

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

OFICINA LA PAZ



ÁREA DE ECONOMIA, POLITICA Y EMPRESA

MAESTRIA INTERNACIONAL EN CREACIÓN DE EMPRESAS

“COMPRAS RÁPIDAS CON QR”

ALUMNO: ARTURO MAURICIO TERCEROS BELTRÁN

La Paz – Bolivia

2013

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

OFICINA LA PAZ



ÁREA DE ECONOMIA, POLITICA Y EMPRESA

MAESTRIA INTERNACIONAL EN CREACIÓN DE EMPRESAS

“COMPRAS RÁPIDAS CON QR”

ALUMNO: ARTURO MAURICIO TERCEROS BELTRÁN

TUTOR: JOSÉ JIMÉNEZ TAQUIGUCHI

La Paz – Bolivia

2013

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a aquellas personas que siempre estuvieron a mi lado apoyándome y brindándome su amor incondicional en todo momento.

A Dios por darme la vida, brindarme su amor y darme todo lo que realmente necesito.

A toda mi familia, quienes siempre están apoyándome en todo momento y circunstancia.

A esa persona y al angelito que nos acompaña día a día llenándonos con su amor y su cariño.

A todos mis amigos que creen en mí y están a mi lado ayudándome con sus consejos y su amistad.

Al Lic. José Jiménez Taquiguchi por guiarme en toda la realización del trabajo para que de esta manera el mismo tenga una culminación exitosa.

Gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios muestra una idea como respuesta a las necesidades insatisfechas de los usuarios de teléfonos inteligentes en el territorio boliviano, se pretende que estos puedan realizar compras de electrodomésticos, prendas de vestir y opciones para vacacionar como vuelos y hoteles desde sus teléfonos inteligentes por medio de códigos QR, utilizando diferentes medios de pagos.

En esta dirección el objetivo general es determinar por medio de este plan de negocios, que las compras rápidas con QR basadas en las exigencias del mercado boliviano es un negocio rentable.

El análisis del mercado establece que el segmento seleccionado son todos los usuarios que poseen un teléfono inteligente con acceso a internet mayores a 18 años dentro del territorio nacional con interés de compra de artículos electrónicos, ropa y planes de viajes y/o vacaciones.

Como resultado de la estrategia de operaciones se optó por la singularización del servicio, es así que se apuesta por el capital humano y tecnológico como se refleja en los costos operacionales. La manipulación de esta variable se la debe realizar con precaución para garantizar la rentabilidad del negocio.

De acuerdo al estudio realizado se determina que el proyecto planteado da como resultado los siguientes valores bajo un escenario moderado, estos indicadores son: VAN y TIR con sus valores de Bs. 101,240 y 34% respectivamente. Llegando a la conclusión de que el proyecto es viable y rentable.

Asimismo es bueno señalar que el emprendimiento tendrá grandes posibilidades de alcanzar el éxito esperado por el crecimiento del mercado en cuanto a teléfonos inteligentes y acceso a internet ya que se pudo constatar de ello en la etapa de estudio de mercados.

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCION	2
1.1 Antecedentes	2
1.2 Planteamiento Del Problema	3
1.3 Objetivos (General, Específicos)	3
1.4 Definición del Servicio	3
2. ESTUDIO DE MERCADO	6
2.1 Definición del Servicio	6
2.2 Descripción del Segmento del Mercado	7
2.3 Diseño de Encuesta	7
2.4 Análisis del Mercado Complementario	10
2.4.1 Metodología de Entrevistas	11
2.5 Análisis de la Competencia	11
2.5.1 La Competencia en Bolivia	11
2.5.2 Servicios Sustitutos	12
2.6 Tamaño del Segmento y Proyecciones	13
3. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	15
3.1 Producto/Servicio	15
3.2 Precio	15
3.3 Plaza	16
3.4 Promoción	16
4. ESTUDIO TÉCNICO	19
4.1 Plan de Implantación	20
4.1.1 Conformación de la Empresa	20
4.2 Estrategia de Operaciones	22
4.3 Organización	23
4.3.1 Planificación Empresarial	23
4.3.2 Estructura Organizacional	23
5. ESTUDIO FINANCIERO	27
5.1 Criterios Generales	27
5.2 Inversiones	27
5.2.1 Activo Fijo o No Corriente	27
5.2.2 Activo Circulante o Corriente	28
5.2.3 Plan de Financiación	28
5.3 Estudio de Costos	29
5.3.1 Costos Fijos	29
5.3.2 Costos Variables	31
5.3.3 Determinación del Punto de Equilibrio	31
5.4 Estudio de Ingresos	32
5.5 Flujo de Fondos	32
5.5.1 Flujo de Caja Anual	33
5.6 Análisis de Rentabilidad e Indicadores	34
6. ANÁLISIS DE RIESGOS	37
6.1 Criterios Generales	37
6.2 Análisis de Sensibilidad	37

6.2.1 Umbral de Rentabilidad	37
6.2.2 Escenarios Optimista y Pesimista	38
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	41
BIBLIOGRAFÍA	43

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2-1_ Metodología de Entrevistas	11
Cuadro 2-2_ Proyecciones de Usuarios (2013 - 2023)	13
Cuadro 4-1_ Análisis FODA.....	19
Cuadro 4-2_ Fases de Crecimiento	21
Cuadro 4-3_ Estrategia de Operaciones.....	22
Cuadro 5-1_ Inversiones en Aplicaciones Informáticas	27
Cuadro 5-2_ Inversión en Equipos para el Proceso de Información.....	27
Cuadro 5-3_ Inversión en Infraestructura.....	28
Cuadro 5-4_ Presupuesto Activo Circulante	28
Cuadro 5-5_ Resumen Estructura Financiera (Pasivo).....	29
Cuadro 5-6_ Cuadro de Amortización Anual.....	29
Cuadro 5-7_ Costos del Personal	30
Cuadro 5-8_ Gastos en Servicios Externos (mensual).....	30
Cuadro 5-9_ Costos Fijos	31
Cuadro 5-10_ Cálculo del Punto de Equilibrio (En Bs.)	32
Cuadro 5-11_ Proyecciones de Ingresos Anuales Totales.....	32
Cuadro 5-12_ Estudio Económico. Flujo de Caja Anual (Bs.)	33
Cuadro 5-13_ Tasa Interna de Retorno (Bs.).....	34
Cuadro 5-14_ Valor Actual Neto (Bs.)	34
Cuadro 5-15_ Tiempo de Recuperación de la Inversión (Bs.)	35
Cuadro 5-16_ Índice de Retorno (Bs.).....	35
Cuadro 6.1_ Umbral de Rentabilidad.....	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2-1 Código QR	6
Gráfico 2-2 ¿Utilizarías tu teléfono inteligente con... ?.....	9
Gráfico 2-3 ¿Qué tipo productos/servicios comprarías... ?.....	9
Gráfico 2-4 ¿Porque realizarías compras por tu teléfono inteligente?.....	9
Gráfico 2-5 ¿Qué tan confiable o seguro consideras comprar por este medio?	10
Gráfico 2-6 Forma de Pago de sus Compras por Internet.....	10
Gráfico 4-1 Organigrama.....	24

ANEXOS

Anexo – 1: Instrumento de Relevamiento de Información

Anexo – 2: Resultados del Relevamiento de Información

Anexo – 3: Entrevista

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCION

El plan de negocios a realizarse está enfocado en la creación de una empresa de servicios, la cual brindará una herramienta para realizar compras rápidas en nuestro país. Esta se encargará de todos los servicios que ayuden a los usuarios a realizar una compra de aparatos electrónicos en primera instancia, desde computadoras y aparatos de última tecnología, hasta los tradicionales como planchas y licuadoras, los cuales encontramos en nuestras casas. Y así mediante este servicio proporcionar una herramienta útil para todas las personas aficionadas a estos artículos.

1.1 Antecedentes

El comercio electrónico en Bolivia está en maduración, según Los Tiempos¹ 'el mercado ha mostrado crecimiento desde la incorporación de dos nuevas empresas a comienzos de 2012'. Las cuales son Cucupons y Gruponos, las mismas se encuentran ubicadas en la ciudad de Santa Cruz, en ese sentido se abre un panorama atractivo para satisfacer las necesidades de los usuarios a través de esta herramienta.

Es así el comercio electrónico va ganando espacios y posicionándose en el país y un ejemplo de esto es la plataforma desarrollada por la Cámara de Industria y Comercio (Cainco), un servicio a nivel institucional que sirve para dar soporte a sus afiliados, sin embargo, empresas no afiliadas también pueden suscribirse.² Se puede hacer comercio electrónico de diferentes maneras y una de ellas es mediante los teléfonos móviles, el 75% de los usuarios de teléfonos móviles investigan durante sus compras fuera de casa³. Y se pronostica que los propietarios de teléfonos inteligentes seguirán creciendo en un 24% cada año.³

Apoyándonos en el análisis se puede observar que para el comercio electrónico en Bolivia se puede introducir la tecnología de códigos QR. Esta tecnología es muy apropiada para los teléfonos inteligentes, este código de respuesta rápida es utilizado en varias plataformas como Android, iPhone, BlackBerry dentro de una amplia gama de ventas a través de internet.

En este sentido las oportunidades de establecer un servicio de alta tecnología para el país será cada vez más accesible para la mayoría de sus habitantes. Y también se contribuirá al

¹ Disponible en: <http://www.signalstelecomnews.com/index.php/contenidos-2/1722-bolivia--comercio-electronico-se-encuentra-en-maduracion>

² Disponible en: http://www.lostiempos.com/diario/actualidad/economia/20120812/el-comercio-electronico-aun-es-incipiente-en_181742_384614.html

³ Disponible en: http://www.tradedoubler.com/global/whitepapers/td022_pm_infographic_es_2.pdf

crecimiento de las industrias complementarias, como el desarrollo de software y telecomunicaciones.

1.2 Planteamiento Del Problema

Con base en lo expuesto anteriormente se plantea el siguiente problema de investigación para el presente trabajo.

¿Pueden las compras rápidas con QR satisfacer las necesidades del mercado boliviano y constituirse en un negocio rentable?

1.3 Objetivos (General, Específicos)

Según la problemática planteada se puede establecer los siguientes objetivos:

Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo es:

Determinar por medio de un plan de negocios, que las compras rápidas con QR basadas en las exigencias del mercado boliviano es un negocio rentable.

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

- Identificar los segmentos del mercado específicos y estimar si sus tamaños son lo suficientemente grandes para el emprendimiento deseado.
- Establecer la estructura y organización de la empresa y la conformación del capital y los costos directos laborales.
- Determinar la rentabilidad del negocio en función a las estrategias de operación, comercialización y financiamiento más adecuadas para el emprendimiento.

1.4 Definición del Servicio

El servicio a ser ofrecido es el de realizar compras de diferentes artículos a nivel nacional por medio de códigos QR. Este nuevo servicio será denominado en este plan de negocios como “Compras Rápidas con QR”.

Se contará con una aplicación para teléfonos inteligentes la cual capturará un código QR, en ese preciso instante visualizará información importante y precisa para realizar una compra rápida. ¿Cuál es la información que se necesita para realizar la compra? Pues es la siguiente:

- Descripción del artículo
- Un video de demostración
- El precio
- Según su posición los lugares más cercanos donde podría encontrar el artículo.
- En caso de que requiera el artículo en la puerta de su casa se le indicara el precio más gastos de envío.

Asimismo también se tendrá la facilidad de realizar búsqueda de artículos según varios criterios como:

- Tipo de artículo
- Características
- Garantías (si se da el caso)
- Precio

Una vez que el cliente este conforme con el artículo que observo puede dirigirse a la tienda más cercana a través de un mapa que la aplicación le proporcionara o caso contrario realiza la compra por medios de comercio electrónico y su artículo es enviado a la puerta de su casa.

ESTUDIO DE MERCADO

2. ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo del estudio de mercado es identificar el segmento de mercado específico y estimar si su tamaño y crecimiento es lo suficientemente grande para el emprendimiento deseado.

2.1 Definición del Servicio

El servicio a ser ofrecido es el de realizar compras por medio de teléfonos inteligentes de diferentes artículos a nivel nacional por medio de códigos QR. Este nuevo servicio será denominado en este plan de negocios como “Compras Rápidas con QR”.

Los teléfonos inteligentes contarán con una aplicación que podrá ser descargada desde los mercados de aplicaciones más conocidos como (Google Play, App Store, Windows Store). Esta aplicación ayudará al usuario a realizar sus compras de una manera más fácil y práctica. El usuario cuando esté interesado en un producto que haya visto en los diferentes medios de exposición como afiches, publicidades, Facebook, etc. Podrá capturar con su teléfono inteligente el código QR del artículo en cuestión.

El código QR es un código similar al del gráfico 2-1. Mediante este sistema se puede almacenar información en una especie de código de barras de última generación. Y con la ayuda de un teléfono móvil podemos recuperar esta información tan solo con apuntar la cámara hacia el código QR.

Gráfico 2-1

Código QR



Fuente: Wikipedia (2013). Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_QR

En ese preciso instante el código QR nos ayudará a visualizar la información importante y precisa para realizar una compra rápida. ¿Cuál es la información que se necesita para realizar la compra? Pues es la siguiente:

- Descripción del artículo
- Video de demostración
- Precio
- Según su localización los lugares más cercanos donde podría encontrar el artículo.

- En caso de que requiera el artículo en la puerta de su casa se le indicará el precio más los gastos de envío.
- Así también se le brindará información sobre las formas de pago disponibles.

La aplicación al mismo tiempo le brindará la facilidad de realizar búsquedas de artículos según varios criterios como:

- Tipo de artículo
- Características
- Garantías (si se da el caso)
- Precio

Una vez que el cliente este conforme con el artículo que observe puede dirigirse a la tienda más cercana a través de un mapa que la aplicación le proporcionará o caso contrario realizará la compra por medios de comercio electrónico y su artículo será enviado a la puerta de su casa.

2.2 Descripción del Segmento del Mercado

El segmento del mercado está constituido principalmente por usuarios de teléfonos inteligentes con acceso a internet a través de las diferentes operadoras de telefonía celular en nuestro país. Estas características están detalladas en Chipana (2013)⁴ y se aplica como definición del segmento de mercado.

Chipana (2013) menciona que:

*... De enero a marzo de 2013, el número de teléfonos inteligentes (Smartphones) con acceso a internet llegó a 527.185, que representa un crecimiento del 15% respecto a **diciembre de 2012**, cuando se registraron 458.691. Las telefónicas afirman que hay un crecimiento sostenido. La información está contenida en los datos que fueron proporcionados a La Razón por la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT) respecto al comportamiento de la telefonía móvil y fija en el país.*

2.3 Diseño de Encuesta

Para obtener el tamaño de la muestra se aplicó la ecuación 2-1 de la siguiente manera:

- Elemento de muestreo: Usuario de telefonía móvil que posee un teléfono inteligente con acceso a internet.

⁴ Disponible en: http://www.la-razon.com/economia/meses-suben-usuarios-telefonos-inteligentes_0_1873012717.html

- Alcance: Ciudad de La Paz.
- Tiempo: El estudio abarco los meses de Junio y Julio.
- Método de muestreo: Estratificado.
- Tamaño de muestra: Se obtuvo aplicando la Ecuación 2-1.

Ecuación 2-1:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N - 1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: Muestra de poblaciones finitas

Donde:

n : Tamaño de la muestra.

k : Constante que depende del nivel de confianza. Para un nivel de confianza de 90% es igual a 1,65.

N : 527.185 usuarios que cumplen con los requisitos establecidos señalados por Chipana (2013).

e : Error muestral deseado igual a 10%.

p : Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$.

Por tanto se obtiene el valor de $n = 68$ encuestas.

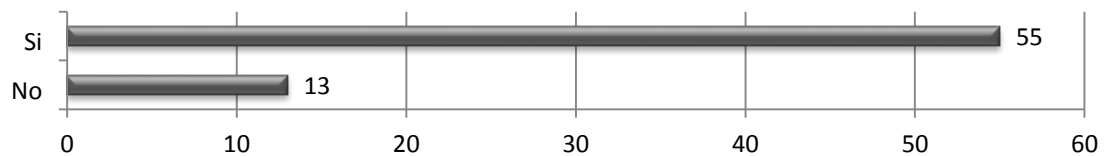
El instrumento que se utilizó para relevar la información es la encuesta que se muestra en el Anexo - 1, cuyos resultados obtenidos se expresan en el Anexo - 2.

El perfil de usuario es toda persona mayor de 18 que tenga en su propiedad un teléfono inteligente con acceso a internet registrado en alguna de las operadoras que brinda el servicio a nivel nacional.

Después de la realización de este proceso se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Como se observa en el gráfico 2-2, se estima que los usuarios que están interesados en el servicio son el 80,9%. Y que la causa principal por la que un usuario no estaría interesado en el servicio es que aún este es un campo desconocido. En cuanto a los aspectos demográficos entre los que prefieren el servicio y los que no, se puede observar una diferencia en cuanto al ingreso mensual. Los que expresan su preferencia por el servicio son usuarios cuyos ingresos son más altos que los que no desean el servicio.

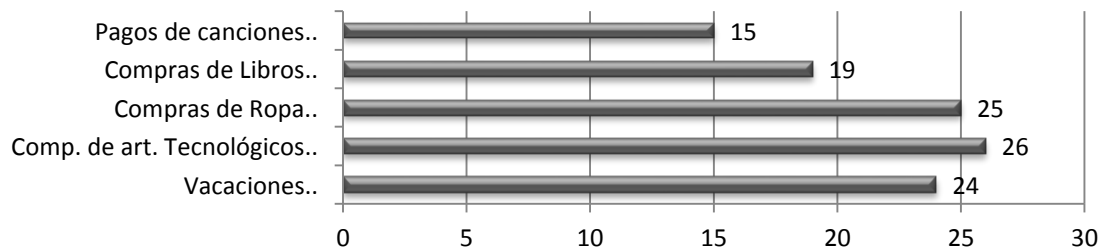
Gráfico 2-2
¿Utilizarías tu teléfono inteligente con acceso a internet para realizar compras de productos?



Fuente: Elaboración propia

- Los usuarios que desean utilizar el servicio según el gráfico 2-3 manifiestan que los artículos tecnológicos/electrónicos son los más requeridos por este segmento de mercado. Seguidos muy de cerca por prendas de vestir (ropa) y opciones para realizar sus vacaciones (hoteles/vuelos).

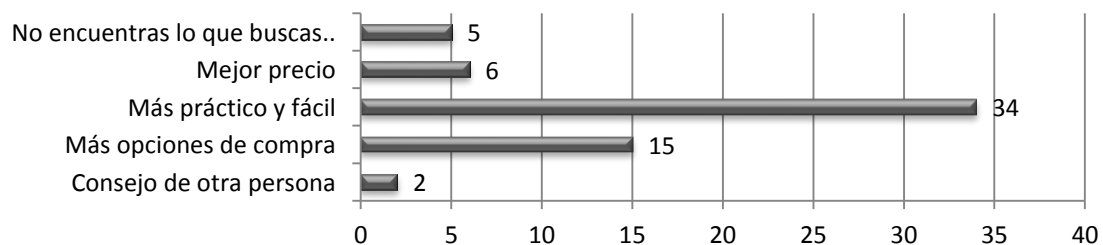
Gráfico 2-3
¿Qué tipo productos/servicios comprarías por tu teléfono móvil con acceso a internet?



Fuente: Elaboración propia

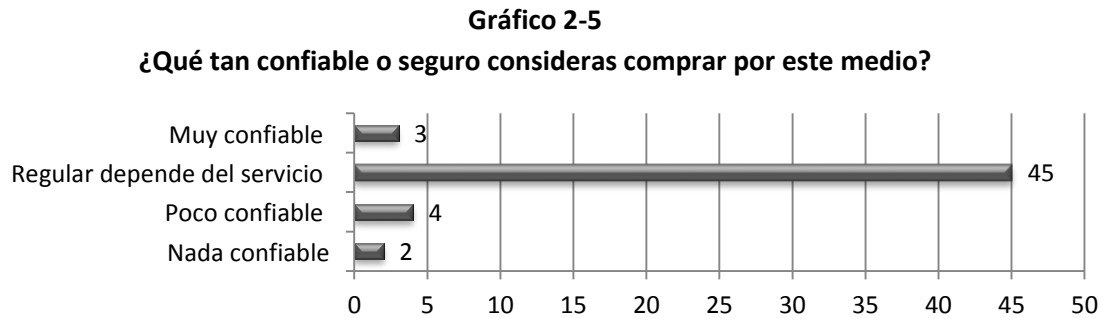
- Los usuarios consideran que el servicio es más práctico y de fácil uso que una compra tradicional como se puede advertir en el gráfico 2-4. Por consiguiente los usuarios llegarían a utilizar el servicio al menos una vez cada 3 meses en su gran mayoría.

Gráfico 2-4
¿Porque realizarías compras por tu teléfono inteligente?



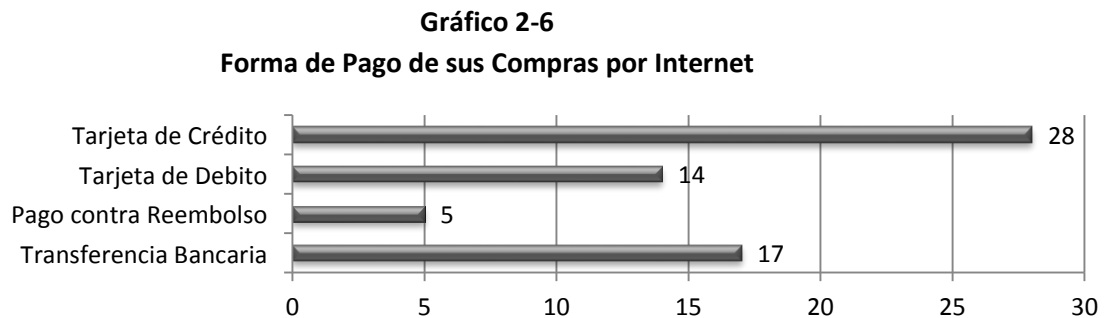
Fuente: Elaboración propia

- Según el gráfico 2-5 se considera que la seguridad de comprar por medio de teléfonos inteligentes depende totalmente de quien brinde el servicio.



Fuente: Elaboración propia

- Casi con toda seguridad la mayoría de los usuarios pagarían algo más para que el servicio llegue hasta la puerta de su domicilio, considerando el tiempo que deben esperar por la entrega como manejable. A su vez se puede observar en el gráfico 2-6 que la preferencia para pagar el servicio es por medio de tarjetas de crédito y transferencias bancarias.



Fuente: Elaboración propia

2.4 Análisis del Mercado Complementario

Para el análisis de mercado complementario se realizó la metodología de entrevistas, para lo cual se escogió a doce empresas que forman parte de los principales rubros que los usuarios mostraron más interés. Como se puede advertir en el Gráfico 2-3 se muestra el tipo de producto/servicio que los usuarios tienen preferencia. Siendo los artículos tecnológicos los más requeridos, seguido de la ropa y finalmente por servicios para sus vacaciones. Por consiguiente se tomaron a cuatro personas por cada uno de los rubros para realizar las entrevistas.

2.4.1 Metodología de Entrevistas

Las entrevistas se realizaron a las personas que se detallan en el cuadro 2-1:

Cuadro 2-1
Metodología de Entrevistas

Entrevistado	Rubro
Marco Inchausti	Artículos Tecnológicos
Marcelo Sonco	Artículos Tecnológicos
Edson Salinas	Artículos Tecnológicos
Israel Asbun	Ropa
Sussy Quiroz	Ropa
Fernanda Barrero	Ropa
Ana María Lavadenz	Vacaciones
Blanca Navarrete	Vacaciones
Geraldine Bolaños	Vacaciones

Fuente: Elaboración propia

Después de realizadas las entrevistas se llegaron a las siguientes conclusiones:

Para publicitar sus productos/servicios el rubro de artículos tecnológicos es el que más interés tiene por utilizar el internet y las nuevas tecnologías seguidas por el de vacaciones. En la mayoría de los casos se realizan inversiones en publicidad por encima de los 2000 Bs. mensuales en diferentes tipos de campañas publicitarias. Y todas las empresas consideran que es vital realizar la promoción de sus productos/servicios.

El 75% de los entrevistados utilizarían la tecnología de códigos QR para publicitar sus productos/servicios por la accesibilidad y facilidad de estos en el uso de teléfonos inteligentes, sin embargo se asume que se tienen que tomar en cuenta varios aspectos como que su uso se realizaría en estratos altos de la sociedad y además que aún no es muy conocida esta tecnología.

Finalmente todos los entrevistados consideran que el futuro de las ventas de sus productos/servicios tienden hacia el internet y el uso de nuevas tecnologías.

2.5 Análisis de la Competencia

2.5.1 La Competencia en Bolivia

Después de realizar una investigación por el ámbito nacional y también por el internet se observó que no existe un servicio de compras en la actualidad para teléfonos inteligentes de ninguna empresa establecida en el país; asimismo que ninguna empresa extranjera

ofrece el servicio para el territorio nacional. Por consiguiente se puede concluir que la competencia se considera nula.

2.5.2 Servicios Sustitutos

Los servicios sustitutos para las “Compras Rápidas con QR”, se podrían encontrar en la web a través de navegadores ejecutados en computadores con conexiones a internet. Entre ellos destacamos los siguientes:

- Website: <http://www.super.bo/>
Descripción: Es un servicio creado por la Cámara Nacional de Comercio para fomentar el desarrollo del comercio electrónico en Bolivia. Es una plataforma informática en la que los empresarios pueden abrir su Tienda Virtual promocionando sus productos y servicios en Internet. Entre las características más destacables están sus diferentes formas de cobro que pueden variar según la conveniencia y posibilidades de cada tienda, sus tipos de cobro son: Depósito bancario, giro bancario, cheque, Money Gram, Western Union, efectivo y por convenir. Asimismo se puede realizar envíos por medio de FedEx si el empresario realiza el convenio respectivo. Pero sin embargo el sitio no tiene aún un tráfico considerable puesto que solamente cuenta con 10 empresarios afiliados a esta plataforma.
- Website: <http://mercado.com.bo/>
Descripción: Para realizar la compra en este caso se debe verificar en la oferta de los usuarios registrados, es decir los productos/artículos que los usuarios que forman parte de este sitio llegan a publicar. Una vez localizado el producto que se desea comprar a través de su buscador o después de un tiempo navegando, se debería verificar si el usuario que oferta el producto/artículo es de confianza. En caso favorable y después de revisar los detalles del producto/artículo puede manifestar su conformidad con el producto, a continuación se realizará una oferta sobre este producto/artículo e ingresa a una subasta. Si finalmente se ponen de acuerdo en cuanto a todos los por menores, el sitio envía correos electrónicos al comprador y vendedor para que se contacten y así la transacción sea completada. De una manera muy similar funciona <http://www.boliviavende.com.bo/>. Ambos sitios cuentan con otro enfoque de negocios, donde el usuario debe realizar muchos pasos para poder conseguir lo que desea. Y no necesariamente lo que se le ofrece es nuevo.

2.6 Tamaño del Segmento y Proyecciones

El segmento que interesa es el de los usuarios que cuentan con teléfonos inteligentes con acceso a internet. De acuerdo a la información expresada en la sección 2.3 este mercado tiene una dimensión de 527.185 usuarios. De los cuales según el relevamiento de información el 80,9% de los usuarios confirma que realizaría algún tipo de compra por medio de su teléfono inteligente. Si aplicamos la tasa de crecimiento del 15% establecida según Chipana (2013) se obtienen las siguientes proyecciones a partir del año 2013 definido como el inicio del proyecto.

Cuadro 2-2
Proyecciones de Usuarios (2013 - 2023)

Año	Usuarios
2013	426,493
2014	490,467
2015	564,037
2016	648,643
2017	745,939
2018	857,830
2019	986,504
2020	1,134,479
2021	1,304,651
2022	1,500,349
2023	1,725,401

Fuentes: Elaboración propia.

Por consiguiente se esperaría para el año 2023 un mercado con 1,725,401 usuarios en todo el territorio nacional para el servicio propuesto.

ESTRATEGÍA DE COMERCIALIZACIÓN

3. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

El objetivo de la estrategia de comercialización, es crear un circuito, en el que aportando valor, se genere confianza, creando una comunidad de potenciales clientes, que al mismo tiempo ayuden a posicionar en el mercado, la empresa y su servicio.

La estrategia de comercialización tendrá dos etapas:

- Posicionamiento
- Sostenimiento

El objetivo de la primera etapa es posicionar el servicio en el mercado objetivo. Implica llamar la atención de todos los clientes potenciales en el mercado objetivo y así crear una demanda que posiblemente no se sabía que existía. Se hará la demostración del servicio en los principales centros de la ciudad. Se brindara el servicio de forma gratuita a los usuarios que accedan a la promoción. Esta etapa durará aproximadamente 3 meses. Se dividirá a su vez en etapa preparatoria (diseño de la imagen corporativa, material promocional y la estrategia publicitaria. En aproximadamente un mes) y la etapa de ejecución (que se realizará en los dos meses restantes).

La etapa de sostenimiento tendrá como propósito generar un crecimiento sostenido del ritmo de ventas procurando mínimamente alcanzar las tasas de crecimiento identificadas. Implica un trabajo continuo por diferentes medios (volanteo, medios de seguimiento y atención al cliente). Asimismo se acompañara por medio de información promocional (boletines, televisión, notas de prensa, etc.).

A continuación se muestra la mezcla de mercadeo que constituye una herramienta importante para el análisis del servicio que ofrece el negocio frente a las necesidades del mercado, se realiza en base a las 4 P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

La mezcla de mercadeo resultante es la misma para ambas etapas, tanto para la de posicionamiento como para la segunda de sostenimiento.

3.1 Producto/Servicio

Para comenzar a establecer la mezcla de mercadeo se define el producto/servicio en el capítulo anterior en la sección 2.1 del este plan de negocios. Y a continuación se pasará a exponer la siguiente P.

3.2 Precio

El precio del servicio se estima de forma similar que el precio que se cobra a una empresa por clic en una web, para nuestro caso se realizará el cobro por la captura del código QR.

El anunciante que utilizará el servicio, podrá controlar el gasto de sus campañas publicitarias y ceñirse a su presupuesto. Los anunciantes pueden elegir un presupuesto diario o total para cada una de sus campañas publicitarias. El presupuesto diario es el importe que la empresa decide gastar por día en una campaña concreta. En cambio, con el presupuesto para toda la campaña el importe que se indique se distribuirá durante el tiempo que esté activa la campaña. Nunca se cobrará por encima de su presupuesto establecido.

El precio de los anuncios se basará en un sistema de subasta por el cual las empresas competirán por las impresiones en función de la puja y el rendimiento. Por lo tanto, los anuncios no tienen un coste establecido. Cuando se pone el anuncio en circulación, sólo se cobra por el número de capturas de códigos QR que se realicen.

Se podrá hacer una estimación de un presupuesto cuando se crea el anuncio. También se puede multiplicar el número de capturas de código QR que se desea recibir cada día para determinar un presupuesto diario aproximado. En función del presupuesto diario de la campaña, nuestro sistema regulará la cantidad gastada por hora con el fin de evitar que el anuncio agote su presupuesto demasiado pronto durante un periodo corto.

3.3 Plaza

El método escogido de distribución para el servicio de Compras Rápidas con QR es la venta directa debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. Se selecciona la venta directa por elección, para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio y para mantener la información directa de los clientes sobre sus necesidades.

De acuerdo con la naturaleza del servicio la ubicación puede no tener importancia. Sin embargo, se debe definir tomando en cuenta su accesibilidad o disponibilidad para el cliente cuando este requiera el servicio. El sistema de comunicaciones debe permitir respuesta rápida a los requerimientos del cliente. Por consiguiente se define su ubicación en la ciudad de La Paz.

3.4 Promoción

Para poder vender el servicio se utilizará medios tradicionales como los diarios, revistas, radios y televisión. En los cuales se hará una inversión de 10.000 \$us. A estos se podrán incorporar un website y el uso de las redes sociales como Facebook y Twitter, además de YouTube.

A su vez se realizará eventos en los cuales se expondrá todos los beneficios del servicio hacia sus clientes, para ello se realizará el entrenamiento de vendedores que sean capaces de demostrar todo acerca de las Compras Rápidas por QR. Para esta actividad se utilizará un monto de 300 \$us.

Finalmente también se llegará a los clientes potenciales por medio de letreros, afiches, folletos, volantes y tarjetas de presentación. Erogando un monto de 500 \$us.

ESTUDIO TÉCNICO

4. ESTUDIO TÉCNICO

A continuación se observa un resumen analítico de la situación actual por medio del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Cuadro 4-1
Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Las compras con QR son de última generación. Se puede brindar el servicio en múltiples plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> La exposición del servicio es aún limitada.
Capacidad administrativa	<ul style="list-style-type: none"> Es flexible a la estructura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> El equipo de trabajo requiere experiencia en gestión de negocios
Capacidad económica financiera		<ul style="list-style-type: none"> Para la constitución del negocio se requiere financiamiento
Proceso	<ul style="list-style-type: none"> El proceso del negocio tiene pasos bien definidos 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer procedimientos para aumentar la productividad
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con personal humano para enfrentar el entorno actual y futuro. Disponibilidad de personal 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la experiencia y habilidades del personal
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Se estableció la segmentación del mercado Se tiene una ventaja competitiva frente a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> La experiencia en el mercado es nula
	Oportunidades	Amenazas
General	<ul style="list-style-type: none"> Con el funcionamiento del satélite Túpac Katari los teléfonos inteligentes con acceso a internet irán en aumento. 	<ul style="list-style-type: none"> Intervencionismo del estado en el mercado.
Operativo	<ul style="list-style-type: none"> Primer emprendimiento en el sector Realizar alianzas con operadoras para brindar el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Las operadoras ya establecidas incursionen en el sector

Elaboración propia

- **Fortalezas:** Las principales fortalezas se concentran en la innovación del servicio, ya que este es de última tecnología. Y para el desarrollo de este se tiene un proceso bien establecido el cual nos lleva a definir nuestras ventajas competitivas por encima del resto de los negocios dentro de un segmento de mercado bien definido.
- **Debilidades:** Dentro de las debilidades se puede identificar que debido a que el servicio es nuevo no se tiene aún una exposición hacia los clientes potenciales. Por lo mismo se requerirá fuentes de financiamiento para la constitución del negocio.
- **Amenazas:** Estas vienen dadas en caso de que el estado intervenga el mercado y que las operadoras ya establecidas ingresen al mercado a ofrecer un servicio similar.
- **Oportunidades:** Debido a que el emprendimiento es nuevo en su área tiene grandes posibilidades de adueñarse del mercado, además se proyecta que este mercado vaya creciendo en grandes proporciones en los años venideros, especialmente después de la puesta en marcha del satélite Túpac Katari.

Dentro de las debilidades se observa que el servicio es bastante nuevo por lo cual se deberá realizar capacitaciones constantes a los usuarios para que vayan adquiriendo experiencia y se vaya incentivando cada vez más su uso. Asimismo se debe realizar demostraciones del servicio en las distintas ferias que se realizan en todo el país.

En el caso de que las operadoras de telefonía deseen ingresar al mercado se las deberá enfrentar con el conocimiento y experiencia de brindar el servicio, de tener un cliente contento y con las expectativas altas de un servicio de calidad.

4.1 Plan de Implantación

El plan de implantación puede ser definido como una estrategia que aproveche las fortalezas y oportunidades para crear un emprendimiento rentable y auto sostenible en el tiempo⁵.

El emprendimiento tendrá 2 fases en su ejecución: Primero se realizará la conformación de la empresa para luego pasar a realizar la fase de operación, consolidación y expansión.

4.1.1 Conformación de la Empresa

La conformación de la empresa se establece de acuerdo a lo siguiente:

- El tipo de empresa a constituirse es el de sociedad anónima. Por la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento adicional como la Bolsa Boliviana de valores,

⁵ Este tipo de estrategia se denomina 'FO', en razón de la aplicación de las Fortalezas y Oportunidades.

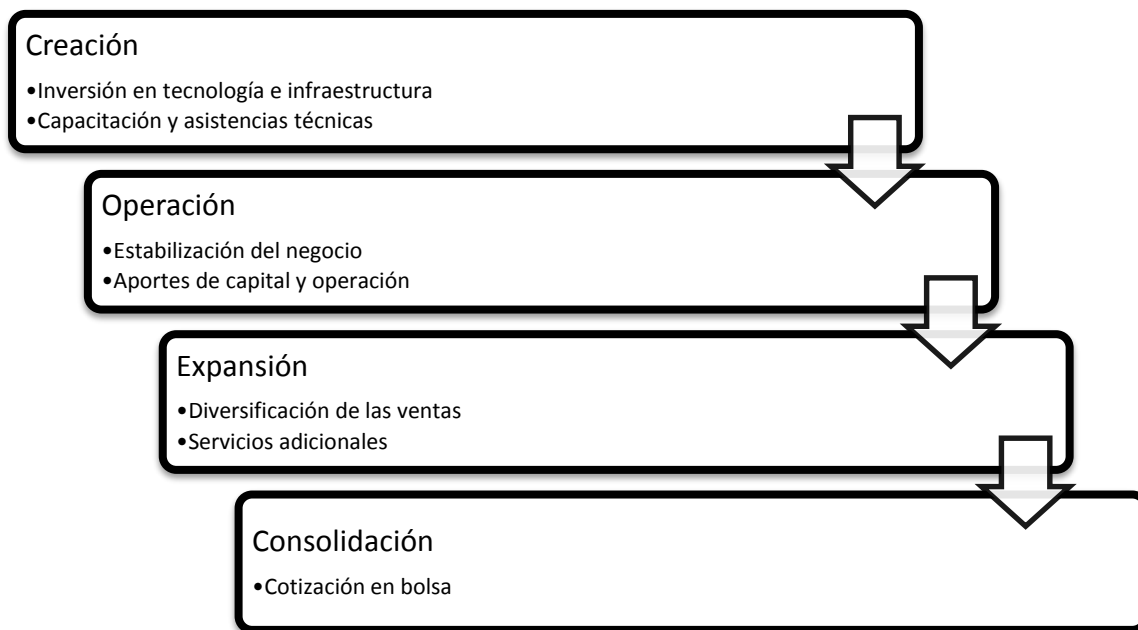
asimismo en ella se instaura un compromiso de transparencia y seriedad en el manejo de la empresa.

- Se obtendrá la Matrícula de Comercio, a través de la cual se adquiere la calidad de comerciante con reconocimiento legal dentro del Estado para desarrollar las actividades empresariales.
- Se deberá hacer el registro de la empresa en el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) con la finalidad de cumplir con todas las obligaciones tributarias establecidas por ley.
- Obtener el permiso de funcionamiento del Gobierno Municipal Autónomo de la ciudad de La Paz.
- Tramite en la Caja Nacional de Salud.
- Trámite en las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).
- Trámite en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.
- Adquisición de los equipos tecnológicos para la realización del negocio.
- Construcción de la infraestructura necesaria en la Ciudad de La Paz.
- Reclutamiento y selección del personal adecuado para el negocio.

4.1.2 Fases de Operación, Consolidación y Expansión

Comenzamos con la fase de operación, la cual consiste en comprobar el tamaño del mercado y alcanzar las metas financieras – operativas previstas de acuerdo al plan de negocios. Se espera que esta fase sea realizada en aproximadamente 1 año.

Cuadro 4-2
Fases de Crecimiento



Elaboración propia

La fase de expansión es el resultado de las sugerencias de los encuestados y entrevistados durante el estudio de mercado. A una gran cantidad de usuarios potenciales les interesa que el servicio se diversifique en otras áreas como la compra de ropa y la compra de paquetes en hoteles y viajes para sus vacaciones. Esta fase se realizara entre 2 a 4 años aproximadamente.

Finalmente se realizará la fase de consolidación en la cual se espera que el negocio pueda ser cotizado en la bolsa.

4.2 Estrategia de Operaciones

Mediante la estrategia de operaciones se pretende alcanzar la mayor ventaja competitiva en el segmento de mercado elegido durante la investigación de mercado. Se constituirá de una estrategia de personalización de los servicios ofrecidos. En resumen se establece una estrategia de Singularización. La misma que se detalla en el cuadro 4-3.

Cuadro 4-3
Estrategia de Operaciones

Ventaja competitiva	Singularización del producto/servicio
Diseño y selección del servicio	Se realizara inversión en investigación y desarrollo para que el servicio sea personalizado.
Calidad	Es prioridad, se superará los estándares establecidos.
Proceso	Se realizará mediante un proceso modular, en instalaciones con capacidades especializadas. Los procesos deben ser bien diseñados y altamente automatizados.
Localización	Estará en la misma ciudad donde se creó la idea. La Paz.
Programación	Planificación de la producción centralizada.
Recursos Humanos	Selección de los mejores profesionales a nivel nacional.
Compras	Relaciones a largo plazo con los proveedores.
Mantenimiento	Personal bien entrenado para satisfacer las necesidades de la demanda.

Elaboración propia

La estrategia de singularización establece que para el servicio se debe realizar inversiones en investigación y desarrollo puesto que es en esa área donde se obtendrán más ventajas para tener un servicio de calidad, por encima de los estándares establecidos. Los procesos

para la realización del servicio deben ser bien diseñados y que tiendan a ser automatizados. Para ello se realizará la selección de los mejores profesionales en el área.

La planificación de la producción se realizará en la ciudad de La Paz de manera centralizada buscando tener relaciones a largo plazo con los proveedores.

4.3 Organización

4.3.1 Planificación Empresarial

La visión de Compras Rápidas con QR es:

Empresa líder dentro de la industria de las ventas por internet a nivel nacional por su innovación tecnológica constante, habilidad para competir exitosamente y la completa satisfacción de sus usuarios.

La misión de Compras Rápidas con QR es:

Lograr que nuestros usuarios tengan la mejor experiencia de compras por medio de la última tecnología para facilitar las ventas por internet mediante los códigos QR. Generando así confianza y calidad en el servicio.

4.3.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos⁶.

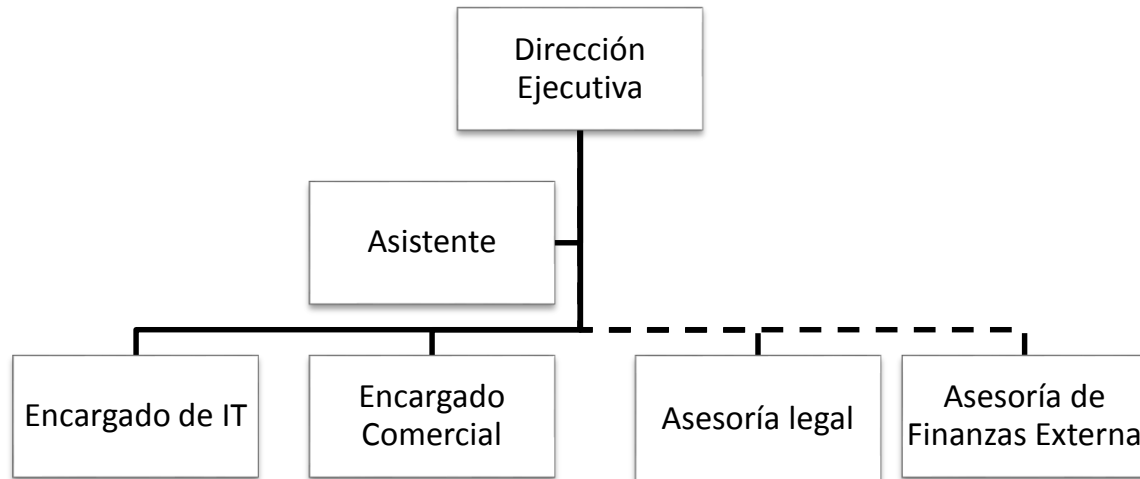
La estructura organizacional de la empresa se muestra en el Gráfico 4-1 donde el organigrama muestra los nombres de las áreas de la empresa y asimismo también se refleja los canales de comunicación de la misma.

El equipo humano es una parte importante para la correcta operación y éxito del negocio. De acuerdo a las necesidades percibidas en cuanto a administración del negocio, se detectaron las siguientes áreas en cuanto a recursos humanos:

Director ejecutivo, asistente, gerente de operaciones, gerente de finanzas, gerente comercial y gerente de RR.HH.

⁶ Disponible en: <http://estructuraempresasv.blogspot.com/>

Gráfico 4-1
Organigrama



Elaboración propia

Las descripciones de los puestos son las siguientes:

Dirección Ejecutiva: Su función principal es de administrar y dirigir los recursos de manera eficiente con el fin de lograr los propósitos de cualquier empresa, que son: recuperar la inversión y generar ganancias.

También se encargará de supervisar que los procedimientos de operación se cumplan para que tanto los servicios como la atención que se brinden a los clientes sean de la completa satisfacción de los mismos.

Asistente: Esta persona apoyará en actividades administrativas, apoyará en todo sentido para la correcta operación de los servicios. Otra actividad importante será la recepción y despedida a los clientes al momento de llegada y salida del negocio o en algún caso la programación de una próxima visita, así como dar la información necesaria que requieran los clientes que hagan contacto con la empresa, debido a que es el primer contacto que se tendrá con el cliente. Es necesario que la persona que ocupe este puesto tenga habilidades especiales para lograr informar y convencer al cliente de los servicios que se ofrecen y los beneficios de los mismos.

Encargado de IT: La gerencia de IT administrará los recursos directos necesarios para producir los servicios que ofrece el negocio, y que se venderán a los clientes. La gerencia de operaciones tratará directamente los recursos para la producción de los servicios, los cuales son: personas, procesos, planta, planificación y control. Su objetivo general es producir un bien específico, en tiempo y costo mínimos, los cuales fluyen por toda la

organización y se traducen en términos medibles que forman parte de las metas operativas de las unidades o departamentos relacionados con la producción y su gerencia.

Finalmente se puede decir que para alcanzar los objetivos de la gerencia de IT con un nivel competitivo, se deberá lograr los siguientes aspectos:

Reducir los tiempos de fabricación de los servicios (nuevos y actuales). Alcanzar y mantener un nivel de calidad elevado, con bajos costos. Incorporar nuevas tecnologías y sistemas de control. Conseguir y entrenar trabajadores y gerentes calificados. Trabajar eficazmente con las otras funciones de la empresa para alcanzar las metas.

Encargado Comercial: Estará encargada de tomar las decisiones estratégicas, tales como: la selección de canales de distribución, diseño de planes de venta, establecer objetivos, determinar la red de ventas entre otras actividades. Por lo tanto, podríamos decir que es una figura con un poder ejecutivo y estratégico muy importante.

Asesoría de Finanzas Externa: Esta área deberá determinar el monto apropiado de fondos que debe manejar la organización (en su tamaño y su crecimiento). Definir el destino de los fondos hacia activos específicos de manera eficiente. Obtener fondos en las mejores condiciones posibles, determinando la composición de los pasivos. Es decir maximizar las inversiones para así poder maximizar las utilidades.

Asesoría Legal Externa: Esta área deberá apoyar y asesorar a la organización en todos los aspectos jurídicos que así lo requieran y que difieren a sus funciones específicas, de la dirección y sus dependencias, así estas puedan dedicarse con exclusividad al cumplimiento de sus funciones. De esta manera apoya con profesionales del derecho que velan porque las actuaciones del negocio se ajusten al marco jurídico, garantizando así la seguridad legal de la organización.

ESTUDIO FINANCIERO

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 Criterios Generales

En este capítulo se presentan los objetivos financieros de la empresa, se da a conocer de cuánto será la inversión inicial, cuáles serán las fuentes de financiamiento y proyecciones a 5 años del flujo de caja, para posteriormente analizar el VAN, TIR y el periodo de recuperación de inversión del negocio.

5.2 Inversiones

En principio las inversiones deberán ajustarse lo máximo posible, buscando el equilibrio que permita contar con una estructura económica (activos) lo suficientemente robusta como para poder desarrollar correctamente el servicio propuesto, pero evitando sobredimensionar el negocio ya que podría disminuir la rentabilidad económica y a la vez haría necesario contar con una mayor estructura financiera (pasivos). Para conseguir cuantificar en su justa medida el correcto volumen de inversiones iniciales, se hace indispensable desarrollar un presupuesto de inversión, en el cual se desglose uno a uno los elementos de inversión que serán necesarios.

5.2.1 Activo Fijo o No Corriente

El activo fijo no corriente se desglosara en los siguientes cuadros:

Cuadro 5-1

Inversiones en Aplicaciones Informáticas

Nº	Descripción del bien de inversión	Cantidad	Importe (Bs.)	Años de amortización (años)
1	Software de Contabilidad y Administración	1	3,000	5
2	Licencia de Visual Studio .Net	1	3,500	5

Elaboración propia.

Cuadro 5-2

Inversión en Equipos para el Proceso de Información

Nº	Descripción del bien de inversión	Cantidad	Importe (Bs.)	Años de amortización (años)
1	Servidor	1	7,000	5
2	Estación de trabajo	2	4,900	5
3	Cámara digital	1	2,000	4
4	Router	1	700	4
5	Teléfono Inteligente	1	2,000	4

Elaboración propia.

Cuadro 5-3
Inversión en Infraestructura

Nº	Descripción del bien de inversión	Cantidad	Importe (Bs.)	Años de amortización (años)
1	Muebles y enseres	1	15,000	10
2	Maquinas copiadoras	1	3,500	6

Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los datos anteriores, se puede obtener un importe total de inversión en activo fijo no corriente de Bs. 46,500.

5.2.2 Activo Circulante o Corriente

Para evitar posibles problemas de insolvencia, antes de iniciar el negocio es conveniente contar con una cantidad inicial de dinero (activo circulante de mayor liquidez) con el cual se podrá afrontar los principales pagos de los primeros meses de actividad. En el siguiente cuadro se muestra el número de meses de autonomía de cada uno de los principales gastos de explotación en los que se incurren en el desarrollo de la actividad.

Cuadro 5-4
Presupuesto Activo Circulante

Ítem	Nº de meses de autonomía	Importe Necesario (Bs.)
Gastos Generales	2 meses	109,000
Cuotas de Prestamos	2 meses	3,000
Presupuesto Total Circulante		112,000

Elaboración propia.

5.2.3 Plan de Financiación

Tras definir la estructura económica de la empresa, se establecen los recursos que serán utilizados para financiar el presupuesto de inversión. Para ello se puede utilizar dos tipos distintos de fuentes de financiación como son:

- **Recursos Propios:** Es el capital con el que aportan los promotores, también es conocido como pasivo no exigible. En este emprendimiento se contará con un 40% de capital propio.
- **Recursos Ajenos:** Son los recursos provenientes de instituciones financieras, o terceras personas ajenas a la empresa. Para el emprendimiento mediante este medio se financiará el 60% para cubrir la inversión total del negocio.

Finalizando con el análisis de estructura financiera en el siguiente cuadro se realizará el resumen de la composición del pasivo de la empresa mostrando el % de utilización de

cada fuente de financiamiento, su importe y las condiciones en las que se negociara con las entidades financieras.

Cuadro 5-5
Resumen Estructura Financiera (Pasivo)

Tipo de Fuentes de Financiación	Importe (Bs.)	% del Pasivo
1.- Aportacion de Promotores	44,800	40%
2.- Financiación por Prestamo de Entidades Financieras	67,200	60%
Tasa de interés anual		16%
Años de préstamo		5 años
Tipo de pago		mensual
Cuota mensual	1,622	
Total	112,000.00	100%

Elaboración propia⁷.

Donde las condiciones previstas para el crédito son:

Cuadro 5-6
Cuadro de Amortización Anual

Saldo (Bs.)	Cuota (Bs.)	Amortización (Bs.)	Interés (Bs.)
67,200			
56,720	19,469	9,609	9,859
45,345	19,469	11,228	8,241
32,054	19,469	13,120	6,349
16,524	19,469	15,330	4,139
0	19,469	17,892	1,557

Elaboración propia.

De esta manera se concluye la elaboración del presupuesto de inversión (activo) y del plan de financiación (pasivo), con lo cual se puede pasar a la siguiente sección.

5.3 Estudio de Costos

La estructura de costos se descompone en dos:

5.3.1 Costos Fijos

Los costos fijos identificados son los siguientes:

⁷ La tasa de interés anual es de 15.67% establecida al 1/12/13 en el Banco de Crédito.

- Costo de los sueldos y salarios del personal, si bien puede considerarse como variable se toma en cuenta como fijo por que en un principio la plantilla será fija a un 100% independientemente del volumen de la actividad que se tenga. A continuación en el cuadro 5-8 se reflejara los costos de personal en los que incurrirá el negocio.

Cuadro 5-7
Costos del Personal

Cargo	Nº	Salario mensual Básico (Bs.)	Seguridad Social a Cargo de la Empresa (Bs.)	Total Mensual (Bs.)	Total Por Área (Bs.)
Director Ejecutivo	1	6,110	890	7,000	9,000
Asistente	1	1,746	254	2,000	
Gerencia IT	1	4,365	636	5,000	13,000
Analista de Sistemas	1	1,746	254	2,000	
Programador	2	1,746	254	2,000	
Tecnico en redes	1	1,746	254	2,000	
Gerencia Comercial	1	4,365	636	5,000	5,000
Total Mensual	8	23,568	3,432		27,000

Elaboración propia

- Los principales gastos en servicios externos que la empresa incurrirá vienen expresados en el cuadro 5-9 en el cual se muestran los distintos servicios junto a sus costos.

Cuadro 5-8
Gastos en Servicios Externos (mensual)

Servicios Exteriores	Importe (Bs.)
Asesoría Legal	7,000
Asesoría Financiera	7,000
Material de oficina	3,500
Gastos de Investigación y desarrollo	3,500
Alquiler	2,000
Reparaciones y mantenimiento	1,000
Transportes	1,000
Servicios Bancarios	0
Luz	500
Telefono	500
Internet	500
Otros gastos	1,000
Total	27,500

Elaboración Propia

En resumen los costos fijos llegan a ascender a 54,500 Bs.

5.3.2 Costos Variables

Se considera que un costo es variable cuando está directamente relacionado con el nivel de actividad o ventas de un negocio. Para el caso de un negocio que brinda servicios este cálculo es difícil de realizar por consiguiente se opta por utilizar el % de contribución al beneficio, por medio del cual se podrá cuantificar el valor de los costes variables.

Se entiende por margen de contribución a la diferencia entre los ingresos por ventas y los costos variables en los que se incurren en la realización de dichas ventas. El margen de contribución medio considerado para el proyecto asciende a 90%. Es decir que se considera de cada 100 Bs. de ingresos que generen en el desarrollo de la actividad se obtendrán 90 Bs. de margen con los cuales se habrán de cubrir el resto de los gastos en los cuales se incurren en el desarrollo de la actividad para empezar a obtener beneficios.

5.3.3 Determinación del Punto de Equilibrio

Una vez definida la estructura de costos del negocio se puede pasar a determinar el punto de equilibrio. Se considera como punto de equilibrio al volumen de ventas a partir del cual se comenzará a obtener beneficios, este nos indicará el valor a partir del cual la rentabilidad será positiva.

Para realizar este cálculo se aplicarán las siguientes ecuaciones:

Ecuación 5-1:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

Siendo la ecuación del margen de contribución la siguiente:

Ecuación 5-2:

$$\text{Margen de Contribución} = 1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}} * 100$$

En los siguientes cuadros se desglosará los cálculos para obtener el punto de equilibrio.

Cuadro 5.9
Costos Fijos

Tipo de Gasto	Mensual	Anual
Costos de personal	27,000	324,000
Otros Costos	27,500	330,000
Total Costos Fijos	54,500	654,000

Elaboración propia.

Una vez desglosados los costos fijos y teniendo el margen de contribución, se calculará el punto de equilibrio aplicando su ecuación.

Cuadro 5-10
Cálculo del Punto de Equilibrio (En Bs.)

Elemento	Mensual	Anual
Costos fijo	54,500	654,000
Margen de Contribución	90 %	
Punto de Equilibrio	60,556	726,667

Elaboración propia.

En función de los datos anteriores, podemos concluir que el presupuesto de ventas del primer mes ha de ser como mínimo 60,556 Bs. o de 726,667 Bs. al año. Ya que si el presupuesto es inferior se obtendrían pérdidas.

5.4 Estudio de Ingresos

El estudio de los ingresos proyectados se realizará en base al cuadro 2-1 donde se observa que el mercado crecerá en un 15% cada año.

Cuadro 5-11
Proyecciones de Ingresos Anuales Totales

Año	Ingresos (Bs.)
2014	726,667
2015	835,667
2016	961,017
2017	1,105,169
2018	1,270,945
2019	1,461,586
2020	1,680,824
2021	1,932,948
2022	2,222,890
2023	2,556,323

Elaboración propia.

5.5 Flujo de Fondos

La construcción del flujo de fondos se realiza bajo los siguientes supuestos:

- Para el tema impositivo se aplican las condiciones establecidas para el Régimen General: Impuesto al Valor Agregado IVA (13% sobre ventas), Impuesto a las Transacciones IT (3% sobre ventas) e Impuesto sobre las Utilidades a Empresas IUE (25% sobre utilidades).
- La tasa de oportunidad es del 12% respecto al rendimiento alternativo de realizar inversión en otros emprendimientos tecnológicos similares.
- Las condiciones de crédito son de 15,67% de interés anual, a 5 años plazo sin años de gracia.
- Se prevé un incremento de los costos fijos en un 10%.

5.5.1 Flujo de Caja Anual

Con base en los datos anteriores se construye el flujo de caja siguiente:

Cuadro 5-12
Estudio Económico. Flujo de Caja Anual (Bs.)

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos Brutos		726,667	835,667	961,017	1,105,169	1,270,945
IVA Débito		-94,467	-108,637	-124,932	-143,672	-165,223
IVA Crédito		85,020	85,020	85,020	85,020	85,020
IVA Imponible		-9,447	-23,617	-39,912	-58,652	-80,203
IT		-21,800	-25,070	-28,831	-33,155	-38,128
Ingresos Netos		695,420	786,980	892,274	1,013,362	1,152,613
Costos Variables		-727	-836	-961	-1,105	-1,271
Margen Bruto		694,693	786,144	891,313	1,012,257	1,151,342
Costos Fijos		-654,000	-719,400	-791,340	-870,474	-957,521
Depreciación		-7,918	-7,918	-7,918	-7,918	-6,743
Total Costos fijos		-661,918	-727,318	-799,258	-878,392	-964,265
BAIT		32,775	58,826	92,055	133,865	187,078
Costo Financiero		-9,859	-8,241	-6,349	-4,139	-1,557
BAT - Utilidades Antes de Impuesto		22,916	50,585	85,705	129,726	185,521
Impuesto a Utilidades		-5,729	-12,646	-21,426	-32,431	-46,380
Utilidades Netas		17,187	37,939	64,279	97,294	139,141
Inversión	112,000					
Depreciación		7,918	7,918	7,918	7,918	6,743
Amortización de Crédito		-9,609	-11,228	-13,120	-15,330	-17,892
Flujo de Caja	-112,000	15,495	34,629	59,078	89,883	127,993
Flujo de caja Acumulado	-112,000	-96,505	-61,875	-2,798	87,085	215,077

Elaboración propia en base a los cuadros anteriores.

5.6 Análisis de Rentabilidad e Indicadores

Realizando un análisis del cuadro anterior se puede observar los siguientes resultados:

Por el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) que se observa en el cuadro 5-13, también definida como la tasa de retorno de los flujos de caja actualizados, se obtiene el valor de 34.32%, superior a la Tasa de Oportunidad de 12% definida por el negocio.

Cuadro 5-13
Tasa Interna de Retorno (Bs.)

Detalle	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	-112,000	15,495	34,629	59,078	89,883	127,993
TIR	34.32%					

Elaboración propia.

El cálculo del Valor Actual Neto (VAN) se puede observar en el cuadro 5-14, está definido como la sumatoria de los flujos actualizados del proyecto, brindándonos como resultado Bs. 101,204, llegando a ser mayor a cero.

Cuadro 5-14
Valor Actual Neto (Bs.)

Detalle	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	-112,000	15,495	34,629	59,078	89,883	127,993
Valor actual neto de los periodos 1-5	213,240					
VAN	101,240					

Elaboración propia.

Tomando en cuenta ambos criterios: $TIR > \text{Tasa de Oportunidad}$ y $VAN > 0$, se concluye que el proyecto es rentable.

El punto de equilibrio, definido como el punto necesario para que los ingresos puedan cubrir los costos y a partir del cual las ventas generan utilidades ha sido expresado en el cuadro 5-11. Dándonos un resultado de Bs.726,667 por periodo anual.

El Tiempo de Recuperación de la Inversión (TR) es de 5 años como se refleja en el cuadro 5.15. Es decir que en ese periodo de tiempo se logrará cubrir el monto de la inversión inicial.

El índice de retorno (IR) reflejado en el cuadro 5-16 da como resultado 2.9, lo que quiere decir es que a lo largo de la evaluación del proyecto, los flujos positivos pagarán más veces que el valor de la inversión inicial.

Cuadro 5-15
Tiempo de Recuperación de la Inversión (Bs.)

Detalle	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja Acumulado	-112,000	-96,505	-61,875	-2,798	87,085	215,077
Tiempo de Recuperación de la Inversión	5					

Elaboración propia.

Cuadro 5-16
Índice de Retorno (Bs.)

Detalle	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja Acumulado	-112,000	-96,505	-61,875	-2,798	87,085	215,077
Valor actual neto de los periodos 1-5	213,240					
IR	2.90					

Elaboración propia.

ANÁLISIS DE RIESGOS

6. ANÁLISIS DE RIESGOS

6.1 Criterios Generales

Los factores de riesgos identificados como críticos para el éxito del emprendimiento son evaluados bajo cuatro dimensiones:

- **Organización.** Debido a que el emprendimiento es pionero en el área se establece que se podría tener dificultades en cuanto a la experiencia para implementar dichos sistemas.
- **Financiero.** La principal dificultad se dará al momento de captar recursos para la implementación del negocio.
- **Legislación.** Debido a que cualquier negocio que sea establecido dentro del territorio nacional está regido bajo las mismas leyes, no se identificó ningún riesgo. Sin embargo se debe tomar los recaudos necesarios para evitar el fraude, parasitismo y cualquier tipo de ciber-delito ya que existe un vacío legal en este aspecto.
- **Mercado.** Que exista intervencionismo del estado dentro del mercado y que las operadoras ya establecidas ingresen como competencia.

6.2 Análisis de Sensibilidad

6.2.1 Umbral de Rentabilidad

Este análisis implica identificar para cada variable considerada como significativa que valor origina que el flujo de caja llegue al umbral de rentabilidad (VAN =0, Tasa = 12%).

Los valores obtenidos se reflejan en el cuadro 6-1.

Cuadro 6.1
Umbral de Rentabilidad

Concepto	Variable	Inicial	Umbral	Variación (%)
Tasa de interés (crédito)	Ti(%)=	15.67%	84%	536.06%
Ventas anuales	V(Bs.)=	726,667	692,513	-4.70%
Costos Fijos	Cf(Bs.)=	654,000	685,327	4.79%
Tasa de crecimiento del mercado	TCM(%)=	15.00%	12.31%	-17.03%

Elaboración propia.

Se observa que el flujo de caja más sensible a las modificaciones de las variables son las ventas anuales con un porcentaje de -4.70. Seguido de la modificación de los costos fijos con un valor de 4.79%. Lo que da a entender que ambas variables son las que más inciden en este emprendimiento.

Asimismo la Tasa de crecimiento del mercado como la tasa de interés de la entidad de financiamiento son las variables con menos incidencia para el negocio.

6.2.2 Escenarios Optimista y Pesimista

El escenario optimista implica las siguientes presunciones:

- Optimización de los Costos Fijos.
- Incremento de las ventas anuales en un 5% sobre el margen esperado.
- Mejores condiciones de financiamiento por parte de la banca que implicaría a una tasa del 11% a 5 años plazo.
- Incremento del mercado por encima de lo esperado en dos puntos es decir en un 17%.
- Incremento de los servicios para que estos se puedan traducir en mayores ventas.

Los resultados obtenidos son:

Para los indicadores de rentabilidad TIR y VAN, se obtienen los valores de 67% y Bs. 296,198 respectivamente, no solamente ratifica la rentabilidad del negocio, sino que más al contrario las expectativas son mucho mayores.

En cuanto al tiempo de recuperación de la inversión se puede observar que también mejora ya que la inversión se recuperara mucho más antes de lo previsto. Se obtiene un valor de 4 años para recuperar la inversión.

El índice de retorno (IR) da como resultado un valor de 4.64, que quiere decir que a lo largo de la evaluación del proyecto, los flujos positivos pagaran casi 5 veces el valor de la inversión inicial.

Para concluir se puede mencionar que este escenario arroja resultados muy positivos con consideraciones que resultan no muy ambiciosas.

El escenario pesimista implica las siguientes condiciones:

- Reducción de las ventas anuales en un 2% por debajo de lo esperado.
- Mayor expectativa de ingreso por parte de los financiadores, lo que implica el incremento de la tasa de interés al 25%.
- El mercado reduzca su crecimiento en un punto por debajo de lo esperado es decir a 13.74%.

Los resultados obtenidos son:

Para los indicadores de rentabilidad TIR y VAN, se obtienen los valores de 14% y Bs. 110. Estos valores aunque indican que la rentabilidad del negocio se encuentra muy próxima al umbral de rentabilidad (TIR = Tasa de oportunidad y VAN = 0) todavía nos muestra datos que conllevan a que el negocio es rentable.

El tiempo de recuperación de la inversión es de 5 años para el negocio. Y finalmente el índice de retorno da como resultado el valor de 2, que quiere decir que a lo largo de la evaluación del proyecto los flujos positivos llegaran a pagar el doble de la inversión inicial.

CONCLUSIONES

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio realizado se pueden establecer las siguientes conclusiones:

Existe una demanda insatisfecha en los servicios para teléfonos inteligentes con acceso a internet para realizar compras rápidas con códigos QR de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

El mercado seleccionado son todos los usuarios que poseen un teléfono inteligente con acceso a internet mayor a 18 años dentro del territorio nacional con interés de compra de artículos electrónicos, ropa y planes de viajes y/o vacaciones.

Como resultado de la estrategia de operaciones se optó por la singularización del servicio, es así que se apuesta por el capital humano y tecnológico como se refleja en los costos operacionales. La manipulación de esta variable se la debe realizar con precaución para garantizar la rentabilidad del negocio.

De acuerdo al estudio realizado bajo un escenario moderado, se llega a la conclusión de que el proyecto es viable y rentable. Así lo afirman los indicadores VAN y TIR con sus valores de Bs. 101,240 y 34% respectivamente.

Asimismo es bueno señalar que el emprendimiento tendrá grandes posibilidades de alcanzar el éxito esperado por el crecimiento del mercado en cuanto a teléfonos inteligentes y acceso a internet que se pudo constatar durante la etapa de estudio de mercados. Este aspecto como se refleja en el análisis de sensibilidad es importante para el negocio.

Finalmente por todo lo expuesto a lo largo de este plan de negocios se recomienda la ejecución del emprendimiento cuando se hayan conseguido todos los recursos necesarios para su inicio.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Churchill, Gilbert (2003). *Investigación de mercados*, Thomson Internacional.
- Gonzales, Maribel (2012). *Dossier Emprendedores*, España.
- Rodríguez Alcázar, Rafael (2006). *Emprendedor de Éxito*, México, McGraw-Hill.
- Sarrias, Luiggi (2013). *Promociones para vender más*. España, Profit.
- Tubella, Imma (2005), *Sociedad del conocimiento, como cambia el mundo ante tus ojos*. España, Eureka Media.

Internet

- Chipana, W. (2013). *En tres meses suben en 15% los usuarios de teléfonos inteligentes*. Recuperado el 21 de julio del 2013, de http://www.la-razon.com/economia/meses-suben-usuarios-telefonos-inteligentes_0_1873012717.html
- La Estructura Organizacional de las Empresas Virtuales (2013). *Estructura organizacional*. Recuperado el 15 de Septiembre del 2013, de <http://estructuraempresasv.blogspot.com/>
- Los tiempos, (2012). *Bolivia – Comercio electrónico se encuentra en maduración*. Recuperado el 21 de agosto del 2013, de <http://www.signalstelecomnews.com/index.php/contenidos-2/1722-bolivia--comercio-electronico-se-encuentra-en-maduracion>
- Trade Doubler, (2013). *¿Por qué es importante el marketing de resultados?*, Recuperado el 21 de agosto del 2013, de http://www.tradedoubler.com/global/whitepapers/td022_pm_infographic_es_2.pdf
- Wikipedia, (2013). *Código QR*, Recuperado el 21 de agosto del 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_QR

ANEXOS

Anexo – 1: Instrumento de Relevamiento de Información

1.- ¿Has usado internet para comprar algún producto?

- Si
- Algunas veces
- No

2.- ¿Utilizarías tu teléfono inteligente con acceso a internet para realizar compras de productos?

- Si
- No

EN CASO NEGATIVO PASAR A LA PREGUNTA 10

3.- ¿Qué tipo productos/servicios comprarías por tu teléfono móvil con acceso a internet?

- Pagos de canciones/ Videos /Películas
- Compras de Libros
- Compras de Ropa
- Compra de artículos tecnológicos/Electrónicos (Celulares, cámaras, etc.)
- Vacaciones (Hoteles / Vuelos)
- Compras de otros artículos. Especificar _____

4.- ¿Con qué frecuencia?

- Al menos una vez por semana
- Al menos una vez al mes
- Al menos una vez cada 3 meses
- Al menos una vez al año

5.- Porque realizarías compras por tu teléfono inteligente

- No encuentras lo que buscas en el mercado local
- Mejor precio
- Más práctico y fácil
- Más opciones de compra
- Consejo de otra persona
- Otra especifique _____

6. El tiempo que debe esperar por la entrega de un pedido lo considera:

- Manejable
- Bien
- Excelente
- Por esa razón compro menos por este medio

7. Forma de Pago de sus compras por internet

- Tarjeta de Crédito
- Tarjeta de Debito
- Pago contra Reembolso
- Transferencia Bancaria

8.- ¿Qué tan confiable o seguro consideras comprar por este medio?

- Muy confiable
- Regular depende del servicio
- Poco confiable
- Nada confiable

9.- ¿Estaría dispuesto a pagar algo mas por un servicio a domicilio?

- Decididamente si
- Casi con toda seguridad
- No estoy seguro/a
- Es posible que no
- Decididamente no

10.- En caso negativo, ¿Por qué no lo utiliza?

- No lo necesito
- He tenido malas experiencias
- Es un servicio desconocido

11.- ¿Cuál es tu situación laboral?

- Estudiante
- Independiente
- Asalariado
- Desempleado
- Ama de casa
- Jubilado

12.- ¿Cuál es su nivel de ingresos?

- Menos de 1200 Bs.
- Entre 1200 y 3500 Bs.
- Entre 3500 y 7000 Bs.
- Entre 7000 y 18000Bs.
- Más de 18000 Bs.

13 ¿Cuál es su edad?

- De 18 a 28 años
- De 29 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 55 años
- Más de 55 años

14 ¿Cuál es su nivel de estudios?

- Primaria
- Secundaria
- Licenciatura
- Diplomado
- Máster
- Formación profesional
- No tiene estudios

15 ¿Cuál es su género?

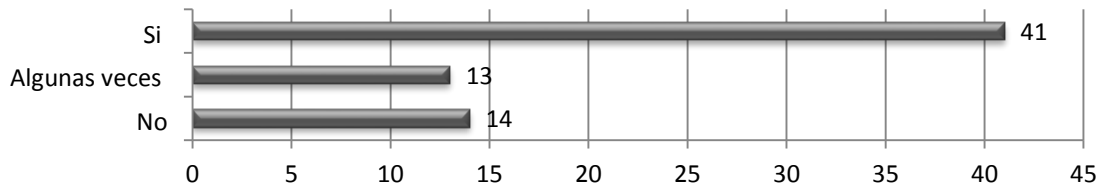
- Hombre
- Mujer

16 ¿Cuál es su estado civil?

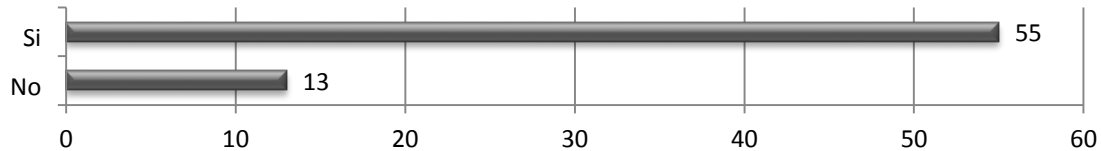
- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a
- Viudo/a

Anexo – 2: Resultados del Relevamiento de Información

1.- ¿Has usado internet para comprar algún producto?

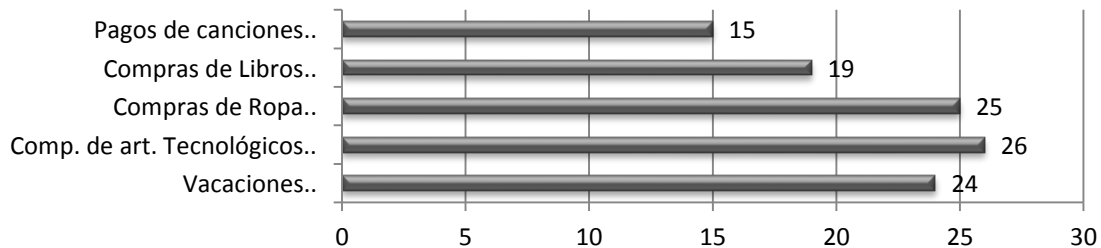


2.- ¿Utilizarías tu teléfono inteligente con acceso a internet para realizar compras de productos?

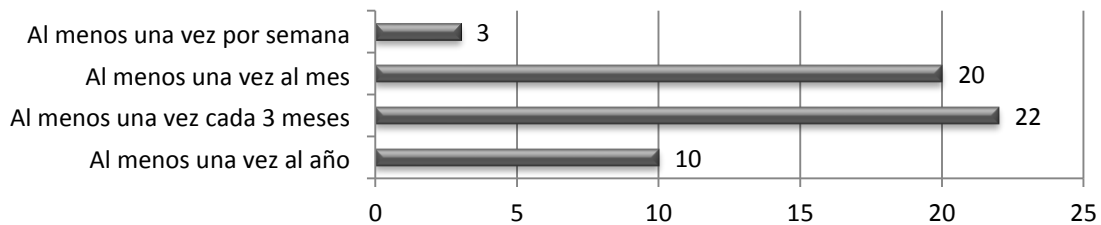


EN CASO NEGATIVO PASAR A LA PREGUNTA 10

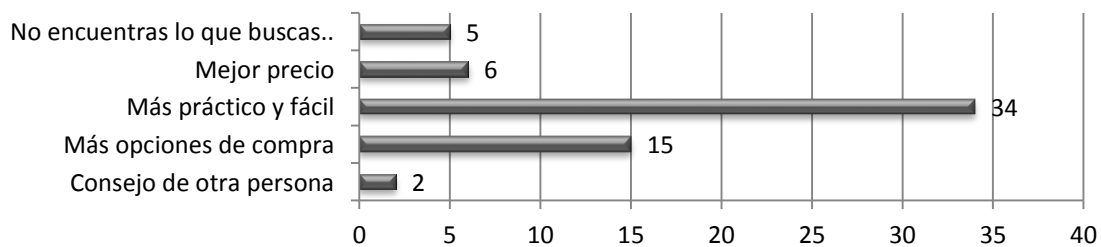
3.- ¿Qué tipo productos/servicios comprarías por tu teléfono móvil con acceso a internet?



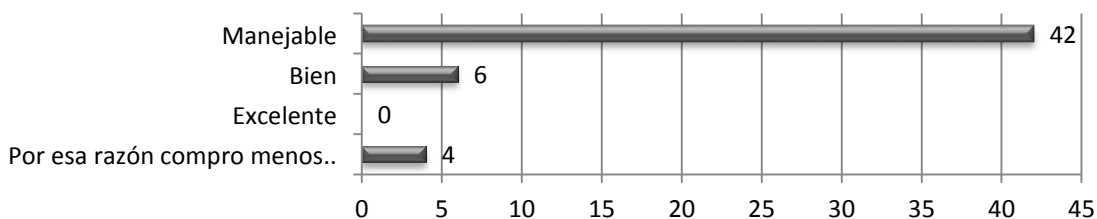
4.- ¿Con qué frecuencia?



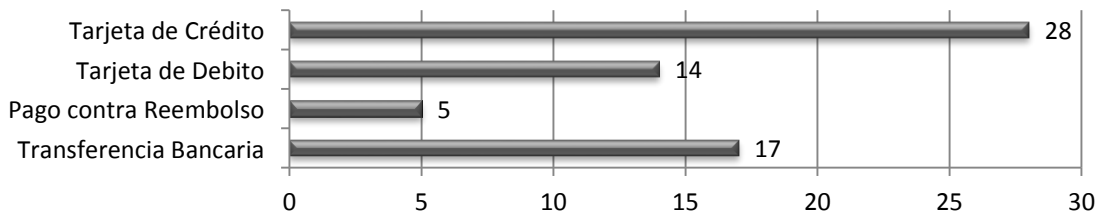
5.- Porque realizarías compras por tu teléfono inteligente



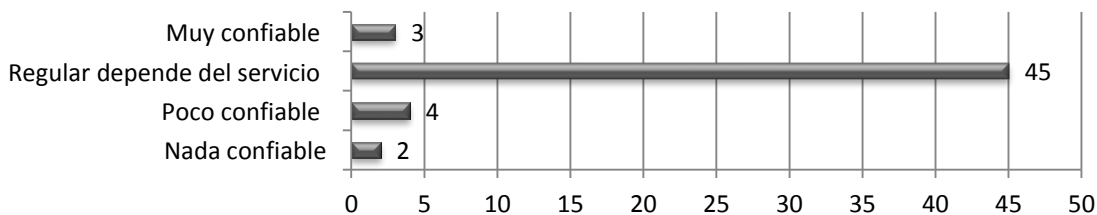
6. El tiempo que debe esperar por la entrega de un pedido lo considera:



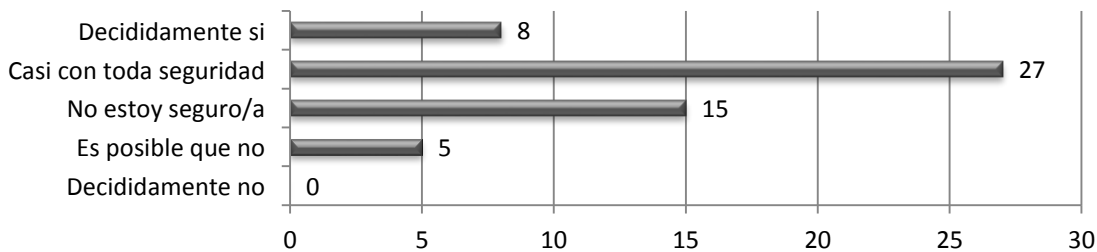
7. Forma de Pago de sus compras por internet



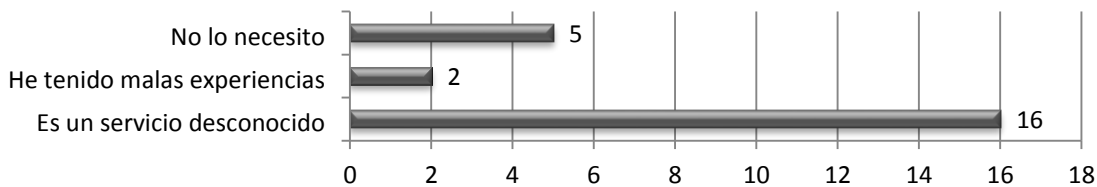
8.- ¿Qué tan confiable o seguro consideras comprar por este medio?



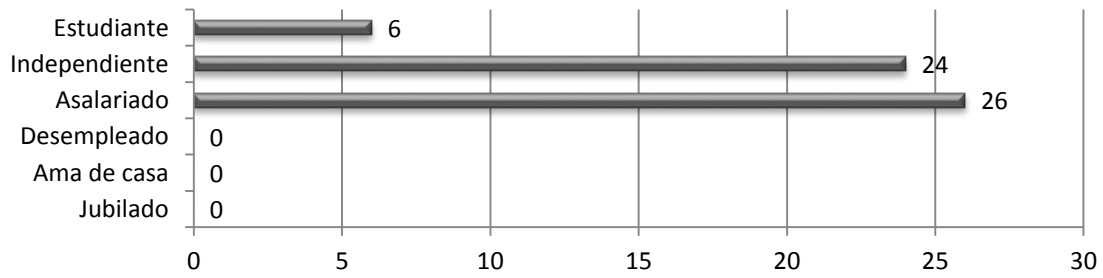
9.- ¿Estaría dispuesto a pagar algo más por un servicio a domicilio?



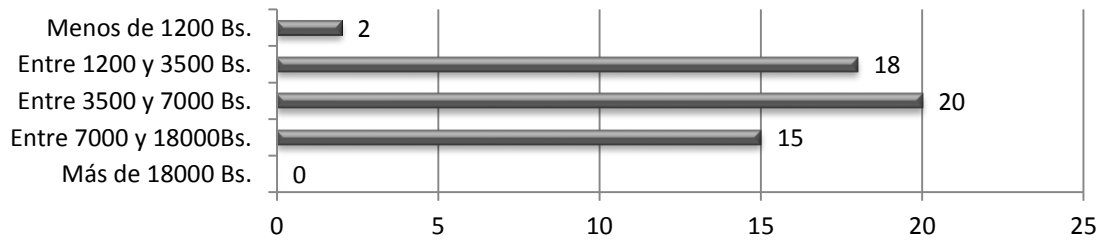
10.- En caso negativo, ¿Por qué no lo utiliza?



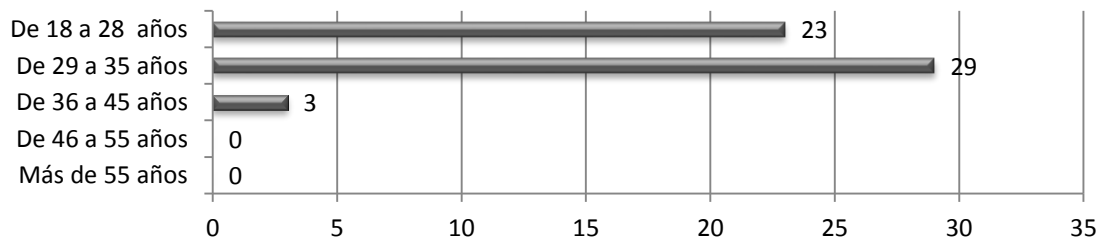
11.- ¿Cuál es tu situación laboral?



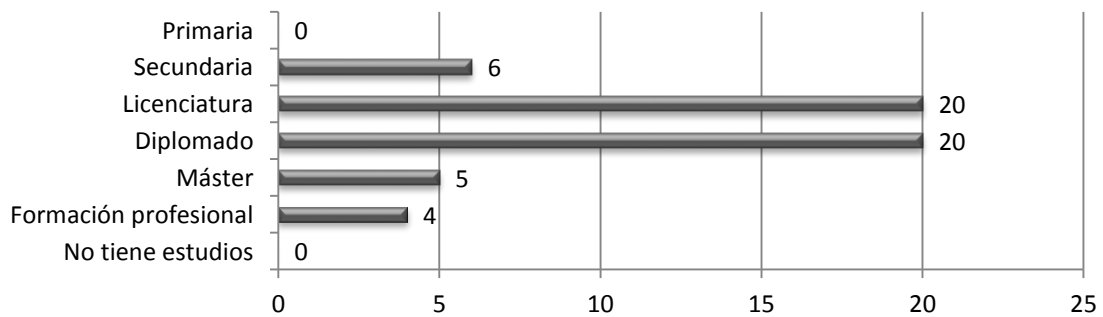
12.- ¿Cuál es su nivel de ingresos?



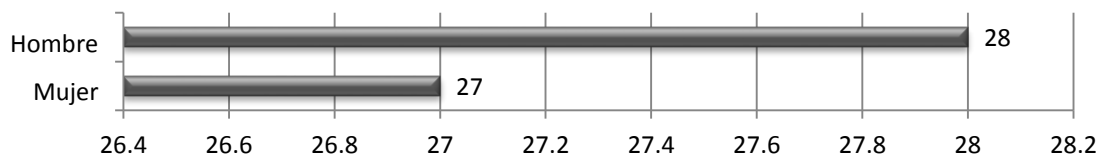
13 ¿Cuál es su edad?



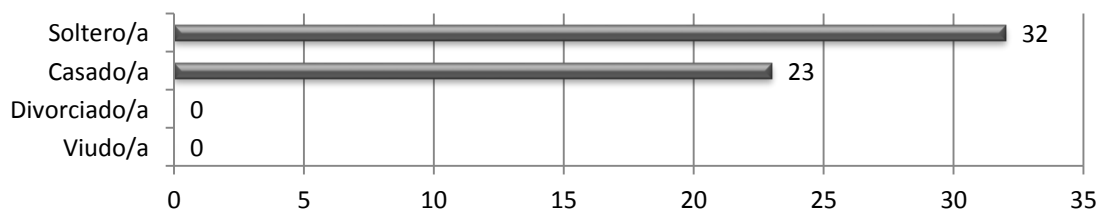
14 ¿Cuál es su nivel de estudios?



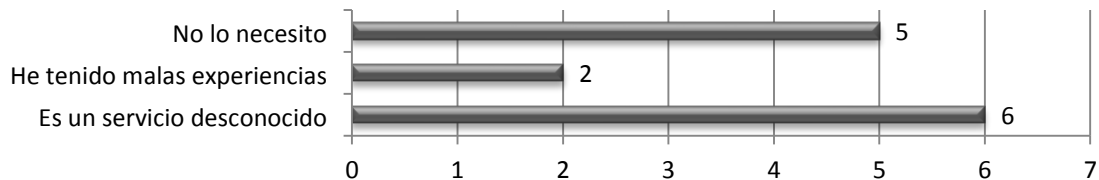
15 ¿Cuál es su género?



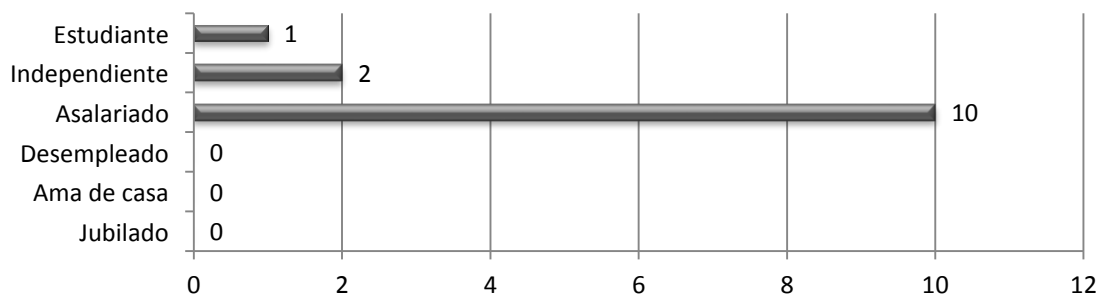
16 ¿Cuál es su estado civil?



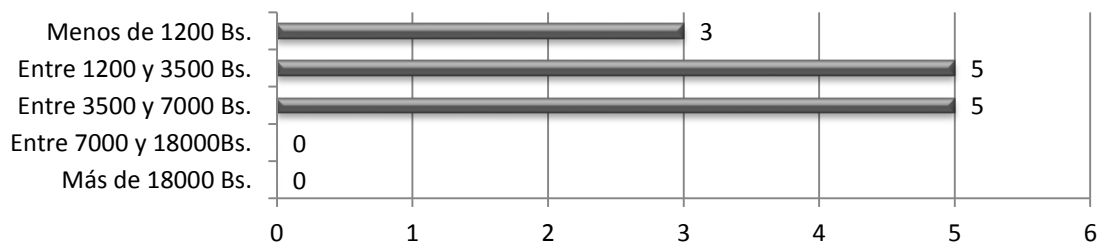
10.- En caso negativo, ¿Por qué no lo utiliza?



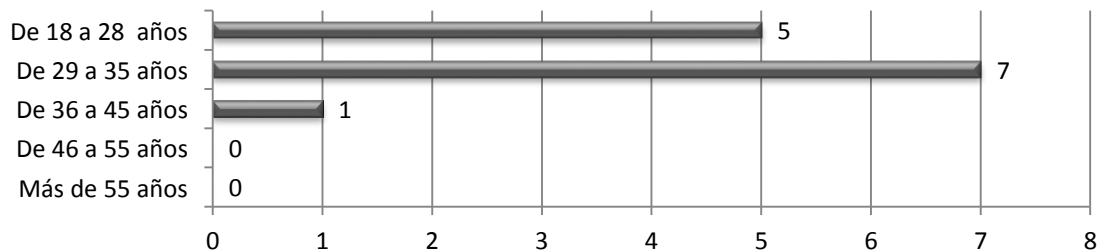
11.- ¿Cuál es tu situación laboral?



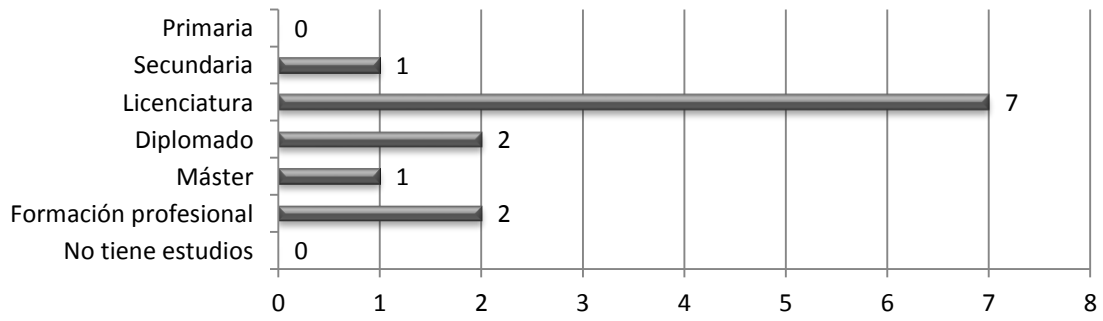
12.- ¿Cuál es su nivel de ingresos?



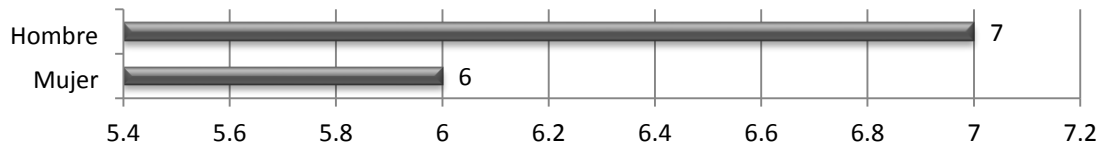
13 ¿Cuál es su edad?



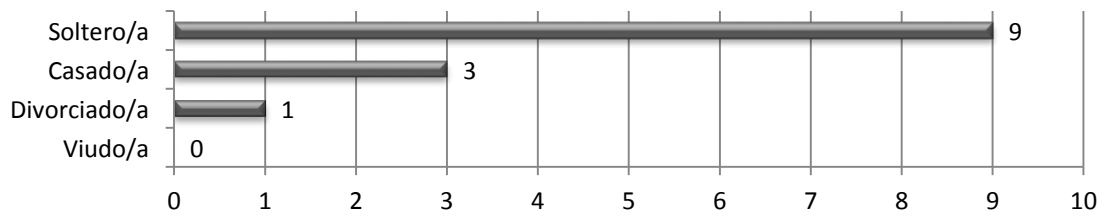
14 ¿Cuál es su nivel de estudios?



15 ¿Cuál es su género?



16 ¿Cuál es su estado civil?



Anexo – 3: Entrevista

Compras Rápidas con QR

Nombre del entrevistado: _____

Empresa: _____

Cargo: _____

1.- ¿Cómo se publicitan sus productos para realizar sus ventas?

2.- ¿Qué medio de publicidad o forma de vender consideran que le trae más beneficios?

3.- ¿Cuánto invierte en sus campañas publicitarias?

4.- ¿Qué importancia se le da en su empresa la realización de la promoción de sus productos?

5.- ¿Utilizaría la tecnología (códigos QR) para publicitar sus productos y a su vez vender?

6.- ¿Por qué utilizaría los teléfonos inteligentes como medio de venta de sus productos?

7.- ¿Qué ventajas y desventajas identifica para realizar ventas por códigos QR?

8.- ¿Cuál considera que será el futuro para las ventas de su producto?

COMPRAS RÁPIDAS CON QR

Arturo Mauricio Terceros Beltrán

Compras Rápidas Con QR

- **Introducción**
- **Estudio de Mercado**
- **Estrategia de Comercialización**
- **Estudio Técnico**
- **Estudio Financiero**
- **Análisis de Riesgos**
- **Conclusiones y Recomendaciones**

Introducción

- Comercio Electrónico en Bolivia está en crecimiento (2012)

 **Cupons**

 **Grupones**

- Los teléfonos móviles.
 - El 75% de los usuarios investigan sus compras fuera de casa.



Fuente: Los tiempos

Tecnología de Códigos QR



Utilizado en Varias Plataformas:



Apple iPhone

BlackBerry

Windows Phone

Planteamiento Del Problema

- **¿Pueden las compras rápidas con QR satisfacer las necesidades del mercado boliviano y constituirse en un negocio rentable?**

Objetivo General

- *Determinar por medio de un plan de negocios, que las compras rápidas con QR basadas en las exigencias del mercado boliviano es un negocio rentable.*

Objetivos Específicos

- Identificar los segmentos del mercado específicos y estimar si sus tamaños son lo suficientemente grandes para el emprendimiento deseado.
- Establecer la estructura y organización de la empresa y la conformación del capital y los costos directos laborales.
- Determinar la rentabilidad del negocio en función a las estrategias de operación, comercialización y financiamiento más adecuadas para el emprendimiento.

ESTUDIO DE MERCADO



Definición del Servicio

Compras Rápidas con QR

Realizar compras por medio de teléfonos inteligentes de diferentes artículos a nivel nacional por medio de códigos QR.

Compra
Artículos
Tecnológicos
Ropa
Vacaciones

App Disponible
Google Play
App Store
Windows Store

Exposición
Afiches
Publicidades
Facebook
Etc.

Compras Rápidas con QR

- El Código QR puede almacenar información en una especie de código de barras de última generación.



- Y con la ayuda de un teléfono móvil podemos recuperar esta información tan solo con apuntar la cámara

- Se visualiza la información importante y precisa para realizar una compra rápida. Como:
 - Descripción del artículo
 - Video de demostración
 - Precio
 - Según su localización los lugares más cercanos donde podría encontrar el artículo.
 - En caso de que requiera el artículo en la puerta de su casa se indica el precio más los gastos de envío.
 - También se le brindará información sobre las formas de pago disponibles.

Descripción del Segmento del Mercado

- El segmento del mercado está constituido por usuarios de teléfonos inteligentes con acceso a internet a través de las diferentes operadoras de telefonía celular en nuestro país.
- Según Chipana (2013) el número de usuarios de teléfonos inteligentes llegó a 527.185 en el primer trimestre del 2013. Observándose así un crecimiento sostenido.

Diseño de Encuesta

- Se obtiene a partir de la ecuación:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N - 1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n : Tamaño de la muestra.

k : Constante que depende del nivel de confianza. Para un nivel de 90% es igual a 1,65.

N : 527.185 usuarios que cumplen con los requisitos.

e : Error muestral deseado igual a 10%.

p : Proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$.

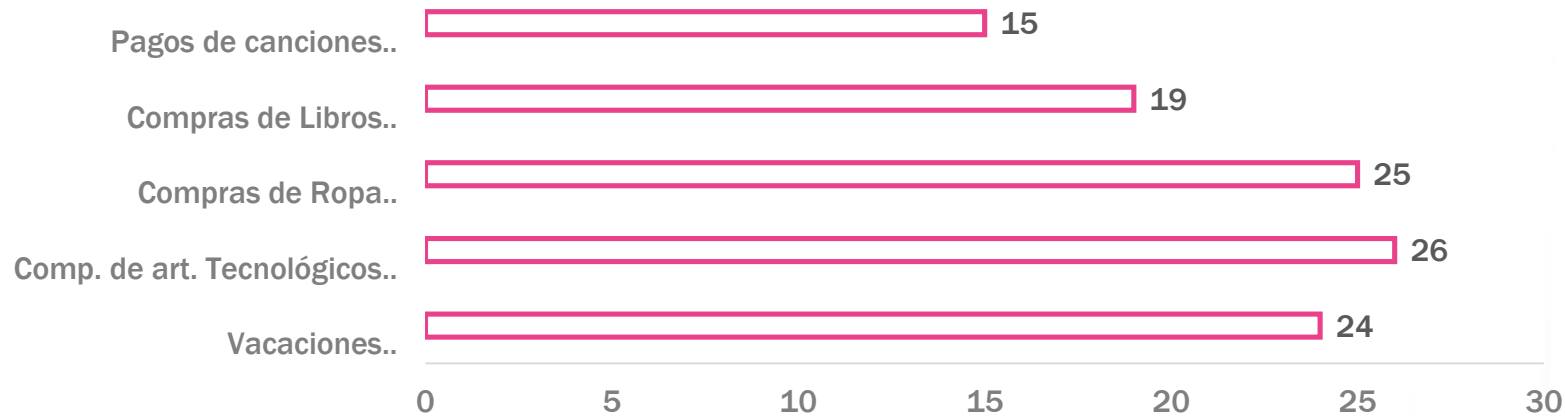
Por tanto se obtiene el valor de $n = 68$ encuestas.

¿Utilizarías tu teléfono inteligente con acceso a internet para realizar compras de productos?



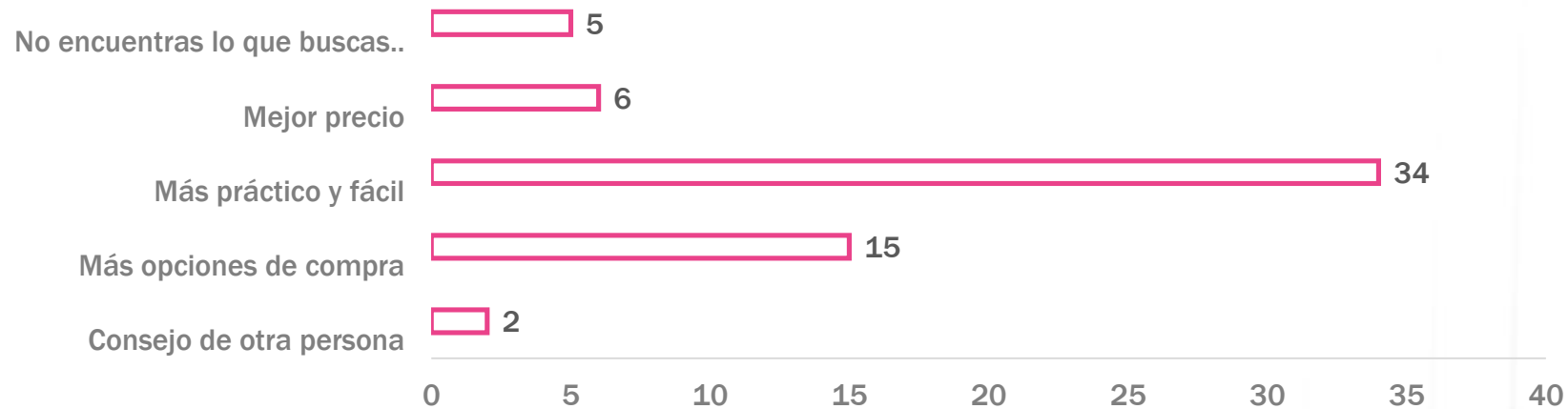
- Se estima que los usuarios que están interesados en el servicio son el 80,9%.
- La causa principal por la que un usuario no estaría interesado en el servicio es que aún este es un campo desconocido.
- Los aspectos demográficos entre los que prefieren el servicio y los que no, se observa que los que expresan su preferencia por el servicio son usuarios cuyos ingresos son más altos que los que no desean el servicio.

¿Qué tipo productos/servicios comprarías por tu teléfono móvil con acceso a internet?



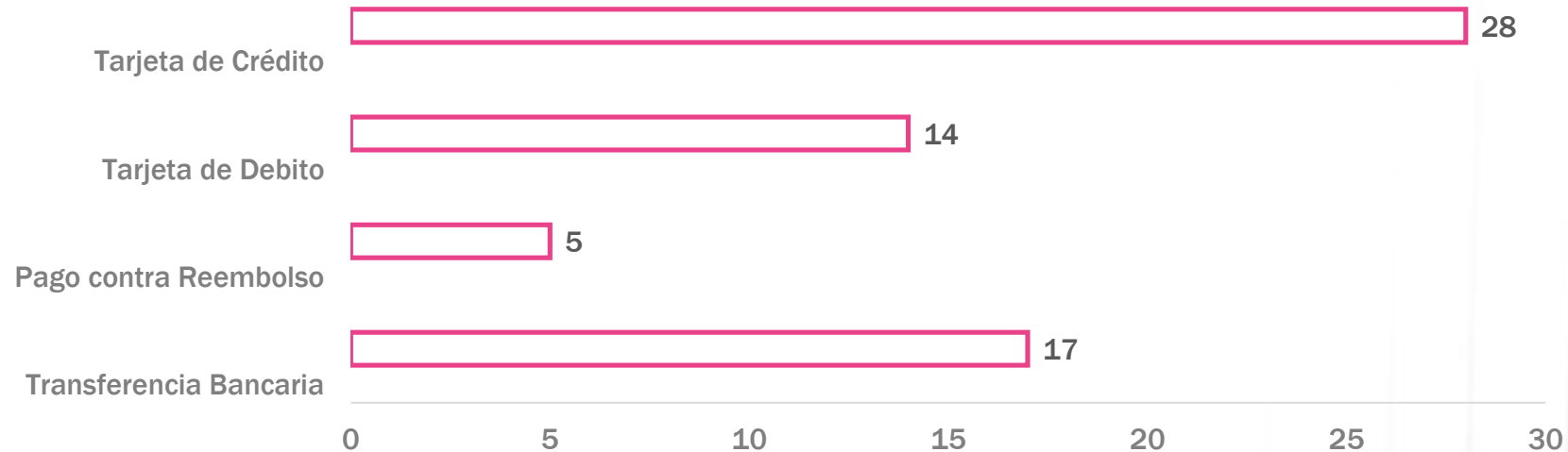
- Los usuarios que desean utilizar el servicio manifiestan que los artículos tecnológicos/electrónicos son los más requeridos por este segmento de mercado. Seguidos muy de cerca por prendas de vestir (ropa) y opciones para realizar sus vacaciones (hoteles/vuelos).

¿Porque realizarías compras por tu teléfono inteligente?



- Los usuarios consideran que el servicio es más práctico y de fácil uso que una compra tradicional. Por consiguiente los usuarios llegarían a utilizar el servicio al menos una vez cada 3 meses en su gran mayoría.

Forma de Pago de sus Compras por Internet



- La preferencia para pagar el servicio es por medio de tarjetas de crédito y transferencias bancarias.
- Casi con toda seguridad la mayoría de los usuarios pagarían algo mas para que el servicio llegue hasta la puerta de su domicilio, considerando el tiempo que deben esperar por la entrega como manejable.

Análisis del Mercado Complementario

Se realizó la metodología de entrevistas, para lo cual se escogió a 12 empresas que forman parte de los principales rubros por los cuales se mostraron más interés. Llegando a las siguientes conclusiones:

- El rubro de artículos tecnológicos es el que más interés tiene por utilizar el internet y las nuevas tecnologías seguidas por el de vacaciones.
- Todas las empresas consideran que es vital realizar la promoción de sus productos/servicios.
- El 75% de los entrevistados utilizarían la tecnología de códigos QR para publicitar sus productos/servicios por la accesibilidad y facilidad de estos en el uso de teléfonos inteligentes, sin embargo se piensa que la tecnología aún no es muy conocida.
- Todos los entrevistados consideran que el futuro de las ventas de sus productos/servicios tienden hacia el internet y el uso de nuevas tecnologías.

Análisis de la Competencia

La Competencia en Bolivia

- Después de realizar una investigación por el ámbito nacional y el internet se observa que no existe un servicio de compras en la actualidad para teléfonos inteligentes de ninguna empresa establecida en el país; asimismo que ninguna empresa extranjera ofrece el servicio para el territorio nacional.
- Se puede concluir que la competencia se considera nula.

Servicios Sustitutos



www.super.bo

- Servicio creado por la Cámara Nacional de Comercio
- Es una plataforma donde los empresarios pueden abrir su Tienda Virtual
- Lo más destacables son sus diferentes formas de cobro como: Depósito bancario, giro bancario, cheque, Money Gram, Western Union, efectivo y por convenir.



mercado.com.bo

- Sitio para realizar la compras verificando la oferta de los usuarios registrados
- Una vez localizado el producto que se desea comprar, a continuación se ingresa a una subasta.
- Se ponen de acuerdo se envía correos electrónicos al comprador y vendedor para que se contacten y así la transacción sea completada.

Tamaño del Segmento y Proyecciones

Año	Usuarios
2013	426,493
2014	490,467
2015	564,037
2016	648,643
2017	745,939
2018	857,830
2019	986,504
2020	1,134,479
2021	1,304,651
2022	1,500,349
2023	1,725,401

Aplicamos la tasa de crecimiento del 15% establecida según Chipana (2013)

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

The background of the image shows a modern building with a glass facade and a staircase. The perspective is from a low angle, looking up at the building, which creates a sense of height and architectural complexity. The lines of the building's structure and the staircase are prominent, creating a grid-like pattern of lines that recede into the distance. The overall color palette is light and airy, with a mix of white, light gray, and blue tones.

Precio

El precio del servicio se estima de forma similar que el precio que se cobra a una empresa por clic en una web, para nuestro caso se realizará el cobro por la captura del código QR.



El anunciante que utilizará el servicio, podrá controlar el gasto de sus campañas publicitarias y ceñirse a su presupuesto. Se pueden elegir un presupuesto diario o total.



El precio de los anuncios se basará en un sistema de subasta por el cual las empresas competirán por las impresiones en función de la puja y el rendimiento, Sólo se cobra por el número de capturas de códigos QR que se realicen.

Plaza

El método escogido de distribución para el servicio es la venta directa.

Se aprovecha las ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación y para mantener la información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Se definirá tomando en cuenta su accesibilidad o disponibilidad para el cliente cuando este requiera el servicio. La comunicación debe permitir respuesta rápida a los requerimientos del cliente.

Por consiguiente se define su ubicación en la ciudad de La Paz.

Promoción



Por medios tradicionales como: Los diarios, revistas, radios y televisión.



Se podrán incorporar un website y el uso de Facebook y Twitter, además de YouTube.



Se realizarán eventos en los cuales se expondrá todos los beneficios del servicio hacia sus clientes.



Finalmente se llegará a los clientes potenciales por medio de letreros, afiches, folletos, volantes y tarjetas de presentación.



ESTUDIO TÉCNICO



Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
Tecnología	<ul style="list-style-type: none">• Las compras con QR son de última generación.• Se puede brindar el servicio en múltiples plataformas.	<ul style="list-style-type: none">• La exposición del servicio es aún limitada.
Capacidad administrativa	<ul style="list-style-type: none">• Es flexible a la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none">• El equipo de trabajo requiere experiencia en gestión de negocios
Capacidad económica financiera		<ul style="list-style-type: none">• Para la constitución del negocio se requiere financiamiento

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
Proceso	<ul style="list-style-type: none">• El proceso del negocio tiene pasos bien definidos	<ul style="list-style-type: none">• Establecer procedimientos para aumentar la productividad
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con personal humano para enfrentar el entorno actual y futuro.• Disponibilidad de personal	<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la experiencia y habilidades del personal
Marketing	<ul style="list-style-type: none">• Se estableció la segmentación del mercado• Se tiene una ventaja competitiva frente a la competencia	<ul style="list-style-type: none">• La experiencia en el mercado es nula

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

	Oportunidades	Amenazas
General	<ul style="list-style-type: none">• Con el funcionamiento del satélite Túpac Katari los teléfonos inteligentes con acceso a internet irán en aumento.	<ul style="list-style-type: none">• Intervencionismo del estado en el mercado.
Operativo	<ul style="list-style-type: none">• Primer emprendimiento en el sector• Realizar alianzas con operadoras para brindar el servicio	<ul style="list-style-type: none">• Las operadoras ya establecidas incursionen en el sector

Plan de Implantación

- El plan de implantación se define como una estrategia que aproveche las fortalezas y oportunidades para crear un emprendimiento rentable y auto sostenible en el tiempo .
- El emprendimiento tendrá 2 fases en su ejecución:
 - Primero se realizará la conformación de la empresa
 - Luego se pasará a realizar la fase de operación, consolidación y expansión.

Conformación de la Empresa

El tipo de empresa a constituirse es el de sociedad anónima.

Se obtendrá la Matrícula de Comercio.

Se hará el registro de la empresa en el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN)

Se obtiene el permiso de funcionamiento del Gobierno Municipal Autónomo de la ciudad de La Paz.

Se tramita en la Caja Nacional de Salud.

Trámite en las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).

Trámite en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social.

Adquisición de los equipos tecnológicos para la realización del negocio.

Construcción de la infraestructura necesaria en la Ciudad de La Paz.

Reclutamiento y selección del personal adecuado para el negocio.

Fases de Operación, Consolidación y Expansión

Creación

- Inversión en tecnología e infraestructura
- Capacitación y asistencias técnicas

Operación

- Estabilización del negocio
- Aportes de capital y operación

Expansión

- Diversificación de las ventas
- Servicios adicionales

Consolidación

- Cotización en bolsa

Estrategia de Operaciones

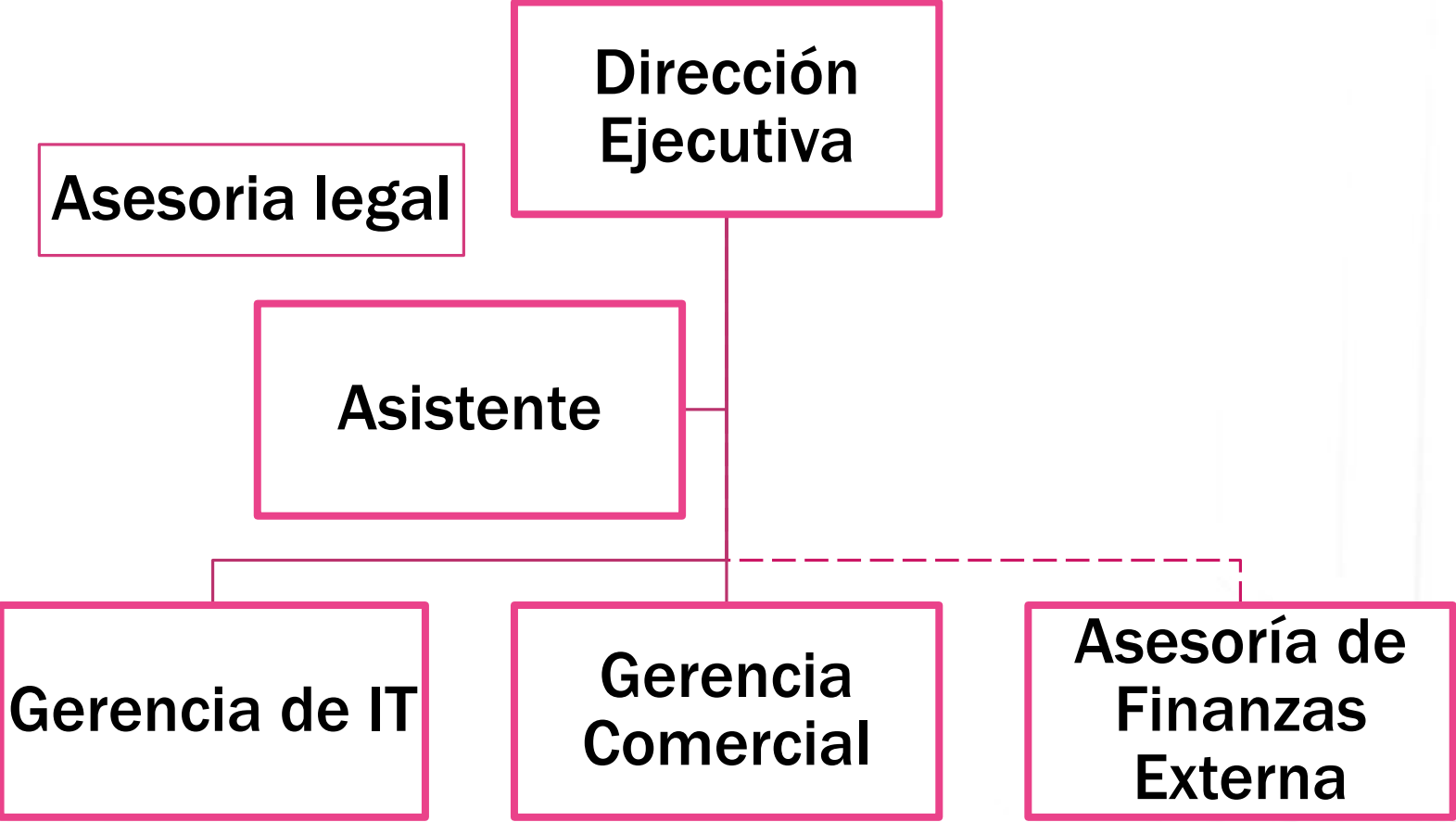
Se pretende alcanzar la mayor ventaja competitiva en el segmento de mercado elegido. Se constituirá de una estrategia de personalización de los servicios ofrecidos, una estrategia de Singularización.

Ventaja competitiva	Singularización del servicio
Diseño y selección del servicio	Se realizara inversión en investigación y desarrollo para que el servicio sea personalizado.
Calidad	Es prioridad, se superará los estándares establecidos.
Proceso	Se realizará mediante un proceso modular, en instalaciones con capacidades especializadas. Los procesos deben ser bien diseñados y altamente automatizados.

Estrategia de Operaciones

Ventaja competitiva	Singularización del servicio
Localización	Estará en la misma ciudad donde se creó la idea. La Paz.
Programación	Planificación de la producción centralizada.
Recursos Humanos	Selección de los mejores profesionales a nivel nacional.
Compras	Relaciones a largo plazo con los proveedores.
Mantenimiento	Personal bien entrenado para satisfacer las necesidades de la demanda.

Organización



ESTUDIO FINANCIERO



Inversiones

Activo Fijo o No Corriente

Inversiones en Aplicaciones Informáticas

N°	Descripción del bien de inversión	Cantidad	Importe (Bs.)	Años de amortización (años)
1	Software de Contabilidad y Administración	1	3,000	5
2	Licencia de Visual Studio .Net	1	3,500	5

Inversión en Equipos para el Proceso de Información

N°	Descripción del bien de inversión	Cantidad	Importe (Bs.)	Años de amortización (años)
1	Servidor	1	7,000	5
2	Estación de trabajo	2	4,900	5
3	Cámara digital	1	2,000	4
4	Router	1	700	4
5	Teléfono Inteligente	1	2,000	4

Inversión en Infraestructura

N°	Descripción del bien de inversión	Cantidad	Importe (Bs.)	Años de amortización (años)
1	Muebles y enseres	1	15,000	10
2	Maquinas copiadoras	1	3,500	6

Inversiones

Activo Fijo o No Corriente

**Importe total de inversión en activo fijo no corriente de
Bs. 46,500.**

Inversiones

Activo Circulante o Corriente

Presupuesto Activo Circulante

Ítem	Nº de meses de autonomía	Importe Necesario (Bs.)
Gastos Generales	2 meses	109,000
Cuotas de Prestamos	2 meses	3,000
Presupuesto Total Circulante		112,000

Estudio de Costos

Costos fijos



Costos del Personal

Cargo	Nº	Salario mensual Básico (Bs.)	Seguridad Social a Cargo de la Empresa (Bs.)	Total Mensual (Bs.)	Total Por Área (Bs.)
Director Ejecutivo	1	6,110	890	7,000	9,000
Asistente	1	1,746	254	2,000	
Gerencia IT	1	4,365	636	5,000	13,000
Analista de Sistemas	1	1,746	254	2,000	
Programador	2	1,746	254	2,000	
Técnico en redes	1	1,746	254	2,000	
Gerencia Comercial	1	4,365	636	5,000	5,000
Total Mensual	8	23,568	3,432		27,000

Gastos en Servicios Externos (mensual)

Servicios Exteriores	Importe (Bs.)
Asesoría Legal	7,000
Asesoría Financiera	7,000
Material de oficina	3,500
Gastos de Investigación y desarrollo	3,500
Alquiler	2,000
Reparaciones y mantenimiento	1,000
Transportes	1,000
Servicios Bancarios	0
Luz	500
Telefono	500
Internet	500
Otros gastos	1,000
Total	27,500

Estudio de Costos

Costos fijos

Los costos fijos llegan a ascender a 54,500 Bs.

Estudio de Costos

Costos Variables



Costos Variables

- Se considera que un costo es variable cuando está directamente relacionado con el nivel de actividad o ventas de un negocio. Para el caso de un negocio que brinda servicios este cálculo es difícil de realizar por consiguiente se opta por utilizar el % de contribución al beneficio.
- Se entiende por margen de contribución a la diferencia entre los ingresos por ventas y los costos variables en los que se incurren en la realización de dichas ventas.
- El margen de contribución medio considerado para el proyecto asciende a 90%. Es decir que se considera de cada 100 Bs. de ingresos que generen en el desarrollo de la actividad se obtendrán 90 Bs. de margen con los cuales se habrán de cubrir el resto de los gastos en los cuales se incurren en el desarrollo de la actividad para empezar a obtener beneficios.

Determinación del Punto de Equilibrio

Para realizar este cálculo se aplicarán las siguientes ecuaciones:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

Cálculo del Punto de Equilibrio (En Bs.)

Elemento	Mensual	Anual
Costos fijo	54,500	654,000
Margen de Contribución	90 %	
Punto de Equilibrio	60,556	726,667

Estudio de Ingresos

El estudio de los ingresos proyectados se realiza tomando en cuenta que el mercado crecerá en un **15%** cada año.

Proyecciones de Ingresos Anuales Totales

Año	Ingresos (Bs.)
2014	726,667
2015	835,667
2016	961,017
2017	1,105,169
2018	1,270,945
2019	1,461,586
2020	1,680,824
2021	1,932,948
2022	2,222,890
2023	2,556,323

Flujo de Fondos

La construcción del flujo de fondos se realiza bajo los siguientes supuestos:

- Para el tema impositivo se aplican las condiciones establecidas para el Régimen General: Impuesto al Valor Agregado IVA (13% sobre ventas), Impuesto a las Transacciones IT (3% sobre ventas) e Impuesto sobre las Utilidades a Empresas IUE (25% sobre utilidades).
- La tasa de oportunidad es del 12% respecto al rendimiento alternativo de realizar inversión en otros emprendimientos tecnológicos similares.
- Las condiciones de crédito son de 15,67% de interés anual, a 5 años plazo sin años de gracia.
- Se prevé un incremento de los costos fijos en un 10%.

Flujo de fondos.

Análisis de Rentabilidad e Indicadores

Realizando un análisis del flujo de fondo a la Tasa de Oportunidad de 12% definida por el negocio se observa los siguientes resultados:

Indicadores

TIR	VAN (Bs.)	Punto de Equilibrio (Bs.)	Tiempo de recuperación de la Inversión (años)	Índice de retorno
34.32%	101,240	726,667	5	2.90

Tomando en cuenta los criterios: $TIR > \text{Tasa de Oportunidad}$ y $VAN > 0$, se concluye que el proyecto es rentable..

ANÁLISIS DE RIESGOS



Criterios Generales

Organización.

- Debido a que el emprendimiento es pionero en el área se establece que se podría tener dificultades en cuanto a la experiencia para implementar dichos sistemas.

Financiero.

- La principal dificultad se dará al momento de captar recursos para la implementación del negocio.

Legislación.

- No se identificó ningún riesgo en esta dimensión, debido a que cualquier negocio que sea establecido dentro del territorio nacional esta regido bajo las mismas leyes.

Mercado.

- Que exista intervencionismo del estado dentro del mercado y que las operadoras ya establecidas ingresen como competencia.

Análisis de Sensibilidad



Umbral de Rentabilidad

- Este análisis implica identificar para cada variable considerada como significativa cuyo valor origina que el flujo de caja llegue al umbral de rentabilidad (VAN = 0, Tasa = 12%).

Concepto	Variable	Inicial	Umbral	Variación (%)
Tasa de interés (crédito)	Ti(%)=	15.67%	84%	536.06%
Ventas anuales	V(Bs.)=	726,667	692,513	-4.70%
Costos Fijos	Cf(Bs.)=	654,000	685,327	4.79%
Tasa de crecimiento del mercado	TCM(%)=	15.00%	12.31%	-17.03%

Se observa que el flujo de caja más sensible a las modificaciones de las variables son las ventas anuales con un porcentaje de -4.70. Seguido de la modificación de los costos fijos con un valor de 4.79%.

Escenarios Optimista

- Optimización de los Costos Fijos.
- Incremento de las ventas anuales en un 5% sobre el margen esperado.
- Mejores condiciones de financiamiento por parte de la banca que implicaría a una tasa del 11% a 5 años plazo.
- Incremento del mercado por encima de lo esperado en dos puntos es decir en un 17%.
- Incremento de los servicios para que estos se puedan traducir en mayores ventas.

Resultados

TIR	VAN (Bs.)	Tiempo de recuperación de la Inversión (años)	Índice de retorno
67%	296,198	4	4.64

No solamente se ratifica la rentabilidad del negocio, sino que más al contrario las expectativas son mucho mayores. Este escenario arroja resultados muy positivos con consideraciones que resultan no muy ambiciosas.

Escenarios Pesimista

- Reducción de las ventas anuales en un 2% por debajo de lo esperado.
- Mayor expectativa de ingreso por parte de los financiadores, lo que implica el incremento de la tasa de interés al 25%.
- El mercado reduzca su crecimiento en un punto por debajo de lo esperado es decir a 13.74%.

Resultados

TIR	VAN (Bs.)	Tiempo de recuperación de la Inversión (años)	Índice de retorno
14%	110	5	2

Estos valores aunque indican que la rentabilidad del negocio se encuentra muy próxima al umbral de rentabilidad (TIR = Tasa de oportunidad y VAN = 0) todavía nos muestran datos que conllevan a que el negocio es rentable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Conclusiones y Recomendaciones

- Existe una demanda insatisfecha en los servicios para teléfonos inteligentes con acceso a internet para realizar compras rápidas con códigos QR de acuerdo a las necesidades de los usuarios.
- El mercado seleccionado son todos los usuarios que poseen un teléfono inteligente con acceso a internet dentro del territorio nacional.
- Como resultado de la estrategia de operaciones se opto por la singularización del servicio, es así que se apuesta por el capital humano y tecnológico como se refleja en los costos operacionales.
- De acuerdo al estudio realizado bajo un escenario moderado, se llega a la conclusión de que el proyecto es viable y rentable. Así lo afirman los indicadores VAN y TIR con sus valores de Bs. 101,240 y 34% respectivamente.
- El emprendimiento tendrá grandes posibilidades de alcanzar el éxito esperado por el crecimiento del mercado en cuanto a teléfonos inteligentes y acceso a internet que se pudo constatar durante la etapa de estudio de mercados.