300
Parafina	1 kilo	5	40	200
Agujas para tejer industrial	1 unidad	30	7	210
TOTAL				872

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3.3 Servicios

Tabla 19: Costo de servicios básicos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERGÍA ELÉCTRICA	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
AGUA	360	360	360	360	360

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3.4 Alquiler

Se alquilará una planta para el área operativa y para el área administrativa, por lo tanto la empresa estará ubicada en la Calle Boquerón N° 1331 de la zona San Pedro. El costo de alquiler asciende a Bs. 4.200,00 mensuales.

Tabla 20: Costo de Alquiler

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ALQUILER	50.400	50.400	50.400	50.400	50.400

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3.5 Mantenimiento

Tabla 21: Costo de mantenimiento

DESCRIPCIÓN	COSTO (Bs.)	CANTIDAD	TOTAL COSTO ANUAL (Bs.)
Enconadora de 4 cabezas (medio uso)	150	1	150
Máquina tejedora (domestica)	450	1	450
Máquina tejedora (industrial)	700	1	700
Máquina remalladora	150	3	450
Máquina recta	100	1	100
Planchadora industrial	200	1	200
Máquina botonadora	150	1	150
Máquina ojaladora (domestica)	170	1	170
TOTAL			2.370

Fuente: Elaboración Propia

6.3.3.6 Depreciación

Para determinar el valor de depreciación de la maquinaria, se la realizó en base a la ley 843.

Tabla 22: Depreciación de maquinaria

CONCEPTO	VALOR (Bs.)	% DE DEPRECIACIÓN	TIEMPO DE VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL (Bs.)
Maquinaria de producción	255.340	12,5%	8 años	31.917

Fuente: Elaboración Propia

Para determinar el valor de depreciación de muebles, enseres y equipos de computación, se basó en la ley 843.

Tabla 23: Depreciación de muebles, enseres y equipos de computación

CONCEPTO	VALOR (Bs.)	% DE DEPRECIACIÓN	TIEMPO DE VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL (Bs.)
Muebles y equipos de oficina	20.010	10%	8 años	2.001
Equipos de computación	14.000	25%	4 años	3.500
TOTAL				5.501

Fuente: Elaboración Propia

6.4 Gastos operativos

Los gastos operativos están compuestos por los gastos administrativos, comerciales y financieros, los cuales son descritos a continuación:

6.4.1 Gastos administrativos

6.4.1.1 Sueldos y salarios

Tabla 24: Sueldos y salarios

CARGO	Nº EMPLEADOS	HABER BÁSICO (Bs.)	TOTAL APORTES PATRONALES (Bs.)	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES (Bs.)	TOTAL PAGADO (Bs.)	TOTAL PAGO ANUAL (Bs.)
Gerente General	1	5.000	585	1.083	6.668	80.022
Contabilidad	1	3.500	410	758	4.668	56.015
Jefe de ventas	1	3.500	410	758	4.668	56.015
TOTAL					16.004	192.052

Fuente: Elaboración Propia

6.4.1.2 Costo de insumos

Se puede apreciar los siguientes costos de materiales e insumos administrativos.

Tabla 25: Costos de materiales e insumos administrativos

CONCEPTO	MENSUAL (Bs.)	ANUAL (Bs.)
Material de escritorio	348	2.088
Línea telefónica	100	1.200
Servicio de internet	99	1.188
TOTAL		6.048

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2 Gastos comerciales

Los gastos comerciales contemplará lo siguientes gastos:

6.4.2.1 Página web

La cotización se realizó a la ingeniera Juana Campos, quien diseñará la página web.

Tabla 26: Costo página web

CONCEPTO	COSTO (Bs.)
Página web	10.000
Mantenimiento anual de la página web	3.500

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2.2 Costos de materiales e insumos comerciales

En la Tabla 27 se puede apreciar los costos de materiales e insumos comerciales.

Tabla 27: Costo de materiales e insumos comerciales

CONCEPTO	UNIDADES	COSTO UNITARIO (Bs.)	COSTO ANUAL (Bs.)
Bolsas de cartón diseñados para la venta	3.000	4	12.000
Catálogos	100	30	3.000
TOTAL			15.000

Fuente: Elaboración Propia

6.4.3 Gastos financieros

Para amortizar la inversión que se realizará en el presente plan de negocio un préstamo del Banco Sol, con las siguientes características:

Tabla 28: Préstamo Bancario

CONCEPTO	DATOS
Monto original	100.000
Plazo	5 años
Interés anual	11,5%
Amortización	Anual

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29: Plan de pagos

PLAN DE PAGOS:	SALDO (Bs.)	CAPITAL (Bs.)	INTERÉS (Bs.)	CUOTA FIJA (Bs.)
Desembolso	100.000			
2014	84.101	15.898	11.500	27.398
2015	66.375	17.726	9.671	27.398
2016	46.610	19.765	7.633	27.398
2017	24.572	22.037	5.360	27.398
2018	-	24.572	2.825	27.398
TOTALES		100.000	36.990	136.990

Fuente: Elaboración Propia

6.5 Estructura de costos

Para la estructura de costos se clasificó entre costos fijos y costos variables.

Tabla 30: Estructura de costos para línea de Niños

COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
Costos de materiales indirectos	436	Costos de mano de obra directa	119.439
Costo de mano de obra indirecta	27.684	Costos de materia prima	86.141
depreciación	19.015	Energía Eléctrica	1.800
alquiler	25.200	Agua	180
mantenimiento	1.185		
gastos financieros	5.750		
gastos administrativos	71.043		
gastos de comercialización	42.258		
TOTAL	192.571		207.560

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31: Estructura de Costos para Línea de Niñas

COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
Costos de materiales indirectos	436	Costos de mano de obra directa	119.439
Costo de mano de obra indirecta	27.684	Costos de materia prima	87.141
depreciación	19.015	energía eléctrica	1.800
alquiler	25.200	agua	180
mantenimiento	1.185		
gastos financieros	5.750		
gastos administrativos	71.043		
gastos de comercialización	42.258		
TOTAL	192.571		208.560

Fuente: Elaboración Propia

6.6 Determinación de la demanda

Suecia tiene una población de poco más de 9,5 millones de personas, de las cuales la mayoría viven en la parte sur de este país.

Tabla 32: Demografía de Suecia

DATOS	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	% DEL TOTAL DE LA POBLACIÓN
Bebes (0-1 años)	113.405	120.531	233.937	2,4%
Niños (2-12 años)	564.544	595.390	1.159.935	11,9%
Población Total	4.895.933	4.851.422	9.747.355	100%

Fuente: SCB (the Swedish government authority for official statistics)

Elaboración: Propia.

Como se puede apreciar en la tabla 32 casi el 12% del total de la población Sueca son niños entre los 2 y 12 años de edad.

La proyección de la demanda se realizó en base al crecimiento en porcentajes de los gastos de consumo de los hogares en Suecia. Según el Banco Mundial el valor medio, durante los periodos del 2010 y 2015, fue del 2,13%. Por lo tanto se utilizara este dato para la proyección de la demanda. En la tabla 33 se puede apreciar la demanda proyectada para 5 años.

Tabla 33: Proyección de la Demanda

DEMANDA PROYECTADA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Niños	1.920	1.961	2.003	2.045	2.089
Niñas	1.920	1.961	2.003	2.045	2.089
Total	3.840	3.922	4.005	4.091	4.178

Fuente: Elaboración Propia

6.7 Determinación del precio

La fórmula para la obtención del precio es:

$$p = \frac{Cu}{1 - \%Mu}$$

Dónde:

p = precio (Bs.)

Cu = Costo unitario

%Mu = Porcentaje del margen de utilidad

Para calcular el costo unitario se utiliza la siguiente fórmula:

$$Cu = \frac{CT}{QT}$$

Dónde:

Cu = Costo unitario (Bs.)

CT = Costo Total (Bs.)

QT = Cantidad Total Producida

Por lo tanto:

$$Cu = \frac{400.131}{1.920}$$

$$Cu = 208 \text{ Bs.}$$

$$p = \frac{208}{1 - 30\%}$$

$$p = 297$$

$$Cu = \frac{401.131}{1.920}$$

$$Cu = 195 \text{ Bs.}$$

$$p = \frac{209}{1 - 30\%}$$

$$p = 299 \text{ Bs}$$

6.8 Punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas} - \text{Costo Variable} - \text{Costo Fijo} = 0$$

Reemplazando con los siguientes datos, tanto para niños como niñas, se tiene:

Datos:

Niños

$$\text{Precio} = 297$$

$$\text{Costo Variable Unitario} = 108,10$$

$$\text{Costo Fijo} = 192.571$$

Niñas

$$\text{Precio} = 299$$

$$\text{Costo Variable Unitario} = 108,63$$

$$\text{Costo Fijo} = 192.571$$

Reemplazando:

Niños

$$P \times Q - CV \times Q - CF = 0$$

$$297 \times Q - 108,10 \times Q + 192.571 = 0$$

$$188,9 Q = 192.571$$

$$Q = 1.019$$

Niñas

$$P \times Q - CV \times Q - CF = 0$$

$$299 \times Q - 108,63 \times Q + 192.571 = 0$$

$$190,37 Q = 192.571$$

$$Q = 1.011$$

6.9 Tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento se utilizó la siguiente fórmula:

$$r_{wacc} = \frac{D}{D+C} r_d * (1 - t_{iue}) + \frac{C}{D+C} r_e$$

Dónde:

D = Deuda de la empresa

C = Capital accionario

r_d = Tasa de la deuda

r_e = Costo de capital

t_{iue} = Impuesto a las utilidades

Reemplazando:

$$r_{wacc} = \frac{100.000,00}{100.000,00 + 300.000,00} * 11,5\% * (1 - 25\%) + \frac{300.000,00}{100.000,00 + 300.000,00} * 21,26\%$$

$$r_{wacc} = 18,1 \%$$

El costo de capital r_e fue obtenido del trabajo de investigación: "Estimación del costo del patrimonio y costo del capital por medio de tasas de rendimiento ajustadas al riesgo" de Alejandro Vargas Sánchez, de la Universidad Privada de Bolivia; quien tomó los siguientes parámetros:

- Rendimiento del mercado, a través de un índice calculado por Morgan Stanley Capital International (MSCI).
- Tasa libre de riesgo, obtenido de los Bonos del Tesoro Americano a 30 años.
- Prima de riesgo, estimado a través del Spread de los Bonos Soberanos.

La fórmula utilizada para obtener el costo de capital es la siguiente:

$$r_e = r_F + \beta * (r_M - r_F)$$

Dónde:

r_F = Tasa libre de riesgo

β = Beta

r_M = Rendimiento esperado sobre el portafolio del mercado

- Flujo de Caja

TABLA 34: Flujo de Caja

AÑOS	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		1.001.578	1.044.725	1.104.685	1.169.307	1.238.970
COSTO FIJO		385.142	395.664	417.832	441.777	467.640
Costos de materiales indirectos		872	917	965	1.015	1.068
Costo de mano de obra indirecta		55.369	60.075	65.182	70.722	76.734
Depreciación		38.031	38.031	38.031	38.031	38.031
Alquiler		50.400	50.400	50.400	50.400	50.400
Mantenimiento		2.370	2.370	2.370	2.370	2.370
Gastos Financieros		11.500	9.672	7.633	5.360	2.826
Gastos Administrativos		142.085	153.962	166.839	180.798	195.933
Gastos de Comercialización		84.515	80.237	86.413	93.080	100.279
COSTO VARIABLE		416.120	440.116	465.916	493.669	523.535
Costos de Mano de Obra Directa		238.878	259.182	281.213	305.116	331.051
Costos de Materia Prima		173.282	176.973	180.743	184.593	188.524
Energía Eléctrica		3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Agua		360	360	360	360	360
UAI		200.316	208.945	220.937	233.861	247.794
Impuestos		-	89.548	94.687	100.226	106.197
UDI		200.316	156.709	165.703	175.396	185.845
Depreciación		38.031	38.031	38.031	38.031	38.031
Amortización		15.898	17.726	19.765	22.038	24.572
Préstamo	100.000					
Inversión	295.470					
FLUJO DE CAJA	- 395.470	222.448	177.013	183.968	191.389	199.304

Fuente: Elaboración Propia

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

La Evaluación Financiera del Proyecto es el proceso mediante el cual, una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permiten determinar la rentabilidad del proyecto. Por lo que se evalúa la manera como se obtiene y se pagan los recursos financieros sin considerar el modo como se constituyen las utilidades que genera.

7.1 Indicadores financieros del proyecto

Los indicadores que se utilizan para la evaluación financiera son: la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Actual Neto (VAN). El análisis de estos indicadores se lo realiza en función al flujo de caja del proyecto.

7.1.1 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que ayuda a tomar decisiones de aceptar o rechazar un determinado proyecto.

El Valor Actual Neto (VAN) se define como el valor obtenido de la suma de los valores actualizados del flujo neto de caja, producto de la diferencia de los ingresos y costos generado durante el lapso de tiempo evaluados; todo esto a una tasa fija de interés.

Para tomar decisiones de inversión respecto al VAN, se debe considerar los siguientes criterios:

- Si el $VAN > 0$, la inversión generaría ganancias por encima de la rentabilidad exigida. El proyecto es factible.
- Si el $VAN = 0$, la inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas. Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida, por lo que la decisión debería basarse en otros criterios.
- Si el $VAN < 0$, la inversión no produciría ganancias. El proyecto no es factible.

El VAN del proyecto es:

VAN	217.975
------------	----------------

Este resultado nos indica que el proyecto es factible, de acuerdo a los criterios del VAN mencionados anteriormente. Para obtener este resultado, se utilizó una tasa de descuento del 18,1%.

7.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de única tasa de rendimiento por periodo, con la cual la totalidad de los beneficios obtenidos y actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados.

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento que iguala el VAN de una oportunidad de inversión a cero (0). Representa el rendimiento anual compuesto que la empresa podría ganar si invierte en el proyecto

Cuando se emplea la TIR para la toma de decisiones, de aceptar o rechazar un determinado proyecto, los criterios de decisión son los siguientes:

- Si la TIR > Tasa de rentabilidad esperada del sector, el proyecto debe aceptarse.
- Si la TIR = Tasa de rentabilidad esperada del sector, da lo mismo invertir o no invertir.
- Si la TIR < Tasa de rentabilidad esperada del sector, el proyecto se rechaza.

La TIR del presente proyecto es:

TIR	41 %
------------	-------------

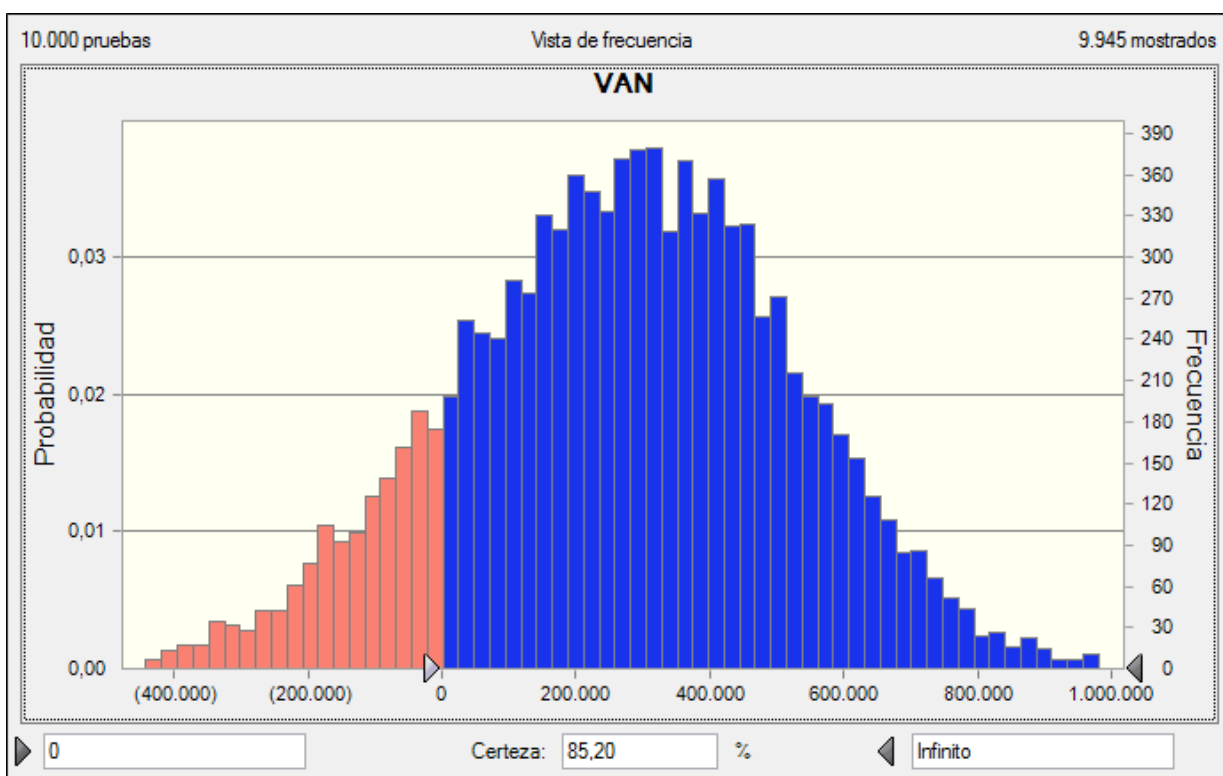
Este resultado también nos indica que el presente proyecto es rentable, porque la TIR es superior a la tasa de descuento.

8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para realizar el análisis de sensibilidad se sensibilizó la Cantidad y el Precio con respecto al VAN con la finalidad de conocer el porcentaje de probabilidad de obtener un VAN positivo con diferentes escenarios establecidos a través del programa de Crisall Boll.

Por lo tanto se obtuvo el siguiente resultado:

FIGURA 8: Análisis de sensibilidad - VAN



Fuente: Elaboración Propia

La Figura 8 indica que la probabilidad de obtener un VAN de "0" es del 85,20%, siendo un resultado positivo.

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

- A través del estudio de mercado se pudo determinar el segmento objetivo, el cual son tanto niños como niñas, puesto que empresas actuales bolivianas no se enfocan específicamente hacia este segmento, al contar con diferentes clases de productos. Además que se tiene la experiencia suficiente en el rubro Textil.
- Así también se pudo apreciar que exportar a Suecia este tipo de productos, chompas hechos de lana de alpaca que abriguen del frío y que sean de calidad, es muy atractivo. A través de que este mercado va creciendo año tras año, así como el clima de Suecia se caracteriza por ser frío.
- Para introducir al mercado las dos líneas de producto; se utilizará una mezcla de mercadotecnia basada en cuatro parámetros: precio, plaza, promoción y producto, que actuando de manera podrán posicionar al mercado las dos líneas de productos. Como se trata de un producto de exportación se determinó que la plaza y la promoción para los productos serán mediante la página web, donde se detallaran las características del producto además de muestras o catálogos que se enviarán a los distintos clientes.
- Las consideraciones técnicas realizadas para establecer la maquinaria y equipos necesarios para la transformación primaria de tejido de alpaca garantizará la calidad de los productos, mismos que se reflejarán en el logro de los objetivos propuestos.
- Por otra parte, la estructura organizativa propuesta permitirá lograr los objetivos del proyecto, debido al enfoque de empresa privada que se le ha dado, estableciendo una categorización de profesionales requeridos para el funcionamiento de la planta, los puestos administrativos y operativos, asegurando de esta manera la calidad de personas que llevarán las riendas del proyecto. La mano de obra calificada y semicalificada requerida para el proceso productivo garantizará la calidad de los productos.

- En el estudio organizacional se determinó constituir una sociedad de responsabilidad limitada, además se estableció que ésta tendrá una estructura funcional horizontal para el funcionamiento de la planta.
- Se determinó que el presente plan de negocio es rentable en función a indicadores financieros como el VAN y TIR. Los valores de dichos indicadores son: El VAN que asciende a Bs. 217.975 que es superior a cero, y la TIR que asciende a 41% el cual es superior a la tasa de descuento. Por lo tanto ambos indicadores muestran que el presente plan de negocio es rentable para su inversión.
- A través del análisis de sensibilidad se pudo constatar que la probabilidad de obtener un VAN positivo es del 85%, en distintos escenarios.

9.2 Recomendaciones

- Se recomienda invertir en el proyecto debido a que se cuenta con indicadores financieros rentables que demuestran un alto rendimiento a la tasa exigida al proyecto.
- Realizar estudios de investigación y desarrollo para diversificar los productos en el marco de la misión y visión de la empresa.
- Implementar nueva tecnología, renovando la maquinaria periódicamente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- GITMAN, L. J. (2001). Administración Financiera. México: Pearson Educación.
- KOTLER, P. (2006). Dirección de Marketing. Mexico: Pearson Educación.
- ROSS, S. A. (2010). Finanzas Corporativas. Mexico D.F.: Mc Graw-Hill Companies. s, R. (s.f.).
- ZABALA, R. (2006). Contabilidad de Costos. La Paz-Bolivia: Grupo de Imagen Gráfica.

Instituciones

- Embajada de Suecia en Bolivia
- SENAVEX
- FUNDAEMPRESA

Material Consultado en Internet

- WWW. TRADE MAP.COM
- Ayni Bolivia Fair Trade Handicrafts & Alpaca. (13 de Julio de 2015).
- Open Trade Gate Sweden – Export of Alpaca from Bolivia to Sweden
- Centre for the Promotion of Imports from developing countries - (CBI).
- Market Brief, Focus on the Swedish Market