

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



**PLAN DE NEGOCIOS**

**LIBRERÍA Y PAPELERÍA “SOMOS ÚTILES”**

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

POSTULANTE: KATHERINE MARIANA INES LINO CLAURE

TUTOR: MSC. WILFREDO MATIAS

LA PAZ – BOLIVIA

2015

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pág.</b>
RESUMEN EJECUTIVO	1
1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	3
1.1. Naturaleza de la Empresa	3
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo general	5
1.2.2. Objetivos específicos	5
1.3. Justificación	6
1.3.1. Justificación teórica	6
1.3.2. Justificación practica	6
1.4. Delimitación	7
1.4.1. Geográfica	7
1.4.2. Temporal	7
2. MERCADO	8
2.1. El Servicio	8
2.1.1. Concepto	8
2.1.2. Satisfacción de necesidades	9
2.1.3. Identificación general del segmento del mercado	10
2.2. El mercado	12
2.2.1. Descripción del mercado potencial	12
2.2.2. Estructura del mercado	12
2.2.3. Dimensionamiento de la Competencia	13
2.2.4. Participación del mercado	15
2.2.5. Costo	15
2.2.6. Calidad	16
2.2.7. Barreras de entrada y salida	16
2.3. Investigación de mercado	17

2.3.1. Introducción	17
2.3.2. Objetivos de la investigación de mercados	17
2.3.2.1. Objetivo General	18
2.3.2.2. Objetivos Específicos	18
2.3.3. Descripción del mercado objetivo	18
2.3.3.1. Segmentación geográfica	19
2.3.3.2. Segmentación por ingresos	19
2.3.4. Variables de la investigación	21
2.3.5. Población y muestra	22
2.3.5.1. Población	22
2.3.5.2. Muestra	23
2.3.6. Resultados de la encuesta consumidores potenciales de material de escritorio y/o escolar	25
2.3.7. Encuesta a ejecutivos de empresas potenciales clientes en la compra de material de escritorio	36
2.3.8 Conclusiones	51
2.4 Determinación de la demanda insatisfecha	52
2.4.1. Demanda insatisfecha de consumidores	52
2.4.2. Demanda Insatisfecha de Empresas	53
2.4.3. Demanda del Proyecto	56
2.5 Plan de Marketing	56
2.5.1 Introducción	56
2.5.2 Mercado objetivo	57
2.5.3 Objetivos de la mercadotecnia	58
2.5.4 Servicio	58
2.5.5 Precio	58
2.5.6 Publicidad y promoción	59
2.5.7 Presupuesto de inversión en mercadotecnia	60
2.5.8 Análisis de ventas	60
2.5.9 La distribución	61

2.6	Riesgos y Oportunidades del Mercado	61
2.6.1	Oportunidades	61
2.6.2	Riesgos	62
3.	OPERACIONES	63
3.1	Objetivos del área de operaciones	63
3.2	Especificaciones del Producto	63
3.3	Descripción del Proceso de Servucción	63
3.3.1	Servicio de entrega a domicilio	64
3.3.2	Proceso de servicio en auto-ventanilla	67
3.3.3	Aprovisionamiento de productos	69
3.3.4	Incorporación o retiro de productos	71
3.3.5	Planificación del servicio	73
3.3.6	Servicios de apoyo	75
3.4	Características de la infraestructura y equipamiento	76
3.4.1.	Administración dinámica de inventarios	81
3.5	Tamaño del negocio	83
3.6	Localización del negocio	84
3.6.1.	Macro localización	85
3.6.2	Micro localización	86
3.6.3	Factores preponderantes para la Localización	87
3.6.4	Método de micro localización del proyecto	87
3.6.5.	Localización política y administrativa	88
4.	FINANZAS	90
4.1	Presupuesto de inversión	90
4.1.1.	Inversiones en Activos Fijos	90
4.1.2.	Inversiones en Activos diferidos o intangibles	93
4.1.3.	Inversiones en Capital de Trabajo	93
4.2.	Presupuesto de operaciones	95
4.2.1.	Costos variables	95

4.2.2	Costos Fijos	99
4.2.3	Ingresos del Proyecto	103
4.3	Punto de Equilibrio	106
4.4	Financiamiento	107
4.5	Flujo de caja	109
4.6	Evaluación del Proyecto	112
4.6.1	Horizonte de proyección	112
4.6.2	Determinación de la tasa de descuento o costo de capital	112
4.6.3	Criterios de evaluación	113
5	ESCENARIOS	117
5.1.	Escenario Probable	117
5.2.	Escenario Optimista	120
5.3.	Escenario Pesimista	123
5.4	Rentabilidad en los tres escenarios	126
6.	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA LEGAL	127
6.1	Estructura Legal	127
6.1.1	Constitución de la Empresa	127
6.1.2	Protección a la propiedad intelectual	129
6.1.3	Procedimientos administrativos para la legalización de la empresa	129
6.1.3.1.	Registros Mercantiles	129
6.1.3.2.	Registros Municipales	130
6.1.3.3.	Procedimientos Laborales	130
6.1.3.4.	Procedimientos de seguridad social	130
6.1.4	Documentos a obtenerse para el establecimiento de una empresa	131
6.2	Estructura Organizacional	132
6.2.1	Organigrama	132
6.2.2	Manual de funciones	133
6.2.3	Presupuesto de Recursos Humanos	133
6.2.4	Tiempo ocioso del personal contratado	139

7.	CONCLUSIONES	141
8.	RECOMENDACIONES	143
	BIBLIOGRAFÍA REFERENCIAL	145
	ANEXOS	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		<b>Página</b>
Gráfico Nº 1	Pirámide de hogares según Nivel Socioeconómico 2006/2007	10
Gráfico Nº 2	Frecuencia de compra de material de escritorio y/o escolar, en %	25
Gráfico Nº 3	Lugar preferido para la compra de material de escritorio y/o escolar, en %	26
Gráfico Nº 4	Principal línea de material de escritorio y/o escolar, de mayor demanda de parte de los consumidores, en %	27
Gráfico Nº 5	Segunda línea de material de escritorio y/o escolar, de mayor demanda de parte de los consumidores, en %	28
Gráfico Nº 6	Atributos de una proveedora de material de escritorio y/o escolar, que valora en mayor medida, en %	29
Gráfico Nº 7	Preferencia de marcas de material de escritorio y/o escolar, en %	30
Gráfico Nº 8	Tiene preferencia por algún lugar para comprar material de escritorio y/o escolar, en %	30
Gráfico Nº 9	Razones para tener un lugar preferido para la compra de material de escritorio y/o escolar, en %	31
Gráfico Nº 10	Los precios de la librería preferida son justos, en %	32
Gráfico Nº 11	Medios publicitarios que influyen en la compra de material de escritorio y/o escolar, en %	32
Gráfico Nº 12	Servicios complementarios o de valor agregado le interesarían más, en %	33
Gráfico Nº 13	Decisión de compra de material de escritorio y/o escolar, en %	34
Gráfico Nº 14	Son frecuentes las situaciones de emergencia en la compra de material de escritorio y/o escolar, en %	34
Gráfico Nº 15	Ventajas de los servicios de atención automóvil ventanilla y delivery, en %	35

Gráfico N° 16	Desventaja de los servicios de atención ventanilla automóvil y delivery, en %	36
Gráfico N° 17	Realizan compras de material de escritorio al por mayor, en %	37
Gráfico N° 18	Frecuencia de compra de material de escritorio, en %	37
Gráfico N° 19	Lugar preferido para la compra de material de escritorio, en %	38
Gráfico N° 20	Principal línea de material de escritorio y/o escolar, de mayor demanda de parte de las empresas potenciales clientes, en %	39
Gráfico N° 21	Segunda línea de material de escritorio y/o escolar, de mayor demanda de parte de los consumidores, en %	40
Gráfico N° 22	Atributos que se valoran en mayor medida en las empresas, de los proveedores de material de escritorio y/o escolar, en %	41
Gráfico N° 23	Marcas preferidas de material de escritorio por ejecutivos de empresas, en %	42
Gráfico N° 24	Lugar de preferencia para la compra de material de escritorio, en %	43
Gráfico N° 25	Razones para tener un proveedor preferido de material de escritorio, en %	43
Gráfico N° 26	Considera que los precios de su proveedor preferido son justos, en %	45
Gráfico N° 27	Medios publicitarios que influyen la compra de material de escritorio, en %	45
Gráfico N° 28	Servicios de valor agregado que le interesaría de una nueva librería, en %	46
Gráfico N° 29	Decisión de compra de material de escritorio, en %	47
Gráfico N° 30	Son frecuentes las situaciones de emergencia en relación a la provisión de material de escritorio, en %	48

Gráfico N° 31	La adquisición de material de escritorio es significativa dentro de sus compras, en %	49
Gráfico N° 32	Porcentaje aproximado de adquisición de material de escritorio en el total de compras, en %	49
Gráfico N° 33	Niveles oscilan los pedidos de compra de material de escritorio, en %	50
Gráfico N° 34	Flujo del Proceso de Servicio de entrega a domicilio u oficina	64
Gráfico N° 35	Flujo del Proceso de Servicio de entrega a domicilio u oficina	67
Gráfico N° 36	Flujo del Proceso de aprovisionamiento de productos de Somos Útiles	69
Gráfico N° 37	Flujo del Proceso de incorporación o retiro de productos de Somos Útiles	71
Gráfico N° 38	Distribución física de la librería “Somos Útiles”	77
Gráfico N° 39	Micro localización del Proyecto	88
Gráfico N° 40	Organigrama de Somos Útiles	133

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Página</b>
Tabla 1	La Paz: Gasto en bienes de consumo según nivel de ingresos, (Bs. de 2010)	19
Tabla 2	La Paz: Pirámide de ingresos, en %	20
Tabla 3	La Paz: Población distribuida por nivel de ingresos	21
Tabla 4	Variables de la Investigación de mercado	22
Tabla 5	Demanda insatisfecha de material de escritorio y/o escolar, expresado en cantidad de población	53
Tabla 6	Demanda insatisfecha de material de escritorio y/o escolar, expresado en Bs.	53
Tabla 7	Demanda insatisfecha de material de escritorio, en N° de empresas	54
Tabla 8	Demanda insatisfecha de material de escritorio, en Bs.	55
Tabla 9	Demanda del Proyecto, en Bs.	56
Tabla 10	Mercado objetivo	57
Tabla 11	Presupuesto de marketing, expresado en Bs.	60
Tabla 12	Tarifas de distribución	75
Tabla 13	Ponderación de factores para la Micro localización	87
Tabla 14	Localización del Proyecto, Método por Puntos	89
Tabla 15	Inversiones en Terreno, en Bs.	90
Tabla 16	Inversiones en Obras Civiles, en Bs.	90
Tabla 17	Inversiones en Vehículos, en Bs.	91
Tabla 18	Inversiones en Equipo y Herramientas, en Bs.	91
Tabla 19	Inversiones en Muebles, en Bs.	92
Tabla 20	Equipo de oficina, en Bs.	92
Tabla 21	Inversión en Activo Diferido, en Bs.	93
Tabla 22	Inversión en la campaña de ingreso al mercado, en Bs.	93
Tabla 23	Inversión en Capital de Trabajo, en Bs.	94
Tabla 24	Incremento del capital de trabajo, en Bs.	94
Tabla 25	Resumen de inversiones del Proyecto, en Bs.	95

Tabla 26	Costo de Aprovisionamiento de material de escritorio y/o escolar, en Bs.	96
Tabla 27	Sueldos de la mano de obra operativa, en Bs.	96
Tabla 28	Requerimiento y Costo materiales, en Bs.	97
Tabla 29	Proyección de los costos variables, en Bs.	98
Tabla 30	Sueldos del personal administrativo y de apoyo, en Bs.	99
Tabla 31	Gastos administrativos, en Bs.	100
Tabla 32	Gastos de comercialización, en Bs.	100
Tabla 33	Gastos en servicios y suministros, en Bs.	101
Tabla 34	Cargas sociales, en Bs.	101
Tabla 35	Previsiones y provisiones, en Bs.	102
Tabla 36	Depreciaciones del Activo Fijo, en Bs.	102
Tabla 37	Amortización del Activo Diferido, en Bs.	103
Tabla 38	Proyección de ingresos por ventas de material escolar y/o escritorio	103
Tabla 39	Estructura de ventas, familias y empresas en el horizonte del Proyecto, en Bs.	104
Tabla 40	Criterios de empleo del servicio de delivery	105
Tabla 41	Ingresos proyectados por concepto de delivery, en Bs.	105
Tabla 42	Ingresos totales proyectados, en Bs.	106
Tabla 43	Cálculo del margen de contribución	107
Tabla 44	Estructura de financiamiento, en Bs. y %	107
Tabla 45	Tabla de amortización (Expresado en Bolivianos)	108
Tabla 46	Determinación del Costo de Capital Ponderado	113
Tabla 47	Cálculo Relación Beneficio – Costo	116
Tabla 48	Indicadores de Rentabilidad en los Tres Escenarios, en Bs. y %	126
Tabla 49	Planilla de Sueldos y Salarios de Recursos Humanos	139

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Proyecto de Grado es: “Demostrar la factibilidad desde el punto de vista mercadotécnico, operativo y financiero de la implantación de una empresa dedicada a la comercialización de material de escritorio y/o escolar, en la zona Sur de la ciudad de La Paz.”

Los consumidores y las empresas no muestran una preferencia marcada por una librería o papelería en particular, para la compra de material de escritorio y/o escolar, sino que señalan que son productos que se compran en base a calidad y disponibilidad en librerías y/o papelerías del centro, La Tablada y de la zona Sur de dicha ciudad; es decir que los clientes se fidelizan con la marca del producto mas no así con el comercio que los expende. Y señalan que los servicios de atención ventanilla - automóvil y de entrega a domicilio son servicios de valor agregado.

El estudio técnico ha permitido determinar un proceso de servucción acorde a los requerimientos del Proyecto, identificando el equipamiento y mobiliario apropiados para la atención a clientes que desean adquirir productos de escritorio.

Finalmente, se plantearon tres escenarios alternativos. El primero denominado probable, creyendo disminuir el riesgo, logrando el efecto contrario, es decir, minimizar la rentabilidad. El segundo, es el pesimista en el que las ventas y los costos variables disminuyen en un 10%, al igual que las inversiones en capital de trabajo. El tercero es el optimista en el que las ventas y los costos variable. En los tres escenarios, el proyecto sigue siendo rentable.

## **1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

### **1.1 Naturaleza de la Empresa**

“Somos Útiles”, está proyectada como una empresa dedicada a la comercialización de material escolar y/o escritorio, tales como papelería, lápices y bolígrafos, pegamentos y barnices, tintas de impresión, cuadernos, material de escritorio y oficina de alta calidad a precios de mercado en los barrios de la zona sur; por lo tanto la necesidad que se va a satisfacer yace en el requerimiento de dichos productos. La venta de estos productos se realizará en un ambiente cómodo, amplio y confortable para los clientes.

Las personas del segmento de mercado que pretende capturar “Somos Útiles” tienen como necesidad en primera instancia la adquisición de materiales de escritorio y papelería en general de alta calidad, a precios competitivos en un área geográfica carente de una oferta real de dichos productos. Asimismo existen otras variables subyacentes en cuanto a la satisfacción de necesidades, como ser la comodidad. Debido al perfil socio gráfico del cliente potencial para el proyecto “Somos Útiles” ofrecer la oportunidad de hacer entregas a domicilio, contar con ambientes que provean la mayor comodidad para la compra de productos en sala, así como disponer de instalaciones (bahía automotriz) que hagan posibles las “compras al paso” son cualidades que permiten al proyecto “Somos Útiles” satisfacer un abanico aun mayor de necesidades de nuestros clientes.

El concepto de “Experiencia de Compra” no solo se constituye en un objetivo realizable y alcanzable en el corto plazo para el proyecto “Somos Útiles” sino que configura un principio que rige y direcciona la naturaleza del negocio, de modo tal que nuestro emprendimiento no solo persigue satisfacer la necesidad de compra de materiales de escritorio y papelería. En lugar de solo ofrecer cierto tipo de producto “Somos Útiles” ofrece el concepto de alta calidad en productos, comodidad y satisfacción plena en la adquisición de los mismos.

Adicionalmente se pretende satisfacer otras demandas de personas y empresas, que adquieren material de escritorio y/o escolar, ya que la empresa pondrá a disposición de los clientes, el servicio de entrega a domicilio (delivery) y el servicio de atención ventanilla – automóvil.

La Librería y Delivery “Somos Útiles” tendrá como segmento objetivo de demanda a los padres de familia, estudiantes y universitarios comprendidos entre el rango de edad de los 15 a 50 años, que viven en la zona sur más específicamente en los barrios de Obrajes, Calacoto, Achumani, y lugares aledaños; y que demanden productos de oficina y material de escritorio pero que por razones de diversa índole no tienen el tiempo o la posibilidad de acercarse a los centros de abastecimiento de dichos productos. El servicio de la empresa también está dirigido a las empresas ubicadas en la zona Sur que demanden papelería y material de escritorio en general.

Asimismo las personas que cuenten con automóviles y desean hacer compras rápidas, es decir sin la necesidad de bajarse de sus vehículos, también podrán hacerlo en la Librería y Delivery “Somos Útiles” mediante la atención ventanilla - automóvil. De la misma forma se contará con los ambientes requeridos en los que se atenderá de manera clásica a nuestros clientes.

En general la población estudiantil y universitaria del segmento meta, realiza la mayor parte de sus compras en mercados de suministro masivo es decir en lugares tales como “La Tablada”, algunas librerías ubicadas en el centro de la ciudad como Full Office, Pru-Robin o librería Olimpia y en supermercado ubicados en el distrito. Es muy importante destacar la inexistencia absoluta de un local especializado en productos de oficina y material de escritorio en el emplazamiento escogido por nuestro proyecto.

## **1.2 Objetivos**

Los objetivos que persigue el presente plan de negocios son los siguientes:

### **1.2.1 Objetivo general**

Demostrar la factibilidad desde el punto de vista mercadotécnico, operativo y financiero, la factibilidad de la implantación de una empresa dedicada a la comercialización de material de escritorio y/o escolar, en la zona Sur de la ciudad de La Paz.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis del entorno que brinde información de los factores que afecten al desarrollo del negocio es decir la comercialización de material de escritorio en base a un estudio del mercado.
- Demostrar a través de la investigación de mercados, la existencia de un segmento de consumidores.
- Demostrar la disponibilidad y aprovechamiento de soporte técnico que permita la implantación de un sistema de negocios que involucre la realización de pedidos vía teléfono y la venta a través del sistema de atención ventanilla – automóvil y además de la atención en sala.
- Diseñar un sistema organizacional adecuado para un funcionamiento del negocio.
- Determinar la forma jurídica más apropiada para la organización legal de la Empresa.
- Demostrar la rentabilidad que puede generar el negocio a través de proyecciones financieras.

- Formular escenarios mediante los cuales se pueda determinar situaciones que afectan a la rentabilidad del proyecto.

### **1.3 Justificación**

El desarrollo del Plan de Negocios, se remite a generar la congruencia de conocimientos, que demuestren su aplicabilidad teórica y práctica, combinado con una metodología que permita el objetivo propuesto.

#### **1.3.1 Justificación teórica**

En el presente Proyecto, se realiza una fundamentación de los conceptos inmersos en el presente Plan de Negocios, a través de la consulta bibliográfica, con el propósito de reunir el conjunto de conocimientos teóricos y aplicarlos al caso de “Somos Útiles”, para elaborar un plan de negocios que permita demostrar su factibilidad desde el punto de vista comercial, técnico y financiero.

#### **1.3.2 Justificación practica**

Desde el punto de vista práctico, en el presente Proyecto se pretende contar con instrumentos de decisión acerca de la utilidad o beneficio de la apertura de un negocio destinado a la comercialización de material de escritorio en un segmento determinado de la población, a través de un servicio múltiple tanto en la sala debidamente acondicionada, delivery y atención ventanilla - automóvil. De esta forma, se podrá identificar los beneficios del negocio para los habitantes de la ciudad.

## **1.4 Delimitación**

### **1.4.1. Geográfica**

El siguiente plan de negocios se desarrolla en la zona sur de la ciudad de La Paz, específicamente en barrios como ser Cota Cota, Achumani, Calacoto, Koani, Irpavi, La Florida, Amor de Dios, Aranjuez, Obrajes, Mallasa y Mallasilla Según el censo del año 2012, elaborado por el instituto nacional de estadística, determino que la zona sur de la ciudad, que cuenta con una población mayor a los 200.000 habitantes aproximadamente, de las cuales el 21% pertenece a una clase socio económica media-alta.

### **1.4.2. Temporal**

El presente plan de negocios se realizó en la gestiones 2013 - 2014, aunque por razones de análisis de oferta y demanda, abarca un período de estudio mayor

## **2 MERCADO**

### **2.1 El Servicio**

#### **2.1.1 Concepto**

Librería y Delivery “Somos Útiles”, es una empresa que presta servicios consistentes en la comercialización de material de escritorio y/o escolar, bajo tres modalidades: la primera, es la atención clásica, en la que los consumidores concurren a las instalaciones de la librería en las que se exhibe y vende este tipo de productos, basados en una buena atención al cliente, amabilidad y una amplia variedad de productos y presentaciones de los mismos.

La segunda modalidad, consiste en la habilitación de una bahía automotriz destinada al servicio de atención ventanilla - automóvil, dicha bahía es la disposición física de instalaciones, mediante la cual el cliente se aproxima a la librería en su vehículo a ventanillas habilitadas para la atención de clientes y venta de productos, en cada una de ellas se tendrá un dependiente que recibirá el pedido, lo procesará, realizará el cobro correspondiente y realizará la entrega del pedido. Esta segunda modalidad está orientada al concepto de “compras rápidas” en las que el cliente no dispone del tiempo necesario para ingresar a las instalaciones de la librería y prefiere realizar sus compras al paso.

La tercera modalidad consiste en el delivery o entrega del pedido a domicilio, es decir donde lo solicite el cliente, que puede ser en un domicilio particular o en la dirección de la empresa u oficina que realice el pedido. Estas transacciones se realizan esencialmente a través de la línea telefónica, a través de la cual el cliente solicita los productos que requiere, incluyendo las características específicas de los productos solicitados, propiedades o características y la cantidad de los mismos. De esta manera se agrega valor, debido a que se facilitan las compras de los clientes.

De esta manera la Librería y Papelería “Somos Útiles”, está conformada por un conjunto de servicios, basados en la comercialización de productos de escritorio y

material escolar, en ambientes cómodos y amplios y, a través de servicios complementarios como ser: la venta a través de atención ventanilla - automóvil y la entrega de los productos en el lugar solicitado por el cliente.

### **2.1.2 Satisfacción de necesidades**

Las necesidades que se satisfacen mediante la empresa del presente Plan de Negocios, son las necesidades de familias y empresas de la zona Sur de la ciudad de La Paz, que requieren de material de oficina y/o escolar, que brinde variedad y calidad de productos en ambientes cómodos, a través de la comercialización en la modalidad de atención automóvil –ventanilla, mediante el servicio de delivery y la atención clásica en las instalaciones de la empresa.

Es decir, el presente Proyecto, va más allá del concepto tradicional de “librería y papelería”, para constituirse en una alternativa válida para el cliente de esta zona, que se ve obligado a recurrir a establecimientos ubicados en San Miguel o en la Zona Central de la ciudad, para abastecerse de este material, debiendo invertir tiempo para efectivizar estas compras.

Actualmente “Somos Útiles”, no tendría competencia directa que satisfaga las mismas necesidades o requerimientos del mercado o que tenga las mismas características de la Empresa proyectada. Lo más cercano que se pudo detectar en el mercado es el servicio limitado que brindan algunas empresas de Radio Taxi, para la compra de productos encomendados por el cliente, en supermercados, farmacias, librerías y otros negocios, para ser entregados en su domicilio. Sin embargo, esta oferta es muy limitada, debido a que las empresas de Radio Taxi, ofrecen el servicio siempre y cuando tengan vehículos disponibles; además, no cuentan con los productos, deben ir a buscarlos en principio a otros establecimientos comerciales, pedirlos y comprarlos, lo cual demora el servicio, incluyendo los problemas involucrado en errores de facturación. Es decir, una serie de limitaciones del servicio.

### 2.1.3 Identificación general del segmento del mercado

El servicio de “Somos Útiles” es para aquellas personas, familias y empresas que residan en la zona sur de la ciudad de La Paz, que busquen comodidad y que quieran invertir el tiempo de ir a una librería, papelería y/o fotocopiadora para realizar las compras, en otras actividades. Estos clientes deben tener acceso propio a internet desde cualquier dispositivo, que por lo general pertenecen a un nivel socio económico medio alto o superior.

La Figura Nº 1 muestra un estudio realizado por Equipos MORI Consultores Asociados en el año 2012, en el cual se observa una estratificación en base a su nivel de activos y a su nivel de educación.

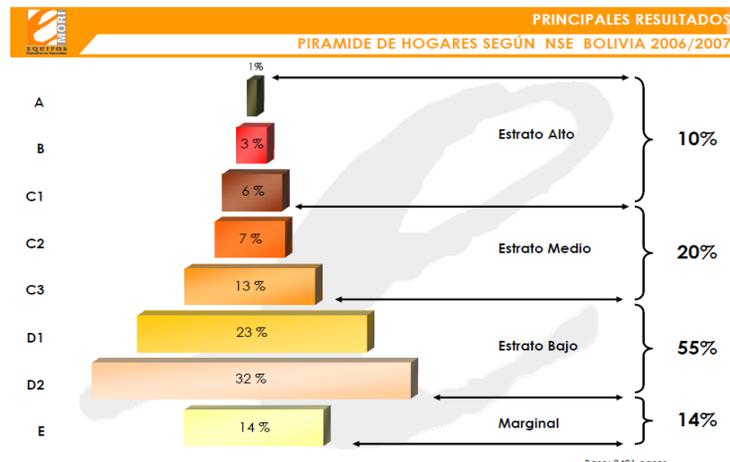


Gráfico Nº 1: Pirámide de hogares según Nivel Socioeconómico 2006/2007

Fuente: Equipos MORI Consultores Asociados, 2012.

La pirámide del gráfico Nº 1 muestra los distintos niveles en los que se distribuyen los hogares bolivianos. El mercado al cual quiere llegar “Somos Útiles” se encuentra en los estratos A, B, C1, C2 y C3. Los estratos antes mencionados tienen las siguientes características:

- Nivel A: Es el estrato más alto, al que pertenece 1% de la población. En su mayoría son dueños de negocios grandes y altos ejecutivos. Cuentan con nivel de educación universitaria concluida y postgrado. Poseen activos materiales que brindan comodidad y confort.

- Nivel B: Constituye el segundo estrato más alto, con aproximadamente 3% de la población. Mayormente son profesionales independientes o dueños de negocios medianos. Cuentan con credenciales educativas similares al Nivel A. Tienen 19% menos activos materiales que el estrato más alto.
- Nivel C1: Estrato de nivel medio alto, al que pertenece 6% de la población. Principalmente trabajan como profesionales (sean asalariados o independientes) y dueños de negocios medianos. El nivel educativo alcanzado es universitario o técnico superior. La posesión de bienes materiales es 23% menor respecto al nivel B.
- Nivel C2: Estrato de nivel medio, al que pertenece 7% de la población. Las ocupaciones son más diversas, aunque predominan los profesionales asalariados e independientes y trabajo por cuenta propia. El nivel educativo es similar al nivel C1, aunque se aprecia mayor proporción de personas con nivel universitario incompleto. Las posesiones materiales son notoriamente menores (23%) de las que tiene el nivel C1.
- Nivel C3: Constituye el estrato de nivel medio bajo, al que pertenece 13% de la población. Principalmente trabajan por cuenta propia, profesionales asalariados o dueños de negocios pequeños. Cuentan con un nivel educativo menor al estrato C2, con formación de nivel técnico. Las posesiones materiales son 27% menores al estrato C2.

Esta información determina las estructuras de la población en función de su capacidad de gasto, o del poder adquisitivo que tiene para poder consumir un número de productos adicionales a aquellos que pertenecen a la “canasta básica”; sin embargo no es excluyente y menos exclusiva para considerar otro tipo de estratificaciones. Por lo tanto, en este documento lo anteriormente citado es lo que se toma en cuenta para la definición de un segmento de mercado general.

## **2.2 El mercado**

### **2.2.1 Descripción del mercado potencial**

El mercado potencial, al que se dirige “Somos Útiles” es la población de la zona Sur de la ciudad de La Paz, que realiza compras de material de escritorio y/o escolar periódicamente, de manera preferencial en supermercados, librerías del centro, librerías de la zona Sur y librerías de barrio, las cuales no ofrecen las mismas comodidades planificadas en el presente Proyecto, que son: 1) ambientes cómodos, 2) servicio en auto-ventanilla en el local (clientes en vehículos) y 3) delivery (entrega en domicilio u oficina del cliente). El mercado potencial está conformado por la totalidad de familias y empresas que potencialmente estarían interesadas en realizar estas mismas compras, de manera física, en vehículos o a través de teléfono.

Adicionalmente, estas personas se caracterizan por su preferencia por los productos de buena calidad; para estas personas el precio no es determinante en la decisión de compra y se encuentran dispuestas a pagar un precio adicional por recibir el producto escogido en su domicilio.

### **2.2.2 Estructura del mercado**

El mercado de comercialización de material de oficina y/o material escolar, está estructurado de la siguiente manera:<sup>1</sup>

1. Importación. El 78,7% de los insumos de oficina, papelería y material escolar, es importado, por empresas como Full Office, La Papelera S.A., Pru Robin S.R.L. y empresas de menor envergadura.
2. Producción Nacional, Existe un 15,5%, de empresas nacionales que elaboran material escolar y artículos de oficina, en cantidades limitadas, ubicadas esencialmente, en la ciudad de Santa Cruz, Cochabamba y El Alto. Además se cuenta con una empresa estatal PAPELBOL, que está fabricando papel, aunque con grandes limitaciones de gestión.

---

<sup>1</sup> LA PAPELERA S.A. *Memoria Anual, 2012*, Pub. La Papelera S.A., La Paz, 2013.

3. Contrabando. Entre un 10% y 15%, se cuenta con material escolar y de oficina, internado vía contrabando, especialmente desde Perú.
4. Comercialización. En la ciudad de La Paz, las principales empresas de comercialización de material de oficina y/o escolar, se encuentran ubicados en la zona Central, aunque las más importantes han abierto sucursales en la zona Sur, ubicadas en San Miguel o adyacentes.

Adicionalmente, se cuenta con librerías de barrio, limitadas en su oferta y en horarios diurnos, que no satisfacen las necesidades y requerimientos de los clientes.

Finalmente, algunas cadenas de Supermercados, cuentan con stocks limitados de artículos de papelería, insumos de oficina y material escolar, que se encuentran limitados por el horario.

El servicio de Delivery en este tipo de productos se encuentra ausente en la zona Sur. Ninguna empresa, salvo algunos supermercados, ofrecen parqueo, pero no la atención en automóvil -ventanilla.

### **2.2.3 Dimensionamiento de la Competencia**

Aunque las empresas importadoras tienen un dimensionamiento importante en el mercado, su política es la distribución de productos al por mayor a empresas de menor magnitud conocidas como “librerías y/o papelerías”, que se caracterizan por llegar al consumidor final.

Las librerías y/o papelerías, debido a la existencia de una amplia oferta de material de escritorio y/o escolar, optan por especializarse en algunas líneas como la de insumos de computación (en las que se incluye papelería y tintas), o en la venta de material escolar (librerías de barrio) y las menos, que tienen una amplia oferta, ubicadas esencialmente en el zona Central de la ciudad de La Paz y, otras de mediana dimensión en Sopocachi y San Miguel.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ibidem.

La competencia directa para el proyecto “Somos Útiles” presente en la zona geográfica en la que se emplazara nuestro proyecto es prácticamente inexistente, el Macro Distrito Sur cuenta con apenas dos empresas que ofrecen servicios similares a los proyectados por “Somos Útiles”. La primera de ellas es la librería “Full Office” ubicada en el barrio de Calacoto, si bien esta organización ofrece una amplia y variada gama de productos no cuenta con los mecanismos necesarios para ofrecer comodidad y servicios adicionales a los clientes, es decir carece de servicio de entrega a domicilio, asimismo presenta una disposición física de instalaciones poco funcional y sus locales son inadecuados para la exposición y adquisición de materiales de escritorio y papelería.

El segundo establecimiento que se constituye en competencia directa para nuestro emprendimiento es Pru Robín y se halla ubicado en la Torre Ketal del barrio de Calacoto. Esta organización tiene características similares a Full Office con la diferencia substancial de que sus instalaciones sí están diseñadas y concebidas con el objetivo específico de exponer y comercializar material de escritorio y papelería; sin embargo la política de precios es significativamente mayor a la ofrecida por Full Office. Por lo tanto la competencia directa para el emprendimiento “Somos Útiles” se ve representada por una parte por Full Office con instalaciones no completamente amigables para el cliente pero con precios sumamente competitivos y por otro lado hallamos a Pru Robín con productos de calidad e instalaciones apropiadas para el cliente pero con precios significativamente mayores al promedio del mercado.

Asimismo la oferta sustituta se encuentra representada por los diversos micro establecimientos o librerías de barrio que se hallan en las inmediaciones de la zona sur y cerca a los colegios presentes en dicha zona geográfica. Cabe destacar que la oferta de estos establecimientos es poco regular y uniforme, es decir que la variedad de productos ofertados es significativamente escasa y los precios referidos son sumamente variables. Cabe destacar que el segmento de mercado capturado por estos sectores representa a las compras eventuales y de emergencia. Sin embargo debido a la envergadura de la oferta comercial de estos

establecimientos no siempre están preparados para surtir a los consumidores con los productos requeridos por éstos.

#### **2.2.4 Participación del mercado**

No se conoce exactamente, la participación de las grandes empresas importadoras en el mercado de material de escritorio y/o escolar. Sin embargo, es indiscutible que en algunas líneas sobresalen claramente algunas empresas. La Papelera S.A., es el principal distribuidor comercializador de papel en todas sus presentaciones, en el país. La misma empresa calcula que comercializa el 85% de papel en La Paz. Incluso algunas empresas nacionales que fabrican productos de especialidad como formularios continuos (papel de computación), tienen como materia prima, el papel importado por esta empresa.

En otras líneas como “material de escritorio (lápices, colores, insumos y artefactos de oficina, etc.), es más apropiado hablar de la participación de una mayor cantidad de empresas, entre las cuales La Papelera, Full Office y Pru-Robin, se disputan el liderazgo, aunque no se conoce la participación en el mercado.”<sup>3</sup>

En otras líneas, como la de insumos de computación, todavía existe una mayor participación de empresas en el mercado, que trasciende las empresas citadas, a las cuales se puede añadir IBM – Bolivia, Hewlett Packard (HP – Bolivia) y otras similares, con fuerte presencia en el mercado.

#### **2.2.5 Costo**

Las principales empresas de material de oficina y/o escolar, ofrecen productos de marca a precios superiores a otras industrias o marcas.

Sin embargo, también se puede encontrar productos de oficina y material escolar proveniente de otros países (importados o de contrabando), a precios más bajos, que representa una fuerte competencia para la mayoría de los productos comercializados en las librerías y papelerías de mayor prestigio de la ciudad, pero

---

<sup>3</sup> Ibidem.

no en relación a los segmentos del mercado a los cuales atienden. “De esta manera, los clientes que conocen realmente las marcas y los productos de mayor calidad en el mercado, conocen también la diferencia de precios con respecto a los productos de menor calidad. Sin embargo, también es evidente que algunas empresas importadoras establecen precios de monopolio con respecto a algunas líneas de productos, porque son los únicos o de los pocos importadores, oferentes de las mismos en el mercado, es el caso de la línea de papelería a colores.”<sup>4</sup>

### **2.2.6 Calidad**

Es evidente que la calidad de los productos de marca es bastante superior a los productos de industrias de otros países, como Colombia y México, importados en menores volúmenes. Sin embargo, también es cierto que algunos productos de buena calidad, de marcas poco conocidas en el medio, no son aceptados en el medio debido a una falta de promoción, publicidad y respaldo de fabricantes.

### **2.2.7 Barreras de entrada y Salida**

En lo referente a las barreras de entrada y salida al rubro de la comercialización de materiales de escritorio y papelería a mediana o gran escala, identificamos principalmente a la inversión como barrera de entrada y la desmovilización de la misma como barrera de salida. Para poder establecer una organización eficiente en lo referente a la parte operativa y de comercialización principalmente, se requiere erogar importantes sumas de dinero principalmente como inversión y capital de trabajo. La disposición de instalaciones físicas adecuadas y contar con inventarios extensos y variados en lo referente a calidad y cantidad de productos, suponen inversiones significativas en el entorno de la economía nacional actual.

Asimismo la desmovilización o retiro de la inversión realizada en un rubro como la comercialización de materiales de escritorio y papelería representan largos periodos de recuperación, principalmente debido a que una importante parte de la inversión realizada es empleada en el abastecimiento de inventarios que significan

---

<sup>4</sup> Ibidem.

estancamiento de capital y disminución de liquidez para el momento en que se decide retirarse del rubro. Del mismo modo la inversión realizada en la adecuación de los espacios físicos es difícilmente recuperable en un periodo de tiempo corto.

## **2.3 Investigación de mercado**

### **2.3.1 Introducción**

En esta sección, se presentan los resultados del estudio de mercado, acerca de la aceptación de los consumidores potenciales, con respecto a los servicios de “Somos Útiles” en la zona Sur de la ciudad de La Paz. Esta investigación permite obtener información primaria acerca de las preferencias de los consumidores con respecto al requerimiento de este tipo de servicio.

La investigación de mercado es sistemática y objetiva, porque se toma como sujetos de estudio a personas y empresas, que acostumbran a realizar compras de material de escritorio y/o escolar en librerías, supermercados y mercados, con cierta periodicidad, de acuerdo a sus requerimientos. De esta manera la información obtenida, en este proceso es confiable, debido a que se toma en cuenta los aspectos determinantes relacionados con el servicio.

Mediante esta investigación, se consigue información útil para determinar las oportunidades que brinda el mercado a este tipo de iniciativa y, además, permite identificar con mayor precisión las características de los consumidores del mercado, potencialmente interesados en productos o servicios determinados. Esta información permitirá posteriormente tomar decisiones acerca de las estrategias relacionadas con el marketing mix, por ejemplo y otras relacionadas.<sup>5</sup>

### **2.3.2 Objetivos de la investigación de mercados**

A continuación se plantean los objetivos que guían la investigación de mercado, relacionados con aspectos y factores que inciden en la compra de material de escritorio y/o escolar, que apoye en la elaboración del plan de negocio.

---

<sup>5</sup> JACOB, Frank. *Decisiones estratégicas e Investigación de mercados*. En Revista Mercado y Negocios, Centro Johnson, México, 2004, Pág. 72.

### **2.3.2.1. Objetivo General**

Realizar una investigación de mercado, acerca de las necesidades y requerimientos de los consumidores, sobre la compra de material de escritorio y/o escolar en una librería ubicada estratégicamente en la zona Sur de la ciudad y cuenta con servicios agregados como la entrega a domicilio y la comercialización a través de auto-ventanilla, que permita evaluar de manera objetiva la factibilidad de mercado, acerca de la creación de una futura empresa dedicada a este rubro.

### **2.3.2.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Recoger información que permita interpretar el posible comportamiento de los consumidores que adquieren o estarían dispuestos a adquirir material de escritorio y/o escolar de esta forma.
- ✓ Determinar la demanda potencial por este servicio.
- ✓ Determinar la percepción de los clientes potenciales, con respecto a las ventajas de este servicio, así como los aspectos que plantean problemas o dudas.
- ✓ Identificar aspectos específicos de la mezcla de mercadotecnia, entre los consumidores, que luego sirvan en la elaboración del marketing mix.

### **2.3.3. Descripción del mercado objetivo**

El mercado objetivo, al que se dirige “Somos Útiles” es la población de la zona Sur de la ciudad de La Paz, de ingresos medio y alto que realiza compras de material de escritorio y/o escolar periódicamente, de manera preferencial en librerías, supermercados, micromarkets, y que potencialmente estarían interesadas en realizar estas mismas compras a través de pedidos por teléfono o de paso a su domicilio desde su vehículo a través del sistema de atención ventanilla - automóvil.

Adicionalmente, estas personas se caracterizan por su preferencia por los productos de buena calidad, el precio no es determinante en la decisión de compra y se encuentran dispuestas a pagar un precio adicional por recibir el producto escogido en su domicilio.

### **2.3.3.1. Segmentación geográfica**

En el proceso de investigación a nivel de consumidores, se considera a la población de la zona Sur de la ciudad de La Paz, distribuida en diferentes barrios, como ser: Calacoto, Achumani, Irpavi, Obrajes, Seguencoma (Bajo y Alto), Cota Cota, Chasquipampa, Aranjuez, Mallasa y otros.

### **2.3.3.2. Segmentación por ingresos**

Un indicador de la demanda de material de escritorio y/o escolar es el gasto de material escolar y/o escritorio en ciudad de La Paz, que se puede determinar a partir de los índices de gastos de las familias, medidas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la cual está determinada por el nivel de ingresos y los hábitos de consumo de la ciudad de La Paz. En la siguiente tabla, se puede observar el gasto semanal en bienes de consumo según nivel de ingresos, es la siguiente:

<b>Categorías de ingreso</b>	<b>Gasto semanal*</b>
Hasta Bs. 2000	385
Entre Bs. 2001 y 3000	650
Entre Bs 3001 y 4000	830
Entre Bs. 4001 y 5000	1.170
Entre Bs. 5001 y 8000	1.465
Entre Bs. 8001 y 10000	1.750
Más de Bs. 10.000	1.850

\* Gasto semanal promedio

**Tabla 1: La Paz; Gasto en bienes de consumo según nivel de ingresos, (Bs. de 2010)**

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de INE.

Como se puede ver, el gasto semanal en bienes de consumo, se incrementa en función al nivel de ingresos de las familias. Este gasto no crece indefinidamente, sino que en la medida en que las familias van incrementando sus ingresos, el gasto semanal se estabiliza en alrededor de Bs. 1.850. Esto ocurre, debido a que las familias con mayores ingresos destinan el excedente de ingresos a la compra de otros bienes, especialmente suntuarios, educación, servicios, ahorro e inversiones.

En la siguiente tabla se observa la pirámide de ingresos, de la población de La Paz, calculada por el INE para el período 2011 – 2012.

<b>Categorías de ingreso</b>	<b>Población (%)</b>
Hasta Bs. 2000	48%
Entre Bs. 2001 y 3000	21%
Entre Bs 3001 y 4000	15%
Entre Bs. 4001 y 5000	9%
Entre Bs. 5001 y 8000	4%
Entre Bs. 8001 y 10000	2%
Más de Bs. 10.000	1%

**Tabla 2: La Paz; Pirámide de ingresos, en %**

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de INE.

A partir de esta distribución se puede calcular el nivel de población correspondiente a cada segmento distribuido para la zona Sur.

<b>Categorías de ingreso</b>	<b>Población</b>
Hasta Bs. 2000	88.595
Entre Bs. 2001 y 3000	38.760
Entre Bs 3001 y 4000	27.686
Entre Bs. 4001 y 5000	16.611
Entre Bs. 5001 y 8000	7.383
Entre Bs. 8001 y 10000	3.691
Más de Bs. 10.000	1.846
Total Población zona Sur	184.572

**Tabla 3: La Paz; Población distribuida por nivel de ingresos.**

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de INE.

Evidentemente, esta población está distribuida en toda la zona Sur, pero también es cierto que algunas de las personas con mayores ingresos se encuentren concentradas en ciertas zonas como ser: Calacoto, San Miguel, Obrajes, Achumani e Irpavi.

En el presente plan de negocios, el mercado objetivo es la población de Bs. 3001 para adelante, la cual llega un total 57.017 habitantes.

#### **2.3.4. Variables de la investigación**

En la siguiente tabla, se puede observar un detalle de las variables estudiadas en la investigación de mercado.

**Tabla 4**

**VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Objetivo Esperado	Objetivo Específico	Unidad de Población	Método de Colecta	Indicadores
Analizar de las características de la demanda	Determinar las características de la compra de material de escritorio y/o escolar	Consumidores de la zona Sur de la ciudad de La Paz	Encuesta a Clientes potenciales	Frecuencia de consumo Producto Precio Promoción Distribución física
	Analizar el entorno en que se realiza la comercialización de material de escritorio.	Empresas de la zona Sur de la ciudad de La Paz.	Encuesta a empresas clientes potenciales	Canales de distribución. Precios al productor. Precios a los intermediarios
Determinar aspectos que son tomados en cuenta el momento de elegir el lugar de compra de material de escritorio y/o escolar.	Aspectos que son tomados en cuenta para elegir el lugar de la compra de material de escritorio y/o escolar.	Consumidores y Empresas de la zona Sur de la ciudad de La Paz.	Encuesta a Clientes potenciales Encuesta a empresas clientes potenciales	Lugar de compra, producto, tipo especial de corte, precios y promoción
Establecer disponibilidad a realizar compras de material de escritorio y/o material escolar a través de automóvil ventanilla y servicio de delivery.	Disponibilidad a comprar material de escritorio y/o escolar mediante servicio auto-venta.	Consumidores y Empresas de la zona Sur de la ciudad de La Paz.	Encuesta a Clientes potenciales Encuesta a	Ventaja de tiempo. Ventaja de entrega en el domicilio.
	Disponibilidad a comprar material de escritorio y/o escolar mediante servicio delivery.	Consumidores y Empresas de la zona Sur de la ciudad de La Paz.	empresas clientes potenciales	Desconfianza, falta de costumbre, forma de pago.
Analizar las características de la oferta de material de escritorio y/o escolar desde el punto de vista de los comercializadores	Analizar las características de la oferta en cuanto a variedad de productos, marcas y servicios.	Librerías y papelerías de la ciudad de La Paz.	Formulario de observación	Presentación de productos. Líneas de productos y variedad. Marcas, precios, ubicación y Servicios

**Tabla 4: Variables de la Investigación de mercado**

Fuente: Elaboración Propia.

**2.3.5. Población y muestra**

**2.3.5.1. Población**

En cuanto a la población de consumidores, se ha seleccionado a la población de 15 a 65 años, perteneciente a grupos de ingresos medios y altos de la zona Sur de la ciudad de La Paz = 57.017 personas.

La presente investigación de mercado, también considera al universo de empresas (comerciales, de industria y servicios de la zona Sur), como

potenciales demandantes de material de escritorio. Estas empresas llegan a un total de 654 empresas comerciales, industriales y de servicios afiliadas a la Cámara de Comercio de la ciudad de La Paz. Dato: diciembre de 2012.

### 2.3.5.2. Muestra

Para determinar el tamaño de muestra de los consumidores, se utilizó el criterio probabilístico, considerando que se trata de una población finita:<sup>6</sup>

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{e^2(N) + (z^2 * p * q)}$$

Donde los valores están determinados de la siguiente manera:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población = 57.017<sup>7</sup> Personas que habitan en la zona sur de la ciudad de La Paz.
- Z2 = Nivel de confianza = 1,96
- p = Probabilidad de ocurrencia = 0,05
- q = Probabilidad de no concurrencia = (1 – p) = 0,95
- e2 = Error de estimación = 10% = 0,1

Realizando los cálculos necesarios, el número requerido de la muestra de la población para que la aplicación de las encuestas sea representativa.

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 57.017}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + (57.017 * 0,1^2)}$$

$$n = \frac{54.870,9371}{571,1324} = 96,0739 = 96 \text{ personas}$$

<sup>6</sup> MÚNCH Lourdes y ANGELES Ernesto, *Estadística*, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 256.

<sup>7</sup>Fuente: Cálculo en base a datos del INE.

En este caso, el resultado obtenido es de 96 personas de la zona Sur, por lo que realizaron este mismo número de encuestas a consumidores potenciales de material de escritorio y/o escolar.

Para determinar el tamaño de muestra de empresa para la aplicación de las encuestas, se utilizó el criterio probabilístico, mediante la siguiente fórmula aplicable a población finita: <sup>8</sup>

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{e^2(N) + (z^2 * p * q)}$$

Donde los valores están determinados de la siguiente manera:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población = 654 empresas
- Z2 = Nivel de confianza = 1,962
- p = Probabilidad de ocurrencia = 0,05
- q = Probabilidad de no concurrencia = (1 – p) = 0,95
- e2 = Error de estimación = 10% = 0,1

Realizando los cálculos necesarios, el número requerido de la muestra de la población para que la aplicación de las encuestas sea representativa, da como resultado un número de: 84 encuestas.

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 654}{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 + (654 * 0,1^2)}$$

$$n = \frac{628,1016}{7,5004} = 83,7424 = 84 \text{ empresas}$$

En este caso, el resultado obtenido es de 84 empresas de la zona Sur, por lo que se realizará ese mismo número de encuestas.

---

<sup>8</sup> MÜNCH Lourdes y ANGELES Ernesto, *Estadística*, Editorial McGraw-Hill, México, 2001, pág. 256.

### 2.3.6. Resultados de la encuesta consumidores potenciales de material de escritorio y/o escolar (Ver ANEXO 1 y ANEXO 3)

#### Pregunta 1 ¿Necesita comprar material de escritorio y/o escolar?

El 100% de los consumidores encuestados respondieron que necesita comprar material de escritorio y/o escolar.

#### Pregunta 2 ¿Con qué frecuencia requiere Ud. comprar material de escritorio y/o escolar?

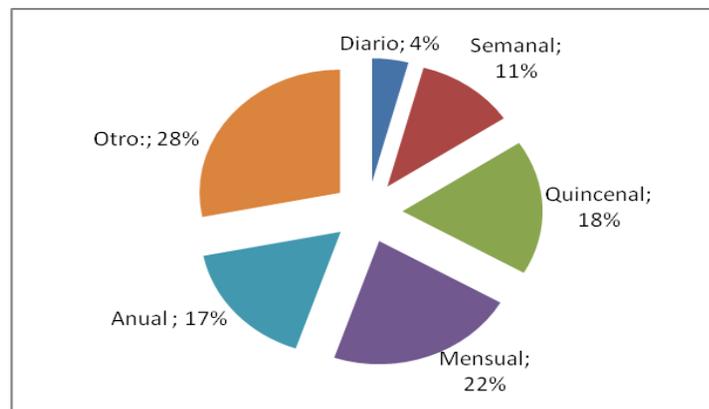


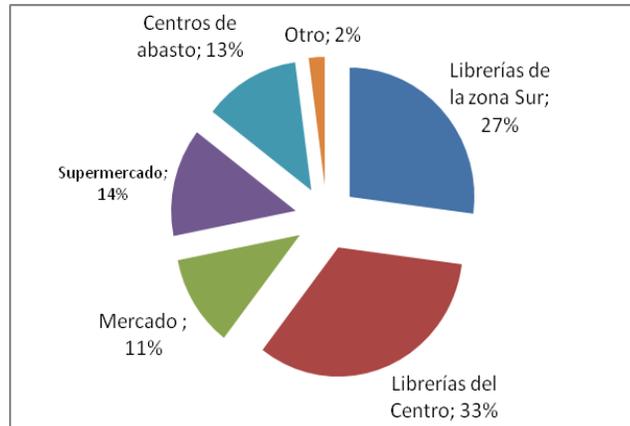
Gráfico Nº 2: Frecuencia de compra de material de escritorio y/o escolar, en %

Fuente: Encuesta a consumidores.

Los consumidores señalan que la frecuencia de compra de material de escritorio y/o escolar, en mayor porcentaje es mensual (22%), y en menor porcentaje señalan que compran este tipo de productos con una frecuencia quincenal (18%) y anual (17%).

En la categoría, se señalan otras características relacionadas con la frecuencia de compra. El 15% respondió que adquiere material de escritorio y/o escolar “cuando necesita”, el 7% de los consumidores respondió que compra a principios de clases (generalmente febrero), el 4% señaló que compra “cuando lo requieren sus hijos” y un 2% cuando “tiene que imprimir trabajos”.

**Pregunta 3 ¿De dónde prefiere Ud. comprar material de escritorio y/o escolar?**



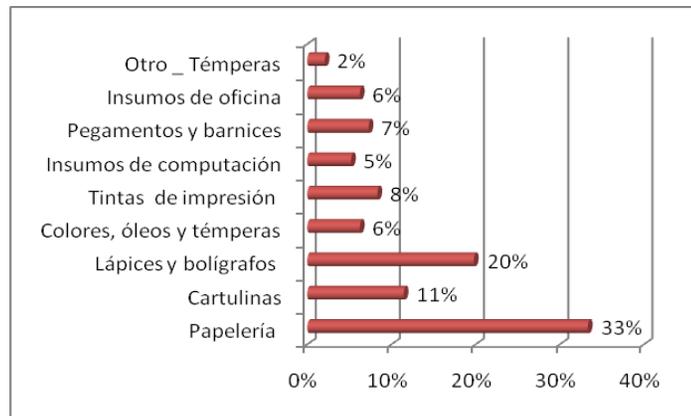
**Gráfico N° 3: Lugar preferido para la compra de material de escritorio y/o escolar, en %**

Fuente: Encuesta a consumidores.

La mayoría de los consumidores, respondió que prefiere comprar, material de escritorio de “librerías del centro” (33%) y “librerías de la zona Sur” (27%).

En la categoría “otros” los entrevistados respondieron que prefieren comprar este tipo de productos de “puestos callejeros” (1%) y “bazares” (1%). Los primeros se encuentran en cercanías de mercados de la zona central y los segundos tienen un concepto de negocios ampliado, en los que se venden productos de librería y papelería y otras líneas de productos adicionales y/o complementarios, como ser cintas, telas, material de laboratorio escolar, venesta, etc.

**Pregunta 4 ¿Clasifique las 2 líneas principales de material de escritorio y/o escolar que requiere Ud. con mayor frecuencia?**



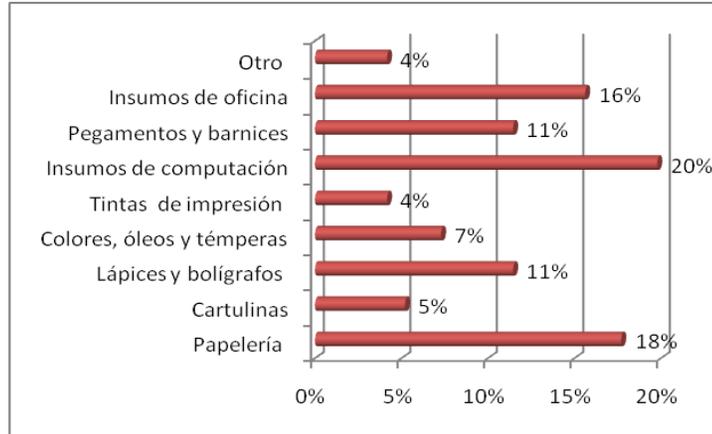
**Gráfico Nº 4: Principal línea de material de escritorio y/o escolar, de mayor demanda de parte de los consumidores, en %**

Fuente: Encuesta a consumidores.

Entre las líneas principales de material de escritorio y/o escolar requeridos por las personas que fueron encuestadas, se menciona en primer lugar a la “papelería” (33%), los “lápices y bolígrafos” (20%) y “cartulinas” (11%).

Luego se mencionan “pegamentos y barnices” escolares en un 7%, “insumos de oficina” en un 6% y “colores, óleos y barnices” en un 6%), como productos que tienen una demanda relativamente importante entre los consumidores. En este caso, los insumos de oficina, agrupan a una serie de productos comercializados en las librerías, como ser: engrampadoras, perforadoras, pisapapeles, estuches de reglas, etc., que las personas emplean en el trabajo doméstico de escritorio en sus hogares.

Además, se mencionan otros productos en menor porcentaje, como principales líneas que son los “insumos de computación” en general (5%). Para terminar, en la categoría “otros”, los consumidores encuestados mencionaron las “témperas” en un 2%.



**Gráfico Nº 5: Segunda línea de material de escritorio y/o escolar, de mayor demanda de parte de los consumidores, en %**

Fuente: Encuesta a consumidores.

Como segunda línea de productos en importancia, los consumidores mencionaron esencialmente a los “insumos de computación” (20%), “papelería” (18%) e “insumos de oficina” (16%).

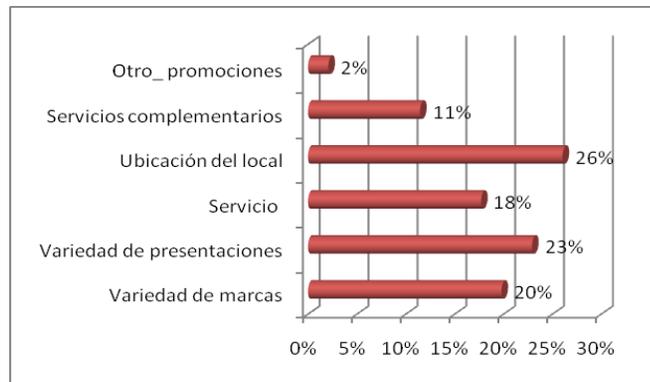
En un segundo grupo de líneas, se menciona “pegamentos y barnices” (11%) y “lápices y bolígrafos” (11%).

Entre las líneas secundarias de menor requerimiento, los consumidores encuestados citaron a “colores, óleos y témperas” (7%), “cartulinas” (5%) y “tintas de impresión” (4%).

En la categoría “otros”, los consumidores citaron a “venestas” (4%), “material de laboratorio escolar” (2%) y “acuarelas” (2%).

En los resultados obtenidos, se observa un requerimiento mayor por productos de papelería, insumos de oficina, lápices y bolígrafos, cartulinas e insumos de computación.

**Pregunta 5 ¿Qué atributos de una empresa de material de escritorio y/o escolar valora más?**



**Gráfico Nº 6: Atributos de una proveedora de material de escritorio y/o escolar, que valora en mayor medida, en %**  
Fuente: Encuesta a consumidores.

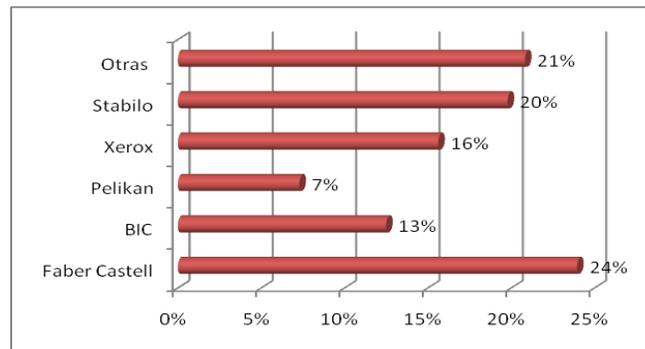
Como se puede observar, los atributos que los consumidores valoran de las librerías o papelería, proveedoras de material de escritorio y/o papelería, en mayor medida son, “la ubicación del local” (26%), “la variedad de presentaciones” (23%) y “la variedad de marcas” (20%).

En menor porcentaje, los consumidores valoran otros aspectos como ser “servicio” y “servicios complementarios”.

En la categoría “otros”, los consumidores resaltan atributos como ser: “promociones” de la empresa a favor de los consumidores.

Estas respuestas muestran que los principales atributos que los consumidores valoran de las librerías, se encuentran esencialmente en la ubicación y funcionalidad del local en el que prestan servicios de aprovisionamiento de material de escritorio y/o escolar.

**Pregunta 6 ¿Qué marcas de material de escritorio y/o escolar prefieren?**

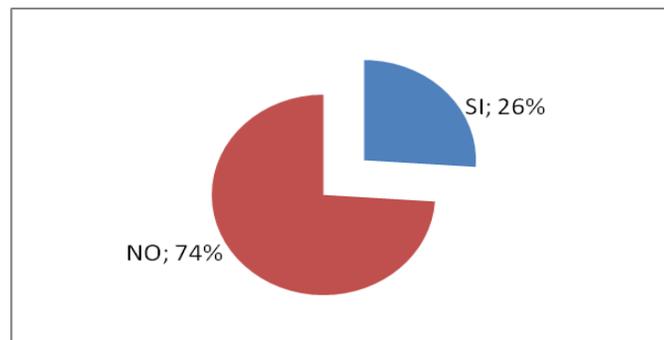


**Gráfico N° 7: Preferencia de marcas de material de escritorio y/o escolar, en %**  
Fuente: Encuesta a consumidores.

Las marcas preferidas de material de escritorio y/o escolar son Faber Castell (24%), Stabilo (20%) y Xerox (16%).

**Pregunta 7 ¿Tiene Ud. un lugar preferido para comprar material de escritorio y/o escolar?**

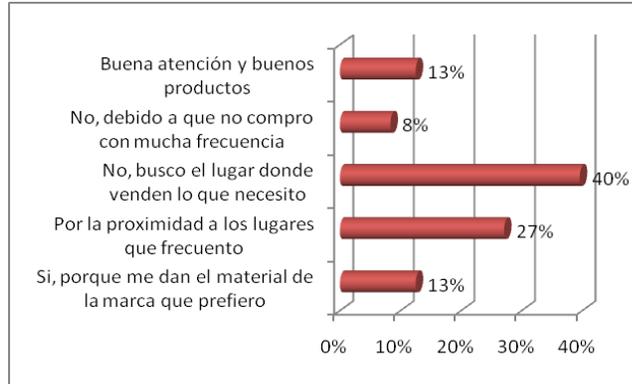
La gran mayoría de los consumidores encuestados respondieron que NO tienen preferencia por algún lugar en especial para la compra de estos productos. Ver Gráfico N° 8.



**Gráfico N° 8: Tiene preferencia por algún lugar para comprar material de escritorio y/o escolar, en %**

Fuente: Encuesta a consumidores.

Los motivos para tener un lugar preferido de compra de este tipo de productos, son los siguientes:



**Gráfico Nº 9: Razones para tener un lugar preferido para la compra de material de escritorio y/o escolar, en %**

Fuente: Encuesta a consumidores.

En primera instancia, la principal razón por la que no se tiene un lugar preferido para comprar productos de librería y/o papelería, son:

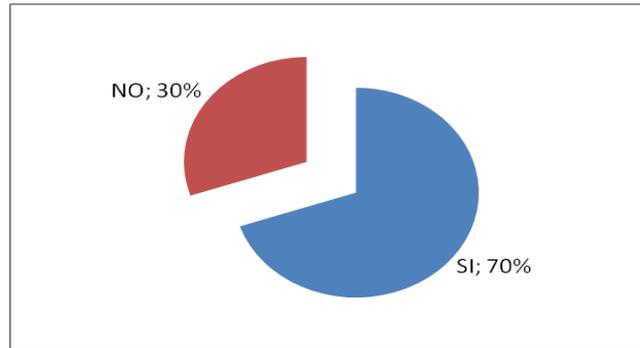
- “No, busco el lugar donde venden lo que necesito” (40%), y esto puede significar cualquier librería, que tenga oferta de estos productos.
- “No, debido a que no compré con mucha frecuencia” (8%), lo cual se puede hacer en cualquier librería.

En cuanto a las razones para tener un lugar preferido para la compra de productos de papelería y/o material de escritorio, se citaron:

- “Sí, por la proximidad a lugares que frecuento” (27%). Es decir, la ubicación del local es una buena razón para convertirse en cliente fijo del lugar, aunque no compre este tipo de productos frecuentemente. Sino que cuando requiere acude a la librería que prefiere.
- “Sí, porque me dan el material de la marca que prefiero” (13%).
- “Sí, porque brindan buena atención y buenos productos” (13%)

Estas respuestas, muestran que los consumidores de material de escritorio y/o escolar pueden ser de alguna manera fidelizados en base a la oferta de marcas y productos de calidad, buena atención y ubicación estratégica del local.”

**Pregunta 8 ¿Considera que los precios de esta librería son justos?**



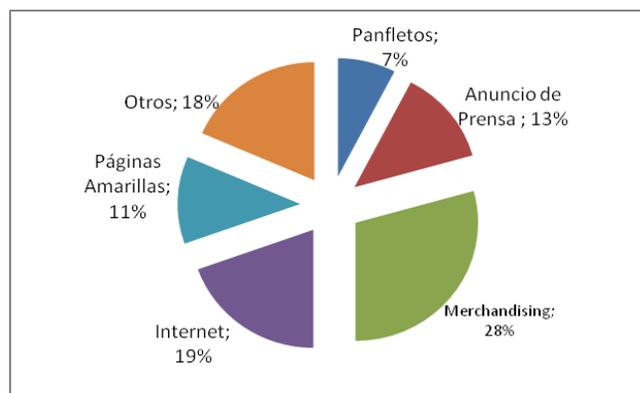
**Gráfico N° 10: Los precios de la librería preferida son justos, en %**

Fuente: Encuesta a consumidores.

La mayoría de los consumidores encuestados respondieron en un 70%, que los precios de los productos de material de escritorio y/o escolar que compran en las librerías o papelerías, que frecuentan o no, son justos.

Solamente un 30% de los consumidores encuestados respondieron que los precios de estos productos no son justos.

**Pregunta 9 ¿Qué medios publicitarios influyen en la compra de material de escritorio y/o escolar?**



**Gráfico N° 11: Medios publicitarios que influyen en la compra de material de escritorio y/o escolar, en %**

Fuente: Encuesta a consumidores.

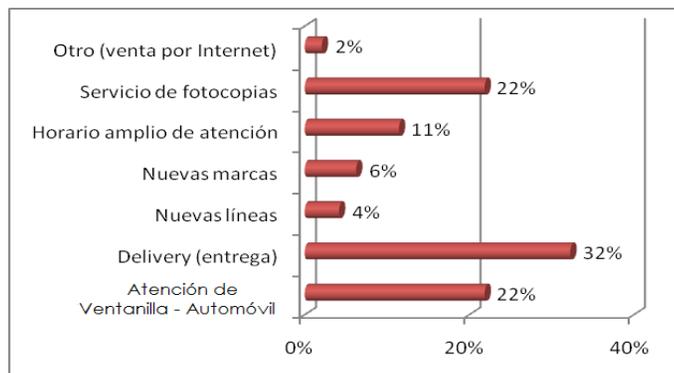
Según los consumidores encuestados, los medios publicitarios que influyen en la compra de material de escritorio y/o escolar, en mayor intensidad que otros el “merchandising” en el local (28%) e “Internet” (19%).

En menor porcentaje, se menciona las “páginas amarillas” (11%), los “anuncios de prensa” (13%) y “los panfletos” (7%).

En la categoría “otros”, los consumidores mencionaron: “la ubicación del local” (11%), “novedades y promociones”(3%) y “buena atención” (3%).

### **Pregunta 10 ¿Qué servicios complementarios o de valor agregado le interesarían de una nueva librería o papelería?**

En cuanto a los servicios complementarios o de valor agregado de una nueva librería o papelería son: el servicio de entrega a domicilio o delivery (32%), el servicio de fotocopias (22%) y el servicio de atención ventanilla - automóvil (22%). Ver Gráfico 10.

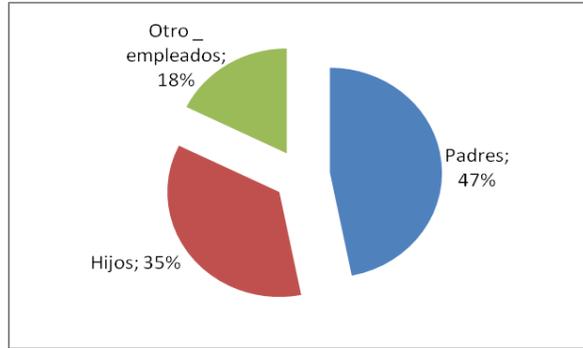


**Gráfico Nº 12: Servicios complementarios o de valor agregado le interesarían más, en %**  
Fuente: Encuesta a consumidores.

Otros servicios complementarios o de valor agregado, que serían valorados por los consumidores, son: un horario amplio de atención (11%), “nuevas marcas” (4%) y “nuevas líneas de productos” (2%).

### **Pregunta 11 ¿Quién toma la decisión de comprar material de escritorio y/o escolar?**

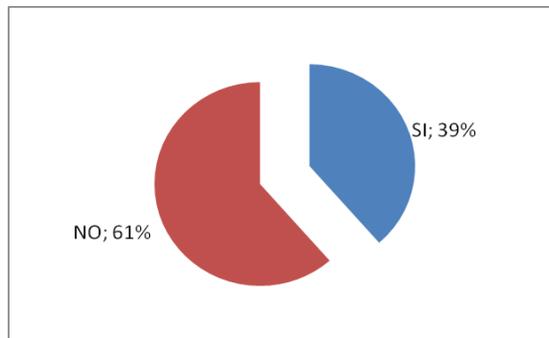
La decisión de compra con respecto a la compra de material escolar y/o escritorio, la toman principalmente los padres de familia, en un 47%. Y en segundo lugar, los hijos en un 35%. Ver Gráfico Nº 13.



**Gráfico N° 13: Decisión de compra de material de escritorio y/o escolar, en %**

Fuente: Encuesta a consumidores.

**Pregunta 12 ¿En su caso, son frecuentes las situaciones de emergencia en relación a la provisión de material de escritorio y/o escolar?**



**Gráfico N° 14: Son frecuentes las situaciones de emergencia en la compra de material de escritorio y/o escolar, en %**

Fuente: Encuesta a consumidores.

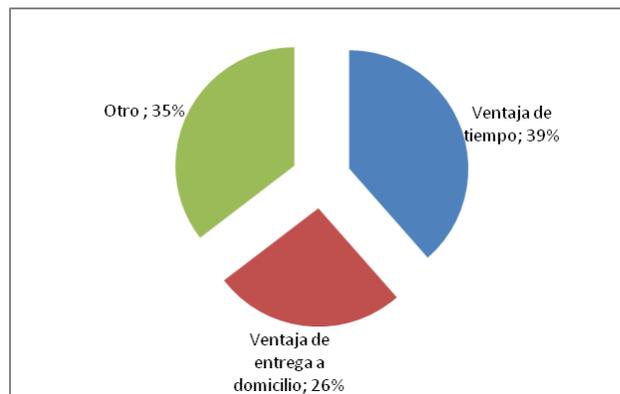
El 61% de los consumidores encuestados, es decir, la mayoría señala que NO son frecuentes las situaciones de emergencia de material de escritorio.

Sin embargo, un 39% de los consumidores respondieron que SÍ se presentan situaciones de emergencia para realizar compras de material escolar especialmente.

Este resultado, permite justificar la existencia de un servicio delivery, de entrega a domicilio de material escolar, ya que este 39% es muy significativo para una población objetivo de superior a los 120.000 habitantes.

**Pregunta 13 ¿En su opinión que ventajas tienen los servicios de atención ventanilla - automóvil y delivery?**

Los consumidores encuestados respondieron que los servicios de atención ventanilla - automóvil y delivery permiten obtener ventajas de tiempo (39%) y de evitar problemas de desplazamiento al recibir el producto en el hogar (26%). Ver Gráfico N° 14.



**Gráfico N° 15: Ventajas de los servicios de atención ventanilla - automóvil y delivery, en %**

Fuente: Encuesta a consumidores.

Finalmente, en la categoría “otros”, que significa un 35% de las respuestas, señala en primera instancia “ambas” ventajas citadas anteriormente (20%). El 10% respondió que “salva en situaciones de emergencia” y 5% respondió que se desarrolla una fidelidad mutua con la empresa.

### Pregunta 14 ¿Y cuáles serían sus desventajas?

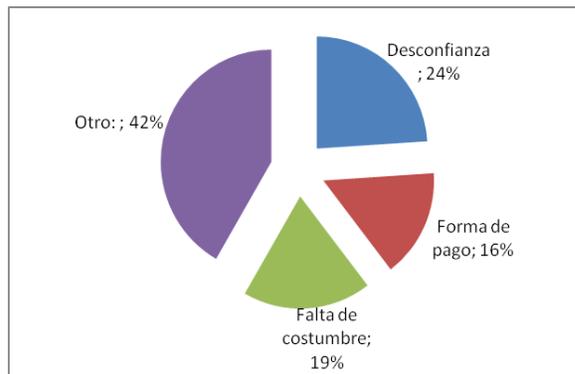


Gráfico Nº 16: Desventaja de servicios de atención ventanilla - automóvil y delivery en %

Fuente: Encuesta a consumidores.

Como principal desventaja se mencionó la “desconfianza” (24%), que se puede dar de parte del consumidor. Luego se mencionó la “falta de costumbre” (19%) y la “forma de pago” (16%).

En la categoría “otros”, se mencionó: ninguna (34%), “demoras” (4%) y “falta de seriedad” (3%).

#### 2.3.7. Encuesta a ejecutivos de empresas potenciales clientes en la compra de material de escritorio

La principal diferencia de la demanda de este tipo de productos es que las empresas concentran sus requerimientos en material de escritorio, mientras que los consumidores, demandan material de escritorio y escolar. Ver ANEXO 2 y ANEXO 4.

### Pregunta 1 ¿Realizan compras de material de escritorio al por mayor?

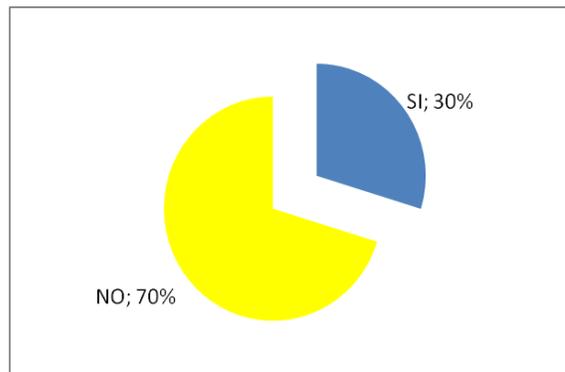


Gráfico Nº 17: Realizan compras de material de escritorio al por mayor, en %

Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresa.

El 70% de los ejecutivos de empresas de la zona Sur, respondieron que NO realizan compras de material de escritorio al por mayor. Solamente un 30% de los negocios ubicados en la zona Sur, realiza compras de este tipo de productos al por mayor.

### Pregunta 2 ¿Con qué frecuencia compran material de escritorio?

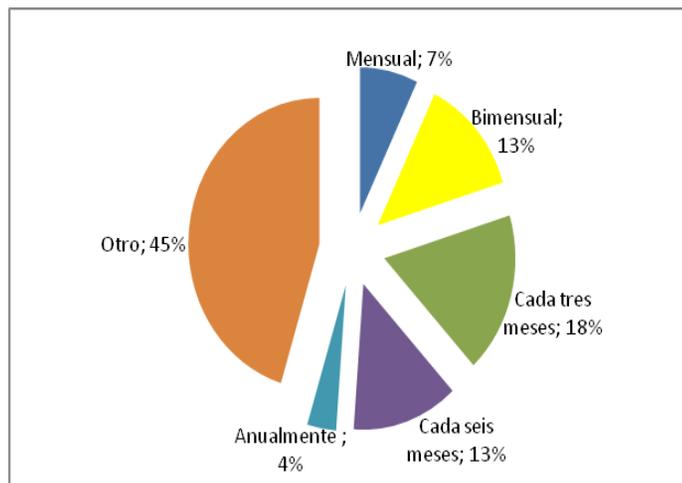


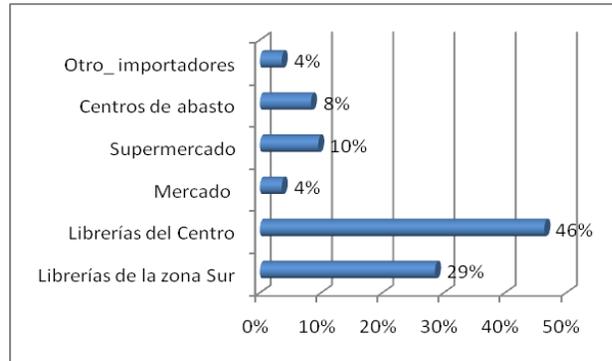
Gráfico Nº 18: Frecuencia de compra de material de escritorio, en %

Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresa.

La mayoría de los ejecutivos encuestados respondieron que compran material de escritorio “cada tres meses” (18%), “cada seis meses” (13%) y de forma “bimensual” (13%).

En la categoría otros, que acumula un importante 45%, las respuestas en un 30% puntualizan que se adquiere material de escritorio luego de la “aprobación de presupuesto” y un 15% señala que compran estos productos a “principios de año”.

### **Pregunta 3 ¿De dónde prefiere Ud. comprar material de escritorio?**



**Gráfico Nº 19: Lugar preferido para la compra de material de escritorio, en %**

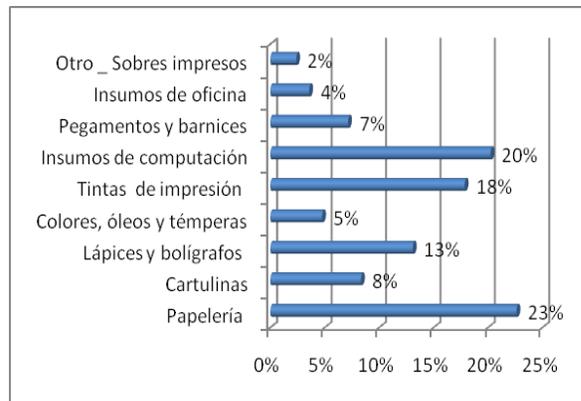
Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresa.

La mayoría de los ejecutivos de empresas, respondió que prefiere comprar, material de escritorio de “librerías del centro” (46%) y “librerías de la zona Sur” (29%).

En menor grado, los ejecutivos señalaron que prefieren comprar de “supermercados” (10%) y “centros de abasto” (8%).

En la categoría “otros” los ejecutivos respondieron que prefieren comprar este tipo de productos de “importadores” (4%), para aprovechar las ventajas de realizar compras en cantidades importantes.

**Pregunta 4 ¿Clasifique las 2 líneas principales de material de escritorio, que se requiere con mayor frecuencia, en la empresa que trabaja?**



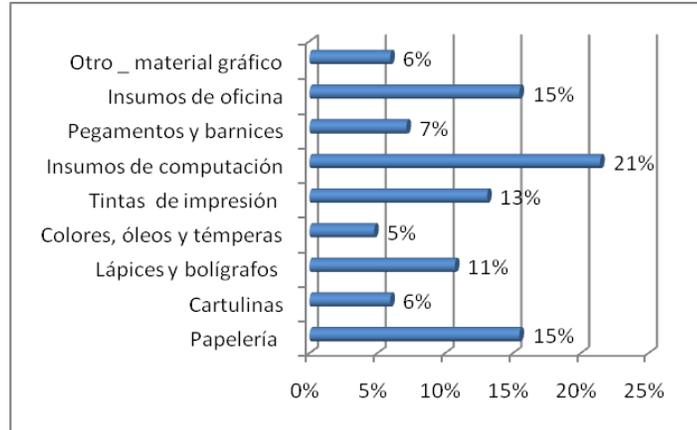
**Gráfico Nº 20: Principal línea de material de escritorio y/o escolar, de mayor demanda de parte de las empresas – potenciales clientes, en %**

Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresa.

Entre las líneas principales de material de escritorio y/o escolar requeridos por las empresas, según los ejecutivos encuestados, se menciona en primer lugar a la “papelería” (23%), los “insumos de computación” (20%) y “tintas de impresión” (18%). En el caso de las líneas principales requeridas por consumidores y empresas, existe coincidencia en que la “papelería” es la principal línea de productos demandados por ambos tipos de consumidores.

Luego se mencionan “lápices y bolígrafos” en un 13%, “cartulinas” en un 8% y “pegamentos y barnices” en un 7%, como productos que tienen una demanda relativamente importante entre las empresas.

Además, se mencionan otros productos en menor porcentaje, como principales líneas que son los “insumos de oficina” (4%) y “colores, óleos y témperas” (5%). Para terminar, en la categoría “otros”, los consumidores encuestados mencionaron los “sobres impresos” en un 2%, que corresponde a otro tipo de productos o más bien servicios de imprenta.



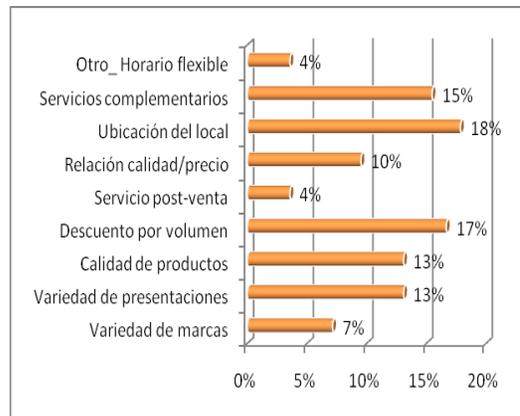
**Gráfico Nº 21: Segunda línea de material de escritorio y/o escolar, de mayor demanda de parte de los consumidores, en %**

Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresa.

Como segunda línea de productos en importancia, los consumidores mencionaron esencialmente a los “insumos de computación” (21%), “insumos de oficina” (15%) y “papelería” (15%).

En un segundo grupo de líneas, se menciona “lápices y bolígrafos” (11%) y “pegamentos y barnices” (7%). El resto de las líneas corresponde a insumos de poca o escasa demanda en las empresas, de acuerdo a las respuestas de los ejecutivos encuestados.

## Pregunta 5 ¿Qué atributos de un proveedor de material de escritorio valora más?



**Gráfico Nº 22: Atributos que se valoran en mayor medida en las empresas, de los proveedores de material de escritorio y/o escolar, en %**

Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresa.

Según los ejecutivos de empresa, los atributos que valoran de las librerías o papelería en mayor medida, en mayor medida son, “la ubicación del local” (18%), “descuento por volumen” (17%) y “los servicios complementarios” (15%). En este aspecto, existe coincidencia con los consumidores, ya que el atributo más valorado es la ubicación del local.

En menor porcentaje, los consumidores valoran otros aspectos como ser “calidad de productos” y “variedad de presentaciones”.

En la categoría “otros”, los ejecutivos resaltan atributos “el horario flexible” en la atención de clientes y en la prestación de servicios complementarios.

Estas respuestas muestran que los principales atributos que las empresas valoran de las librerías, se encuentran esencialmente en la ubicación y funcionalidad del local en el que prestan servicios de aprovisionamiento de material de escritorio y en la flexibilidad de la prestación de servicios complementarios y el horario de atención del cliente.

## Pregunta 6 ¿Qué marcas de material de escritorio prefieren?

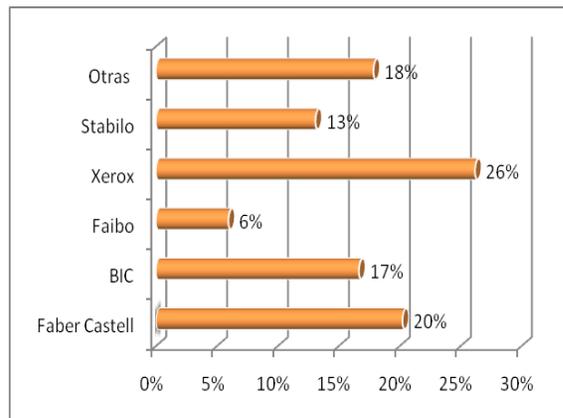


Gráfico Nº 23: Marcas preferidas de material de escritorio por ejecutivos de empresas, en %

Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresa.

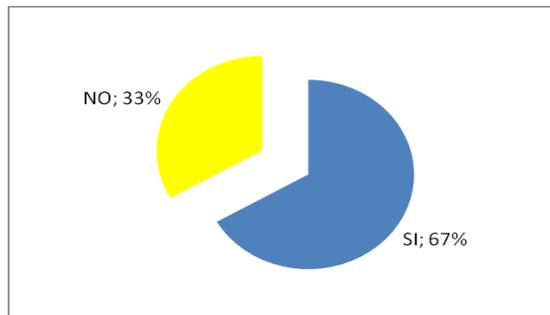
Como se puede observar, los ejecutivos de empresas señalan que las marcas preferidas de material de escritorio son Xerox (26%), dado que existe mayor requerimiento de papelería y Faber Castell en materia de productos de lápices y bolígrafos, dependiendo del tipo de actividad empresarial.

Otras marcas de menor trascendencia son BIC, Stabilo y Faibo, aunque en porcentajes menores.

En la categoría “otros”, los ejecutivos encuestados mencionaron marcas como “Pelikan” en líneas de productos de colores, pinturas al óleo, lápices de colores y tintes muy requeridos en empresas publicitarias e instituciones educativas.

Otra marca importante es “Penn” de líneas de productos de bolígrafos y lápices. Finalmente se menciona “Parker”, que tiene líneas completas y muy variadas de insumos de oficina.

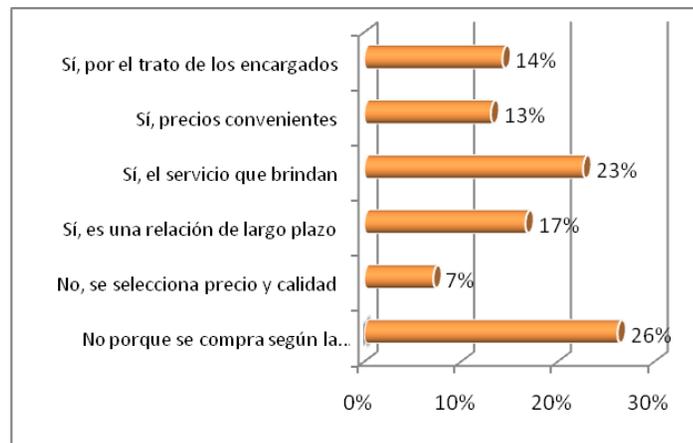
**Pregunta 7 ¿Tiene Ud. un lugar preferido para comprar material de escritorio?**



**Gráfico N° 24: Lugar de preferencia para la compra de material de escritorio, en %**

Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresa.

El 67% de los ejecutivos de empresas de la zona Sur, respondieron que tienen un lugar de preferencia, para aprovisionarse de materia de escritorio. Los motivos citados son los siguientes:



**Gráfico N° 25: Razones para tener un proveedor preferido de material de escritorio, en %**

Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresa.

En primera instancia, la principal razón por la que no se tiene un lugar preferido para comprar productos de librería y/o papelería, según los ejecutivos de empresas son:

- “No, porque se compra de acuerdo a la oferta de las empresas” (26%), y se selecciona las que más convienen a la empresa.

- “No, se selecciona precio y calidad” (7%), lo cual puede variar según la temporada, los productos, marcas, etc.

En cuanto a las razones para tener un lugar preferido para la compra de productos de papelería y/o material de escritorio, le ejecutivos citaron:

- “Sí, por el servicio que brindan” (23%).
- “Sí, es una relación de largo plazo” (17%), que supone un tratamiento especial del proveedor a la empresa.
- “Sí, por el trato de los encargados” (14%) y
- “Sí, porque venden a precios convenientes para la empresa (13%).

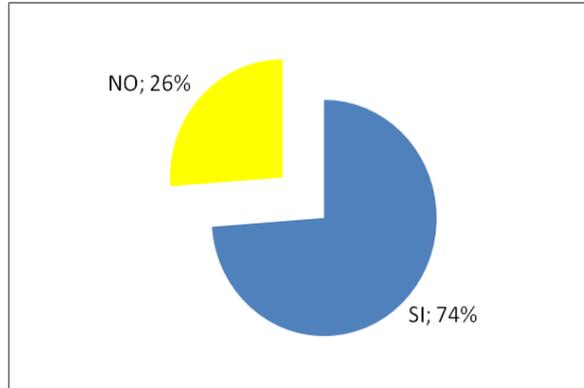
Estas respuestas, muestran que las empresa, que requieren material de escritorio pueden ser fidelizados en base al servicio, los precios de los productos y el trato al cliente.

#### **Pregunta 8 ¿Considera que los precios de esta librería son justos?**

La mayoría de los ejecutivos de empresa respondieron en un 74%, que los precios de los productos de material de escritorio y/o escolar que compran en las librerías o papelerías, que frecuentan o no, tienen precios justos.

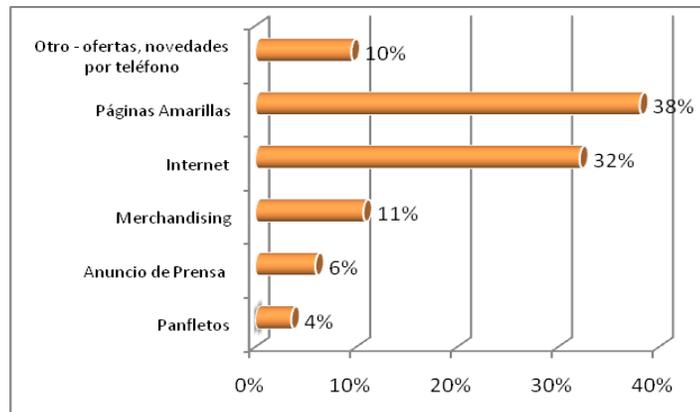
Solamente un 26% de los ejecutivos encuestados respondieron que los precios de estos productos no son justos.

Estos resultados muestran que tanto ejecutivos de empresas como consumidores adquieren estos productos en un ámbito competitivo, que se refleja en precios de mercado accesibles, de acuerdo a la marca y la calidad de los productos. Ver Gráfico N° 26.



**Gráfico N° 26: Considera que los precios de su proveedor preferido son justos, en %**  
 Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresa.

**Pregunta 9 ¿Qué medios publicitarios influyen en la compra de material de escritorio?**

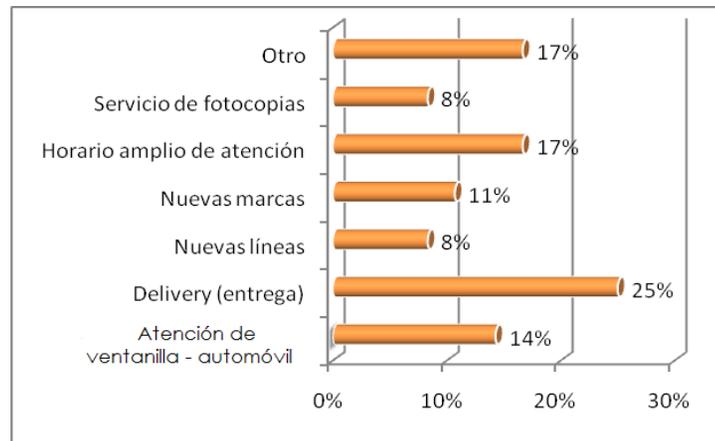


**Gráfico N° 27: Medios publicitarios que influyen la compra de material de escritorio, en %**  
 Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresas.

Los ejecutivos de empresas de la zona Sur, consideran que los medios publicitarios que influyen mayormente en la compra de materia de escritorio son las “páginas amarillas” (38%) y la disponibilidad de una página web en “Internet” (32%).

En la categoría “otros”, se señalan las “ofertas, novedades y promociones” que las empresas puedan tener, a través del teléfono.

**Pregunta 10 ¿Qué servicios complementarios o de valor agregado le interesarían de una nueva librería o papelería?**



**Gráfico N° 28: Servicios de valor agregado que le interesaría de una nueva librería, en %**

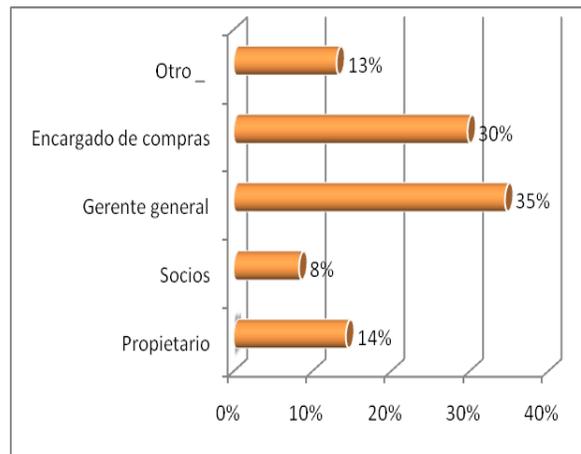
Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresas.

En cuanto a los servicios complementarios o de valor agregado de una nueva librería o papelería, según los ejecutivos de empresa son: el servicio de entrega a domicilio o delivery (25%), el “horario amplio de atención” (17%) y el servicio de atención ventanilla - automóvil (14%).

Otros servicios complementarios o de valor agregado, que serían valorados por “nuevas marcas” (8%) y “servicio de fotocopia” (8%).

Estos resultados muestran que tanto para consumidores como para ejecutivos de empresas, el servicio de entrega a domicilio así como el servicio de atención al cliente en auto-ventanilla, son servicios complementarios muy aceptados y pueden constituirse en un servicio potencial importante para el proyecto.

### Pregunta 11 ¿Quién toma la decisión de comprar material de escritorio?



**Gráfico Nº 29: Decisión de compra de material de escritorio, en %**

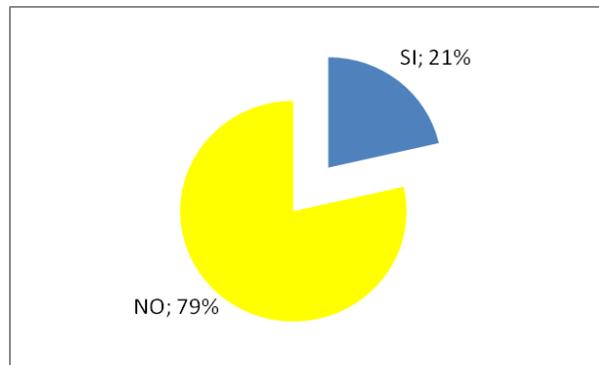
Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresas.

Según los ejecutivos de empresas de la zona Sur, las personas que toman la decisión sobre la compra de material de escritorio son “gerente general” (35%) y el “encargado de compras” (30%). En menor porcentaje se menciona al “propietario” (14%) y a “socios” (8%).

En la categoría “otros”, se mencionó a una decisión conjunta entre “gerente” y “encargado de compras” (5%) y “Directorio” (2%).

Estos resultados muestran que la decisión de compra, entre consumidores y empresas difiere, por lo que se debe direccionar los esfuerzos de comercialización de acuerdo a las características de los tomadores de decisiones.

**Pregunta 12 ¿En el caso de su empresa, son frecuentes las situaciones de emergencia en relación a la provisión de material de escritorio?**



**Gráfico N° 30: Son frecuentes las situaciones de emergencia en relación a la provisión de material de escritorio, en %**

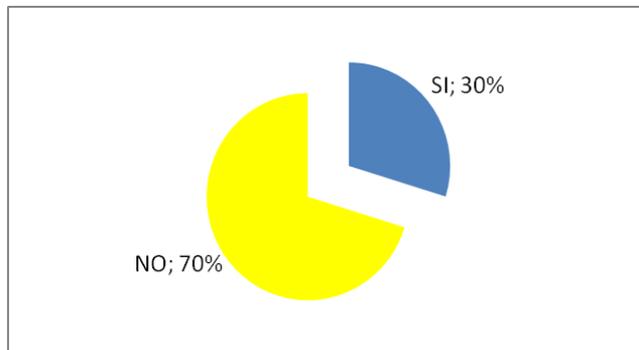
Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresas.

El 79% de los ejecutivos, es decir, la mayoría señala que NO son frecuentes las situaciones de emergencia de material de escritorio en las empresas.

Solamente, un 21% de los ejecutivos respondieron que SÍ se presentan situaciones de emergencia para realizar compras de material escolar especialmente.

**Pregunta 13 ¿Considera Ud. que las compras de material de escritorio, son significativas dentro de sus compras?**

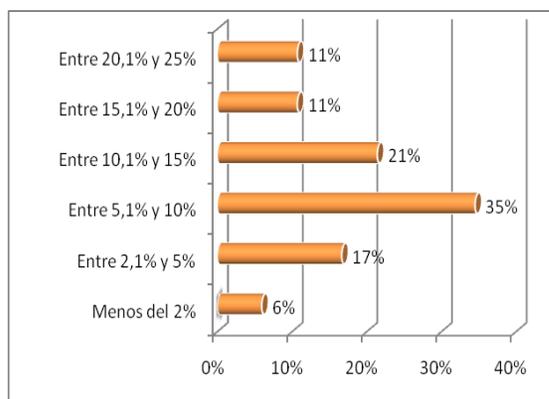
El 70% de los ejecutivos considera que la compra de material de escritorio NO es significativa en el contexto del total de compras o adquisiciones que realiza la empresa. Ver Gráfico N° 31.



**Gráfico N° 31: La adquisición de material de escritorio es significativa dentro de sus compras, en %**

Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresas.

**Pregunta 14 ¿Aproximadamente que porcentaje de compras significa la compra de material de escritorio en su empresa?**



**Gráfico N° 32**

**Porcentaje aproximado de adquisición de material de escritorio en el total de compras, en %**

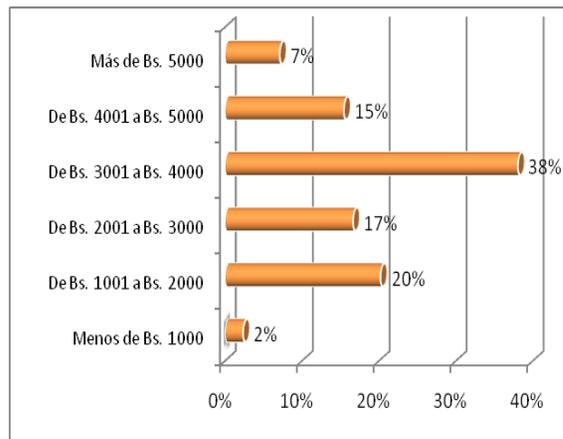
Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresas.

El 33% de los ejecutivos de empresas, respondió que las compras de material de escritorio se encuentran entre “5,1% y 10%” de sus compras. Además, el 21% de la muestra considera que estas compras representan ente el “10,1% y el 15%” del total de sus adquisiciones, y en tercer lugar, un 17% señaló que el material de escritorio representa entre el “2,1% y el 5%” de sus compras.

Estos resultados muestran que la compra de insumos de escritorio, se puede considerar un gasto menor en la mayoría de las empresas. Partiendo del criterio generalizado de que un costo o gasto es significativo, cuando es igual o mayor al 10%, el 33% de las empresas de la muestra, considera que sus gastos en material

de escritorio son significativos. Sin embargo, se puede decir, que un 10% de un presupuesto de Bs. 100.000 es diferente al 10% de Bs. 1 millón, por lo que un criterio definitivo sobre la cuantía de gastos de las empresas en material de escritorio se presenta en la siguiente y última pregunta.

**Pregunta 15 ¿Los pedidos de material de escritorio, cuando realiza compras, entre que niveles oscilan?**



**Gráfico Nº 33: Niveles oscilan los pedidos de compra de material de escritorio, en %**

Fuente: Resultados de encuestas a ejecutivos de empresas.

La mayoría de los ejecutivos consultados respondieron que las compras de material de escritorio, cuando realizan pedidos se encuentran entre Bs. 3.001 y Bs. 4.000. En segundo lugar, el 20% de los ejecutivos de la muestra respondieron que sus pedidos pueden oscilar entre Bs. 1.001 a Bs. 2.000 y, en tercer lugar, el 17% señala que sus gastos en estos productos se encuentran entre Bs. 2.001 y Bs. 3.000.

Solamente, un 7% de la muestra respondió que sus pedidos pueden ser superiores a los Bs. 5.000.

Estos montos pueden ser considerados poco significativos, sin embargo, la frecuencia de compra puede hacer que estos montos sean más atractivos e interesantes para una empresa proyectada como es la Librería “Somos Útiles”.

### **2.3.8. Conclusiones**

A través de la investigación de mercado, se pudo evidenciar que la compra de material de escritorio, es una de las actividades cotidianas que tienen una demanda continua en todos los segmentos de la población.

Los resultados de las encuestas muestran que los habitantes de la zona Sur de la ciudad de La Paz, realizan compras habitualmente en librerías del centro de la ciudad, librerías de la zona Sur, mercados y supermercados de sus respectivos barrios, pero también se observa un importante porcentaje de consumidores que no disponen de tiempo suficiente para acudir a estos centros de comercialización, o desean alternar las compras realizadas rutinariamente con compras realizadas a través de pedidos por teléfono.

Los consumidores no muestran una preferencia marcada por una librería o papelería en particular, para la compra de material de escritorio y/o escolar, sino que señalan que son productos que se compran en base a calidad y disponibilidad en librerías y/o papelerías del centro y de la zona Sur de la ciudad de La Paz.

La mayoría de negocios y empresas comerciales de la zona Sur, señalan que no realizan compras de material de escritorio al por mayor, y preferentemente lo hacen en la zona Central de la ciudad. Tampoco muestran preferencia marcada o fidelidad por un determinado proveedor de material de escritorio.

Tanto personas como empresas, consideran que los servicios de atención ventanilla - automóvil y de entrega a domicilio son servicios de valor agregado que permiten el ahorro de tiempo y dinero, por lo que se encuentran interesados en éstos.

Las personas consideran en general, que los precios de los productos de material de escritorio y/o escolar, reflejan la calidad de los mismos. Los ejecutivos de empresas, comparten estos criterios, aunque consideran que por el volumen de compra que realizan deben beneficiarse con un descuento. Ambos grupos

consideran en general que los precios del material de escritorio y/o escolar, son justos en los centros de venta de este tipo de productos.

Las actividades publicitarias de mayor efectividad en consumidores son las de merchandising en local y disponibilidad de página web. Para los ejecutivos de empresas, las actividades publicitarias de mayor efectividad son anuncios en páginas amarillas y la publicidad que se pueda realizar a través de la página web.

## **2.4. Determinación de la demanda insatisfecha**

En esta sección se procede a la determinación de la demanda insatisfecha relacionada con la comercialización de material de escritorio y/o escolar, tanto de los consumidores, como de las empresas de la zona Sur de la ciudad de La Paz.

### **2.4.1. Demanda insatisfecha de consumidores**

La determinación de la demanda insatisfecha de consumidores se realizará considerando los resultados de la investigación de mercado. Para ello se toma en cuenta el siguiente modelo económico:

$$DMEE_P = PO \times (\% PLC + \% PM + \% PS)$$

Donde:

$DMEE_P$  = Demanda de material escritorio y/o escolar, expresado en población.

$PO$  = Población Objetivo

$\% PLC$  = Porcentaje de la población objetivo que tiene preferencia por comprar en librerías del centro = 33%

$\% PM$  = Porcentaje de la población que tiene preferencia por comprar en supermercados = 11%

$\% PS$  = Porcentaje de la población que tiene preferencia por comprar en supermercados = 14%

Este modelo se justifica porque considera que los consumidores de la zona Sur que tienen preferencia por comprar de estos centros de consumo, no satisfacen sus requerimientos, ya que la compra de material de escritorio y/o escolar de estos lugares, representa una pérdida de tiempo para los consumidores del segmento

objetivo. En términos de población, el segmento objetivo de consumidores para un horizonte de proyección de 5 años, sería el siguiente:

AÑO	Población	PLC (33%)	PM (11%)	PS (14%)	Total TDIP
1	58.441	19.286	6.429	8.182	33.896
2	59.692	19.698	6.566	8.357	34.621
3	60.970	20.120	6.707	8.536	35.362
4	62.274	20.551	6.850	8.718	36.119
5	63.607	20.990	6.997	8.905	36.892

Tabla 5: Demanda insatisfecha de material de escritorio y/o escolar, expresado en cantidad de población

Fuente: Elaboración propia.

Se parte de la población objetivo de la zona Sur, determinado en el cálculo de la muestra (Sección 2.3.5.), y considerando la tasa de crecimiento de la población del departamento de La Paz, calculado por INE, en el censo 2012, que es de 2,014% anual. Entonces se determina una demanda insatisfecha, expresada en cantidad de población, que se encuentra entre los 33,896 y 36,892 habitantes en un horizonte de proyección de cinco años.

Esta demanda insatisfecha, se puede expresar en Bs., como un gasto promedio anual en insumos de educación, que se encuentra en Bs. 500 por año. Por lo que la demanda insatisfecha expresada en unidades monetarias, para el período proyectado sería la siguiente:

AÑO	Total TDIP	GMEE	Total TDIP
1	33.896	500	16.948.019
2	34.621	534	18.487.614
3	35.362	570.31	20.167.372
4	36.119	609.10	21.999.837
5	36.892	500650.51	23.998.672

Tabla 6: Demanda insatisfecha de material de escritorio y/o escolar, expresado en Bs.

Fuente: Elaboración propia. INE inflación del 6.8%

#### 2.4.2. Demanda Insatisfecha de Empresas

La determinación de la demanda insatisfecha de empresas se realizará también considerando los resultados de la investigación de mercado. Para ello se toma en cuenta el siguiente modelo económico:

$$DME_{CE} = NE \times (\% PLC + \% PM + \% PS)$$

Donde:

$DME_{CE}$  = Demanda de material escritorio y/o escolar, expresado en Cantidad de Empresas, registradas en la Cámara de Comercio.

NE = Número de Empresas de la zona Sur.

% PLC = Porcentaje de empresas que tiene preferencia por comprar en librerías del centro = 46%

% PM = Porcentaje de empresas que tiene preferencia por comprar en supermercados = 4%

% PS = Porcentaje de empresas que tiene preferencia por comprar en supermercados = 10%

Este modelo se justifica porque considera que las empresas de la zona Sur, muestran una preferencia por comprar de estos centros aunque no satisfacen sus necesidades y requerimientos, ya que la compra de material de escritorio, representa una inversión en tiempo, que las empresas estarían dispuestas a ganar por la presencia de una empresa proveedora de material de escritorio ubicada en la zona Sur de la ciudad de La Paz. Adicionalmente, se supone una tasa de crecimiento de la actividad empresarial, que llega al 3% según la Unidad de Análisis de Políticas Económicas (UDAPE).<sup>9</sup> En términos de cantidad de empresas de la zona Sur de la ciudad de La Paz, la demanda insatisfecha de material de escritorio, en un horizonte de proyección de 5 años, sería el siguiente:

AÑO	Empresas	PLC (33%)	PM (11%)	PS (14%)	Total TDIP
0	654	216	72	92	379
1	674	222	74	94	391
2	694	229	76	97	402
3	715	236	79	100	414
4	736	243	81	103	427
5	758	250	83	106	440

Tabla 7: Demanda insatisfecha de material de escritorio, en N° de empresas

Fuente: Elaboración propia.

<sup>9</sup> Unidad de Análisis de Políticas Económicas (UDAPE). Desarrollo del Sector Empresarial 2000 – 2010, Pub. UDAPE, La Paz, 2012.

La demanda insatisfecha por material de escritorio de empresas de la zona Sur, parte de los resultados de la investigación de mercado, en los que se determinó que las empresas tienen como principales proveedores a librerías del centro de la ciudad, mercados y supermercado. Entonces se determina una demanda insatisfecha, expresada en número de empresas, que se encuentra entre las 379 y 440 empresas habitantes en un horizonte de proyección de cinco años.

Esta demanda insatisfecha, se puede expresar en Bs., como una cantidad de gasto en material de escritorio, que las empresas realizar en forma de pedidos, cada cierto tiempo. Por lo que la demanda insatisfecha expresada en unidades monetarias, para el período proyectado sería la siguiente:

ANO	Total Emp.	Gasto 2.500 Bs. 17%	Gasto 3.500 Bs. 38%	Gasto 4.500 Bs. 15%	Total DIE en pedidos Bs.	Frecuencia bimensual	Frecuencia Trimestral	Frecuencia semestral	Total Demanda Insatisfecha
0	379	225.695	504.496	256.041	986.232	1.775.218	1.577.971	591.739	3.944.928
1	387	230.525	515.292	261.520	1.007.337	1.813.207	1.611.740	604.402	4.029.349
2	396	235.459	526.319	267.117	1.028.894	1.852.010	1.646.231	617.337	4.115.578
3	404	240.497	537.582	272.833	1.050.913	1.891.643	1.681.460	630.548	4.203.651
4	413	245.644	549.087	278.672	1.073.402	1.932.124	1.717.444	644.041	4.293.609
5	422	250.901	560.837	284.635	1.096.373	1.973.472	1.754.197	657.824	4.385.492

**Tabla 8: Demanda insatisfecha de material de escritorio, en Bs.**

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, se toma en cuenta los resultados de las empresas que realizan compras, en frecuencias bimestrales, trimestrales y semestrales.

En el caso de la demanda de consumidores no se toma en cuenta el porcentaje de empresas que compra de centros de abasto y otros, debido a que se parte del supuesto que el segmento de ingresos de Bs. 3001 a 4000, realizará este tipo de compras, que no se considera parte del segmento objetivo, debido a que su nivel de ingresos y la importancia del precio en sus compras, no realizará pedidos para entrega a domicilio, ni acudirá al local de la Empresa.

En la demanda insatisfecha tampoco se considera la demanda de las empresas que realizan pedidos mayores a los Bs. 5.000, debido a que tienen una mayor fidelidad con proveedores tradicionales en el mercado.

### 2.4.3. Demanda del Proyecto

Considerando los resultados de la demanda insatisfecha de material de escritorio y/o escolar, se considera por conveniente dimensionar el Proyecto para un 50% de la demanda insatisfecha de consumidores y de empresas, para lograr las economías de escala mínimas que garanticen un retorno razonable al Proyecto. Este porcentaje de cobertura de la demanda insatisfecha, se considera que está en sintonía con un criterio conservador, ya que el 74% de los consumidores considera que no tiene fidelidad a ninguna librería/papelería del mercado. El detalle es el siguiente:

<b>AÑO</b>	<b>Consumidores Total Bs. (50%)</b>	<b>Empresas Total Bs. (50%)</b>	<b>Total (en Bs.)</b>
1	8.474.009	2.014.675	10.488.675
2	9.243.807	2.057.789	11.301.596
3	10.083.686	2.101.825	12.185.511
4	10.999.918	2.146.805	13.146.723
5	11.999.336	2.192.746	14.192.082

Tabla 9: Demanda del Proyecto, en Bs.

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5. Plan de Marketing

### 2.5.2. Introducción

Luego del análisis del mercado de “Somos Útiles”, realizado a través de los resultados de la investigación de campo, en los que se determinó la oferta y demanda de material escolar y/o escritorio en la zona Sur, se procede a la presentación y descripción del Plan de marketing de “Somos Útiles”.

Una vez realizada la investigación de mercados se constató que la población de la zona sur de la ciudad de La Paz, requiere material de escritorio y/o escolar y que la mayoría realiza compras de estos productos en librerías de la zona Sur. Esto demuestra que hay un mercado para una librería en la zona Sur, que tenga servicios novedosos y variados, entre ellos: servicio de auto-ventanilla, entrega a domicilio y horario flexible de atención.

### 2.5.3. Mercado objetivo

Una vez realizada la investigación de mercado se puede definir el mercado objetivo en términos más concretos, empleando criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.

<b>Criterios</b>	<b>Segmentos típicos del mercado</b>
<b>GEOGRAFICOS</b> Área estadística Urbana	57.017 habitantes Urbana (zona Sur de la ciudad de La Paz)
<b>DEMOGRAFICOS</b> Ingresos Edad Genero Ciclo de vida familiar Clase social Escolaridad	Mayores a 4.000 Bs. 15 – 65 años. Masculino y Femenino de la población de la ciudad de La Paz, zona Sur de la ciudad de La Paz. Joven; Soltero(a); Casado(a). Clase media alta y clase alta Secundaria; Universitaria.
<b>PSICOGRÁFICAS</b> Estilo de vida Tiempo libre	Buscan la superación personal. Aprovechan su tiempo libre para realizar otras actividades complementarias. No gustan de la rutina. No disponen de mucho tiempo para hacer compras rutinarias.
<b>CONDUCTUALES</b> Beneficios deseados Tasa de uso	Grado de satisfacción del producto (buen acabado, calidad, garantía) Cantidad consumidora del producto; condición social media alta de 15 - 65 años, Ingreso aproximado de 4.000 Bs. mensuales.

Tabla 10: Mercado objetivo

Fuente: Elaboración en base a datos de la investigación de mercado.

El mercado objetivos de “Somos Útiles” está constituido por consumidores que tengan un ingreso superior a los Bs. 4.000, y se encuentran en situación de realizar compras habituales de material escolar y/o escritorio, que las realizan periódicamente, que sin embargo, no están predispuestas a realizar esta actividad de manera constante, por lo que podrían recurrir a un servicio de compras a través de nuevos servicios de valor agregado.

#### **2.5.4. Objetivos de la mercadotecnia**

1. Hacer conocer los servicios de “Somos Útiles”, empresa que opera a través de una gama de modalidades que permite la venta de material escolar y/o escritorio.
2. Consolidar “Somos Útiles” en la zona Sur de la ciudad de La Paz.

#### **2.5.5. Servicio**

El servicio que ofrece “Somos Útiles” es la comercialización de material de escritorio y/o escolar, en la zona Sur de la ciudad de La Paz, a través de un local estratégicamente ubicado en dicha zona geográfica de la ciudad de La Paz, con instalaciones amplias y acogedoras para la venta de este tipo de productos; adicionalmente, se ofrece un servicio de entrega a domicilio y atención de automóvil - ventanilla.

El local será amplio y vistoso, con mobiliario de funcional compuesto por vitrinas metálicas. El servicio de auto-ventanilla, tendrá un espacio adecuado para la atención de clientes, en su vehículo a través de una ventanilla, en la que podrá satisfacer cualquier tipo de pedido del cliente.

La venta con entrega a domicilio se realizará en vehículos de la empresa y tendrá un costo, que se expresa en un porcentaje sobre el monto de la venta. Los clientes al realizar su primera compra, para su entrega a domicilio, serán registrados para que de esta forma se guarden sus datos y queden registrados para que en compras futuras se pueda facilitar el proceso. También servirá para hacer un seguimiento de sus compras y poder recomendar sobre promociones o de productos similares a clientes y empresas.

#### **2.5.6. Precio**

Para la fijación de precios de precios de los productos de “Somos Útiles” se basara en el método de fijación de precios basado en la competencia. Este se fundamenta en la interacción entre los distintos puntos de venta de los productos.

El precio está de acuerdo con el valor percibido por el consumidor. Si el precio es muy alto, nuestro consumidor no estará dispuesto a comprar algo que, a su entender, tiene un valor menor. La sensibilidad al precio y en consecuencia las reacciones del mercado varían ante alzas o bajas de los precios. Una elevación del precio puede ocasionar fuertes contracciones de la demanda, aunque a veces puede provocar el efecto contrario. Una disminución del precio, no siempre consigue estimular la demanda. Es la única información disponible en muchas decisiones de compra. El consumidor, a veces, no posee otra información del producto que su precio o no tiene capacidad para evaluar las características técnicas, composición o prestaciones del producto. En este orden de ideas la referencia para fijar el precio es la actuación de la competencia más que los costos propios o el comportamiento del mercado. Los precios que se fijan en función de la competencia varían según la posición de "líder" o "seguidor" de la empresa.

Se tomara en cuenta los principales puntos de venta de los productos de "Somos Útiles", estos son principalmente las librerías y papelerías de la zona Central, ya que estos son los principales puntos de referencia.

Se tomara un porcentaje de ganancia sobre el costo de cada producto que ira de un 30% a un 40%. Este margen es el mismo que se logra en librerías del Centro y de la zona Sur de la ciudad de La Paz.

### **2.5.7. Publicidad y promoción**

Para la realización de publicidad y promoción de la marca se contará con diferentes mecanismos de marketing para llegar a clientes. A continuación se presenta las siguientes:

- Boca a boca: se espera dar un servicio de calidad a los clientes, por lo cual se espera que estos divulguen información del negocio a sus conocidos para de esta manera atraer más clientes.
- Panfletos y volantes: Se diseñara panfletos que serán repartidos por la zona sur los cuales mencionaran de manera rápida y fácil de entender el servicio

de “Somos Útiles”. Contará con la información de la página web y del teléfono del negocio.

Los panfletos permitirán hacer conocer el negocio en:

- Redes sociales: Se utilizarán las redes virtuales para llegar a más clientes y brindar toda la información del servicio. Se utilizará primordialmente Facebook para promocionar el negocio.
- Promoción: Para empezar el negocio se utilizará la promoción de “Tu primer pedido gratis”. Esta promoción se la otorgará a los clientes que por primera vez realicen su pedido y la entrega de este será por cuenta de “Somos Útiles”.
- Anuncios en prensa: consiste en la publicación de anuncios de “Somos Útiles” en el principal periódico de la ciudad (La Razón). Para de esta forma dar a conocer el negocio

#### 2.5.8. Presupuesto de inversión en mercadotecnia

Concepto	Unidad	Cantidad mes	Costo unitario	Costo mes (Bs.)	Costo anual (Bs.)
Panfletos	Costo/mil	1	800	800	9.600
Anuncio prensa	Costo/anuncio	4	250	1.000	12.000
Folletos (listas de productos)	Costo/mil	3	1.300	3.900	35.600
<b>Total</b>					<b>66.200</b>

Tabla 11: Presupuesto de marketing, expresado en Bs.

Fuente: Elaboración propia.

#### 2.5.9. Análisis de ventas

Las ventas de la Empresa, se harán efectivas a través de un sistema de ventas desde la empresa hasta el cliente.

El objetivo de esta estrategia es facilitar la transacción al cliente de manera que no tenga que movilizarse desde su casa hasta las oficinas de la empresa, con el riesgo implícito de salir con dinero de su hogar y todo el trámite adicional para recoger y pagar el monto facturado.

El sistema de ventas, permitirá la entrega de la factura de las compras realizadas por el cliente, en su hogar o en el lugar que indique el cliente. Además, se incluye el servicio de entrega, consistente en el traslado de los productos hasta el lugar de la compra, otra ventaja adicional para “Somos Útiles”.

#### **2.5.10. La distribución**

La distribución de productos, en el caso de “Somos Útiles”, se la realiza de manera directa, desde la Empresa al cliente, ya sea en el local, en el lugar de entrega pactado o en la atención ventanilla - automóvil.

Sin embargo, al ser una empresa de servicios, “Somos Útiles” contará con socios estratégicos para la distribución del producto, que son empresas de Radio Taxi, los cuales también cumplirán la función de intermediarios del servicio, haciendo conocer la Empresa a través de panfletos distribuidos a clientes regulares.

### **2.6. Riesgos y Oportunidades del Mercado**

#### **2.6.2. Oportunidades**

“Somos Útiles”, mediante el servicio de compra de material de escritorio y/o escolar, a través del teléfono, cuya base de operaciones será la zona Sur de la ciudad de La Paz, ofrece a la población la posibilidad de abastecer de estos productos a precios razonables en el local de ventas, atención ventanilla - automóvil y desde su hogar. En el último caso, el cliente ordena y la empresa busca, selecciona, traslada y entrega al cliente en el lugar solicitado. Actualmente, en la zona Sur, existe una importante cantidad de personas interesadas en este servicio que contratan el servicio por teléfono y realizan transacciones a través de este medio. Es decir, realizan compras de diferente naturaleza, por lo que una empresa como “Somos Útiles” que ofrece material escolar y/o escritorio masivo, tiene la oportunidad de ser aceptada en el mercado.

Adicionalmente, se ha detectado varios segmentos de consumidores con ingresos superiores a los Bs. 4.000, que gustan realizar sus compras en librerías de la zona

central, librerías de la zona Sur y supermercados, pero que también están dispuestos a alternar sus compras a través de teléfono.

El servicio de “Somos Útiles” es muy flexible, por lo que su aceptación de parte de los consumidores será muy alta, debido a que la empresa podrá renovar permanentemente la oferta de productos, en función a la demanda de los mismos.

### **2.6.3. Riesgos**

Los riesgos de “Somos Útiles”, desde una perspectiva de mercado, son los que se podrían dar de aspectos como ser:

1. No aceptación del servicio, por deficiencias, demoras y problemas en la operación.
2. Aspectos de comunicación vía teléfono que harían inoperable o poco efectivo el pedido del cliente.
3. Problemas de manipulación de los productos, que cuando son grandes y variados, requiere de más de una persona para realizar la entrega.
4. Falta de capital de trabajo para abrir la oferta de la empresa, cuando los clientes amplíen sus pedidos.

Estos riesgos requieren de la toma de previsiones para que se los pueda detectar a tiempo y se los maneje apropiadamente.

### **3. OPERACIONES**

En este capítulo se realiza una descripción del proceso de operaciones de “Somos Útiles”, la localización del proyecto, la atención al cliente y los insumos que se necesitan para la implantación del proyecto. En materia de infraestructura y materiales se contempla vehículos, equipamiento, muebles y enseres que se necesitan para comercializar estos productos.

#### **3.1. Objetivos del área de operaciones**

1. Disponer de todos los insumos necesarios para la prestación del servicio de venta de material de escritorio y compras vía telefónica, así mismo analizar la disponibilidad de infraestructura para la ubicación física de la Librería “Somos Útiles”, vehículos, mobiliario, señalización y aprovisionamiento de material escolar y/o de escritorio.
2. Asegurar la calidad del servicio.

#### **3.2. Especificaciones del Producto**

“Somos Útiles”, comercializará material escolar y/o de escritorio, de marcas reconocidas en las siguientes líneas: 1) papelería, 2) cartulinas, 3) lápices y bolígrafos, 4) colores, óleos y témperas, 5) tintas de impresión, 6) insumos de computación, 7) pegamentos y barnices y 8) insumos de oficina.

#### **3.3. Descripción del Proceso de Servucción**

En el siguiente gráfico se puede observar el diagrama del flujo de “Somos Útiles”, del proceso de venta de material escolar y/o escritorio a través de llamada telefónica.

### 3.3.1. Servicio de entrega a domicilio

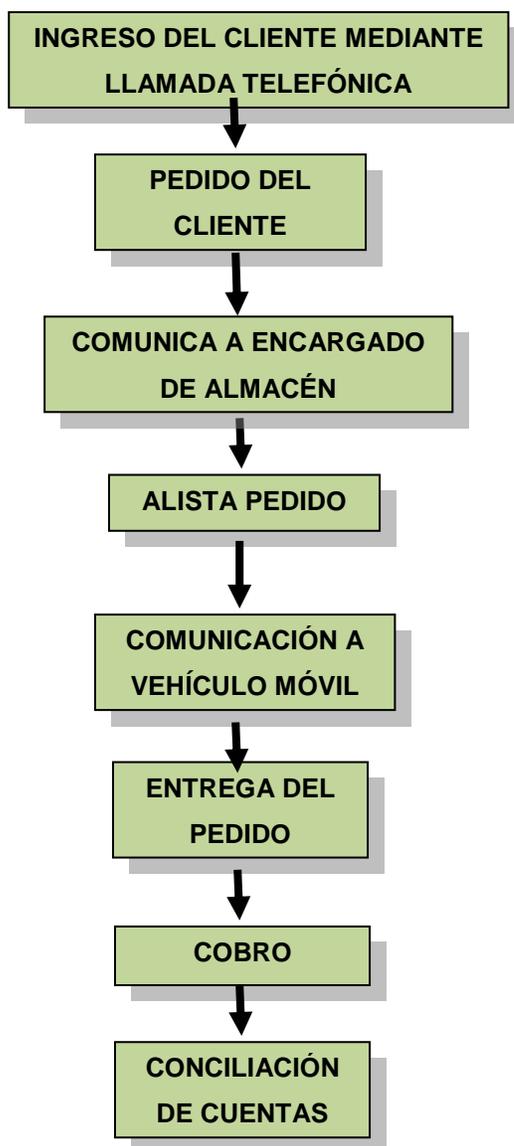


Gráfico N° 34: Flujo del Proceso de Servicio de entrega a domicilio u oficina

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

#### 1. Ingreso del Cliente al proceso

Es el inicio del proceso de venta de material escolar y/o escritorio a través de teléfono. En este proceso el cliente realiza una llamada a la empresa, para realizar un pedido concreto sobre material escolar y/o de escritorio requerido por el cliente.

Este proceso, sólo es válido para la Empresa, una vez que el cliente realiza un pedido. Es decir, se puede dar el caso de que el cliente, solamente consulte para interiorizarse de los productos ofertados, de los precios y de otros aspectos complementarios, pero al final no realice ningún pedido.

## **2. Pedido del Cliente**

El cliente solicita un determinado producto, o varios productos, a través de la línea telefónica.

## **3. Comunicación a encargado de Almacén**

A tiempo de verificar las existencias del producto solicitado, el encargado de atención mediante delivery, verifica el monto del pedido y procesa la respectiva factura del pedido.

## **4. Alista pedido**

El ayudante del encargado del almacén procesa el pedido, busca en almacenes los productos requeridos y procede a empaclar los productos que conforman el pedido que realiza el cliente.

Forma parte de este proceso, la comunicación con el encargado de almacén, para actualizar las existencias de los productos solicitados en existencia en los almacenes de la empresa.

El encargado de almacén elabora la factura el pedido.

## **5. Comunicación a Móvil de la Empresa**

El responsable de la atención mediante delivery, se comunica con el chofer del móvil, para comunicarle acerca del pedido solicitado por el cliente, entregar o cargar el pedido, así como la dirección del cliente, en la que se debe entregar los productos solicitados.

En caso de que el pedido se realice a partir de Hs. 21:00, se coordinará la entrega del producto. Si la entrega es de urgencia, entonces se podrá contratar un Radio Taxi, con una empresa con la que se tenga un convenio

o alianza estratégica. O emplear el servicio de vehículo exclusivo (motocicleta), destinado a entrega de urgencia.

## **6. Entrega del pedido**

El encargado de almacén de la empresa, entrega al conductor del Móvil, los productos solicitados por el cliente (pedido), la factura respectiva y el comprobante de pedido en el que se detalla claramente el monto de la compra cliente y el monto correspondiente al transporte.

El administrador del delivery junto con el chofer, realizan rutas de entrega de pedidos o de acuerdo a la urgencia en la entrega del pedido, asigna medio de transporte o contratación de Radio Taxi, de acuerdo a disponibilidad.

Comunica medio de transporte al cliente. El chofer realiza el transporte del pedido, hasta el lugar solicitado por el cliente.

El conductor realiza el traslado de productos hasta el lugar indicado por el cliente.

## **7. Cobro**

El conductor realiza la entrega del pedido al cliente, más la factura de la transacción y realiza el cobro correspondiente del pedido. Anota en un documento de resumen diario de pedidos, el monto facturado por el pedido depositándolo en lugar seguro para la posterior conciliación diaria de cuentas y el monto correspondiente al traslado de productos. El conductor se despide cordialmente del cliente, y se concentra en la recepción de una próxima entrega de pedido.

En caso de realizarse la entrega mediante Radio Taxi, el conductor retiene el monto de la venta, para que el administrador de delivery, pase a recoger el monto y el recibo de entrega al día siguiente. En caso de haber errores en la mercadería entregada al cliente, especialmente si faltan productos, Somos Útiles asumirá el error y costeará el monto de una carrera adicional para entregar los productos faltantes.

## 8. Conciliación de cuentas

Al final de la jornada de trabajo, se realiza una conciliación de saldos correspondientes a pedidos y montos correspondientes a transporte de pedidos. En caso de diferencias se verifica con los comprobantes diarios. Considerando que Somos Útiles realiza el cálculo inicial del monto correspondiente a transporte, en caso de que se hubiera cobrado un monto menor, la diferencia la asume Somos Útiles.

### 3.3.2. Proceso de servicio atención ventanilla – automóvil

El servicio de atención ventanilla - automóvil, tiene el siguiente proceso:

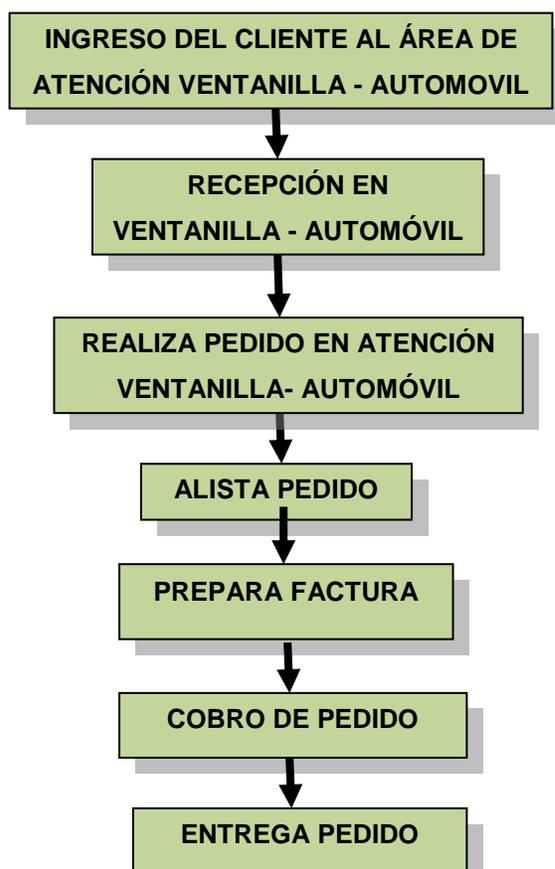


Gráfico Nº 35: Flujo del Proceso de Servicio de atención ventanilla - automóvil

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

## **1. Ingreso del Cliente al Área de atención Ventanilla - Automóvil**

Es el inicio del proceso de venta de material escolar y/o escritorio a través de atención Ventanilla - Automóvil. En este proceso el cliente ingresa con su vehículo al área de ventanilla – automóvil, también puede hacerlo en radiotaxi.

## **2. Recepción en ventanilla – automóvil**

El cliente es recibido cordialmente en el área ventanilla – automóvil, por el encargado de atención, que pregunta al cliente que material de escritorio y/o escolar requiere.

## **3. Pedido del Cliente**

El cliente solicita un determinado producto, o varios productos, al encargado de atención en el área de ventanilla - automóvil. Verifica existencias mediante sistema. Comunica a encargado de almacén.

## **4. Comunicación a encargado de Almacén**

A tiempo de verificar las existencias del producto solicitado, el encargado de almacén, verifica el monto del pedido e instruye al ayudante de almacenes.

## **5. Alista pedido**

El ayudante del encargado del almacén procesa el pedido, busca en almacenes los productos requeridos y procede a embolsa los productos que conforman el pedido realiza el cliente.

Forma parte de este proceso, la comunicación con el encargado de almacén, para actualizar las existencias de los productos solicitados en existencia en los almacenes de la Empresa. Lleva el pedido embolsado al área de ventanilla - automóvil.

## **6. Prepara Factura**

El responsable de la atención en automóvil ventanilla, alista factura y comunica al cliente, que su pedido está listo.

## 7. Cobro del pedido

El encargado del área ventanilla – automóvil, entrega al cliente, la factura respectiva. Previamente, realiza la conciliación con el cliente, respecto a la cantidad y características del pedido. El cliente paga el monto del pedido.

## 8. Entrega del pedido

El responsable del área de atención ventanilla – automóvil realiza la entrega del pedido al cliente.

El encargado de atención ventanilla - automóvil se despide cordialmente del cliente, y se concentra en la recepción de un próximo cliente.

### 3.3.3. Aprovisionamiento de productos

Se refiere al aprovisionamiento de productos y la actualización permanente de existencia de productos en almacenes que se pondrá a disposición de los clientes.

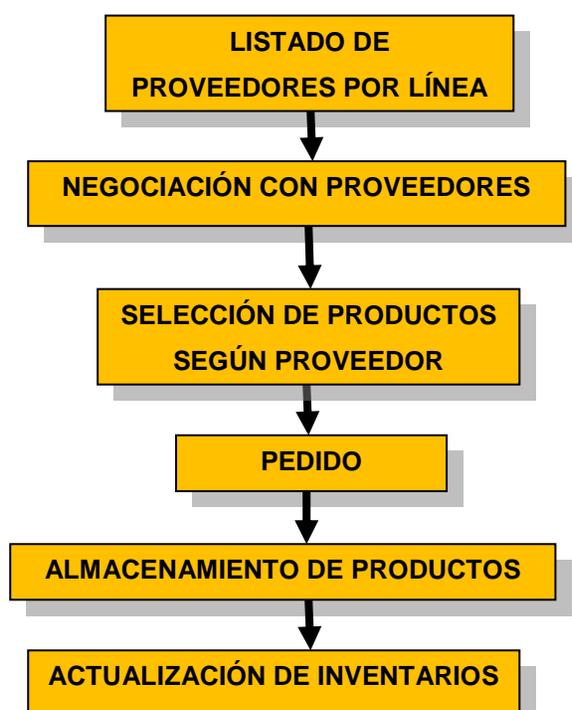


Gráfico Nº 36: Flujo del Proceso de aprovisionamiento de productos de Somos Útiles

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

## **1. Listado de proveedores por línea de productos**

Los ejecutivos de “Somos Útiles”, con la asistencia del contador de la empresa, realizarán un levantamiento inicial de probables proveedores de material escolar y/o escritorio, según línea de productos, para incluirlos en la oferta de la empresa, incluyendo en la página web de la empresa.

Para realizar este listado, el propietario deberá realizar una visita al posible proveedor, para conocer detalles del aprovisionamiento y posibles ventajas en precio y cantidades del producto o productos a comprar.

## **2. Negociación con proveedores**

La negociación con proveedores será realizada por línea de productos. El propietario de la empresa debe negociar las condiciones finales con cada proveedor.

## **3. Selección de productos según proveedor**

Como producto de la negociación con cada proveedor se realiza la selección de productos a comprar de cada proveedor, estableciendo las condiciones de aprovisionamiento, como ser: precios, cantidades, y frecuencia de aprovisionamiento.

Este proceso culmina con la firma respectiva de un contrato de servicios de aprovisionamiento de productos con cada proveedor.

## **4. Pedido**

Una vez que se cuenta con el respectivo contrato de servicios de aprovisionamiento, se procede a realizar el pedido de productos, de acuerdo a los detalles establecidos.

## **5. Recepción y almacenamiento de productos**

La empresa proveedora atiende el pedido de “Somos Útiles” y procede al transporte de productos hasta sus instalaciones.

El encargado de almacenes de la empresa realiza la recepción y almacenamiento de productos. Actualiza inventarios y comunica al encargado de actualización de inventarios.

## 6. Actualización de inventarios.

El encargado de almacenes, actualiza la información que se presenta al cliente en cuanto a cantidad y precios. Toda modificación de proveedor, incorporación o retiro de productos y cambios de precios, se efectiviza en una actualización en la página web.

### 3.3.4. Incorporación o retiro de productos

Finalmente, se tiene un proceso de incorporación o retiro de productos, que refleja la dinámica del negocio de “Somos Útiles”.

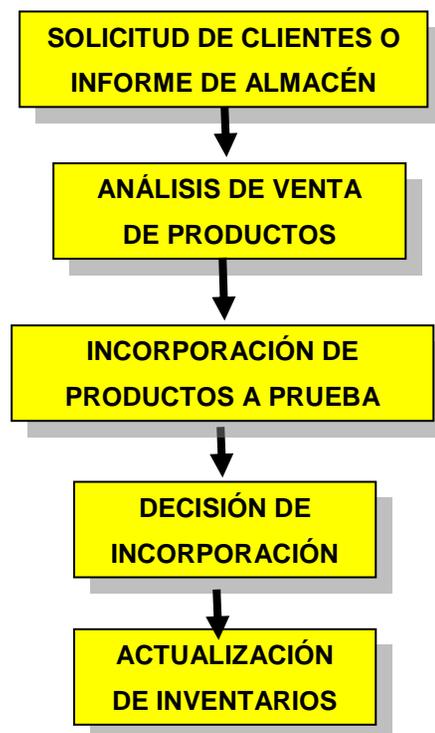


Gráfico N° 37

Flujo del Proceso de incorporación o retiro de productos de Somos Útiles

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

## **1. Solicitud de clientes o informe de almacén**

Este proceso se inicia con la solicitud de clientes que piden nuevos productos al momento de encargar pedidos o se lo manifiestan abiertamente al conductor que realiza la entrega de productos. Para ello, se tendrá un espacio en las notas de entrega, destinado a anotar las sugerencias de los clientes por nuevos productos.

Es factible también atender las sugerencias de nuevos productos, realizadas por los proveedores, siempre y cuando se encuentren relacionados o complementados con líneas de productos que se están comercializando.

Por otra parte, también es importante el informe sobre el movimiento de productos que han tenido un nivel bajo de ventas.

## **2. Análisis de venta de productos**

En este proceso se analiza especialmente las ventas de los productos con escaso movimiento, controlando fechas de vencimiento, para ponerlos en rebaja u ofertas en caso de su proximidad al vencimiento, si corresponde.

En el caso de los productos solicitados, se analiza la frecuencia de los pedidos por nuevos productos y la cantidad de clientes que han solicitado estos productos. En caso de que las sugerencias superen un número de 20 clientes actuales o potenciales, se considera que puede ser significativo incorporar estos productos a prueba.

De igual manera se analizan los productos sugeridos por los proveedores, poniendo énfasis en aquellos productos que complementen los productos de la Empresa o cuente con facilidades o promociones para su comercialización.

### **3. Incorporación de productos a prueba**

Los productos sugeridos por los clientes, que hayan tenido solicitudes significativas y los sugeridos por los proveedores, se ponen a prueba por un período de tres meses, al cabo del cual se tomará la decisión de realizar pedidos periódicos.

Los productos que no tienen movimiento significativo son comercializados en base a ofertas o rebajas de los mismos.

### **4. Decisión de incorporación**

En este proceso, se toma la decisión de incorporar los productos a la oferta de la empresa a través de su registro en la página web, negociando las condiciones con el proveedor. En el caso de productos sugeridos por proveedores, que hayan tenido ventas importantes, también se negocian las condiciones de aprovisionamiento de estos productos.

En el caso, de los productos con ventas mínimas o bajas, si se observa que no existe recuperación de ventas esperadas, se toma la decisión de disminuir el pedido o de su retiro definitivo, en este último caso, interrumpiendo los pedidos de la Empresa por este producto.

### **5. Actualización de inventarios**

En inventarios, se procede a actualizar los listados de productos, incluyendo a los productos nuevos y retirando el registro de los productos registrados.

#### **3.3.5. Planificación del servicio**

El servicio brindado por “Somos Útiles” requiere de una planificación adecuada especialmente en los siguientes aspectos:

1. Desarrollo de la interacción con el cliente como es el principal medio para conocer y generar ventas adicionales, además de la solicitud de productos complementarios o nuevos en cuanto a material escolar y/o de escritorio.

2. Contacto con proveedores: para realizar el pedido de los productos el encargado será el gerente de encargar y negociar la cantidad, el momento de entrega, el lugar y la forma de pago. El pedido se lo realizara dependiendo de los productos que se requieran y el proveedor. El pedido deberá estar detallado en un listado.
3. Recepción de productos: el encargado de almacenes es el encargado de recibir los productos que se pidieron y verificar con el detalle del pedido lo que se está recibiendo. Se debe verificar que el producto este en buen estado, la fecha de vencimiento, entre otros aspectos.
4. Almacenamiento de productos: el encargado de almacenes debe colocar los productos de manera sistemática en la sección correspondiente y luego registrarlos en el inventario.
5. Actualización de inventarios: Considerando nuevos productos o bajas de productos hay que actualizar las cantidades y precios fotos de los productos. Se hace un inventario automático con las actualizaciones.
6. Recibo de pedidos: el encargado deberá estar atento a los pedidos que se generan. Una vez que se recibe un pedido se debe agrupar los productos que se pidieron y realizar la facturación.
7. Envío de pedidos: una vez que los productos del pedido estén agrupados se debe realizar una llamada a la empresa de radiotaxis (con la cual se tiene una alianza) para que se realice el envío del pedido. Se manda el informe de pedido para los clientes, para los móviles de la empresa y uno para la empresa.
8. Cobro del servicio: que se lo realizarán los conductores de los móviles de la empresa. En el caso de que el pedido se entregue con una Empresa de Radio Taxi, una vez que se entregó el pedido el cliente paga al taxista el monto de su consumo más la carrera del taxi. Al día siguiente se detallan las cuentas y se realiza el cobro a la empresa de radiotaxi.

### 3.3.6. Servicios de apoyo

Somos Útiles contara con dos servicios de apoyo: el primero que está relacionado con la distribución de pedidos y el segundo se relaciona al servicio de ventanilla - automóvil.

1. **Delivery.** La empresa cuenta con dos motocicletas para pedidos de pequeña magnitud durante las 24 horas del día. Adicionalmente, para grandes pedidos se realizará una alianza estratégica con una empresa de Radio Taxi, para la entrega de productos, cuando exista sobresaturación en las rutas de los vehículos disponibles o tráfico en horas críticas. El servicio del Radio Taxi, se realizará con la tarifa de “Somos Útiles” y será destinada en su integridad al Radio Taxi. Se negociará los beneficios para ambas empresa y se llegará a un acuerdo para que ellos realicen la entrega de pedidos y puedan hacer conocer a “Somos Útiles” con tarjetas y/o stickers.

ZONAS	LÍMITES DE LOS BARRIOS Y CALLES DE LA ZONA SUR	COSTO ENVÍO
ÁREA 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cota Cota hasta calle 36,</li> <li>• Achumani hasta calle 60</li> <li>• Calacoto, Rinconada, Amor de Dios,</li> <li>• Irpavi, La Florida, Auquisamaña</li> <li>• Seguencoma Bajo</li> </ul>	Bs. 15.-
ÁREA 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koani,</li> <li>• Meseta de Achumani hasta calle 4</li> <li>• Alto Seguencoma,</li> <li>• Bologna, Bella Vista</li> <li>• San Alberto</li> <li>• Pedregal</li> </ul>	Bs. 20.-
ÁREA 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chasquipampa</li> <li>• Alto Irpavi Sector EMI</li> <li>• Aranjuez</li> <li>• Ovejuyo,</li> <li>• Alto Obrajes sector A y B</li> <li>• Las Nieves – Velódromo</li> <li>• Mallasa, Mallasilla</li> </ul>	Bs. 30.-

Tabla 12: Tarifas de distribución

Fuente: elaboración propia, 2013.

- 2. Servicio de atención ventanilla - automóvil.** Este servicio tiene el objetivo de brindar comodidad al cliente, en su vehículo. Con productos de calidad y a los mismos precios que en el local de ventas.

### **3.4. Características de la infraestructura y equipamiento**

La infraestructura y el equipamiento de “Somos Útiles”, requiere de inversiones en infraestructura, vehículos, mobiliario, y herramientas que es posible de conseguir en la ciudad de La Paz.

En esta sección se realiza una descripción pormenorizada de la infraestructura y equipamiento que se requiere para hacer efectiva la implantación de Somos Útiles en el mercado de la zona Sur de la ciudad de La Paz.

- 1. Obras civiles.** La implantación del presente Proyecto requiere de un terreno de aproximadamente 500 m<sup>2</sup>, ubicado en la zona Sur de la ciudad de La Paz, en los que se instalará la librería y el servicio de atención automóvil ventanilla en el que se tendrá un almacén de material escolar y/o escritorio masivo.

En la siguiente figura se puede observar la distribución de planta (Lay Out), en el terreno seleccionado para el efecto.

El terreno cuenta con 512 m<sup>2</sup>, la entrada se encuentra en la parte izquierda inferior del terreno, la entrada lleva al parqueo para que los proveedores puedan descargar la mercadería ahí y para que se despachen los pedidos desde el parqueo.

Adicionalmente en la parte frontal del terreno se tendrá otra entrada destinada al área de atención automóvil ventanilla.

El almacén es donde se encontrarán depositados los productos, la puerta de ingreso se encuentra al lado de la oficina que es donde el encargado de almacenes contará con un equipo de computación con conexión a red para

que reciba los pedidos y actualice el inventario y el sistema de librería y atención automóvil ventanilla. Al lado de la oficina se cuenta con un baño.

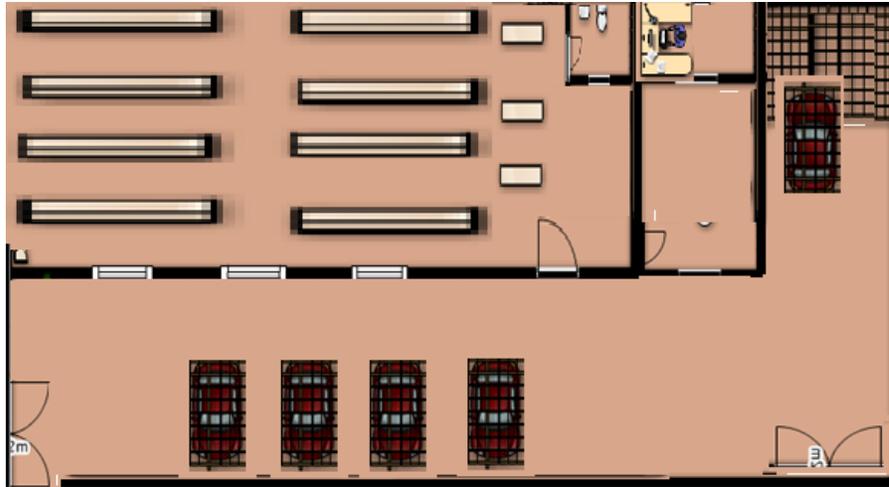


Gráfico N° 38: Distribución física de la librería "Somos Útiles"

Fuente: Elaboración propia, 2013.

## 2. Vehículos.

Se contará con dos motocicletas de industria japonesa, para la entrega de productos de acuerdo a rutas realizadas para la entrega diaria de productos. Adicionalmente se emplearan las motocicletas para envíos urgentes y en horario de alto tráfico vehicular.

## 3. Requerimiento de mobiliario

En esta sección se realiza la descripción del equipamiento para el desenvolvimiento del negocio en su lugar físico.

- Escritorio. Se contará con tres escritorios ejecutivos. Uno para el área de delivery de la Empresa, otro para el Encargado de Almacenes y otro para el Contador de la Empresa. Los tres escritorios contará cada uno con sillas giratorias y gaveteros para el archivo de documentación.
- Estación de trabajo. Ubicada en el área de atención Automóvil ventanilla, en la que se contará con una silla giratoria.

- Estante de aglomerado de madera y perfilado. De 10 x 0,8. En una cantidad de 8 estantes. Para la exposición de productos de oficina y material escolar.
- Estante de aglomerado de madera y perfilado. De 5 x 1,2. En una cantidad de 6.
- Vitrinas metálicas. De 1,8 de altura, x 1,2 de ancho y 0,7 de profundidad. En una cantidad de 6, empleado para la exposición de productos de oficina.
- Estantes metálicos no cubiertos para el almacenamiento de productos, destinado al área de almacenes. Con una longitud de 8 m., en una cantidad de 4.
- Estantes metálicos cubiertos. De 1,8 metros, con chapa doble, para el almacenamiento de productos de marca y costosos. En una cantidad de 2.

**4. Equipos.** Los equipos serán usados para la administración del negocio, la distribución de productos, seguridad de la empresa y mantenimiento de productos. Los equipos requeridos son los siguientes:

- Equipo de computación. Se requieren tres equipos de computación, conectadas en red. Una en el área de administración, otra en el área de almacén y otra en auto-ventanilla.
- Impresora láser. Se adquirirá una impresora láser, para la impresión de informes, inventario de existencias, reportes de ventas y estados financieros.
- Circuito cerrado. Se contará con un circuito cerrado, el cual contará con 12 cámaras, que serán monitoreadas continuamente por personal de seguridad de la empresa. Seis de las cámaras estarán ubicadas en el local de la empresa, tres en áreas exteriores, una en almacenes y dos en atención automóvil ventanilla.
- Caja registradora. Se adquirirán cuatro cajas registradoras, de esta tres estarán ubicadas en el local y una en auto-ventanilla.

- Equipo de intercomunicación. Conformado por un total de 8 equipos de radio comunicación. Cuatro de estos equipos se encontrarán en instalaciones del local, dos en seguridad (monitoreo y exteriores) y dos en vehículos.
- Central telefónica. Es necesario contar con una central telefónica que tendrá cuatro derivados ubicados en delivery (central), auto-ventanilla, administración, local de ventas y almacenes.
- Equipo de limpieza, conformado por una lustradora para limpieza y aseo del local y una aspiradora para limpieza de oficina y área de ventanilla - automóvil.

**5. Software de administración y control de inventarios.** Uno de los factores críticos más importantes de “Somos Útiles, es la instalación de un paquete de administración y control de inventarios.

El software de Small Business Inventory es un software para inventarios, control de existencias y administración del inventario para empresas es un programa profesional para el seguimiento del inventario en las pequeñas y medianas empresas a través de una o varias ubicaciones.

- Permite la organización y realización de un fácil seguimiento del inventario
- Hace poco probables quedarse sin stock, debido a las alertas e informes que emite el paquete
- La función de acceso permite que el personal tenga acceso remoto
- Se instala y ejecuta en solo minutos

Este paquete hace posible que se administre fácilmente las cantidades de stock, las transferencias entre ubicaciones, establecer alertas de bajo nivel, generar y enviar pedidos de compra desde el programa y hacer un seguimiento de entrada desde un mismo programa de inventario.

El Small Bussines Inventory tiene las siguientes características, relacionadas con el control de inventarios:

- Viabiliza la supervisión y realización de informes de los promedios, costes y niveles de stock
- Escanea código de barras para añadir nuevos artículos
- Importa el inventario actual con un archivo .csv
- Añada notas, direcciones URL y fotografías a las descripciones de los artículos
- Establece unidades de ventas para los artículos que se venden por peso o paquete
- Agrupe artículos en categorías para un organizado control de existencias
- Configure los impuestos sobre las ventas, tasas de GST e IVA que aplican a los productos
- Establece advertencias de stock con nivel bajo para saber cuándo volver a hacer el pedido
- Permite la revisión de los niveles del inventario en general, por ubicación o categoría
- Permite ver el historial del producto desde cuando los artículos fueron recibidos o vendidos
- Transfiere existencias entre las ubicaciones
- Mantenga una base de datos de sus clientes y proveedores
- Haga órdenes de compra y envíelas electrónicamente a los proveedores
- El acceso web permite que varios usuarios dentro de la organización usen los datos y funcionalidades del Paquete
- Asigne los niveles de acceso adecuado de los distintos usuarios

La empresa garantiza la incorporación de nuevas líneas de productos y nuevos productos dentro de cada línea.

De igual manera, la empresa proveedora del paquete garantiza tres versionados posteriores a la implantación del sistema, incorporando o quitando funciones requeridas y/o innecesarias.

Se adecua perfectamente a los requisitos de un negocio de librería y papelería, como el que se ha planeado en “Somos Útiles” S.R.L.

#### **3.4.1. Administración dinámica de inventarios**

El manejo de inventarios en “Somos Útiles” S.R.L., se llevará a cabo bajo el concepto de inventario dinámico, que dadas las características del mercado proveedores, en la ciudad de La Paz, es posible aplicarlo.

Es decir, considerando que las empresas importadoras de material escolar y escritorio, configuran un importante número de empresas, que no tienen exclusividad sobre las marcas que comercializan, para la empresa “Somos Útiles” S.R.L., será posible aplicar el concepto de inventario dinámico.

Con excepción de Full Office Business Card, que exige la imposición de ciertas limitaciones en la compra de material de oficina y/o escolar, que no son compartidas por las políticas de la empresa “Somos Útiles” S.R.L., debido a que perjudican el concepto de oportunidad y variedad que necesita el cliente del o los segmentos seleccionados en el presente Proyecto.

El resto de empresas importadoras, que también maneja las marcas de la mencionada empresa, comparte la idea de flexibilidad en el pedido que pueda realizar la empresa “Somos Útiles” S.R.L.

Estas empresas proveedoras de “Somos Útiles” S.R.L., son:

1. Librería y Papelería “Olimpia” S.R.L.
2. Importadora Nicholson.
3. La Salvadora Hnos. S.R.L.
4. LEO Representaciones de Guillermo Alarcón.
5. Office Suply S.R.L.
6. Scriba

## 7. Stephan y CIA.

En principio, se realizarán pedidos trimestrales, sin embargo, el inventario dinámico, significa que se pueden realizar pedidos variados, de acuerdo a la evolución de las ventas de la Librería, así como, de la demanda y solicitud de los clientes. Por este motivo, los pedidos son variables y tendrán diferente composición, ya que los gustos y preferencias de los consumidores son también diferentes.

El concepto de inventario dinámico se basa en un pedido inicial, que cubre todas las necesidades identificadas en la investigación de mercado, es decir, en el primer pedido se incluye un amplio espectro de material escolar y/o de escritorio tanto en variedad como en presentaciones y marcas, la mayoría de las cuales corresponde a marcas reconocidas por la calidad de sus productos.

A partir del pedido inicial, el inventario dinámico se caracteriza por su flexibilidad, en la que la empresa “Somos Útiles” S.R.L., varía continuamente la composición del pedido, que se basa esencialmente en el nivel de las ventas de los productos. Sin dejar de lado la búsqueda y puesta a disposición del cliente, de nuevos productos, nuevas presentaciones y nuevas marcas. De esta manera, el catálogo de productos estará compuesto por un mínimo de tres marcas alternativas, que reflejan un nivel de calidad en material escolar y de oficina, exigido por los clientes del segmento objetivo.

Los precios de estos productos, también reflejan el concepto de oportunidad para el cliente, puesto que han sido definidos, en base a un sondeo de los mismos en el mercado, especialmente en librerías del centro de la ciudad, tales como “Librería Olimpia”, “Pru Robin” e incluso “Full Office”, de manera que, los precios definidos son competitivos, para el cliente que conoce del valor monetario de los productos ofertados por “Somos Útiles” S.R.L.

El costo de transporte se refiere necesariamente a pedidos por encima de los Bs. 100, y representa una oportunidad para el cliente, porque el transporte en Radio

Taxi, significaría inclusive un precio mayor. Además, no se considera el tiempo que el cliente gana en no hacer la compra en persona, el cual no tiene un costo fijo para el cliente, que gana estos momentos valiosos para él.

Finalmente, el ANEXO 5, muestra el inventario inicial correspondiente a un primer pedido para el primer trimestre del Año 1, a partir del cual se pueden confeccionar el catálogo, el cual se irá reajustando y actualizando continuamente.

En cuanto a la monetización del inventario, en el ANEXO 5, al final, se tiene el pedido total a realizar a diferentes proveedores de materias de escritorio y/o escolar, el cual llega a un total de Bs. 757.049,10, que representa un pedido trimestral, el cual se irá modificando en cuanto a composición de productos, y quizás, en mínima proporción en el valor del pedido.

### **3.5. Tamaño del negocio**

El tamaño del negocio, se encuentra en función a la predisposición de la población a comprar material escolar y/o de escritorio de una librería ubicada en la zona Sur de la ciudad de La Paz, que además se encuentre dispuesta a emplear servicios complementarios de entrega a domicilio (delivery) y atención ventanilla - automóvil.

En la zona Sur se ha observado y comprobado, que las personas tienen una experiencia importante en la compra de productos a través del teléfono solicitando el servicio de Internet, en productos de consumo como pizzas, hamburguesas y pollos. También se tiene algunos negocios en los que se atiende a través del área de atención ventanilla auto - móvil, como ser bancos y otros de consumo. En la encuesta se pudo detectar que un 55% de la población se inclinará a comprar material escolar y/o de escritorio de una librería ubicada en la zona Sur, buen servicio y servicios complementarios.

El tamaño del proyecto, se da principalmente, por 2 factores determinantes:

1. El requerimiento de capital de trabajo, que asciende aproximadamente a Bs. 250.000 semanales el cual puede disminuir en función a las facilidades de pago que otorguen las empresas proveedoras. Sin embargo, al inicio de las operaciones las nuevas empresas, no cuentan con una trayectoria que permita a los proveedores otorgar estas ventajas, por lo que las compras de “Somos Útiles”, en principio serán al contado, lo cual incrementa notablemente el monto de capital de trabajo inicialmente requerido.

Este nivel de operaciones calculado de esta manera para el proyecto, se encuentra relacionado con los datos obtenidos y calculados en el estudio de mercado, es decir, la cobertura de un 50% de la demanda insatisfecha potencial.

2. Un segundo obstáculo que determina el nivel de operaciones, es la dificultad de tráfico en la ciudad de La Paz, que retrasaría de manera significativa la entrega de pedidos en ciertas calles y barrios de la zona Sur, por lo que se opta por dimensionar el proyecto, en un horizonte de cinco años, para atender un máximo de 300 pedidos por semana de manera razonable, sin perder la credibilidad de los clientes.

### **3.6. Localización del negocio**

Dentro de este análisis se consideran dos factores determinantes en la localización del negocio: antecedentes del negocio en el mercado y el factor dominante.

Al hacer un análisis de los antecedentes del negocio, se ha visto que no existen antecedentes de comercialización de material escolar y/o escritorio a través de Internet, en las diversas zonas de la ciudad de La Paz. En todas las zonas se considera de manera mayoritaria que las compras de material escolar y/o escritorio, se realizan tanto en días ordinarios como en fines de semana, debido a que los estudiantes realizan trabajos, tareas escolares, trabajos universitarios etc.,

en cualquier momento y requieren de material para llevar a cabo estos trabajos. Los consumidores de la zona Sur, tienen una variedad amplia de comportamientos, desde la búsqueda de buenos productos a precios razonables, tanto en el centro de la ciudad como en la zona Sur, como aquellos que prefieren un servicio un poco más cómodo en su domicilio, o mediante un servicio de emergencia cuando requiere de estos productos de manera urgente. Por ello, se observa predisposición a realizar compras de material escolar y/o escritorio a través de Internet.

El factor dominante se da por la concentración de consumidores del mercado, pertenecientes al estrato de ingresos medios y altos, que requieren de material escolar y/o de escritorio, que prefieren optimizar su tiempo, prefieren el buen servicio y están dispuestos a pagar un precio diferencial por entrega en lugar acordado y preferencia por comprar estos productos desde su vehículo.

### **3.6.1. Macro localización**

Por las características propias del proyecto se ha definido la posible macro localización en los centros principales de la ciudad de La Paz, que son la zona central y la zona Sud, sitios propicios para la apertura de “Somos Útiles”, un negocio dedicado a la venta de material escolar y/o escritorio a través de Internet. Los factores considerados para este caso fueron: la concentración de consumidores, el conocimiento y experiencia en compras a través de teléfono, el aprovisionamiento de materia prima, tráfico vehicular y la cercanía al mercado.

La zona Central de la ciudad de La Paz, cuenta con un importante porcentaje de personas y empresas que pueden estar interesada en este servicio, sin embargo, el tráfico vehicular es mucho más complicado y dificultoso, en el que se observa además, frecuentes marchas, bloqueos y manifestaciones por causas sociales.

La zona Sur de la ciudad de La Paz, cuenta con un mayor porcentaje de personas y familias que pertenecen a los segmentos de consumidores objetivos que se desea llegar con el presente Proyecto. Además, si bien existen problemas de

tráfico vehicular, en horas pico, son menores en relación a otras zonas.

Por estos antecedentes la decisión se inclina por la localización de “Somos Útiles”, en la zona Sur de la ciudad de La Paz a nivel de macro localización.

### **3.6.2. Micro localización**

A través de un proceso de micro localización, se determina en base a criterios técnicos el sitio específico dentro de la zona Sur de la ciudad de La Paz, en la que se ubicará las instalaciones de Somos Útiles. Para este propósito se tomará en cuenta factores importantes como ser: la disponibilidad de servicios, la conexión con otros barrios de la zona Sur (equidistancia), disponibilidad de comunicaciones, disponibilidad de terreno, mano de obra y comunicaciones.

### **3.6.3. Factores preponderantes para la Localización**

Considerando que se trata de una empresa de comercialización de material escolar y/o escritorio, se ha visto la necesidad de instalar una planta en un lugar con las siguientes características:

- a) Proximidad a concentración de personas pertenecientes al grupo objetivo.
- b) Proximidad de concentración de empresas y/o instituciones potenciales demandantes de material de escritorio.
- c) Localización equidistante a otros barrios de la zona Sur.
- d) Costo de terreno y construcción
- e) Acceso a vías de tráfico urbano expeditas
- f) Disponibilidad de servicios públicos como alcantarillado, luz, agua y gas natural.
- g) Clima estable que contribuya a la conservación de productos.
- h) Existencia de terreno amplio y accesible.
- i) Disponibilidad de mano de obra.

Dentro de la zona Sur de la ciudad de La Paz, para establecer la micro localización, se van a considerar las siguientes zonas como opciones de instalación de la planta:

- ❖ Seguencoma Bajo
- ❖ Auquisamaña
- ❖ Obrajes
- ❖ Calacoto

### 3.6.4. Método de micro localización del proyecto

Para elegir la adecuada ubicación de Somos Útiles, se emplea el Método de valuación por puntos, este método califica tanto los factores relevantes como los posibles lugares, considerando el producto de ambas magnitudes para obtener un valor ponderado y se elige en función del mayor puntaje.

En primer lugar, para realizar el estudio de micro localización por el Método de Valuación por Puntos, es necesario determinar la calificación que se va a asignar a cada factor en estudio para la micro localización. Esta calificación varía de 0 a 100. Cero significa la calificación más baja y 100 la calificación ideal, la más alta. Luego, se realiza la ponderación de los factores que son necesarios para la localización del proyecto. En dicha ponderación se toma como rango una calificación de 1 a 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 es la calificación más alta.

<b>Factores</b>	<b>Ponderación</b>
Proximidad a concentración de personas pertenecientes al grupo objetivo.	10
Proximidad de concentración de empresas y/o instituciones potenciales demandantes de material de escritorio.	9
Localización equidistante a otras zonas de la Zona Sur.	8
Costo de terreno y construcción.	7
Acceso a vías de tráfico urbano expeditas	8
Disponibilidad de servicios públicos como alcantarillado, luz, agua y gas natural.	6
Clima estable que contribuya a la conservación de productos.	7
Existencia de terreno amplio y accesible	10
Disponibilidad de mano de obra.	6

**Tabla 13: Ponderación de factores para la Micro localización**

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la evaluación por puntos en la micro localización, tomando en cuenta las regiones propuestas, se encuentran detallados en la siguiente Tabla. De acuerdo a los resultados obtenidos, la mejor ubicación se encuentra en Auquisamaña, decisión que es influida por la importancia de los criterios de “disponibilidad de terreno”, “proximidad a concentración de personas conectadas a Internet”, “Disponibilidad de aprovisionamiento de materia prima” y “Disponibilidad de empresas de Radio Taxi”.

### 3.6.5. Localización política y administrativa

El proyecto Somos Útiles se encontrará localizado política y administrativamente bajo la jurisdicción de la provincia Murillo, en Auquisamaña, en la zona Sur de la ciudad de La Paz.

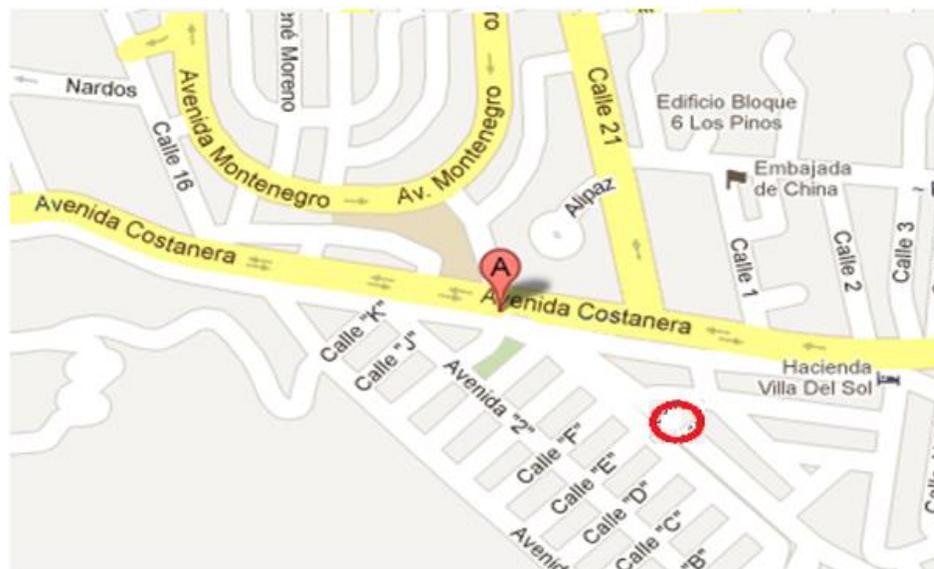


Gráfico N° 39: Micro localización del Proyecto

Fuente: Google maps, 2013.

Somos Útiles estará ubicado en la zona de Auquisamaña, entre las calles “E” y “D”, en la avenidas 3, en la zona Sur de la ciudad de La Paz. En esta dirección es donde se contará con las instalaciones de la librería.

Factores	Ponderación	Seguencoma Bajo		Obrajes		Calacoto		Auquisamaña	
		Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje	Calific.	Puntaje
Proximidad a concentración de personas pertenecientes al grupo objetivo.	10	65	650	70	700	90	900	80	800
Proximidad de concentración de empresas y/o instituciones potenciales demandantes de material de escritorio.	9	65	585	75	675	90	810	80	720
Localización equidistante a otras zonas de la Zona Sur.	8	70	560	65	520	95	760	90	720
Costo de terreno y construcción.	7	75	525	80	560	65	455	90	630
Acceso a vías de tráfico urbano expeditas	8	70	560	75	600	60	480	90	720
Disponibilidad de servicios públicos como alcantarillado, luz, agua y gas natural.	6	60	360	70	420	70	420	70	420
Clima estable que contribuya a la conservación de productos.	7	65	455	65	455	70	490	70	490
Existencia de terreno amplio y accesible	10	70	700	40	400	60	600	80	800
Disponibilidad de mano de obra.	6	70	420	70	420	70	420	70	420
<b>TOTAL</b>			<b>4.815</b>		<b>4.750</b>		<b>5.335</b>		<b>5.720</b>

Tabla 14: Localización del Proyecto, Método por Puntos

Fuente: Elaboración Propia

## 4. FINANZAS

### 4.1 Presupuesto de inversión

#### 4.1.1. Inversiones en Activos Fijos

Las inversiones más importantes se realizarán el año 0. Posteriormente, en la medida que requiera el proyecto se irán incrementando las inversiones de la empresa “Somos Útiles” S.R.L. Estas inversiones son principalmente:

- 1) **Terreno.** Localizado en la zona Sur, en Auquisamaña, Avenida 3 de la ciudad de La Paz, el cual tiene una extensión de 500 m<sup>2</sup>.

TERRENOS	Medida	Cant./Sup.	Costo Unitario	Total (Bs.)
Terrenos	m2	500	2.100	1.050.000

Tabla 16: Inversiones en Terreno, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

- 2) **Obras Civiles.** Consiste básicamente en la construcción de la infraestructura y equipamiento que se requiere para llevar a cabo el Proyecto. Ver Tabla 36.

OBRAS CIVILES	Medida	Cant./Sup.	Costo Unitario	Total (Bs.)
Local principal	m2	180	1.380,00	248.400
Almacenes	m2	70	850,00	59.500
Oficina	m2	40	1.250,00	50.000
Parqueo	m2	120	350,00	42.000
Baños e instalaciones sanitarias	m2	25	600,00	15.000
Área de atención automóvil ventanilla	m2	70	480,00	33.600
Muro perimetral	m2	35	350,00	12.250
Instalaciones eléctricas	Costo	1	15.000,00	15.000
<b>TOTAL OBRAS CIVILES</b>		<b>540</b>	<b>5.260,00</b>	<b>460.750</b>

Tabla 17: Inversiones en Obras Civiles, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

- 3) **Vehículo.** Esta inversión se refiere básicamente a la adquisición de dos motocicletas, que se emplea para la entrega de pedidos menores, a domicilios y oficinas, según el cliente.

<b>VEHÍCULOS</b>	<b>Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total (Bs.)</b>
Motocicleta 350 cc	Unidad	2	14.850	29.700
<b>Total Vehículos</b>				<b>29.700</b>

Tabla 18: Inversiones en Vehículos, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

- 4) **Equipo y Herramientas.** Consiste en la adquisición de equipo y herramientas, que se emplea en el proceso de atención a los clientes, cuyas características son las siguientes:

<b>EQUIPO Y HERRAMIENTAS</b>	<b>Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total (Bs.)</b>
Balanza	Unidad	1	1.800	1.800
Carro de dos ruedas p/manipular carga	Unidad	2	250	500
Herramientas	Juego	1	350	350
<b>TOTAL EQUIPO Y HERRAMIENTAS</b>				<b>2.650</b>

Tabla 19: Inversiones en Equipo y Herramientas, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

- 5) **Mobiliario.** Quizás son las inversiones más importantes después de terrenos, obras civiles y capital de trabajo y consiste en la adquisición de muebles para las diferentes áreas de la Empresa Proyectada. Estas inversiones se refieren principalmente a los mostradores, vitrinas y estantes de exposición, de diferentes dimensiones en el local de ventas y almacenes; y escritorios, estantes y estaciones de trabajo en el área de administración y atención automóvil ventanilla. Los muebles son muy importantes para el negocio, especialmente en la sala de exposición de productos y contribuyen al proceso de atención al cliente. Estas inversiones son las siguientes:

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total (Bs.)</b>
Estación de trabajo	Unidad	1	2.200	2.200
Escritorio ejecutivo	Unidad	4	1.800	7.200
Estantes de aglomerado (10 x 0,8)	Unidad	6	3.075	18.450
Estante de aglomerado (5 x 1,2)	Unidad	4	2.370	9.480
Estante metálico de 4 divisiones, 2,5 m x 4 m.	Unidad	4	3.450	13.800
Estante metálico cubierto con chapa (1,8 m.)	Unidad	2	3.650	7.300
Vitrina metálica (1,8 x 1,2 x 0,7)	Unidad	4	2.750	11.000
Sillas de escritorios	Unidad	4	350	1.400
Estantes para archivo de documentos	Unidad	3	1.400	4.200
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>				<b>75.030</b>

Tabla 20: Inversiones en Muebles, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

**6) Equipo de oficina.** Estas inversiones consisten en la adquisición de computadora y otros bienes para la administración de la empresa. El detalle es el siguiente:

<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	<b>Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total (Bs.)</b>
Computadora Core Duo	Unidad	3	3.580	10.740
Impresoras	Unidad	1	1.100	1.100
Aparato telefónico	Unidad	3	650	1.950
Perforadora	Unidad	2	55	110
Calculadora	Unidad	4	45	180
<b>TOTAL EQUIPO DE OFICINA</b>				<b>14.080</b>

Tabla 21: Equipo de oficina, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.1.2. Inversiones en activos diferidos o intangibles

Estas inversiones se encuentran conformadas básicamente por gastos de instalación, gastos de constitución, negociación y concreción de contratos de exportación, que se realizan antes del mercado. Estos gastos se realizan a cargo de los socios de la Empresa, para la concreción de contratos de exportación. Ver detalle en la siguiente tabla:

<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total (Bs.)</b>
Gastos de Constitución	Costo total	1	3.200,00	3.200
Página web interactiva	Costo total	1	5.500,00	5.500
Paquete de inventarios	Costo total	1	10.000,00	10.000
Gastos legales	Costo total	1	5.500,00	5.500
Campaña de ingreso al mercado	Costo total	1	10.800,00	10.800
<b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>				<b>35.000</b>

Tabla 22: Inversión en Activo Diferido, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia en base a cotización propia.

Las inversiones en la campaña de introducción al mercado están conformadas por los siguientes ítems:

<b>Concepto</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo (Bs.)</b>
Evento apertura	Costo total	1	10.000
Impresión de catálogos	Costo total	1	4.800
Publicidad en prensa	Costo aviso	8	4.000
<b>Total</b>			<b>18.800</b>

Tabla 23: Inversión en la campaña de ingreso al mercado, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.1.3. Inversiones en Capital de Trabajo

Los gastos en capital de operación constituyen el conjunto de recursos necesarios en forma de activos corrientes, para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaño determinados.

En el presente proyecto se considera un ciclo productivo de 3 meses, que representa un espacio de tiempo promedio en el cual, en la Empresa "Somos Útiles", se realizan pedidos de productos a diferentes proveedores, se exponen en

la sala de ventas y se realizan ofertas por diferentes medios de promoción, se vende y se cobra; para luego repetir el proceso. El capital de trabajo estará conformado esencialmente por el monto de pedido trimestral y los salarios del personal operativo y un 5% por concepto de imprevistos. Ver Tabla 24.

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total (Bs.)</b>
Personal operativo	Sueldo/mes	3	11.000	33.000
Pedido de productos	Costo mes	3	252.350	757.049
<b>Imprevistos (5%)</b>				<b>39.502</b>
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>				<b>829.552</b>

Tabla 24: Inversión en Capital de Trabajo, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

Las inversiones en capital de trabajo, tienen un ajuste anual durante entre el segundo y el séptimo año de operaciones del proyecto, debido a que se ve por conveniente, incrementar la oferta de productos de mayor demanda en la zona Sur de la ciudad de La Paz, lo cual se expresa de la siguiente manera:

<b>Concepto</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año6</b>	<b>Año 7</b>
Incremento del capital de trabajo, en pedido	60.564	73.585	71.296	77.000	83.159	86.464

Tabla 25: Incremento del capital de trabajo, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

Estos incrementos en el capital de trabajo, son necesarios para mejorar la cobertura del Proyecto, en busca de alcanzar o mejorar paulatinamente la capacidad ocupada de la instalación inicial del Proyecto. Es decir, se incrementa la oferta de productos en base a los requerimientos del mercado de clientes y empresas que demandan material escolar y/o de escritorio. Esta situación exige que se realicen incrementos anuales en el capital de trabajo con la finalidad de aumentar la oferta de productos y por lo tanto, el nivel de las operaciones de la Empresa.

Finalmente, en el siguiente cuadro se presenta un resumen de las inversiones del Proyecto:

<b>Concepto</b>	<b>Inversión</b>
Terrenos	1.050.000
Obras civiles	460.750
Vehículos	29.700
Equipo y herramientas	2.650
Muebles y enseres	75.030
Equipo de oficina	14.080
Activo Diferido	35.000
Capital de trabajo	829.552
<b>Total</b>	<b>2.496.762</b>

Tabla 26: Resumen de inversiones del Proyecto, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

Las inversiones del proyecto llegan a un total de Bs. 2.496.762, que se pueden considerar considerables, sin embargo, casi un tercio de esta inversión corresponde al costo del terreno que pertenece a uno de los principales socios del Proyecto y se constituye en aporte propio de la Empresa proyectada.

## **4.2. Presupuesto de operaciones**

El presupuesto de operaciones de la empresa está conformado por varios ítems que se especifican en esta sección.

### **4.2.1. Costos variables**

Los costos variables son aquellos que tienden a incrementarse en función a la cantidad de producción o nivel de operaciones de la empresa.

En el caso del presente Proyecto, los costos variables se encuentran conformados en primera instancia por los costos de aprovisionamiento de material escolar e insumos de oficina, cuyo detalle se presentó en el ANEXO 5.

En primera instancia, se describen los costos de aprovisionamiento de material de escritorio y/o escolar, que se realiza mediante pedidos semestrales, que a su vez, se pueden expresar de manera anual, como se observa en la siguiente Tabla

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Años 7-10
Costo de pedido de mercadería (Trimestral)	757.049,10	817.613,03	891.198,20	962.494,06	1.039.493,58	1.122.653,07	1.209.117,40
Pedidos anuales	3.028.196	3.270.452	3.564.793	3.849.976	4.157.974	4.490.612	4.836.470

Tabla 27: Costo de Aprovisionamiento de material de escritorio y/o escolar, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

En segundo lugar, se tienen como gastos variables a los costos de mano de obra operativa, que está conformada por sueldos y salarios del personal operativo. El detalle es el siguiente:

Concepto	Haber Básico (Bs.)	Aporte solidario (3%)	AFP PBBB (1,71%)	Seguro de salud (10%)	Pro-vivienda (2%)	Total Posición	Total salario anual
Encargado de Sala Principal	2.500	75	42,75	250	50	1	30.000
Encargado de Delivery	2.000	60	34,2	200	40	1	24.000
Encargado atención automóvil ventanilla	2.000	60	34,2	200	40	1	24.000
Chofer	1.800	54	30,78	180	36	2	43.200
Ayudantes de sala	1.500	45	25,65	150	30	2	36.000
<b>Total Sueldos Personal Operativo</b>	<b>9.800</b>					<b>7</b>	<b>157.200</b>

Tabla 28: Sueldos de la mano de obra operativa, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

Otros costos variables del Proyecto, son las bolsas de nylon, que se emplean en la venta de material escolar y/o escritorio, los cuales sirven para la entrega de cada pedido, y que se dispone en dos tamaños, el detalle de requerimientos es el siguiente:

<b>Materiales</b>	<b>Año</b>	<b>Unidad</b>	<b>Pedido</b>	<b>Cantidad Año</b>	<b>Ajuste</b>	<b>Precio (Bs.)</b>	<b>Costo año (Bs.)</b>
Bolsas grandes	1	1000	13.258	13,3	13	78	1.014
	2	1000	14.319	14,3	15	82	1.229
	3	1000	15.608	15,6	16	86	1.376
	4	1000	16.856	16,9	17	90	1.535
	5	1000	18.205	18,2	18	95	1.707
	6	1000	19.661	19,7	20	100	1.991
	7	1000	21.176	21,2	21	105	2.195
	8	1000	21.176	21,2	21	105	2.195
	9	1000	21.176	21,2	22	105	2.300
	10	1000	21.176	21,2	22	105	2.300
Bolsas medianas	1	1000	26.517	26,5	27	41	1.107
	2	1000	28.638	28,6	29	43	1.248
	3	1000	31.216	31,2	31	45	1.401
	4	1000	33.713	33,7	34	47	1.614
	5	1000	36.410	36,4	36	50	1.794
	6	1000	39.323	39,3	40	52	2.093
	7	1000	42.351	42,4	42	52	2.198
	8	1000	42.351	42,4	42	52	2.198
	9	1000	42.351	42,4	42	52	2.198
	10	1000	42.351	42,4	43	52	2.250

Tabla 29: Requerimiento y Costo materiales, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

Las bolsas grandes están calculadas para soportar un peso de hasta 12 kg., mientras que las bolsas pequeñas pueden soportar un peso de hasta 5 kg.

Para el cálculo de la cantidad anual de bolsas, expresadas en paquetes de 1000 unidades, se ha considerado que las bolsas grandes se emplean en pedidos de hasta Bs. 200, mientras que las bolsas pequeñas, se pueden emplear en pedidos de hasta Bs. 100.

Para la desagregación de pedidos, se ha partido del supuesto de que las compras de las empresas están asociados en mayor proporción a pedidos grandes que constituyen el 37,3% del total de ventas que realizará la empresa, mientras que las compras de las familias están asociadas en mayor proporción a pedidos pequeños, que corresponden al 62,7% de las ventas de la empresa.

La evolución de los costos variables, se puede observar en el siguiente cuadro:

<b>Costos Variables</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Pedido Anual	2.725.377	2.943.407	3.208.314	3.464.979	3.742.177
Mano de obra operativa	157.200	165.060	173.313	181.979	191.078
Materiales (bolsas)	1.909	2.229	2.499	2.834	3.151

<b>Costos Variables</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Pedido Anual	4.041.551	4.352.823	4.352.823	4.352.823	4.352.823
Mano de obra operativa	200.631	210.663	221.196	232.256	243.869
Materiales (bolsas)	3.676	3.954	3.954	4.048	4.095

**Tabla 30: Proyección de los costos variables, en Bs.**

Fuente: Elaboración Propia.

El criterio de proyección de los costos en el caso de los pedidos de material de escolar y/o escritorio, es el de la cobertura de la capacidad instalada de la Empresa, mientras que en el caso de la mano de obra, se emplea un promedio de incremento de sueldos y salarios en los últimos 5 años. En el caso de los insumos, el promedio de incremento de los costos de este tipo de productos, también ha crecido en un promedio de 5% anual. Finalmente, el costo de los materiales (bolsas), se ha incrementado en base a los ingresos estimados para el horizonte de proyección.

#### **4.2.2 Costos Fijos**

“Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes en períodos razonables de tiempo, no varían en función a la cantidad de producción o de las operaciones.”

En el caso del Proyecto, los costos fijos no varían en función a la cantidad comercializada de este tipo de productos, dentro de márgenes razonables de comercialización. Estos costos están conformados por gastos administrativos, mano de obra administrativa, insumos y servicios gastos de comercialización, depreciaciones y amortizaciones.

- 1) Costo de personal administrativo.** Conformado por los costos de sueldos y salarios del personal que cumple funciones administrativos y de apoyo. El detalle es el siguiente:

Concepto	Haber Básico (Bs.)	Aporte solidario (3%)	AFP PBBB (1,71%)	Seguro de salud (10%)	Pro-vivienda (2%)	Posición	Total salario anual
Gerencia General	4.000	120	68,4	400	80	1	48.000
Jefe de Marketing	2.500	75	42,75	250	50	1	30.000
Jefe Administrativo	2.500	75	42,75	250	50	1	30.000
Jefe de Operaciones	3.000	90	51,3	300	60	1	36.000
Encargado de almacenes	2.000	60	34,2	200	40	2	48.000
Seguridad	1.500	45	25,65	150	30	2	36.000
Encargado de Compras	1.500	45	25,65	150	30	1	18.000
Contador	2.000	60	34,2	200	40	1	24.000
<b>Total Sueldos Personal administrativo y apoyo</b>	<b>15.000</b>					<b>10</b>	<b>270.000</b>

Tabla 31: Sueldos del personal administrativo y de apoyo, en Bs.

Fuente: Elaboración propia.

**2) Gastos administrativos.** Conformada por gastos en papelería, alquiler de oficinas administrativas, Compra de S.O.A.T., para el vehículo, seguros generales, gastos de mantenimiento de vehículos, computadoras y muebles y enseres y, finalmente, insumos de oficina.

El seguro general cubre riesgos por robo e incendio, por un monto de Bs. 1.500.000, que se refiere esencialmente a la recuperación de inventarios, mobiliario y equipamiento. El detalle es el siguiente:

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo mes	Costo año
Papelería	Paquete	2	35	70	840
S.O.A.T.	Costo/Año	2	185		370
Seguro contra riesgos (cobertura) Bs. 1.500.000	Costo/Año	1	23.580		23.580
Mantenimiento de vehículos	Costo/mes	2	200	400	4.800
Mantenimiento de computadoras	Costo/mes	1	250	250	3.000
Memoria (flash memory)	Costo/Año	3	200		600
Insumos de Oficina	Juego	3	50	150	1.800
<b>Gastos Administrativos</b>				<b>870</b>	<b>34.990</b>

Tabla 32: Gastos administrativos, en Bs.

Fuente: Elaboración propia.

**3) Gastos de comercialización.** Conformado por gastos de publicidad y promoción del producto en la zona Sur. El detalle es el siguiente:

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Catálogos de ofertas	Costo 500 u	3	350	12.600
Gigantografías	Costo/mes	6	2500	15000
Anuncios en periódicos	Costo Aviso	4	380	18.240
<b>Total costo comercialización</b>				<b>37.440</b>

Tabla 33: Gastos de comercialización, en Bs.

Fuente: Elaboración propia.

Los catálogos de ofertas, serán elaborados todas las semanas, con ofertas con descuentos, nuevos productos y los de mayor aceptación por líneas.

**4) Servicios y suministros.** Están conformados por pagos mensuales de servicios como ser teléfono, servicio de Internet, limpieza, Energía eléctrica en oficinas y agua potable en oficinas. El detalle es el siguiente:

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo mes	Costo año
Energía eléctrica en oficina	Costo/mes	1	50	50	600
Gasolina para motocicletas	Costo/mes	2	600	1200	14.400
Agua potable en oficina	Costo/mes	1	40	40	480
Teléfono	Costo/mes	1	700	700	8.400
Internet	Costo/mes	1	300	300	3.600
Mantenimiento de Página web	Costo/mes	1	850	850	10.200
<b>Costo Total de Servicios y suministros en Bs.</b>				<b>3.140</b>	<b>37.680</b>

Tabla 34: Gastos en servicios y suministros, en Bs.

Fuente: Elaboración propia.

**5) Cargas sociales.** Son gastos que la empresa debe prever para los empleados, que están estipulados por Ley. El detalle es el siguiente:

Concepto	Haber Básico (Bs.)	Aporte solidario (3%)	AFP PBBB (1,71%)	Seguro de salud (10%)	Pro-vivienda (2%)	Total Cargas mes (Bs.)	Total Cargas año (Bs.)	Posición
Encargado de Sala	2.500	75	42,75	250	50	417,75	5.013	1
Encargado de Delivery	2.000	60	34,2	200	40	334,2	4.010	1
Encargado auto ventanilla	2.000	60	34,2	200	40	334,2	4.010	1
Chofer	1.800	54	30,78	180	36	300,78	7.219	2
Ayudantes de sala	1.500	45	25,65	150	30	250,65	6.016	2
Gerencia General	4.000	120	68,4	400	80	668,4	8.021	1
Jefe de Marketing	2.500	75	42,75	250	50	417,75	5.013	1
Jefe Administrativo	2.500	75	42,75	250	50	417,75	5.013	1
Jefe de Operaciones	3.000	90	51,3	300	60	501,3	6.016	1
Encargado de almacenes	2.000	60	34,2	200	40	334,2	8.021	2
Seguridad	1.500	45	25,65	150	30	250,65	6.016	2
Encargado de Compras	1.500	45	25,65	150	30	250,65	3.008	1
Contador	2.000	60	34,2	200	40	334,2	4.010	1
<b>Total Cargas Sociales</b>							<b>71.385</b>	<b>17</b>

Tabla 35: Cargas sociales, en Bs.

Fuente: Elaboración propia.

**6) Previsiones y provisiones.** Son gastos establecidos por Ley, mediante la cual la empresa aparta recursos para el pago de indemnizaciones y aguinaldos. El detalle es el siguiente:

<b>Previsiones y Provisiones</b>	<b>Planilla Mes</b>	<b>Monto (Bs.)</b>
Previsiones para indemnizaciones	22.500	45.000
Provisiones p/aguinaldos	22.500	22.500
<b>Total Previsiones y provisiones</b>		<b>67.500</b>

Tabla 36: Previsiones y provisiones, en Bs.

Fuente: Elaboración propia.

**7) Depreciaciones del Activo Fijo.** Las cuales no constituyen una salida de efectivo en sí, sino que son movimientos contables, o reservas para un futuro reemplazo de activos de la empresa. El detalle es el siguiente:

<b>Concepto</b>	<b>Inversión</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Depreciación</b>
Obras civiles	460.750	3%	11.519
Vehículos	29.700	10%	2.970
Equipo y herramientas	2.650	20%	530
Muebles y enseres	75.030	10%	7.503
Equipo de oficina	14.080	25%	3.520
<b>Total depreciaciones (años 1 a 4)</b>			<b>26.042</b>
<b>Depreciación (años 5 y 6)</b>			<b>22.522</b>
<b>Depreciación (años 7 a 10)</b>			<b>21.922</b>

Tabla 37: Depreciaciones del Activo Fijo, en Bs.

Fuente: Elaboración propia.

Las depreciaciones en el tiempo tienden a disminuir, debido a que algunos activos se deprecian totalmente, antes que otros como es el caso de los equipos herramientas, vehículos y muebles, que por Ley se deprecian entre 4 y 5 años, mientras que las obras civiles, se deprecian en 40 años.

**8) Amortización de activo diferido e intangible.** Los gastos realizados antes de las operaciones del proyecto, así como las inversiones realizadas en contactos y viajes para concretar los contratos de exportación, además de los gastos legales para la conformación de la sociedad, constituyen el activo diferido e intangible.

Concepto	Inversión	Porcentaje	Amortización.
Activo Diferido (Amortización A.D.)	35.000	20%	7.000
<b>Total Amortización Activo Diferido</b>			<b>7.000</b>

Tabla 38: Amortización del Activo Diferido, en Bs.

Fuente: Elaboración propia.

### 4.2.3 Ingresos del Proyecto

Los ingresos del Proyecto estarán dados por las ventas de material escolar y/o escritorio tanto en la sala de ventas como en los servicios complementarios de atención automóbvil - ventanilla y delivery. Los ingresos por concepto de ventas parten de la siguiente situación:

Año	Monto	Proyección de Inventarios	% Rotación de Inventarios
1	5.046.994	7.099.080	71%
2	5.450.754	7.251.001	75%
3	5.941.321	7.406.172	80%
4	6.416.627	7.564.664	85%
5	6.929.957	7.726.548	90%
6	7.484.354	7.891.896	95%
7	8.060.783	8.060.783	100%
8	8.060.783	8.060.783	100%
9	8.060.783	8.060.783	100%
10	8.060.783	8.060.783	100%

Tabla 39: Proyección de ingresos por ventas de material escolar y/o escritorio

Fuente: Elaboración Propia.

En principio se ha considerado, en base a un cálculo conservador que las ventas de productos tienen el mismo precio en sala y en los servicios complementarios. Solamente, en el caso de delivery, en pedidos pequeños y en horario nocturno, se realiza un cobro por entrega del pedido, en donde lo requiera el cliente, que puede ser en oficina o domicilios. Este servicio se considera que solamente representa el 25% de las ventas de la empresa.

También se puede observar que la capacidad instalada de la Empresa, depende de la evolución del inventario en el tiempo. Es decir, ya se mencionó anteriormente que “Somos Útiles” S.R.L., implementará un concepto de inventario dinámico, mediante el cual, la empresa irá incrementando el inventario de productos en

función a su demanda y las novedades que se presenten en el transcurso del tiempo.

Por lo tanto, el cuadro anterior, también muestra que las ventas de material escolar y/o escritorio, siguiendo el mismo criterio conservador, no serán efectivizadas en su totalidad en los primeros años del Proyecto, hasta que la Empresa perfeccione el manejo del inventario dinámico de tal manera que se vendan todos los productos estocados, lo cual se logra entre el séptimo y el décimo año.

Adicionalmente, el proyecto recibe ingresos por concepto de recuperación de gastos de entrega de material de escritorio a los clientes, tanto empresas como familias y la respectiva entrega de estos productos en domicilios u oficinas, según lo especifique el cliente.

Sin embargo, estos ingresos se encuentran sujetos a pedidos menores y en situaciones de emergencias, por lo que constituyen solamente un porcentaje del total de las ventas realizadas a pedido.

Considerando estas restricciones, los ingresos por la venta de productos de material escolar y/o escritorio, parten de la siguiente situación en la que se refleja la estructura de las ventas de la Empresa.

Año	Consumidores	Empresas	Total
1	3.164.465	1.882.529	5.046.994
2	3.417.622	2.033.131	5.450.754
3	3.725.208	2.216.113	5.941.321
4	4.023.225	2.393.402	6.416.627
5	4.345.083	2.584.874	6.929.957
6	4.692.690	2.791.664	7.484.354
7	5.054.111	3.006.672	8.060.783
8	5.054.111	3.006.672	8.060.783
9	5.054.111	3.006.672	8.060.783
10	5.054.111	3.006.672	8.060.783

**Tabla 40: Estructura de ventas, familias y empresas en el horizonte del Proyecto, en Bs.**

Fuente: Elaboración Propia.

Partiendo de los resultados de las encuestas a consumidores y ejecutivos de empresas de la zona Sur, y la predisposición a acudir a los servicios de una empresa proveedora de material escolar y/o escritorio de la zona Sur, se pudo determinar lo siguiente:

Criterio	Consumidores	Empresas
Porcentaje de predisposición a emplear el servicio de delivery	20%	30%
Porcentaje de compras menores o situaciones de emergencia	30%	30%
Precio promedio de delivery (Bs.)	22	22

Tabla 41: Criterios de empleo del servicio de delivery

Fuente: Elaboración Propia.

En base a criterios conservadores, estos porcentajes, han sido redondeados, desde un 21% en el caso de los consumidores a un 20% y desde un 31% a un 30% en el caso de las empresas. La misma situación se presenta en el caso de los precios promedios, de Bs, 21,67 a Bs. 22.

A partir de esta información se puede realizar el cálculo de ingresos por concepto de delivery.

Año	Consumidores	Empresas	Total
1	41.771	37.274	79.045
2	45.113	40.256	85.369
3	49.173	43.879	93.052
4	53.107	47.389	100.496
5	57.355	51.181	108.536
6	61.944	55.275	117.218
7	66.714	59.532	126.246
8	66.714	59.532	126.246
9	66.714	59.532	126.246
10	66.714	59.532	126.246

Tabla 42: Ingresos proyectados por concepto de delivery, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, en la siguiente Tabla, se puede observar los ingresos proyectados de la Empresa "Somos Útiles" S.R.L.

Año	Ventas	Delivery	Total
1	5.046.994	79.045	5.126.039
2	5.450.754	85.369	5.536.122
3	5.941.321	93.052	6.034.373
4	6.416.627	100.496	6.517.123
5	6.929.957	108.536	7.038.493
6	7.484.354	117.218	7.601.572
7	8.060.783	126.246	8.187.029
8	8.060.783	126.246	8.187.029
9	8.060.783	126.246	8.187.029
10	8.060.783	126.246	8.187.029

Tabla 43: Ingresos totales proyectados, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia.

### 4.3 Punto de Equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio, se analizará en unidades monetarias, es decir en Bs. Para ello, se partirá inicialmente de los costos variables del Proyecto. Para ello, se empleará la siguiente fórmula:

$$D = \frac{CF}{MC}$$

Dónde: CF = Inversiones en Capital Fijo

MC= Margen de Contribución = 1 – (CVP/ITP)

CVP = Costo Variable Promedio

ITP = Ingreso Total Promedio

Las inversiones en capital fijo, están dadas por las inversiones de la empresa en activos de largo plazo (activos fijos), las cuales llegan a un total de Bs. 1.632.210.

A partir de los costos variables anuales se procede al cálculo del margen de contribución. Para ello, se utiliza los ingresos por ventas de los 10 años y los costos variables de los 10 años promedio de la Empresa Proyectada en el presente Plan (1-(7.060.184 /4.372.107)), que arroja un margen de contribución de 0,3807.

Concepto	Monto (Bs.)
Ingresos promedio	7.060.184
Costos Variables Promedio	4.372.107
Margen de contribución	0,3807

Tabla 44: Cálculo del margen de contribución

Fuente: Elaboración Propia.

Realizando los cálculos correspondientes, el punto de equilibrio en unidades monetarias, para el presente Proyecto, sería de:

$$D = \frac{1.632.210}{0,3807} = 4.286.969 \text{ Bs.}$$

El nivel de equilibrio se alcanzaría en el primer año de operaciones. Sin embargo, también significa que cuanto mayores ingresos por ventas, se logren en el Proyecto, más rápidamente se logrará el equilibrio.

#### 4.4 Financiamiento

El financiamiento que se requiere para llevar adelante el presente proyecto de grado, será obtenido del aporte de los socios de la Empresa y de un préstamo bancario. El monto de capital requerido es de Bs. 2.496.762. El proyecto será financiado, mediante aporte propio y financiamiento bancario.

Concepto	Inversión	Aporte	Préstamo
Terrenos	1.050.000		1.050.000
Obras civiles	460.750	460.750	
Vehículos	29.700	29.700	
Equipo y herramientas	2.650	2.650	
Muebles y enseres	75.030	75.030	
Equipo de oficina	14.080	14.080	
Activo Diferido	35.000	35.000	
Capital de trabajo	829.552	829.552	
<b>Total</b>	<b>2.496.762</b>	<b>1.446.762</b>	<b>1.050.000</b>
<b>Porcentaje (%)</b>	<b>100%</b>	<b>57,9%</b>	<b>42,1%</b>

Tabla 45: Estructura de Inversión, en Bs. y %

Fuente: Elaboración Propia.

El préstamo bancario representa el 42,1% del total de la inversión inicial, y será financiado por el Banco PRODEM, el préstamo se otorgará bajo las siguientes características:

- Monto del préstamo: Bs. 1.050.000
- Plazo: 10 años
- Tasa de interés: 15%
- Cuota: Fija

En la siguiente Tabla, se observa la amortización del préstamo, en un plazo de 10 años.

<b>Años</b>	<b>Cuota</b>	<b>Intereses</b>	<b>Pago</b>	<b>Amortización</b>
0				1.050.000
1	105.000	157.500,00	262.500,00	945.000
2	105.000	141.750,00	246.750,00	840.000
3	105.000	126.000,00	231.000,00	735.000
4	105.000	110.250,00	215.250,00	630.000
5	105.000	94.500,00	199.500,00	525.000
6	105.000	78.750,00	183.750,00	420.000
7	105.000	63.000,00	168.000,00	315.000
8	105.000	47.250,00	152.250,00	210.000
9	105.000	31.500,00	136.500,00	105.000
10	105.000	15.750,00	120.750,00	0

**Tabla 46: Tabla de amortización (Expresado en Bolivianos)**

Fuente: Elaboración propia.

El préstamo, se empleará en su totalidad en la adquisición del terreno, por lo tanto, la estructura de financiamiento está conformada por capital propio y préstamo bancario. Se recurre al préstamo bancario principalmente por la accesibilidad que existe actualmente para conseguir un préstamo en condiciones favorables.

Adicionalmente, el capital propio representa un 57,9% del total requerido, lo cual permite, mantener el control del negocio en todo momento.

#### **4.5. Flujo de caja**

A partir de la información de costos, ingresos e inversiones se proyectó el estado de resultados por un horizonte de diez años, el cual se detalla en el siguiente cuadro

En el subsiguiente cuadro se observa el Flujo de Caja Proyectado para la Empresa Proyectada.

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos Totales</b>	<b>5.126.039</b>	<b>5.536.122</b>	<b>6.034.373</b>	<b>6.517.123</b>	<b>7.038.493</b>	7.601.572	8.187.029	8.187.029	8.187.029	8.187.029
<b>Costos Variables</b>										
Pedido Anual	3.028.196	3.270.452	3.564.793	3.849.976	4.157.974	4.490.612	4.836.470	4.836.470	4.836.470	4.836.470
Mano de obra operativa	157.200	165.060	173.313	181.979	191.078	200.631	210.663	221.196	232.256	243.869
Bolsas	2.121	2.477	2.777	3.149	3.501	4.084	4.393	4.393	4.497	4.550
<b>Total Costo Variable</b>	<b>3.187.517</b>	<b>3.437.989</b>	<b>3.740.883</b>	<b>4.035.104</b>	<b>4.352.553</b>	<b>4.695.328</b>	<b>5.051.525</b>	<b>5.062.059</b>	<b>5.073.223</b>	<b>5.084.888</b>
<b>Costos Fijos</b>										
Sueldos del personal administrativo	270.000	283.500	297.675	312.559	328.187	344.596	361.826	379.917	398.913	418.859
Gastos Administrativos	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990
Gastos de Comercialización	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840
Servicios y suministros	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680
Cargas Sociales	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385
Previsiones y provisiones	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500
Depreciación	26.042	26.042	26.042	26.042	22.522	21.992	21.992	21.992	21.992	21.992
Amortización Activo Diferido	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000					
<b>Total Costo Fijo</b>	<b>560.437</b>	<b>573.937</b>	<b>588.112</b>	<b>602.996</b>	<b>615.104</b>	<b>623.983</b>	<b>641.213</b>	<b>659.304</b>	<b>678.300</b>	<b>698.245</b>
<b>Utilidad antes impuestos e interés</b>	<b>1.378.085</b>	<b>1.524.196</b>	<b>1.705.378</b>	<b>1.879.024</b>	<b>2.070.837</b>	<b>2.282.262</b>	<b>2.494.291</b>	<b>2.465.666</b>	<b>2.435.506</b>	<b>2.403.895</b>
Intereses	157.500	141.750	126.000	110.250	94.500	78.750	63.000	47.250	31.500	15.750
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>1.220.585</b>	<b>1.382.446</b>	<b>1.579.378</b>	<b>1.768.774</b>	<b>1.976.337</b>	<b>2.203.512</b>	<b>2.431.291</b>	<b>2.418.416</b>	<b>2.404.006</b>	<b>2.388.145</b>
Impuesto a las transacciones	153.781	166.084	181.031	195.514	211.155	228.047	245.611	245.611	245.611	245.611
IVA - NETO Compensado	166.524	509.032	370.773	405.899	439.591	475.951	515.407	560.369	560.355	560.348
Impuesto a las utilidades de la Empresa	305.146	345.612	394.845	442.193	494.084	550.878	607.823	604.604	601.002	597.036
<b>Utilidad Neta</b>	<b>595.133</b>	<b>361.719</b>	<b>632.730</b>	<b>725.167</b>	<b>831.507</b>	<b>948.635</b>	<b>1.062.450</b>	<b>1.007.833</b>	<b>997.039</b>	<b>985.150</b>

## FLUJO DE CAJA PROYECTADO LIBRE

DETALLE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por ventas		5,126,039	5,536,122	6,034,373	6,517,123	7,038,493	7,601,572	8,187,029	8,187,029	8,187,029	8,187,029
Costo Fijo		527,395	540,895	555,070	569,954	585,582	601,991	619,221	637,312	656,308	676,254
Costo Variable		3,187,517	3,437,989	3,740,883	4,035,104	4,352,553	4,695,327	5,051,526	5,062,059	5,073,223	5,084,889
Depreciaciones		26,042	26,042	26,042	26,042	22,522	21,992	21,992	21,992	21,992	21,992
Amortizaciones		7,000	7,000	7,000	7,000	7,000					
Intereses		157,500	141,750	126,000	110,250	94,500	78,750	63,000	47,250	31,500	15,750
IVA Neto - compensado		166,524	509,032	370,773	405,899	439,591	475,951	515,407	560,369	560,355	560,348
Impuesto a las Transacciones		153,781	166,084	181,031	195,514	211,155	228,047	245,611	245,611	245,611	245,611
Impuesto Utilidades Empresa (IUE)		305,146	345,612	394,845	442,193	494,084	550,878	607,823	604,604	601,002	597,036
Utilidad Neta		<b>595,134</b>	<b>361,719</b>	<b>632,730</b>	<b>725,167</b>	<b>831,506</b>	<b>948,636</b>	<b>1,062,450</b>	<b>1,007,832</b>	<b>997,039</b>	<b>985,149</b>
<b>Inversión en Activos Fijos</b>	-1632210										
Inversión en Activo Diferido	-3500										
Inversión en Capital de Trabajo	-829552										
Incremento del capital de trabajo			60564	73585	71296	77000	83159	86464			
Depreciación		26,042	26,042	26,042	26,042	22,522	21,992	21,992	21,992	21,992	21,992
Amortización Activo Diferido		7,000	7,000	7,000	7,000	7,000					
Amortización Préstamo Bancario		105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-2465262</b>	<b>523,176</b>	<b>229,197</b>	<b>487,187</b>	<b>581,913</b>	<b>679,028</b>	<b>782,469</b>	<b>892,978</b>	<b>924,824</b>	<b>914,031</b>	<b>902,141</b>

## **4.6. Evaluación del Proyecto**

### **4.6.1 Horizonte de proyección**

El tiempo de maduración mínimo para un negocio de las características de la empresa de venta de material escolar y/o escritorio es de por lo menos diez años. Por lo que la proyección de los estados financieros y el flujo de caja, se realiza por este tiempo.

Se considera que este período de tiempo es necesario y suficiente para que la empresa haya introducido el producto en el mercado, se encuentre en fase de crecimiento y se adapte a los requerimientos que plantea el mercado, más concretamente los segmentos del mercado objetivo externo, para los cuales va dirigido el presente proyecto.

### **4.6.2 Determinación de la tasa de descuento o costo de capital**

Se considera que el costo de capital, en este proyecto no debe tener una relación directa con la tasa de interés activa del préstamo bancario, y que además debe reflejar exactamente las expectativas de los inversionistas por tener mejores rendimientos.

Por ello, se emplea el método del costo ponderado de capital, debido a que la empresa proyectada tiene una estructura de financiamiento de dos fuentes: el aporte propio y el préstamo bancario. El costo del préstamo bancario es de 15% anual. Además, para definir el costo de capital, se debe considerar las expectativas de los empresarios en cuanto a utilidades, por la inversión que realizará el empresario en el presente Proyecto, estas expectativas son al menos de 14% por el capital invertido, considerando que los riesgos de incursionar en el comercio de material de escritorio, no son tan grandes como en el caso de la actividad productiva o industrial.

Por ello, la tasa de descuento mínima, a la que se actualizarán los flujos futuros de caja, se calculará utilizando la media ponderada de ambos costos de oportunidad, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

CONCEPTO	Préstamo	Aporte Propio
Proporción	1.050.000	1.446.762
Proporción en Porcentaje	0,421	0,579
Costo de financiamiento	15%	14,00%
<b>Costo de Capital (K) – M. ponderada</b>	<b>14,42%</b>	

Tabla 47: Determinación del Costo de Capital Ponderado

Fuente: Elaboración Propia.

Con esta tasa se descontarán los flujos de caja anuales del proyecto para el cálculo de los indicadores de rentabilidad.

#### 4.6.3. Criterios de evaluación

La evaluación económica es aquella que tiene como objeto analizar el rendimiento y rentabilidad de toda la inversión sin que importe el origen de los fondos (aporte propio o préstamo), Evalúa el resultado de los ingresos menos los costos monetarios, independientemente de su forma de financiamiento. Esta evaluación requiere de la realización del flujo de caja económico mismo que se define como aquel elemento que permite verificar la rentabilidad del proyecto sin financiamiento, es decir, con recursos propios únicamente para poder realizar la evaluación económica, en esta se evalúa: el resultado de los ingresos menos los costos monetarios, independientemente de su forma de financiamiento.

Y la evaluación financiera o también denominada como evaluación del inversionista es aquella que: "...mide los rendimientos internos y externos del proyecto, tiene en cuenta la forma como se obtienen y cancelan los recursos financieros, como se cubren los intereses de operación y de pre-operación, la amortización del préstamo y la recuperación del aporte propio. Esta evaluación requiere del flujo de caja financiero, el cual tiene la definición de ser aquel elemento de mucha importancia para verificar la rentabilidad del proyecto y para realizar la evaluación financiera del proyecto en forma certera."<sup>10</sup>

<sup>10</sup> ANDRADE, Simón. *Evaluación de Proyectos de Inversión*, Ed. Diana, México, 2006, Pág. 173.

La evaluación del proyecto, se realizará considerando los criterios de Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), tiempo de recuperación del capital y relación Beneficio – Costo.

### 1. Cálculo de Valor Actual Neto.

El valor actual neto es el monto que “dado el valor del dinero en el tiempo se deben utilizar los flujos de caja, generados por el proyecto, descontados al valor presente, de manera que pueda compararse el monto de inversión con la generación de dinero futuro en un mismo periodo donde el valor adquisitivo de la moneda es el mismo, para obtener el flujo de efectivo o de caja descontado es necesario una tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de la empresa por colocar sus recursos en el proyecto.”<sup>11</sup>

$$VAN = - I_0 + \frac{FC_1}{(1+i)} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

$I_0$  = Inversión inicial

$FC_n$  = Flujo de Caja del año correspondiente

$i$  = Tasa de descuento mínima aceptable por los inversionistas

El valor obtenido en el cálculo del Valor Actual Neto, es de Bs. 1.202.978,62. El VAN es mayor a cero, por lo que se puede concluir, que el Proyecto es aceptable, ya que en caso de ser implantado, el valor refleja un resultado positivo.

### 2. Cálculo de TIR

La Tasa Interna de Retorno “es la tasa de rentabilidad propia del proyecto, si la interna de retorno (TIR) es la misma que la tasa de descuento, entonces el VAN es igual a cero, que representa la tasa a la cual no se obtienen beneficios ni pérdidas. Este criterio de evaluación señala que una

<sup>11</sup> BU, Coss. *Evaluación de Proyectos. Problemas y casos*, Ed. Thompson, 2004, Pág. 268.

inversión es aceptable si la TIR es superior al rendimiento requerido, este rendimiento representa el costo de oportunidad y la tasa mínima que el inversionista está dispuesto a recibir.”<sup>12</sup>

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), se emplea la fórmula que inicialmente es la misma que la del Valor Actual Neto (VAN), que igualando a 0, consiste en encontrar la tasa de rentabilidad que hace posible esta igualdad.

La fórmula empleada fue la siguiente:

$$VAN = - I_0 + \frac{FC_1}{(1+i)} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+i)^n} = 0$$

El resultado de la Tasa Interna de Retorno (TIR), es de 24,11% que supera el Costo de Capital o Tasa de Descuento, que es de 14,42%, por lo que se puede concluir que el Proyecto es rentable.

### 3. Relación Beneficio – Costo

La relación de beneficio – costo, se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Beneficio – Costo} = \frac{\text{Beneficio Total}}{\text{Costo Total}}$$

Considerando los ingresos que equivalen a los beneficios del Proyecto y los diferentes costos, se pueden calcular la relación beneficio costo del Proyecto de la Empresa Proyectada:

Concepto	0	1	2	3	4	5
Beneficio		5.126.039	5.536.122	6.034.373	6.517.123	7.038.493
Costo	2.496.762	4.530.906	5.174.403	5.401.643	5.791.956	6.206.986

<sup>12</sup> Ibidem, Pág. 293.

Concepto	6	7	8	9	10	Total
Beneficio	7.601.572	8.187.029	8.187.029	8.187.029	8.187.029	70.601.838
Costo	6.652.937	7.124.579	7.179.196	7.189.990	7.201.879	64.951.237

Tabla 48: Cálculo Relación Beneficio – Costo

Fuente: Elaboración Propia.

El cálculo de la relación beneficio – costo es el siguiente:

$$\text{Beneficio – Costo} = \frac{70.601.838}{64.951.237} = 1,087$$

La relación beneficio – costo, es mayor a uno, lo cual significa que los beneficios del Proyecto, son mayores a los costos.

#### Cuadro resumen de Indicadores

INDICADORES	Criterios de Aceptación	Indicador del Proyecto
Valor Actual Neto	> 0	1.202.978
Tasa Interna de Retorno	>14.42%	24.11%
Costo – Beneficio	>0	1.087
<b>Costo de Capital (K) – M. ponderada</b>	<b>14,42%</b>	

## **5. ESCENARIOS**

En esta sección del presente Plan de Negocios, se analizan tres escenarios alternativos, al flujo de caja presentado en la anterior sección.

La base de los escenarios es el Flujo de Caja presentado en la Sección 5.5., es decir las variaciones establecidas en esta sección, se realizan sobre este flujo de caja.

### **5.1. Escenario Probable**

El Escenario Probable se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. La capacidad ocupada evoluciona en un 5% anual comenzando desde un 60%, es decir, las ventas de los primeros cuatro años, son inferiores a las ventas del escenario razonable, que se comentó en la sección anterior, sobre el cual se calcularon los índices de rentabilidad. Este escenario se propone, considerando que existe una tendencia en este tipo de negocios a comenzar con un inventario muy limitado, lo cual no es muy acertado como se podrá ver en los resultados de los indicadores. Es decir, es un escenario que se podría denominar también como de sub-utilización de la capacidad instalada.
2. La inversión inicial en capital de trabajo, es menor a la inversión del escenario razonable, debido a que se parte de un inventario menor equivalente solo al 60% de la capacidad instalada.
3. Los incrementos de capital de trabajo, conformados esencialmente por los pedidos de material escolar y/o escritorio son menores en los primeros años, hasta en un 9% con respecto al escenario razonable.
4. Los costos de inventarios en los primeros años, son proporcionales a los costos de inventario, por lo que se pueden considerar como menores al del escenario razonable. Estos costos son menores hasta en un 9%. De igual manera los costos de aprovisionamiento de bolsas para entrega de pedidos y productos son menores, en esta misma proporción.

## ESCENARIO PROBABLE – ESTADO DE RESULTADOS

DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>4.331.864</b>	<b>4.548.457</b>	<b>4.775.880</b>	<b>5.014.674</b>	<b>5.265.408</b>	<b>5.528.678</b>	<b>5.805.112</b>	<b>6.095.368</b>	<b>6.400.136</b>	<b>6.720.143</b>
<b>Costos Variables</b>										
Pedido Anual	2.559.039	2.686.991	2.821.341	2.962.408	3.110.528	3.266.055	3.429.357	3.600.825	3.780.866	3.969.910
Mano de obra operativa	157.200	165.060	173.313	181.979	191.078	200.631	210.663	210.663	210.663	210.663
Bolsas	1.792	2.093	2.347	2.661	2.958	3.451	3.712	3.712	3.801	3.845
<b>Total Costo Variable</b>	<b>2.718.032</b>	<b>2.854.144</b>	<b>2.997.001</b>	<b>3.147.047</b>	<b>3.304.564</b>	<b>3.470.137</b>	<b>3.643.733</b>	<b>3.815.200</b>	<b>3.995.330</b>	<b>4.184.418</b>
<b>Costos Fijos</b>										
Sueldos del personal administrativo	270.000	283.500	297.675	312.559	328.187	344.596	361.826	379.917	398.913	418.859
Gastos Administrativos	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990
Gastos de Comercialización	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840
Servicios y suministros	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680
Cargas Sociales	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385
Previsiones y provisiones	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500
Depreciación	26.042	26.042	26.042	26.042	22.522	21.992	21.992	21.992	21.992	21.992
Amortización Activo Diferido	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	0	0	0	0	0
<b>Total Costo Fijo</b>	<b>560.437</b>	<b>573.937</b>	<b>588.112</b>	<b>602.996</b>	<b>615.104</b>	<b>623.983</b>	<b>641.213</b>	<b>659.304</b>	<b>678.300</b>	<b>698.245</b>
Utilidad antes impuestos e interés	1.053.395	1.120.376	1.190.767	1.264.631	1.345.740	1.434.558	1.520.167	1.620.863	1.726.506	1.837.480
Intereses	157.500	141.750	126.000	110.250	94.500	78.750	63.000	47.250	31.500	15.750
Utilidad antes de impuestos	895.895	978.626	1.064.767	1.154.381	1.251.240	1.355.808	1.457.167	1.573.613	1.695.006	1.821.730
Impuesto a las transacciones	129.956	136.454	143.276	150.440	157.962	165.860	174.153	182.861	192.004	201.604
IVA - NETO Compensado	149.409	281.927	281.485	289.996	294.669	298.716	304.669	380.398	420.006	461.601
Impuesto a las utilidades de la Empresa	223.974	244.656	266.192	288.595	312.810	338.952	364.292	393.403	423.752	455.432
<b>Utilidad Neta</b>	<b>392.557</b>	<b>315.589</b>	<b>373.814</b>	<b>425.350</b>	<b>485.799</b>	<b>552.280</b>	<b>614.053</b>	<b>616.951</b>	<b>659.244</b>	<b>703.092</b>

## ESCENARIO PROBABLE – FLUJO DE CAJA

DETALLE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por ventas		4.331.864	4.548.457	4.775.880	5.014.674	5.265.408	5.528.678	5.805.112	6.095.368	6.400.136	6.720.143
Costo Fijo		527.395	540.895	555.070	569.954	585.582	601.991	619.221	637.312	656.308	676.254
Costo Variable		2.718.032	2.854.144	2.997.001	3.147.047	3.304.564	3.470.137	3.643.733	3.815.200	3.995.330	4.184.418
Depreciaciones		26.042	26.042	26.042	26.042	22.522	21.992	21.992	21.992	21.992	21.992
Amortizaciones		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	0	0	0	0	0
Intereses		157.500	141.750	126.000	110.250	94.500	78.750	63.000	47.250	31.500	15.750
IVA Neto - compensado		149.409	281.927	281.485	289.996	294.669	298.716	304.669	380.398	420.006	461.601
Impuesto a las Transacciones		129.956	136.454	143.276	150.440	157.962	165.860	174.153	182.861	192.004	201.604
Impuesto Utilidades Empresa (IUE)		223.974	244.656	266.192	288.595	312.810	338.952	364.292	393.403	423.752	455.432
Utilidad Neta		<b>392.557</b>	<b>315.589</b>	<b>373.814</b>	<b>425.350</b>	<b>485.799</b>	<b>552.280</b>	<b>614.053</b>	<b>616.951</b>	<b>659.244</b>	<b>703.092</b>
<b>Inversión en Activos Fijos</b>	-1.632.210										
Inversión en Activo Diferido	-35.000										
Inversión en Capital de Trabajo	-606.760										
Incremento del capital de trabajo			-31.988	-33.587	-35.267	-37.030	-38.882	-40.826			
Depreciación		26.042	26.042	26.042	26.042	22.522	21.992	21.992	21.992	21.992	21.992
Amortización Activo Diferido		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-2.273.970</b>	<b>425.599</b>	<b>316.642</b>	<b>373.269</b>	<b>423.125</b>	<b>478.291</b>	<b>535.390</b>	<b>595.219</b>	<b>638.943</b>	<b>681.236</b>	<b>725.083</b>

## **5.2. Escenario Optimista**

En el Escenario Optimista, las ventas se incrementan en 10%, y los costos variables del proyecto también se incrementan en el mismo porcentaje, durante todo el horizonte de proyección. Los costos fijos se mantienen constantes debido a que no varían en función a la cantidad producida, dentro de márgenes razonables de variación de la producción, evento que no ocurre en este escenario.

Adicionalmente, las inversiones en capital de trabajo son mayores, al igual que los incrementos anuales de capital de trabajo a partir del segundo año de operaciones del Proyecto.

## ESCENARIO OPTIMISTA – ESTADO DE RESULTADOS

DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>5.638.643</b>	<b>6.089.734</b>	<b>6.637.810</b>	<b>7.168.835</b>	<b>7.742.342</b>	<b>8.361.729</b>	<b>9.005.732</b>	<b>9.005.732</b>	<b>9.005.732</b>	<b>9.005.732</b>
<b>Costos Variables</b>										
Pedido Anual	3.331.016	3.597.497	3.921.272	4.234.974	4.573.772	4.939.673	5.320.117	5.320.117	5.320.117	5.320.117
Mano de obra operativa	157.200	165.060	173.313	181.979	191.078	200.631	210.663	221.196	232.256	243.869
Bolsas	2.333	2.725	3.055	3.464	3.851	4.493	4.832	4.832	4.947	5.005
<b>Total Costo Variable</b>	<b>3.490.549</b>	<b>3.765.282</b>	<b>4.097.640</b>	<b>4.420.416</b>	<b>4.768.700</b>	<b>5.144.797</b>	<b>5.535.612</b>	<b>5.546.145</b>	<b>5.557.320</b>	<b>5.568.990</b>
<b>Costos Fijos</b>										
Sueldos del personal administrativo	270.000	283.500	297.675	312.559	328.187	344.596	361.826	379.917	398.913	418.859
Gastos Administrativos	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990
Gastos de Comercialización	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840
Servicios y suministros	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680
Cargas Sociales	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385
Previsiones y provisiones	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500
Depreciación	26.042	26.042	26.042	26.042	22.522	21.992	21.992	21.992	21.992	21.992
Amortización Activo Diferido	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	0	0	0	0	0
<b>Total Costo Fijo</b>	<b>560.437</b>	<b>573.937</b>	<b>588.112</b>	<b>602.996</b>	<b>615.104</b>	<b>623.983</b>	<b>641.213</b>	<b>659.304</b>	<b>678.300</b>	<b>698.245</b>
Utilidad antes impuestos e interés	1.587.657	1.750.516	1.952.059	2.145.424	2.358.538	2.592.949	2.828.908	2.800.283	2.770.112	2.738.496
Intereses	157.500	141.750	126.000	110.250	94.500	78.750	63.000	47.250	31.500	15.750
Utilidad antes de impuestos	1.430.157	1.608.766	1.826.059	2.035.174	2.264.038	2.514.199	2.765.908	2.753.033	2.738.612	2.722.746
Impuesto a las transacciones	169.159	182.692	199.134	215.065	232.270	250.852	270.172	270.172	270.172	270.172
IVA - NETO Compensado	194.480	388.966	421.157	460.860	499.070	540.308	585.001	634.459	634.444	634.436
Impuesto a las utilidades de la Empresa	357.539	402.191	456.515	508.793	566.010	628.550	691.477	688.258	684.653	680.687
<b>Utilidad Neta</b>	<b>708.978</b>	<b>634.916</b>	<b>749.253</b>	<b>850.455</b>	<b>966.688</b>	<b>1.094.489</b>	<b>1.219.258</b>	<b>1.160.144</b>	<b>1.149.344</b>	<b>1.137.452</b>

## ESCENARIO OPTIMISTA – FLUJO DE CAJA

DETALLE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por ventas		5.638.643	6.089.734	6.637.810	7.168.835	7.742.342	8.361.729	9.005.732	9.005.732	9.005.732	9.005.732
Costo Fijo		527.395	540.895	555.070	569.954	585.582	601.991	619.221	637.312	656.308	676.254
Costo Variable		3.490.549	3.765.282	4.097.640	4.420.416	4.768.700	5.144.797	5.535.612	5.546.145	5.557.320	5.568.990
Depreciaciones		26.042	26.042	26.042	26.042	22.522	21.992	21.992	21.992	21.992	21.992
Amortizaciones		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	0	0	0	0	0
Intereses		157.500	141.750	126.000	110.250	94.500	78.750	63.000	47.250	31.500	15.750
IVA Neto - compensado		194.480	388.966	421.157	460.860	499.070	540.308	585.001	634.459	634.444	634.436
Impuesto a las Transacciones		169.159	182.692	199.134	215.065	232.270	250.852	270.172	270.172	270.172	270.172
Impuesto Utilidades Empresa (IUE)		357.539	402.191	456.515	508.793	566.010	628.550	691.477	688.258	684.653	680.687
Utilidad Neta		<b>708.978</b>	<b>634.916</b>	<b>749.253</b>	<b>850.455</b>	<b>966.688</b>	<b>1.094.489</b>	<b>1.219.258</b>	<b>1.160.144</b>	<b>1.149.344</b>	<b>1.137.452</b>
<b>Inversión en Activos Fijos</b>	-1.632.210										
Inversión en Activo Diferido	-35.000										
Inversión en Capital de Trabajo	-912.507										
Incremento del capital de trabajo			-66.620	-80.944	-78.425	-84.699	-91.475	-95.111			
Depreciación		26.042	26.042	26.042	26.042	22.522	21.992	21.992	21.992	21.992	21.992
Amortización Activo Diferido		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-2.579.717</b>	<b>742.020</b>	<b>601.338</b>	<b>701.351</b>	<b>805.071</b>	<b>911.510</b>	<b>1.025.005</b>	<b>1.146.139</b>	<b>1.182.136</b>	<b>1.171.335</b>	<b>1.159.443</b>

### **5.3. Escenario Pesimista**

En el Escenario Pesimista, las ventas disminuyen en 10%, y los costos variables del proyecto también disminuyen incrementan en el mismo porcentaje, durante todo el horizonte de proyección. Los costos fijos se mantienen constantes debido a que no varían en función a la cantidad producida, dentro de márgenes razonables de variación de la producción, evento que no ocurre en este escenario.

Adicionalmente, las inversiones en capital de trabajo son menores, al igual que los incrementos anuales de capital de trabajo a partir del segundo año de operaciones del Proyecto.

## ESCENARIO PESIMISTA – ESTADO DE RESULTADOS

DETALLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos totales</b>	<b>4.613.435</b>	<b>4.982.510</b>	<b>5.430.936</b>	<b>5.865.411</b>	<b>6.334.644</b>	<b>6.841.415</b>	<b>7.368.326</b>	<b>7.368.326</b>	<b>7.368.326</b>	<b>7.368.326</b>
<b>Costos Variables</b>										
Pedido Anual	2.725.377	2.943.407	3.208.314	3.464.979	3.742.177	4.041.551	4.352.823	4.352.823	4.352.823	4.352.823
Mano de obra operativa	157.200	165.060	173.313	181.979	191.078	200.631	210.663	221.196	232.256	243.869
Bolsas	1.909	2.229	2.499	2.834	3.151	3.676	3.954	3.954	4.048	4.095
<b>Total Costo Variable</b>	<b>2.884.486</b>	<b>3.110.696</b>	<b>3.384.126</b>	<b>3.649.791</b>	<b>3.936.405</b>	<b>4.245.858</b>	<b>4.567.439</b>	<b>4.577.972</b>	<b>4.589.126</b>	<b>4.600.786</b>
<b>Costos Fijos</b>										
Sueldos del personal administrativo	270.000	283.500	297.675	312.559	328.187	344.596	361.826	379.917	398.913	418.859
Gastos Administrativos	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990	34.990
Gastos de Comercialización	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840	45.840
Servicios y suministros	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680	37.680
Cargas Sociales	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385	71.385
Previsiones y provisiones	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500	67.500
Depreciación	26.042	26.042	26.042	26.042	22.522	21.992	21.992	21.992	21.992	21.992
Amortización Activo Diferido	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	0	0	0	0	0
<b>Total Costo Fijo</b>	<b>560.437</b>	<b>573.937</b>	<b>588.112</b>	<b>602.996</b>	<b>615.104</b>	<b>623.983</b>	<b>641.213</b>	<b>659.304</b>	<b>678.300</b>	<b>698.245</b>
Utilidad antes impuestos e interés	1.168.513	1.297.877	1.458.698	1.612.624	1.783.135	1.971.574	2.159.674	2.131.050	2.100.900	2.069.294
Intereses	157.500	141.750	126.000	110.250	94.500	78.750	63.000	47.250	31.500	15.750
Utilidad antes de impuestos	1.011.013	1.156.127	1.332.698	1.502.374	1.688.635	1.892.824	2.096.674	2.083.800	2.069.400	2.053.544
Impuesto a las transacciones	138.403	149.475	162.928	175.962	190.039	205.242	221.050	221.050	221.050	221.050
IVA - NETO Compensado	159.120	318.245	344.583	377.067	408.330	442.071	478.637	519.103	519.090	519.084
Impuesto a las utilidades de la Empresa	252.753	289.032	333.174	375.593	422.159	473.206	524.169	520.950	517.350	513.386
<b>Utilidad Neta</b>	<b>460.736</b>	<b>399.375</b>	<b>492.013</b>	<b>573.751</b>	<b>668.106</b>	<b>772.305</b>	<b>872.819</b>	<b>822.697</b>	<b>811.910</b>	<b>800.024</b>

## ESCENARIO PESIMISTA – FLUJO DE CAJA

DETALLE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos por ventas		4.613.435	4.982.510	5.430.936	5.865.411	6.334.644	6.841.415	7.368.326	7.368.326	7.368.326	7.368.326
Costo Fijo		527.395	540.895	555.070	569.954	585.582	601.991	619.221	637.312	656.308	676.254
Costo Variable		2.884.486	3.110.696	3.384.126	3.649.791	3.936.405	4.245.858	4.567.439	4.577.972	4.589.126	4.600.786
Depreciaciones		26.042	26.042	26.042	26.042	22.522	21.992	21.992	21.992	21.992	21.992
Amortizaciones		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	0	0	0	0	0
Intereses		157.500	141.750	126.000	110.250	94.500	78.750	63.000	47.250	31.500	15.750
IVA Neto - compensado		159.120	318.245	344.583	377.067	408.330	442.071	478.637	519.103	519.090	519.084
Impuesto a las Transacciones		138.403	149.475	162.928	175.962	190.039	205.242	221.050	221.050	221.050	221.050
Impuesto Utilidades Empresa (IUE)		252.753	289.032	333.174	375.593	422.159	473.206	524.169	520.950	517.350	513.386
Utilidad Neta		<b>460.736</b>	<b>399.375</b>	<b>492.013</b>	<b>573.751</b>	<b>668.106</b>	<b>772.305</b>	<b>872.819</b>	<b>822.697</b>	<b>811.910</b>	<b>800.024</b>
<b>Inversión en Activos Fijos</b>	-1.632.210										
Inversión en Activo Diferido	-35.000										
Inversión en Capital de Trabajo	-714.344										
Incremento del capital de trabajo			-54.508	-66.227	-64.166	-69.300	-74.844	-77.818			
Depreciación		26.042	26.042	26.042	26.042	22.522	21.992	21.992	21.992	21.992	21.992
Amortización Activo Diferido		7.000	7.000	7.000	7.000	7.000					
<b>Flujo de Caja</b>	<b>-2.381.554</b>	<b>493.778</b>	<b>377.909</b>	<b>458.828</b>	<b>542.626</b>	<b>628.329</b>	<b>719.453</b>	<b>816.992</b>	<b>844.689</b>	<b>833.902</b>	<b>822.016</b>

#### 5.4 Rentabilidad en los tres escenarios

Los resultados de los indicadores de rentabilidad en los tres escenarios son los siguientes:

<b>Indicadores</b>	<b>Probable</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Optimista</b>
Valor Actual Neto (VAN) – En Bs.	158.779,24	669.952,59	1.886.111,80
Tasa Interna de Retorno (TIR) – En %	15,97%	20,34%	29,10%

Tabla 49: Indicadores de Rentabilidad en los Tres Escenarios, en Bs. y %

Fuente: Elaboración Propia.

En los tres escenarios se presenta indicadores de rentabilidad positivos, por ello se concluye que ante variaciones razonables en el nivel de producción, ingresos, y costos que en última instancia inciden en el Flujo de Caja, la comercialización de material escolar y/o escritorio es rentable.

El escenario menos recomendable, es el probable, en el que los propietarios siguiendo una tendencia o costumbre arraigada en el medio, realizan pedidos bastante modestos de mercadería, creyendo de esta manera que están disminuyendo el riesgo de su inversión, forzando una situación de sub-utilización de la capacidad instalada y de baja rentabilidad de la empresa.

## **6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL**

### **6.1 Estructura Legal**

#### **6.1.1. Constitución de la Empresa**

Lo primero que se debe considerar es si se constituirá la empresa como persona natural o como persona jurídica. Al iniciar una empresa, se adquiere derechos y asume responsabilidades que corresponden al tipo societario elegido, es por ello que se debe analizar las consecuencias de la participación en cualquier proyecto empresarial. En la legislación comercial vigente se reconocen las siguientes formas para ejercer el comercio:

- ✓ Comerciante individual o Empresa Unipersonal (no considerada sociedad).
- ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- ✓ Sociedad Anónima.
- ✓ Sucursal de sociedad constituida en el extranjero.
- ✓ Sociedad Anónima Mixta.
- ✓ Sociedad Colectiva.
- ✓ Sociedad en Comandita Simple.
- ✓ Sociedad en Comandita por Acciones.

Considerando las características de la empresa que se desea formar, el tipo más adecuado es la Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), que se caracteriza por estar compuesta por un número de 2 a 25 personas. El capital está conformado esencialmente por los aportes de los socios, el cual se divide en cuotas de capital, y éste debe estar completamente pagado. La responsabilidad de los socios se limita al aporte realizado a la empresa, no se considera el patrimonio personal, es decir los socios responden según el monto de capital aportado.

Las ventajas de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) son principalmente:

- Es el tipo de sociedad más aceptada en nuestro medio.
- La constitución de la misma, no es compleja.

- La responsabilidad de los socios se limita al aporte de capital de cada uno de ellos.
- El registro de socios permite contar con datos exactos de cada integrante.
- Se puede restringir el ingreso de socios no deseados, ya que los participantes son nominales, no son anónimos.
- El capital social es mucho menor que en las sociedades anónimas.

Las desventajas de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), son las siguientes:

- Dificultad en la consecución de créditos, originada en la limitación de la responsabilidad al capital aportado por cada socio.
- Solamente se puede aportar a la Sociedad bienes o derechos susceptibles de valoración; por lo tanto, queda excluida la posible aportación de trabajo o servicios como participación en la sociedad.

La Empresa “Somos Útiles” SRL, contará con el aporte de tres socios fundadores, esto en función al monto de inversión necesario.

Los socios estarán registrados en un libro en el cual se consigna el nombre, domicilio y monto de la aportación de cada uno de ellos. Los socios responden hasta el monto de su aporte de capital; mientras que la transferencia de sus aportes, surte efecto frente a terceros, luego de la inscripción en el Registro de Comercio de acuerdo al Código de Comercio.

La sociedad llevará la razón social de Librería Papelería “Somos Útiles” S.R.L. y tendrá su domicilio legal en la zona de Auquisamaña, donde tendrá sus oficinas y sus instalaciones operativas.

Cada uno de los socios dará un aporte. El capital social estará dividido en cuotas. Los socios aportarán el 100% de su cuota de capital.

La administración de la sociedad estará a cargo de un gerente, elegido en común acuerdo por parte de ambos socios.

### **6.1.2 Protección a la propiedad intelectual**

La Librería Papelería “Somos Útiles” S.R.L., se identifica con el respeto por los derechos de propiedad intelectual. Sin embargo, en su proceso operativo y de comercialización no maneja ningún tipo de concesión nacional o internacional, derechos de explotación, uso de marca o royaltie que genere obligación con ninguna empresa u organización.

Es más, la empresa está diseñando un sistema propio de atención al cliente, que lo diferencia de otros negocios del rubro, por lo que más bien en algún momento, previo registro de Derechos de Propiedad Intelectual, ante instancias especializadas en Bolivia, puede ofrecer a empresarios del sector derechos de marca y explotación del tipo de negocio que la empresa está ofreciendo.

### **6.1.3 Procedimientos administrativos para la legalización de la empresa**

Para emprender un nuevo negocio se debe recurrir a siete instancias> FUNDEMPRESA, Servicio Impuestos Nacionales (SIN), Alcaldía Municipal, Caja Nacional de Salud, Fondo de Pensiones, Ministerio de Trabajo y cámara sectorial respectiva (industria, comercio, construcción, etc.). En cada una de estas instancias se requieren aproximadamente 365 trámites.

Para una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) el costo para constituir la será de \$us. 500 o más. Para cumplir los trámites se precisa mínimo 20 días hasta un máximo de dos meses.

#### **6.1.3.1. Registros Mercantiles**

El proceso se inicia en el FUNDEMPRESA donde se reserva la razón social (nombre de la empresa), proceso que dura alrededor de 30 días. La reserva es fundamental para que no exista duplicidad de razón social de la empresa.

Posteriormente se debe acudir a un abogado para realizar el testimonio de constitución de la empresa y obtener el registro de constitución de la empresa y obtener el poder del representante legal. El testimonio de constitución, que

presenta la relación de accionistas y cuotas de participación, debe ser publicado en un periódico de circulación nacional (mínimo una vez).

A continuación corresponde visitar el SIN para obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT). En esta instancia se debe presentar la constitución de la empresa, la constancia de domicilio y llenar los formularios correspondientes a operaciones de comercio exterior (formulario 3014). El SIN exige la presentación de un balance de apertura en el menor tiempo posible.

#### **6.1.3.2. Registros Municipales**

A continuación se procede a la inscripción municipal de la empresa en la Alcaldía (padrón municipal). El municipio a través de sus funcionarios realiza una inspección de la empresa “in situ” para verificar su existencia física.

Posteriormente se debe presentar una suma de documentos: Memorial, NIT, Testimonio de constitución, etc. Este es un trámite que en teoría debería durar 20 días en el Gobierno Municipal de El Alto, para obtener la Licencia de Funcionamiento.

#### **6.1.3.3. Procedimientos Laborales**

Luego se acude a la AFP (Previsión BBV o Futuro de Bolivia) para realizar la inscripción del empleador (seguro social obligatorio) presentado el NIT, y la fotocopia del CI. del representante legal.

#### **6.1.3.4. Procedimientos de seguridad social**

Al cabo del primer mes de funcionamiento de la empresa se debe realizar la inscripción del establecimiento económico en la Caja Nacional de Salud para obtener el seguro social de corto plazo para los trabajadores.

Posteriormente se acude al Ministerio de Trabajo donde se registra la empresa y se abre los libros de asistencia laboral y de accidentes.

## **6.1.4. Documentos a obtenerse para el establecimiento de una empresa**

### **1. Certificado de registro FUNDEMPRESA<sup>13</sup>**

El Registro de Comercio de Bolivia es el instrumento público oficial que otorga la Matrícula de Comercio que posibilita la visibilidad, reconocimiento y valorización de todos los emprendimientos que realizan actividades comerciales en el país -ya sean de servicio, comercio, y/o industria-, así como el registro de los actos, contratos y documentos que establece la normativa, además de permitir al Estado de Bolivia diseñar políticas para el crecimiento económico y productivo.

Este documento es primordial para el ejercicio del comercio, es el documento más importante para la realización de una actividad comercial. Acredita y confiere la personalidad jurídica a las sociedades comerciales. Faculta al comerciante exigir la presentación de todos los servicios prestados por Fundempresa:

- ✓ Certificación de actos comerciales
- ✓ Publicidad y posibilidad de registro.
- ✓ Saneamiento de carpetas comerciales.
- ✓ Protección de los derechos de socios y accionistas minoritarios a través de:
  - ✓ Convocatoria a juntas generales de accionistas
  - ✓ Inspecciones y fiscalización de sociedades comerciales
  - ✓ Reclamaciones generales.

### **2. Requisitos para inscribir a una empresa en FUNDEMPRESA.**

Los requisitos para inscribir una empresa unipersonal en FUNDEMPRESA, son los siguientes:

---

<sup>13</sup> [www.fundempresa.gob.bo](http://www.fundempresa.gob.bo)

- ✓ Formulario N° 0020/03 de solicitud de Matrícula de Comercio con carácter de declaración jurada, debidamente llenado y firmado por el comerciante individual (propietario) o representante legal de la empresa.
- ✓ Si el capital inicial es de Bs 27.736 o mayor, presentar el balance de apertura firmado por los propietarios o el representante legal y el profesional que interviene, acompañando la respectiva solvencia profesional original otorgada por el Colegio de Contadores o Auditores. Si el capital inicial es menor a Bs. 27.736 los comerciantes no tienen la obligatoriedad de presentar el balance de apertura.
- ✓ Cédula de identidad original de los socios (únicamente para verificación) y fotocopia simple de la misma firmada por el titular. En caso de no presentar la cédula de identidad original, debe presentar fotocopia legalizada de la misma emitida por el Departamento de Identificación de la Policía Nacional.
- ✓ En caso de tener representante legal, se debe adjuntar el Testimonio de Poder correspondiente en original o fotocopia legalizada, debiendo obviarse el requisito exigido en el punto 3.

El plazo del trámite es de un día hábil, computable a partir del día hábil siguiente al ingreso del trámite ante el Registro de Comercio. La tarifa para inscripción de empresa unipersonal es de Bs 260,00.

La vigencia que tienen los trámites es de dos años. Una vez llegado el momento de su vencimiento debe renovarse el plazo y la fecha establecida en el documento extendido por FUNDEMPRESA.

## **6.2 Sistema de Organizacional**

### **6.2.1 Estructura Organizacional**

Determinar la estructura organizacional es muy importante para el desenvolvimiento óptimo del negocio.

## 6.2.2 Organigrama

Al ser una empresa pequeña y con las características que tiene “Somos Útiles” contara con una estructura simple y lineal.

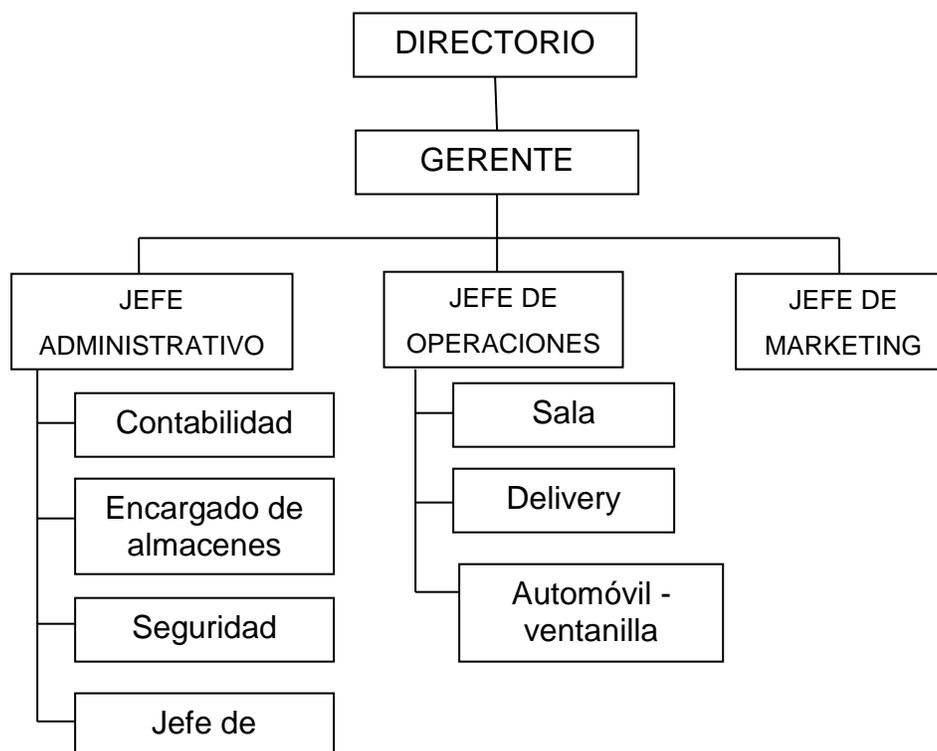


Gráfico Nº 40: Organigrama de Somos Útiles

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

## 6.2.3 Manual de funciones

En esta sección se detalla el manual de funciones de los cargos de “somos útiles”, en el que se consigna la relación de autoridad, la relación de dependencia, las funciones que debe realizar cada uno de ellos y los requisitos para cada cargo.

### 1. Gerente General

<b>GERENCIA GENERAL</b>	<p><b>Nivel:</b> Estratégico – ejecutor.</p> <p><b>Dependencia:</b> del Directorio.</p> <p><b>Autoridad sobre:</b> Jefe Administrativo, Jefe de Operaciones, Jefe de Marketing.</p> <p><b>Función básica:</b> Medir las oportunidades en mercados futuros determinando así el destino de la empresa, planifica requerimientos en función de las fortalezas y debilidades de la empresa, de la competencia y de los clientes.</p>
-------------------------	--

<p><b>Funciones específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar legalmente a la empresa ante entidades públicas y privadas, en negociaciones, contratos y demás actividades que se relacionan con dicho cargo.</li> <li>• Coordinar actividades de compra de productos, marketing y operaciones con los jefes de las respectivas áreas a su cargo.</li> <li>• Planificar, ejecutar y evaluar las actividades de la empresa.</li> <li>• Coordinar y controlar la ejecución de las actividades operativas, financieras y de comercialización, a fin de que ellas cumplan con el objetivo de la empresa.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los reglamentos internos aprobados por el directorio.</li> <li>• Informar al directorio, desarrollar y acatar las normas y planes de producción delineadas por el directorio.</li> </ul>
<p><b>Requisitos:</b>  <b>Formación académica:</b> el candidato debe poseer título académico nivel nacional, en administración de empresas o ingeniería comercial.  <b>Experiencia mínima:</b> De 2 años con amplios conocimientos en el manejo de empresas de servicios.</p>

## 2. Jefe Administrativo

<b>JEFE ADMINISTRATIVO</b>	<p><b>Nivel:</b> Ejecutor.  <b>División:</b> Administrativa  <b>Dependencia:</b> Gerencia General  <b>Autoridad sobre:</b> contador, encargado de almacenes, encargado de compras y personal de seguridad  <b>Función básica:</b> Su función principal será la de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas.</p>
<p><b>Funciones específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades contables, compras, almacenes y de seguridad de la empresa.</li> <li>• Ejecutar y hacer cumplir las políticas, procedimientos y controles a sus subordinados</li> <li>• Coordinar actividades administrativas con otros departamentos.</li> <li>• Analizar en coordinación con el Gerente General, los proveedores de material de escritorio y/o escolar.</li> <li>• Administrar los recursos humanos de la empresa, los sistemas de adquisición y servicios generales.</li> <li>• Responsabilizarse por la mejora continua de los recursos humanos, controlar la rotación de personal y buscar la mejora de la capacitación del personal.</li> <li>• Supervisar el sistema presupuestario y la ejecución de compras de bienes y suministros.</li> <li>• Presentar la información necesaria al directorio y a la gerencia</li> </ul>	
<p><b>Requisitos:</b>  <b>Formación académica:</b> Contador titulado o egresado de administración de empresas  <b>Experiencia:</b> 2 años en el ramo.</p>	

## 3. Jefe de Operaciones

<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	<p><b>Nivel:</b> Ejecutor.  <b>División:</b> Operaciones  <b>Dependencia:</b> Gerencia General  <b>Autoridad sobre:</b> Operadores en salón principal, delivery y autoventanilla  <b>Función básica:</b> Su función principal será la de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades operativas de la empresa.</p>
----------------------------	---

<p><b>Funciones específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades operativas, de la empresa.</li> <li>• Ejecutar y hacer cumplir los procedimientos y controles a sus subordinados.</li> <li>• Coordinar actividades administrativas con otros departamentos.</li> <li>• Administrar las operaciones de la empresa, cuidando por el cumplimiento estricto de los pedidos realizados por los clientes.</li> <li>• Supervisar el trabajo realizado en la sala de atención, en delivery y en autoventanilla.</li> <li>• Supervisar el plan de operaciones, las rutas de los operadores, la evolución de las atenciones realizadas, la efectividad y la eficiencia en la atención de los clientes.</li> <li>• Responsable del cumplimiento estricto del Reglamento de Operaciones.</li> <li>• Presentar la información necesaria al directorio y a la gerencia</li> </ul>
<p><b>Requisitos:</b>  <b>Formación académica:</b> Ingeniero Comercial  <b>Experiencia:</b> 2 años en empresas de servicios al mando de operaciones. Ordenado, disciplinado y capacidad de relacionamiento con ejecutivos de empresas.</p>

#### 4. Jefe de Marketing

<b>JEFE DE MARKETING</b>	<p><b>Nivel:</b> <i>Ejecutor</i>  <b>División:</b> Comercialización  <b>Sección:</b> comercialización  <b>Dependencia:</b> Gerencia General  <b>Autoridad sobre:</b> personal de apoyo externo a la empresa.  <b>Funciones básicas:</b> Desarrollar una política comercial que esté basado en las condiciones del mercado de material de escritorio y/o escolar y los servicios complementarios y en función al presupuesto comercial.</p>
<p><b>Funciones específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y dirigir una organización de comercialización eficiente.</li> <li>• Buscar nuevos usos para los productos que comercializa la empresa y los servicios complementarios.</li> <li>• Determinar la mejor manera de llegar a los clientes que requieren los servicios complementarios de la Empresa.</li> <li>• Determinar las condiciones de venta y plazos de cobranzas en contratos con empresas.</li> <li>• Elaborar una estrategia publicitaria acorde con las características del servicio y del mercado.</li> <li>• Entrenar al personal de apoyo para desarrollar sus facultades al máximo.</li> </ul>	
<p><b>Requisitos:</b>  <b>Formación académica:</b> Título de licenciado en administración de empresas, ingeniería comercial o marketing.  <b>Experiencia y condiciones:</b> Mínima de 3 años en el rubro. Capacidad para entablar relaciones con clientes actuales y potenciales.</p>	

#### 5. Contador

<b>CONTADOR</b>	<p><b>División:</b> Administrativa  <b>Dependencia:</b> Jefe Administrativo.  <b>Función básica:</b> Registrar todas las operaciones contables de la empresa y proporcionar información suficiente y oportuna al jefe Administrativo.</p>
<p><b>Funciones específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar toda operación que signifique o no, movimiento de fondos</li> <li>• Llevar los libros diario, mayor.</li> <li>• Registrar compras de material de escritorio y/o escolar, de los proveedores o mayoristas que venden a la empresa.</li> <li>• En base a lo anterior realizar el balance general, estado de resultados y estado de origen y aplicación de fondos.</li> <li>• Elaborar en base a informes de todos los departamentos un presupuesto general para toda la gestión.</li> <li>• Brindar información contable, al jefe administrativo, la gerencia o el Directorio, de acuerdo a su requerimiento</li> </ul>	

<b>Requisitos:</b> <b>Formación académica:</b> Título de contador general <b>Experiencia:</b> Tener conocimiento del manejo de paquetes contables. Experiencia de dos años en puestos similares.
--

## 6. Encargado de compras

<b>ENCARGADO DE COMPRAS</b>	<b>División:</b> Administrativa <b>Dependencia:</b> Jefe Administrativo. <b>Función básica:</b> Llevar a cabo el aprovisionamiento de material de escritorio y/o escolar, de acuerdo a las características y necesidades de los consumidores potenciales.
<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de aprovisionamiento de material de escritorio y/o escolar.</li> <li>• Organizar y actualizar una base de datos de proveedores de material de escritorio y/o escolar.</li> <li>• Identificar nuevos proveedores de material escritorio y/o escolar en la empresa.</li> <li>• Controlar junto al encargado de almacenes el ingreso de material de escritorio y escolar, verificando la adecuación de cantidades y precios, según pedido.</li> <li>• En base a lo anterior realizar informes mensuales de compra de material de escritorio y/o escolar.</li> <li>• Negociar términos favorables con proveedores de material de escritorio y/o escolar, por la compra de grandes cantidades.</li> </ul>	
<b>Requisitos:</b> <b>Formación académica:</b> Egresado de la carrera de contabilidad general y/o ingeniería comercial. <b>Experiencia:</b> Tener conocimiento del manejo de paquetes contables. Experiencia de un año en puestos similares.	

## 7. Encargado de almacenes

<b>ENCARGADO DE ALMACENES</b>	<b>División:</b> Administrativa <b>Dependencia:</b> Jefe Administrativo. <b>Función básica:</b> Llevar a cabo la gestión de inventarios, procurando un manejo eficiente y conservación de productos en excelente estado.
<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el manejo operativo de depósito</li> <li>• Encargarse de la custodia de inventario</li> <li>• Es el encargado del embarque de mercadería en el vehículo de transporte de la empresa, la motocicleta y/o radio taxi.</li> <li>• Comunicación constante con la empresa de radio taxi encargada del despacho.</li> <li>• Elevar informes de movimiento de inventarios, a requerimiento del Gerente.</li> <li>• Mantener limpia y ordenada la bodega.</li> <li>• Controlar junto al encargado de compras el ingreso de material de escritorio y escolar, verificando la adecuación de cantidades y precios, según pedido.</li> <li>• Actualizar semanalmente los inventarios, según ingresos y salidas de productos.</li> </ul>	
<b>Requisitos:</b> <b>Formación académica:</b> Egresado de la carrera de contabilidad general y/o ingeniería comercial. <b>Experiencia:</b> Tener conocimiento del manejo de paquetes contables. Experiencia de un año en puestos similares. Ordenado, disciplinado y capacidad de relacionamiento con ejecutivos de empresas.	

## 8. Encargado de seguridad

<b>ENCARGADO DE SEGURIDAD</b>	<b>División:</b> Administrativa <b>Dependencia:</b> Jefe Administrativo. <b>Función básica:</b> Llevar a cabo la gestión de seguridad, monitoreando el sistema de circuito cerrado y realizando operativos de seguridad en la sala principal y en los servicios complementarios.
<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar operativos de seguridad preventivos en todas las instalaciones de la Empresa</li> <li>● Coadyuva al flujo ordenado vehicular en parqueos y en el área de atención automóvil ventanilla.</li> <li>● Colaborar con la descarga de material de escritorio y/o escolar.</li> <li>● Colaborar con el embarque de mercadería en el vehículo de transporte de la empresa, la motocicleta y/o radio taxi, según solicitud del jefe de operaciones o encargado de delivery.</li> <li>● Revisar periódicamente el circuito cerrado de la Empresa.</li> <li>● Realizar rondas nocturnas en todas las instalaciones de la empresa, sala principal y perímetro.</li> </ul>	
<b>Requisitos:</b> <b>Formación académica:</b> Egresado de la Escuela de Policía o formación en seguridad privada. <b>Experiencia:</b> Tener conocimiento del manejo de paquetes contables. Experiencia de un año en puestos similares.	

## 9. Responsable de atención en sala principal

<b>RESPONSABLE DE ATENCIÓN EN SALA PRINCIPAL</b>	<b>División:</b> Operaciones <b>Dependencia:</b> Jefe de Operaciones. <b>Autoridad sobre:</b> Asistentes de sala y cajero. <b>Función básica:</b> Llevar a cabo la gestión de atención en sala principal, asegurando la correcta exposición de productos de escritorio y material escolar y, además, el funcionamiento correcto de cajas.
<b>Funciones específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Planificar la exposición de productos de escritorio según acuerdos con proveedores, requerimientos y necesidades de los clientes y oferta de nuevos productos.</li> <li>● Organizar la exposición de material de escritorio y/o escolar, según los requerimientos y necesidades de los clientes y acuerdos o convenios con proveedores.</li> <li>● Asegurar el orden, la limpieza y la reposición de productos oportuna en mostradores en función a su comercialización paulatina en la sala principal.</li> <li>● Velar por el orden en caja, asegurando la entrega de facturación a todos los clientes que adquiere productos de la librería.</li> <li>● Coordina con el jefe de operaciones y el encargado de los almacenes, la alimentación reposición continua de productos en la sala principal.</li> <li>● Dispone el retiro de producto no vendidos, de acuerdo a políticas sobre los mismos.</li> </ul>	
<b>Requisitos:</b> <b>Formación académica:</b> Egresado de Ingeniería Comercial o Marketing. <b>Experiencia:</b> Tener conocimiento del manejo de paquetes office. Experiencia de un año en puestos similares. Ordenado, disciplinado y capacidad de relacionamiento con ejecutivos de empresas.	

## 10. Encargado de Delivery

<b>ENCARGADO DE DELIVERY</b>	<p><b>División:</b> Operaciones  <b>Dependencia:</b> Jefe de Operaciones.  <b>Autoridad sobre:</b> Chófer.  <b>Función básica:</b> Llevar a cabo la gestión de atención a clientes que desean adquirir productos para su entrega en domicilio, oficina o en algún lugar convenido de la zona Sur.</p>
<p><b>Funciones específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar el servicio de delivery, o entrega de material de oficina y/o de escritorio, en domicilio, oficina o lugar convenido.</li> <li>● Recibir pedidos de compra de productos para su entrega en domicilio, oficina o lugar convenido, asegurándose de su seriedad y apuntando dirección de origen y destino.</li> <li>● Alistar el pedido, solicitando productos a almacenes, con la coordinación y apoyo del chofer del vehículo de la Empresa.</li> <li>● Trazar rutas para la entrega de pedidos, en coordinación con el jefe de operaciones.</li> <li>● Asegurar el correcto funcionamiento y limpieza de vehículos de la empresa.</li> <li>● Coordinar servicios de entrega con la empresa de Radio Taxi, así como la entrega de material publicitario para la repartición a clientes.</li> <li>● Coordina con el jefe de operaciones y el encargado de los almacenes, la alimentación reposición continua de productos de mayor pedido en delivery.</li> <li>● Coordinar actividades con el responsable de marketing.</li> <li>● Prepara informes a operaciones y gerencia sobre el servicio de Delivery.</li> </ul>	
<p><b>Requisitos:</b>  <b>Formación académica:</b> Egresado de Ingeniería Comercial o Marketing.  <b>Experiencia:</b> Tener conocimiento del manejo de paquetes office. Experiencia de un año en puestos similares. Trabajo ordenado y disciplinado.</p>	

## 11. Encargado de Atención Automóvil ventanilla

<b>ENCARGADO DE AUTOVENTANILLA</b>	<p><b>División:</b> Operaciones  <b>Dependencia:</b> Jefe de Operaciones.  <b>Función básica:</b> Llevar a cabo la gestión de atención a clientes que desean adquirir productos para su entrega en domicilio, oficina o en algún lugar convenido de la zona Sur.</p>
<p><b>Funciones específicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar el servicio de venta de material de escritorio y/o escolar en atención automóvil ventanilla.</li> <li>● Recibir pedidos de compra de productos en el área de atención automóvil ventanilla.</li> <li>● Avisar sobre el pedido, solicitando productos a almacenes, con la coordinación y apoyo de asistentes de sala principal de la Empresa.</li> <li>● Preparar y entregar la factura al cliente en el área de atención automóvil ventanilla.</li> <li>● Asegurar el correcto funcionamiento y limpieza del área de ventanilla.</li> <li>● Cobra por el las ventas realizadas en el servicio de atención automóvil ventanilla.</li> <li>● Coordina con el jefe de operaciones y el encargado de los almacenes, la alimentación reposición continua de productos de mayor pedido en delivery.</li> <li>● Coordinar actividades con el responsable de marketing.</li> <li>● Prepara informes a operaciones y gerencia sobre el servicio de Delivery.</li> </ul>	
<p><b>Requisitos:</b>  <b>Formación académica:</b> Estudiante de Marketing.  <b>Experiencia:</b> Tener conocimiento del manejo de paquetes office. Experiencia de un año en puestos similares. Trabajo ordenado y disciplinado.</p>	

## 6.2.4 Presupuesto de Recursos Humanos

En la siguiente tabla se presenta un presupuesto anual de los recursos humanos de “Somos Útiles”, en el que se considera los gastos por concepto de sueldos y salarios del personal de la Empresa.

CONCEPTO	Haber Básico (Bs.)	Aporte solidario (3%)	AFP PBBBB (1,71%)	Seguro de salud (10%)	Pro-vivienda (2%)	Total Cargas mes (Bs.)	Total Cargas año (Bs.)	Total Puestos	Total salario anual
<b>Personal Operativo</b>									
Encargado de Sala Principal	2.500	75	42,75	250	50	417,75	10.026	1	30.000
Encargado de Delivery	2.500	75	42,75	250	50	417,75	10.026	1	30.000
Encargado autoventanilla	2.500	75	42,75	250	50	417,75	10.026	1	30.000
Chofer	2.000	60	34,2	200	40	334,2	8.021	1	24.000
Ayudantes de sala	1.500	45	25,65	150	30	250,65	6.016	2	36.000
<b>Total Sueldos Personal Operativo</b>	<b>11.000</b>							<b>6</b>	<b>150.000</b>
<b>Personal Administrativo y apoyo</b>									
Gerencia General	4.500	135	76,95	450	90	751,95	9.023	1	54.000
Jefe de Marketing	3.500	105	59,85	350	70	584,85	7.018	1	42.000
Jefe Administrativo	3.000	90	51,3	300	60	501,3	6.016	1	36.000
Jefe de Operaciones	3.000	90	51,3	300	60	501,3	6.016	1	36.000
Encargado de almacenes	2.500	75	42,75	250	50	417,75	5.013	2	30.000
Seguridad	2.000	60	34,2	200	40	334,2	4.010	2	24.000
Encargado de Compras	2.500	75	42,75	250	50	417,75	5.013	1	30.000
Contador	2.500	75	42,75	250	50	417,75	5.013	1	30.000
<b>Total Sueldos Personal Operativo</b>	<b>19.000</b>							<b>10</b>	<b>282.000</b>
<b>Total Sueldos y Cargas Sociales</b>							<b>91.237</b>	<b>16</b>	<b>432.000</b>

Tabla 49: Planilla de sueldos y salarios del personal, en Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2013.

## 6.2.5 Tiempo ocioso del personal contratado

En relación al tiempo ocioso del personal contratado, el personal de operaciones en el área de ventas, en local, tendrá un tiempo ocioso, en función a la llegada de los clientes y su paulatina atención, el cual puede encontrarse entre un 5% y un 10% del total. Lo deseable, es que como se ha establecido en el manual de funciones, mientras no se esté atendiendo a un cliente, el personal de atención en el local, se

encuentre realizando otras actividades relacionadas como ser: 1) el ordenamiento de inventarios, 2) la colaboración con actividades de despacho de pedidos, 3) actualización de inventarios, etc.

En otras áreas, como las de auto-ventanilla y delivery, es posible que en principio se encuentren tiempos ociosos importantes, entre 10% y 20%, hasta que los clientes se informen y acudan al servicio; sin embargo, lo deseable es que permanezcan en el lugar de trabajo. En el caso del servicio de delivery, el trazado rutas de entrega de pedidos, así como la conciliación de cuentas con empresas de Radio – Taxi, ocupa un tiempo importante para el personal encargado de esta área. Sin embargo, se debe considerar, que algunos operadores estarán realizando la entrega de pedidos fuera de horario de oficina, lo cual en parte compensa el tiempo ocioso. Sin embargo, la atención de pedidos y todo el proceso involucrado en la búsqueda y aprestamiento del pedido, significa un tiempo importante de trabajo.

En el resto de los cargos administrativos, no se contemplan tiempos ociosos, ya que deben cumplir con sus funciones y las tareas respectivas asignadas en el Manual de Funciones.

## 7. CONCLUSIONES

En base a la investigación de mercado realizada, y a la proyección del flujo de efectivo del negocio se puede concluir que la demanda de material escolar y/o escritorio es muy significativa, en la zona Sur de la ciudad de La Paz.

La propuesta de Proyecto consiste en incursionar en el mercado mediante la comercialización de productos de marca en todas las líneas de librería y papelería, a precios de mercado, similares a los que se tienen en librerías del Centro de la ciudad, en un ambiente amplio y confortable, con el aditamento de servicios complementarios de venta y entrega a domicilio (delivery) y atención en auto-ventanilla.

En el estudio técnico se ha concebido un servicio que funcionaría esencialmente en la sala de exposición y a través de pedidos realizados a través de teléfono. La preparación del pedido se realiza en las instalaciones de la empresa, denominada "Somos Útiles" S.R.L. El transporte y entrega de los pedidos se realiza mediante una o varias empresas de Radio Taxi, que son aliados estratégicos del negocio y que cobran por el servicio de entrega en función a tarifas vigentes; adicionalmente para pedidos menores y de emergencia, especialmente fuera de los horarios de atención convencional. Como elemento esencial del negocio, se plantea un concepto de inventario dinámico, mediante el cual la empresa administra de manera flexible los pedidos de productos a los proveedores, en función al requerimiento del mercado, las novedades y la irrupción de nuevas marcas que oferten precio y calidad.

En el estudio legal-administrativo, se considera factible, una estructura organizacional básica, conformada por un administrador, encargados de sala y servicios complementarios, dos encargados de almacenes, ayudantes de sala y despachante de pedidos. En el estudio legal, se ve por conveniente una empresa unipersonal, inscrita en el Régimen General ante Impuestos Internos.

En el estudio financiero, se ha verificado la viabilidad del negocio, a partir de la identificación y contabilización de costos, ingresos e inversiones que están

involucrados en el Proyecto. Para luego, realizar proyecciones de estado de resultados y flujo de caja.

Finalmente, en la evaluación del Proyecto, se ha podido comprobar que la empresa proyectada, muestra niveles de una rentabilidad razonables e inversiones accesibles para emprendedores.

En el caso de los escenarios, se observa que en los tres escenarios alternativos el proyecto es rentable. Los escenarios muestran cambios de 5% en ventas y costos involucrados.

## **8. RECOMENDACIONES**

1. Es importante considerar que las ventas y la rentabilidad de la Empresa planteada, se pueden mejorar sustancialmente, si es que la empresa importaría directamente los productos de las marcas más comerciales, para ello es necesario realizar estudios complementarios.
2. Es importante fortalecer y perfeccionar en el tiempo los acuerdos con empresas de Radio Taxi, verdaderos aliados estratégicos, no solamente para mejorar e incrementar las ventas del servicio de delivery, sino para hacer conocer a la empresa, es decir, emplear los móviles de estas empresas como verdaderos recursos promocionales.
3. Los acuerdos con empresas de Radio Taxi permitirán mejorar el servicio de delivery y descongestionar las ventas en sala.
4. Es necesario asegurar el aprovisionamiento continuo de material de escritorio y/o escolar, que permite un abastecimiento ininterrumpido de productos de marca y novedades para los clientes, para lo cual se deben concretar acuerdos con varias empresas proveedoras, ya que estas empresas conforman un ambiente bastante competitivo.
5. También, se sugiere evitar caer en la tendencia o costumbre arraigada en el medio, de realizar pedidos bastante modestos de mercadería, creyendo de esta manera que están disminuyendo el riesgo de su inversión, forzando una situación de sub-utilización de la capacidad instalada y de baja rentabilidad de la empresa.
6. Es imprescindible que los máximos ejecutivos de la Empresa aseguren un flujo de comunicaciones fluido con los clientes potenciales, tanto consumidores como empresas, distribuyendo los catálogos semanales de ofertas de productos y novedades.

## BIBLIOGRAFÍA REFERENCIAL

### LIBROS, TEXTOS DE CONSULTA, REVISTAS Y DISPOSICIONES LEGALES

- ANDRADE, Simón. "Evaluación de Proyectos de Inversión", Ed. Diana, México, 2006.
- BACA URBINA, Gabriel. "Evaluación de Proyectos", Ed. McGraw-Hill, México, 2002.
- BU, Coss. "Evaluación de Proyectos. Problemas y casos", Ed. Thompson, 2004.
- COLBERT, Francis y CUADRADO, Manuel. "Marketing de las artes y la cultura", editorial Ariel, 2003.
- DÍAZ GIMÉNEZ, Javier. "Macroeconomía: Primeros Conceptos". Antonio Bosch editor, 1999.
- HERRERO ORTIZ, José. "Monologo de un vendedor". Ediciones Díaz de Santos, 2007.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). "Glosario Estadístico de Bolivia, año 2012", Pub. INE, La Paz, 2013.
- JACOB, Frank. "Decisiones estratégicas e Investigación de mercados". En Revista Mercado y Negocios, Centro Johnson, México, 2004.
- JIMÉNEZ, Espinoza y FONSECA. "Ingeniería Económica", Ed. Tecnológica de CR, San José.
- KINNEAR Thom y TAYLOR James. "Investigación de Mercados". Ed. Trillas, Bogotá. 1994.
- KOONTZ, Harold. "Administración: una perspectiva global", Ed. McGraw-Hill, México, 1997.
- KOTLER, Philip. "Dirección de Marketing", Pearson Educación, 2003.
- LA PAPELERA S.A. *Memoria Anual, 2012*, Pub. La Papelera S.A., La Paz, 2013.
- LOMA, Marcelo. "El negocio de los supermercados y los micromarkets", Ed. Diana, México, 2006.
- MARTÍNEZ, Daniel y GUTIÉRREZ, Artemio. "La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral", Ediciones Díaz de Santos. México, 2000.
- MEJÍA IBÁÑEZ. Raúl. Metodología de la investigación. 2Ed. 2001. La Paz-Bolivia.
- MOYA CALDERÓN. Rufino. "Estadística descriptiva". Ed. San Marcos. Lima-Perú.
- MÜNCH Lourdes y ÁNGELES Ernesto, "Estadística", Editorial McGraw-Hill, México, 2001.
- NAVIDI, William. "Estadística para ingenieros y científicos". Ed. Diana, 2006. México.
- NIEBEL, Benjamín. Ingeniería Industrial, Tiempos y movimientos. Ed. Alfa Omega, Bogotá, 1996.

POLIMENI S. Ralph; FABOZZI J. Frank; Adelberg H. A. "Contabilidad de costos". Ed. Paidós, México, 2000.

REPÚBLICA DE BOLIVIA. "Código de comercio".

SILES E., Humberto. "Ambiente financiero para el desarrollo empresarial", Pub. PIEB, La Paz, 2010.

STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. El campo del marketing. 11ed. Mc GRAW HILL. México. 2000.

VELASCO, Félix. "Aprender a elaborar un plan de negocio". Editorial Paidós, 2007.

### **PÁGINAS WEB**

<http://www.negociemos.com.bo/site/space.php?userid=bqsoft>

Fecha: 12 – 07 - 2014; Hora 15:32

<http://www.contactopyme.gob.mx/promode/invmdo.asp>

Fecha: 12 – 07 - 2014; Hora 15:40

[www.fundempresa.gob.bo](http://www.fundempresa.gob.bo)

Fecha: 12 – 07 - 2014; Hora 16:02

[www.impuestos.gob.bo](http://www.impuestos.gob.bo)

Fecha: 12 – 07 – 2014; Hora: 16:12

<http://www.bcb.gob.bo/>

Fecha: 12 – 07 – 2014; Hora: 16:24

