

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ACADÉMICA LA PAZ



ÁREA ECONOMÍA, POLÍTICA Y EMPRESA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GESTION 2009 - 2010

**PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA DAMAS
CON DISEÑOS DEL ARTISTA MAMANI MAMANI**

“DISEÑOS DE ALTURA”

MAESTRANTE: Lic. Aud. Carla Ludmer Castro Bustamante

La Paz – Bolivia

2011

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ACADÉMICA LA PAZ



ÁREA ECONOMÍA, POLÍTICA Y EMPRESA

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

GESTIÓN 2009 - 2010

**PRODUCCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA DAMAS
CON DISEÑOS DEL ARTISTA MAMANI MAMANI**

“DISEÑOS DE ALTURA”

MAESTRANTE: Lic. Aud. Carla Ludmer Castro Bustamante

TUTOR: Luis Fernando Peredo R. Ph.D.

La Paz – Bolivia

2011

Contenido

Índice de Tablas	v
Índice de Ilustraciones	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivos	2
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2. Objetivos Específicos	2
1.2. Idea del Negocio	3
1.3. Misión	3
1.4. Visión	3
1.5. Factor de Innovación y Diferenciación	3
1.6. Descripción del Producto	5
2. ANÁLISIS DEL MERCADO	6
2.1. Análisis de la Oferta	6
2.1.1. Estudio de la Competencia Directa	7
2.1.2. Ventajas Competitivas de la Empresa	8
2.2. Análisis de la Demanda	8
2.3. Conclusiones del Análisis de Mercado	11
3. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	12
3.1. Análisis Estratégico	12
3.1.1. Objetivo	12
3.1.2. Análisis F.O.D.A.	12

3.1.2.1.	Fortalezas	13
3.1.2.2.	Debilidades	14
3.1.2.3.	Oportunidades	14
3.1.2.4.	Amenazas	15
3.1.2.5.	Resultados del análisis F.O.D.A.....	15
3.1.3.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	17
3.1.3.1	Poder de Negociación de los Compradores o Clientes.....	17
3.1.3.2.	Poder de Negociación de los Proveedores	19
3.1.3.3.	Amenaza de Nuevos Entrantes.....	20
3.1.3.4.	Amenaza de Productos Sustitutivos	21
3.1.3.5.	Rivalidad Entre los Competidores	22
3.2.	Estrategia de Comercialización	22
3.3.	Estrategia de Mercadeo – <i>Marketing Mix</i>	25
3.3.1.	Producto	25
3.3.2.	Precio	25
3.3.3.	Plaza	26
3.3.4.	Promoción.....	27
4.	ESTRUCTURA TÉCNICA DE OPERACIONES	28
4.1.	Localización Geográfica.....	28
4.2.	Procesos	28
4.2.1.	Administración de Inventarios	30
4.2.2.	Gestión de Materia Prima y Diseño	30
4.2.3.	Producción.....	30
4.2.4.	Control de Calidad	30
4.2.5.	Certificado de autenticidad	31

4.2.6. Envío de la prenda a cliente final.....	32
5. RECURSOS E INVERSIONES.....	33
5.1. Activo Fijo.....	33
5.2. Costos Fijos.....	34
5.3. Costos Variables.....	37
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	40
6.1. Organigrama.....	40
6.2. Necesidades de Recursos Humanos.....	41
6.2.1. Coordinador General.....	41
6.2.2. Coordinador de Producción.....	42
6.2.3. Coordinador de Ventas.....	43
6.3. Alianzas Estratégicas.....	43
7. ESTRUCTURA LEGAL.....	45
7.1. Datos Generales de la Empresa.....	45
7.2. Costos de Constitución.....	45
8. FACTIBILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA.....	46
8.1. Recursos Económicos y Necesidades de Fondo.....	46
8.2. Ingresos y Egresos – Punto de Equilibrio.....	46
8.3. Flujo de Caja.....	47
9. ANALISIS DE SENSIBILIDAD.....	50
10. CONCLUSIONES.....	52
ANEXO Nº 1: CONVENIO.....	i
ANEXO Nº 2: CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD.....	iv
ANEXO Nº 3: ALIANZA ESTRATÉGICA.....	v
ANEXO Nº 4: FOTOGRAFÍAS DEL 1er DESFILE DE MODAS.....	vi

ANEXO Nº 5: GRUPOS FOCALES..... xi

BIBLIOGRAFÍA..... xiv

Índice de Tablas

Tabla 1: Resultados consolidados de los grupos focales.....	10
Tabla 2: Fortalezas.....	13
Tabla 3: Debilidades.....	14
Tabla 4: Oportunidades.....	14
Tabla 5: Amenazas	15
Tabla 6: Determinación del Precio	26
Tabla 7: Recursos e Inversiones	33
Tabla 8: Activos Fijos	34
Tabla 9: Costos Fijos.....	35
Tabla 10: Salarios y Beneficios Sociales.....	37
Tabla 11: Costos Variables	38
Tabla 12: Ingresos y Egresos (Expresado en Dólares).....	47
Tabla 13: Flujo de Caja (Expresado en Dólares)	48
Tabla 14: Variación del Precio	50
Tabla 15: Variación de Ventas	51

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Fuerzas de Porter	17
Ilustración 2: Flujograma del Proceso	28
Ilustración 3: Organigrama	40

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocios analiza la viabilidad de establecer la Empresa “**Diseños de Altura**” que se dedicará a la producción de prendas de vestir hechas a mano, con diseños exclusivos del Artista boliviano Roberto Mamani Mamani, vía internet.

Con el fin de determinar la viabilidad del plan, se elaboró una estrategia empresarial que incluye la definición de los principios básicos administrativos de la empresa, un análisis del mercado potencial, la definición del producto, el análisis de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, y la estimación de las proyecciones financieras para la realización del proyecto, con los correspondientes resultados que permiten determinar la factibilidad de la idea de negocio.

Luego de los análisis realizados se determinó que se cuenta en Bolivia con la capacidad de producir prendas artesanales elaboradas a mano para su comercialización en el exterior, donde el potencial del mercado es atractivo. Al evaluar las proyecciones financieras se tiene como resultado que el proyecto posee un Valor Actual Neto positivo, con una Tasa Interna de Retorno del 41,10% en un plazo de 5 años y un periodo de retorno de la inversión inicial de \$us.55.162.- de 3 años.

En base a los estudios realizados y en virtud de los resultados positivos de las proyecciones financieras, se establece que el plan de negocios es viable.

1. INTRODUCCIÓN

En un contexto cada vez más competitivo y globalizado hacia la economía de mercado, con la libre movilidad de capitales y la presencia de empresas son cada vez más numerosas, donde todos los países sin excluir Bolivia, al verse afectados por la dinámica tecnológica, han visto la oportunidad de poder ofertar sus productos y/o servicios al mercado internacional a través de internet, es que se ha proyectado un Plan de Negocios con la creación de la Empresa “**Diseños de Altura**” destinada a la producción de prendas de vestir para damas, bordadas con diseños del Artista Boliviano Mamani Mamani.

Como empresarios emprendedores y competitivos y para lograr un posicionamiento en un período de cinco años como una empresa líder en exportaciones de prendas de vestir para damas, se asumen los desafíos del mercado actual que exige la implementación de estrategias flexibles y métodos de respuesta rápida para el logro de los objetivos empresariales y planes que permitan a la Empresa competir en el mercado de las exportaciones, encontrando en el mismo, un nicho que pueda ser explotado.

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo General

El objetivo general de la Empresa **“Diseños de Altura”** es la producción de prendas de vestir hechas a mano en Bolivia con diseños exclusivos del Artista Mamani Mamani¹.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de Mercado que permita definir el cliente potencial al que se ofrecerá el producto.
- Realizar un análisis de las preferencias de los clientes potenciales, con el fin de definir las características de la oferta comercial de la Empresa.
- Realizar un análisis estratégico de la empresa y su entorno.
- Determinar los elementos y la magnitud de los recursos de inversión requeridos para la implementación de la Empresa.
- Definir la estructura organizativa y legal de la Empresa.
- Establecer los ratios financieros: Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto y Periodo de Recuperación de la Inversión; con el fin de determinar la factibilidad económica financiera de la Empresa.

¹ Mamani Mamani, Artista Boliviano, nació en 1962 Cala Cala, Cochabamba hijo de aimaras originarios de la región de Tiawanaku, su niñez transcurrió entre el altiplano paceño y el valle donde nació. Empezó a pintar a sus 12 años, egreso de las carreras de agronomía y derecho, sin dejar nunca su pasión por el dibujo y la pintura, ámbito en el que se formó de manera autodidacta y que fue cobrando cada día mayor trascendencia en su vida hasta convertirse en su actividad principal.

1.2. Idea del Negocio

La producción de prendas de vestir para damas bordadas con diseños del Artista Mamani Mamani, que contarán con un Certificado de Autenticidad que le da el valor agregado al producto y que se constituye en el elemento de exclusividad del producto. Las prendas serán bordadas por artesanas bolivianas cuyo trabajo será reconocido a nivel internacional.

1.3. Misión

Vestir con prendas hechas a mano de alta calidad y diseños artísticos exclusivos a un mercado exigente y de alto nivel económico.

1.4. Visión

Consolidar en un mercado de clientes sofisticados y con poder adquisitivo a **“Diseños de Altura”** como una Empresa boliviana de prendas de vestir hechas a mano de alta calidad con diseños exclusivos.

1.5. Factor de Innovación y Diferenciación

Los clientes potenciales que se encuentran fuera de Bolivia podrán ingresar a la Página Web de la Empresa, donde podrán encontrar catálogos con todos los modelos de ropa para dama y diseños del Artista Mamani Mamani que la Compañía está en condiciones de exportar y que además contarán con un Certificado de Autenticidad y Exclusividad del diseño elegido.

A diferencia de otras prendas de vestir de similar elaboración que actualmente existen en el mercado, a nivel producto el principal factor de diferenciación viene dado por la exclusividad y atractivo artístico que tienen

las prendas, al presentar diseños de Roberto Mamani Mamani. Esta es la principal razón de la alianza estratégica con el Artista.

A nivel servicio, el diferenciador principal es la posibilidad de adquirir las prendas de vestir desde cualquier lugar que tenga acceso a internet, colocando nuestra oferta comercial en lugares a los que otras empresas no tienen acceso.

Como elementos claves se identifican los siguientes puntos:

- El mercado (mercado exclusivo extranjero).
- Certificación de Autenticidad y Exclusividad de los diseños y las prendas.
- Los productos y empresas competidoras (no existen productos de una calidad similar o mejor, tampoco existen empresas dedicadas de manera exclusiva a la comercialización de este tipo de productos).
- Los consumidores y su opinión (la calidad de los productos lograra crear no solamente clientes satisfechos, también es importante la opinión del consumidor en su entorno o círculo social que permitirá a la Compañía contar con nuevos clientes potenciales).

El artista Roberto Mamani Mamani a través de sus obras busca transmitir la energía de los Andes, al mismo tiempo que es fiel en las raíces culturales propias de Bolivia. El artista lleva muchos años de experiencia, ha sido invitado a varios países del mundo llevando por delante el nombre de Bolivia y dejando una clara marca en sus diseños trazados en cada obra, es por esto que se definió que se puede llegar con una oferta única al lograr la sinergia fusionando materiales de categoría mundial con diseños exclusivos.

1.6. Descripción del Producto

Al analizar los productos elaborados en Bolivia, se identificó que los textiles nacionales son de primera y que además se cuenta con varios proveedores de materia prima de alta calidad. Al llegar a esta conclusión, se vio que se debe contar con algún elemento único que le proporcione a la prenda atributos de exclusividad, alta estética y valor agregado, por lo que se decidió crear "***Diseños de Altura***", una oferta al mercado que cuenta con las siguientes características:

- Se elaboran mantas, ponchos, ruanas, sacos, sacones, abrigos y otros con tela de "**alpaca bebé**"² de la más alta calidad.
- Los diseños son bordados con material de primera calidad que permiten conservar los colores originales y apreciar las obras del Artista Mamani Mamani.
- Se otorga un Certificado de Autenticidad al comprador que le garantiza la exclusividad del diseño.

La oferta que plantea "***Diseños de Altura***" es que sus clientes vestan obras de arte.

² La alpaca es un mamífero rumiante de la misma familia de la llama, de ahí el nombre que se le da al material derivado del procesamiento de su pelo en la industria textil; este pelaje es muy apreciado pues es más largo, brillante y flexible que el de otras especies lanares.

El tejido elaborado con estas fibras se utiliza para la fabricación de telas y alfombras. Es común que alguna de la ropa para el verano se confeccione con este material ya que proporciona un tejido fino, sedoso y liviano; sin embargo, con este textil también se producen abrigos y capas.

Las telas más valiosas son las provenientes de la primera poda de la alpaca, llamadas baby alpaca. Esta fibra tiene muy buena elasticidad y resistencia, tiene propiedades aislantes y es muy suave al tacto.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. Análisis de la Oferta

El análisis del mercado realizado sobre la existencia de empresas exportadoras de prendas de vestir para damas, con diseños exclusivos del Artista Mamani Mamani y bordados a mano, refleja la inexistencia de empresas dedicadas específicamente a la comercialización de este tipo de prendas, solamente se pudo identificar dos empresas que exportan tejidos y artesanías, como ser “Millma” y “Ary Suma”, pero ninguna de las dos muestran en sus ofertas catálogos de exclusividad en sus diseños y menos ofrecen certificados de autenticidad del diseño, aspecto que se sabe es muy valorado en el exterior.

Habiendo realizado el análisis de la gestión empresarial de la competencia, se concluye que ésta no aplica con rigor los procesos administrativos, de esta manera se demuestra que su administración es empírica e informal, lo que probablemente les está generando costos innecesarios de almacenaje y producción, a diferencia de la Empresa **“Diseños de Altura”**, que plantea manejar los inventarios y administrar la demanda en base a pedidos y ventas.

En visita de campo realizada a capitales de Europa y África, se pudo verificar que la oferta de prendas de vestir es amplia e incluye una diversidad de estilos de ropa, entre estos se evidencia que la moda étnica presenta una interesante acogida, particularmente prendas de estilo africano. También se evidencio que no existe una clara y visible oferta de productos textiles procedentes de la región andina sudamericana, solamente se evidencio la presencia de oferta de joyas de plata procedente del Perú.

2.1.1. Estudio de la Competencia Directa

En la actualidad no existe competencia que oferte productos iguales o similares a los que **“Diseños de Altura”** pondrá a la venta en el mercado internacional vía Internet que son exclusivos, certificados y altamente innovadores.

Se pudo identificar en Bolivia dos empresas que exportan artesanías y otros productos como ser miniaturas y souvenirs a través de Internet, pero ninguna de las ellas ofrece prendas de vestir para damas con diseños bordados y menos con réplicas de un Artista famoso, por lo que si bien se convierte en una competencia indirecta, no afectaría en lo mínimo a **“Diseños de Altura”**

A nivel internacional y al haber tenido la oportunidad de explorar productos de origen Africano, se evidencia que si bien mantienen la característica artesanal y étnica no cuentan con el elemento artístico y de exclusividad que ofrece **“Diseños de Altura”**

Si bien existen países que ofrecen productos artesanales similares, sean estos manufacturados en telas de diferente calidad, las prendas que la Empresa **“Diseños de Altura”** ofrece al público, llevan un diseño exclusivo de obras de un artista de fama internacional como es el Sr. Roberto Mamani Mamani, Socio Estratégico de la Empresa, inspiradas en la cultura y tradiciones bolivianas, apreciadas en todo el mundo por su singular belleza, bordadas a mano y con Certificado de Autenticidad que asegura al comprador que no existirá otro diseño idéntico al adquirido.

2.1.2. Ventajas Competitivas de la Empresa

La principal ventaja competitiva que tiene la Empresa es la oferta de productos para comercialización con diseños exclusivos, aspecto que es muy valorado por el mercado meta. (Clientes con recursos elevados).

Otra ventaja competitiva es el Certificado de Autenticidad que la Empresa otorga con la firma del Artista (Mamani Mamani), y de la Diseñadora de las prendas.

2.2. Análisis de la Demanda

El enfoque que se realizó para el análisis de demanda en el mercado fue el de hacer grupos focales compuestos por ciudadanos extranjeros, que son el público objetivo de la oferta de **“Diseños de Altura”**. Ésta metodología fue escogida en virtud de que permite contar con un diagnóstico de la demanda en base a criterios tanto cualitativos como cuantitativos, considerando que con fines prácticos se puede determinar las opiniones y preferencias del mercado objetivo con medios logísticos accesibles y económicos.

La modalidad utilizada fue la de reuniones de dos vías en las cuales se presentaba a los miembros del grupo planteamientos sobre las características que aprecian en una prenda de vestir de dama, partiendo del hecho de que se trata de una prenda exclusiva. En función de la dinámica que se formó en los grupos se captaron las principales reacciones de los participantes sobre los siguientes apartados específicos que fueron planteados:

- Exclusividad
- Calidad del Material
- Calidad del Acabado
- Precio
- Características de Comercio Justo

En función de la capacidad logística para realizar el ejercicio de análisis de la demanda y considerando las características del público objetivo, se realizaron grupos focales de aproximadamente una hora de duración con ciudadanos extranjeros que se encontraban de visita en La Paz, y con residentes de la ciudad de Ámsterdam y residentes extranjeros en África en la ciudad de Kampala.

El detalle de respuestas obtenidas se presenta en el anexo 5. En la tabla 1 se exponen los resultados consolidados.

Tabla 1: Resultados Consolidados de los Grupos Focales

Datos técnicos				
Número de personas	44			
Lugar	Consolidado			
Fecha	Varias			
Característica Propia del Producto				
Característica	No importante	Ligeramente importante	Importante	Muy importante
Exclusividad	0	5	14	25
Calidad del Material	0	6	23	15
Calidad del acabado	0	7	21	16
Precio	0	3	22	19
Característica de Comercio Justo	5	13	15	11
Rango de precio percibido como adecuado				
Rango de precio	Número de personas			
200 a 500 dólares	0			
500 a 700 dólares	4			
700 a 900 dólares	13			
900 a 1200 dólares	15			
1200 a 1500 dólares	9			
1500 a 2000 dólares	3			

Elaboración propia

2.3. Conclusiones del Análisis de Mercado

Como resultado del análisis de mercado realizado, se concluye que existe una oportunidad atractiva para prendas de vestir hechas a mano y con diseños exclusivos de un artista de fama internacional, que al poner en oferta en la Página Web, crearía una creciente demanda de los productos que **“Diseños de Altura”** ofrece al mercado internacional.

Como fruto de las conclusiones de los grupos focales, se determinan los siguientes puntos críticos:

- Se valora la característica artesanal y étnica del producto.
- El atractivo del diseño y la combinación de colores, constituye una de las principales razones para que la clientela adquiera el producto.
- El hecho de que la prenda de vestir lleve asociado el nombre de un artista afamado, hace que el valor intrínseco de la prenda se eleve sustancialmente.
- El poder acceder al producto sin tener que desplazarse a Bolivia es percibido como un elemento atractivo para el cliente potencial.

3. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN

3.1. Análisis Estratégico

3.1.1. Objetivo

Contar con un instrumento de análisis para realizar revisiones periódicas de la situación de la Empresa tanto a nivel interno como a nivel externo, que permita actualizar la información de la competencia y de los mercados potenciales, diseñando los ajustes de acuerdo a los cambios dinámicos que pueda tener el mercado de comercialización de prendas de vestir para damas.

3.1.2. Análisis F.O.D.A.

La aplicación de este instrumento de análisis en el Plan de Negocios, permite visualizar como está ubicada la Empresa.

Las estrategias derivadas tienen los siguientes objetivos:

- **Estrategias FO:** Usar las fuerzas internas de la Empresa, para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Estrategias DO:** Superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Estrategias DA:** Tácticas defensivas para disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

3.1.2.1. Fortalezas

Tabla 2: Fortalezas

FORTALEZA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO
1. Producto exclusivo de diseño de prendas de vestir para damas con replicas en bordados de las pinturas del Artista Mamani Mamani.	Elaborar prendas desvestir artesanales con bordados exclusivos de las pinturas del Artista Mamani Mamani.	Ofrecer al mercado internacional principalmente al extranjero productos exclusivos de alta calidad.	Elaborar un estudio de mercado que nos permita proyectar a corto mediano y largo plazo el posicionamiento exclusivo de la Empresa en el mercado textil exportador	Ser pioneros y líderes en el mercado exportador con bordados de diseños exclusivos en prendas de vestir para damas.
2. Alianzas estratégicas oportunas y adecuadas tanto con el Artista como con las bordadoras y el proveedor mayorista de telas de "alpaca bebé".	Contar con alianzas estratégicas que nos permitan desarrollar un trabajo eficiente y eficaz.	Firmar alianzas estratégicas principalmente con el Artista el cual nos brindará una imagen y valor agregado a la oferta innovadora del producto, con las artesanas se obtendrá la lealtad y la calidad de su mano de obra y finalmente con el proveedor mayorista se contará con telas de la mejor calidad.	Concretar reuniones con estos tres socios estratégicos, para explicarles las bondades, ventajas y beneficios de poder contar con sus alianzas.	Tres acuerdos de alianzas estratégicas firmados.
3. Calidad en los insumos utilizados para la elaboración de los productos a ser exportados.	Asegurar telas e hilos de primera calidad, para la elaboración de la prendas de vestir.	Alianzas estratégicas con los proveedores.	Firmar contratos con mis proveedores de insumos con la finalidad de asegurar calidad en insumos y precio competitivo.	Prendas de alta calidad.

Elaboración Propia

3.1.2.2. Debilidades

Tabla 3: Debilidades

DEBILIDADES	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO
1. Informalidad de los proveedores.	Asegurar formalidad y cumplimiento de proveedores.	Aseguramiento de proveedores.	Búsqueda extensiva de proveedores de servicios y elaboración de contratos de cumplimiento.	Contar con insumos de forma oportuna.
2. Marca País "Bolivia" aún no está consolidada totalmente.	Establecer la marca País como una marca que represente calidad.	Ofrecer productos de buena calidad que ayude a la Marca País Bolivia a consolidarse como una marca de calidad	Control de calidad exigente y permanente en las prendas que se elaborarán.	Marca País Bolivia sinónimo de prendas de calidad

Elaboración Propia

3.1.2.3. Oportunidades

Tabla 4: Oportunidades

OPORTUNIDADES	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO
1.- Lealtad de nuestros clientes en el extranjero.	Asegurar la lealtad de los clientes	Publicitar la calidad de nuestros productos, resaltando su exclusividad.	Utilizar la página web para lograr capturar la atención y destacar las cualidades del producto.	Lealtad de los clientes
2.- Mercado potencial en crecimiento y de elevados ingresos.	Lograr posicionarnos en un mercado atractivo.	Posicionar los productos en el mercado, como productos de alto valor.	Campaña de diferenciación y marketing será dirigida de forma que el producto llegue al mercado objetivo.	Tener acceso a clientes de alto poder adquisitivo en el mercado extranjero.

Elaboración Propia

3.1.2.4. Amenazas

Tabla 5: Amenazas

AMENAZAS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO
1.- Piratería de nuestros productos por parte de la competencia.	Evitar que nuestros productos sean presa de la piratería.	Concientizar a la clientela del valor del producto original.	Promover a través de la página web, los atributos del producto original, incluyendo el Certificado de Autenticidad.	Reducir la posibilidad de que nuestros clientes, busquen como alternativa a nuestro producto un producto falsificado.
2.- Inestabilidad Política.	Evitar que la inestabilidad social del País impida que la empresa cumpla con el envío de productos a sus clientes.	Contar con canales de envío, confiables y seguros.	Contratación de servicios de Courier internacionales para asegurar el envío del producto a los clientes.	Entrega de productos de manera oportuna.
3.- Posibilidad de estafas a través del pago con tarjetas de crédito	Reducir la posibilidad que la empresa sea víctima de estafas a través de pagos con tarjetas de crédito	Identificar y asociarse con canales de pago seguros.	Creación de una cuenta con la aplicación PAYPAL, que garantiza pagos seguros tanto a clientes como a proveedores.	Seguridad en las transacciones tanto para los clientes como para la empresa.

Elaboración Propia

3.1.2.5. Resultados del análisis F.O.D.A.

Estrategias FO:

- Publicitar la calidad de las prendas y el hecho de ser pioneros en la comercialización vía internet de estos productos artesanales elaborados a mano. Obteniendo la lealtad de clientes nuevos y ampliando el mercado meta.

Estrategias DO:

- Implementar un plan de contingencias que defina varios proveedores y artesanas, de forma que constantemente se pueda cumplir con los pedidos dentro del tiempo estipulado y con la calidad prometida, asegurando de esta manera la satisfacción del cliente.
- Fijar precios competitivos, en virtud a la calidad de las prendas.
- Actualizar la información periódicamente en la página web.

Estrategias FA:

- Publicitar las características positivas de las prendas, para mejorar la percepción de los potenciales clientes.
- Realizar campañas de publicidad en el internet a través de la página web y de redes sociales con el fin de difundir la calidad de los productos y la autenticidad y exclusividad de los mismos, previniendo a los clientes potenciales sobre posibles ofertas piratas o falsificaciones.

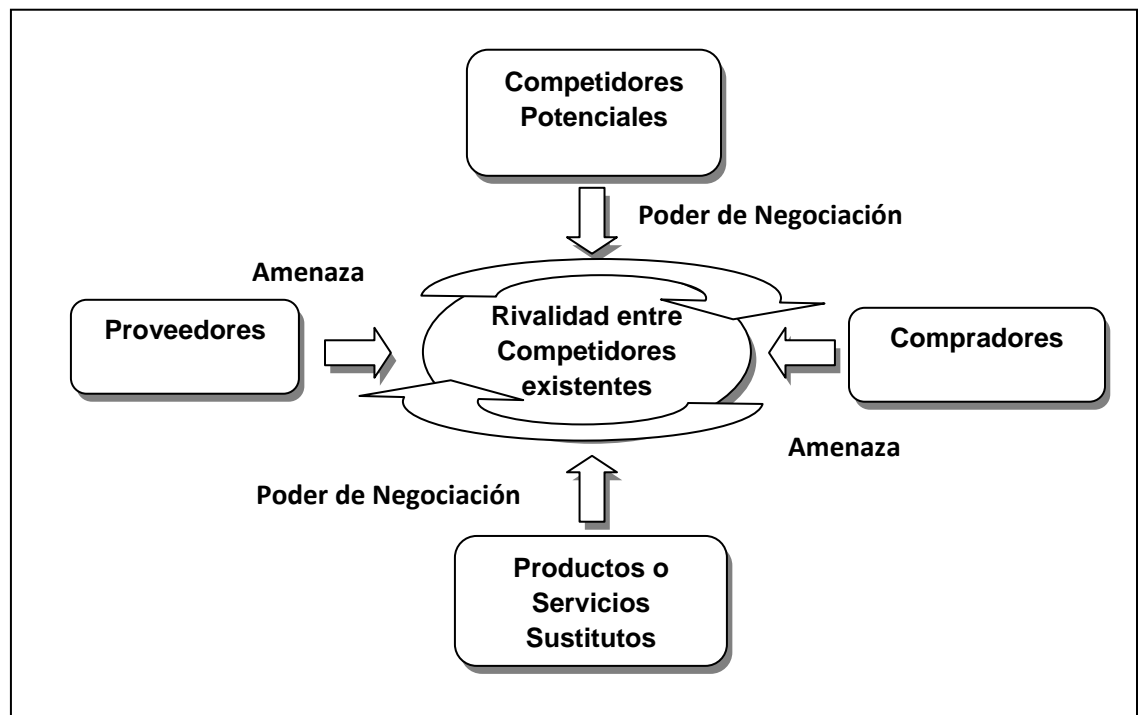
Estrategias DA:

- Realizar planes estratégicos de marketing para enfrentar las amenazas sobre la competencia desleal.
- Elaborar proyecciones sobre la demanda de los pedidos, para poder mantener un adecuado plan de gestión de materias primas de alta calidad.

3.1.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite a la empresa analizar la rentabilidad a largo plazo de la industria en el segmento de mercado al que se dirigirá la oferta. El objetivo es evaluar la posición de la empresa y sus recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen el entorno competitivo.

Ilustración 1: Fuerzas de Porter



Fuente: HBR Must-reads on Strategy: The Five Competitive Forces that Shape Strategy.

3.1.3.1 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

- Grado de dependencia de los canales de distribución → No existe un grado de dependencia de un determinado canal externo, ya que la comercialización es directa por parte de la Empresa a través de una página web propia.

- Volumen comprador → Los productos serán vendidos al detalle, por lo cual en principio ningún cliente tendrá una posición negociadora particularmente fuerte frente a la Empresa.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa → El producto cuenta con la característica de que los diseños del Artista son proporcionados con carácter de exclusividad a la Empresa, razón por la cual el cliente no podrá encontrar un producto con similares características en otro lugar.
- Disponibilidad de información para el comprador → El mercado objetivo es el exterior, por esta razón los clientes no tienen acceso a información sobre el proceso de diseño y producción, si no es a través de **“Diseños de Altura”**.
- Capacidad de integrarse hacia atrás → Al tratarse de una oferta de venta directa al consumidor, no se contempla la posibilidad de que el cliente haga una integración hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutivos → Se determina que existen productos sustitutivos ya que otros productores de prendas de alpaca cuentan con una oferta para el cliente potencial. Frente a esto **“Diseños de Altura”** marcará con particular énfasis la característica que tiene el producto, no solo como prenda de vestir, sino también como:
 - a) Producto elaborado a mano con características étnicas en el diseño.
 - b) Diseño único del Artista Mamani Mamani, que no se encuentra en otras prendas.
 - c) Obra de Arte, que tiene la característica de poder ser vestida.
- Sensibilidad del comprador al precio → Al estar enfocada la oferta a clientes sofisticados y con poder adquisitivo, se orienta los productos a un mercado con relativa poca sensibilidad al precio.

- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto → El producto se define como único en virtud de que los diseños originales del Artista solo podrán ser encontrados en las prendas de **“Diseños de Altura”**, adicionalmente a esto, la combinación del diseño del corte y confección de la prenda con la obra plasmada en la misma será prácticamente única.

3.1.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor → En La Paz existen varios proveedores tanto de la materia prima, como del corte y confección, y bordado de prendas, por lo que si bien se preselecciona a ciertos proveedores en virtud de su calidad y variedad, se cuenta con más de una alternativa de buen nivel en provisión de materiales y elaboración de prendas.
- Concentración de los proveedores → Si bien la Empresa inicialmente trabajará con proveedores ya determinados, existe suficiente cantidad de proveedores alternativos, tanto en materia prima, como en mano de obra de primera calidad, ya que Bolivia se caracteriza por tener artesanos hábiles.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos) → La Empresa tendrá un enfoque de respeto y reconocimiento del trabajo de los empleados. Considerando que incluso el número de trabajadores será reducido se determina que no existirán problemas de relacionamiento con ellos.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores → Una de las características de la Empresa es su capacidad de oferta de las prendas en el exterior, creando un mercado para el producto, por lo que al tener el acceso al Mercado objetivo, **“Diseños de Altura”** se protege de la amenaza de integración de

los proveedores. Finalmente la Empresa tiene la exclusividad de los diseños artísticos que caracterizan a las prendas.

- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final → Si bien la empresa se encuentra expuesta a fluctuaciones en los precios de los proveedores, al estar direccionada la oferta a clientes potenciales con poder adquisitivo, se pretende lograr tener una relativa elasticidad del cliente frente cambios en el precio del producto final como consecuencia de un cambio en los costos que ocasionan los proveedores.

3.1.3.3. Amenaza de Nuevos Entrantes

- Existencia de barreras de entrada → Existe la posibilidad de que ingresen nuevos jugadores al mercado, sin embargo **“Diseños de Altura”** tiene el objetivo de establecer el nombre de la marca como uno de los argumentos de barrera de entrada al mercado objetivo por parte de nuevos competidores. Adicionalmente la Empresa es la única que cuenta con la exclusividad de los diseños del artista Mamani Mamani.
- Economías de escala → Al tratarse de una oferta de productos que no es masiva, en principio las economías de escala no se constituyen en una barrera de entrada.
- Valor de la marca → La marca **“Diseños de Altura”** transmite:
 - a) Producto exclusivo
 - b) Producto definido como obra de arte
 - c) Producto elaborado a mano
 - d) Producto originado en Bolivia
 - e) Producto auténtico y certificado

Este valor protege la oferta de la Empresa, frente a nuevos competidores.

- Requerimientos de capital → La inversión inicial se define como no elevada, en este sentido el requerimiento de capital no se constituye como una barrera de entrada.
- Acceso a la distribución → **“Diseños de Altura”** buscará agresivamente posicionarse en el mercado objetivo, para que de esta manera los clientes potenciales se inclinen hacia la oferta de la Empresa siempre que busquen productos de las características de las prendas de alpaca exclusivas. Al mercadear a través de la página web, la construcción de la marca es un elemento de diferenciación que permite crear una barrera en el acceso a la distribución de productos por parte de nuevos competidores.

3.1.3.4. Amenaza de Productos Sustitutivos

- Propensión del comprador a sustituir → Se pretende crear una barrera a productos sustitutos mediante las características artísticas del producto, de forma que el comprador disminuya su propensión a adquirir otros productos.
- Precios relativos de los productos sustitutos → Productos alternativos se pueden conseguir en precios inferiores en el mercado boliviano, pero también con precios superiores en mercados de países desarrollados, donde se hará la oferta de **“Diseños de Altura”**, por ésta razón se determina que los clientes que buscan vanguardia y sofisticación en sus prendas de vestir, no percibirán el precio de otros productos alternativos como una ventaja sobre los productos que ofrece la empresa.
- Nivel percibido de diferenciación de producto → Una de las mayores fortalezas de **“Diseños de Altura”** es la exclusividad de los diseños artísticos, en este sentido las prendas de la Empresa son definidas como únicas al momento de ofrecerlas a los clientes.

3.1.3.5. Rivalidad Entre los Competidores

Una vez analizada la dinámica de los poderes de negociación y de las amenazas de la oferta comercial de **“Diseños de Altura”**, se determina que el posicionamiento de la Empresa es parte fundamental, para neutralizar las amenazas de los productos sustitutos o nuevos entrantes al mercado. La calidad, exclusividad y sofisticación permitirán a **“Diseños de Altura”**, posicionarse con el fin de lograr la lealtad de sus clientes y ampliar cada vez el mercado.

Los clientes de la Empresa son consumidores finales, por lo tanto no presentan por si mismos una amenaza. Por el lado de los proveedores, se cuenta con una amplia oferta de materia prima y mano de obra en La Paz, en caso de que algún proveedor decida elevar sus precios o dejar de facilitar sus productos y servicios a **“Diseños de Altura”**, quedando de esta forma reducida la amenaza que se pudiese presentar.

3.2. Estrategia de Comercialización

El mercado potencial se compone de gente que vive en el exterior, donde existen clientes que valoran los productos artesanales elaborados a mano, por lo que, la comercialización de las prendas de vestir está destinada a ese nicho de mercado.

Al lograr que el producto sea percibido en todo el rubro textil como único, se crea una barra protectora de diferenciación contra la posible competencia, debido a la obtención de lealtad de marca, la que como resultado producirá una menor sensibilidad al precio (precios de venta altos). Lograr la exclusividad, significa captar clientes exclusivos del exterior del país involucrando a **“Diseños de Altura”** en actividades como desfiles de moda

internacionales, desfiles destinados a la beneficencia, elaboración de las prendas con materiales de alta calidad, y ofrecer un óptimo servicio al cliente.

Para conseguir que la Empresa se posicione en un ambiente se cuenta con una planificación y administración estratégicas que permite la implementación de los objetivos comerciales:

- Llegar a mercados internacionales a través de internet.
- Establecer la marca como sinónimo de exclusividad y calidad.

Planificar Constantemente.- Se debe tener en cuenta que la dinámica del cambio en el entorno es parte de la actual realidad que enfrentan hoy en día las empresas exportadoras, por lo tanto la única manera de hacer frente a este hecho es dinamizando el proceso de planificación; esto significa analizar constantemente, los éxitos, fracasos, avances y retrocesos que van a surgir apenas se empiece a implementar la estrategia de posicionamiento.

Los objetivos y las estrategias serán flexibles para poder modificarlas cuando sea necesario, manteniendo de esta manera una constancia cuando se ejecuten los planes de posicionamiento.

Horizonte de Planeación.- Se ha definido el horizonte de planeación a través de un plan general dividido en dos plazos:

- **Corto Plazo:** Como planificación táctica, contar con las alianzas estratégicas sólidas, tanto con el Artista Mamani Mamani, con el grupo de artesanas que se encargarán de plasmar en las prendas los diseños que sean requeridos por los clientes y con el proveedor

de las telas de “alpaca bebe”, para la elaboración de mantas, ponchos, ruanas, sacos, sacones, abrigos y otros.

Implementación de la Pagina Web, que contenga los antecedentes de “**Diseños de Altura**”, la misión, visión, objetivos, dirección comercial, personal de contacto, y principalmente el catálogo de los productos ofertados.

- **Largo Plazo:** Planificación estratégica, que contiene todos los aspectos tanto logísticos (materia prima), como los aspectos financieros, que permiten desarrollar un trabajo eficiente y eficaz cumpliendo con todos los pedidos que nuestros clientes soliciten, siendo muy importante cumplir con los mismos tanto en la puntualidad de entrega del pedido como en la calidad y certificación de los productos.

Una vez posicionada la oferta se define los segmentos a los cuales está será planteada, principalmente en función de los siguientes elementos:

- **Por género.-** A damas de todas las edades.
- **Por ingresos.-** A personas que cuentan con poder adquisitivo e interés por la exclusividad y la vanguardia en moda.
- **Por interés cultural.-** A personas con un definido interés por el arte.
- **Por interés social.-** A personas que muestran un genuino interés por productos elaborados a mano y que tienen características de comercio justo.

3.3. Estrategia de Mercadeo – *Marketing Mix*

La Empresa, ha diseñado un enfoque de marketing dirigido a mostrar las ventajas y bondades de sus productos, para lo cual se ha definido la mezcla de las variables (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

3.3.1. Producto

Prendas de vestir para damas (mantas, ponchos, ruanas, sacos, sacones, abrigos y otros) en tela de alpaca bebé de la más alta calidad con diseños bordados con material de primera que permiten conservar los colores originales y apreciar las obras del Artista Mamani Mamani. Toda prenda contará con un Certificado de Autenticidad al comprador que le garantiza la exclusividad del diseño.

3.3.2. Precio

Los productos serán comercializados a precios altos pero competitivos, en vista de su característica de su diferenciación considerando que las prendas cuentan con un Certificado de Autenticidad que otorga al cliente la exclusividad del diseño, (**ver tabla 6**) estos precios han sido fijados en función de la calidad del producto y del mercado meta (clientes con altos ingresos), el objetivo de esta estrategia es mejorar la competitividad, agregando valor al producto puesto que el cliente paga más por la exclusividad del diseño artístico.

El precio se apoya en la explotación de una fortaleza de la oferta que es el contar con prendas con diseños artísticos exclusivos y Certificados de Autenticidad, que genera la satisfacción de los clientes que buscan la

combinación entre pagar un precio en función de la alta calidad y exclusividad del producto.

Tabla 6: Determinación del Precio

Margen de utilidad deseada	30%
Costo Unitario	661,74
+ Utilidad	198,52
= Precio antes de impuestos	860,26
+ Impuestos	154,59
IVA	14,94%
IT	3,03%
Precio al consumidor	1.014,85
Precio Máximo aceptado en Mercado	1.500,00
Precio Promedio Mercado	800,00

Elaboración propia

Los precios, máximo y promedio tomados en cuenta para este análisis fueron obtenidos a través del Artista, tomamos en cuenta el precio de los cuadros vendidos fuera del País. Adicionalmente esta información se contrastó con los grupos focales analizados estimándose como razonable el rango presentado.

3.3.3. Plaza

Por sus características el producto se ofrece a personas del exterior, en vista de que la calidad de las prendas y exclusividad de los diseños llevan asociados costos que hacen que el producto sea propio de mercados de

elevado poder adquisitivo. Estos mercados son por naturaleza países del mundo desarrollado en los cuales los consumidores ya se encuentran expuestas a productos de características cualitativas similares, incluidas entre ellas el precio.

Para la distribución de las prendas, **“Diseños de Altura”** utilizará los servicios de reconocidas y solidas firmas internacionales de Courier, que tienen presencia en Bolivia así como en países desarrollados, esto permitirá asegurar la satisfacción del cliente y el prestigio de la marca.

3.3.4. Promoción

La promoción de los productos de “Diseños de Altura” se basará en la página web y página de Facebook de la empresa, así como en las exposiciones artísticas que realiza el artista Mamani Mamani. Una vez iniciada la venta de las prendas también se apelará a la publicidad boca a boca mediante los clientes satisfechos. Se buscará adicionalmente lograr alianzas con propietarios de otros portales bolivianos en los cuales se pueda promocionar los productos, como ser instituciones públicas, empresas de turismo, etc.

4. ESTRUCTURA TÉCNICA DE OPERACIONES

4.1. Localización Geográfica.

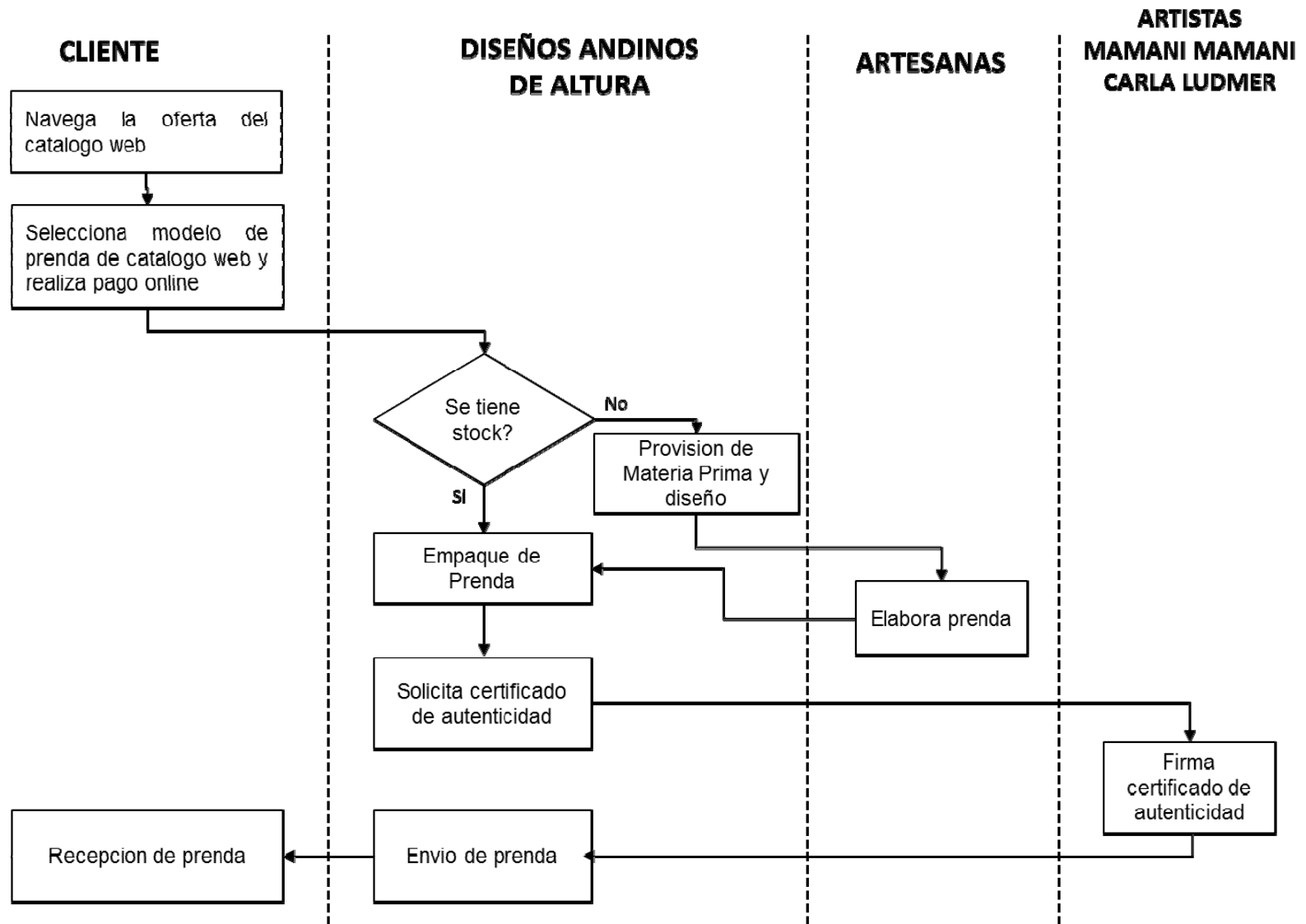
La Empresa se localizará en la Ciudad de La Paz, ya que todos los elementos de producción, diseño y logística se encuentran localizados en la misma ciudad.

4.2. Procesos

El proceso productivo es simple en su concepción, consiste en el diseño de prendas de vestir para su encargo a producción en talleres de costura, corte y confección, es decir que la producción de las prendas en sí, se halla terciarizada.

En la Ilustración 1 se presenta el flujo del proceso productivo

Ilustración 2: Flujograma del Proceso



Elaboración Propia

4.2.1. Administración de Inventarios

Una vez realizado el pedido por un cliente, el Coordinador de Ventas verificara si se tiene en stock alguna unidad de la prenda solicitada, de no ser este el caso, derivará la solicitud al Coordinador de Producción.

4.2.2. Gestión de Materia Prima y Diseño

Una vez que el Coordinador de Producción recibe el pedido para la elaboración de una prenda nueva, realizará la gestión de compra de materia prima con los proveedores de telas e hilos, posteriormente entregará los materiales y el diseño artístico a la costurera y bordadora para que se proceda a la elaboración de la prenda. El Coordinador de Producción es responsable de definir el tiempo de entrega de la prenda.

4.2.3. Producción

En la etapa de producción las artesanas deberán elaborar la cantidad solicitada de prendas, de acuerdo a los requerimientos establecidos previamente en la etapa de diseño. Esta parte del proceso se halla terciarizada, y se controla mediante inspecciones aleatorias por parte del Coordinador de Producción.

4.2.4. Control de Calidad

El control de calidad de las prendas estará a cargo del Coordinador General, el mismo deberá controlar la calidad de la producción en base a los siguientes parámetros:

- Fidelidad del diseño de la prenda con el diseño original del artista.
 - Dimensiones
 - Colores
- Calidad del acabado de la confección
- Costuras sueltas
- Simetría
- Fidelidad con el diseño del corte de la prenda

El costo de la merma ocasionada por el proceso productivo, debe ser asumido por la artesana, esta condición se establece al realizar la negociación con la misma.

En el caso particular del control de calidad respecto a la fidelidad del diseño bordado en la prenda en relación al diseño original del artista, el control se hará mediante inspecciones visuales sobre las características del bordado la prenda. Esta práctica de control permite:

- Realizar la inspección por comparación, metodología que proporciona resultados más consistentes que los juicios hechos sin referencia sobre la cual comparar.
- Retornar a producción para su corrección o cambio, las prendas que no cumplan con los parámetros establecidos.

4.2.5. Certificado de autenticidad

Una vez verificada la calidad de la prenda y del bordado de la misma, el Coordinador General procede a solicitar al artista y a la diseñadora la firma del Certificado de Autenticidad único de la prenda.

4.2.6. Envío de la prenda a cliente final

El Coordinador de Ventas se encargará del envío y manipulación de las prendas desde los talleres de producción hasta el cliente final.

Esta etapa del proceso comprende:

- Recajo de las prendas terminadas desde el taller de producción.
- Empaquetado y almacenamiento temporal de las prendas.
- Traslado hasta oficinas de Courier.

5. RECURSOS E INVERSIONES

Para la puesta en marcha de “*Diseños de Altura*” se toma en consideración un presupuesto de inversión en activos fijos, capital de trabajo (Costos Fijos y Costos Variables) y costos de constitución para el funcionamiento de un año. (Ver Tabla 7).

Tabla 7: Recursos e Inversiones

Descripción	\$us.
Activos Fijos	7.350
Costos Fijos	9.892
Costos Variables	19.920
Anticrético	15.000
Costos de Constitución	3.000
TOTAL	55.162

Elaboración propia

Los recursos serán provistos por tres socios que constituirán la Empresa. Dos de ellos constituirán capital económico y el tercero aportará capital intelectual a través de su obra artística. A continuación se detalla los componentes de la estructura de recursos e inversiones.

5.1. Activo Fijo

Debido a que la Empresa contará con tres empleados, el equipamiento para la parte administrativa será reducido. Sin embargo debido a que el producto será vendido por la web, es necesario tener la precaución al momento de comprar la cámara fotográfica y el escáner, ya que estos dos equipos son parte fundamental para mostrar las características de las prendas.

En la tabla 8 se muestra el equipamiento necesario para la puesta en marcha.

Tabla 8: Activos Fijos

ITEM	Cantidad	Precio Unitario (\$us)	Precio total (\$us)
EQUIPOS DE OFICINA Y MUEBLES			2.100
Escritorios	3	300	900
Silla Ejecutiva	3	200	600
Mesa para Control de Calidad con sillas	1	400	400
Estante	1	200	200
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			5.250
Computadoras	3	1300	3.900
Impresora	1	300	300
Router	1	150	150
Escáner	1	200	200
Cámara Fotográfica	1	700	700
TOTAL AÑO 0			7.350

Elaboración propia

5.2. Costos Fijos

Se tendrán costos fijos propios del funcionamiento de la Empresa independientemente de la cantidad de ventas, estos costos fijos están relacionados a los costos administrativos como costos de la operación. En la tabla 9 se detallan estos costos.

Tabla 9: Costos Fijos

Detalle	Unidad	Cant. Req. anual	Costo Unitario \$us	Costo total anual \$us
COSTOS FIJOS				19.784
Costos Administrativos y de Inversión				19.784
Materiales de oficina	Mes	12	50	600
Papelería	Mes	12	50	600
Tóner	Unidad	6	70	420
Internet	Mes	12	50	600
Hosting Pagina Web	Mes	12	50	600
Electricidad	Mes	12	30	360
Salarios y SSO	Mes	12	1.334	16.004
Teléfono	Mes	12	50	600

Elaboración propia

Es necesario contar con material de escritorio que está compuesto por material de oficina, papelería y tóner, los cuales se encuentran debidamente presupuestados. Sin embargo para el caso del tóner se deberá considerar la compra de 6 cartuchos de tinta en el año ya que una de las características del producto es la fidelidad de los bordados al diseño original del artista, por lo que se imprimirán los diseños en alta calidad para que las bordadoras cuenten con un modelo adecuado.

Se tomará en anticrético una oficina en la zona de Cota Cota de la Ciudad de La Paz que se encuentra dividida en dos ambientes, un primer ambiente destinado a almacenamiento de materias primas y productos terminados., materia prima expuesta en el catálogo de la página web listos para llevar a producción. El segundo ambiente destinado a la Unidad de Coordinación, para reuniones con artesanas y proveedores, firmas de convenios, control de calidad y empaquetado de prendas. Este es otro ambiente importante para la evaluación de los productos antes de ser empaquetados y enviados,

por tal razón este ambiente debe contar con una mesa amplia y suficiente iluminación para la revisión del producto.

Para poder llegar a nuestra clientela, "***Diseños de Altura***" contará con una página web atractiva y de fácil acceso, que contenga toda la información que se quiere brindar al mercado, como ser catálogos actualizados, información tanto del Artista como de la Diseñadora, descripción del producto tanto en colores como también significado de las obras (provisto por el artista). Esta página web será alojada en un servidor mediante la contratación de un servicio de *Web Hosting* que asegura que la página web esté disponible de forma permanente y oportuna.

Para contar con una comunicación fluida y oportuna con nuestros clientes sobre consultas, pedidos y aclaraciones, se contará con un servicio de internet de banda ancha de al menos 320 Kbps, que ayudará a que los pedidos lleguen de forma oportuna y que se cumpla con los plazos establecidos.

La Empresa contará con tres funcionarios que se encargarán de la coordinación para la elaboración, verificación y venta del producto. Estos funcionarios recibirán un salario, así como también beneficios sociales de acuerdo a Ley. (Ver tabla 10).

Tabla 10: Salarios y Beneficios Sociales

Detalle	Porcentaje	Monto (\$us)
Sueldo: Coord. General		400
Sueldo: Coord. Prod.		300
Sueldo: Coord. Ventas		300
Total Sueldos		1.000
AFP Patronal	1,71%	17
Caja de Salud	10,00%	100
Pro – Vivienda	2,00%	20
Aporte Patronal Solidario	3,00%	30
Aguinaldo	8,33%	83
Indemnización	8,33%	83
Total Mes		1.334
Total Año		16.004

Elaboración propia

5.3. Costos Variables

Los costos variables resultan de la suma de los elementos necesarios para la producción y comercialización de cada prenda vendida. Estos costos se detallan en la tabla 11.

Tabla 11: Costos Variables

Detalle	Unidad	Cant. Req. anual	Costo Unitario \$us	Costo total anual \$us
COSTOS VARIABLES				19.920
Costos de Operación				10.560
Materia Prima: Tela	Metros	78	45	3.510
Materia Prima: Hilo (Distintos colores)	Carrete	360	3	1.080
Materia Prima: Macramé	Carrete	150	2	300
Certificados de autenticidad	Unidad	60	1	30
Empaque	Unidad	60	5	300
Costos de Producción	Unidad	60	85	5.100
Movilidades	Mes	12	20	240
Costos de Comercialización				9.360
Envío a Destino	Año	60	120	7.200
Costo Transaccional	Año	60	36	2.160

Elaboración propia

Dentro los costos que hacen a la producción se encuentran las materias primas como ser: telas, hilos de distintos colores y cinta para macramé.

Para la elaboración de cualquier prenda, es necesario contar con 1,5 metros de tela, 10 hilos de distintos colores para el bordado y si se trata de una prenda con tejido macramé, son necesarias 8 madejas de cinta; por lo cual, la tabla 11 refleja las cantidades suficientes para la elaboración de 60 prendas.

Cada prenda contará con un Certificado de Autenticidad que será elaborado con material de primera calidad, el cual llevará la descripción del diseño del artista, el número de certificado que es el código que diferencia a la prenda

de las demás y las correspondientes firmas, tanto del Artista como de la Diseñadora.

La mano de obra (costos de producción) para la elaboración de la prenda se considera dentro de la estructura de costos variables con un valor de \$us. 85 por prenda, que comprende el bordado manual y cuando así amerite el diseño del macramé, realizado por manos de artesanas bolivianas, adicionalmente se considera el costo del transporte asociado al envío y recojo de productos terminados entre las artesanas y la Empresa.

Como uno de los elementos de diferenciación del producto en su alta calidad, necesariamente debe contar con una presentación adecuada, para tal efecto se considera necesario un empaque de calidad utilizando una caja de cartón de alta densidad que a la vez proteja la prenda y que lleve la imagen del producto, ya que al ser éste un diseño artístico, el empaque también debe ser atractivo para el consumidor.

Asegurar la entrega del producto a tiempo y en buenas condiciones, es una prioridad de la Empresa, elemento clave para la satisfacción de los clientes, por lo tanto se contará con un servicio de Courier internacional³, que evitará demoras en el envío.

³ Se considera utilizar los servicios de alguna de las siguientes empresas: DHL, FedEx o UPS.

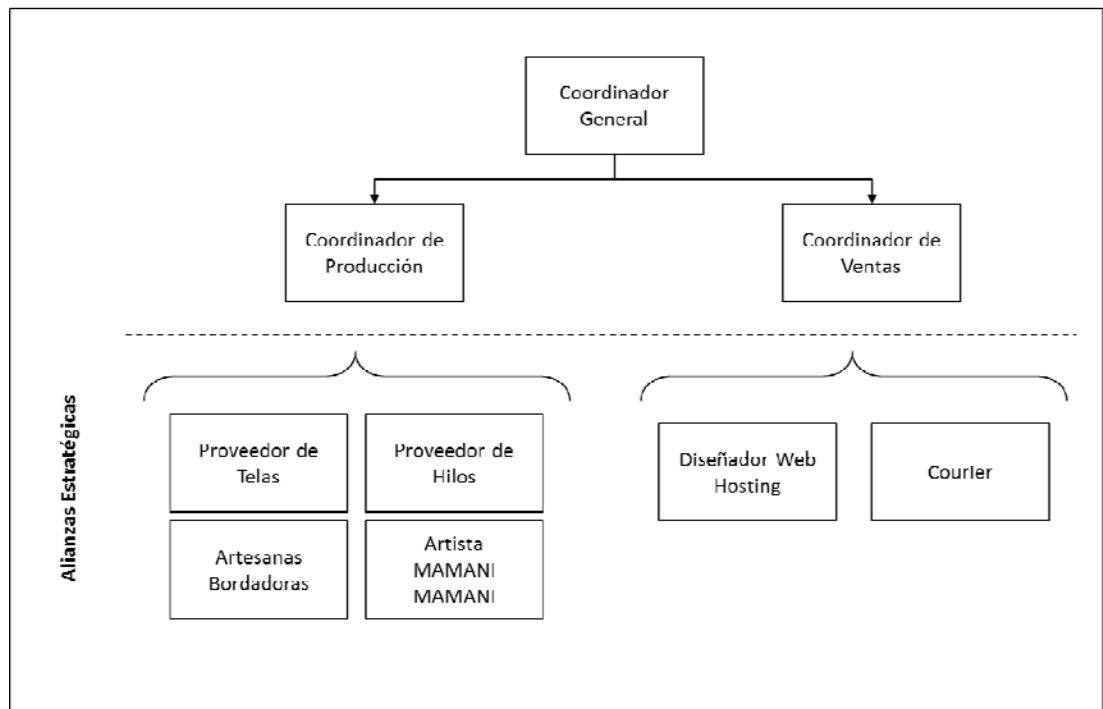
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

6.1. Organigrama

Dadas las características de la empresa y el tamaño de la misma, el sistema de organización establecido es simple y basado en la delegación de actividades y responsabilidades dentro de una cadena jerárquica.

El organigrama establecido para se presenta en la ilustración 2.

Ilustración 3: Organigrama



Elaboración propia

6.2. Necesidades de Recursos Humanos

6.2.1. Coordinador General

El Coordinador General estará encargado de la supervisión y coordinación de la totalidad de los recursos de la empresa con el fin de realizar una gestión eficiente que conduzca al logro de los objetivos comerciales y de producción.

Una de las principales misiones del Coordinador General es la de asegurar el exitoso funcionamiento de las alianzas estratégicas que se realizarán con proveedores de materia prima e insumos y con artesanas. Son estas alianzas las que garantizarán la disponibilidad de insumos de alta calidad y la elaboración de prendas con fino acabado y con un fiel diseño del bordado en relación al diseño original del artista.

Como funciones específicas tendrá:

- Llevar los registros contables y financieros de la empresa
- Coordinar las actividades de los demás coordinadores.
- Evaluar el desempeño de la empresa en el mercado y adecuar acciones que la conduzcan al logro de sus objetivos.
- Seleccionar al personal idóneo para la empresa
- Gestionar el uso de los recursos de la empresa, en todas sus dimensiones.

El desempeño del Coordinador General será evaluado en base a los resultados de la empresa. Esta evaluación será realizada por los socios.

6.2.2. Coordinador de Producción

El puesto de referencia contiene dos ámbitos que ocupan de forma directa al área de producción y el control de calidad. El ámbito de producción involucra la gestión de la provisión de materia prima y diseños para su entrega a las bordadoras. Un vez que el producto se halla en proceso de manufactura, el Coordinador de Producción tiene la finalidad de hacer cumplir los tiempos de producción.

En el ámbito de control de calidad, las funciones del puesto comprenden la evaluación de los métodos de producción de las artesanas contratadas para tal efecto, así como la calidad del acabado de la prenda y su composición, dada la naturaleza del producto es muy importante el aseguramiento de que el mismo cumple con las características de calidad exigidas.

Como funciones específicas tendrá:

- Gestión de insumos y materia prima en función de los diseños del Artista y la Diseñadora
- Coordinación con las artesanas manufactureras.
- Realizar el control de calidad de las prendas en el proceso de producción.

La evaluación del desempeño del Coordinador de Producción será en base a la gestión oportuna de materia prima, la coordinación efectiva con las artesanas y el cumplimiento de tiempos de producción así como la calidad de las prendas finalizadas.

6.2.3. Coordinador de Ventas

El Coordinador de Ventas está encargado de la imagen de la empresa ante el mercado demandante, su directa responsabilidad es comunicar a los clientes la oferta de la empresa y las características de la misma. Adicionalmente estará encargado del envío de los pedidos de productos.

Como funciones específicas tendrán:

- Dar a conocer la oferta de la empresa al público.
- Encargarse de la constante actualización y adecuado funcionamiento de la página web.
- Informar sobre la percepción de los clientes en relación a los productos ofrecidos por la empresa.
- Coordinar el envío de pedidos con las empresas de Courier.

La evaluación de la fuerza de ventas será mediante el nivel de ventas.

6.3. Alianzas Estratégicas

Para que la Empresa pueda cumplir con las exigencias del mercado meta, ha visto por conveniente realizar tres tipos de alianzas estratégicas, siendo la principal, la firma de un convenio con el Artista Mamani Mamani, que permite contar con la autorización del mismo para realizar replicas de sus obras en prendas bordadas a mano, así como la firma que el Artista estampara en el Certificado de Autenticidad del diseño conjuntamente la Diseñadora.

Una segunda alianza estratégica que la Empresa ha realizado, es con las artesanas en bordados de la ciudad de La Paz, lo que permite la

terciarización para contratar mano de obra calificada, cada vez que la Empresa requiera de sus servicios, evitando costos innecesarios.

Finalmente, se ha realizado una tercera alianza estratégica con un proveedor mayorista de textiles, quien nos proveerá telas de “alpaca bebe” de alta calidad a un precio preferencial para confeccionar las prendas (mantas, ruanas, ponchos, sacos sacones, abrigos y otros).

7. ESTRUCTURA LEGAL

La forma jurídica que adoptará la empresa será la de una “Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)”, esto en función a que la actividad de la misma se adapta a este tipo de sociedades, en la que participan dos o más socios.

7.1. Datos Generales de la Empresa

Nombre: “Diseños de Altura” S.R.L.

Actividad o Giro: Comercialización de prendas de vestir.

Dirección de la Empresa: Av. Las Retamas Nº 341 Km. 8 Cota Cota,
La Paz, Bolivia

Teléfono: +591(2) 2794449 / +591 73080533

Diseñadora - Representante: Lic. Aud. Carla Ludmer Castro Bustamante

E-mail: pedidos@disenosdealtura.com

7.2. Costos de Constitución

Será destinada la suma de \$us 3.000 para gastos tales como:

- Memoriales y Testimonio de Constitución.
- Registro de Numero de Identificación Tributaria
- Registro Nacional de Comercio
- Registro de Marca en Bolivia
- Licencia Municipal de Funcionamiento
- Registro en Ministerio de Trabajo
- Registro en Caja Nacional de Salud
- Registro en AFP
- Otros gastos imprevistos

8. FACTIBILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA

8.1. Recursos Económicos y Necesidades de Fondo

El total de la inversión se ha estimado en USD. 55,162.-, este monto será financiado con aporte propio en partes iguales, de los socios del proyecto. En vista de que el total de la inversión será cubierto con aporte propio, no se considera la necesidad de crédito para la evaluación financiera.

8.2. Ingresos y Egresos – Punto de Equilibrio

Las proyecciones de ingresos y egresos se detallan en la tabla 12. Ésta tabla muestra el resultado de las proyecciones de crecimiento anual y el cálculo de los puntos de equilibrio en nivel de ventas y en unidades.

Tabla 12: Ingresos y Egresos (Expresado en Dólares)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Producida		60	80	84	88	92
Tasa de Crecimiento Anual			33%	5%	5%	5%
Precio unitario		1.014,85	1.014,85	1.014,85	1.014,85	1.014,85
INGRESOS		60.891	80.985	85.034	89.286	93.750
Ventas		60.891	80.985	85.034	89.286	93.750
EGRESOS		40.891	42.876	44.961	47.149	49.447
Costos Variables		19.920	20.916	21.962	23.060	24.213
Costos Fijos		19.784	20.774	21.812	22.903	24.048
Depreciación		1.187	1.187	1.187	1.187	1.187
PUNTO DE EQUILIBRIO						
PE en ventas		29.404	28.007	29.407	30.878	32.422
PE unidades		29	28	29	30	32

Elaboración propia.

Los puntos de equilibrio obtenidos se encuentran por debajo de las ventas esperadas por la Empresa.

8.3. Flujo de Caja

Partiendo de la información sobre inversión inicial, ingresos y egresos, se elabora el flujo de caja anual para cinco años, este flujo de caja es utilizado para la determinación de la viabilidad del proyecto, utilizando como criterios de evaluación, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el periodo de Recuperación de Inversión (PRI)

La tasa de descuento utilizada para la evaluación es del 5%, en vista de que fue ese el valor máximo referencial obtenido de entidades financieras como tasa de interés de un Depósito a Plazo Fijo⁴. El capital de trabajo del primer año de funcionamiento se encuentra contemplado en la inversión inicial del proyecto.

Tabla 13: Flujo de Caja (Expresado en Dólares)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS	-	60.891	80.985	85.034	89.286	93.750
Costos Variables de Producción	-	-	-20.916	-21.962	-23.060	-24.213
MARGEN DE CONTIBUCIÓN	-	60.891	60.069	63.073	66.226	69.538
Costos Fijos de Producción	-	-9.892	-20.774	-21.812	-22.903	-24.048
Depreciación	-	-1.187	-1.187	-1.187	-1.187	-1.187
IVA (13% de las ventas)	-	-7.916	-10.528	-11.054	-11.607	-12.188
IT (3% de las ventas)	-	-1.827	-2.430	-2.551	-2.679	-2.813
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	-	40.070	25.151	26.468	27.851	29.303
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-	40.070	25.151	26.468	27.851	29.303
Impuesto a la utilidades (25%)	-	-10.017	-6.288	-6.617	-6.963	-7.326
			1.827	2.430	2.551	2.679
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	-	30.052	20.690	22.281	23.439	24.656
Depreciación	-	1.187	1.187	1.187	1.187	1.187
Valor residual	-	-	-	-	-	945
Capital de trabajo (1 año)	-29.812	-	-	-	-	-
Inversión	-25.350	-	-	-	-	15.000
FLUJO DE CAJA NETO	-55.162	31.239	21.877	23.467	24.626	41.787
VALOR PRESENTE DE FLUJO DE CAJA	-55.162	29.751	19.843	20.272	20.260	32.741
Periodo de Recuperación de Inversión	3 años					
Tasa de Descuento Anual	5% ⁴					
VAN (5% ANUAL)	67.705					
TIR ANUAL	41,10%					

Elaboración propia.

⁴ Tasa de interés obtenida a partir de información de tasas de Retorno de Depósitos a Plazo Fijo y Fondos de Inversión en el Sistema Financiero Boliviano entre Septiembre 2010 y Marzo 2011.

El VAN es positivo y tiene un valor de \$us 67.705.-, por lo tanto el proyecto es factible. Al estimar la Tasa Interna de Retorno, se verifica que es superior a la tasa de descuento utilizada, reforzando la conclusión de que el proyecto es viable y recomendable

El capital de trabajo inicial y la inversión en activo fijo, se recupera durante el primer trimestre del tercer año.

9. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Se realizó un análisis de sensibilidad con el fin de identificar cuáles son los puntos límite del proyecto, cuando las variables clave del flujo de caja son modificadas. Las variables utilizadas para el análisis son:

- Precio
- Nivel de ventas

Para cada variable se generó tres escenarios, siendo el último un escenario límite que establece el punto por debajo del cual el proyecto se hace inviable. La variación de precio se presenta en la tabla 14 y la variación de ventas en la tabla 15.

Tabla 14: Variación del Precio

Variación de Precio		VAN (\$us)	TIR	PRI (Años)
Escenario 1	Disminución de precio en 10%	44.746	30,02%	3
Escenario 2	Disminución de precio en 20%	27.785	17,92%	4
Límite	Disminución de precio en 29%	3	5%	5

Elaboración propia

Al realizar el análisis se determina que el máximo de reducción de precio que puede tolerar el proyecto es de un 29%.

Tabla 15: Variación de Ventas

Variación de Ventas		VAN (\$us)	TIR	PRI (Años)
Escenario 1	Disminución de ventas en 20%	62.009	39,65%	3
Escenario 2	Disminución de ventas en 35%	57.738	38,46%	3
Limite	Disminución de ventas en 62%	3.374	7,38%	5

Elaboración propia

Al realizar el análisis se determina que el máximo de reducción en ventas que puede tolerar el proyecto es de un 62%

Al tener una estructura de producción basada en pedidos efectivamente realizados, el proyecto no incurre en costos excesivos de producción e inventario.

10. CONCLUSIONES

A partir del objetivo planteado al inicio del presente proyecto y a través del análisis realizado en el Plan de Negocios para la creación e implementación de la Empresa “**Diseños de Altura**”, se establecen las siguientes conclusiones:

Se realizó un Análisis de Mercado que permitió definir el perfil del cliente potencial al que se ofrecerá el producto, también se estableció que características busca el cliente potencial en la oferta de la empresa.

Se realizó un análisis estratégico que determinó las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que presentan la Empresa y su entorno; adicionalmente se evaluó el poder de negociación que tiene la empresa con clientes y proveedores y se analizó las amenazas que puede enfrentar la Empresa por parte de competidores entrantes y productos sustitutos.

Se definió la estructura organizativa y legal de la Empresa y se determinó los elementos requeridos para la implementación de la Empresa y los recursos de inversión requeridos.

Se determinó la existencia de un mercado potencial para el producto “**prendas de vestir artesanales hechas a mano con diseños exclusivos del artista Mamani Mamani**”. No existe otra empresa de comercialización de prendas de similares características y exclusividad, que realice la venta de las mismas vía internet, por lo tanto se define que, implementar una empresa con estas características resulta ser un negocio innovador y productivo que permitirá el posicionamiento en el mercado de exportaciones a corto plazo.

Se determinó que Bolivia cuenta con artesanos aptos para la elaboración de las prendas que se planean comercializar. El proyecto tiene una tasa interna de retorno de 41,10%, que se determinó tomando en cuenta un periodo de vida de 5 años, un Valor Actual Neto positivo de \$us. 76.705.- y un Periodo de Recuperación de la Inversión de 3 años, por lo que se concluye que el mismo es rentable.

Al realizar el análisis de sensibilidad, se establece que el proyecto continúa siendo atractivo aún en el caso de registrar ventas 62% por debajo de la estimación inicial. El mismo análisis realizado a la variable precio, refleja que incluso cuando el precio de venta se reduce en un 29% respecto del precio inicialmente estimado, el proyecto continua siendo factible.

Por todo lo expuesto, el proyecto es viable y rentable, con una expectativa real de crecimiento futuro.

ANEXO Nº 1: CONVENIO

CONVENIO FIRMADO CON EL ARTISTA ROBERTO MAMANI MAMANI

COMERCIALIZACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR PARA DAMAS, BORDADAS CON DISEÑOS DEL ARTISTA ROBERTO MAMANI MAMANI

IDEA DEL NEGOCIO

Se trata de implementar un Empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir para damas (mantas, matillas, ponchos, sacos, sacones, abrigos y otros) elaboradas de manera manual, en las que se bordarán los diseños del Artista Mamani Mamani. La implementación de dicha Empresa, dará lugar a la generación de empleos para artesan@s que podrán ver reconocido su trabajo.

La Empresa hará que los clientes potenciales que viven en el exterior, puedan ingresar a la página web, donde podrán encontrar catálogos de todas las obras del Artista obras y elegir el diseño de su preferencia que a la entrega de la misma, le será adjuntado el Certificado de Autenticidad, con la firma del Artista y la Diseñadora, haciendo que la prenda sea exclusiva.

El Certificado que se pretende entregar por Autenticidad de la prenda, estarán numerados de manera correlativa, lo que permitirá controlar eficientemente las ventas y realizar el pago correspondiente al Artista, de acuerdo al porcentaje que será acordado.

La comercialización de las prendas se realizará en primer lugar, vía páginas de internet de consumo masivo tales como “Ebay” para que nuestra marca sea

reconocida. Posteriormente, se pretende contar con una página web propia que facilite a nuestra clientela elegir el producto, diseño y color de su preferencia.

Considerando los siguientes materiales y procedimientos que debe ser utilizados para la elaboración y comercialización de las prendas, y de acuerdo a la investigación realizada en el mercado, cada una de las prendas tendrá un costo mínimo de \$us. 460 (CUATROCIENTOS SESENTA 00/100 DÓLARES AMERICANOS) hasta llegar a su destino.

Materiales para la elaboración de la prenda

- Telas: Alpaca Bebé
- Hilos de colores para bordar
- Hilo cinta para tejido macramé

Procedimiento para el caso de comercialización

- Elaboración de las prendas con mano de obra calificada
- Costos por uso de la página de internet para la venta masiva
- Comisión por pago con tarjeta de crédito
- Comisión por verificación de tarjeta con saldo (Pay Pal)
- Transporte (envío) vía Courier

El precio de venta estimado por prenda será de \$us. 1.014,85 como mínimo dependiendo del diseño a requerimiento del interesado, obteniéndose una ganancia de \$us. 198.-

Por lo expuesto, solicito autorizar la realización de una muestra de la prenda para que esta nos ayude a determinar los costos reales y sea presentada conjuntamente el proyecto de referencia.

Es importante mencionar que el presente Plan de Negocios no podrá ser implementado sin el consentimiento del Artista y de la Autora del Proyecto, en respeto a los Derechos de Autor.

Estando de acuerdo con todo lo estipulado en el presente documento, firmamos al pie del mismo, día once de marzo del año dos mil diez, que autoriza el desarrollo a diseño final del proyecto con fines académicos y/o en su caso la implementación del mismo, de acuerdo los términos mencionados.



Lic. Carla Castro Bustamante
Alumna Maestría en Administración de Empresas



Roberto Mamani Mamani
Artista

ANEXO Nº 2: CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD

CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD

Nº.....

*El presente documento Certifica la Autenticidad de este Diseño, cuya creación intelectual pertenece al **Artista Mamani Mamani**, renombrado y reconocido Pintor Boliviano nacido hace treinta años en la ciudad d Cochabamba - Bolivia, con cuya autorización la **Diseñadora Boliviana Carla Ludmer**, plasmó en la prenda la **“Imilla Inti Raymi”**, bordado sobre tela Alpaca Bebé, con finos hilos de colores de la pintura original.*

La presente Obra Artística está protegida de apropiaciones intelectuales y falsificaciones

La Paz, Boliviade.....20....

MAMANI MAMANI
ARTISTA

CARLA LUDMER
DISEÑADORA

ANEXO Nº 3: ALIANZA ESTRATÉGICA



(Artista “Mamani Mamani”, Artesana “Beatriz” y Diseñadora “Carla Ludmer”)

**ANEXO Nº 4: FOTOGRAFÍAS DEL 1er DESFILE DE MODAS
(DESFILE DE BENEFICENCIA)
Hotel “Europa” 25 de agosto de 2010
La Paz - Bolivia**

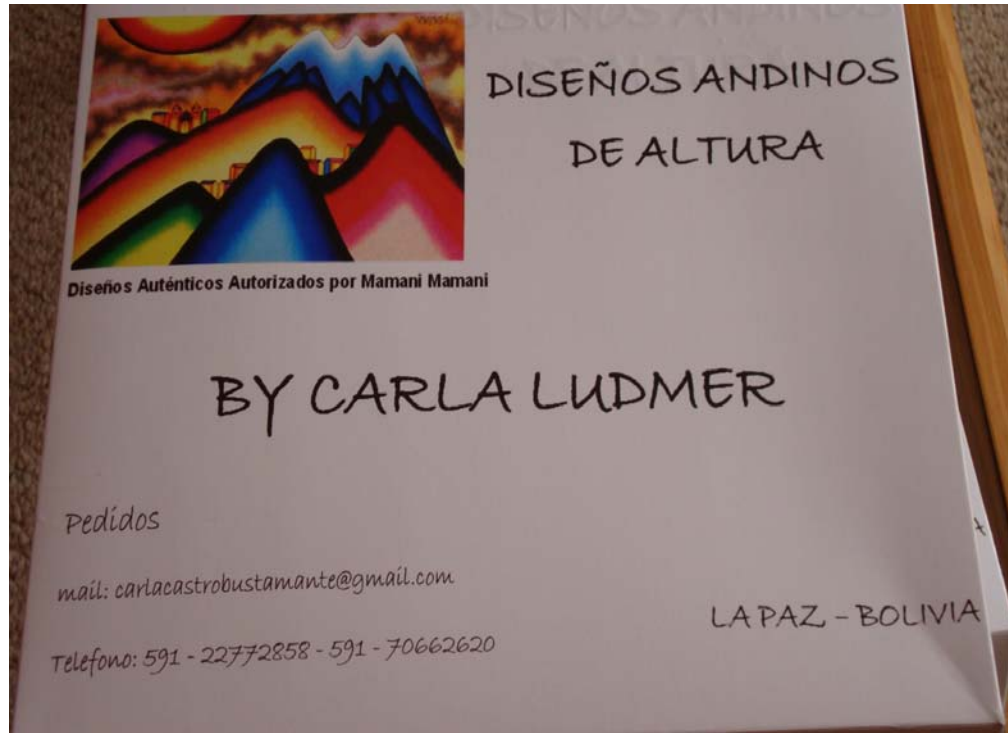








CAJA PARA EMPAQUETAR



ETIQUETA PARA EL PRODUCTO



ANEXO Nº 5: GRUPOS FOCALES

Grupo Focal La Paz Bolivia: Hoja de Resultados

Datos técnicos

Número de personas	24
Lugar	La Paz
Fecha	04-sep-10

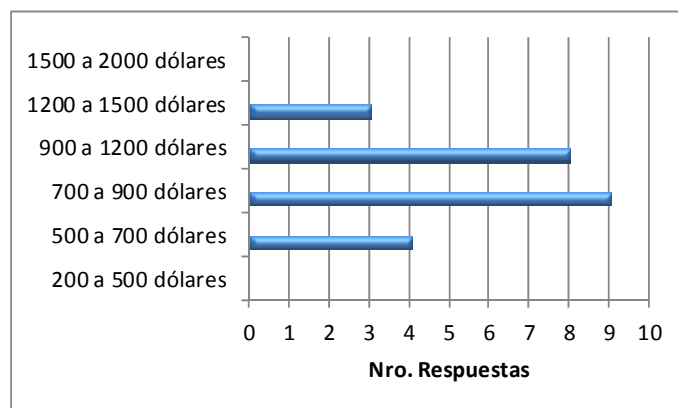
Característica Propia del Producto

Carácterística	No importante	Ligeramente Importante	Importante	Muy Importante
Exclusividad		3	8	13
Calidad del Material		6	15	3
Calidad del acabado		7	14	3
Precio		1	10	13
Característica de Comercio Justo	5	5	9	5

Rango de precio percibido como adecuado

Rango de precio	Numero de personas
200 a 500 dólares	0
500 a 700 dólares	4
700 a 900 dólares	9
900 a 1200 dólares	8
1200 a 1500 dólares	3
1500 a 2000 dólares	0

Rango de Precio



Grupo Focal realizado el 4 de Septiembre de 2010 en La Paz, Bolivia

Grupo Focal Amsterdam: Hoja de Resultados

Datos técnicos

Número de personas	6
Lugar	Amsterdam
Fecha	10-oct-10

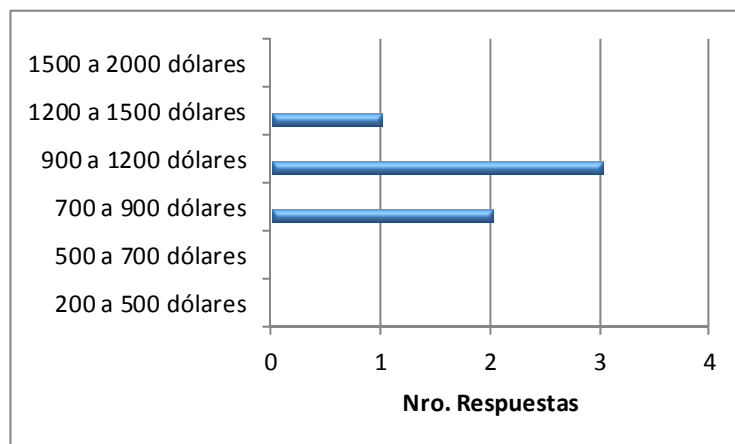
Característica Propia del Producto

Carácterística	No importante	Ligeramente importante	Importante	Muy importante
Exclusividad			2	4
Calidad del Material			3	3
Calidad del acabado			4	2
Precio			4	2
Característica de Comercio Justo		3	1	2

Rango de precio percibido como adecuado

Rango de precio	Numero de personas
200 a 500 dólares	0
500 a 700 dólares	0
700 a 900 dólares	2
900 a 1200 dólares	3
1200 a 1500 dólares	1
1500 a 2000 dólares	0

Rango de Precio



Grupo Focal realizado el 10 de Octubre de 2010 en Amsterdam, Países Bajos

Grupo Focal Uganda Kampala: Hoja de Resultados

Datos técnicos

Número de personas	14
Lugar	Kampala
Fecha	12-dic-2010

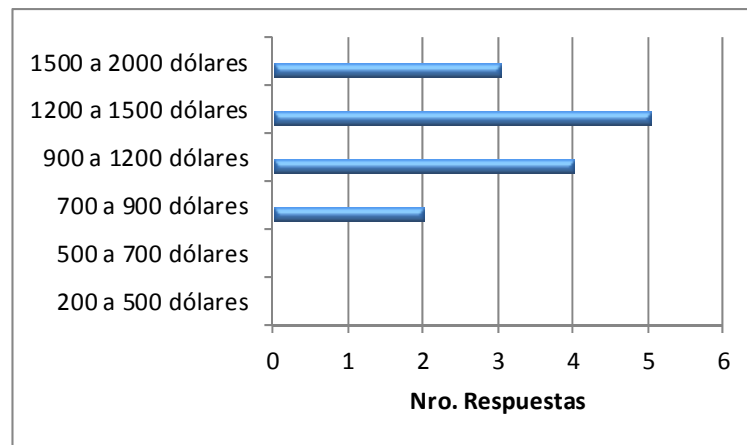
Característica Propia del Producto

Carácterística	No importante	Ligeramente Importante	Importante	Muy Importante
Exclusividad		2	4	8
Calidad del Material			5	9
Calidad del acabado			3	11
Precio		2	8	4
Característica de Comercio Justo		5	5	4

Rango de precio percibido como adecuado

Rango de precio	Numero de personas
200 a 500 dólares	0
500 a 700 dólares	0
700 a 900 dólares	2
900 a 1200 dólares	4
1200 a 1500 dólares	5
1500 a 2000 dólares	3

Rango de Precio



BIBLIOGRAFÍA

- **CASTRO, Carla.** Apuntes MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR, Séptima Versión
 - **ESPINOZA, Mario.** Asignatura: Métodos Cuantitativos para Administración
 - **HOYOS, Miguel.** Asignatura: Emprendimiento y Empresa
 - **JIMENEZ, José.** Asignatura: Preparación y Evaluación de Proyectos Empresariales
 - **JIMENEZ, José.** Asignatura: Financiamiento de Empresas y Emprendimientos.
 - **PEREDO, Luis Fernando.** Asignatura: Ideas y Plan de Negocios
 - **TEDESQUI, Michelle.** Asignatura: Administración Estratégica de Recursos Humanos
- **CHIAVENATO Idalberto.** Introducción a la Teoría General de la Administración McGraw-Hill, 1997
- **GÓMEZ, Ceja Guillermo,** Planeación y Organización de Empresas. McGraw-Hill, 1994
- **KOONTZ, Harold y WEINRICH, Heinz,** Administración – Una Perspectiva Global. McGraw-Hill, 2004
- **Harvard Business Review,** HBR's Must-Reads on Strategy – The Five Competitive Forces that Shape Strategy by Michael Porter. Harvard Business School Publishing Corporation, 2008