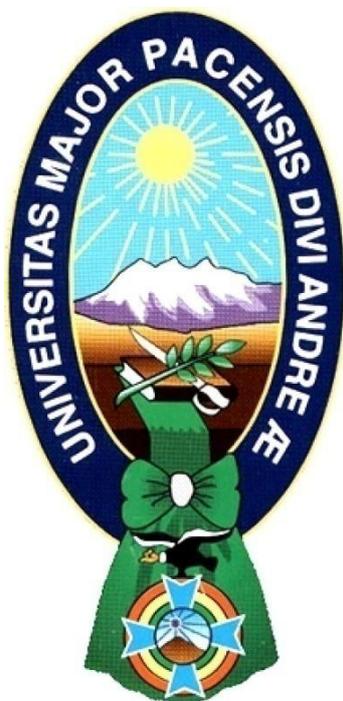


UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**CREACION DE LA EMPRESA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE COLCHONES
MERINO SLEEP**

Proyecto de grado presentado para la obtención del grado de Licenciatura

POSTULANTE: JOSUÉ FELIPE MAMANI ALEJO
TUTOR: LIC. MARIO AMÍLCAR MIRANDA GONZALES

La Paz – Bolivia

2023

Dedicatoria:

A Mis Padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todo este año, gracias a usted he llegado hasta aquí.

A todas las personas que me apoyaron y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Agradecimiento:

 Mi hondo reconocimiento a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

 Gracias a mis Padres, por ser los que ayudaron a cumplir mi sueño, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

RESUMEN

Durante la última década se ha venido hablando mucho acerca del desarrollo económico del país, la generación de riqueza y la distribución equitativa de la misma. Sin duda alguna se afirma que el único medio por el cual se genera riqueza es la producción, lo que conlleva a la búsqueda de alternativas que sean viables y más que todo atractivas para el inversionista. Dentro de los diferentes sectores de la economía se presentan algunas posibilidades, agricultura, ganadería, agroindustria, industria, etc., el dilema se presenta en saber destinar los escasos recursos a la mejor alternativa. Para lo cual es necesario un adecuado estudio de los diferentes factores que puedan influir en el desarrollo y los resultados del proyecto.

Uno de estos aspectos y de mucha importancia es la situación de los mercados. El mercado de colchones desde hace treinta años, prácticamente ha estado manejado por un reducido grupo de empresas, las mismas que han alcanzado un grado de desarrollo muy considerable, apenas desde la década de los noventa, han surgido pequeñas industrias que buscan competir en éste mercado, que es muy dinámico pues involucra no solo el producto colchones como tal, sino también la fabricación y comercialización de esponjas, producto que tiene diversas alternativas de usos, para muebles, tapicería, etc. “La cadena de producción involucra algunos procesos, que van desde el manejo de productos químicos, textiles, fibras, hasta la comercialización del producto terminado en sus diferentes formas, por lo tanto la generación de empleo es muy considerable”.

Hay que destacar el hecho que esta es una actividad que requiere de cierto grado de especialización y uso de cierta tecnología, por lo tanto, será muy importante el grado de desarrollo que se consiga en éste campo.

PALABRAS CLAVE

1. **Cliente Objetivo:** Se refiere al grupo específico de personas a las que una empresa dirige sus esfuerzos de marketing y ventas debido a sus características demográfica, pictográficas, de comportamiento o necesidades, con el objetivo de satisfacer sus demandas y aumentar la eficacia de sus estrategias comerciales.
2. **Estudio de mercado:** Un estudio de mercado es el conjunto de acciones que realiza una organización para conocer la demanda y la oferta existente en el mercado. Es decir, cuáles son las necesidades del público objetivo y cómo son satisfechas por parte de nuestra competencia.
3. **Organización:** En una primera definición podemos decir que una Organización es un conjunto de personas y recursos relacionados entre sí a través de ciertas reglas (las reglas del negocio) y que interactúan con el contexto para alcanzar un fin común (Objetivo).
4. **Organización sin fines de lucro:** Se caracterizan por no tener como objetivo el beneficio económico por la realización de sus actividades, es decir no persiguen rentabilidad por el desarrollo de sus funciones, ya que su función básica es la de producir o generar impacto social en sus usuarios.
5. **Proceso administrativo:** Tiene su origen en la teoría de la administración general de Henry Fayol y más se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referencia a los procesos de: planeación, organización, dirección y control.
6. **Métodos de rediseño:** Se orientan a elaborar una propuesta y luego el desarrollo, se realiza según el método de gestión de proyectos.
7. **Proceso clave:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

INDICE

1	Antecedentes	1
1.1	Resumen de la idea de negocio	1
1.2	Formulación del problema.....	4
1.3	Objetivos de la investigación	5
1.3.1	Objetivo principal.....	5
1.3.2	Objetivos secundarios	5
1.4	Metodología.....	5
1.4.1	Tipo de estudio y diseño metodológico.....	5
2	DEFINICIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO.....	7
2.1	Naturaleza de la empresa.....	7
2.2	Concepto del negocio	8
2.3	El producto y su generación de valor	8
2.4	Misión.....	10
2.5	Visión	10
2.6	Principios y valores	10
2.7	Claves de gestión.....	10
2.7.1	Claves de gestión de Barker	11
2.8	Estrategia competitiva	12
3	ESTUDIO DE MERCADO	13
3.1	Descripción del producto Mercadotécnico.....	13
3.1.1	Necesidades que satisface	14
3.1.2	Características	14
3.1.3	Precios	14
3.2	Participación del mercado	14
3.2.1	Potencial de ventas	16
3.2.2	Pronóstico de ventas.....	16

3.3	Estructura y descripción de la competencia	17
3.3.1	Competencia directa	17
3.3.2	Competencia indirecta.....	18
3.3.3	Barreras de entrada.....	18
3.3.4	Barreras de salida	18
3.4	Demanda.....	18
3.4.1	Características de la demanda	19
3.4.2	Tamaño de la demanda.....	19
3.5	Segmentación de mercado.....	22
3.5.1	Ámbito Geográfico.....	22
3.5.2	Ámbito demográfico	25
3.5.3	Ámbito conductual	25
3.5.4	Definición de la unidad de análisis	25
3.5.5	Tamaño del Mercado.....	25
3.5.6	Determinación de la muestra.....	25
4	EL CONSUMIDOR.....	27
4.1	Cliente Objetivo	27
4.2	Comportamiento del consumidor	27
4.2.1	Influencias internas sobre el comportamiento del consumidor	32
4.2.2	Influencias externas sobre el comportamiento del consumidor	33
4.2.3	Enfoques de decisión de compra.....	33
5	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	34
5.1	Objetivos de Marketing	34
5.1.1	Objetivo General	34
5.1.2	Objetivos específicos.....	34
5.2	Estrategia de Marketing (del Producto o Servicio 4 P's)	35
5.2.1	Producto	35

5.2.2	Precio.....	36
5.2.3	Promoción	37
5.2.4	Plaza	38
5.3	Marca y logo del producto.....	39
5.4	Ciclo de vida del producto.....	40
5.5	Marketing digital	42
5.5.1	Generar Marketing de Contenidos:	42
5.5.2	Contratar un community manager.....	42
5.5.3	Presencia en redes sociales.....	42
5.6	Estrategia del ingreso	43
5.6.1	El posicionamiento	44
6	PLAN DE OPERACIONES	45
6.1	Diseño y Desarrollo del Producto	45
6.1.1	Descripción técnica	45
6.2	Proceso de producción.....	46
6.2.1	Tipo de proceso	46
6.2.2	El flujo de proceso de transformación de la materia prima:	47
6.2.3	El flujo de proceso de manufactura del colchón sería el siguiente:	49
6.3	Maquinaria, equipos y herramientas	54
6.4	Localización de la Planta.....	57
6.4.1	Macro localización	57
6.4.2	Micro localización.....	58
6.4.3	Distribución de la planta	58
7	FINANZAS.....	60
7.1	Presupuesto de Inversión.....	60
7.1.1	Aporte Propio	60
7.1.2	Financiamiento	61

7.1.3	Activos fijos	62
7.1.4	Balance de apertura	64
7.2	Presupuesto de Operaciones	66
7.2.1	Programa y producción al primer año	66
7.2.2	Proyección de producción a 5 años	66
7.2.3	Presupuesto de producción.....	68
7.3	Mano de obra directa	69
7.4	Presupuesto de administración y comercialización.....	69
7.4.1	Sueldos y salarios departamento de administración.....	69
7.4.2	Costos de administración y comercialización	70
7.4.3	Depreciación.....	71
7.5	Punto de equilibrio	71
7.6	Precio de venta del producto	73
7.7	Capital de trabajo.....	73
7.8	Tasa de descuento.....	74
7.9	Estado de resultados proyectados.....	75
7.10	Flujo de caja neto	75
7.11	Balance General Proyectado	76
7.12	Evaluación financiera	76
8	SUPUESTOS Y ESCENARIOS.....	78
8.1	Escenario optimista	79
8.2	Escenario pesimista	79
8.3	Análisis del entorno.....	81
8.4	Análisis PESTEL.....	81
8.4.1	Factor Político	81
8.4.2	Factor Económico	83
8.4.3	Factor Social.....	86

8.4.4	Factor Tecnológico.....	86
8.4.5	Factor Ecológico	87
8.4.6	Factor Legal.....	88
8.5	Análisis de microentorno.....	88
8.5.1	Poder de negociación de los proveedores	89
8.5.2	Poder de negociación de los clientes.....	90
8.5.3	Amenaza de ingresos de productos sustitutos	90
8.5.4	La rivalidad entre competidores	91
8.5.5	Amenaza de nuevos entrantes	93
9	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL	95
9.1	Personería Jurídica	95
9.2	Base filosófica de la empresa	95
9.2.1	Visión	95
9.2.2	Misión.....	96
9.2.3	Objetivos estratégicos	96
9.2.4	Principios y valores	96
9.3	Registro Legal	97
9.3.1	Servicio de Impuestos Nacionales SIN	97
9.3.2	Servicio Plurinacional de Registro De Comercio SEPREC.....	98
9.3.3	Gobierno Municipal	100
9.3.4	Caja Nacional de Salud	101
9.3.5	Administradora de Fondos de Pensiones	103
9.3.6	Ministerio de Trabajo	103
9.4	Organización empresarial.....	104
9.4.1	Organigrama.....	105
9.5	Personal de la Organización	105
9.5.1	Manual de Organización y Funciones.....	105

9.6 Procedimiento Técnico Administrativo.....	110
9.7 Análisis PERT CPM.....	111
10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	131
10.1 Conclusiones	131
10.2 Recomendaciones	132
11 Bibliografía	134
Anexos	140
Encuestas.....	140

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Pronóstico de ventas	17
Tabla 2 Encuesta de calidad, marca	29
Tabla 3 Lugar de distribución	30
Tabla 4 Medidas de colchones	36
Tabla 5 Precios de la competencia	37
Tabla 6 Tipos de servicios	39
Tabla 7 Dimensiones del envase	46
Tabla 8 Presupuesto de inversión	60
Tabla 9 Aporte Propio – Composición	61
Tabla 10 Intereses sobre prestamos – Entidades Bancarias	61
Tabla 11 Amortización de préstamo bancario	62
Tabla 12 Muebles y enseres	62
Tabla 13 Equipo de computación	63
Tabla 14 Vehículos	63
Tabla 15 Herramientas	63
Tabla 16 Equipo e instalaciones	63
Tabla 17 Maquinaria y equipo	64
Tabla 18 Terrenos	64
Tabla 19 Balance de apertura	65
Tabla 20 Producción 1er año mensual	66
Tabla 21 Producción a 5 años – Colchones de Plaza y Media	66
Tabla 22 Producción a 5 años – Colchones de 2 plazas	67
Tabla 23 Costos materia prima – Plaza y media	68
Tabla 24 Costos materia prima – Dos Plazas	68

Tabla 25 Sueldos y salarios mano de obra directa.....	69
Tabla 26 Sueldos y Salarios Administración.....	69
Tabla 27 Gastos de Administración.....	70
Tabla 28 Gastos Generales.....	70
Tabla 29 Gastos de publicidad.....	71
Tabla 30 Depreciación de activo fijos	71
Tabla 31 Costos fijos del proyecto.....	72
Tabla 32 Determinación del punto de equilibrio	72
Tabla 33 Determinación del Capital de trabajo	73
Tabla 34 Determinación del WACC.....	74
Tabla 35 Estado de resultados proyectados	75
Tabla 36 Flujo de caja.....	75
Tabla 37 Balance General Proyectado	76
Tabla 38 Evaluación financiera	76
Tabla 39 Variables para escenarios.....	78
Tabla 40 Resumen de escenarios	80
Tabla 41 Producto interno bruto nominal 1990-2021.....	83
Tabla 42 Variación de PIB por actividad Económica Bolivia.....	84
Tabla 43 Tasa de crecimiento departamental La Paz por sectores productivos	85
Tabla 44 Participación de PIB Departamental La Paz.....	85
Tabla 45 Actividades para la puesta en marcha del proyecto.....	112
Tabla 46 Matriz de tiempos PERT CPM	114
Tabla 47 Holguras de la red	114

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Marca de colchones	15
Figura 2 Tiempo de cambio de colchones	16
Figura 3 Bolivia – Proyecciones de población 2017 – 2022	20
Figura 4 Bolivia: Proyecciones de población según departamento, 2021	20
Figura 5 Bolivia: Proyecciones de población por sexo, según edad, 2021	21
Figura 6 Bolivia: Población por grupo de edad, según departamento, 2021	22
Figura 7 Macro distrito Cotahuma	23
Figura 8 Distrito 1, El Alto	24
Figura 9 Presentación del producto.....	35
Figura 10 Logo Merino Sleep	40
Figura 11 Ciclo de vida de un producto.....	40
Figura 12 Proceso de transformación de Materia Prima.....	48
Figura 13 Proceso de manufactura.....	50
Figura 14 Colchón terminado	52
Figura 15 Micro localización	58
Figura 16 Distribución de la planta.....	59
Figura 17 Las 5 fuerzas de Porter	89
Figura 18 Mapa de competidores Ciudad de La Paz	91
Figura 19 Organigrama de la empresa	105
Figura 20 Grafica de la red PERT CPM	113

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Naturaleza de la empresa	7
Cuadro 2 Especificaciones técnicas	54
Cuadro 3 Clasificación de competidores	92
Cuadro 4 Competidores otros departamentos	93
Cuadro 5 Gerente General – Perfil de Puesto	105
Cuadro 6 Gerente de Finanzas – Perfil de puesto	106
Cuadro 7 Jefe de Producción – Perfil de puesto	107
Cuadro 8 Contador General – Perfil de puesto	108
Cuadro 9 Secretaria – Perfil de puesto.....	108
Cuadro 10 Operarios – Perfil de Puesto.....	109
Cuadro 11 Vendedor – Perfil de Puesto.....	109

INTRODUCCION

1 Antecedentes

A lo largo de nuestra vida, uno se pasa un tercio de ella durmiendo, por lo que es importante escoger un colchón que cumpla con las características físicas de cada persona, propiciando la mejora en el sueño y esta se haga de la mejor manera posible. Es por esta razón la importancia que tiene la elección de un buen colchón en nuestra salud. (Diario de Sevilla, 2019).

Si uno se remonta a la historia se puede ver que a sus inicios los colchones constaban de una funda rellena de materiales orgánicos como paja, lana, hojas, etc. que eran nido de pequeños insectos (ácaros, pulgas, chinches) por lo que había que ventilarlos y airearlos periódicamente. (Junta de Historia Regional, 2015).

A mediados de la década de 1850 se comenzaron a fabricar, todavía de forma artesanal, muelles cónicos que facilitaban su compresión vertical, este tipo de colchón llegó a finales de los años 70 en comunidades rurales latinoamericanas.

En la actualidad en el mercado existen distintos tipos de colchón como ser:

- Colchón de plumas
- Colchón de muelles
- Colchón de látex: el látex se adapta fácilmente al cuerpo.
- Colchón de espuma visco elástica: este tipo de colchón fue utilizado de forma innovadora, sobre todo, en hospitales, aunque su selección se ha ido generalizando y este tipo de material se encuentra ya en muchos hogares. (Infocolchon, s.f.).

1.1 Resumen de la idea de negocio

“MERINO SLEEP” es un colchón fabricado con lana de oveja seleccionada. Esta iniciativa parte de la idea de crear un producto con características propias, que cubra la necesidad de un descanso reparador a la hora de dormir, que proporcione un soporte cómodo

y adecuado para el cuerpo mientras duerme. Un colchón de lana de oveja puede proporcionar una sensación de calidez y suavidad al dormir. Además, la lana de oveja es un material natural que tiene propiedades antibacterianas y anti ácaros; es un buen aislante térmico, lo que significa que puede mantener el calor en invierno y mantenerlo fresco en verano.

Colchones MERINO SLEEP es una empresa dedicada a la elaboración de colchones de diferentes medidas, donde el cliente objetivo son personas de 20 a 60 años, sin distinción de clase social, en la ciudad de La Paz y en El Alto. Lo que primordialmente pretende es ofrecer al mercado un nuevo producto como es un colchón artesanal de lana, fabricado con la más alta calidad en todos los procesos y es precisamente esa su ventaja competitiva.

Para determinar el universo se recurrió a datos de fuentes secundarias como ser el Instituto Nacional de Estadística (INE), donde se determinó que la población actual de la ciudad de La Paz en el Macrodistrito Cotahuma y en el Alto distrito 1 es de 279.099 habitantes que están comprendidos en el rango de edad antes mencionado, esta cifra se convierte en la población universo.

Para hallar la demanda se ha realizado una investigación de mercado en los Macrodistritos Cotahuma y Distrito 1 del alto, entre hombres y mujeres de 20 a 60 años, y se determinó un mercado potencial de 167.459 personas, del cual se obtuvo una muestra de 384 personas, que fueron encuestadas, para posteriormente hallar la demanda potencial que es 31.166, con base en la demanda potencial y la frecuencia de consumo que es de 3 a 5 años, se obtuvo una demanda aproximada anual de 11.843 unidades de requerimiento para el primer año.

Se pudo determinar que hay una competencia directa y que empresas como “Duerme Sano y Feliz”, y “Camita feliz” producen también colchones de lana de oveja, sin embargo, en la actualidad no tienen bien posicionada su marca, la calidad tampoco es la mejor. En este

sentido la empresa Merino piensa ofrecer características únicas en su producto con respecto a diseño, calidad y atención al cliente.

Se tiene una competencia indirecta como ser los productos importados de Argentina, Brasil y Perú que ofrecen colchones viscoelásticos y Pullman, la producción nacional fabrica también colchones viscoelásticos, con resortes pocket y bonnel, que se presentan como sustitutos.

La publicidad que se realizará para dar a conocer el producto, será a través de: publicidad en redes sociales, impresión de banners, folletos, avisos por medios de comunicación, con estas actividades se hará conocer el producto, sus beneficios y características especiales del mismo.

En cuanto a la producción se utilizará una estrategia de flujo en línea, y la capacidad será de 4500 unidades al año el cual cubre 100% de la demanda planificada.

La planta estará ubicada en El Alto, Avenida del Policía Nro. 1356, casi Avenida Max Fernández, se determinó esta ubicación por diferentes factores como ser la proximidad a las materias primas, la cercanía al mercado, los requerimientos de infraestructura industrial (camino de acceso, energía, agua) y las condiciones socioeconómicas (la eliminación de desechos, la disponibilidad de mano de obra, entre otros).

Para la apertura del negocio se necesita una inversión de Bs.- 748.022 del cual el 50% de Bs. 374.011 será aporte propio, y el resto será financiado por medio de un préstamo (micro crédito) que será otorgado por el Banco Unión, a una tasa de interés del 11.12 %, el monto del préstamo es de Bs.- 374.011; que corresponde al 50 % de la inversión.

Para cubrir los costos en el primer año, se debe vender 1.194 unidades de colchones de lana, compuestas de 807 u de una plaza y media y 387 u de dos plazas, esto de acuerdo al punto de equilibrio.

Se determinaron tres indicadores financieros que dieron como resultado un VAN de Bs. 496.418; TIR 55 % y el IR de 2,33; se calculó con una tasa de descuento del 16,67 %, lo que indica una rentabilidad del proyecto.

En cuanto a los escenarios se asumieron tres escenarios, un escenario normal, optimista y pesimista, las variables que se consideraron para hacer las mediciones han sido crecimiento anual en ventas, inflación, precio de venta y costos de producción unitario, aplicado a los 2 productos de la propuesta.

1.2 Formulación del problema

En la actualidad en el mercado nacional hay diferentes clases de colchones que se ofertan están los colchones de espuma HR, que son flexibles y recuperan su forma; otros con base en muelles, que son firmes y transpirables; hay ortopédicos, que son recomendados por médicos y pueden ser articulados o no; los anti escaras, que previenen las úlceras por presión; inflables, que se pueden guardar fácilmente; otros con un relleno de algodón; y los viscoelásticos que hoy están de moda, que son un tipo de colchón que se adapta a la forma del cuerpo y ofrece una buena distribución de la presión, Sin embargo, también tienen algunas desventajas, como ser:

- 1) Olor: pueden desprender un olor desagradable al principio.
- 2) Precio: suelen ser más caros que otros colchones.
- 3) Calor: pueden generar sensación de calor si no tienen un buen acolchado.
- 4) Ingravidez: pueden provocar vértigo a algunas personas que no se sienten cómodas flotando en el aire.

Estos son caros y hay una inmensa oferta de la espuma viscoelástica de diferentes calidades, en este contexto se quiere ofrecer al mercado nacional un colchón de lana de oveja virgen que proporciona un equilibrio óptimo de temperatura y humedad, Además, la lana natural de oveja es la mejor de las fibras naturales para el relleno de colchones. Es resistente y

higroscópica. Todas las fibras naturales son absorbentes de la humedad, pero la lana de oveja es la que lo hace en mayor proporción, llega a absorber un 45% de su propio peso. (Roca, Los beneficios de la lana, 2020).

- **Pregunta de investigación**

¿Qué producto se debe ofrecer como alternativa para que el cliente tenga un descanso reparador a la hora de dormir, que cumpla con las condiciones de producto natural hecho de manera artesanal, que cumpla con todos los requisitos de calidad en su fabricación?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo principal

Elaborar un plan de negocios con el fin de crear una empresa dedicada a la fabricación y distribución de colchones de lana de oveja.

1.3.2 Objetivos secundarios

- Analizar el Mercado para que nos muestre la relevancia de la idea de negocio
- Plantear los mecanismos mediante los cuales se va realizar la propuesta de negocios.
- Realizar un análisis respecto a la factibilidad económica del negocio.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo de estudio y diseño metodológico

La metodología cuantitativa es una herramienta mediante la cual se pretende comprender hechos que se producen en un entorno, además utiliza la recolección y el análisis de datos numéricos y con estos durante el periodo de investigación ir formulando preguntas (Fernández y Baptista, 2014).

El diseño cuantitativo que se pretende desarrollar se valdrá del análisis de la información que se obtenga de diferentes fuentes de información, y también por medio del estudio del entorno mediante herramientas como ser Pestel, las cinco fuerzas de Porter para de

esta manera determinar las falencias de la empresa, con el fin de obtener información para generar estrategias.

- **Enfoque de la investigación:** Cuantitativa

La metodología de la investigación tiene un enfoque descriptivo, con un corte transversal, no experimental. Es decir, en investigaciones de tipo no experimental, no se crea una situación específica, sino que se realiza el estudio sobre un contexto existente (Gómez, 2006). Por otra parte, las investigaciones de diseño transversal recopilan información y datos en un tiempo único y determinado, así como también se lo puede realizar a un grupo de personas, comunidades o eventos.

- **Nivel de investigación:** Descriptiva
- **Técnicas de investigación:**

Entre las técnicas de investigación que se van a utilizar para este propósito están la observación, la entrevista y la encuesta.

El desarrollo del presente plan de negocios se desarrollará con una investigación de campo a nivel de la ciudad de La Paz y el Alto, con el público en general sin distinguir género, con un rango de edad desde los 20 años hasta las personas adultas mayores de 60 años, ya que los productos que ofrecerá la empresa son de consumo para este tipo de personas.

Para el desarrollo del presente estudio, el análisis situacional se desarrollará con la obtención de información de fuentes secundarias como ser indicadores del Banco Central de Bolivia, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, así como también de portales web especializados en la producción y distribución del producto.

Por otra parte, para el estudio técnico administrativo y el estudio financiero se recolectarán datos secundarios, de entidades autorizadas en el rubro de empresa de manufactura

CAPITULO II

2 DEFINICIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO

La empresa COLCHONES MERINO SLEEP pretende fabricar y comercializar colchones de fibra de lana de oveja, hechos de manera tradicional, para luego distribuirlos en tiendas dedicados a la venta de colchones, estos distribuidores se encargarán de vender el producto al consumidor final.

Las horas de descanso son primordiales para que el cuerpo pueda restablecerse, regenerarse y recuperar las energías que se han perdido durante la jornada laboral. Después de estudiar marcas, modelos, comentarios de los clientes y otros aspectos, se puede ofrecer al cliente una nueva alternativa de productos naturales como la lana de oveja, en colchones.

2.1 Naturaleza de la empresa

La empresa de Colchones “MERINO SLEEP” es una empresa industrial que se dedica a la fabricación de colchones de lana de oveja, mediante la transformación de la materia prima, así como su empaquetado con el resultado de un colchón de alta calidad terapéutica.

Cuadro 1 Naturaleza de la empresa

Nombre de la empresa	Colchones Merino
Nombre del producto	Merino Sleep
Tamaño	Pequeña empresa
Tipo de empresa	Industrial
Ambito de actividad	Produccion
Propiedad	Propia
Tipo de sociedad	Sociedad de Responsabilidad Limitada

Fuente: *elaboración propia*

Tipo de organización: Empresa SRL. Organización formal con fines de lucro

Sector: Secundario, Industria manufacturera

Rubro: Fabrica de Colchones

2.2 Concepto del negocio

El Colchón “Merino Sleep” va ser fabricado con materia prima de fibra de lana de oveja seleccionada natural, lavada, cardada y empacada de forma artesanal. El proceso se hará de manera artesanal, que comprende desde la recolección y compra de lana oveja seleccionada, para luego ser lavado y secado con máquinas especiales, y finalmente hacer el empacado de la fibra natural para ser presentadas en medidas de plaza y media y dos plazas.

Colchones Merino pretende ingresar al mercado con el producto “Merino Sleep” cuya principal característica es la fibra de lana de oveja seleccionada, que al ser una fibra absorbente de la humedad corporal y ambiental, proporciona una sensación de calor que es agradable en el invierno, en época de verano y con la temperatura ambiental también brinda frescura. (Roca, colchondelana.com, 2020).

2.3 El producto y su generación de valor

El producto a comercializarse consiste en un artículo, que es utilizado por todas las personas para descansar luego de las respectivas jornadas de trabajo, con el propósito de recuperar las energías que requieren todo ser humano.

Ciertos tipos de colchones, de acuerdo a sus características técnicas, son recomendados inclusive, para efectos de recuperación de algunas molestias en la salud, particularmente los ortopédicos y este es el valor que tiene el producto.

La comercialización de colchones de calidad colmará las expectativas del consumidor final, al proporcionarle un descanso reparador sin causarle ningún tipo de molestias que afecten a su salud; y que, por el contrario, permitirá corregir ciertas afectaciones que eventualmente pueden tener los usuarios. En razón de que la nueva empresa, comercializará únicamente colchones de marca nacional, su actividad estará contribuyendo, en alguna medida, al incremento de la producción interna y a motivar a los compradores para que consuman lo nuestro.

El producto es denominado “MERINO SLEEP” que se produce con lana natural de oveja con el que se pretende ingresar al mercado y es apto para su consumo.

Merino Sleep ofrece Colchones de lana de oveja que son conocidos por su capacidad para proporcionar un sueño cómodo y reparador. Este producto está creado para un público que demanda colchones de calidad con propiedades óptimas para la salud y nuestra empresa brindará una atención esmerada a los clientes, que, según el estudio de mercado, el público objetivo considera a la atención al cliente como punto primordial para aplacar sus necesidades debido que adquirir un colchón implica muchas incomodidades.

Nuestro público objetivo, según nuestro estudio de mercado, comprende personas con edades que oscilan entre 20 y 60 años de edad que estén dispuestas a comprar colchones de lana de oveja, que busquen un producto cómodo y saludable, destinado para parejas de casados y personas solteras que lo necesiten. Cabe resaltar que también un segmento de mercado importante para nuestra empresa es aquellas personas con problemas de salud referidas a las enfermedades por traumatismo óseo, lesiones, osteomielitis, etc.

Los colchones de lana de oveja satisfacen la necesidad de las personas que buscan un colchón cómodo y saludable. Además, la lana natural de oveja es la mejor de las fibras naturales para el relleno de colchones. Porque este material absorbe la humedad corporal y luego la evapora, por lo que siempre se duerme sobre seco.

Otra de las necesidades que Merino Sleep solucionará es las comodidades que nuestro público desea a la hora de adquirir un colchón, porque nuestra empresa contará con diversas plataformas de atención y que además contará con servicio de entrega a domicilio para que nuestros clientes eviten las incomodidades que suponen la compra de un colchón.

Merino Sleep será una importante empresa productora de colchones porque ofrece una infinidad de diseños y presentaciones o tamaños, ya que el producto es elaborado con altos estándares de calidad de acabado y producción. Así mismo, nuestra marca será reconocida por

su orientado trabajo a solucionar problemas de salud ya mencionados que aquejan y demandan actualmente muchos de nuestros futuros clientes

2.4 Misión

Somos una organización fabricante y comercializadora de productos de alta calidad para el arte del descanso y el buen dormir, que permanentemente está innovando con base en el mejoramiento continuo y el trabajo en equipo; con el fin de lograr la satisfacción de nuestros clientes, preservando la salud del público en general y el cuidado al medio ambiente, ganando participación y reconocimiento en el mercado paceño.

2.5 Visión

Ser parte de todos los hogares bolivianos ofreciéndoles productos de excelente calidad que garanticen el máximo confort y descanso saludable, siendo destacados y reconocidos por nuestra preocupación por la salud y buen servicio.

2.6 Principios y valores

- **Confianza:** Establecer lazos de fidelidad con los clientes.
- **Excelencia:** Ofrecer un producto de alto nivel y calidad en todos los aspectos.
- **Innovación:** Elaborar productos innovadores con cuidados ecológicos, ayudando al
cuidado del medio ambiente.
- **Empatía:** Entender mejor a nuestros clientes y sus necesidades.

2.7 Claves de gestión

Las principales claves de gestión para la producción del producto se enmarcarán en la gestión de inventario, la gestión de la cadena de suministro y la gestión de la calidad.

La gestión del inventario es importante para asegurar de que se tienen los suficientes materiales para producir los colchones y para evitar el exceso de inventario.

La gestión de la cadena de suministro es importante para garantizar de que se reciben los materiales a tiempo y en las cantidades correctas.

La gestión de la calidad es importante para asegurarse de que los colchones cumplen con los estándares de calidad y seguridad.

2.7.1 Claves de gestión de Barker

Según (Barker, 1995) “Las claves de gestión se refieren a los tres elementos clave de la gestión estratégica empresarial: calidad, eficiencia e innovación”

- **Calidad**

Los colchones deben ser cómodos, duraderos y cumplir con los estándares de seguridad, asimismo, deben centrarse en mejorar constantemente la calidad de sus productos.

Para mejorar la calidad, una fábrica de colchones se invertirá en nuevos equipos, capacitación a los empleados en nuevas técnicas y establecer procesos de control de calidad.

- **Eficiencia**

Es otra clave para el éxito de una fábrica de colchones. Estas deben ser capaces de producir colchones de alta calidad de forma rápida y eficiente. Lo que significa utilizar los procesos y equipos adecuados, y tener una mano de obra bien capacitada.

Para mejorar la eficiencia, la fábrica de colchones utilizara la automatización, la gestión del inventario y la programación de la producción.

- **Innovación**

Se deben estar constantemente buscando nuevas formas de mejorar los productos, procesos y el servicio al cliente. La innovación es esencial para mantenerse a la vanguardia de la competencia.

Para mejorar la innovación, la fábrica de colchones puede contratar a nuevos diseñadores, invertir en investigación y desarrollo y colaborar con otras empresas del mismo rubro.

2.8 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva aplicada será la de diferenciación del producto, la reducción de costos y la innovación.

La diferenciación incluirá la creación de un colchón único que se distinguirá de la competencia. La reducción de costos consistirá en la minimización de los costos de producción y de distribución. La innovación introducirá la creación de nuevos productos, con diseños diferentes y actuales.

Las tres estrategias competitivas de Porter son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. (Business School., 2021). Para aplicar estas estrategias en una empresa que fabrica colchones, se va a considerar lo siguiente:

- **Liderazgo en costos:** la empresa buscará reducir los costos de producción y distribución para ofrecer precios más bajos que los de la competencia. Por ejemplo, buscar proveedores más económicos o mejorar la eficiencia en la producción.
- **Diferenciación:** la empresa buscará ofrecer productos únicos o con características distintivas que la diferencien de la competencia. Por ejemplo, puede ofrecer colchones con materiales especiales aparte del algodón o con diseños exclusivos.
- **Enfoque:** la empresa se enfocará en un segmento específico del mercado y ofrecer productos que satisfagan las necesidades de ese segmento. Por ejemplo, enfocarse en el mercado de colchones para bebés o para personas con problemas de espalda.

CAPITULO III

3 ESTUDIO DE MERCADO

Realizar un estudio de mercado es de vital importancia para mantenerse al día con las tendencias, las expectativas y necesidades de los clientes, los cambios en la dinámica de la industria, también permite reducir al máximo los riesgos y comprender mejor el entorno de la futura empresa y, de este modo, tomar decisiones adecuadas.

Por ello, una parte importante para llegar al éxito de un negocio depende de la actualización de las expectativas de los clientes mediante la realización de un auténtico estudio de mercado. (Questionpro, s.f.).

3.1 Descripción del producto Mercadotécnico

Los colchones de lana están fabricados con un material natural de piel de oveja que amortigua cómodamente el cuerpo en todos los lugares correctos, que ayuda a dormir más profundamente durante la noche.

Están fabricados con lana de oveja 100% natural. La lana de piel de oveja es eficaz para ayudar a prevenir llagas por presión y úlceras mientras uno se despierta sintiéndose fresco por la mañana. También proporciona un flujo de aire mejorado para maximizar el nivel de comodidad durante la noche de sueño. Recubierto con material de algodón, y cosido a mano lo hace un producto artesanal con varias características.

En el invierno, proporciona absorción del calor corporal, da la sensación de colchón caliente, pero en verano al ser una fibra tan transpirable, no hace sudar en absoluto.

El sudar es un problema, para muchos de los consumidores y por esta razón estos colchones naturales evitan este problema proporcionando un descanso reparador que se adapta a las diferentes estaciones del año invierno y verano. La utilización de la lana de oveja por ser una fibra natural hace que absorba la humedad corporal y a su vez la evapore, es decir,

transforma en vapor la humedad que ha absorbido, por lo tanto, se siente que siempre que se está durmiendo en lecho seco.

3.1.1 Necesidades que satisface

En primer lugar, la lana de oveja es un material natural que tiene propiedades aislantes y reguladoras de la humedad y un colchón con lana de oveja puede ayudar a mantener una temperatura adecuada y a reducir la humedad en la cama. Además, la lana de oveja es un material suave y cómodo que puede proporcionar una sensación de confort al dormir. Proporciona un descanso reparador porque este material amortigua cómodamente el cuerpo en todos los lugares correctos, ayudándole a dormir más profundamente durante la noche.

3.1.2 Características

El material es eficaz para ayudar a prevenir úlceras por presión y úlceras. También proporciona un flujo de aire mejorado para maximizar su nivel de comodidad durante un sueño nocturno. (colchon de lana, 2016).

La lana es recomendada por profesionales de la salud como la superficie preferida para la prevención de úlceras por presión. Ideal para todos los que duermen. Este versátil producto de colchón es ideal para el hogar, hospitales y hogares de ancianos.

3.1.3 Precios

Las presentaciones son de una plaza y 2 plazas y los precios están alrededor de 900 a 1500 bolivianos, todo depende del acabado y la consistencia del colchón, no se debe olvidar que son colchones artesanales y que su fabricación requiere tiempo y habilidad de los artesanos que los fabrican.

3.2 Participación del mercado

El potencial de mercado es la estimación de consumo de colchones de lana en un mes. La estimación de compra en La Paz y El Alto estará bajo los siguientes supuestos:

En ambos municipios el mercado objetivo para los colchones de lana “Merino Sleep” estará constituido por personas entre 18 a 60. Según los datos obtenidos del INE existen 279.099 habitantes en los municipios de La Paz y El Alto, con las características antes definidas.

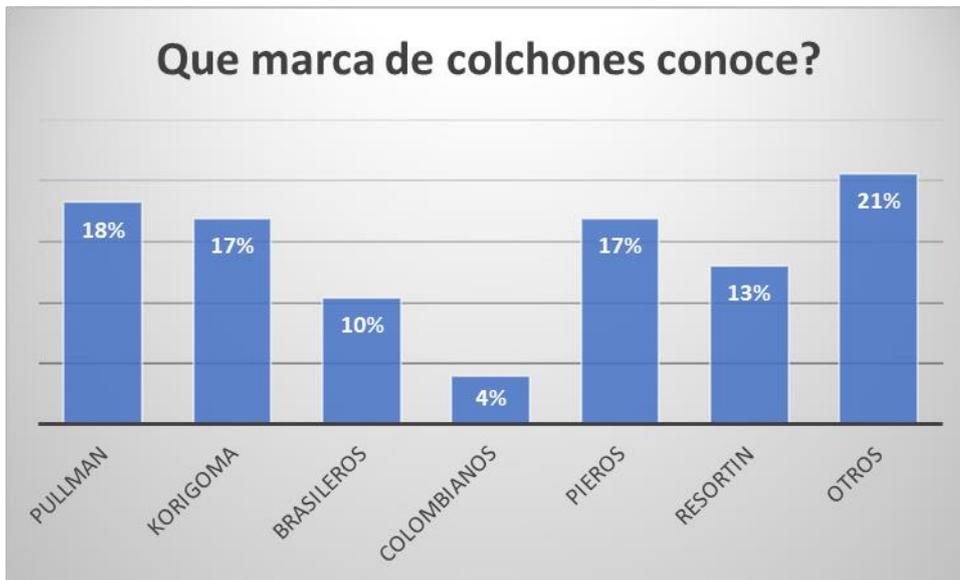
De acuerdo a los datos obtenidos las personas entre un rango de edades de 18 y 60 años están en un 60 %, que son aproximadamente 167.459 habitantes.

El mercado potencial son todas las personas (hombre y mujeres), solteros y casados que estén entre los 18 – 60 años de edad, que vivan en el Macrodistrito Cotahuma y El Alto distrito 1, y se estima que el 21% representan el potencial de mercado.

Según la encuesta

Figura 1 Marca de colchones

¿Qué marca de colchones conoce?



Fuente: *Elaboración propia*

En el apartado de otros se encuentran aquellas empresas de colchones artesanales que no poseen una marca establecida en el mercado, que es del 21 %.

3.2.1 Potencial de ventas

Una vez realizado el estudio de mercado, según resultados y conclusiones en función a la encuesta realizada a los potenciales consumidores un 21 % (de 167.459 habitantes) con la finalidad de identificar el potencial de ventas se tomará en cuenta las personas encuestadas que están dispuestas a la compra de colchones artesanales de lana.

$$167.459 \times 21\% = 31.166 \text{ unidades}$$

3.2.2 Pronóstico de ventas

De acuerdo a la encuesta realizada el 38 % de las personas hacen cambio de sus colchones de 1 a 3 años.

Figura 2 Tiempo de cambio de colchones
¿Cada cuánto tiempo cambia su colchón?



Fuente: *Elaboración propia*

Por lo tanto, del potencial de ventas que es de 31.166 unidades se calcula el 38 % que da como resultado 11.843 unidades. Y que tiene por preferencia los colchones artesanales.

En primera instancia, debido a la creación de la nueva empresa y a la introducción del producto al mercado, con sus respectivas características, y además tomando en cuenta la

capacidad productiva de los equipos con los que cuenta, se tiene planificado un pronóstico de ventas a 5 años de operación, de la siguiente manera.

Tabla 1 Pronóstico de ventas

NRO	AÑOS	PRODUCCION EN UNIDADES
1	2024	2.220
2	2025	2.331
3	2026	2.448
4	2027	2.570
5	2028	2.698



Fuente: *Elaboración propia*

3.3 Estructura y descripción de la competencia

3.3.1 Competencia directa

Dentro de la ciudad de La Paz en los distritos de la ciudad de la Paz y el alto, la competencia directa que se encuentra son empresas como colchones de “Duerme SANO Y Feliz”, también está la empresa colchones “Camita feliz” que ofrecen colchones en lana de oveja; lana polar; y de paja, asimismo servicios y arreglos de colchón de resorte y también arreglo de otros tipos de colchón.

3.3.2 Competencia indirecta

La competencia indirecta está conformada por distribuidores de colchones viscoelásticos, tipo pulman, pocket, Visco Foam, y diversos modelos de similares características.

También se presentan los importadores de colchones de viscoelásticos que provienen de Brasil, Argentina y Perú.

Los precios que ofertan estas empresas están el rango de 900 a 1500 bolivianos, estos debido a la poca variedad de productos que ofrecen.

3.3.3 Barreras de entrada

Se refiere a las barreras de entradas existentes en el mercado en que opera la empresa. Existen altas barreras de entrada, como, por ejemplo, la inversión de capital para entrar al mercado, la experiencia en la fabricación y los expertos en el área para ser considerados como opción por los consumidores, desde esa perspectiva son altos.

3.3.4 Barreras de salida

Las barreras de salida son todos aquellos elementos que obstaculizan, dificultan o retrasan el abandono de una empresa de un mercado o un sector de la industria. Su existencia obliga a que permanezcan e intenten sobrevivir mediante el desarrollo de nuevas estrategias de mercado o de apuestas por la innovación. Las barreras de salida para una empresa de colchones podrían ser los costos derivados de la liquidación o el cierre del negocio, el pago de deudas y créditos o el cumplimiento de obligaciones fiscales y tributarias, así como también los costos por la venta de activos fijos maquinaria. (EAE Business School, 2017).

3.4 Demanda

Los mercados tienen dos agentes: compradores y vendedores. La demanda representa a los compradores en un mercado. Por lo tanto, esta es una descripción de todas las cantidades

de un bien o servicio que un comprador estaría dispuesto a comprar a todos los diferentes precios.

De acuerdo con la ley de la demanda, “esta relación es siempre negativa: la respuesta a un aumento del precio es una disminución de la cantidad demandada”. (Khan Academy, s.f.).

3.4.1 Características de la demanda

Los segmentos al cual se están dirigiendo son los siguientes:

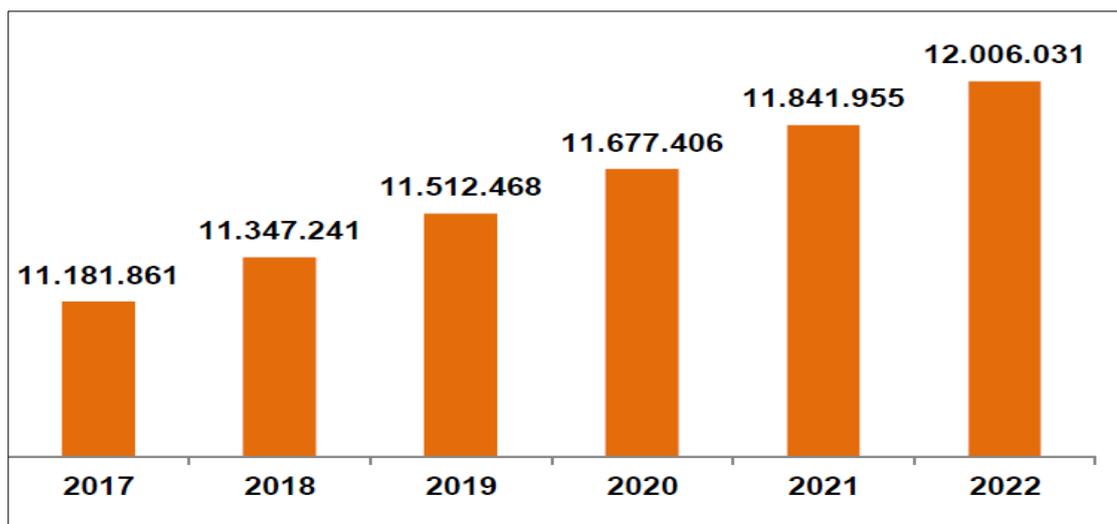
- **Jóvenes:** en esta categoría entrarían los jóvenes cuyas edades sean de 18 años en adelante porque muchos de ellos se trasladan temporalmente a otras casas o departamentos, ya que estudian lejos de donde viven.
- **Parejas:** referente a las parejas, se realizó un análisis de comportamiento de las parejas y llegamos a la conclusión que las parejas son los más compradores de colchones, debido a que se independizan y tienen que comprar diversas cosas para su vivienda.
- **Adultos:** personas mayores porque son otros compradores masivos de colchones después de las parejas.

3.4.2 Tamaño de la demanda

El departamento de La Paz es el segundo departamento más poblado del país con 3,121,568 habitantes para el 2022, según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas. (INE, 2022).

La siguiente figura muestra la Población de Bolivia, con proyección al 2022 que es 12.006.031 Habitantes. (INE, 2022)

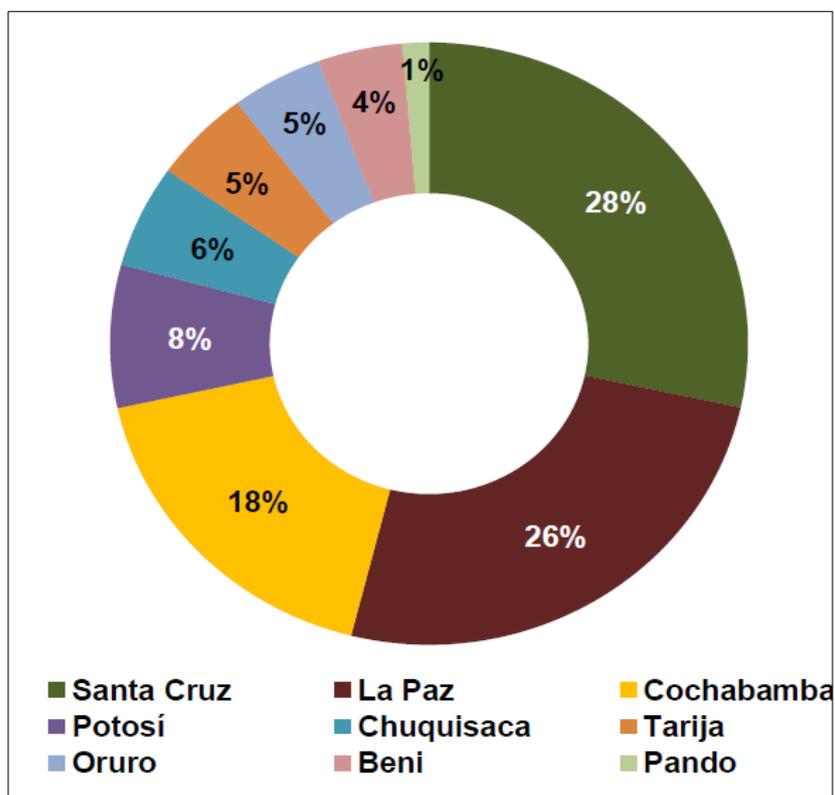
Figura 3 Bolivia – Proyecciones de población 2017 – 2022



Fuente: INE, Instituto Nacional de Estadística

La siguiente figura muestra la proyección de población según departamentos al 2021, donde el departamento de La Paz está con un 26%, lo que equivale a 3.121.568 Habitantes. (INE, 2022).

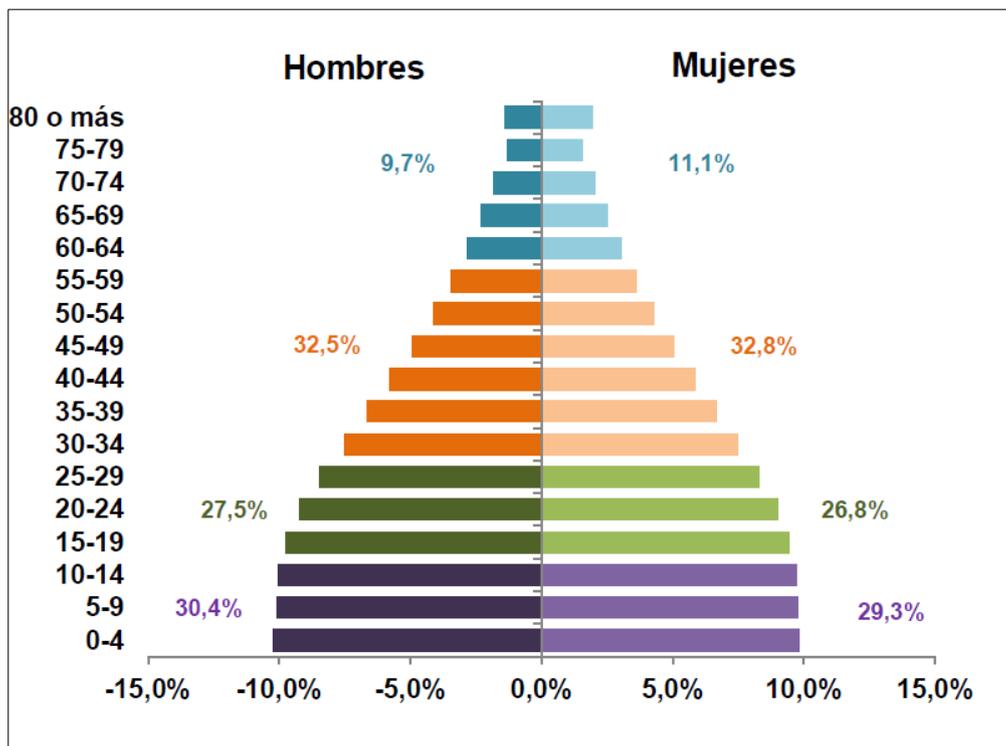
Figura 4 Bolivia: Proyecciones de población según departamento, 2021



Fuente: INE, Instituto Nacional de Estadística

Para determinar el tamaño de la demanda se toma en cuenta solo el rango de edades del segmento que son personas de 18 a 60 años. Las siguientes figuras muestran la población de ambos sexos de Bolivia.

Figura 5 Bolivia: Proyecciones de población por sexo, según edad, 2021

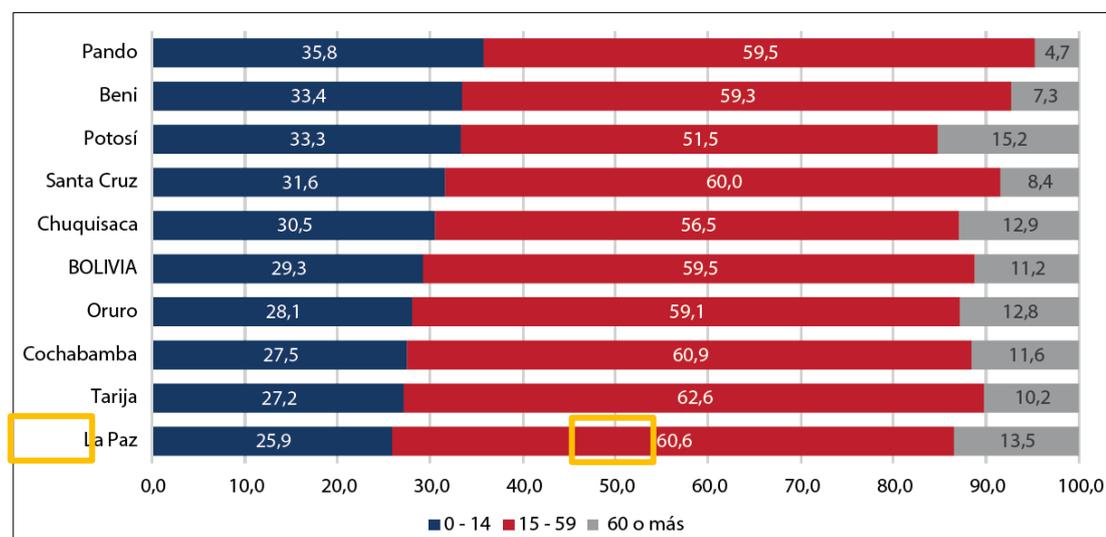


Fuente: INE, Instituto Nacional de Estadística

En la siguiente figura, se mostrará el porcentaje de población del departamento de La Paz comprendida entre las edades de 20 a 60 años, a fin de determinar la población y extraer una estimación aproximada de lo que sería el rango de edades del segmento que comprende el proyecto.

Figura 6 Bolivia: Población por grupo de edad, según departamento, 2021

(En Porcentaje)



Fuente: INE, Instituto Nacional de Estadística

Entonces la estimación a la que se ha llegado, una vez que se ha analizado el gráfico y con las edades del segmento para la fabricación y comercialización de colchones, será de 60,60 % para la ciudad de La Paz. Lo que hace una población estimada de 1.872.940 entre las edades de 18 a 60 años aproximada ($3.121.568 \text{ Habitantes} \times 60\%$).

3.5 Segmentación de mercado

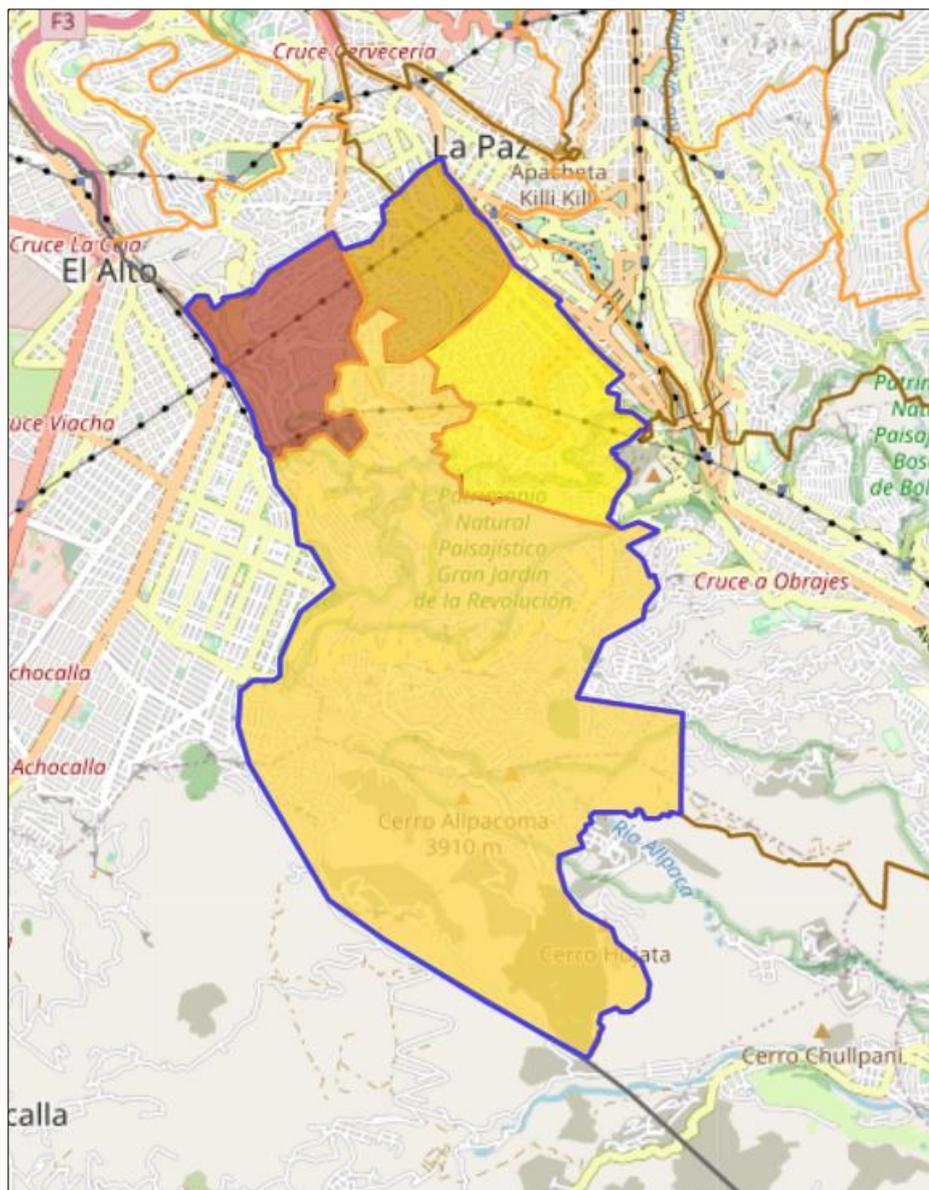
La segmentación de mercado es “una estrategia de marketing que consiste en dividir al público de una marca o negocio en grupos más pequeños que se identifican por ciertas características que comparten entre sí”. (Pursell, 2022). Con una segmentación es más fácil dirigir esfuerzos de branding, ventas y seguimiento de forma personalizada.

Para tal efecto se hace la siguiente segmentación

3.5.1 Ámbito Geográfico

El producto se comercializará y distribuirá en el área urbana del departamento de La Paz, provincia Murillo, así como también en el Alto, más exactamente en el Macro distrito Cotahuma y el Alto Distrito 1.

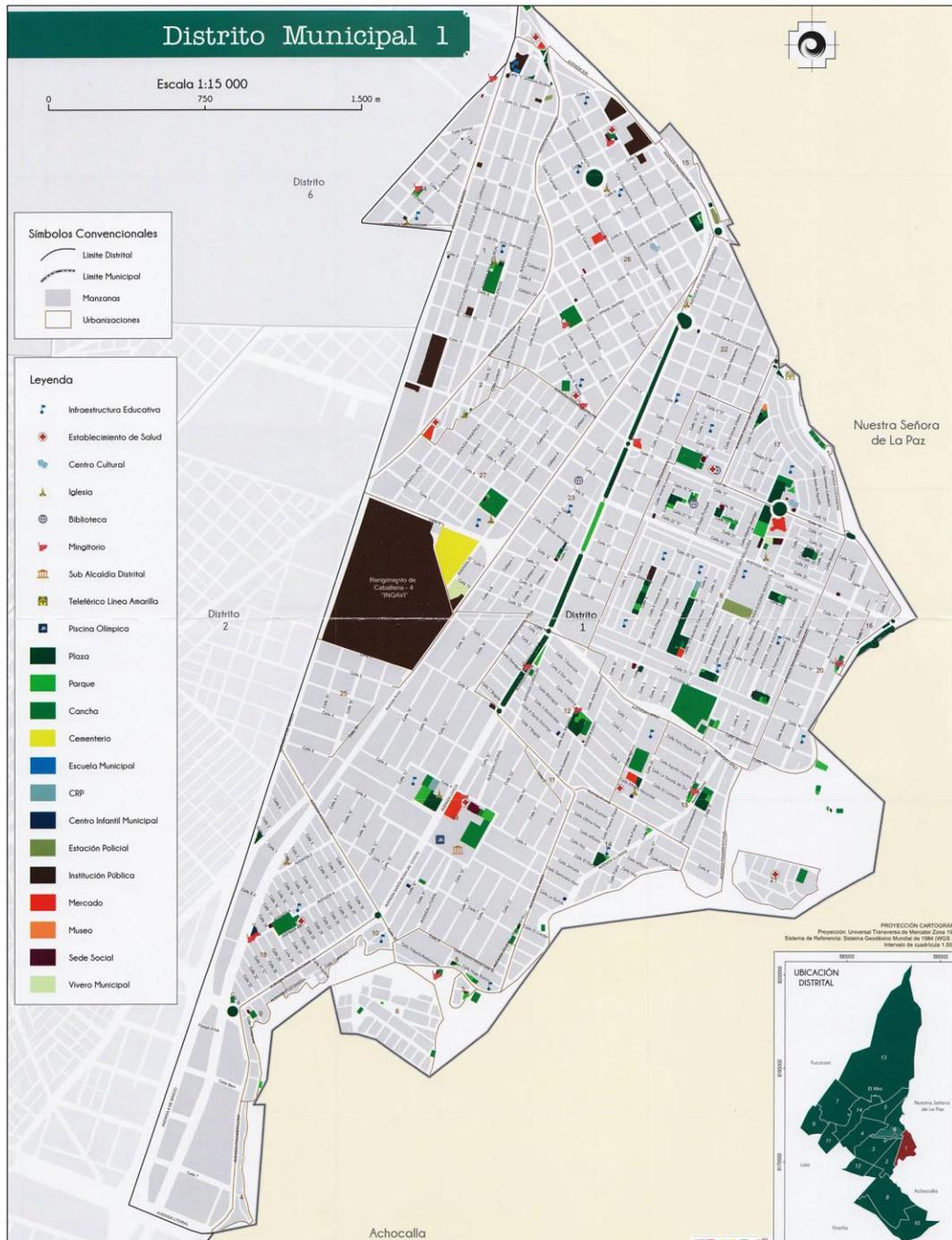
Figura 7 Macro distrito Cotahuma



Fuente: Cartillas Macro distritales (Municipio de La Paz)

(GAMLP, 2023)

Figura 8 Distrito 1, El Alto



Fuente: *Educa.com, Geografía Municipios*

(EDUCA, 2023)

3.5.2 *Ámbito demográfico*

- **Edad:** el producto está enfocado a personas comprendidas entre 18 y 60 años, que sean solteros y también que sean parejas casadas que se encuentren en el campo de estudio.

3.5.3 *Ámbito conductual*

Personas que cuidan de su salud y bienestar, y que estén dispuestos a comprar el producto “Merino Sleep”.

- **Ciente final:** hombres y mujeres de 18 a 60 años de edad.
- **Estado civil:** Solteros y Casados
- **Intermediarios:** Establecimientos comerciales que se dediquen a la venta de colchones al por menor.

3.5.4 *Definición de la unidad de análisis*

Hombres y mujeres que viven en la ciudad de La Paz, Macro distrito Cotahuma y el Alto Distrito 1 que estén entre los 18 y 60 años tomando en cuenta todas las clases socio económicas.

3.5.5 *Tamaño del Mercado*

Según el gobierno municipal de La Paz, en el macro distrito Cotahuma hay 179.037 habitantes. (GAMLP, 2021) y El Alto cuenta con 100.062 habitantes (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020) entre hombres y mujeres esto hace un total de 279.099 de los cuales 167.459 personas están comprendidas dentro de los 18 - 60 años de edad entre hombres y mujeres del segmento que la empresa está enfocada.

3.5.6 *Determinación de la muestra*

Para la determinación de la muestra se toma en cuenta los siguientes datos:

Z= 95% equivalente a 1,96

E= 5 %

P= 50 %

Q= 50 %

N= 167.459 personas

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N - 1)e^2 + N^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{167459 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(167459 - 1)(0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

N = 384

CAPITULO IV

4 EL CONSUMIDOR

4.1 Cliente Objetivo

“Cliente objetivo”, es el nombre que se le da al público principal de una empresa, sus potenciales compradores o consumidores de bienes y productos. Cada cliente tiene una personalidad diferente, por lo tanto, tratar de vender a todos por igual puede ser una mala idea. (Rodriguez, 2014).

Los consumidores de “Merino Sleep” están constituidos por personas de 18 – 60 años, solteros y casado que tienen la preferencia de consumir productos artesanales hechos de lana de oveja.

4.2 Comportamiento del consumidor

En la mayoría de las culturas de Latinoamérica el consumo del colchón es calificado como el producto más usado, sin embargo, hay quienes no lo consideran como un elemento importante en sus estilos de vida y es por este motivo que descuidan la calidad y el respaldo adecuado del mismo. La industria de colchones a nivel mundial se actualiza de manera constante debido a que las necesidades de los demandantes varían de uno a otro por lo que es necesario conocer sus requerimientos para su posterior satisfacción; ya sea por asuntos de salud, higiene o recomendación médica, de igual manera la rotación de este producto ha incrementado debido a su alta demanda.

A la hora de elegir un buen colchón se debe tomar en cuenta que dormir sobre un buen colchón es indispensable para tener un buen descanso y por consiguiente, una buena salud. “Dormir bien ayuda al sistema inmunitario, al sistema nervioso, mejora la circulación sanguínea, ayuda al aparato locomotor, al corazón, al cerebro, al metabolismo, a los ojos y a la piel. (Mi Colchon, 2016)

Además, todo consumidor debería tener en cuenta cuales son las características de un colchón perfecto:

- No debe ser ni muy duro ni muy blando.
- Firme, para que sostenga nuestro cuerpo bien, pero sin llegar a ser incómodo.
- Homogéneo. No debe tener hundimientos ni huecos.
- Adaptable a nuestro cuerpo y debe respetar nuestra curvatura natural de la columna.

También de be tener en cuenta los tipos de colchones que hay en el mercado como ser:

- Los colchones de espuma
- Los colchones de muelles
- Los colchones de látex
- Los colchones viscoelásticos
- Los colchones de lana hechos artesanalmente.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta y elegir cual es colchón más adecuado para ti y tu familia, para esto se debe de hacer estas preguntas.

- ¿Sueles dormir solo o acompañado? hay colchones que permiten mayor independencia a la hora de realizar movimientos.
- ¿Cuánto mides? Los pies nunca deben quedar por fuera del colchón.
- ¿Cuánto pesas? Si tienes un peso elevado tu colchón debe ser firme. Las personas más delgadas deben usar colchones con mayor flexibilidad para repartir mejor el peso.
- ¿El colchón es para tu residencia habitual, para una habitación de invitados o para tu segunda residencia? Y tendrá que tener la misma calidad un colchón si lo vas a usar todos los días o solo esporádicamente.
- ¿Cómo duermes? Si duermes en postura soldado o estrella de mar, es mejor un colchón un poco más duro. En cambio, si se duerme con una postura fetal, de tronco

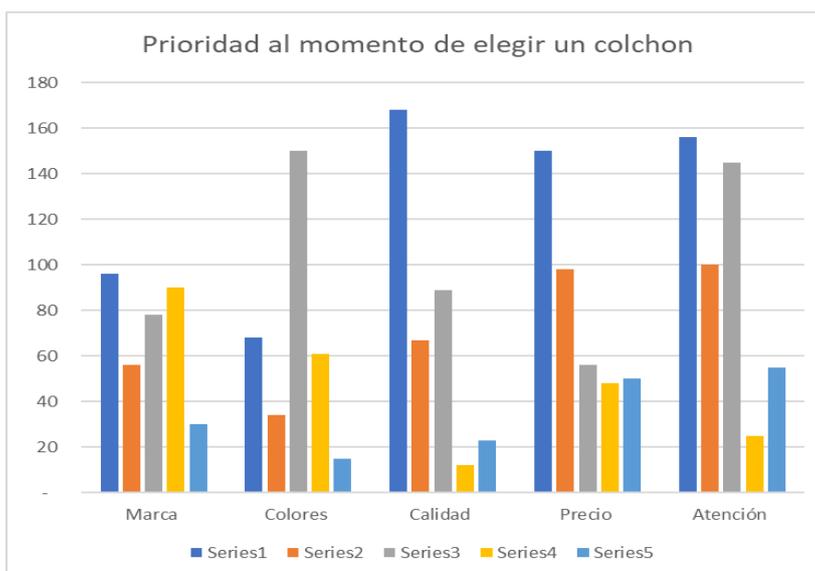
- o de orador es mejor que tu colchón tenga un poco menos de firmeza para que sea mejor para el hombro.
- o ¿Cómo es el clima de tu ciudad y tu temperatura corporal? Los colchones de muelles son recomendables para lugares cálidos o para personas calurosas y los colchones de látex o viscoelásticos son mejores para lugares fríos o personas frioleras.
- o ¿Cuánto quieres gastarte? Los precios varían mucho dependiendo de las características de los colchones. (Mi Colchon, 2016).

En la actualidad una buena mayoría de los bolivianos toman en cuenta algunos factores como ser la calidad, marca de los colchones que piensan adquirir, y según la encuesta se tiene la siguiente información.

Tabla 2 Encuesta de calidad, marca

La prioridad al momento de elegir un buen colchón

Prioridades	1	2	3	4	5	Total
Marca	96	56	78	90	30	350
Colores	68	34	150	61	15	328
Calidad	168	67	89	12	23	359
Precio	150	98	56	48	50	402
Atención	156	100	145	25	55	481
Total	638	355	518	236	173	1.920



Fuente: *Elaboración propia*

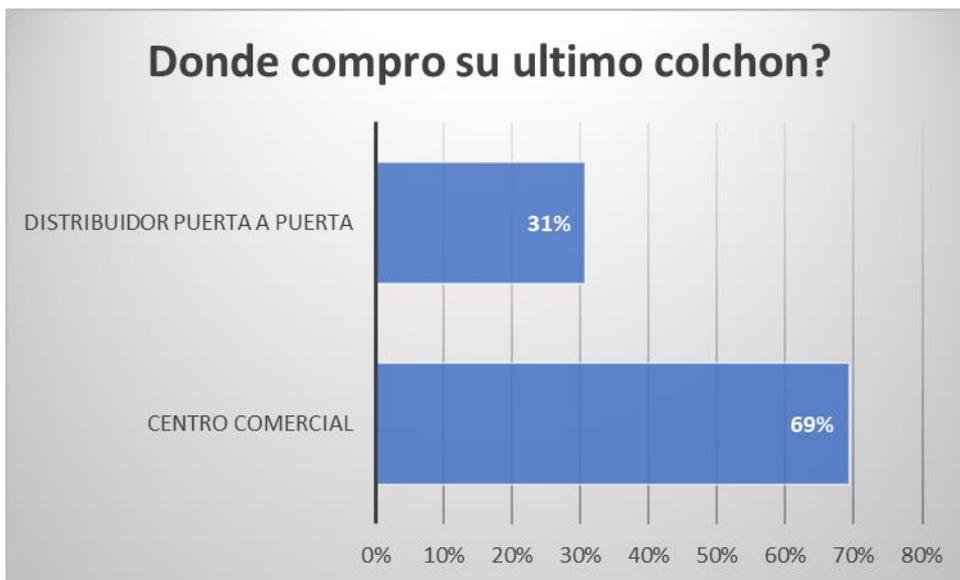
Las personas encuestadas valoran la calidad en el producto, en segundo lugar, está la Atención al Cliente y el tercer lugar se encuentra el Precio. Esto demuestra que se prefiere la calidad del producto.

En otras de las preferencias de los clientes está, en qué lugar hacen la compra de los productos en su mayoría, de acuerdo a las encuestas estos son los resultados.

Tabla 3 Lugar de distribución

¿Dónde compro su ultimo colchón?

ESTABLECIMIENTO	%	Frecuencia
Centro comercial	69%	266
Distribuidor puerta a puerta	31%	118
Total	384	384



Fuente: *Elaboración propia*

Los resultados nos indican que los compradores en un 69% prefieren ir a un centro comercial para la compra de productos.

Con los resultados obtenidos por las consultas a los potenciales consumidores se puede resumir que ellos prefieren la marca, el precio, también que la mayoría de las compras lo realizan en tiendas comerciales.

- **¿Quién compra?**

- **Cliente final:** hombres y mujeres de 18 a 60 años de edad.
- **Estado civil:** Solteros y Casados

- **Porque compra**

Personas que cuidan de su salud y bienestar, y que quieran tener un descanso reparador

- **Para que compren**

Los colchones de lana de oveja pueden ser una opción para las personas que buscan un colchón ecológico y natural.

- **Cuando compran**

Hay muchas razones por las que una persona puede comprar un colchón. Algunas de las razones más comunes incluyen:

- Su colchón actual está viejo y desgastado.
- No están durmiendo bien en su colchón actual.
- Tienen dolor de espalda o cuello.
- Compran un nuevo colchón para una nueva casa o habitación.
- Reciben un nuevo colchón como regalo.

- **Donde compran**

Los colchones de lana de oveja se pueden comprar en tiendas especializadas en productos naturales y ecológicos. También se pueden encontrar en línea en sitios web que venden productos naturales y ecológicos.

- **Como se informan**

- A través de medios de comunicación
- Redes sociales
- Visitas a tiendas especializadas en el hogar

4.2.1 Influencias internas sobre el comportamiento del consumidor

Los factores externos que influyen en el comportamiento del consumidor son los que benefician o afectan al consumidor durante la decisión de compra. Se trata de factores como el precio y la calidad del producto o servicio y también el tipo de relación que establecen con tu marca. (Zendesk, 2021).

En el caso de la compra de colchones, algunos factores externos que pueden influir en la decisión de compra son la publicidad, las recomendaciones de amigos y familiares, las opiniones en línea y las promociones.

- **Factores sociales**

Se denomina factores sociales a todas las influencias externas que recibimos de nuestro entorno. Es decir, aquellos aspectos que provienen de círculos cercanos, como ser familia, amigos, compañeros de trabajo, comunidad próxima. Estas impactan en lo que pensamos y sentimos.

Estos grupos muchas veces influyen de forma determinante en el comportamiento del consumidor. De hecho, un estudio de Nielsen demostró que las recomendaciones de familiares y amigos son el factor determinante a la hora de movilizar al consumidor (87%), seguido de los comentarios online (71%) y los anuncios en televisión (65%). (Nielsen, 2022).

- **Factores psicológicos**

Los factores psicológicos que afectan el comportamiento del consumidor son aquellas informaciones subjetivas que las personas interpretan y llevan en consideración a la hora de tomar una decisión de compra. Sentimientos y deseos son factores que influyen en el comportamiento del consumidor. (Zendesk, 2021). En esta apartado también ingresa los deseos y necesidades del consumidor.

- **Factores culturales**

Los factores culturales que influyen en el comportamiento del consumidor se refieren a las costumbres, tradiciones, estilos de vida, incluso, al territorio que ocupan los consumidores que de alguna manera impactan en la forma en cómo se relacionan con marcas, productos y servicios.

4.2.2 Influencias externas sobre el comportamiento del consumidor

Los factores externos que influyen en el comportamiento del consumidor son los que benefician o afectan al consumidor durante la decisión de compra. Se trata de factores como el precio y la calidad del producto o servicio y también el tipo de relación que establecen con la marca. De un tiempo a esta parte la experiencia del cliente ha ganado terreno y se coloca como uno de los atributos más importantes para la lealtad del cliente (Zendesk, 2020).

4.2.3 Enfoques de decisión de compra

El comportamiento del consumidor final y del cliente Intermedio de Colchones en la ciudad de la Paz tiene como principal característica los hábitos de consumo y de adquisición de este tipo de producto. Para el presente caso en la decisión de los compradores se ve influenciada por la calidad, el precio, el origen, la marca y el lugar donde adquieren el colchón. (Caizaguano, 2017).

Sobre la base de este análisis y sus conclusiones se puede decir que lo más importante para los clientes es la calidad, además de un buen servicio a los clientes, influyen de una manera decisiva para la realización de sus compras, ya que es un factor muy importante en la expectativa de cada consumidor.

CAPITULO V

5 ESTRATEGIA DE MARKETING

5.1 Objetivos de Marketing

5.1.1 *Objetivo General*

Como objetivo del plan de marketing de la empresa Colchones Merino Sleep es posesionarse en el mercado de las ciudades urbana de La Paz y El Alto con su producto “Merino Sleep” colchones de lana artesanales, y que a través de una planificación estratégica poder posicionarse en el mercado con una marca y convertirse en un referente en el consumo de colchones.

5.1.2 *Objetivos específicos*

- Realizar un análisis de los factores internos y externos que pueden influir en el desarrollo del proyecto
- Desarrollar un estudio de mercados para establecer la viabilidad del proyecto mediante el análisis de la oferta y demanda del producto.
- Diseñar una estrategia de marketing adecuada, para la introducción al mercado del producto, y para posicionar el mismo en el mercado.
- Generar estrategias organizacionales y de mercadeo novedosas que permitan desarrollar ventajas competitivas para incursionar de manera exitosa en el mercado de los colchones artesanales.
- Llevar a cabo una evaluación de la llegada de la publicidad al público meta.
- Conseguir la meta planteada de acuerdo al objetivo general, una cuota del 15% de potencial de mercado en 5 a 10 años y mantener una tasa de crecimiento anual del 5%.

5.2 Estrategia de Marketing (del Producto o Servicio 4 P's)

Mezcla de marketing: “Es el conjunto de instrumentos tácticos controlables del marketing, producto precio plaza (distribución), y promoción que la empresa mezcla para producir la respuesta que quiere en el mercado meta”. (Kotler, 2003).

5.2.1 *Producto*

Colchones Merino Sleep será una fábrica de colchones artesanales, que presentará al mercado unos diseños entre una fusión entre lo clásico y moderno, en presentaciones únicas relacionadas al color, y diseño de sus productos.

Posicionar Merino Sleep, colchones de lana de oveja, como un producto que brinde confort y un descanso reparador a la hora del sueño.

Figura 9 Presentación del producto



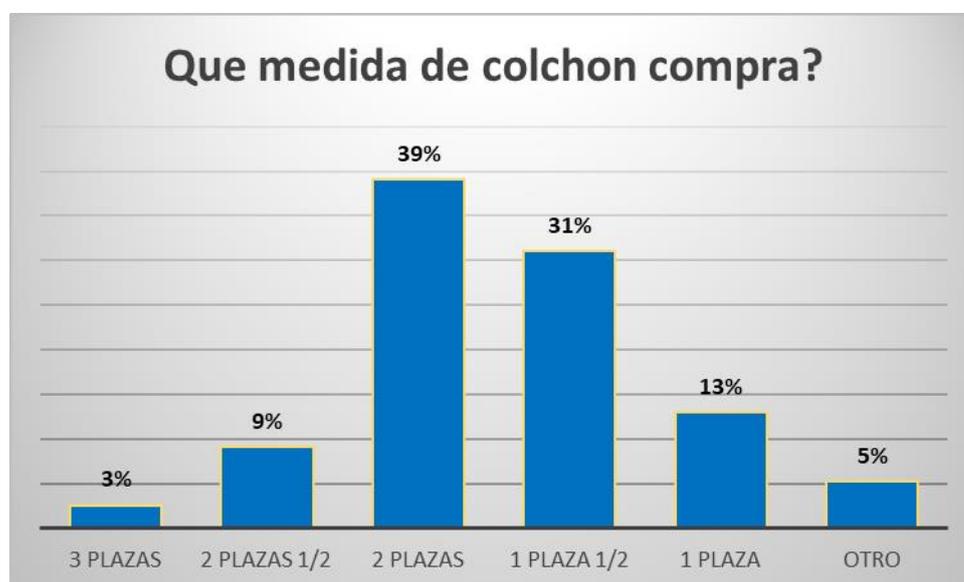
- **Estrategia de producto**

Ofrecer los colchones Merino Sleep en 2 presentaciones como son plaza y media y dos plazas, con diseños innovadores que sean del agrado del consumidor, en la encuesta realizada se preguntó sobre las medidas que más preferían los compradores.

Tabla 4 Medidas de colchones

¿Qué medida de colchón más compran?

MEDIDAS	%	Frecuencia
3 plazas	3%	10
2 plazas 1/2	9%	35
2 plazas	39%	150
1 plaza 1/2	31%	119
1 plaza	13%	50
otro	5%	20
Total	384	384



Fuente: *Elaboración propia*

El 39% respondió de 2 plazas y el 31% de una plaza y media.

5.2.2 Precio

Este será establecido de acuerdo al producto y diseño de los colchones de lana. También responde a cubrir todos los gastos de producción y adicionar margen de utilidad aproximada a las diferentes medidas que se van a lanzar al mercado. Dando como resultado que el precio será de 950 Bs para una plaza y media y 1.300 Bs. para dos plazas.

- **Estrategia de precio**

- Lanzar al mercado el producto con un precio similar o más bajo a la

competencia, de tal manera, se pueda lograr captar más consumidores, una vez que constaten la calidad del producto, de este modo establecer la marca.

- Se mantendrán los precios de venta hasta llegar al segundo año de funcionamiento.

Tabla 5 Precios de la competencia

FABRICA	Plaza	Precio minorista
Fábrica de colchones Resortin	1 ½	1.000 Bs.
Fábrica de colchones Resortin	2	1.300 Bs
Señor de Mayo Fabrica de colchones	1 ½	800 Bs
Señor de Mayo Fabrica de colchones	2	1.000 Bs
Colchones Yazhai	1 ½	850 Bs
Colchones Yazhai	2	950 Bs
Colchones Smart	1 ½	900 Bs
Colchones Smart	2	1.100 Bs

FUENTE: *Elaboración propia (precios similares a la competencia de acuerdo a las mismas presentaciones).*

5.2.3 Promoción

Se refiere a que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren. (Kotler, 2003)

“La que incluye la publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y ventas personales. Cada categoría de herramientas promocionales específicas para comunicarse con los clientes” (Kotler, 2003)

Por medio de la promoción y comunicación determinada por la empresa, esta se llevará a cabo por la publicidad en redes sociales, impresión de banners, medios de comunicación, con estas actividades se hará conocer el producto, sus beneficios y características especiales de la lana de oveja, en los colchones “Merino Sleep” para alcanzar clientes potenciales.

- **Estrategia de promoción**

La promoción es parte esencial para lograr el objetivo estratégico de marketing que es posicionar el producto en la mente del consumidor, aprovechando la influencia de los medios de comunicación, atrayendo el interés por el producto.

Los banners serán exclusivos y serán distribuidos a los compradores de las tiendas donde se distribuya el producto.

5.2.4 Plaza

La plaza o distribución física dentro de la compañía incluye las actividades de la compañía que pones el producto a la disposición de los consumidores meta. También llamada cobertura del mercado la estructura para la distribución al mayoreo y al detalle, los canales utilizados para llevar los productos al mercado (Kotler, 2003)

El área de acción de la empresa se ubicará en las ciudades de La Paz y El Alto, el producto será distribuido a tiendas comercializadoras del hogar, donde se vendan muebles, almohadas, catres etc.

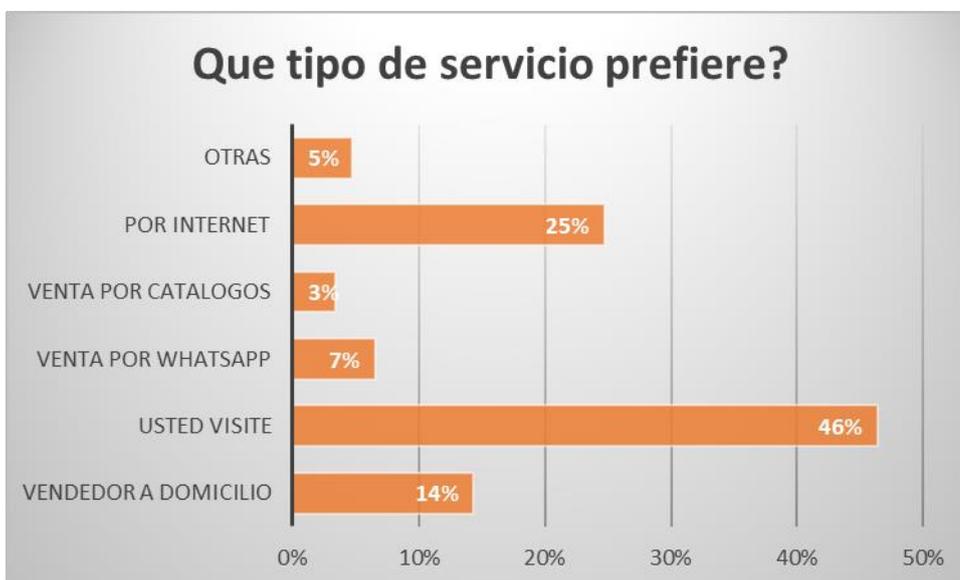
- **Estrategia de plaza**

Se utilizarán canales de distribución (indirecto), en las zonas donde se encuentran la distribución de elementos del hogar, que se encuentran en ciudad de La Paz, y El Alto, y en todas las tiendas comercializadoras de estos productos.

Tabla 6 Tipos de servicios

En la encuesta ¿Qué tipo de servicio prefiere?

SERVICIO	%	Frecuencia
Vendedor a domicilio	14%	55
Usted visite	46%	178
Venta por whatsapp	7%	25
Venta por catalogos	3%	13
Por internet	25%	95
Otras	5%	18
Total	384	384



Fuente: *Elaboración propia*

El 46% respondió que prefiere visitar la tiendas y hacer las compras de ahí directamente, esto con el fin de ver el producto, probarlo y cotizar precios de productos similares.

5.3 Marca y logo del producto

Como logo de posicionamiento en el mercado “Merino Sleep” ha creado el siguiente:

Figura 10 Logo Merino Sleep

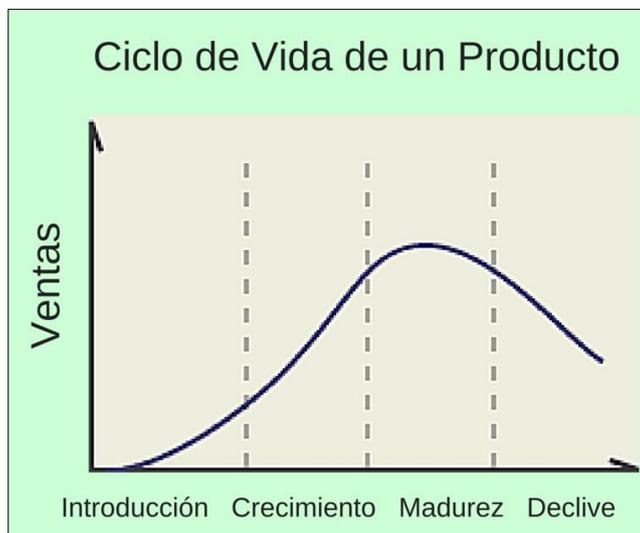


Con “Merino Sleep” un descanso reparador

5.4 Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida un producto permite adelantarse a los cambios en gustos y preferencias de los consumidores. En el caso de los Colchones Merino Sleep estas estrategias se definirán en las etapas de introducción, crecimiento, madurez y declive.

Figura 11 Ciclo de vida de un producto



ETAPAS: se utilizará las siguientes estrategias:

- **En la etapa de introducción**
 - Se realizará el lanzamiento de la marca MERINO SLEEP al mercado paceño.
 - El precio será competitivo y similar al de la competencia para lograr el ingreso al mercado.

- Para llegar al consumidor meta se utilizarán los canales de distribución indirecta a través de tiendas especializadas en el hogar.
- Se harán campañas publicitarias, promoción de ventas, marketing directo y difusión en redes sociales, el objetivo es la comunicación informativa del producto.
 - **En la etapa de crecimiento**
- Diversificación de los productos, con presentaciones diferenciadas colores, diseños, logrando un alto volumen en las ventas.
- Mayor calidad, para que el producto llegue a un mercado mayor, incrementando la calidad en el proceso de producción.
- Mantener el precio de venta generando lealtad en los consumidores hacia el producto.
- Incrementar los canales de venta en la ciudad de La Paz y el Alto, es necesario para ganar mayor cuota del mercado, y dar a conocer el producto en diferentes lugares geográficos.
- Introducir mayor publicidad, hacer conocer de los beneficios del producto a través de las redes sociales.
 - **En la etapa de madurez**
- En la etapa alta en la vida del producto, se logrará el posicionamiento deseado en el mercado, aprovechando todas las oportunidades de venta que se presenten.
- Iniciar con una producción de economías de escala para reducir los costos y masificar las ventas del producto hasta su punto máximo.
- Con el producto establecido llegar a nuevos segmentos de mercado, incursionando en otros departamentos de Bolivia, inicialmente en la ciudad de Cochabamba, Santa Cruz a fin de aprovechar el crecimiento poblacional.
- Acentuar con las fuertes campañas publicitarias para mantener la fidelización de los consumidores hacia el producto.
 - **En la etapa del declive**
- Realizar investigación y desarrollo para la diversificación de los productos ofertados.
- Volver al precio de venta de la etapa de introducción, para la subsistencia del

producto y su sostenibilidad.

- Realizar estudios para determinar si los canales de venta y comunicación siguen siendo los más adecuados y analizar la expansión de otras modalidades.
- De acuerdo a las condiciones y tendencias del mercado se mantendrá o disminuirá las campañas publicitarias en los medios de comunicación.

5.5 Marketing digital

Se utilizará una estrategia de Social Media Comunicacional

Se establecerán 3 puntos clave para esta estrategia

5.5.1 Generar Marketing de Contenidos:

- Se realizarán campañas digitales para promocionar colchones Merino comunicando las características y bondades del producto.

5.5.2 Contratar un community manager

- Un profesional responsable de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad, la imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con los clientes en internet.
- Para tal efecto se creará una fan page de la marca, que servirá de plataforma virtual para interactuar con el cliente, conocer sus gustos y preferencias.
- Con el objetivo de generar interacción con el público que visite vía on line la página Web.

5.5.3 Presencia en redes sociales

- Tener en consideración la importancia de la interacción de las redes sociales
- Seguimiento a la competencia
- Interacción constante con el visitante
- Actualización y alimentación continua de redes sociales.

5.6 Estrategia del ingreso

La estrategia del ingreso para la venta de colchones de lana de oveja y de acuerdo al tipo de tipo de negocio que se presenta, estaría compuesta por la venta directa al consumidor, la venta a través de minoristas y la venta en línea.

- **Venta directa al consumidor**

La venta directa al consumidor es una estrategia en la que la empresa vende sus productos directamente a los consumidores finales sin intermediarios.

En el caso de la venta de colchones, implica que la fábrica de colchones venderá sus productos directamente a los clientes a través de su sitio web o tienda física. Entre las principales ventajas de la venta directa al consumidor incluyen un mayor control sobre el proceso de ventas y una mayor capacidad para recopilar información sobre los clientes.

- **Venta a minoristas**

La venta a través de minoristas es una estrategia en la que la empresa vende sus productos a través de intermediarios como minoristas o distribuidores. En el caso de la venta de colchones, esto implica que la fábrica de colchones venda sus productos a través de tiendas minoristas como tiendas de muebles o tiendas especializadas en colchones y productos para el hogar, con precios claramente diferenciados.

Las ventajas de la venta a través de minoristas proporcionan una mayor exposición a los clientes y una mayor capacidad para llegar a un público más amplio. Los minoristas también pueden proporcionar servicios adicionales como la entrega y la instalación de los colchones.

Entre las desventajas estarían que los minoristas pueden cobrar una comisión por vender los productos de la empresa, lo que puede reducir los márgenes de beneficio. Además, los minoristas tienen menos control sobre el proceso de ventas y menos capacidad para recopilar información sobre los potenciales clientes.

5.6.1 *El posicionamiento*

El posicionamiento en la venta de colchones se refiere a cómo una empresa se presenta a sí misma y sus productos en el mercado. El posicionamiento puede incluir factores como la calidad del producto, el precio, la marca y la experiencia del cliente.

La estrategia de posicionamiento para la empresa en la venta de colchones, es considerar mejorar la calidad de los productos, ajustar los precios para ser más competitivos y mejorar la marca de la empresa a través de una estrategia de marketing efectiva.

CAPÍTULO VI

6 PLAN DE OPERACIONES

El tipo de producción en la empresa COLCHONES MERINO SLEEP será la PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, que simplifica las operaciones y los costos en la producción.

El enfoque de este punto se basa en obtener una producción óptima a través de la buena administración de los recursos disponibles de manera eficiente, para satisfacer las necesidades de la demanda existente.

A fin de identificar el diseño y desarrollo de productos, el proceso de producción, maquinaria, equipo, los insumos y la planta.

6.1 Diseño y Desarrollo del Producto

Es la etapa que se encarga de “todo el proceso de creación de un producto o un bien de comercio, desde el momento de la idea y su estrategia o análisis previo a la creación hasta el desarrollo y el diseño del mismo, su evaluación final y su corrección y conclusión”. (Esdima, 2018).

6.1.1 Descripción técnica

Hace referencia a las características físicas que componen al producto, y de esta manera mostrarlo ante los clientes potenciales.

- **Especificaciones del producto**

Colchón artesanal de lana de oveja en medidas de una plaza y media y dos plazas

La lana aporta al colchón suavidad y comodidad, siendo un material termo climático natural, es decir, es frío cuando hace calor y es caliente cuando hace frío. Los colchones serán fabricados a mano por artesanos del descanso para terminar productos de la más alta calidad.

- **Embalaje**

Descripción técnica del embalaje: la empresa COLCHONES MERINO SLEEP pretende utilizar las bolsas de plástico, como envase del producto.

Este tipo de embalaje ofrece comodidad para la manipulación manual, y seguridad para reducir el riesgo al momento de transportarlo.

Tabla 7 Dimensiones del envase

DIMENSIONES DEL EMBALAJE Mts.	ALTO	ANCHO	LARGO
Bolsa plastico individual	2,1	1,2	0,15

Fuente: *Elaboración propia*

Las bolsas de plástico ofrecen impermeabilidad, y están en contacto directo con el producto, y no producen alteración (en las características físicas), ofrece resguardo contra suciedad, almacenaje.

6.2 Proceso de producción

Todas estas actividades están destinadas a:

- Aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes
- Disminuir los costos.

A nivel estratégico el objetivo del proceso de producción es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa.

6.2.1 Tipo de proceso

El proceso de manufactura de “Merino Sleep” está establecido por el flujo de línea.

Las etapas de la cadena de producción son:

- **Acopio (etapa analítica):**

En esta primera etapa del proceso de producción, las empresas se empeñan en conseguir la mayor cantidad de materias primas posibles para la fabricación de sus artículos, productos o servicios. En este sentido, es adecuado contactar con aquellos proveedores o intermediarios que ofrezcan un precio acorde con las expectativas presupuestarias del proceso.

- **Producción (etapa de síntesis o montaje):**

Tras la recopilación de las materias primas, éstas entran en un proceso en el que se transforman o se adaptan hasta servir de base para la materialización de los productos o servicios previstos, se caracteriza por el montaje de las existencias como tal y por ello resulta fundamental llevar a cabo labores de monitorización, control y acompañamiento para que los resultados sean los que hemos planificado al inicio del proceso de producción. (OBS Business School, 2021).

- **Procesamiento (etapa de acondicionamiento):**

La tercera y última etapa del proceso de producción hace referencia a las labores de adecuación del producto a las necesidades de los clientes. Es decir, todos los elementos se orientan a la comercialización, el transporte, la distribución en los distintos puntos de venta, el almacenamiento de existencias.

6.2.2 El flujo de proceso de transformación de la materia prima:

CO = Compra de materia prima Lana de oveja

LA = Lavado de material

SE = Secado de la materia prima

ES = Escarmenar

VE = Ventilado de la lana

CA = Proceso de cardado en tres etapas

MP = Materia prima lista para su utilización

Figura 12 Proceso de transformación de Materia Prima



Fuente: *Elaboración propia*

La anterior figura presenta de manera general, el tratamiento de la materia prima (Lana de oveja) hasta antes de su utilización en la manufactura.

6.2.2.1 Descripción detallada de la transformación de la materia prima

- **Compra de materia prima Lana de oveja**

Se compra la lana de campesinos que se dedican a la cría de ganado ovino, que lo venden por kilo. Esta lana está sucia por completo y llena de grasa sin tratamiento.

- **Lavado de material**

Una vez comprado la materia prima se procede al lavado de lana con el objeto de eliminar la grasa y la tierra del material, con varios procesos de lavado hasta obtener un producto final sin tierra y con la menor cantidad de grasa en lo posible. Se lo hace manera manual en bañadores metálicos especialmente diseñados para el proceso.

- **Secado de la materia prima**

Luego del lavado, se procede a secar la lana con la ayuda de secadores automatizados o al aire libre para verificar el estado de la materia prima.

- **Escarmentar**

Una vez seco el producto se procede a escarmentar el mismo, con fin de quitar el poco de tierra que pueda tener.

- **Ventilado de la lana**

Con la lana limpia se procede a ventilar el material y se le proporciona una humedad necesaria para poder pasar al proceso de cardado.

- **Proceso de cardado en tres etapas**

El cardado de la lana se hace en 3 etapas, y estas consisten en desgarrar el producto cardándola, a través de cilindro de acero que van peinando la lana en tres etapas.

La primera es la etapa la recibe unos serruchos más gruesos.

La segunda, la del medio es una guarnición no tan abierta y de ahí pasa a la tercera etapa que es ya la final en donde el pelo pasa a través de guarniciones mucho más delgadas mucho más finita haciendo que todas las hebras, todas las fibras de lana aquí queden paralelas y luego en el divisor se van separando las hebras.

Con guarniciones de carda rígida “se obtendrán los mejores resultados para procesar fibras sintéticas, o mezclas de sintético y lana. Se aconseja el uso de guarniciones flexibles en cilindros trabajadores para la elaboración de lanas finas y largas”. (Agatexmanteniment, 2018).

- **Materia prima lista para su utilización**

Una vez concluido con las etapas de lavado, escarmentado y cardado de la lana, este material estará listo para la utilización en la fabricación de colchones de lana de oveja.

6.2.3 El flujo de proceso de manufactura del colchón sería el siguiente:

JA = Compra de Tela Cotín

AR = Montaje y Armado de panel

RE = Relleno de lana de oveja

CO = Costurado de tela, manual con agujas colchoneras

EN = Ensamblado de colchón

BO = Costurado de esquinas, armado de bordes

PO = Colocado de pompones

AJ = Ajuste y asegurado de pompones

BU = Burleteado de esquinas

PT = Producto terminado

Figura 13 Proceso de manufactura





**4)
Costurado
de tela cotin
manual**



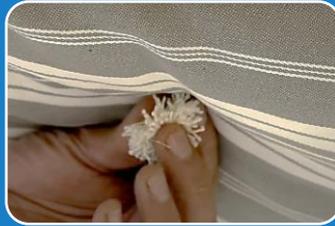
**5)
Ensamblado
de colchon**



**6)
Costurado
de esquinas**



**7)
Colocado de
pompones**



**8)
Ajuste y
asegurado de
pompones**



**9)
Burleteado de
esquinas**

Figura 14 Colchón terminado



Fuente: *La fábrica de colchones de Altorricón*

(Colchones de Altorricón, 2017).

6.2.3.1 Descripción de la fabricación de colchón de lana

- **Compra de Tela Cotón**

Se compra tela cotón para la elaboración de colchones de las distribuidoras de tela y paños.

- **Montaje y Armado de panel**

Obtenida la tela se procede al corte de acuerdo al requerimiento que se necesite, sea para una plaza y media o dos plazas, con las correspondiente holguras que se necesiten, para luego en una mesa colocar las telas de tapa y contratapa.

- **Relleno de lana de oveja**

Con el corte de tela colocado en una mesa se procede a rellenar de lana de oveja en toda la superficie de la tela a una altura de 25 a 30 cm.

- **Costurado de tela, manual con agujas colchoneras**

Después del relleno, se procede a costurar alrededor con hilo y las agujas colchoneras de manera manual, aplicando un doble punto.

- **Ensamblado de colchón**

En el proceso de costurado se procede a dar forma y relleno al colchón, adicionando o quitando materia prima, así obtener una superficie plana y uniforme.

- **Costurado de esquinas, armado de bordes**

Luego se procede a costurar las esquinas, y a dar forma a los bordes superior e inferior del colchón para que sean rectas.

- **Colocado de pompones**

En la superficie externa, luego de haber sido cocidas, se coloca y atraviesa con los pompones e hilo en la parte superior e inferior a manera de armar figuras cuadradas en la superficie.

- **Ajuste y asegurado de pompones**

Una vez colocado y atravesado los pompones se procede a asegurar los mismos, siempre con la finalidad de ir armando y dando forma al colchón con el asegurado de pompones, que se hace hilos y unas botones de tela.

Burleteado de esquinas

Se procede a dar el burleteado final de las esquinas

Producto terminado

Así se obtiene el producto terminado y bien formado que es un colchón de lana de oveja, para luego ser envasado y almacenado para su correspondiente comercialización.

6.3 Maquinaria, equipos y herramientas

Cuadro 2 Especificaciones técnicas

DESCRIPCION	FUNCIONES	CARACTERISTICAS
	<p>Maquina cardadora de lana da como resultados La fibra de lana después del peinado puede formarse en forma de banda o cinta, lista para torsión o producción real.</p> <p>Las fibras naturales y químicas son polivalentes, como fibra de poliéster, fibra de algodón, fibra de lana, fibra de alpaca, fibra de llama.</p>	<p>Ancho efectivo: 360mm</p> <p>Capacidad: 3-10kg/h</p> <p>Materias primas: Lana de oveja, lana de alpaca, poliéster, algodón</p> <p>Diámetro del rodillo: 450mm</p> <p>Rodillos de trabajo:5sets</p> <p>Peso de la máquina: 500kg/h</p> <p>Proveedor: Alibaba</p> <p>Marca: China</p> <p>https://spanish.alibaba.com/product-detail/maquina-cardadora-de-lana-300012917086.html</p> <p>Precio u: 2.500 \$us</p>

DESCRIPCION	FUNCIONES	CARACTERISTICAS
 <p data-bbox="228 450 504 472">Qingdao Huarui Jiane Machinery Co., Ltd.</p>	<p data-bbox="564 271 948 891">Máquina de secado industrial de tela de fibra de pelo, lana Es fácil seca después de la deshidratación. No dispone de dos maneras de calentamiento de este pelo: Eléctrica y vapor. El cliente puede elegir adecuado según sus necesidades</p>	<p data-bbox="983 271 1382 1308">No. de Modelo: HR Drenaje Camino Eléctrico Capacidad: 100-150kg Voltage: 380V/50Hz 3phase Can Be Customized Machine Weight: 1300kgs Origen: Qingdao City Marca Comercial: HUARUI https://es.made-in-china.com/co_textilemachinery/product_Factory-Price-Industrial-Sheep-Wool-Drying-Machine-Fiber-Cloth-Dryer-Equipment-Bed-Sheet-Drying-Equipment_egoerggy.html Precio u: 4100 \$us</p>

DESCRIPCION	FUNCIONES	CARACTERISTICAS
	<p>Contenedor Metálico BM</p> <p>Fabricado en chapa de acero y perfiles plegados.</p> <p>Manejo con carretilla elevadora o grúa.</p> <p>Apilable.</p> <p>Acabado superficial pintado.</p>	<p>Capacidad de carga:</p> <p>400 x 800 x 600 mm: 1.000 Kg.</p> <p>600 x 1.200 x 1.000 mm: 1.500 Kg.</p> <p>Otras dimensiones y colores están disponibles</p> <p>https://www.noegashop.com/es/contenedores-metalicos/86-contenedor-metalico-bm</p> <p>Precio u: 250 \$us</p>
	<p>Cepillos para peinar, metálicos inoxidables</p>	<p>Juegos de 6 piezas diferentes tamaños</p> <p>Precio u: 70 \$us</p>
	<p>AGUJA DE ACERO MEDIA LUNA PARA COLCHONEROS</p>	<p>Medida: 80 MM</p> <p>Material: ACERO</p> <p>Tipo/modelo: Cocido colchonero</p> <p>Juego importado</p> <p>Precio u: 25 \$us</p>

DESCRIPCION	FUNCIONES	CARACTERISTICAS
	AGUJAS DE ACERO PARA COLCHONEROS	Medida: 150 MM Material: ACERO Tipo/modelo: COLCHONERO Juego importado Precio u: 15 \$us
	AGUJA DE ACERO TRIANGULAR	Medida: 55 MM Material: ACERO Tipo/modelo: LONERO Juego importado Precio u: 20 \$us

Fuente: *Elaboración propia*

6.4 Localización de la Planta

El objetivo principal es el determinar el sitio adecuado donde se va a instalar la nueva empresa y que contribuya a la obtención de una mayor rentabilidad.

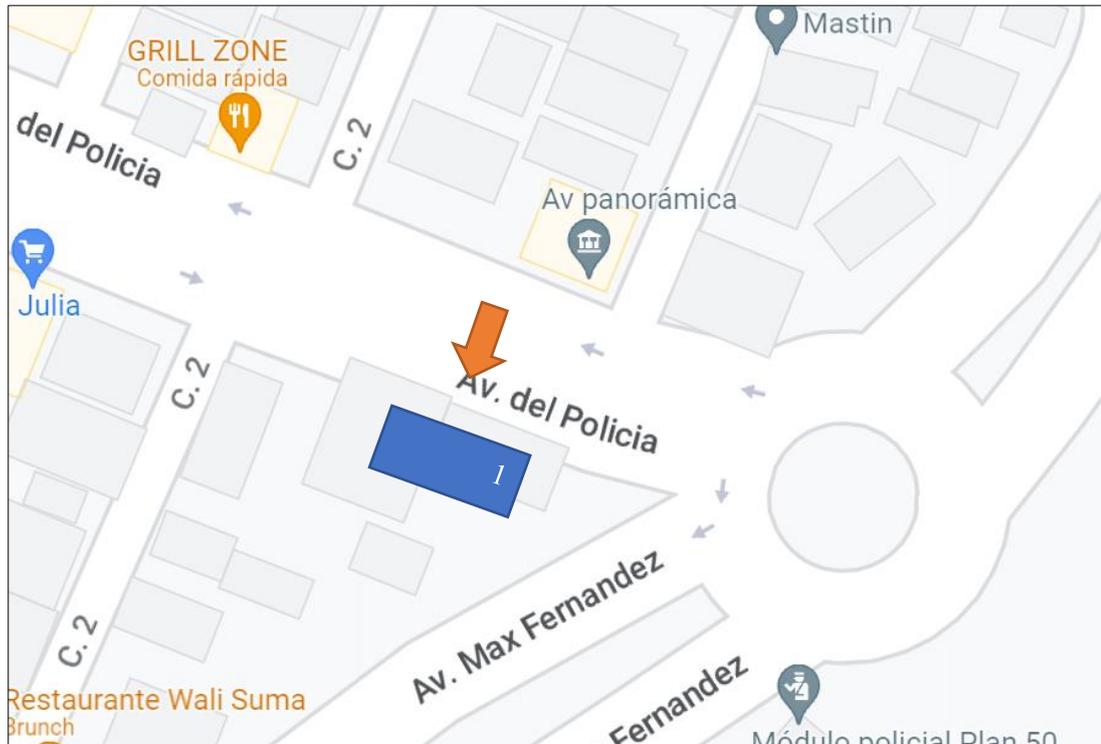
6.4.1 *Macro localización*

Con el propósito de establecer la macro localización más conveniente, se consideraron dos locaciones como ser la ciudad del Alto, Distrito 1 y el Macro distrito Cotahuma, llegándose a determinar que resulta más conveniente ubicarla en el Alto, distrito 1, en vista de las conexiones que presenta para la compra de materiales e insumos, además que el comercio siempre ha constituido una actividad intensa, especialmente los días jueves y domingos, considerados de feria, a donde acuden masivamente clientes tanto extranjeros como nacionales.

6.4.2 Micro localización

Para determinar la micro localización de la empresa, se decide instalar la fabrica en El Alto, Avenida del Policía Nro. 1356, casi Avenida Max Fernández.

Figura 15 Micro localización



Fuente: *Elaboración propia*

6.4.3 Distribución de la planta

La distribución de la planta que se propone, tiene como objeto:

- Facilitar el flujo de los materiales y los productos
- Maximizar la eficiencia de las operaciones
- Maximizar la productividad de la mano de obra y maquinaria
- Mejora el estado de ánimo de los empleados

Figura 16 Distribución de la planta



Fuente: *Elaboración propia*

- Oficinas administrativas, Oficina 1 y 2
- Departamento de producción, Producción
- Almacenes
- Baños

Capítulo VII

7 FINANZAS

En este capítulo se determinará la viabilidad económica del proyecto.

7.1 Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión que requiere el proyecto es de Bs.- 748.022; para el cual se tendrá dos fuentes de financiamiento, por una parte, está el aporte propio que es de Bs.-374.011 el cual representa el 50% del total de la inversión y un financiamiento de Bs.- 374.011 que representa el 50% del total de la inversión.

Tabla 8 Presupuesto de inversión

"EXPRESADO EN BOLIVIANOS"	
DETALLE	COSTO TOTAL
Terrenos	120.000,00
Maquinaria y equipo	101.150
Equipo e instalaciones	3.400
Vehiculos	150.000
Muebles y enseres	22.150
Equipo de Computación	11.350
Herramientas	4.170
Total Activos Fijos	412.220
Capital de trabajo	335.802
INVERSION TOTAL	748.022

Fuente: *Elaboración propia*

7.1.1 Aporte Propio

Los inversionistas aportaran para el proyecto en un principio la suma de Bs.- 374.011 valor correspondiente al 50% del total de la inversión.

Tabla 9 Aporte Propio – Composición

Expresado en Bolivianos	
Socio	Monto
Josue Felipe Mamani	187.005,50
Roberto Pires Saucedo	187.005,50
TOTAL	374.011,00

Fuente: *Elaboración propia*

7.1.2 Financiamiento

El capital faltante es de Bs.- 374.011 que representa el 50% de la inversión. El monto será financiado por Banco UNION, debido a que en los préstamos bancarios por “MICRO-CREDITO” este banco es el que nos ofrece una buena tasa de interés en el mercado y condiciones más accesibles, en comparación con otras entidades bancarias.

Tabla 10 Intereses sobre prestamos – Entidades Bancarias

	BANCO CENTRAL DE BOLIVIA			
	INFORMACIÓN SOBRE EL INTERÉS QUE PAGAN LAS EMPRESAS POR SUS PRÉSTAMOS CON ENTIDADES FINANCIERAS			
	Semana del 20 al 26 de marzo de 2023 (En porcentajes)			
Entidades	PRODUCTIVO			
	MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA
Tasas máximas*	11,50	7,00	6,00	6,00
BANCOS MÚLTIPLES				
NACIONAL DE BOLIVIA	11,50	6,77	5,84	5,92
MERCANTIL SANTA CRUZ	11,41	6,99	5,97	6,00
CRÉDITO DE BOLIVIA	10,02	7,00	6,00	5,90
BISA	11,50	7,00	6,00	6,00
UNIÓN	11,12	7,00	5,94	5,50
ECONÓMICO	10,92	0,00	6,00	5,47

Fuente: *Reportes de las Entidades Financieras / Elaboración: Gerencia de Entidades*

Financieras – BCB

(Banco Central de Bolivia, 2023).

Tabla 11 Amortización de préstamo bancario

CONDICIONES DE CREDITO	Datos
Monto del Credito	374.011
Tasa de Interes (anual)	11,12%
Anual	1
Numero de Pagos (Anuales)	5
Pago(Anual)	101.502,00

DETALLE	1	2	3	4	5	Total
Interes	41.590,05	34.927,84	27.524,80	19.298,53	10.157,51	133.498,73
Amortizacion	59.911,94	66.574,15	73.977,20	82.203,46	91.344,49	374.011,25
Saldo	314.099,30	247.525,15	173.547,95	91.344,49	-	

Fuente: *Elaboración propia*

Se cancela un total de 133.498 en intereses por el lapso de 5 años de duración del préstamo bancario.

7.1.3 Activos fijos

La inversión en activos fijos asciende a Bs.- 412.220 el mismo será destinado a la compra de maquinaria y equipo para la empresa, terrenos para futura construcción, muebles y enseres, vehículo, equipos de computación, herramientas y otros.

Tabla 12 Muebles y enseres

Cant	Descripción	Costo Unitario	Total Costo	Porcentaje Depreciación	Depreciacion Anual
4	Mesas metalicas 2,20 * 1,10	1.500,00	6.000,00	10,00%	600,00
8	Sillas metalicas	150,00	1.200,00	10,00%	120,00
4	Estante metalicos	500,00	2.000,00	10,00%	200,00
4	Divisiones de ambiente Melamina	1.500,00	6.000,00	10,00%	600,00
2	Mesa de Reuniones	600,00	1.200,00	10,00%	120,00
4	Gaveteros metalicos	950,00	3.800,00	10,00%	380,00
1	Escritorio de madera	850,00	850,00	10,00%	85,00
2	Mesas medianas	550,00	1.100,00	10,00%	110,00
Total Muebles y Enseres en Bs			22.150,00		2.215,00

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 13 Equipo de computación

Cant	Descripción	Costo Unitario	Total Costo	Porcentaje Depreciación	Depreciacion Anual
1	Computadora de escritorio	4.500,00	4.500,00	25,00%	1.125,00
1	Impresora EPSON L3150	1.350,00	1.350,00	25,00%	337,50
1	Laptop	5.500,00	5.500,00	25,00%	1.375,00
Total Equipo de Computación en Bs			11.350,00		2.837,50

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 14 Vehículos

Cant	Descripción	Costo Unitario	Total Costo	Porcentaje Depreciación	Depreciacion Anual
1	Camioneta	150.000,00	150.000,00	20,00%	30.000,00
Total Vehiculos en Bs			150.000,00		30.000,00

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 15 Herramientas

Cant	Descripción	Costo Unitario	Total Costo	Porcentaje Depreciación	Depreciacion Anual
4	Juego de desarmadores	150,00	600,00	25,00%	150,00
5	Cepillos para peinar	490,00	2.450,00	25,00%	612,50
3	Agujas de acero media luna	175,00	525,00	25,00%	131,25
3	Agujas de acero para colchoneros	105,00	315,00	25,00%	78,75
2	Agujas de acero triangular	140,00	280,00	25,00%	70,00
Total Herramientas en Bs			4.170,00		1.042,50

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 16 Equipo e instalaciones

Cant	Descripción	Costo Unitario	Total Costo	Porcentaje Depreciación	Depreciacion Anual
3	Extintores de 12 kgs.	500,00	1.500,00	12,50%	187,50
2	Biometrico Control de Asistencia	950,00	1.900,00	12,50%	237,50
Total Equipo e Instalaciones en Bs			3.400,00		425,00

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 17 Maquinaria y equipo

Cant	Descripción	Costo Unitario	Total Costo	Porcentaje Depreciación	Depreciacion Anual
2	Maquina cardadora	17.500,00	35.000,00	12,50%	4.375,00
2	Maquinaria de secado	28.700,00	57.400,00	12,50%	7.175,00
5	Contenedores metalicos	1.750,00	8.750,00	12,50%	1.093,75
Total Maquinaria y Equipo en Bs			101.150,00		12.643,75

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 18 Terrenos

Cant	Descripción	Costo Unitario	Total Costo	Porcentaje Depreciación	Depreciacion Anual
1	Terrenos	120.000,00	120.000,00	0,00%	-
Total Terrenos en Bs			120.000,00		-

Fuente: *Elaboración propia*

7.1.4 Balance de apertura

Una vez determinado toda la inversión necesaria para el proyecto, así como la financiación de recursos, se procede a elaborar el balance inicial de la nueva empresa.

Tabla 19 Balance de apertura

COLCHONES MERINO SLEEP SRL		
BALANCE DE APERTURA		
al 2 de Enero de 2024		
(Expresado en Bolivianos)		
ACTIVO CORRIENTE		335.802
DISPONIBLE		335.802
Caja MN	335.802	
ACTIVO NO CORRIENTE		412.220
FIJO		412.220
Terrenos	120.000	
Maquinaria y equipo	101.150	
Equipo e instalaciones	3.400	
Vehiculos	150.000	
Muebles y enseres	22.150	
Herramientas	4.170	
Equipo de Computación	11.350	
TOTAL ACTIVO		748.022
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO NO CORRIENTE		374.011
PRESTAMOS BANCARIOS LP	374.011	
TOTAL PASIVO		374.011
PATRIMONIO		374.011
CAPITAL SOCIAL	374.011	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		748.022



AUDITOR



REPRESENTANTE LEGAL

Fuente: *Elaboración propia*

7.2 Presupuesto de Operaciones

7.2.1 Programa y producción al primer año

Tabla 20 Producción 1er año mensual

Mes	Dias de Produccion	Produccion Promedio por Mes (unidades)
Enero	27	185
Febrero	24	185
Marzo	27	185
Abril	26	185
Mayo	27	185
Junio	26	185
Julio	27	185
Agosto	27	185
Septiembre	26	185
Octubre	27	185
Noviembre	26	185
Diciembre	27	185
VENTAS ANUALES		2.220

Fuente: *Elaboración propia*

7.2.2 Proyección de producción a 5 años

Tabla 21 Producción a 5 años – Colchones de Plaza y Media

NRO	AÑOS	PRODUCCION EN UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL INGRESOS VENTAS (Bs)
1	2024	1.500	950	1.425.000
2	2025	1.575	950	1.496.250
3	2026	1.654	950	1.571.063
4	2027	1.736	950	1.649.616
5	2028	1.823	950	1.732.096



Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 22 Producción a 5 años – Colchones de 2 plazas

NRO	AÑOS	PRODUCCION EN UNIDADES	PRECIO UNITARIO	TOTAL INGRESOS VENTAS (Bs)
1	2024	720	1.300	936.000
2	2025	756	1.300	982.800
3	2026	794	1.300	1.031.940
4	2027	833	1.300	1.083.537
5	2028	875	1.300	1.137.714



Fuente: *Elaboración propia*

El crecimiento en el nivel de producción va de acuerdo a la introducción y aceptación del producto que es del 5%

7.2.3 *Presupuesto de producción*

En este apartado se tomará en cuenta los costos en los que se incurrirá para la obtención del producto. Para este fin se considera los costos por materia prima, insumos y mano de obra directa.

7.2.3.1 Costo de materia prima e insumos

- **Materia prima**

La materia prima necesaria para la elaboración de un colchón de lana de oveja, en las cantidades necesarias para determinar el costo unitario, a detalle están reflejados en la siguiente la tabla:

Tabla 23 Costos materia prima – Plaza y media

Materia Prima	Unid. Medida	Cantidad requerida	Costo Bs.	Costo Total
Lana de oveja	Kg.	58	7	406
Tela cotin	Mts.	5	25	125
Hilo, pompomes	Unidad	18	5	90
			Costo Unitario	621

Tabla 24 Costos materia prima – Dos Plazas

Materia Prima	Unid. Medida	Cantidad requerida	Costo Bs.	Costo Total
Lana de oveja	Kg.	68	7	476
Tela cotin	Mts.	6	25	150
Hilo, pompomes	Unidad	24	5	120
			Costo Unitario	746

Fuente: *Elaboración propia*

7.3 Mano de obra directa

La mano de obra directa está conformada por un jefe de producción y dos operarios

Tabla 25 Sueldos y salarios mano de obra directa

MANO DE OBRA - PERSONAL DE PLANTA							
Cargo	Personal	Salario mes	Salario anual	Aportes Patronales	Aguinaldos	Indemnizaciones	Total Anual
Jefe de Produccion	1	3.800	45.600	7.620	3.800	3.800	60.820
Obreros	2	6.000	72.000	12.031	6.000	6.000	96.031
TOTALES	3	9.800	117.600	19.651	9.800	9.800	156.851

Fuente: *Elaboración propia*

7.4 Presupuesto de administración y comercialización

La empresa requerirá otros elementos de apoyo para la elaboración del producto final, en este punto se considerará los sueldos y salarios del departamento administrativo, servicios básicos y comercialización, además el costo por publicidad y propaganda.

7.4.1 Sueldos y salarios departamento de administración

Los sueldos de estos departamentos están conformados por: Gerente General y Finanzas; Contador General, Secretaria y Vendedores.

Tabla 26 Sueldos y Salarios Administración

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - PERSONAL DE PLANTA							
Cargo	Personal	Salario mes	Salario anual	Aportes Patronales	Aguinaldos	Indemnizaciones	Total Anual
Gerente General	1	5.000	60.000	10.026	5.000	5.000	80.026
Gerente de Finanzas	1	4.500	54.000	9.023	4.500	4.500	72.023
Contador Gral	1	3.200	38.400	6.417	3.200	3.200	51.217
Secretaria	1	2.300	27.600	4.612	2.300	2.300	36.812
Vendedor	2	5.000	60.000	10.026	5.000	5.000	80.026
TOTALES	6	20.000	240.000	40.104	20.000	20.000	320.104

Fuente: *Elaboración propia*

7.4.2 Costos de administración y comercialización

El sector administrativo y de comercialización presenta una serie de costos de servicios básicos, los mismos que son presentados a continuación:

Tabla 27 Gastos de Administración

Descripción	Costo mensual	Costo Anual Bs
Teléfono Internet	350	4.200
Transporte	300	3.600
Agua	110	1.320
Luz	250	3.000
Batas	50	600
Guantes de Goma	60	720
Cubre bocas	50	600
Alquileres	2.500	30.000
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION		44.040

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 28 Gastos Generales

Descripción	Costo mensual	Costo Anual Bs
Útiles	300	3.600
Papelería	200	2.400
Aseo	350	4.200
TOTAL GASTOS GENERALES		10.200

Fuente: *Elaboración propia*

El presupuesto anual por publicidad para el negocio es visto como una inversión, que se verá reflejado en las ventas futuras. La empresa realizara las siguientes actividades como parte del costo de publicidad de sus productos.

Tabla 29 Gastos de publicidad

Descripcion	Costo mensual	Costo Anual Bs
Banners pasacalles	50	600
Publicaciones Redes Sociales	400	4.800
Mantenimiento de host	350	4.200
Internet	450	5.400
TOTAL GASTOS DE PUBLICIDAD		15.000

Fuente: *Elaboración propia*

7.4.3 Depreciación

A continuación, se expresa de manera general los montos de las depreciaciones de los activos de la empresa.

Tabla 30 Depreciación de activo fijos

DESCRIPCION	2024	2025	2026	2027	2028	Acumulado
Maquinaria y equipo	12.644	12.644	12.644	12.644	12.644	63.219
Equipo e instalaciones	425	425	425	425	425	2.125
Vehiculos	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	150.000
Muebles y enseres	2.215	2.215	2.215	2.215	2.215	11.075
Equipo de Computación	2.838	2.838	2.838	2.838		11.350
Herramientas	1.043	1.043	1.043	1.043		4.170
Depreciacion	49.164	49.164	49.164	49.164	45.284	241.939

Fuente: *Elaboración propia*

7.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se establece a través de un cálculo que sirve para definir el momento en que los ingresos de una empresa cubren sus gastos fijos y variables, esto es, cuando logras vender lo mismo que gastas, no ganas ni pierdes, entonces ahí has alcanzado el punto de equilibrio.

Calcular el punto de equilibrio es fundamental para las empresas y evaluar su rentabilidad, ya que de esta forma es posible saber cuánto necesitan vender para generar

ganancias. Hacer el cálculo también ayuda a saber cuánto tiempo, aproximadamente, necesitará el negocio para empezar a obtener beneficios. (Salesforce, 2021).

Tabla 31 Costos fijos del proyecto

DETALLE	TOTAL
Sueldos y Salarios	320.104
Gastos de administracion	44.040
Gastos de publicidad	15.000
Gastos Generales	10.200
Interes bancarios	41.590
Depreciacion Amortizacion	49.164
Total Costos Fijos	480.098

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 32 Determinación del punto de equilibrio

Producto	Precio de Venta	Costo Variable	Margen Contrib	% de Ventas	Margen Cont Pond
1 plaza 1/2	950	621	329,00	68%	222,30
2 plazas	1.300	746	554,00	32%	179,68
			883,00	Respecto Uni	401,97

CALCULO DE PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos fijos	480.098	
MC Ponderado	401,97	1.194 unidades

COMPOSICION DE UNIDADES

PRODUCTO	PUNTO EQ	% VENTA	UNIDADES
1 plaza 1/2	1.194,35	68%	807
2 plazas	1.194,35	32%	387
			1.194

Fuente: *Elaboración propia*

El punto de equilibrio para los dos productos es de 1.194 unidades, y la distribución por línea indica que, si vendemos 807 unidades de 1 plaza ½ y 387 unidades de 2 plazas se alcanzara en punto de equilibrio, donde no existe ni ganancia ni perdida.

7.6 Precio de venta del producto

Para fijar el precio de los productos se va considerar un margen de utilidad del 35% sobre el precio de venta para los colchones de plaza y media y el 43% sobre el precio de venta para los colchones de dos plazas. Con estos precios se pretende ingresar al mercado de acuerdo al siguiente detalle:

- Colchones de lana de oveja de una plaza y media, precio Bs. 950
- Colchones de lana de oveja de dos plazas, precio Bs. 1300

7.7 Capital de trabajo

El capital de trabajo afecta a muchos aspectos de la empresa, desde pagar a los empleados y proveedores hasta mantener al día el pago por servicios básicos y planificar un crecimiento sostenible a largo plazo. En resumen, “el capital de trabajo es el dinero disponible para cumplir con sus obligaciones actuales a corto plazo”, (Bank of America, 2017). Puede planificarse a un plazo de 2 o 3 meses dependiendo del rubro y de las características de producción del producto, etc.

Tabla 33 Determinación del Capital de trabajo

Detalle	Anual
Materia prima	1.468.620,00
Mano de obra Directa	156.850,96
Sueldos y Salarios	320.104,00
Gastos Administrativos	44.040,00
Gastos de publicidad	15.000
Gastos Generales	10.200
TOTAL DE GASTOS	2.014.814,96
Capital de trabajo para 2 meses	335.802

Fuente: *Elaboración propia*

Se consideran los gastos anuales por concepto de materia prima, insumos, gastos administrativos y de comercialización, para luego hacer la previsión de cubrir los mismos por el lapso de 2 meses, el resultado que se tiene es de 335.802 de capital de trabajo.

7.8 Tasa de descuento

La tasa de descuento es la tasa de interés que sirve para calcular el valor que tienen hoy una serie de ingresos o flujos de efectivo que serán recibidos más adelante, es decir, permite conocer el valor presente del dinero. Los inversionistas utilizan este método para evaluar diferentes proyectos.

Tabla 34 Determinación del WACC

Financiamiento	Monto	% proporcional	Costos a/imptos	Beneficio fiscal	Costo d/ Imptos	Total
DEUDA	374.011	50%	11,12%	25%	8,34%	4,17%
CAPITAL	374.011	50%	25%	0%	25,00%	12,50%
	748.022	1,00			WACC	16,67%

Fuente: *Elaboración propia*

El capital invertido por el inversionista requiere un 25 % de rendimiento, y con referencia al financiamiento se toma la tasa de interés por préstamo bancario y se considera el beneficio fiscal del 25% por concepto de impuestos.

Luego de hacer los cálculos correspondientes la tasa de descuento es de 16.67 % para aplicar a todos los flujos futuros, de esta manera hallar el valor actual de los mismos.

7.9 Estado de resultados proyectados

Tabla 35 Estado de resultados proyectados

ESTADO DE RESULTADOS	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	2.361.000	2.479.050	2.603.003	2.733.153	2.869.810
Costos Variables MP	1.468.620	1.542.051	1.619.154	1.700.111	1.785.117
Mano de obra directa	156.851	156.851	156.851	156.851	156.851
Utilidad bruta	735.529	780.148	826.998	876.190	927.843
Sueldos y Salarios	320.104	332.908	346.224	360.073	374.476
Gastos de administracion	44.040	45.802	47.634	49.539	51.521
Gastos de publicidad	15.000	15.600	16.224	16.873	17.548
Gastos Generales	10.200	10.608	11.032	11.474	11.933
Interes bancarios	41.590	34.928	27.525	19.299	10.158
Depreciacion Amortizacion	49.164	49.164	49.164	49.164	45.284
TOTAL GASTOS	480.098	489.009	497.803	506.421	510.919
UAI	255.431	291.139	329.195	369.769	416.924
IUE 25%	63.858	72.785	82.299	92.442	104.231
UTILIDAD NETA	191.573	218.354	246.896	277.327	312.693

Fuente: *Elaboración propia*

7.10 Flujo de caja neto

Tabla 36 Flujo de caja

UTILIDAD NETA	191.573	218.354	246.896	277.327	312.693
Depreciacion Amortizacion	49.164	49.164	49.164	49.164	45.284
Capital de trabajo					
Activos fijos					
Financiamiento 11,20%					
Recuperacion de KT					335.802
Valor residual AF					37.711
Amortizacion Prestamo	59.912	66.574	73.977	82.203	91.344
FLUJO DE CAJA NETO	180.825	200.944	222.083	244.287	640.146

Fuente: *Elaboración propia*

7.11 Balance General Proyectado

Tabla 37 Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL	2024	2025	2026	2027	2028
Caja	516.628	717.571	939.654	1.183.941	1.450.573
Activos Fijos	412.220	412.220	412.220	412.220	412.220
Depreciacion Amotizacion	- 49.164	- 98.328	- 147.491	- 196.655	- 241.939
TOTAL ACTIVO	879.684	1.031.464	1.204.383	1.399.506	1.620.855
Prestamos bancario LP	314.099	247.525	173.548	91.344	-
Patrimonio	374.011	374.011	374.011	374.011	374.011
Resultados acumulados	191.573	409.927	656.824	934.151	1.246.843
TOTAL PATRIMONIO	879.684	1.031.464	1.204.383	1.399.506	1.620.855

Fuente: *Elaboración propia*

7.12 Evaluación financiera

Tabla 38 Evaluación financiera

INDICE DE ANALISIS	EVALUACION
Tasa de descuento	16,67%
VAN	496.418
TIR	55%
IR	2,33
TIRM	38%

Fuente: *Elaboración propia*

EL VAN, permite mostrar valores futuros traídos a la actualidad a una tasa de descuento del 16,67%.

Si el VAN = 0, permite recuperar lo invertido.

Si el VAN > 0, el proyecto es rentable.

Si el VAN < 0, el proyecto no es rentable.

- VAN = 496 418 Bs. Lo que implica que el presente proyecto es rentable.
- La TIR (Tasa Interna de Retorno) mediante el análisis se obtiene un valor de 55% que se obtiene con la presente inversión, lo cual indica la factibilidad del

proyecto.

- El **IR** (Índice de Rentabilidad) de Bs. 2.33 por cada Bs.1 Por lo tanto el proyecto es viable y rentable mediante el análisis financiero.
- La **TIRM** (Tasa Interna de Retorno Modificada) es del 38% lo cual determina que el proyecto puede generar ganancia. Atractivo para los futuros inversionistas.

CAPÍTULO VIII

8 SUPUESTOS Y ESCENARIOS

Evaluar los proyectos de inversión significa tomar una decisión en el presente considerando que los eventos a medir sucederán en el futuro. Esto significa que no se tienen asegurados los sucesos, es muy común que el proyecto se estudie muy bien en todas sus áreas, y aun así no coincida la realidad con lo que se pronosticó.

El análisis de escenarios es una metodología donde se plantean y analizan distintas situaciones considerando los riesgos que estas pueden representar para el éxito de un proyecto, a fin de tomar decisiones estratégicas, de acuerdo al valor de la inversión que cada escenario puede implicar. (Sierra, 2021).

En estos proyectos se considera también la improbabilidad de que sucedan los eventos tal cual se pronosticaron, a esto se le denomina riesgo, lo que implica que se puede tener resultados diferentes tanto de forma positiva como de forma negativa, es decir, una mayor utilidad que la esperada o bien pérdidas no consideradas.

Una de las técnicas que se tomara en cuenta, en función de la incertidumbre y riesgo, es la de aplicar el modelo de análisis de escenarios. Para esto se proponen tres situaciones, "pesimista", "normal" y "optimista", al resultado de estas se aplica la probabilidad de ocurrencia, para determinar un VAN promedio.

Para proyectar estos escenarios se determinarán las siguientes variables como ser:

Tabla 39 Variables para escenarios

VARIABLES PARA ESCENARIOS	
Crecimiento anual	5%
Inflacion	4%
Precio por 1 1/2 plaza	950
Precio por 2 plazas	1.300
Costo Variable 1 1/2 plaza	621,00
Costo Variable 2 plazas	746,00
Ventas anuales 1 1/2 plaza	1.500
Ventas anuales de 2 plazas	720

Fuente: *Elaboración propia*

La cantidad de productos que se venderán en un año, reflejado en el porcentaje de crecimiento en ventas.

La inflación que es el aumento del costo de vida durante el periodo de tiempo que se desarrolla el proyecto.

El precio por los productos ofertados.

El comportamiento de los costos variables

El crecimiento de ingresos que se proyecta para los 5 años del proyecto.

Se van tomar en cuenta 3 escenarios posibles para evaluar los resultados, estos serían:

8.1 Escenario optimista

En este contexto, se considerará alguna o todas las variables que han servido de referencia para la configuración del escenario “más probable” o “caso base” que puedan concretarse a lo largo del horizonte de planificación, El escenario optimista o ideal se refiere al posible futuro sin limitaciones ni complicaciones. Para el presente proyecto se considerarán las siguientes variables en los supuestos.

Crecimiento anual, 6%

Inflación 3%

Precio: plaza y media 1.000, 2 plazas 1.350

Costo Variable: plaza y media 600, 2 plazas 700

Ventas anuales: plaza y media 1.600, 2 plazas 740

8.2 Escenario pesimista

Empezando del escenario “más probable” o “caso base” que pueda concretarse en el tiempo de duración del proyecto, se van a tomar valores que empeoran las previsiones iniciales.

Para el presente proyecto se considerarán las siguientes variables en los supuestos.

Crecimiento anual, 4%

Inflación 4.5%

Precio: plaza y media 900, 2 plazas 1.250

Costo Variable: plaza y media 635, 2 plazas 760

Ventas anuales: plaza y media 1.400, 2 plazas 600

Tabla 40 Resumen de escenarios

Resumen de Escenarios			
	OPTIMISTA	PESIMISTA	NORMAL
Variables			
Crecimiento %	6%	4%	5%
Inflacion	3%	4,5%	4%
Precio plaza y media	1.000	900	950
Precio 2 plazas	1.350	1.250	1.300
CV plaza y media	600,00	635,00	621,00
CV 2 plazas	700,00	760,00	746,00
Ventas anual plaza y media	1.600	1.400	1.500
Ventas anual 2 plazas	740	600	720
Resultados obtenidos:			
VAN	1.165.308	-131.187	496.418
TIR	103%	6%	55%
IR	4,11	0,64	2,33
TMAR	55%	7%	38%

- **Interpretación del escenario pesimista**

Como se puede observar en la tabla, este escenario nos muestra que si se reduce la demanda anual a 1.400 y 600 y el crecimiento anual es del 4% obtendríamos un VAN negativo de Bs. 131.187 y una TIR de 6%, por lo que ya no resulta conveniente invertir en el proyecto.

- **Interpretación del escenario Optimista**

Para un escenario optimista, se establece un aumento en la demanda anual a 1.600 y 740 y un crecimiento anual del 6% por ingresos en ventas, logrando mayores utilidades, un VAN de Bs. 1.165.308 y una TIR del 103 %, favoreciendo a la empresa y permitiendo generar valor.

En conclusión, si se calcula un promedio entre los 3 escenarios presentados se obtendrá un Van promedio de Bs 510.180, lo que confirma la viabilidad del proyecto.

8.3 Análisis del entorno

Es de crucial importancia que una organización no solamente conozca y analice su entorno, sino que se adapte a las tendencias del mismo, pues de ello dependerá el éxito que tenga en la consecución de sus objetivos. De la misma manera, es necesario poner de relieve que debe existir concordancia entre el entorno, la estrategia e, incluso, el diseño de la estructura organizacional. La tarea del administrador es que todo esté bien alineado para aplicar las medidas necesarias que ayuden a conseguir las metas deseadas.

Los factores del ambiente interno y externo afectan, unas veces positivamente y otras de manera negativa, a las instituciones. Condiciona y modifican la operación de estas. Por este motivo, es necesario identificar dichas fuerzas, para potenciar las favorables y minimizar o, incluso, evitar las que no lo sean.

Para este cometido se utilizará una herramienta que permitirá conocer las tendencias que podrán tener un impacto en el sector del proyecto o empresa. Se trata del Análisis Pestel y mediante esta herramienta se verá el impacto que tendrán sobre el sector en el que se encuentra la empresa, factores tales como jurídicos o normativos, económicos, políticos, culturales y tecnológicos entre otros.

8.4 Análisis PESTEL

El objetivo de este análisis es describir el entorno externo a través de los factores Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, la descripción de los factores indicara como se va comportar el mercado en un futuro cercano.

8.4.1 Factor Político

El factor político consiste en leyes gubernamentales, normas, decretos que de alguna manera influyen y limitan tanto a las personas como a las organizaciones, así como también la estabilidad política del gobierno.

- **Problemas de mercado**

La competencia desleal y desigual del contrabando y la informalidad ocasiona una reducción en el mercado, según (CAINCO, 2022) “El contrabando trae precios bajos, pero a costa de empleos y sostenibilidad. Mata la fuente de ingresos de miles de familias y trae un círculo vicioso de pobreza” impide el desarrollo del sector productivo en todas sus industrias.

Según un reporte de (IBCE, 2016) “da cuenta de que hasta marzo de este año las importaciones globales de colchones a Bolivia sumaron \$us 1.026.384 y que Brasil, con \$us 538.846 (54,2%), encabeza el flujo comercial al país, otros países que suministran el producto son Paraguay, Chile y China”.

- **Burocracia en apertura de empresas**

En Bolivia se necesitan 1025 horas por año para cumplir con obligaciones tributarias. Hay que cumplir prácticamente con 32 trámites para crear una empresa, con requerimiento de varios papeleos, que, en el mejor de los casos (si no se observan nada), puede demandarle hasta 60 días a un costo elevado. Es por este motivo que “Las empresas tienen dificultades para operar en Bolivia la regulación es muy burocrática, pesada y muy costosa. Se debe simplificar los procesos con digitalización” (Los Tiempos, 2022), actualmente se están implementado registros digitales que de alguna manera acortan los plazos, sin embargo, falta por mejorar mucho.

- **Estabilidad política**

Actualmente, Bolivia tiene una estabilidad política moderada. En los últimos años ha tenido políticas macroeconómicas prudentes, lo que da mayor confianza al empresario para invertir en el mercado nacional.

8.4.2 Factor Económico

- **Economía nacional**

En los últimos años, la economía boliviana ha estado en constante crecimiento y es considerada una de las mejores economías de la región. De acuerdo a informes del Banco Mundial se estima un crecimiento económico para el país el año 2023 del 2.8%, también se prevé un alza en el PIB que va del 2.8% a 3.1%, pese al contexto internacional adverso. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2022).

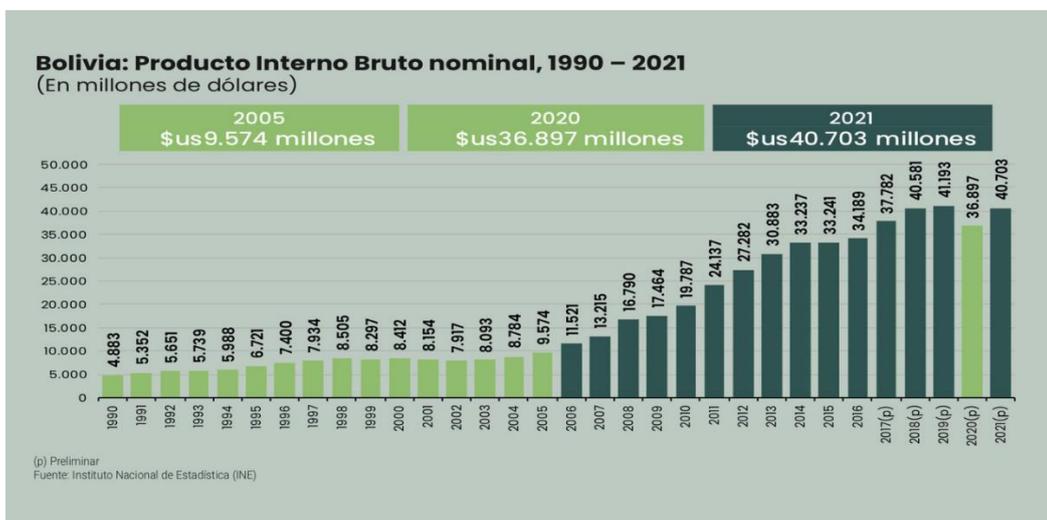
Lo cual presume que habrá un buen panorama para nuevas inversiones en negocios.

8.4.2.1 Producto Interno Bruto Nacional

El PIB es el valor de los bienes y servicios de destino final producidos dentro de la frontera económica de un país, durante un periodo determinado de tiempo, con la concurrencia de factores de la producción, propiedad de residentes y de no residentes.

Bolivia concluyó la gestión 2022 con el Producto Interno Bruto (PIB) nominal de \$us 43.000 millones, se prevé que para el año 2023 la economía estará creciendo aproximadamente en 4,86 por ciento en términos de los precios y eso va a llevar a tener un PIB de 46.000 millones de dólares al finalizar la gestión. (Agencia Boliviana de Información, 2023).

Tabla 41 Producto interno bruto nominal 1990-2021

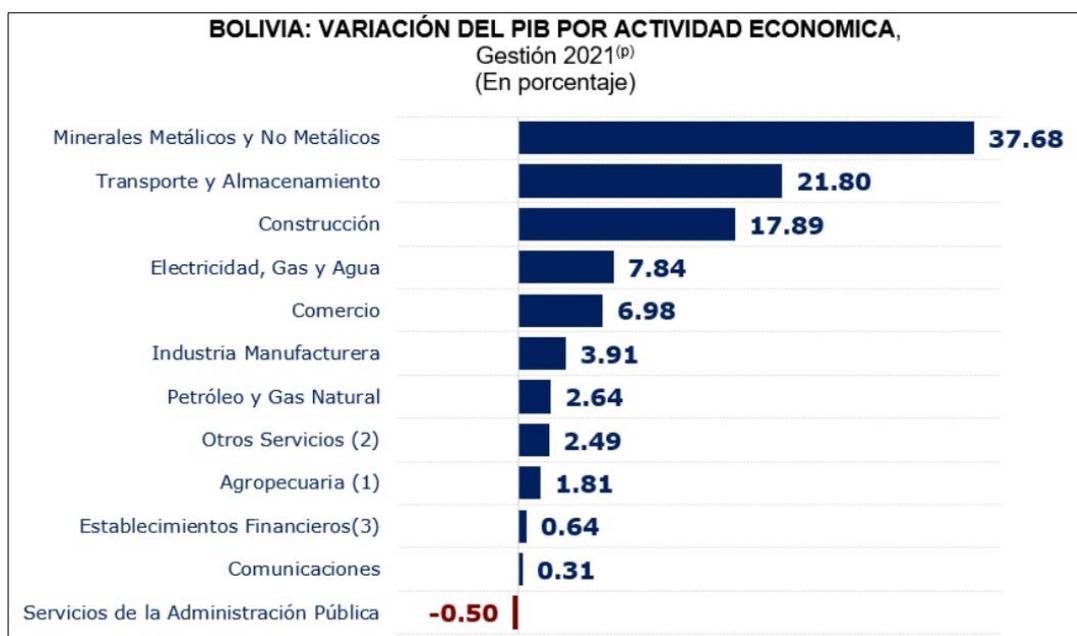


Fuente: *Agencia Boliviana de Información*

La tabla muestra de manera preliminar un crecimiento del 10.31% entre la gestión 2020 y 2021, esto más se debe a la recuperación de la economía post pandemia.

En la gestión 2021, el Producto Interno Bruto (PIB) registró una variación positiva de 6,11%, como resultado de la recuperación de la actividad económica, consecuencia de las políticas económicas implementadas enfocadas en impulsar la demanda interna. (Instituto Nacional de Estadística INE, 2022).

Tabla 42 Variación de PIB por actividad Económica Bolivia

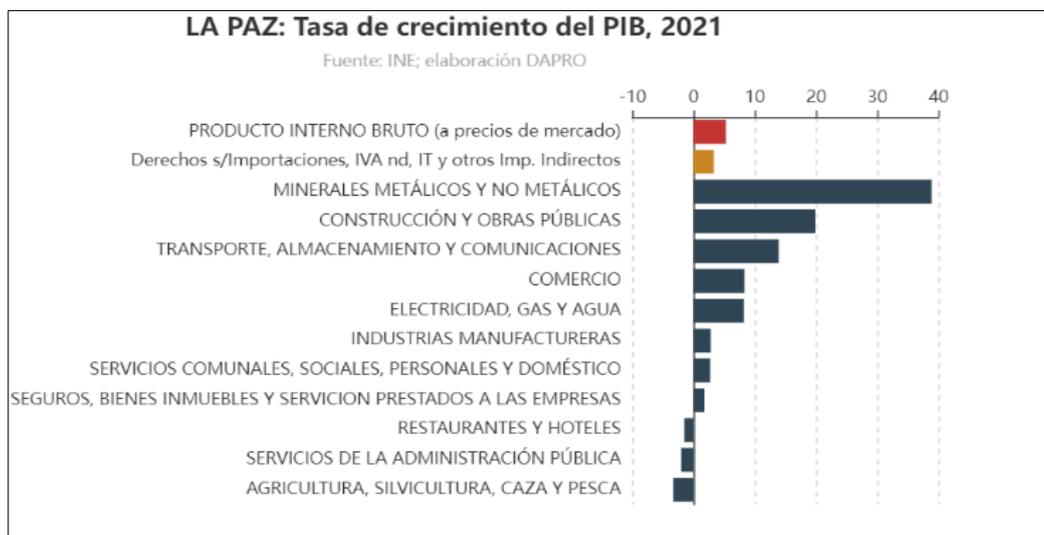


Fuente: *Instituto de Nacional de Estadística INE*

En el período 2021, las actividades económicas que registraron el mayor crecimiento fueron Minerales metálicos y no metálicos, Transporte y almacenamiento, y Construcción. Con referencia a la actividad de Transporte y almacenamiento registro variación positiva de 21,80%, como resultado de la reactivación económica y la eliminación de las restricciones que se dieron a esta actividad en la gestión 2020. En las actividades de comercio el crecimiento está en 6.98% y en las de industria manufacturera se observa un incremento del 3.91%. (Instituto Nacional de Estadística INE, 2022)

8.4.2.2 PIB Departamental

Tabla 43 Tasa de crecimiento departamental La Paz por sectores productivos



Fuente: *INE; elaboración DAPRO*

La tabla de PIB según actividad económica en el departamento de La Paz, muestra al 2021 un crecimiento en la actividad del comercio de un 8.3%, en la actividad de la manufactura el aumento esta alrededor del 2.8%.

Tabla 44 Participación de PIB Departamental La Paz

PIB SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA 2021 (En porcentaje)	
DESCRIPCIÓN	Participación 2021
Servicios de la administración pública	21,01
Impuestos	19,75
Establecimientos financieros, seguros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas	13,58
Comercio	8,87
Industrias manufactureras	8,28
Extracción de minas y canteras	7,95
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,47
Agricultura, silvicultura, caza y pesca	7,38
Servicios comunales, sociales, personales y domésticos	4,88
Electricidad, gas y agua	2,44
Restaurantes y hoteles	2,27
Construcción	1,97

Fuente: *IBCE, Instituto boliviano de Comercio Exterior*

La participación en las actividades del comercio está en alrededor del 8.87% y en las industrias manufactureras en 8.28%. (Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2023).

Luego de tener los diferentes análisis de datos proporcionados por entidades gubernamentales con respecto a la economía nacional y departamental se puede observar que el crecimiento previsto para futuras gestiones es positivo, además remarcar que con la recuperación gradual y vuelta a la normalidad de todas las actividades en el país estas se elevaran, lo que pronostica mayor crecimiento, mayor inversión para futuros emprendedores.

8.4.3 Factor Social

Este entorno se refiere a las preferencias, comportamientos, gustos y forma de vida de la sociedad, es de vital importancia porque permite estudiar en detalle aquella parte de la sociedad de cuáles son los clientes potenciales para la empresa, también conocer cuáles son sus necesidades para poder plantear las estrategias que sean necesarias para poder lograr una ventaja competitiva en el mercado.

8.4.4 Factor Tecnológico

La tecnología ha evolucionado año tras año ofreciendo facilidades al momento de trabajar en cualquier tipo de emprendimiento; en las empresas de colchones de fabricación y comercialización, el uso de sistemas diseñados para la administración de estos es muy común ahora; y hace que todo el proceso del producto quede perfectamente diseñado para la satisfacción del cliente.

Estos avances han introducido muchos cambios en el mundo. Incrementando la capacidad de producción de diferentes líneas de colchones, con los equipamientos de alta tecnología para este rubro, se puede realizar diversos productos y con características particulares que alcanzan a los diferentes tipos de consumidor en el rubro de los colchones.

Entre estos se pueden observar los siguientes:

- Colchones anti – sudor

- Colchones impregnados con esencias
- Camas hechas con materiales orgánicos
- Utilización de materiales menos agresivos para el medio ambiente

Si bien se han satisfecho las necesidades del consumidor, existen otros que por determinadas características prefieren los productos hechos de manera artesanal y con materia prima natural para tener un descanso reparable y un mejor sueño.

- **Comunicación digital**

Aprovechando las nuevas tecnologías, la comercialización de los colchones se puede dar a conocer aún más en redes sociales como ser Facebook, Instagram, WhatsApp, Tik tok etc. Estas plataformas ayudan a mejorar la relación con los clientes, a fin de conocer sus gustos y las tendencias que existen en el mercado.

8.4.5 Factor Ecológico

En Bolivia, actualmente la cría de ovinos se encuentra concentrada a nivel de pequeños productores y en sistemas extensivos; en las zonas alto andinas y valles interandinos son alimentados con pastos naturales, con residuos de cosechas y malezas.

- **Clima**

El periodo seco es en febrero, marzo y abril. El periodo lluvioso se da entre los meses de mayo, junio y julio siendo los más húmedos, agosto y septiembre con presencia de fuertes vientos. Dado las características del clima en Bolivia, se considera como una amenaza para una empresa, hablando de una fábrica y comercio de colchones, el clima puede afectar de diferentes maneras como por ejemplo los clientes no irán a la tienda de la venta de colchones si no está adaptado para lluvia o extremo viento al momento de querer llevar la mercadería a su establecimiento.

Es para el cliente dificultoso poder ir al local en climas no agradables para realizar la compra por miedo de que el artículo adquirido llegue a arruinarse.

También hay ventajas, como ser el clima de la ciudad del Alto y La Paz, con temperaturas frías que necesitan de productos, en este caso, colchones de lana que pueden ofrecer calidez y descanso en sus horas de sueño.

8.4.6 Factor Legal

En lo referente al Marco Tributario que rige actualmente en Bolivia, no es muy favorable para los pequeños emprendimientos, debido a la alta carga tributaria que tiene que asumir el empresario boliviano y a los trámites administrativos que se tienen que realizar para formalizar un negocio, lo que causa que existan más negocios informales.

Con referencia a las leyes laborales para la contratación de personal son muy estrictas, la subida del salario mínimo nacional cada año que no va acorde con la inflación que pregona el gobierno, son factores que influyen y causan costos adicionales que tiene que soportar el empresario, así como también los beneficios sociales que se les da al trabajador dan como alternativa que varias empresas ofrezcan empleos informales.

En conclusión, una economía que siempre ha estado en crecimiento en los últimos años, da confianza al empresario boliviano a seguir invirtiendo, e incentiva a nuevos emprendedores en invertir en nuevas oportunidades de negocios.

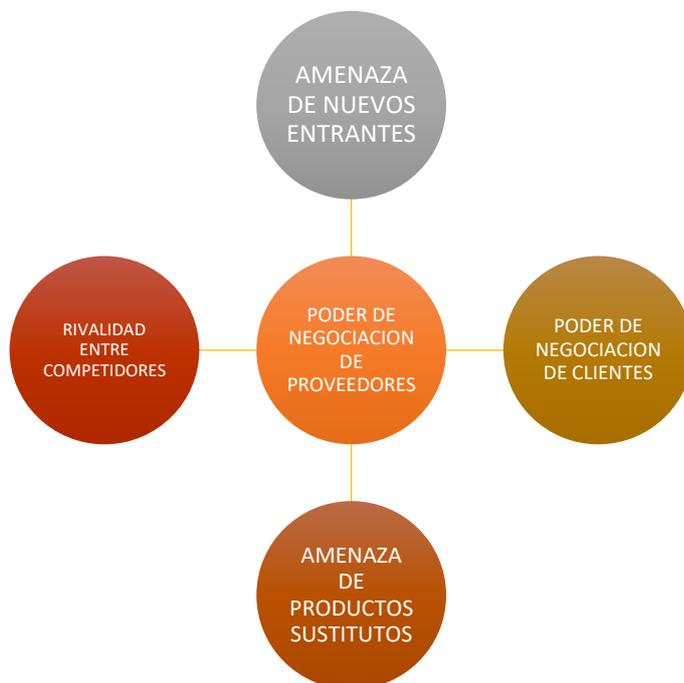
En la actualidad, las personas cada vez más prefieren productos más naturales, sin ser el precio un factor determinante para la preferencia del consumidor nacional.

Por lo tanto, con todo lo mencionado anteriormente, el proyecto de una industria colchonera necesita ser proveedora de buena salud, confort y buen descanso, ofreciendo productos de alta calidad que posean características especiales que le hagan diferente.

8.5 Análisis de microentorno

El análisis del microentorno será realizado a través de las cinco fuerzas del Porter, que determina las condiciones del entorno interno del rubro que llegan a ser factores controlables como ser:

Figura 17 Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: *elaboración propia*

8.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Se trata de la posibilidad que tiene la empresa de elegir entre diferentes alternativas de proveedores, dependiendo de la cantidad existente de los últimos y del estado del mercado. Si existen muchos proveedores de un mismo insumo y la empresa tiene muchas opciones para elegir, entonces el poder de negociación de los proveedores será bajo. Si existen pocos proveedores y pocas alternativas para adquirir insumos para la empresa, entonces los proveedores tendrán un mayor poder, lo que significa que podrían aumentar los precios y/o establecer las condiciones de venta a su favor.

Con respecto a la compra de lana de oveja que es la materia prima que se necesita para este proyecto, denominada lana sin cardar ni peinar. Se hace directamente de los proveedores que se encuentran concentrados a nivel de pequeños productores y en sistemas extensivos; en las zonas alto andinas y valles interandinos del país. También hay aquellos de nivel de crianza

familiar donde predomina el ovino criollo, con buena rusticidad, pero con bajos niveles productivos de lana. Existen muchos productores que venden la materia prima.

Poder de negociación de los proveedores **Baja**

8.5.2 Poder de negociación de los clientes

Se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos.

En este sentido, las empresas colchoneras que ofrecen los productos de colchones de lana no han establecido muy bien su marca, son fabricantes que producen en menor cantidad, no tienen una calidad superior, tampoco apuntan a mejorar esta.

Poder de negociación de los clientes **Alta**

8.5.3 Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante es decir si el precio y las características de este no son únicas. Esto puede afectar negativamente a una empresa cuando por ejemplo el precio de un producto similar en el mercado va hacia abajo. A medida que aparecen más sustitutos, tanto la demanda y el precio de los productos se hace más elástica.

Existen diversidad de productos sustitutos que continuación se detalla:

- Colchón de espuma
- Colchón viscoelástico
- Colchón látex
- Colchón de muelles ensacados
- Colchón de muelles Bonell, pocket

Estas clases de colchones pueden ser los sustitutos a la hora de elegir, sin embargo estos productos tienen precios elevados, los hay de producción nacional y también importados del Brasil y Argentina.

Amenaza de productos sustitutos **Alta**

8.5.4 *La rivalidad entre competidores*

Se trata principalmente del nivel de saturación del mercado, del número de competidores en la misma industria, y de los factores diferenciadores de oferta que perciben los consumidores.

En la siguiente imagen se puede observar los diferentes tipos de empresas de colchones que se encuentran en la Ciudad de La Paz.

Figura 18 Mapa de competidores Ciudad de La Paz



Fuente: *Google Maps*

Para determinar el nivel de competencia se clasificó el rubro de la fabricación y ventas de colchones que se detallan a continuación.

Cuadro 3 Clasificación de competidores

NOMBRE	DIRECCION	OFRECE
<p>Fábrica De Colchones Resortin</p> 	<p>Av. Héroes del km 7 297, El Alto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arreglamos de colchones dañados • Fabricación de colchones de resortes bajo normas de alta calidad. • Servicios a domicilio
<p>Rossenbol colchones y sommier's</p> 	<p>Calle Pedro de la Gasca esquina Vicente Ochoa #845 zona Gran Poder</p>	<p>Somier, espaldar, colchones</p> <p>En todas las medidas:</p> <p>1 1/2 PLAZAS</p> <p>2 PLAZAS</p> <p>2 1/2 PLAZAS</p>
<p>Confort Life Colchones</p> 	<p>C. Belisario Salinas No. 749, La Paz</p>	<p>Es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de colchones, juegos de living, somieres y otros. Ofrece una gran variedad de líneas de colchones y se debe destacar que sus precios son altos, tiene varias sucursales por la ciudad.</p>
<p>Colchones Piero's</p> 	<p>Calle Vicente Ochoa #969</p>	<p>La empresa fábrica y comercializa colchones, somieres, livings y otros. Con tecnología de la NASA, Biocell, Látex y Tejido 3D, Bonnel.</p>

Fuente: *Elaboración propia*

Los competidores que se enumeraron en el cuadro anterior pueden ofrecer productos similares a precios más elevados.

La rivalidad entre competidores **Media Alta**

8.5.5 *Amenaza de nuevos entrantes*

Se refiere a las barreras de entradas existentes en el mercado en que opera la empresa. Si existen altas barreras de entrada, como, por ejemplo, la inversión de capital para entrar al mercado, si se requiere experiencia y expertos en el área para ser considerados como opción por los consumidores, desde esa perspectiva si estos factores son altos o bajos.

En el siguiente se muestran los posibles servicios de colchones entrantes al departamento de La Paz, ya sean del interior o del exterior del país.

Cuadro 4 Competidores otros departamentos

NOMBRE	DIRECCION	OFRECE
Colchones Ortobom 	Casa Desing Center, Local 25, Santa Cruz	Ortobom ofrece colchones en diferentes líneas hacia su consumidor y distribuye a diferentes sucursales del departamento
Directo 	2do anillo, esquina Orton Edificio Torres Aventura # 19 Telf.- 334 8095	Directo es una empresa cruceña que se ha posicionado con diez sucursales en toda santa cruz, con diferentes productos y líneas de colchones con precios accesibles.
Suavestar 	Av. Santos Dumont #4290 Entre 4to y, Quinto anillo, Santa Cruz de la Sierra	Es una Pequeña empresa donde su fabricación y comercialización del producto se encuentra en el mismo establecimiento.

<p>Colchones Ejecutivos</p> 	<p>Calle buenos aires # 138, entre libertad y 21 de mayo</p>	<p>Es una empresa que se dedica a la fabricación y comercialización de colchones a la venta por menor, solo tiene una sucursal en Santa cruz desde hace 25 años.</p>
---	--	--

Fuente: *Elaboración propia*

La amenaza de nuevos competidores es **Baja**, debido principalmente a la característica de productos que ofertan, la mayoría de estas empresas que están en el eje troncal y son fabricantes de colchones están entre las pequeñas y medianas empresas con limitantes de inversión para expansión, no se podrán adaptar al consumidor paceño y sus características.

El resumen, luego de evaluar las posibilidades del producto se puede concluir, que si bien en la ciudad de La Paz, existen empresas que producen colchones de lana artesanales, estas no se encuentran bien establecidas en el mercado y no cuentan con reconocimiento de marca.

Ahora, con relación a los productos sustitutos donde hay demasiada oferta, se observa el precio elevado de sus productos, que además están fabricadas con materiales sintéticos entre ellos viscoelásticos, espuma, látex entre otros, ahí se tiene una ventaja si se provee de colchones de alta calidad de lana de oveja. Es un mercado competitivo donde se tiene que presentar un producto de alta calidad para ser reconocidos.

CAPITULO IX

9 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL

En el presente capítulo se describe a la organización en la parte administrativa, en este apartado se conoce al detalle los puestos y funciones dentro de la empresa, y dentro de la organización legal se verá los factores que influyen en la constitución del negocio, COLCHONES MERINO SLEEP y los permisos necesarios para su funcionamiento.

9.1 Personería Jurídica

La empresa COLCHONES MERINO SLEEP SRL es una SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, este es un tipo de Sociedad comercial de personas que responden por las obligaciones de la sociedad de forma limitada.

Según (SEPREC, 2023) “La sociedad de responsabilidad limitada, es aquella cuyo capital está integrado por cuotas de capital no representadas por títulos negociables, cuyo giro se efectúa bajo una razón social o denominación, seguido del aditamento «Sociedad de Responsabilidad Limitada», o su abreviatura «S.R.L.», o, la palabra «Limitada» o la abreviatura «Ltda.», en las que la responsabilidad de los socios se limita a su aporte societario”.

9.2 Base filosófica de la empresa

9.2.1 Visión

Colchones Merino Sleep tiene como visión lo siguiente:

Para el 2028 constituirse en una de las empresas líderes en la fabricación y comercialización de colchones artesanales marca Merino Sleep, brindando productos de alta calidad, operando con excelencia, seriedad y mejora continua, con la perspectiva a futuro de crear sucursales en otros departamentos del país.

9.2.2 Misión

Ofrecer un producto de calidad, con la finalidad de brindar a nuestros clientes un descanso apropiado y de confort, sosteniendo una relación permanente con el usuario, mediante un compromiso ético y profesional, garantizando un margen de utilidad razonable.

9.2.3 Objetivos estratégicos

- Diseñar un plan de asesoría al cliente, que resalte las principales características del producto y los beneficios que se pueden obtener con la adquisición del mismo.
- Brindar un servicio diferenciado, mediante la generación constante de atributos para la captación de la cuota de mercado.
- Implementar la administración por procesos y medir los resultados en base a la ejecución, promoviendo la mejora continua como eje de acción.
- Analizar las operaciones de otras empresas con el fin de evaluar oportunamente a los cambios e intereses de los compradores.

9.2.4 Principios y valores

Toda empresa debe establecerse principios y valores, de tal manera que sus integrantes adquieran hábitos apropiados para la generación de un buen ambiente de trabajo, que debe reflejarse en el producto final.

Los principios y valores corporativos en los cuales se basará la empresa Colchones Merino Sleep para llevar a cabo su misión serán los siguientes:

Cumplimiento y responsabilidad

Cumplir con las obligaciones y tareas, mediante la superación y responsabilidad

Preocupación por la mejora continua

Compromiso de nunca estar satisfechos, entregando un producto y servicio de calidad.

Liderazgo

De manera que sustituya a la supervisión tradicional.

Trabajo en equipo

Promover el trabajo en equipo, así como la comunicación abierta y sincera entre todos sus integrantes.

Valores corporativos

Los integrantes de la empresa Colchones Merino Sleep se comprometen a ser:

Honestos

Actuar siempre con la verdad cuando ejecuten cada una de las funciones, al relacionarse con sus compañeros, clientes, proveedores y organismos de control.

Puntuales

Al cumplir las obligaciones, teniendo en cuenta que el tiempo es un recurso invaluable.

Respetuosos

En el trato diario con sus compañeros, autoridades y clientes demostrando actitudes de consideración y cortesía.

Responsables

Al ejecutar sus funciones con entrega y dar el mayor de sus esfuerzos para que cada actividad sea mejor que los requerimientos impuestos.

9.3 Registro Legal

Para el registro legal en la constitución de la empresa, se debe seguir determinados procedimientos y presentar los respectivos requisitos que exige cada entidad, a fin de obtener la funcionalidad de la empresa como tal.

9.3.1 Servicio de Impuestos Nacionales SIN

REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none">• Escritura de Constitución de Sociedad• Documento de Identidad vigente de los solicitantes

- Facturas de consumo de energía eléctrica que acrediten el número de medidor del domicilio
- Croquis de domicilio fiscal y de representante legal

PROCEDIMIENTO

1. Aproximarse al SIN (Servicio Nacional de Impuestos) de su jurisdicción entregando al funcionario los documentos requeridos.
2. El funcionario solicita información básica el cual es capturada en el sistema.
3. Imprime reporte preliminar con la información proporcionada
4. Firma el formulario.
5. Imprime el reporte definitivo como constancia de la inscripción.

OTORGA

Inscribe al Padrón Nacional de Contribuyentes para la obtención del NIT que es el número de identificación tributaria.

9.3.2 *Servicio Plurinacional de Registro De Comercio SEPREC*

REQUISITOS

- Formulario de solicitud de Control de Homonimia, debidamente llenado y firmado por el solicitante.
- Elegir el tipo de societario.
- Efectuar la inscripción de su empresa en el SEPREC de acuerdo al tipo societario que tendrá la empresa.
- La reserva de nombre para S.R.L., Sociedad Colectiva y Sociedad en Comandita Simple es de 10 días hábiles.

PROCEDIMIENTO

1. Formulario web de Solicitud de Inscripción con carácter de declaración jurada, debidamente llenado por el representante legal y con aprobación vía ciudadanía digital.
2. Cargar en formato PDF el Testimonio de escritura pública de constitución social con firma digital del Notario de Fe Pública. El mencionado instrumento debe contener los aspectos previstos en el Art. 127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario respectivo establecidas en el mismo cuerpo normativo.
3. Cancelar el costo para Publicación in extenso del testimonio de constitución en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio.
4. Cargar en formato PDF Testimonio de poder del representante legal con firma digital del Notario de Fe Pública, para el caso en el que la escritura pública de constitución no determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea. Si el representante legal es extranjero, a momento de llenar el formulario web de solicitud de inscripción, cargar en formato PDF el documento que acredite la radicatoria en el país (únicamente para verificación), debiendo constar en el mismo alternativamente: visa de objeto determinado, permanencia temporal de un año, permanencia temporal de dos años, visa múltiple o permanencia indefinida, acompañando una fotocopia simple de dicho documento firmada por el titular. En su caso, puede también cargar en formato PDF certificación extendida por la Autoridad Migratoria Nacional.
5. En caso de ser sociedad regulada por Ley, a momento de llenar el formulario web de solicitud de inscripción, cargar en formato PDF de la autorización emitida por el ente regulador.

6. Una vez concluido el proceso, el Registro de Comercio verificará el llenado del formulario web de solicitud de inscripción, los documentos cargados en PDF y si corresponde inscribirá la empresa.
7. El usuario podrá obtener la matrícula de comercio descargando el certificado desde la sección «Mis certificados» del Sistema del Registro de Comercio Plurinacional-RECOP o imprimir el certificado en las terminales de impresión a nivel nacional del Registro de Comercio.
8. En caso que se adviertan observaciones, se enviarán las mismas a través del sistema a la bandeja de «Observados» en la que claramente se determinan las razones por las que el mismo ha sido observado y cómo puede subsanarse, pudiendo reingresar el trámite subsanado en línea, adjuntando testimonio de aclarativa, complementación o modificación al instrumento de constitución, se procederá al análisis legal y posterior registro u observación según corresponda.
9. **COSTO:** S.R.L./Soc. Colectiva y en Comandita Simple: Bs. 455. (Cuatrocientos Cincuenta y Cinco 00/100 bolivianos).
10. **PLAZO DE TRAMITE:** 24 horas, tomando en cuenta que el cómputo del plazo del trámite en línea será en días hábiles a partir del pago
11. Publicación en la Gaceta Electrónica del Registro de Comercio: Bs. 192 (Ciento noventa y dos 00/100 bolivianos).

OTORGA

Matrícula de Comercio, Certificado de Registro de Testimonio de Constitución de Sociedad y Certificado de Registro de Otorgamiento de Poder. (Todos con código de validación QR).

9.3.3 Gobierno Municipal

REQUISITOS

- Declaración jurada F-401

- Original y fotocopia de la cédula de identidad del titular.
- Fotocopia de la última factura de luz (anverso y reverso)
- Fotocopia del NIT y certificado de inscripción (si corresponde).
- Croquis de ubicación de la actividad económica y superficie de distribución expresada en mts².
- Para actividades que cuentan con una superficie mayor a 150 mts²., deberá presentar plano elaborado por un arquitecto.
- Formulario original y fotocopia del “Registro Ambiental Industrial” (RAI), emitido por la Dirección de Calidad Ambiental del GMLP.
- Carta de categorización industrial, emitida por la Dirección de Calidad Ambiental del GMLP

PROCEDIMIENTO

1. Carta de autorización firmada por el propietario del inmueble de conocimiento del funcionamiento de la actividad industrial, en caso de ser alquilada o anticrético.
2. Para Personas Jurídicas agregar lo siguiente:
3. Original y fotocopia de la cédula de identidad del apoderado o representante legal.
4. Fotocopia del testimonio de constitución de sociedad.
5. Original y fotocopia del poder notariado del representante legal. (5 días hábiles)

OTORGA

Licencia de Funcionamiento

9.3.4 Caja Nacional de Salud

REQUISITOS

- **REQUISITOS PARA EMPRESAS**

- Form. AVC-01 (Vacío)
- Form. AVC-02 (Vacío)
- Form. RCI-1A (Vacío)
- Solicitud dirigida al JEFE DEPTO. NAL. AFILIACIÓN.
- Fotocopia C.I. del responsable o Representantes Legal.
- Fotocopia NIT.
- 7. Balance de Apertura aprobado y firmado por el SERVICIO NACIONAL DE IMPUESTOS INTERNOS (fotocopia).
- Planilla de haberes original y tres copias (sellado y firmado).
- Nómina del personal con fecha de nacimiento.
- Croquis de ubicación de la Empresa.
- 11. Examen Pre - Ocupacional (100.- Bs. por trabajador) se debe efectuar el depósito en la ventanilla 4 (división de tesorería).

PROCEDIMIENTO

1. REQUISITOS PARA AFILIACION DEL TRABAJADOR
2. Formulario Avc-04 "Sellado y firmado por la empresa".
3. Formulario Avc-05 (no llenar).
4. Fotocopia cédula de identidad del trabajador.
5. Certificado de nacimiento (original y computarizado) o libreta de servicio militar
6. Última Papeleta de pago o planilla de sueldos sellado por cotizaciones

OTORGA

Afiliar a los trabajadores a la Caja Nacional de Salud

9.3.5 Administradora de Fondos de Pensiones

REQUISITOS
REGISTRO DE EMPRESAS <ul style="list-style-type: none">• Fotocopia simple del NIT (Número de Identificación Tributaria).• Fotocopia simple Documento de Identidad del Representante Legal.• Fotocopia del Testimonio de Poder del Representante Legal (si corresponde).
PROCEDIMIENTO
<ol style="list-style-type: none">1. REGISTRO DE PERSONAS2. Consigne Firma del Afiliado.3. Los datos estén correctamente llenados.4. No existan vicios de Nulidad. Ni contenga errores o tachaduras5. REQUISITOS6. Fotocopia del documento de identidad que acredite la identidad del Afiliado que contenga los datos y firma del representante de la AFP.7. Al momento del Registro, es obligación de la AFP, llenar y firmar de manera conjunta con el Afiliado el Formulario de Declaración de Derechohabientes. No más de 20 días hábiles
OTORGA
Registro en el Seguro Social Obligatorio de largo plazo – SSO – Empresas - Dependientes

9.3.6 Ministerio de Trabajo

REQUISITOS
<ul style="list-style-type: none">• Formulario Registro Obligatorio de Empleadores (ROE) llenado (3 Copias).• Depósito de 80 Bs a la cuenta número: 501-5034475-3-17 del Banco de Crédito de Bolivia normas legales vigentes en el país.

- El Empleador y/o Empresa inscritos en el mencionado Registro, deberá presentar obligatoriamente el trámite de Visado de Planillas Trimestrales de Sueldos y Salarios.

• PROCEDIMIENTO

1. INSTITUCION DONDE SE TRAMITA
2. Dirección General del Trabajo y Direcciones.
3. Departamentales del Trabajo Unidad u otra Denominación.
4. Jefaturas Departamentales o regionales de Trabajo
5. **Plazo:** 3 días hábiles

OTORGA

Registra como empleador ante el MTEPS y obtener el Certificado de Inscripción en el Registro

Fuente: *Elaboración propia, consultado a las páginas web correspondientes*

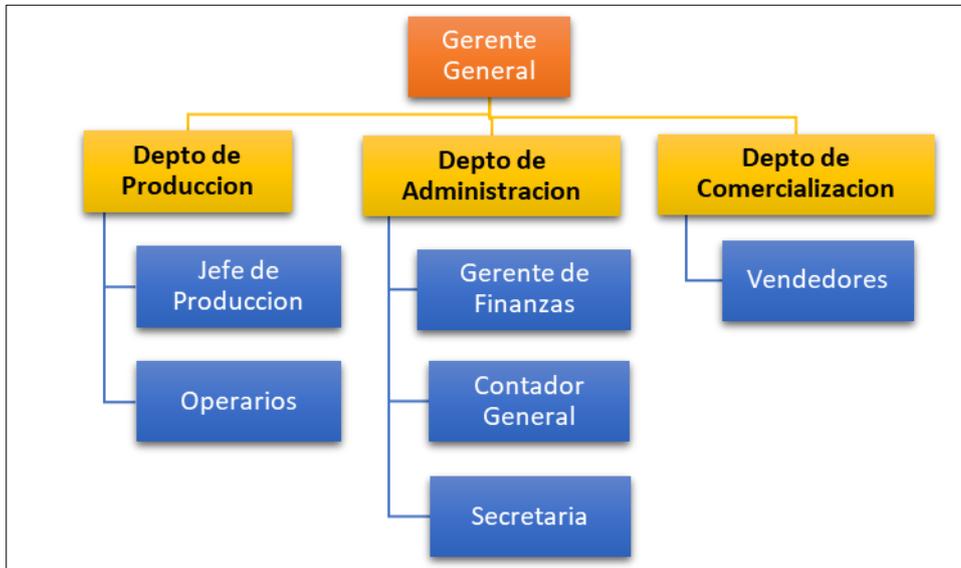
9.4 Organización empresarial

La organización de empresas es muy compleja y deben responder a muchas tareas distintas, para alcanzar las metas que se propongan, para este fin, es necesario establecer una estructura para sistematizar los trabajos y los recursos de la organización. “Esto se consigue a través de grupos de tareas que responden a una jerarquización que facilita la coordinación entre departamentos y la vuelve lo más sencilla y eficaz posible”. (Cadena, 2020).

De esta manera, en líneas generales se puede definir la organización empresarial como el orden de los recursos y las funciones necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa.

9.4.1 Organigrama

Figura 19 Organigrama de la empresa



Fuente: *Elaboración propia*

En el área administrativa se encuentran los cargos de: Gerente general; Jefe de producción y Gerencia de finanzas.

En el área operativa se encuentran los cargos de: Contador general, Secretaria, obreros y encargado de ventas.

9.5 Personal de la Organización

9.5.1 Manual de Organización y Funciones

Cuadro 5 Gerente General – Perfil de Puesto

CARGO	GERENTE GENERAL
REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS	
Formación Académica	Grado Universitario: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial
Maestría – Post Grado	Maestría en administración de negocios

Experiencia Laboral	Mínima de 5 años en Cargos Gerenciales y Administrativos
Conocimientos Ofimáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Word (Nivel intermedio) • Excel (Nivel intermedio) • Power point (Nivel intermedio) • Outlook (Nivel intermedio)
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Líder • Proactivo • Organizado • Toma de decisiones • Saber manejar conflictos y ser un mediador • Poder de decisión para afrontar los problemas con inmediatez • Adaptabilidad al cambio • Trabajo en equipo • Conocimiento en técnicas de negociación • Tener habilidades comunicacionales para utilizar la comunicación como una herramienta para incrementar el nivel de pertenencia, satisfacción y motivar al personal.
Otros	Que tenga disponibilidad para viajar

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 6 Gerente de Finanzas – Perfil de puesto

CARGO	GERENTE DE FINANZAS
REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS	
Formación Académica	Grado Universitario: Administración de Empresas, Auditor
Maestría – Post Grado	Maestría en Administración Gerencial, Maestría en Gestión de Finanzas
Experiencia Laboral	Mínima de 5 años en Cargos Gerenciales
Conocimientos Ofimáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Word (Nivel avanzado) • Excel (Nivel avanzado) • Power point (Nivel intermedio) • Outlook (Nivel intermedio)
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la organización y el entorno en el que se desenvuelve para anticiparse al futuro y potencializar la empresa • Capacidad de razonamiento estratégico. • Liderazgo transformador y de compromiso.

	<ul style="list-style-type: none"> • Imparcialidad. • Capacidad para trabajar en equipo. • Capacidad para comunicarse con los demás. • Capacidad de trabajar bajo presión. • Habilidad para planificar, organizar y dirigir procesos administrativos y financieros. • Buenas relaciones humanas, iniciativa, entusiasmo y dinamismo. • Conocimiento en técnicas de negociación • Adaptabilidad al cambio
--	--

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 7 Jefe de Producción – Perfil de puesto

CARGO	JEFE DE PRODUCCION
REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS	
Formación Académica	Grado de Instrucción: Técnico Medio Especialista en procesos de manufactura
Maestría – Post Grado	No requiere
Experiencia Laboral	Mínima de 5 años de experiencia en producción de materiales
Conocimientos ofimáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Word (Nivel intermedio) • Excel (Nivel intermedio) • Outlook (Nivel intermedio)
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Control de producción, control de almacén, pedidos, organización en obra. • Coordinar los equipos de trabajo, la actividad productiva y sus niveles de eficiencia. • Actividades relacionadas con el proceso productivo (fabricación, calidad, mantenimiento, logística) de acuerdo con las directrices generales marcadas por gerencia. • Asegurar el buen funcionamiento del área de aprovisionamiento y logística. • Analizar posibles mejoras en la producción y el cumplimiento de los estándares de calidad. • Realizar el control presupuestario y de KPIs de actividad de la fábrica, definiendo planes de acción. • Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad, higiene y actividades preventivas, de acuerdo con los sistemas definidos

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 8 Contador General – Perfil de puesto

CARGO	CONTADOR
REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS	
Formación Académica	Grado Universitario: Contador Público, Auditor
Maestría – Post Grado	No requiere
Experiencia Laboral	Mínima de 5 años de experiencia en manejar departamentos de contabilidad
Conocimientos ofimáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Word (Nivel avanzado) • Excel (Nivel avanzado) • Outlook (Nivel intermedio)
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Compromiso • Comunicación • Responsabilidad • Trabajo en equipo • Honestidad • Tolerancia bajo presión

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 9 Secretaria – Perfil de puesto

CARGO	SECRETARIA GENERAL
REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS	
Formación Académica	Grado Técnico Superior: Secretaria Ejecutiva
Maestría – Post Grado	No requiere
Experiencia Laboral	Mínima de 2 años de experiencia

Conocimientos Ofimáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Word (Nivel avanzado) • Excel (Nivel avanzado) • Outlook (Nivel avanzado)
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades en manejo de equipo de oficina • Considerable nivel de organización • Discreción, Iniciativa. • Procesador de textos, hoja electrónica, manejo de internet • Ortografía, redacción • Relaciones humanas.

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 10 Operarios – Perfil de Puesto

CARGO	OPERARIOS
REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS	
Formación Académica	Grado de Estudio: Bachiller en humanidades
Maestría – Post Grado	No requiere
Experiencia Laboral	Mínima de 2 años de experiencia, en empresas de fabricación de colchones
Conocimientos Ofimáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Word (Nivel intermedio) • Excel (Nivel intermedio)
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diferentes tareas relacionados con el proceso de producción. • Ayudar a organizar la producción de la empresa • Ayudar con el aprovisionamiento de materia prima • Coordinar con su superior, el trabajo a ser realizado mediante una eficaz comunicación • Traslado de insumos, materia prima, productos terminados

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 11 Vendedor – Perfil de Puesto

CARGO	VENDEDOR
REQUISITOS MINIMOS Y COMPETENCIAS	

Formación Académica	Grado de Estudio: Estudiante o egresado de las carreras de administración de empresas, contaduría o economía
Maestría – Post Grado	No requiere
Experiencia Laboral	Mínima de 2 años de experiencia, en ventas o comercialización de productos
Conocimientos Ofimáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Word (Nivel intermedio) • Excel (Nivel intermedio)
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Control y seguimiento de la conformidad de los clientes • Establecer relaciones con los distribuidores • Analizar las oportunidades de mejora para las ventas • Informes mensuales sobre comportamiento de clientes • Reportes mensuales sobre la venta de los productos • Hacer efectivo el cobro por las ventas realizadas a cada tienda • Acompañar en funciones logísticas para levantar una base de datos • Promover la venta de productos por las zonas • Supervisar las rutas de distribución

Fuente: *Elaboración propia*

9.6 Procedimiento Técnico Administrativo

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

El Reglamento Interno de trabajo de COLCHONES MERINO SLEEP tiene como objeto regular las relaciones de trabajo entre la empresa y sus empleados, aspectos relativos al régimen laboral y disciplinario. Las normas contenidas en el presente Reglamento Interno de trabajo, en ningún caso podrán considerarse de aplicación preferente a la Constitución Política del Estado, las leyes y demás normas legales de mayor jerarquía.

COLCHONES MERINO SLEEP. Es una Empresa privada Nacional, con personería jurídica; patrimonio propio, con autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica.

COLCHONES MERINO SLEEP tiene por objeto la fabricación de colchones de lana de oveja dentro del territorio nacional

La relación laboral entre COLCHONES MERINO SLEEP y sus empleados se rige de la siguiente manera:

a) El personal dependiente de la empresa COLCHONES MERINO SLEEP tendrá su régimen laboral enmarcado en la Ley General del Trabajo y sus disposiciones reglamentarias aplicables.

b) Cualquier cambio de sujeción o dependencia normativa del personal dependiente, se aplicará automáticamente, siguiendo al efecto las normas y disposiciones que se establezcan en la normativa.

9.7 Análisis PERT CPM

El diagrama de PERT es una herramienta que se utiliza para programar, organizar y planificar en detalle las tareas de un proyecto.

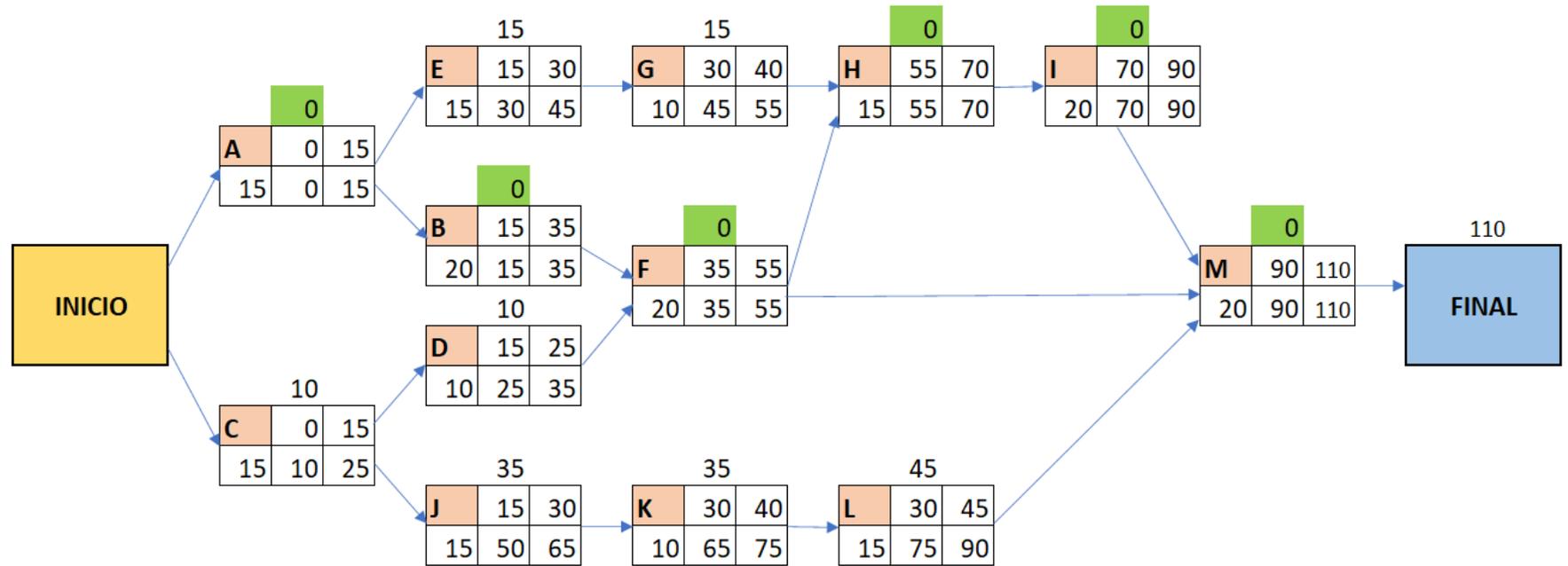
El acrónimo PERT significa Program Evaluation and Review Technique, que traducido es Técnica de revisión y evaluación de programas. “Proporciona una representación visual del cronograma de un proyecto y desglosa las tareas individuales. Este diagrama es similar al diagrama de Gantt, pero su estructura es diferente”. (ASANA, 2021).

Tabla 45 Actividades para la puesta en marcha del proyecto

N	ACTIVIDAD	DURACION dias	DEPENDENCIA
A	Aprobacion plan	15	inicio
B	Localizacion proyecto	20	A
C	Presupuestos	15	inicio
D	Constitucion de la empresa	10	C
E	Conseguir financiamiento	15	A
F	Instalaciones	20	B-D
G	Cotizacion MP	10	E
H	Compra de mp	15	F-G
I	Produccion	20	H
J	Contratacion personal	15	C
K	Organización administrativa	10	J
L	Marketing	15	K
M	Comercializacion	20	I-K- F

Fuente: *Elaboración propia*

Figura 20 Grafica de la red PERT CPM



Fuente: *Elaboración propia*

La grafica de la red muestra que el proyecto terminara en 110 días, 3 meses y 20 días

Además de esto se prepara la matriz de tiempos

Tabla 46 Matriz de tiempos PERT CPM

Actividad	Inicio mas temprano (ES)	Finalizacion mas temprano (EF)	Inicio mas tarde (LS)	Finalizacion mas tardia (LF)	Holgura (AF)
A	0	15	0	15	0
B	15	35	15	35	0
C	0	15	10	25	10
D	15	25	25	35	10
E	15	30	30	45	15
F	35	55	35	55	0
G	30	40	45	55	15
H	55	70	55	70	0
I	70	90	70	90	0
J	15	30	50	65	35
K	30	40	65	75	35
L	30	45	75	90	45
M	90	110	90	110	0

Fuente: *Elaboración propia*

Recopilando los datos por el método de holguras el tiempo de conclusión del proyecto es de 110 días.

Tabla 47 Holguras de la red

Traz	A	B	F	H	I	M	Tiempo
	15	20	20	15	20	20	110

Fuente: *Elaboración propia*

TITULO I: NORMAS GENERALES

CAPITULO I

DEFINICIONES

El presente Reglamento Interno de Personal tiene como objeto regular las relaciones de trabajo entre la empresa COLCHONES MERINO SLEEP y sus empleados, estableciendo derechos, obligaciones, prohibiciones, garantías en el ejercicio de la actividad laboral.

ARTÍCULO 1.- El presente es el reglamento interno de trabajo de la empresa COLCHONES MERINO SLEEP De la que sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo.

ARTÍCULO 2.- Su ámbito de aplicación será tanto en las instalaciones

ARTÍCULO 3.- Será obligación primordial de los trabajadores conocer y cumplir las disposiciones del Reglamento Interno de trabajo de COLCHONES MERINO SLEEP Para su debido conocimiento se entregará a cada trabajador un ejemplar que deberá mantener en su poder.

No se aceptarán reclamos sobre desconocimiento de las materias señaladas en este Reglamento una vez cumplida la disposición anterior.

CAPITULO II

CÓDIGO DE ÉTICA

ARTÍCULO 4.- La empresa COLCHONES MERINO SLEEP Tiene como premisa mantener y hacer cumplir los valores y principios éticos dentro y fuera de la empresa tales como:

a. **CALIDAD.** Los empleados y trabajadores deben procurar una mejora continua, en todas las áreas de la empresa en la que participan para que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello a una mayor productividad.

b. **COMPROMISO.** Los trabajadores dependientes de la empresa COLCHONES MERINO SLEEP deben estar comprometidos con la empresa durante el periodo de estancia en la misma, de esta manera aportar al logro exitoso de los objetivos de la organización.

c. **RESPONSABILIDAD.** Todo empleado debe hacer un esfuerzo honesto para cumplir perfectamente con sus deberes, haciéndose cargo de las consecuencias de las palabras, las decisiones y los compromisos, y, en general, de los actos libre y voluntariamente realizados, no sólo cuando sus resultados son buenos y gratificantes, sino también cuando son adversos o indeseables. Implica asumir las consecuencias de sus actos y responder por las decisiones que se toman en los grupos de los que se forma parte.

d. **TRABAJO EN EQUIPO.** Todos los empleados deben trabajar juntos hacia una visión común, usando sus capacidades complementarias, comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida.

CAPITULO III

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN

El Reclutamiento y Selección de Personal se llevará a cabo previa recepción y verificación de la necesidad de Personal, por el área de Gerencia, a través de uno de los procesos señalados a continuación:

- Análisis de puestos, para conocer con precisión los aspectos que se requieren del candidato para cubrir el puesto satisfactoriamente.
- Evaluación de candidatos, fases de entrevista y evaluación de candidatos
- Selección de personal, la decisión de contratar debe estar basado en un proceso de selección inteligente y apropiado. Se determinarán las áreas de exploración y las pruebas específicas que debían utilizarse en esta fase
- Entrevistas de selección, dependiendo del proceso de selección que se vaya a realizar, puede que exista una entrevista de preselección y una segunda entrevista de

selección, que sólo se realice una con posterioridad a las pruebas o que se produzcan sucesivas entrevistas con diferentes personas que tengan responsabilidades distintas dentro de la empresa

- Contratación, se comunica la decisión a la persona seleccionada, que, si acepta, es contratada para el puesto.
- Incorporación, la persona contratada deberá ser informada acerca de las actividades de la empresa.

Seguimiento, se debe realizar un seguimiento del nuevo trabajador para auxiliarle en caso de necesidad, y permitirle ir conociendo progresivamente las tareas que conlleva su responsabilidad, así como el modo peculiar de funcionamiento de la empresa

a) La convocatoria señalada en el artículo anterior deberá consignar lo siguiente:

- Título del Cargo.
- Naturaleza de las Funciones.
- Requisitos.
- Lugar, Fecha y Hora límite de recepción de solicitudes.
- Documentación requerida a los solicitantes.
- Cualquier otro dato de interés.

b) Al candidato seleccionado, el Encargado de Gerencia, le convocará a una reunión en donde le entregará un comunicado en el que se le informará que ha sido seleccionado, y se discutirá con él los términos de su contratación.

TITULO II: CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

CAPÍTULO IV

DISPOSICIONES GENERALES

Los trabajadores que conforman a la empresa COLCHONES MERINO SLEEP se regirán a contratos por escrito, previa evaluación del perfil, a su vez se tendrá un periodo de prueba de 90 días, para la evaluación de desarrollo de las funciones asignadas.

En este período de prueba, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin indemnización alguna, mediante simple notificación. La parte que omitiere el aviso abonará una suma equivalente al sueldo o salario de los períodos establecidos.

CAPITULO V

MODALIDADES DE CONTRATACIÓN LABORAL

A) Indefinido

Es aquel contrato en el cual el tiempo de trabajo es indefinido, este contrato se firma una vez aprobados los primeros treinta días de prueba.

B) Eventuales

Es aquel contrato en el cual se estipula que la permanencia en la EMPRESA, es limitada y por un tiempo no superior a un año. Sin embargo, anualmente se realizará una evaluación de desempeño al trabajador y de acuerdo a los resultados obtenidos, se considera la renovación de dicho contrato, pudiendo este ser una modalidad de contrato Eventual o Indefinido.

C) Ocasionales

En este tipo de contrato, la permanencia en la empresa COLCHONES MERINO SLEEP no excederá a los tres meses, puesto que estos contratos son normalmente para casos de reemplazo en casos especiales para un TRABAJADOR con el contrato indefinido.

Este tipo de contrato también aplica a los puestos del organigrama denominados como staff, para casos ocasionales y que servirán de apoyo a líneas superiores, el descargo o pago de servicio se calculara de acuerdo a los días trabajados en la empresa, y por convenio de ambas partes. (Aplica en caso de ser necesario insertar un cargo de staff).

CAPITULO VI

CAUSALES DE INTERRUPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL

Por faltas con amonestación a través de MEMORANDUMS, aquellas que por su carácter reiterativo o relativa gravedad son sancionadas con suspensión, entre ellas tenemos:

- Salir o ausentarse del centro de trabajo antes de la hora, sin el permiso correspondiente.
- Descuidar la seguridad causando con ello daño personal y/o material al equipo de trabajo.
- Falta de respeto a su superior o compañeros de labores.
- Presentarse con signos de embriaguez o alguna manera impresentable.

CAPITULO VII

CAUSALES DE EXTINCIÓN DEL CONTRATO

Son causales de extinción laboral lo siguientes puntos mencionados:

- La disminución deliberada y reiterada en el rendimiento de las labores, del volumen o de la calidad de producción.
- La concurrencia reiterada en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas y aunque no sea reiterada cuando por la naturaleza del trabajo revista excepcional gravedad.
- Los actos de violencia, indisciplina y falta miento de palabra verbal en agravio del empleador o de otros trabajadores.
- Por ser sujeto de sentencias condenatoria ejecutoriada.
- Por abandono de trabajo sin dar aviso
- Por delitos comunes.
- Por causar daños materiales graves, con dolo o por negligencia manifiesta, en máquinas, muebles, equipos o vehículos de propiedad de la EMPRESA.

TÍTULO III: CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

CAPÍTULO VIII

DÍAS LABORALES

Son considerados días laborales todos los días hábiles de la semana, es decir, de lunes a viernes. Exceptuando fechas festivas y/o feriados.

CAPÍTULO IX

JORNADA LABORAL

Los horarios y turnos de trabajo serán los que para cada caso estipule la ADMINISTRACIÓN en concordancia con los EMPLEADOS, sin perjuicio de que la Empresa, según sus necesidades, pueda mantener o cambiar los horarios de trabajo.

El horario ordinario de trabajo comprende 8 horas diarias de lunes a viernes.

CAPÍTULO X

RÉGIMEN SALARIAL

COLCHONES MERINO SLEEP pagará las remuneraciones de sus TRABAJADORES en sobres individuales, en los que constará por lo menos:

- El nombre del Trabajador.
- El valor percibido.

El período al que corresponde el pago.

- Las deducciones por aporte individual al Fondos De Pensiones, del impuesto a la renta, si hubiere lugar, los préstamos o anticipos, así como cualquier otro rubro que deba constar y que legalmente pueda o deba deducirse.
- Al último constará el saldo neto o el líquido pagable al que tenga derecho el Trabajador.

Por convenio escrito entre la EMPRESA y un TRABAJADOR individualmente considerado, la remuneración de éste podrá ser depositada en una cuenta de una Institución Bancaria previamente determinada por las partes.

Las remuneraciones serán fijas según lo acordado en el contrato que se haya firmado entre el EMPLEADOR y el TRABAJADOR. De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador, debiéndose tener presente lo pactado para el efecto en el Contrato.

Las remuneraciones se pagarán directamente al Trabajador o a la persona que estuviere expresamente autorizada por escrito y/o testimonio de poder por aquel para percibir su remuneración.

CAPÍTULO XI

RÉGIMEN DE ASISTENCIA

Las faltas al trabajo, atrasos y abandonos serán sancionadas conforme a las disposiciones del presente reglamento.

Existen permisos:

- Con fines oficiales, donde se concederá permisos por horas oficiales para la atención de asuntos relacionados directamente con la empresa, con autorización del jefe inmediato superior y el visto bueno de la Gerencia General.
- Con fines personales, se concederá permisos por horas mediante el formulario correspondiente, con autorización del jefe inmediato superior.

Se darán licencias de:

- Media jornada laboral al mes para fines personales no siendo estas acumulables ni computables a vacaciones.

- Media jornada o periodos mayores, las cuales deberán ser autorizadas con una anticipación no menor a un día, por el jefe inmediato superior para el posterior conocimiento de Gerencia General.

CAPÍTULO XII

CAPACITACIÓN Y ASCENSOS

Los TRABAJADORES tienen derecho a acceder a cursos de capacitación vinculados al puesto de trabajo y que sean propiciados por la EMPRESA, siempre que reúnan los requisitos exigidos.

- Mínimamente se realizará un curso de capacitación para los diferentes puestos cada año. Y se evaluará el grado de aprovechamiento de dicha capacitación, permitiendo evaluar la eficacia de dicha capacitación.
- Si el TRABAJADOR es un estudiante, deberá contar con la tolerancia respectiva cuando convenga a los intereses de la organización, por un máximo de dos horas diarias en el horario que haya sido aprobado por la EMPRESA, previa presentación de la documentación que lo acredite.

TÍTULO IV: DERECHOS Y RESPONSABILIDADES DEL TRABAJADOR

CAPÍTULO XIII

DERECHOS DE LOS EMPLEADOS

Todo TRABAJADOR de la EMPRESA tiene derecho a:

- Gozar de estabilidad en el puesto, en tanto no exista alguna causa legal de expiración de funciones o evaluaciones de la eficiencia negativas.
- Recibir de sus inmediatos superiores, colega de trabajo y autoridades de la empresa un trato adecuado, acorde con su condición de persona y ciudadano, basados en el respeto de los principios de las relaciones y dignidad humana.

- Ser acreedor de licencias, permisos y licencias especiales de acuerdo a las disposiciones del presente Reglamento Interno.
- Presentar quejas escritas vía jerárquica, cuando existan situaciones que a juicio del funcionario, así lo ameriten, y a ser escuchado y juzgado con imparcialidad.
- Recibir apoyo efectivo de sus superiores jerárquicos y a ser protegido, cuando el funcionario sea objeto de imputaciones y acusaciones injustificadas en el fiel cumplimiento de sus específicas funciones.
- Contar con la solvencia técnica y el apoyo del inmediato superior y toda la organización.

Recibir información oportuna de las autoridades de la empresa sobre aspectos que puedan afectar el desarrollo de sus funciones.

- Que la información y la documentación que atañen a su historia personal laboral, sean mantenidas en reserva en tanto no sean solicitados para el mismo efecto.
- Ser compensado por trabajos realizados en horas extraordinarias instruidos por escrito mediante comunicación formal. Considerándose trabajo extraordinario aquella labor realizada fuera de la jornada ordinaria de trabajo. El cómputo de horas extras, para ser reconocidas, necesariamente deben ser determinadas por el jefe inmediato superior y no podrán preferentemente exceder a dos horas diarias. La compensación recibida en caso de que esta deba ser excepcionalmente cancelada se efectuará de acuerdo a las normas legales en vigencia.

CAPÍTULO XIV

RESPONSABILIDADES DE LOS EMPLEADO

Son obligaciones del TRABAJADOR:

- Asumir el puesto asignado inmediatamente le sea comunicado por escrito y mediante el contrato o memorándum correspondiente.

- Cumplir con las obligaciones del puesto de trabajo desempeñado con responsabilidad, eficiencia y eficacia.
- Contribuir con su trabajo, a mejorar la productividad organizacional.
- Realizar trabajos en horarios extraordinarios cuando por razones de servicio así se requiera y a solicitud expresa y escrita del jefe inmediato superior.
- Orientar al personal dependiente sobre las funciones a desempeñar en la unidad donde presta servicios.
- Generar un clima de trabajo respetuoso y cordial con los inmediatos superiores, compañeros de trabajo y personas que concurran a la institución.

TITULO V: DERECHOS Y RESPONSABILIDADES DE LA EMPRESA

CAPITULO XV

DERECHOS DE LA EMPRESA

Es derecho exclusivo de COLCHONES MERINO SLEEP

Organizar, dirigir, coordinar, orientar, controlar y disponer las actividades del personal en el centro de trabajo, estableciendo políticas destinadas a la consecución de sus objetivos, observando las disposiciones legales vigentes.

En el ejercicio del derecho indicado en el párrafo anterior, corresponde a COLCHONES MERINO SLEEP entre otras las siguientes facultades:

- Determinar la organización general, así como dictar y modificar el Reglamento Interno de Trabajo. La empresa también podrá formular y modificar los procedimientos, manuales y directivas que resulten necesarios para el adecuado desenvolvimiento de las labores y de las relaciones de trabajo, así como para mantener la disciplina, el orden, la limpieza, la salubridad, la seguridad del trabajador y la protección integral de COLCHONES MERINO SLEEP

- Suscribir contratos de trabajo de duración determinada o indeterminada, a tiempo parcial, a domicilio, para personal extranjero y cualquier otra figura contractual legalmente permitida.
- Determinar y asignar puestos de trabajo, deberes y responsabilidades, sin más limitación que las señaladas en las normas legales vigentes, A esos efectos, COLCHONES MERINO SLEEP podrá modificar o suprimir áreas o departamentos de la empresa, reubicando a los trabajadores en otras áreas en las que puedan continuar sus labores.
- Establecer las jornadas de trabajo, fijando turnos y horarios de labores y en su caso, establecer jornadas compensatorias o de otra naturaleza que resulten necesario.
- Fijar la oportunidad de los descansos semanales y vacacionales.
- Aplicar las sanciones disciplinarias a que haya lugar, incluyendo el despido, atendiendo a las circunstancias particulares que se presenten.

CAPITULO XVI

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

Son obligaciones de COLCHONES MERINO SLEEP

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales vigentes, el presente Reglamento Interno de Trabajo, procedimientos de calidad y demás disposiciones de orden interno.
- Cumplir y hacer cumplir las normas en materia de seguridad e higiene ocupacional.
- Procurar la realización y desarrollo del trabajador, en armonía con los fines de COLCHONES MERINO SLEEP
- Realizar el pago de remuneraciones a los trabajadores en la forma oportunidad y lugar establecido.

- Proveer a los trabajadores el suministro de los implementos de protección contra los accidentes de trabajo, en beneficio de su seguridad y salud, así como brindar las prestaciones de servicios necesarios en materia de asistencia y bienestar social.

Otorgar a cada trabajador su documento de identificación personal que lo acredite como tal.

- Facilitar los canales adecuados para que el trabajador formule sus sugerencias, observaciones y reclamos.
- Prevenir, investigar y resolver problemas laborales que afecten el normal funcionamiento de COLCHONES MERINO SLEEP

TITULO VI: REGIMEN SOCIAL

CAPITULO XVII

SEGURIDAD SOCIAL

- El personal de la empresa en todo momento deberá prevenir y proteger a todos sus trabajadores como al público en general.
- Realizar el pago de remuneraciones a los trabajadores en la forma, oportuna y lugar establecido.
- Los trabajadores adquirirán prestaciones tanto para ellos como para sus familias.

CAPITULO XVIII

HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

- Se prohíbe introducir, vender o consumir las bebidas alcohólicas en los centros de trabajo.
- La empresa garantizara las condiciones de seguridad, a fin de cuidar la vida, salud y la moralidad de sus trabajadores, durante la realización de las labores en el ambiente de trabajo y en todos los lugares a los que se comisione por necesidad para la prestación de su servicio. De esta firma para evitar riesgos y accidentes de trabajo.

- Toda herramienta debe tener un lugar específico para su almacenamiento, estará bajo la responsabilidad de la persona encargada.
- El ambiente de trabajo deberá estar siempre limpio, cuyas condiciones de trabajo así lo requieran.
- Durante la jornada de trabajo, todo empleado debe cumplir con las medidas de seguridad e higiene ocupacional que la Empresa determine.
- Es obligación de los trabajadores el deber de cumplir y colaborar al mejor cumplimiento de las normas de seguridad, con el propósito de prevenir cualquier accidente.

CAPITULO XIX

BIENESTAR SOCIAL

- En la Empresa, dentro de su política laboral, sabe que todos son conscientes y a la vez responsables de la importancia de los servicios que ellos prestan.
- Dirige a sus trabajadores actuar con seguridad, dentro del marco en el cual rigen sus políticas y procedimientos para que de esta forma ejecute sus iniciativas de la mejor manera posible.
- Todos aquellos trabajadores que desempeñen con eficacia y rendimiento óptimo, tanto en asistencia como en puntualidad, el esfuerzo y la dedicación al trabajo durante el desarrollo de sus funciones, por parte de la empresa podrán recibir estímulos e incentivos.

TITULO VII: REGIMEN DISCIPLINARIO

CAPITULO XX

GENERALIDADES

- El quebrantamiento de estos principios se considera como una falta contra la política institucional, siendo la aplicación de las medidas disciplinarias que el caso amerite.

- La Empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones que no estén previamente establecidas en este reglamento.
- Se establecen las siguientes clases de faltas y sanciones disciplinarias, de la siguiente manera:
 - a) La falta en el trabajo, sin justificación alguna, implica por primera la suspensión en trabajo por un día laborable, y por segunda vez la suspensión en el trabajo será hasta por tres días.
 - b) La violación ante este reglamento por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez la suspensión por 3 días, y cuando ocurra por segunda vez se hará la respectiva suspensión por una semana.

Cuando se impongan las multas, esto no impide que la Empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos a los mejores trabajadores que desempeñaron eficientemente cumpliendo sus obligaciones bajo lo establecido.

Se considera como faltas graves:

- c) El retraso de 30 minutos en el horario de ingreso al trabajo sin justificación suficiente por 1 semana.
- d) La falta total del trabajador a sus laborales durante el día por segunda vez sin previa justificación.
- e) La transgresión por parte del trabajador a las obligaciones contractuales y reglamentarias.

TITULO VIII: DISPOSICIONES FINALES

Para dar cumplimiento al presente reglamento, se deberá cumplir con todo lo dispuesto en este reglamento que tiene la Empresa.

El reglamento podrá ser reformado en forma total o parcial, con el voto mayoritario en forma absoluta del personal como de la empresa.

Se deja expresamente establecido que si alguna o algunas de las normas estipuladas en este Reglamento, contradicen, reforman o modifican lo prescrito en la Ley General De Trabajo, Reglamentos y más Leyes relacionadas con la materia, prevalecerán estas últimas. En todo lo demás, se aplicarán las disposiciones contempladas en este reglamento en la forma aquí establecida.

En todo cuanto no estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo dispuesto en la Ley General De Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

El valor de los útiles, instrumentos o materiales de trabajo, para el caso de pérdidas o deterioros, originados por negligencia o descuido imputable del Trabajador, correrá a cargo de éste, pudiendo la Empresa efectuar el descuento pertinente en el próximo inmediato pago. Siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo.

Todo TRABAJADOR que por enfermedad comprobada o por calamidad doméstica no pudiese concurrir a sus labores dentro de los turnos establecidos, deberá comunicar el particular obligatoriamente a la empresa, dentro de un tiempo no mayor de 24 horas de ocurrido el hecho.

Al momento de ser notificado con la terminación de su Contrato de Trabajo, y antes de recibir su liquidación, el Trabajador deberá entregar a la empresa a través de su Superior inmediato, todas las herramientas, materiales, equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por la Empresa para la ejecución de su trabajo.

Cuando por cualquier circunstancia se termine un Contrato de Trabajo, al momento en que se efectúe la correspondiente liquidación final del Trabajador saliente, la Empresa inicialmente liquidará su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que se encuentre

adeudando a la empresa por concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible.

La Administración se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. La determinación de políticas administrativas se hará conocer por parte de la Administración a los Trabajadores, mediante memorándum o circulares. La falta de cumplimiento de las políticas que imparta la Administración, de acuerdo a sus necesidades y para el mejor desenvolvimiento de la misma, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán consideradas como indisciplina y acarrearán las sanciones legales correspondientes.

CAPITULO X

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

El planteamiento de la idea de negocio es consistente, demuestra aplicabilidad y ejecución en todas sus etapas, las mismas que se han programado con alta responsabilidad desde la fase de inicio hasta su conclusión, para convertirse en un elemento económico que puede contribuir, en alguna medida, a la reactivación económica del sector y del país en general, generando algunas fuentes de empleo.

La nueva empresa enfrentará un mercado de competencia monopolística, toda vez que entrará a competir con un gran número de empresas dedicadas a la misma actividad, y en cuyo entorno no existen barreras para ingresar al mercado. Por consiguiente, ocupará un nicho pequeño comercializando un producto ligeramente diferenciado con respecto las empresas competidoras.

El potencial de ventas en colchones es de 11.843 unidades, que corresponden a la demanda actual, la oferta que presenta la nueva empresa será 2.220 unidades, dato que, comparado con la demanda actual refleja una demanda insatisfecha de 9.623 unidades, cuyo déficit será cubierto por la nueva empresa en una proporción razonable en el lapso de 5 a 10 años, debido a la capacidad de producción que se tiene al inicio de actividades del nuevo emprendimiento.

Luego de un estudio se procedió a determinar la localización del proyecto, la mejor alternativa seleccionada para el establecimiento de la nueva empresa, con base a los resultados obtenidos del análisis de los factores de locación, se constituye al fabrica en la ciudad de El Alto, Avenida del Policía Nro. 1356, casi Avenida Max Fernández, con la finalidad de estar cerca del cliente, teniendo en cuenta los costos de movimientos y prioridades competitivas en

base a tiempo. También responde a la necesidad de ubicarse cerca de las fuentes de insumos aprovechando bajos costos de materiales y mano de obra.

La empresa estará conformada por dos socios, constituyéndose en una empresa de Responsabilidad Limitada SRL el nombre de “Colchones Merino Sleep”, nombre que refleja las características de su producto principal que son los colchones.

Para la implementación del proyecto se requiere una inversión inicial de Bs. 748.022 de los cuales Bs. 412.220 corresponden a activos fijos, y Bs. 335.802 a capital de trabajo. El proyecto se financiará el 50% con recursos propios y el 50% mediante un crédito bancario del Banco Unión a una tasa del 11,12 % anual y a un plazo de 5 años.

Los resultados de la evaluación financiera arrojaron: un VAN de Bs. 496.418, una TIR de 55%, un índice de rentabilidad de 2.33 por cada Bs. 1, y una Tasa Interna de Retorno Modificada de 38%. Concluyendo que el proyecto es viable financieramente.

Al hacer el análisis de escenarios se observa que el proyecto es muy sensible a las variaciones en crecimiento en ventas, inflación y precios, un decremento más allá del 5%, produce una considerable baja en la rentabilidad, determinado por el VAN y TIR.

10.2 Recomendaciones

Invertir en el proyecto puesto que, según los cálculos realizados en todas las áreas, este es viable desde el punto de vista técnico, económico y financiero.

Asignar los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, en cuanto se ha demostrado que es rentable para el inversionista deseando ser implementado en la forma como fue concebido.

Elaborar un Plan Estratégico de Marketing, porque es de vital importancia proveer en lo posible la respuesta del consumidor hacia los colchones.

Implementar estrategias de publicidad y promoción con el fin de dar a conocer a la nueva empresa y los distintos productos que ofrece, atendiendo los requerimientos de sus clientes durante todo el año.

Operar las ventas a través de tarjetas de débito, QR y aplicaciones de pago para poder realizar promociones mediante este recurso, por cuanto este medio es actualmente es usado por los clientes.

11 Bibliografía

Agatexmanteniment. (Agosto de 2018). *Información general de guarniciones.*

<http://agatexmanteniment.com>: http://agatexmanteniment.com/wp-content/uploads/2018/08/Informacion-general-de-guarniciones-de-carda-para-cardas-de-cilindros_es.pdf

Agencia Boliviana de Informacion. (28 de Enero de 2023). *Bolivia cerró el 2022 con el*

histórico PIB nominal de \$us 43.000 millones. abi.bo/index:
<https://abi.bo/index.php/noticias/sociedad/36-notas/noticias/economia/32980-bolivia-cerro-el-2022-con-el-historico-pib-nominal-de-us-43-000-millones>

ASANA. (14 de Octubre de 2021). *El diagrama de PERT: qué es y cómo crearlo.*

<https://asana.com>: <https://asana.com/es/resources/pert-chart>

Banco Central de Bolivia. (2023). *Tasas de interes activas.* www.bcb.gob.bo:

https://www.bcb.gob.bo/?q=tasas_interes

Bank of America. (24 de Agosto de 2017). *Capital de trabajo: ¿Qué es y por qué es*

importante? www.bankofamerica.com/:

<https://www.bankofamerica.com/smallbusiness/business-financing/learn/what-is-working-capital/es/>

Barker, J. (1995). *Paradigmas.* Mc. Graw Hill. Colombia.

<https://www.eumed.net/ce/2013/gestion-estrategica-navegando-hacia-cuarto-paradigma-revision.pdf>

Business School. (24 de Abril de 2021). *Estrategia competitiva: definición, tipos y*

planteamiento. www.obsbusiness.school:

<https://www.obsbusiness.school/blog/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>

Cadena, R. (23 de Diciembre de 2020). *¿Qué es la organización empresarial y cómo aplicarla a mi empresa?* <https://retos-operaciones-logistica.eae.es>: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/que-es-la-organizacion-empresarial-y-como-aplicarla-a-mi-empresa/>

CAINCO. (19 de 6 de 2022). *Posición institucional: El contrabando frena a Bolivia.* www.cainco.org.bo/:
<https://www.cainco.org.bo/empresaydesarrollo/2022/06/19/posicion-institucional-el-contrabando-frena-a-bolivia/>

Caizaguano, A. (Abril de 2017). *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR FINAL CLIENTE INTERMEDIO COMPRA DE COLCHONES.* <https://repositorio.uta.edu>:
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/25088>

colchon de lana. (2016). Colchón de lana, un artículo ecológico. *web.*
<https://colchondelana.com/el-clasico-colchon-de-lana/>

Colchones de Altorricón. (16 de Mayo de 2017). www.lafabricadecolchonesdealtorricon.com.
<http://www.lafabricadecolchonesdealtorricon.com/blog/que-hacer-con-el-viejo-colchon-de-lana/>

Corvo, H. (22 de Junio de 2021). *Gasto de Organización.* www.lifeder.com:
<https://www.lifeder.com/gastos-organizacion/>

Diario de Sevilla. (2 de 07 de 2019). diariodesevilla.es.
https://www.diariodesevilla.es/sevilla/importancia-buen-colchon-salud_0_1369363347.html

EAE Business School. (2017). *Barreras de salida: qué son y algunos ejemplos.* retos-directivos.eae.es: <https://retos-directivos.eae.es/barreras-de-salida-que-son-y-algunos-ejemplos/>

EDUCA. (2023). *Distrito Municipal 1 - Geografía.* www.educa.com.bo:
<https://www.educa.com.bo/geografia-municipios/distrito-municipal-1-equipamiento>

- Esdima. (27 de Junio de 2018). *¿Qué es el diseño y desarrollo de productos?* Esdima.com:
<https://esdima.com/que-es-el-diseno-y-desarrollo-de-productos/>
- GAMLP. (2021). *Cartillas macrodistritales del municipio de La Paz*. La Paz.
- GAMLP. (2023). *Cartillas Macrodistritales La Paz*. <http://sitservicios.lapaz.bo>:
<http://sitservicios.lapaz.bo/cartillas/cotahuma.html>
- IBCE. (23 de Mayo de 2016). *Brasil se ‘come’ el mercado de colchones en Bolivia*. ibce.org.bo:
<https://ibce.org.bo/principales-noticias-bolivia/noticias-nacionales-detalle.php?id=65647&idPeriodico=4&fecha=2016-05-24>
- INE. (2022). *BOLIVIA: PROYECCIONES DE POBLACIÓN*. siip.produccion.gob.bo:
<https://siip.produccion.gob.bo/noticias/files/2021-2a139-2poblacion.pdf>
- Infocolchon. (s.f.). *www.infocolchon.com*. <http://www.infocolchon.com/>
- Instituto Nacional de Estadística INE. (29 de Marzo de 2022). *La variación del Producto Interno Bruto (PIB) obtuvo un crecimiento de 6,11% reflejo de la recuperación económica*. <https://www.ine.gob.bo/index.php/en-la-gestion-2021-la-variacion-del-producto-interno-bruto-pib-registro-un-crecimiento-de-611-reflejo-de-la-recuperacion-economica/>
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior. (27 de Marzo de 2023). *La Paz: Demografía y Economía*. ibce.org.bo: https://ibce.org.bo/images/ibcecifras_documentos/CIFRAS-1074-La-Paz-Demografia-Economia.pdf
- Junta de Historia Regional. (2015). *www.generalpicohistoria.com.ar*.
http://www.generalpicohistoria.com.ar/Imprimir_tema.php?dato1=134
- Khan Academy. (s.f.). *La demanda y sus determinantes*. <https://es.khanacademy.org>:
<https://es.khanacademy.org/economics-finance-domain/microeconomics/supply-demand-equilibrium/demand-curve-tutorial/a/lesson-summary-demand-and-the-determinants-of->

- OBS Business School. (27 de Abril de 2021). *Etapas del proceso de producción: conoce el proceso de principio a fin*. www.obsbusiness.school:
[https://www.obsbusiness.school/blog/etapas-del-proceso-de-produccion-conoce-el-proceso-de-principio-fin#:~:text=Producci%C3%B3n%20\(etapa%20de%20s%C3%ADntesis%20o,los%20productos%20o%20servicios%20previstos](https://www.obsbusiness.school/blog/etapas-del-proceso-de-produccion-conoce-el-proceso-de-principio-fin#:~:text=Producci%C3%B3n%20(etapa%20de%20s%C3%ADntesis%20o,los%20productos%20o%20servicios%20previstos).
- Pursell, S. (26 de Septiembre de 2022). *¿Qué es la segmentación de mercado? Características y ejemplos*. Hubspot.es: <https://blog.hubspot.es/marketing/segmentacion-mercado>
- Questionpro. (s.f.). *Estudio de mercado*. www.questionpro.com:
<https://www.questionpro.com/es/estudio-de-mercado.html>
- Roca, F. (9 de Noviembre de 2020). *colchondelana.com*. <https://colchondelana.com/los-beneficios-de-la-lana/>
- Roca, F. (2020). *Los beneficios de la lana*. www.colchondelana.com:
<https://www.colchondelana.com/los-beneficios-de-la-lana/>
- Rodriguez, A. (2014). *Gestión de la Fuerza de ventas y equipos comerciales*. Santiago.
- Salesforce. (7 de Diciembre de 2021). *Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo*. www.salesforce.com:
<https://www.salesforce.com/mx/blog/2021/11/punto-de-equilibrio-que-es-y-como-calcularlo.html>
- SEPREC. (2023). *Tramites*. www.seprec.gob.bo/:
<https://www.seprec.gob.bo/index.php/tramite2/>
- Sierra, Y. (9 de Agosto de 2021). *Lemontech*. <https://blog.lemontech.com/analisis-de-escenarios-ejemplo-ventajas-y-desventajas/#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20generales%2C%20el%20an%C3%A1lisis,que%20cada%20escenario%20puede%20implicar>.

Zendesk. (Agosto de 2021). *¿Qué factores influyen en el comportamiento del consumidor?*

zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/factores-influyen-comportamiento-consumidor/>

Anexos

Encuestas

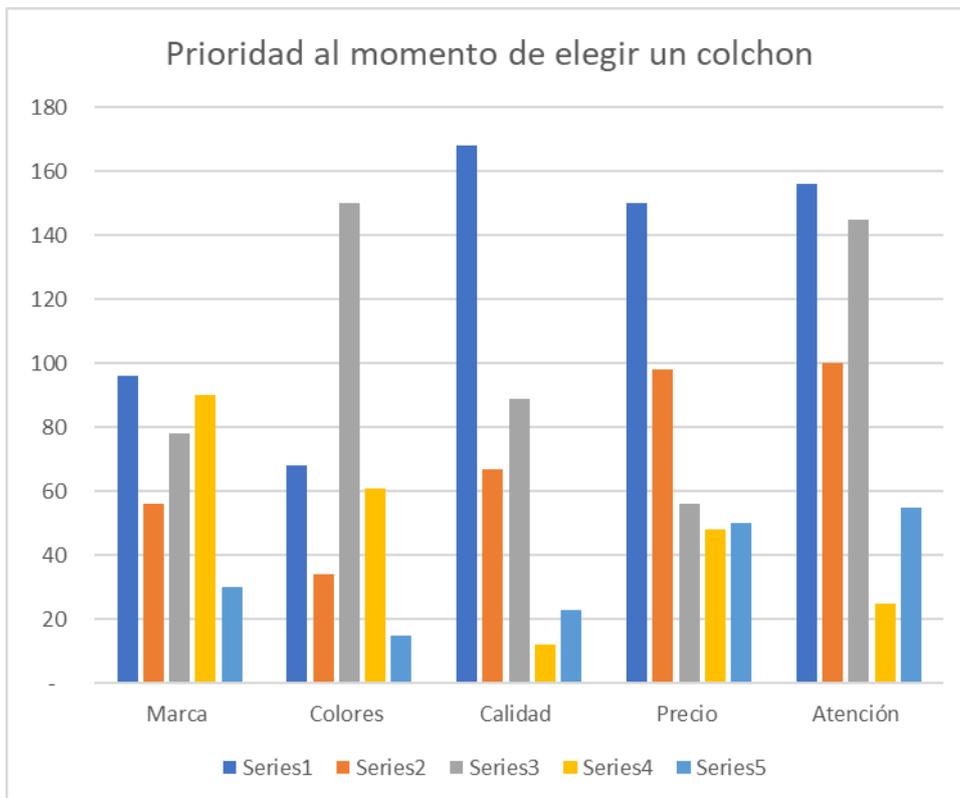
Pregunta N° 1

Determine el orden de prioridad en el momento de elegir un colchón.

Marque **1** para lo más importante y **5** para lo menos importante

Tabla de frecuencias

Prioridades	1	2	3	4	5	Total
Marca	96	56	78	90	30	350
Colores	68	34	150	61	15	328
Calidad	168	67	89	12	23	359
Precio	150	98	56	48	50	402
Atención	156	100	145	25	55	481
Total	638	355	518	236	173	1.920



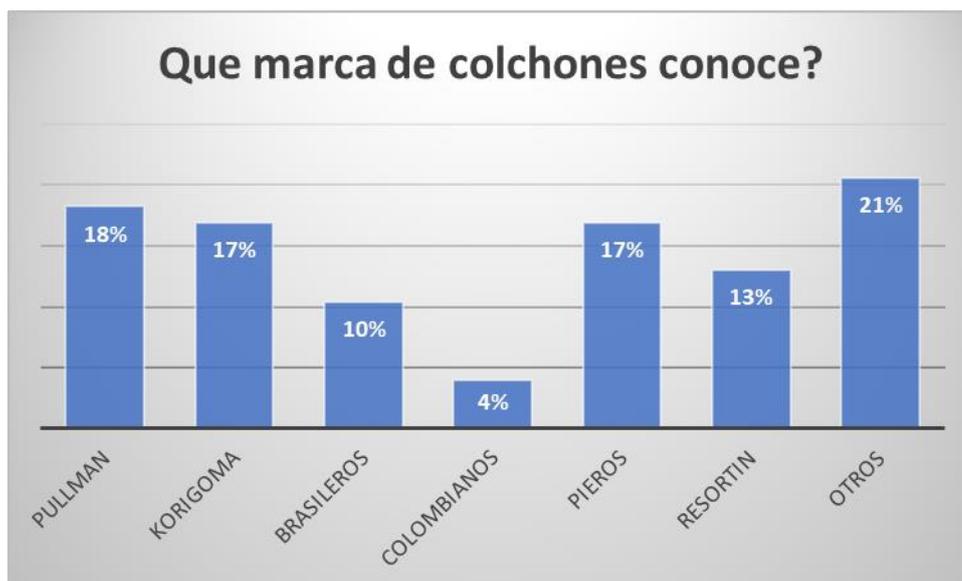
Fuente: *Elaboración propia*

Los resultados muestran que la mayoría de las personas prefieren la calidad, después esta la atención al cliente y en tercer lugar el precio del producto.

Pregunta N° 2

¿Qué marca de colchones usted conoce?

EMPRESAS	%	Frecuencia
PULLMAN	18%	70
KORIGOMA	17%	65
BRASILEROS	10%	40
COLOMBIANOS	4%	15
PIEROS	17%	65
RESORTIN	13%	50
OTROS	21%	79
Total	384	384



Las marcas más reconocidas son: Pullman, Korigoma, Pieros y también hay otros con un porcentaje del 21%

Pregunta N° 3

¿Cada qué tiempo cambia su colchón?

TIEMPO	%	Frecuencia
1 a 3 años	38%	146
4 a 6 años	42%	161
7 a 9 años	13%	50
10 en adelante	7%	27
Total	384	384

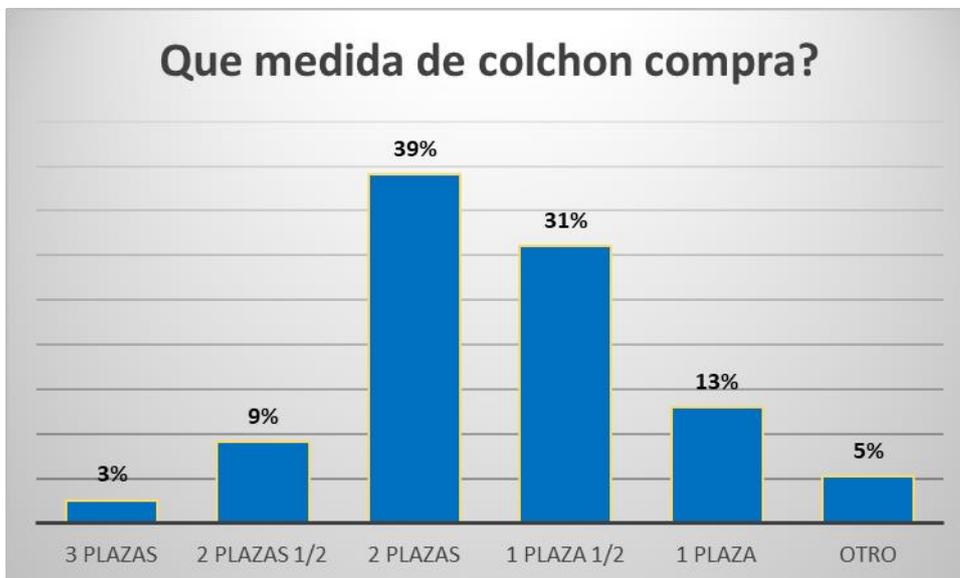


El 42% cambia su colchón entre los 4 y 6 años y el 38% de 1 a 3 años

Pregunta N° 4

¿Qué colchón compra con más frecuencia?

MEDIDAS	%	Frecuencia
3 plazas	3%	10
2 plazas 1/2	9%	35
2 plazas	39%	150
1 plaza 1/2	31%	119
1 plaza	13%	50
otro	5%	20
Total	384	384

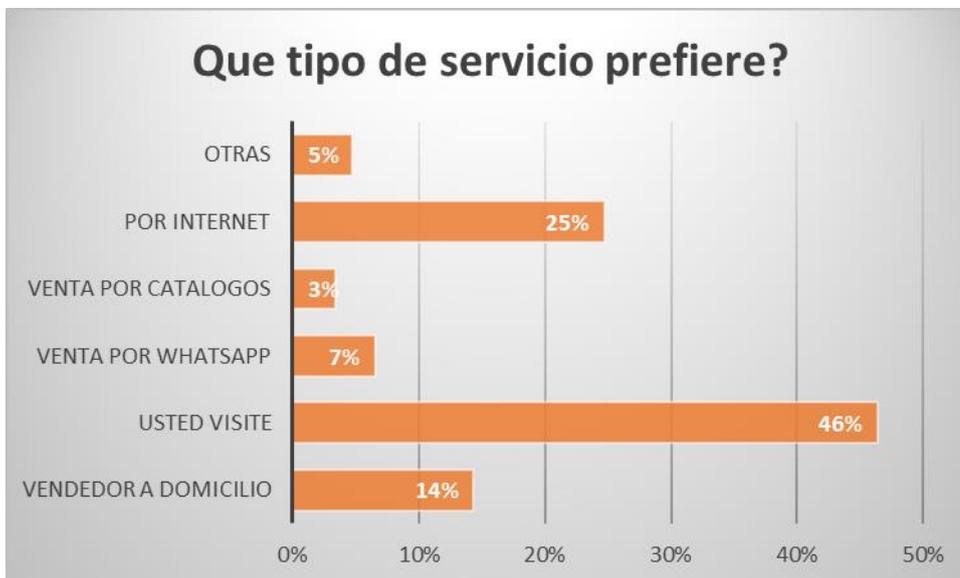


El 39% de 2 plazas, 31% de plaza y media y el 13% de una plaza

Pregunta N° 5

¿Qué tipo de servicio de venta prefiere?

SERVICIO	%	Frecuencia
Vendedor a domicilio	14%	55
Usted visite	46%	178
Venta por whatsapp	7%	25
Venta por catalogos	3%	13
Por internet	25%	95
Otras	5%	18
Total	384	384

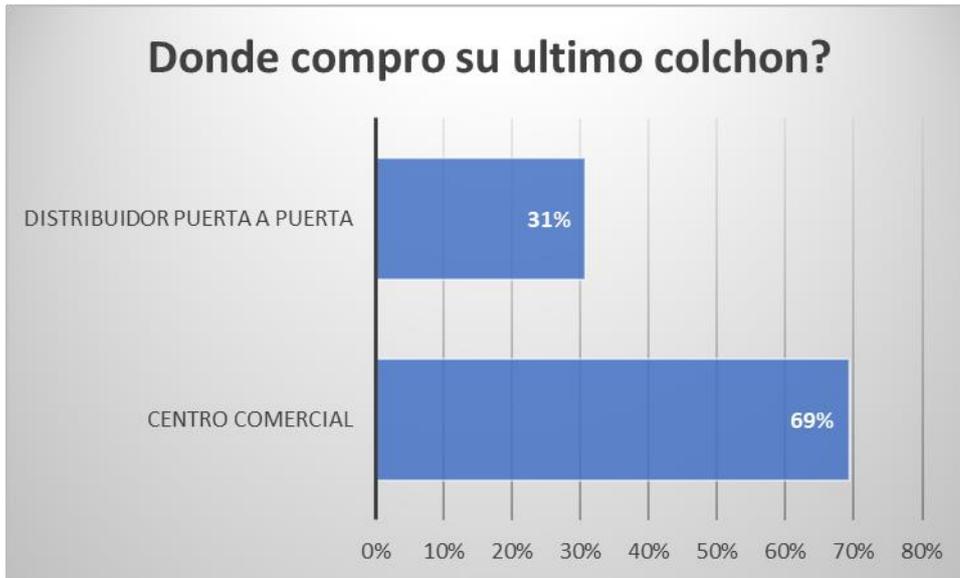


El 46% prefiere ir a las tiendas comerciales, y el 25% por internet

Pregunta N° 6

¿Dónde compró su último colchón?

ESTABLECIMIENTO	%	Frecuencia
Centro comercial	69%	266
Distribuidor puerta a puerta	31%	118
Total	384	384



El 69% de los encuestados compró en un centro comercial y un 31% con distribuidor puerta a puerta.