



Universidad de Palermo

Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas**

***DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CONSULTORA
DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EDILICIA, EN TARIJA, BOLIVIA***

Tesista: Lic. Angel Daniel Miranda Segovia

e-mail: angeldaniel11091989@gmail.com

Perfil de LinkedIn: www.linkedin.com/in/AngelDanielMirandaSegovia

Legajo: 01138909

Director de tesis propuesto: Mg. Lucas Pussetto

20/03/2022

Buenos Aires – Argentina

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	I
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XII
CAPITULO 1. MARCO INTRODUCTORIO	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3.1. Justificación Económica.....	2
1.3.2. Justificación Social.....	3
1.3.3. Justificación Académica.....	3
1.4. OBJETIVOS.....	3
1.4.1. Objetivo general.....	3
1.4.2. Objetivos específicos.....	4
1.5. HIPÓTESIS.....	4
CAPITULO 2. ESTUDIO DE MERCADO	5
2.1. INTRODUCCIÓN.....	5
2.2. DISEÑO METODOLÓGICO	6
2.2.1. Enfoque de la investigación	6
2.2.2. Tipo de investigación	6
2.2.3. Fuentes de información.....	7
2.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	7
2.4. MACRO ENTORNO	8
2.4.1. Análisis PESTEL.....	9
2.4.1.1. Factor Político.....	10
2.4.1.2. Factor Económico.....	13
2.4.1.3. Factor Social.....	20
2.4.1.4. Factor Tecnológico	26
2.4.1.5. Factor Ambiental	29

2.4.1.6. Factor Legal.....	32
2.4.2. Fuerzas de Michael Porter	34
2.4.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores	35
2.4.2.2. Poder de negociación de los proveedores.....	35
2.4.2.3. Poder de negociación de los clientes	36
2.4.2.4. Amenaza de productos sustitutos.....	36
2.4.2.5. Rivalidad entre competidores	37
2.5. MICRO ENTORNO.....	37
2.5.1. FODA.....	38
2.5.1.1. Fortalezas.....	39
2.5.1.2. Oportunidades	39
2.5.1.3. Debilidades.....	39
2.5.1.4. Amenazas.....	40
2.5.2. Análisis de la Oferta	40
2.5.2.1. Competencia directa e indirecta	40
2.5.2.2. Tendencia histórica de la oferta.....	41
2.5.2.3. Proyección de la oferta.....	42
2.5.3. Análisis de la Demanda	43
2.5.3.1. Tendencia histórica de la demanda.....	43
2.5.3.2. Proyección de la demanda	44
2.5.4. Balance Oferta Demanda.....	45
2.5.5. Participación en el mercado.....	46
CAPITULO 3. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DEL PROYECTO	48
3.1. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	48
3.1.1. Macro localización.....	49
3.1.2. Micro localización.....	50
3.1.2.1. Criterios de evaluación	51
3.1.2.2. Análisis de alternativas	52
3.1.2.3. Selección optima	68
3.2. TAMAÑO DEL PROYECTO	69
3.2.1. Relación: Tamaño Mercado	69

3.2.2. Relación: Tamaño Tecnología	71
3.2.3. Relación: Tamaño Inversión.....	72
CAPITULO 4. ESTUDIO DE INGENIERÍA DEL PROYECTO	73
4.1. INTRODUCCIÓN.....	73
4.2. DISEÑO DE PROCESOS.....	74
4.2.1. Procesos de producción.....	74
4.2.1.1. Proceso de otorgación del permiso de construcción	74
4.2.1.2. Proceso de Construcción.....	77
4.2.2. Tecnologías de producción	80
4.2.3. Software de diseño, ejecución y control de construcciones	82
4.2.3.1. Microsoft Excel	82
4.2.3.2. Microsoft Word	84
4.2.3.3. Autodesk AutoCAD.....	85
4.2.3.4. Autodesk Revit	87
4.2.3.5. Autodesk Robot Estructural	88
4.2.3.6. Autodesk Navisworks	90
4.2.3.7. Autodesk InfraWorks	91
4.2.3.8. Autodesk BIM 360	93
4.2.3.9. Lumión.....	94
4.2.3.10. Prescom	96
4.2.3.11. Presto	97
4.3. REQUERIMIENTOS	99
4.3.1. Requerimiento de mano de obra.....	99
4.3.2. Requerimiento de equipos de oficinas	100
4.3.3. Requerimiento de materiales de oficina	100
4.3.4. Requerimiento de servicios básicos.....	101
4.3.4.1. Suministro eléctrico	101
4.3.4.2. Suministro de agua.....	101
4.3.4.3. Suministro de telefonía	101
4.3.4.4. Suministro de internet.....	101
4.3.5. Requerimiento de material de limpieza	102

4.4. PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	102
4.4.1. Gestiones de financiamiento	103
4.4.2. Diseño final	103
4.4.3. Cotizaciones y evaluación de ofertas	103
4.4.4. Contrato de compra y construcción.....	104
4.4.5. Alquiler de infraestructura	104
4.4.6. Contratación y capacitación del personal.....	104
4.4.7. Puesta en marcha	105
4.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	105
CAPITULO 5. ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO	106
5.1. INTRODUCCIÓN.....	106
5.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	106
5.3. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.....	108
5.3.1. Estructura Organizacional.....	108
5.3.2. Cultura organizacional	110
5.3.3. Reclutamiento de Personal	111
5.3.4. Fase de integración	113
5.3.5. Capacitación y desarrollo	114
5.3.6. Estímulos y disciplina	115
5.3.7. Evaluación del desempeño	115
5.3.8. Planilla de sueldos y salarios	115
5.4. ORGANIZACIÓN LEGAL.....	116
5.4.1. Tipo de empresa.....	117
5.4.2. Constitución de la empresa	117
5.4.3. Requerimiento Legal.....	119
5.4.3.1. Fundación FUNDEMPRESA.....	119
5.4.3.2. Registro Ciudadanía digital	123
5.4.3.3. Registro en SEPREC	129
5.4.3.4. Servicio de Impuestos Nacional (SIM).....	134
5.4.3.5. Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (GADTJ).....	140
5.4.3.6. Caja Nacional de Salud (CNS)	142

5.4.3.7. Administración de fondo de pensiones.....	144
5.4.3.8. Ministerio de trabajo (MINTRABAJO)	146
CAPITULO 6. PLAN DE MARKETING.....	149
6.1. INTRODUCCIÓN.....	149
6.2. ENFOQUES DEL PLAN DE MARKETING	150
6.3. EL PÚBLICO OBJETIVO	151
6.4. MACRO ESTRATEGIAS.....	152
6.4.1. Estrategias genéricas	152
6.4.2. Estrategias de cartera.....	152
6.4.3. Estrategias de segmentación.....	153
6.4.4. Estrategias de posicionamiento	154
6.4.5. Estrategias competitivas	154
6.4.6. Estrategias de fidelización	155
6.4.7. Estrategia de fuerza de ventas.....	155
6.5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES	156
6.5.1. Estrategia de producto	157
6.5.1.1. Diseño.....	159
6.5.1.2. Innovación.....	160
6.5.1.3. Ingeniería.....	160
6.5.2. Estrategia de precio	160
6.5.2.1. Forma de Financiamiento de la Vivienda de Interés Social	162
6.5.3. Estrategia de plaza y distribución	162
6.5.3.1. Punto de información.....	164
6.5.3.2. Equipo Comercial	165
6.5.3.3. Capacitaciones	165
6.5.3.4. Participación en Ferias, Casas abiertas	165
6.5.3.5. Casa Modelo	165
6.5.4. Estrategia de promoción y publicidad	166
6.5.4.1. Vallas	167
6.5.4.2. Brochures, trípticos, entre otros.....	168
6.5.4.3. Medios Difusores (Radio/TV).....	168

6.5.4.4. Página Web de la Empresa	168
6.5.4.5. Redes Sociales (Facebook Twitter).....	169
6.5.4.6. Charlas Promocionales.....	169
6.6. ESTRATEGIA DE VENTAS	169
6.6.1. Plan de ventas	169
6.6.2. Políticas de servicios y garantías	170
6.6.2.1. Política de servicios	170
6.6.2.2. Política de garantías.....	170
CAPITULO 7. ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO.....	171
7.1. INTRODUCCIÓN.....	171
7.2. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO	172
7.3. INVERSIÓN.....	172
7.3.1. Inversión fija.....	173
7.3.1.1. Requerimiento de equipos de oficina	174
7.3.1.2. Requerimiento de Materiales de oficina.....	174
7.3.1.3. Requerimiento de insumos de limpieza	175
7.3.2. Inversión diferida.....	175
7.3.3. Capital de trabajo	176
7.4. FINANCIAMIENTO	177
7.4.1. Estructura financiera	177
7.4.2. Préstamo bancario	177
7.5. ESTUDIO DE INGRESOS Y EGRESOS PROYECTADOS.....	180
7.5.1. Flujo inicial	180
7.5.2. Depreciación acumulada.....	181
7.5.3. Costos fijos.....	182
7.5.3.1. Sueldos y salarios	183
7.5.3.2. Publicidad	184
7.5.3.3. Servicios básicos.....	185
7.5.3.4. Gastos administrativos	185
7.5.4. Costos variables.....	186
7.6. EVALUACIÓN FINANCIERA	186

7.6.1. Análisis financiero sin financiamiento.....	186
7.6.1.1. Estados resultados sin financiamiento	187
7.6.1.2. Flujo de efectivo sin financiamiento	189
7.6.1.3. Indicadores financieros sin financiamiento	190
7.6.2. Análisis financiero con financiamiento	191
7.6.2.1. Estados resultados con financiamiento	191
7.6.2.2. Flujo de efectivo con financiamiento.....	193
7.6.2.3. Indicadores financieros con financiamiento	194
7.6.3. Análisis de sensibilidad	195
7.6.3.1. Análisis de sensibilidad sin financiamiento	195
7.6.3.2. Análisis de sensibilidad con financiamiento	196
CAPITULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	198
8.1. CONCLUSIONES	198
8.2. RECOMENDACIONES.....	199
BIBLIOGRAFÍA	201

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Histórico de la Oferta.....	41
Tabla 2 Proyección de la Oferta.....	43
Tabla 3 Histórico de la Demanda.....	44
Tabla 4 Proyección de la Demanda.....	45
Tabla 5 Balance Oferta Demanda.....	46
Tabla 6 Participación en el mercado.....	47
Tabla 7 Determinación de la Micro localización.....	68
Tabla 8 Demanda insatisfecha por año proyectado expresado en kg.....	70
Tabla 9 Porcentaje de producción según la demanda expresado en kg.....	71
Tabla 10 Cronograma de actividades.....	105
Tabla 11 Adquisición estratégica.....	110
Tabla 12 Planilla de sueldos y salarios.....	116
Tabla 13 Planilla de aportes patronales.....	116
Tabla 14 Costos FUNDEMPRESA.....	121
Tabla 15 Arancel para la constitución de Empresas.....	123
Tabla 16 Régimen Tributario Simplificado.....	138
Tabla 17 Estrategias Genéricas.....	152
Tabla 18 Estrategias de cartera.....	153
Tabla 19 Calculo de la Inversión Total.....	173
Tabla 20 Calculo de la Inversión Fija.....	174
Tabla 21 Cálculo de requerimiento de equipos de oficina.....	174
Tabla 22 Cálculo de Requerimiento de materiales de oficina.....	175
Tabla 23 Cálculo de Requerimiento de insumos de limpieza.....	175
Tabla 24 Calculo de Inversión Diferida.....	176
Tabla 25 Calculo de Capital de Trabajo.....	176
Tabla 26 Estructura del Financiamiento.....	177
Tabla 27 Datos Iniciales para el Préstamo Bancario.....	178
Tabla 28 Calculo de la Devolución del Préstamo Bancario.....	179

Tabla 29 Flujo de efectivo inicial para los primeros 5 años de duración del proyecto	181
Tabla 30 Calculo del flujo inicial para los periodos 6 al 10 de duración del proyecto	181
Tabla 31 Calculo de la depreciación acumulada	182
Tabla 32 Calculo de la Depreciación acumulada por periodos	182
Tabla 33 Calculo de la Depreciación Acumulada por periodos	182
Tabla 34 Calculo de los Costos Fijos	183
Tabla 35 Calculo de Costos de Sueldos y Salarios	184
Tabla 36 Calculo de Costos por Publicidad	184
Tabla 37 Calculo por Costos de Servicios Básicos	185
Tabla 38 Calculo de Costos de Gastos Administrativos	185
Tabla 39 Calculo de Costos Variables	186
Tabla 40 Estados Resultados Sin Financiamiento	187
Tabla 41 Estados Resultados Sin Financiamiento	188
Tabla 42 Ingresos y Egresos proyectados Sin Financiamiento	188
Tabla 43 Ingresos y Egresos proyectados Sin Financiamiento	188
Tabla 44 Flujo de Efectivo Sin financiamiento	189
Tabla 45 Flujo de Efectivo Sin financiamiento	189
Tabla 46 Calculo del PRI sin financiamiento	190
Tabla 47 Indicadores Financieros Sin Financiamiento	190
Tabla 48 Estados Resultados con Financiamiento	191
Tabla 49 Estados Resultados con Financiamiento	192
Tabla 50 Ingresos y Egresos Proyectados Con Financiamiento	192
Tabla 51 Ingresos y Egresos Proyectados Con Financiamiento	192
Tabla 52 Flujo de Efectivo con Financiamiento	193
Tabla 53 Flujo de Efectivo con Financiamiento	193
Tabla 54 Calculo del PRI Con Financiamiento	194
Tabla 55 Calculo de la Tasa de Inversión	194
Tabla 56 Calculo de Indicadores Financieros Con Financiamiento	195
Tabla 57 Análisis de Sensibilidad Sin financiamiento con modificación del 5%	196

Tabla 58 Análisis de Sensibilidad Sin financiamiento con modificación del 10%
..... 196

Tabla 59 Análisis de Sensibilidad Con financiamiento con modificación del 5% 197

Tabla 60 Análisis de Sensibilidad Con financiamiento con modificación del 10%
..... 197

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Análisis de crecimiento económico de los países de América latina en el año 2022 (Crecimiento del PIB de cada país)	13
Figura 2 La distribución del PIB en Bolivia 2021	15
Figura 3 Taza de inflación en Bolivia.....	16
Figura 4 Situación de empleo en Bolivia.....	23
Figura 5 Proyección de la Oferta	42
Figura 6 Proyección de la Demanda.....	44
Figura 7 Brecha entre la Oferta y la Demanda proyectados del mercado.....	46
Figura 8 Proceso de otorgación de permisos de construcción	74
Figura 9 Proceso de construcción.....	78
Figura 10 Organigrama de la empresa	109
Figura 11 Las 4Ps del Marketing.....	156
Figura 12 Cualidades de los productos	158
Figura 13 Estrategia de Producto	158
Figura 14 Layout de las unidades de vivienda	159
Figura 15 Factores que influyen en el precio	161
Figura 16 Distribución directa de las viviendas	163
Figura 17 Estrategia de Distribución y Plaza	164
Figura 18 Estrategias de comunicación de marketing integradas	166

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de Vivienda de Interés Social	8
Ilustración 2 Análisis PASTEL	10
Ilustración 3 Mesa de trabajo para determinar la fecha del Censo de Población y vivienda de Bolivia	12
Ilustración 4 Imágenes de la concentración en el Cristo redentor en Santa Cruz de la Sierra	24
Ilustración 5 Imágenes de un punto de bloqueo en Santa Cruz de la Sierra	25
Ilustración 6 Reunión Virtual.....	27
Ilustración 7 Quema de bosques en Bolivia	30
Ilustración 8 Las fuerzas de Michael Porter.....	34
Ilustración 9 FODA	38
Ilustración 10 Mapa de Tarija Bolivia.....	50
Ilustración 11 Imagen 1 Alternativa 1	52
Ilustración 12 Imagen 2 Alternativa 1	53
Ilustración 13 Imagen 3 Alternativa 1	53
Ilustración 14 Imagen 4 Alternativa 1	54
Ilustración 15 Imagen 5 Alternativa 1	54
Ilustración 16 Imagen 6 Alternativa 1	55
Ilustración 17 Imagen 7 Alternativa 1	55
Ilustración 18 Imagen 1 Alternativa 2	56
Ilustración 19 Imagen 2 Alternativa 2	57
Ilustración 20 Imagen 3 Alternativa 2	57
Ilustración 21 Imagen 4 Alternativa 2	58
Ilustración 22 Imagen 1 Alternativa 3	59
Ilustración 23 Imagen 2 Alternativa 3	60
Ilustración 24 Imagen 3 Alternativa 3	60
Ilustración 25 Imagen 4 Alternativa 3	61
Ilustración 26 Imagen 5 Alternativa 3	61
Ilustración 27 Imagen 6 Alternativa 3	62

Ilustración 28 Imagen 7 Alternativa 3	62
Ilustración 29 Imagen 8 Alternativa 3	63
Ilustración 30 Imagen 9 Alternativa 3	63
Ilustración 31 Imagen 10 Alternativa 3	64
Ilustración 32 Imagen 1 Alternativa 4	65
Ilustración 33 Imagen 2 Alternativa 4	66
Ilustración 34 Imagen 3 Alternativa 4	66
Ilustración 35 Imagen 4 Alternativa 4	67
Ilustración 36 Imagen 5 Alternativa 4	67
Ilustración 37 Pagina de bienvenida de Microsoft Excel	83
Ilustración 38 Entorno de trabajo de Microsoft Excel.....	83
Ilustración 39 Pagina de bienvenida de Microsoft Word	84
Ilustración 40 Entorno de trabajo de Microsoft Word	85
Ilustración 41 Pagina de bienvenida de Autodesk Autocad	86
Ilustración 42 Entorno de trabajo de Autodesk Autocad.....	86
Ilustración 43 Pagina de bienvenida de Autodesk Revit	87
Ilustración 44 Entorno de trabajo de Autodesk Revit	88
Ilustración 45 Pagina de bienvenida de Autodesk Robot Estructural	89
Ilustración 46 Entorno de trabajo de Autodesk Robot Estructural.....	89
Ilustración 47 Pagina de bienvenida de Autodesk Naviswork Manage	90
Ilustración 48 Entorno de trabajo de Autodesk Navisworks Manage.....	91
Ilustración 49 Pagina de bienvenida de Autodesk InfraWorks.....	92
Ilustración 50 Entorno de trabajo de Autodesk Infracworks.....	92
Ilustración 51 Pagina de bienvenida de Autodesk BIM 360.....	93
Ilustración 52 Entorno de trabajo de Autodesk BIM 360	94
Ilustración 53 Pagina de bienvenida de Lumi3n.....	95
Ilustración 54 Entorno de trabajo de Lumi3n	95
Ilustración 55 Pagina de bienvenida de Prescom	96
Ilustración 56 Entorno de trabajo de Prescom	97
Ilustración 57 Pagina de bienvenida de Presto	98
Ilustración 58 Entorno de trabajo de Presto	98

CAPITULO 1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1. INTRODUCCIÓN

Emprender implica identificar una oportunidad de negocio atractiva y decidirse a organizar los recursos necesarios con el objeto de ponerla en marcha o práctica, asumiendo normalmente un riesgo económico.

A los efectos de potenciar las posibilidades de éxito y así minimizar las contingencias negativas, se requiere de manera previa a realizar la inversión diseñar un Plan de Negocios, que permita fundamentalmente determinar la viabilidad financiera y económica del proyecto y planificar adecuadamente la explotación de la actividad, el cual debe ser actualizado de manera permanente a los efectos de reflejar los cambios o modificaciones no previstas originalmente.

Para ello, el Plan de Negocios debe contener mínimamente definiciones y guías principalmente relativas a cuestiones vinculadas al mercado en donde estará inserta la empresa, definiciones estratégicas de la compañía, la gestión del marketing organizacional, de sus operaciones, posventa, administración de sus recursos humanos, financieros y la posibilidad de implementar un sistema de planeamiento y control de gestión, que genere retroalimentación a los efectos de optimizar todo el proceso.

Evidentemente que mientras mayor cantidad de recursos económicos y financieros haya comprometidos, mayor también es la necesidad de planificar su obtención, aplicación y gestión, como bien sucede en el rubro de consultoras de gestión administrativa y edilicia, dada las grandes inversiones y erogaciones que deben efectuarse para realizar esta actividad.

Ahora bien, en este rubro las consultoras de gestión administrativa y edilicia dependen en cierta medida de las decisiones que tomen las terminales en cuanto, entre otras

cuestiones, a la zona primaria claramente delimitada en donde pueden realizar las asesorías como empresas, instituciones, corporaciones o entidades estatales entre otros.

Desde hace 3 décadas en Bolivia, existe un plan de construcción de viviendas sociales para personas de escasos recursos, las cuales tienen un difícil acceso a lograr tener el sueño de una vivienda propia, con la metodología de contratación de empresas constructoras que brindan el diseño, materiales y parte logística pero con la colaboración de mano de obra de los beneficiarios, teniendo ya conocimiento del funcionamiento para la adjudicación de estos proyectos, comprendiendo la necesidad y como punto importante tener la experiencia de haber realizado varios proyectos de esta índole nace la idea de esta empresa agregándole un plus que es brindar servicios de consultoría administrativa en tema manejo contable, manejo de recursos humanos, selección, contratación.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Será factible, la creación de una consultora de gestión administrativa y edilicia en el departamento de Tarija?

1.3. JUSTIFICACIÓN

1.3.1. Justificación Económica

El presente proyecto es importante debido a que generara valor agregado a través de la oferta de servicios de consultoría, a través del cual generara nuevos ingresos al municipio apoyando el crecimiento de la economía departamental.

La implementación de este proyecto beneficiara a personas de escasos recursos que necesiten servicios de construcción a bajo costo y de buena calidad, como también a

empresas que necesiten servicios de asesoría de gestión administrativa garantizando un trabajo de calidad.

1.3.2. Justificación Social

El presente proyecto es importante debido a que generara nuevas fuentes de empleo directo, debido a la apertura de las oficinas de la empresa, y fuentes de empleo indirecto, debido al personal temporal que será contratado dependiendo a los diferentes proyectos que desarrolle la empresa.

1.3.3. Justificación Académica

El presente proyecto es importante debido a que se podrán poner en prácticas los conocimientos adquiridos durante los estudios universitarios, a través de la aplicación de un caso práctico, como lo es la creación de un nuevo emprendimiento.

El presente proyecto analizara los pasos necesarios para analizar la factibilidad de la implementación de un nuevo emprendimiento, como también la planificación y organización de la nueva empresa.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una consultora de gestión administrativa y edilicia en el departamento de Tarija.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Realizar un estudio de mercado, para analizar la oferta y demanda de los servicios de la empresa en el mercado actual, para de esta manera poder determinar el tamaño y la localización ideal de la empresa.
2. Realizar un estudio de ingeniería del proyecto, determinando los procesos, equipos, mano de obra y distribución física necesarios para la realización del proyecto, de esta forma poder proponer la estructura organizacional y legal necesaria para el proyecto.
3. Realizar una proyección para determinar el presupuesto, inversión, financiamiento, ingresos y egresos proyectados por diez años, y el análisis financiero del proyecto.
4. Proponer una estrategia de marketing para la empresa.

1.5. HIPÓTESIS

La creación de una consultora de gestión administrativa y edilicia en el departamento de Tarija, será factible.

CAPITULO 2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. INTRODUCCIÓN

El estudio de mercado es un método que ayuda a conocer los clientes actuales y a los potenciales. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, educación y ocupación, entre otros aspectos, podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado.

Lo anterior lo lleva a aumentar sus ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia.

El enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas.

Tiene un control sistemático de una variable sobre otra manteniendo un control estricto sobre la situación y utilizando variables definidas operacionalmente. Se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos que se obtiene de la construcción de instrumentos de medición para la prueba de hipótesis.

El cuantitativo “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”

Para desarrollar la presente investigación se utiliza un tipo paradigma cuantitativo.

Los paradigmas cuantitativos son una herramienta que sirve para cuantificar de forma estadística la información obtenida en encuestas cerradas que se aplicaron luego de determinar la muestra, estas encuestas apoyan al desarrollo y solución de la presente

investigación, con la encuesta se evalúan: hábitos, frecuencias, preferencias, comportamientos y gustos.

Estas encuestas se aplicarán principalmente mediante encuesta personal, Con esta herramienta se pretende identificar mejor el problema para poderle dar una respuesta acertada.

2.2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.2.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación maneja un enfoque empírico analítico, por cuanto se enfocará en la búsqueda de datos para hacer predicciones en cuanto al comportamiento de la construcción de viviendas sociales en la ciudad de Tarija, generando así causas y efectos al ejecutar el proyecto de creación de una empresa de este tipo.

2.2.2. Tipo de investigación

La investigación descriptiva pretende describir ideas, apreciaciones y datos desde nuevas perspectivas que amplíen las existentes, que contribuyan a un mejor desempeño y que aumente la rentabilidad de la empresa, tiene como meta examinar y ubicar los valores en que se manifiestan las variables, categorizarlas y proporcionar una visión integral.

La presente investigación tiene un alcance descriptivo por cuanto busca analizar la situación actual de la oferta de consultoría en construcción, identificando las características culturales de las personas, sus gustos, preferencias, hábitos que le den solidez al estudio de mercado para proyectar la creación de una consultora de gestión administrativa y edilicia en el departamento de Tarija.

Se utilizará la encuesta, la observación y otras investigaciones referidas a indagar sobre los hábitos de los consumidores potenciales, con esta investigación se busca describir el ambiente interno y externo de la empresa analizando la relación e interacción de variables para crear una estrategia competitiva que permita visualizar la rentabilidad potencial de la empresa.

2.2.3. Fuentes de información

- **Fuentes Primarias:** La información para esta investigación se consigue a través de encuestas a diferentes trabajadores en el área de la construcción, para el campo cuantitativo, realizadas para una población basada en una muestra previa, por otra parte, se utilizará la entrevista a expertos en el área de construcción civil.
- **Fuentes Secundarias:** Las fuentes de las cuales se obtendrá la información indispensable para la realización de este proyecto son, documentos referentes al tema, revistas enfocadas en la construcción en Tarija, reseñas históricas, memorias descriptivas, sitios web referentes al tema, base de datos del INE y del IBC.

2.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Se debe comprender que la demanda de vivienda de ciudades principales, en gran medida se encuentra explicada por los fenómenos migratorios de personas en condiciones de vulnerabilidad. Por lo tanto, la oferta de vivienda puede pensarse desde la re densificación, pero teniendo en cuenta un factor determinante como lo es la Vivienda de Interés Social.

Las viviendas de interés social están destinadas a aquellas personas menos favorecidas en el país, a víctimas o, también, a afectados por alguna cuestión medioambiental.

Se trata de un proyecto que tiene como objetivo garantizar los derechos de vida de todas las personas, atendiendo a que todo individuo debe tener un techo donde dormir. Y no

solo hablamos de propiedad, sino de que ese techo deba tener unos requisitos mínimos, como la electricidad, el agua o gas.

Además, el inmueble debe asegurar la salud física de los habitantes, así como la mental y permitir que el individuo pueda desarrollarse y desempeñar sus funciones con toda la seguridad. También, tiene que resguardarlos del frío, del calor y de las malas condiciones climáticas, como la lluvia o la humedad, las cuales pueden dañar la salud del individuo.

Ilustración 1 Modelo de Vivienda de Interés Social



Fuente: Elaboración propia, 2022

En este tipo de casos, normalmente el Estado crea una especie de barrio de viviendas sociales, instalando todas las viviendas en un mismo recinto. Una vez creadas las propiedades, las personas con recursos mínimos podrán alquilarlas a un precio realmente bajo. El diseño de estas debe respetar el medio ambiente y sus recursos y las políticas de sostenibilidad introducidas.

2.4. MACRO ENTORNO

Este análisis tiene como finalidad evaluar aquellos factores que influyen, o pueden llegar a influir, de manera indirecta en los resultados no solo de nuestra empresa/proyecto, sino del de todas las empresas del sector.

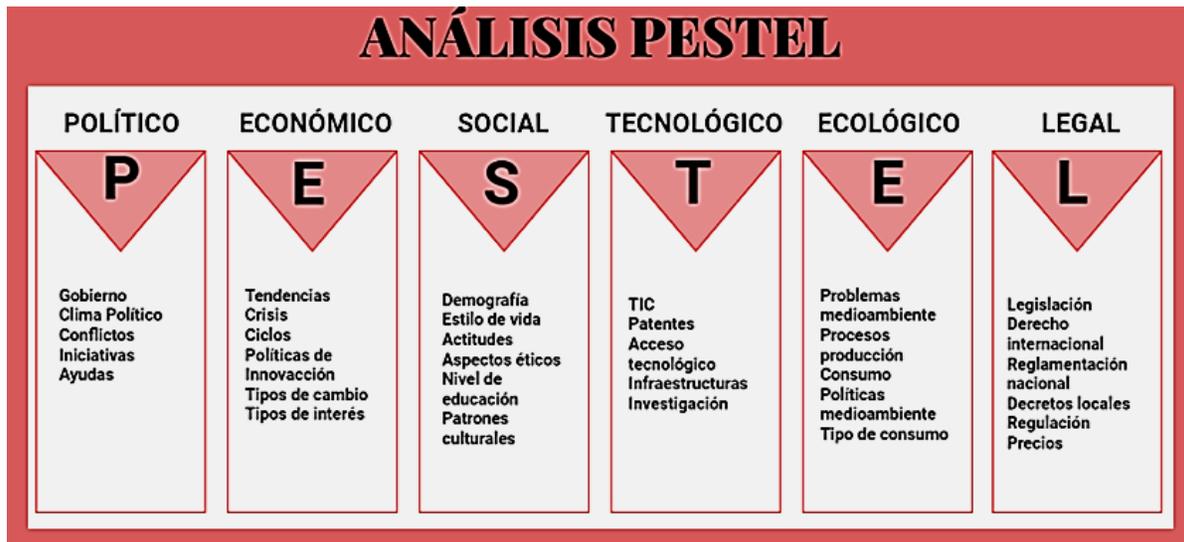
Estos factores del macro entorno pueden ser:

- **De carácter económico:** la tasa de cambio del dólar respecto a otras divisas, los tipos de interés, el nivel de renta de la población, tasa de desempleo, etc.
- **De carácter demográfico:** como el tamaño de la población, la evolución del tamaño familiar, los cambios en los tipos de familia o los efectos de la inmigración.
- **De carácter político legal.** Debe analizarse si se está debatiendo o hay propuestas de cambio en las leyes que afectan al negocio de la empresa o si los gobiernos están planteando algunas medidas que incentiven o desincentiven ese negocio, tales como subvenciones, impuestos específicos, limitación o ampliación de la concesión de las licencias o autorizaciones administrativas, etc.
- **De carácter tecnológico.** Debe analizarse si se están desarrollando tecnologías que puedan ser de aplicación al negocio de la empresa, afectando a sus productos o a sus procesos productivos.
- **De carácter socio cultural.** Se incluyen aspectos como la preocupación por la salud, la estética, el medio ambiente, las formas de destinar el tiempo libre y el ocio, etc.

2.4.1. Análisis PESTEL

Para conocer a la sociedad en estudio, es importante realizar un análisis tanto interno como externo de la misma, de modo que sea mucho más preciso determinar sus objetivos, sus factores claves de éxito y sus estrategias.

Ilustración 2 Análisis PASTEL



Fuente: (CÓRDOVA, 2015, pág. 7)

En el análisis externo, se partirá por el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, en el que se encuentra la sociedad, para lo cual se empleará en primera instancia la herramienta PESTEL. El análisis del entorno es el primer paso para conocer a una empresa, puesto que es necesario conocer el ambiente en que opera o piensa operar una empresa. (CÓRDOVA, 2015, pág. 7)

La herramienta PESTEL es de gran utilidad, llamada así por su acrónimo de los factores: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, que permite a la organización identificar las posibles situaciones que pueden impactar a una empresa permitiendo convertir los factores externos como las amenazas en oportunidades. (CÓRDOVA, 2015, pág. 8)

2.4.1.1. Factor Político

Para el actual presidente de Bolivia, el señor presidente Arce Catacora, la política aún es un terreno turbulento, sin embargo, donde parece irle mejor es en la economía. Según cifras oficiales, al segundo trimestre de este año el país ha crecido un 9,4%, aunque

organismos internacionales calculan que el país cerrará este año con un crecimiento del 5%. (Vaca, 2021, pág. 23)

Los analistas del sector consideran que este crecimiento es en realidad un efecto rebote de la abismal caída durante la pandemia.

El Gobierno de Arce aplicó algunas medidas de entrada, como pagar un bono contra el hambre de 143 dólares, a todos aquellos que no tuvieran ingresos, además de imponer un impuesto a la riqueza. Los empresarios consideran que lo hecho es insuficiente para reactivar verdaderamente el aparato productivo porque solo haría crecer el comercio informal. (Vaca, 2021, pág. 23)

Actualmente existe un conflicto político por la realización del CENSO DE POBLACIÓN Y VIVIENDA, programado inicialmente para el año 2022 y reprogramado por el gobierno central para el año 2024, los departamentos de Santa Cruz y La Paz precisaron que el censo puede realizarse en 2023 reduciendo algunos tiempos propuestos por el Instituto Nacional de Estadística (INE) de Bolivia, pero el Gobierno descartó estas ideas e incluso acusó al movimiento cívico de intentar derrocar al presidente Luis Arce. (Mendieta, 2022)

En este sentido, la propuesta fue presentada al cumplirse la segunda jornada de debate técnico en la Universidad Autónoma José Ballivián de la ciudad de Trinidad.

Ilustración 3 Mesa de trabajo para determinar la fecha del Censo de Población y vivienda de Bolivia



Fuente: (Mendieta, 2022)

Durante el encuentro, los representantes de ambas regiones analizaron cada una de las 700 actividades que lleva adelante el INE a fin de definir una fecha para esta consulta nacional. (Mendieta, 2022)

De acuerdo con el alcalde de Santa Cruz, Jhonny Fernández, hay acciones que se pueden ajustar y llegar a realizar el censo en diciembre de 2023, señalando que es la propuesta más sólida que se tiene hasta la fecha. (Mendieta, 2022)

Por su parte, el ministro de Planificación, Sergio Cusicanqui, subrayó que la mesa técnica está trabajando sobre la base del cronograma del INE, pero hasta el momento no se ha demostrada la factibilidad de llevar adelante un censo en 2023, indicando que en marco se continuarán revisando más propuestas en aras de profundizar en el cronograma. (Mendieta, 2022)

2.4.1.2. Factor Económico

La economía al 2021 registrara cifras positivas en crecimiento económica pero no suficiente para revertir la caída del 2020, baja tasa de inflación, régimen de tipo de cambio fijo respaldado con un nivel de reservas internacionales necesarias, para cubrir importaciones, servicio de la deuda externa y otros pagos al exterior y balanza comercial favorable. Sin embargo, a pesar de los desequilibrios externos e internos de nuestra economía y la pandemia del COVID 19 aún se mantiene relativamente la estabilidad macroeconómica, pero con una particular característica de iliquidez para cubrir el elevado costo que significa mantener funcionando el sector público. (Díaz, 2021, pág. 62)

Figura 1 Análisis de crecimiento económico de los países de América latina en el año 2022 (Crecimiento del PIB de cada país)



Fuente: Cepal, 2022

Para la gestión económica 2022 el “Gobierno” delinea sus objetivos de continuar financiando a las Empresas Públicas y Redistribución de los ingresos con desahorro público, crédito externo e interno y deuda flotante porque no es posible de hacerlo únicamente con los ingresos corrientes esperados que se generen durante el próximo

año, según cifras registradas en el PGE 2022, y a pesar de no contar con un espacio fiscal que se disponía anteriormente (2006-2013), permanecen los gastos recurrentes e inflexibles a la baja, programas sociales y transferencias condicionadas y no condicionadas, así como las subvenciones a los hidrocarburos, alimentos y servicios básicos. (Díaz, 2021, pág. 63)

Las variables macroeconómicas oficiales estimadas 2022: PIB 5,1 por ciento de crecimiento, tasa de inflación, 3,4 por ciento, Déficit Fiscal del Sector Público No Financiero (SPNF): 8,0 por ciento respecto al PIB y presupuesto consolidado del gasto del Sector Público (SP) Bs 235.090 millones. Las cifras están por encima del promedio del período 2006-2019, excepto la inflación que es menor y son optimista respecto a la pandemia COVID 19 cepa ÓMICRON y al estancamiento e inflación de la economía mundial. (Díaz, 2021, pág. 63)

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para esta gestión se proyecta que alcance a 5,1%, principalmente por la inversión pública que dinamizará la demanda interna. En gestiones anteriores, distintos Organismos Internacionales proyectaban tasas de crecimiento inferiores para Bolivia, pero la evidencia empírica muestra que estas siempre subestimaron la capacidad de la economía boliviana desde la implementación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo. (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

Figura 2 La distribución del PIB en Bolivia 2021



Fuente: Ministerio de economía, 2022

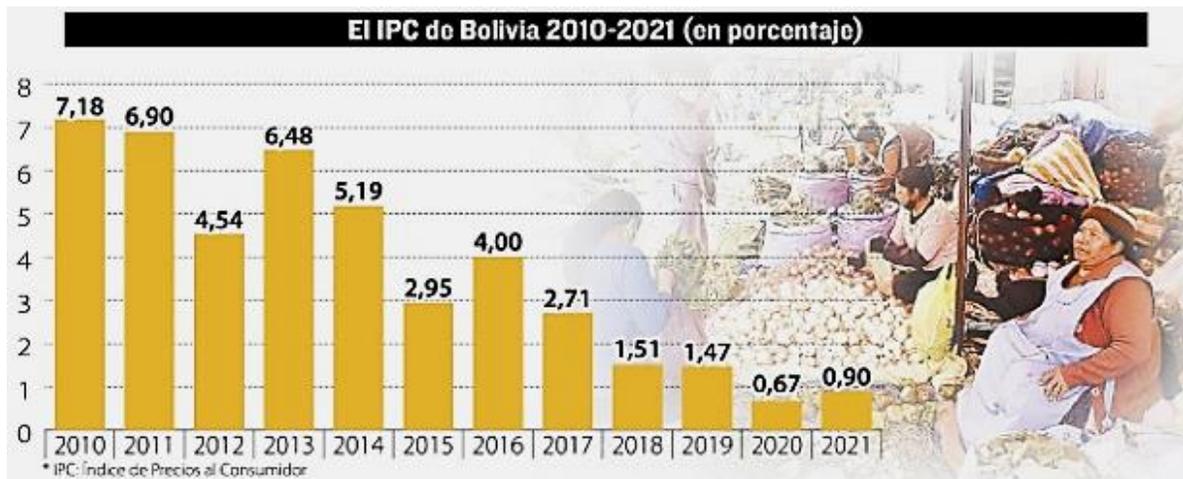
La inversión pública para esta gestión alcanza a \$us 5.015 millones, que está destinada principalmente a proyectos productivos, 42,5% equivalente a \$us 2.129 millones, a objeto de dar continuidad a las políticas de industrialización para sustituir importaciones. (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

El PGE 2022 considera una tasa de inflación de 3,4%, con la cual se garantiza la estabilidad de precios y se precautela el poder adquisitivo de las familias bolivianas. (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

Las transferencias a las Entidades Territoriales Autónomas, para 2022 en relación a 2021, incrementaron globalmente en 4,7%, de Bs 16.314 millones a Bs 17.074 millones, producto del mayor dinamismo de la economía que se reflejará en el crecimiento de las recaudaciones tributarias.

El financiamiento del PGE con ingresos corrientes (ingresos de operación e ingresos tributarios principalmente), ingresos de capital, saldo en caja y bancos alcanza a 74,7% del Presupuesto consolidado, y el restante 25,3% será cubierto con recursos provenientes de crédito externo e interno. (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

Figura 3 Taza de inflación en Bolivia



Fuente: (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

Los ingresos de operación que son recursos que generan las empresas públicas, son una de las principales fuentes de financiamiento del PGE con el 24% de participación, seguida de los ingresos tributarios con 21%. (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

Los ingresos tributarios registrarán un incremento de 15% producto de un mayor dinamismo de la economía y no de una mayor presión fiscal, porque si bien en 2020 varias empresas privadas se vieron afectadas en su funcionamiento por políticas desacertadas y muchas de ellas incluso cerraron, en 2021 esta situación comenzó a revertirse debido a las políticas de reconstrucción y reactivación, y al comienzo de la vacunación masiva. Para 2022, se espera un mejor comportamiento de la producción y ventas. (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

El PGE 2022 proyecta un superávit corriente (ingresos corrientes mayores a los gastos corrientes) que expone la continuidad de las políticas de austeridad implementadas en 2021. Por su parte, el déficit fiscal presupuestado de 8,0% del Producto Interno Bruto (PIB), es inferior al proyectado para 2021 de 9,7%, y se genera por la inversión pública. En este contexto, el déficit no es por gastos corrientes del sector público, sino por el financiamiento de proyectos de inversión que permiten ampliar la capacidad productiva,

infraestructura social (escuelas, hospitales), y caminera que facilita el traslado de la población y la producción. (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

Las perspectivas de la economía mundial durante 2022 son complejas y de incertidumbre por varios factores: COVID 19 cepa ÓMICRON, inflación elevada de los EEUU por los estímulos fiscales e incremento de la tasa de interés, conflicto Rusia Ucrania, enfriamiento de la economía de China, crisis de la deuda externa, que conduciría hacia un estado de inflación y estancamiento económico que repercutirá en todos los países, incluido el nuestro en nuestras exportaciones, inversión extranjera directa (excepto el Litio), remesas y otras fuentes de ingresos de divisas al país. (Díaz, 2021, pág. 66)

Ante un contexto externo económico desfavorable la gestión gubernamental en el diseño de políticas públicas tendría que ser de resiliencia utilizando bien las capacidades de los factores de producción, construir relaciones sanas con todos los países para realizar buenos negocios, la capacidad de forjar un comportamiento vital positivo pese a las dificultades, elaborar planes de contingencia y revisar como se enfrentó pasadas crisis económicas y las que vienen resolviendo el resto de países.

Los agentes económicos “Consumidores” y “Empresarios” son sensibles a los acontecimientos económicos internos y externos, sociales, políticos y también a la política económica del “Gobierno” como el hecho de que gasta más de lo que recauda en impuestos e incurre en mayor deuda pública, ante tal situación los empresarios privados tienen que ajustar sus costos para evitar que su costo variable medio supere el precio de su producto y no logren colocar sus productos. Tienen que continuar ajustando sus costos, mejoren su productividad y ser creativos, para mejorar la competitividad y ventaja respecto a los productos extranjeros. (Díaz, 2021, pág. 67)

Los recursos minerales son de propiedad del Estado y deben ser aprovechados por su propietario en coparticipación con el sector privado, la Constitución determina que el Estado participará en los beneficios del aprovechamiento de estos recursos, en un monto que no será inferior a los de la empresa que los explota, es decir no menor del 50%, es

por ello que el país no ha podido desarrollar los proyectos estratégicos existentes, debido a que nuestro país es considerado poco atractivo para la inversión minera por el factor impositivo, puesto que ningún negocio es tan rentable como para marginar más de la mitad de sus beneficios a favor del estado.

Actualmente el estado ha reconocido que su fuerte carga fiscal no hace atractivo al sector para las inversiones extranjeras por lo que se ha visto en la necesidad de ofrecer al sector minero algunos incentivos como:

- Otorgar un crédito fiscal al impuesto sobre salida de divisas.
- Depreciación acelerada para equipos.
- Impuesto a las ganancias extraordinarias, se fijará el precio base del mineral en base a una formula.
- El pago por ajuste soberano será después de recuperadas las inversiones.

El precio del oro es otro factor económico importante puesto que éste se define en mercados internacionales y no por el mercado nacional, motivo por lo que no se puede especular con el precio de este mineral.

Las cifras de la reconstrucción de la economía demuestran el compromiso del Gobierno nacional de brindar estabilidad económica, acompañada de bienestar social, a pesar de un contexto internacional de incertidumbre, caracterizado por la aparición de variantes nuevas y más contagiosas del COVID 19 y el conflicto entre Rusia y Ucrania.

La inflación en América Latina está descontrolada y ya registra máximos históricos en la mayoría de los países. De 18 países de la región, solo Bolivia tiene bajo control los precios de los principales productos de la canasta familiar.

A escala internacional se considera la invasión de Rusia a Ucrania como detonante de la inflación, aunque en Latinoamérica otro de los factores es la fuerte recuperación de la

actividad económica a medida que se levantan las restricciones sanitarias por el COVID 19, aumentando el consumo.

La escalada de precios de los alimentos y los combustibles ha ocasionado, consecuentemente, la pérdida de poder adquisitivo, fundamentalmente de los hogares más pobres y vulnerables, generando tensión social y descontento.

Abril ha sido un mes lapidario para la mayoría de los países latinoamericanos. Argentina ha registrado la inflación más alta con una tasa de 6%, seguido de Venezuela con 4,4%, Honduras 1,69%, Costa Rica 1,58%, Paraguay 1,5% y Chile con 1,4%, según un análisis realizado por La Razón sobre la base de datos de institutos de estadística y bancos centrales de 18 países de América Latina.

En términos interanuales, la subida de precios se ha disparado en Venezuela con uno de los índices más altos en el mundo, registrando un 222,3%. A esta nación le sigue Argentina con 58,0% (uno de los indicadores más altos en dos décadas), Brasil con 12,13%, Paraguay 11,8% y Chile con 10,5%. Con un dígito están 13 países latinoamericanos y Bolivia, nuevamente, registra un índice menor con 0,87%, según los datos oficiales.

Un reciente estudio del líder mundial en inteligencia empresarial The Economist Intelligence Unit (EIU, por sus siglas en inglés) señala a Bolivia como el país en América Latina mejor posicionado para resistir los efectos mundiales de la guerra en Ucrania. Bolivia, en esa perspectiva, establece el documento hecho público unos días atrás, está al margen de las complicaciones políticas para gobiernos latinoamericanos emergentes del conflicto bélico.

El país tiene el mejor puntaje en estabilidad económica, bajos índices de inflación, pagos de intereses e ingresos del sector público controlados, señala el estudio. Bolivia aplica una política de subvenciones a los carburantes, a la harina y granos como el maíz,

principal alimento para aves, cerdos y ganado lechero. También mantiene congelado el tipo de cambio desde noviembre de 2011.

Estas políticas le han permitido al Estado boliviano sortear los efectos de varias crisis que azotaron a los países de la región.

El ministro de Economía y Finanzas Públicas, Marcelo Montenegro, informó que los 14 días de paro indefinido que incentiva el Comité Interinstitucional de Santa Cruz generó una pérdida económica por \$us 503,7 millones. (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

El Comité Interinstitucional impulsa un paro en Santa Cruz como medida de presión para que el Censo de Población y Vivienda se realice en 2023, no obstante, las autoridades del Consejo Autonómico determinaron la medición censal para 2024.

Como consecuencia al paro cívico llevado en Santa Cruz ocasiono una pérdida acumulada actual en las diferentes industrias, la industria manufacturera perdió \$us 73 millones, la construcción \$us 49 millones de pérdida, las ventas al por mayor y menor \$us 119,6 millones, transporte y almacenamiento \$us 65 millones, las actividades de alojamiento y turismo \$us 44 millones, actividades artísticas y entretenimiento \$us 7 millones, otras actividades y servicios \$us 17,7 millones, el sector agropecuario \$us 128,8 millones. (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

En cuanto al cerco a la ciudad de Santa Cruz, el ministro cuestionó la falta de ética del Comité Cívico porque es un paro que solo perjudica a los pequeños productores y los grandes empresarios realizan sus actividades con normalidad. (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

2.4.1.3. Factor Social

En Bolivia, el valor del umbral que define quiénes son pobres extremos para el año 2019 (INE, 2020) es de aproximadamente de 2.2 USD. (persona/día) en el área urbana y de

1.8 USD. En área rural, donde el valor de la línea es el reflejo de la compra únicamente de una canasta básica alimentaria, en tanto el umbral que define quiénes son pobres moderados o simplemente pobres es en promedio de 4.5 USD. En área urbana y de 3.2 USD. En área rural, gasto que representa además de una canasta básica de alimentos otros bienes como vivienda, vestimenta, transporte, educación y salud, entre otros. (Cardenas, 2020, pág. 26)

Según los valores anteriores, para el 2019 el 37.2% de la población boliviana vivía en pobreza, es decir que menos de cuatro de cada diez personas tenían ingresos suficientes para cubrir sus necesidades alimentarias, pero no necesariamente para cubrir otros servicios como por ejemplo vestimenta o transporte. (Cardenas, 2020, pág. 26)

En resumen, la pobreza monetaria se entiende como la falta de ingresos para satisfacer las necesidades básicas que al mismo tiempo trae aparejado el tema de la desigualdad, pues evidencia que existen personas sobre las cuales se acumula una serie de factores, injusticias o carencias que impiden su despegue o salida de la pobreza. Mucho más en un contexto de crisis económica ocasionado por la pandemia de la COVID 19 como el que se vive actualmente, que ha disminuido considerablemente la actividad económica (aumento de desempleo) y consecuentemente el ingreso de los hogares, lo cual provocará un deterioro importante en los niveles de pobreza y desigualdad. (Cardenas, 2020, pág. 27)

La pandemia del COVID 19 afectó fuertemente el empleo en Bolivia, por la paralización de las actividades económicas, llegando a registrarse una tasa de desempleo urbano del 10,76% al tercer trimestre del 2020, más que duplicando su registro desde 2016. (IBC, 2021)

Al primer trimestre del 2021, la tasa de desocupación urbana registró 8,69%, siendo Cochabamba el Departamento con la mayor incidencia (10,5%), seguido de La Paz con 8,62%, Santa Cruz (7,40%), mientras que el resto de los Departamentos en conjunto registraron 9,40% de desempleo. (IBC, 2021)

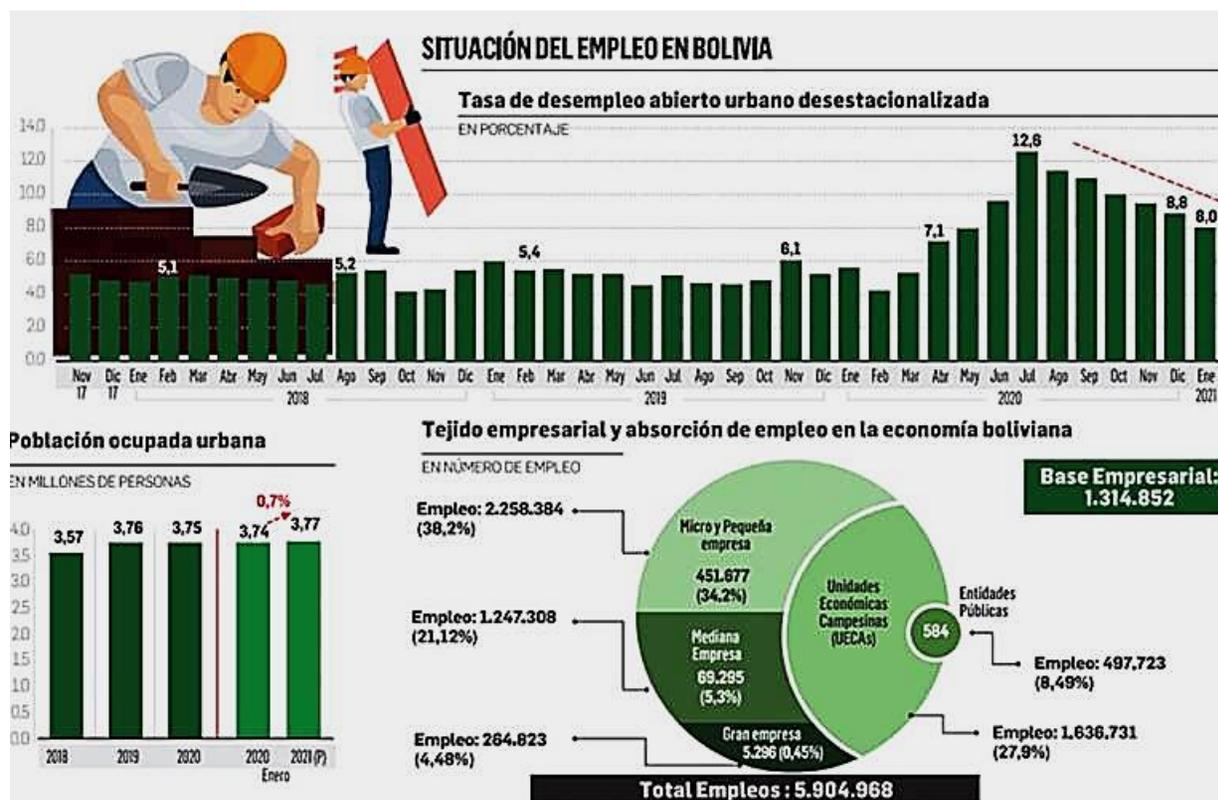
En términos absolutos, al primer trimestre del 2021 se encontraban sin trabajo casi 371.000 personas. Santa Cruz (110.710), La Paz (92.210) y Cochabamba (76.256). (IBC, 2021)

Debido a la “persistencia” de los efectos de la pandemia en el mercado laboral mundial, la recuperación del empleo será “lenta e incierta”, según la OIT. En Bolivia, el Gobierno ve con optimismo la reducción del desempleo, pero reconoce que queda mucho por hacer. Las previsiones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para esta gestión indican que el desempleo mundial se mantendrá por encima de los niveles anteriores al coronavirus hasta 2023 como mínimo.

El organismo también estima que este 2022 se situará en 207 millones las personas desocupadas, en comparación con los 186 millones de 2019, o sea 11,3% más.

En el informe “Perspectivas sociales y del empleo en el mundo – Tendencias 2022”, difundido el 17 de enero pasado, el organismo advierte que el efecto general en el empleo es significativamente mayor al representado en las cifras, citadas, pues muchas personas han abandonado la fuerza de trabajo. Según las proyecciones, en 2022 la tasa mundial de participación en la fuerza de trabajo se mantendrá en 1,2 puntos porcentuales por debajo de la de 2019.

Figura 4 Situación de empleo en Bolivia



Fuente: IBC (Instituto Boliviano de Comercio), 2022

En cierta medida, la rebaja de las previsiones para 2022 de la OIT refleja el efecto que las variantes recientes del virus del COVID 19, como Delta y Ómicron, está teniendo en el mundo del trabajo, así como la significativa incertidumbre respecto del curso futuro de la pandemia. El informe advierte además de las marcadas diferencias de los efectos de la crisis entre grupos de trabajadores y entre países.

Dichas diferencias están agudizando las desigualdades en los países y entre ellos, y debilitando el entramado económico, financiero y social de casi todas las naciones, incluido Bolivia, independientemente de su nivel de desarrollo.

Es probable que se necesiten años para reparar este daño, y podría haber consecuencias a largo plazo sobre la participación en la fuerza de trabajo, los ingresos de los hogares y la cohesión social y, posiblemente, sobre la cohesión política.

La región de Santa Cruz, la más rica de Bolivia, ha comenzado un paro indefinido de labores que trata de parecerse al que realizó en 2019 y terminó con un levantamiento general de las clases medias bolivianas y el derrocamiento del presidente Evo Morales.

Sin embargo, las condiciones son diferentes. El “movimiento cívico” cruceño exige el adelanto del censo de población y vivienda, fijado por el Gobierno para el primer trimestre de 2024. Esta consigna no tiene poder de convocatoria nacional, así que Santa Cruz se arriesga a quedar aislada. Aun así, su huelga desorganiza la economía del país. A poco de comenzar el paro, una persona murió en un choque entre quienes querían bloquear las calles en Puerto Quijarro, un poblado fronterizo con Brasil, y quienes buscaban impedirselo.

Ilustración 4 Imágenes de la concentración en el Cristo redentor en Santa Cruz de la Sierra



Fuente: El deber, 2022

El comité cívico de Santa Cruz (que reúne a las organizaciones locales) preparó todo para que el paro indefinido comenzara el mismo día en que lo hizo el de 2019, considerado por la región una gesta democrática que impidió la reelección indefinida de Morales. El oficialista Movimiento al Socialismo (MAS) lo condena como parte de un

golpe de Estado. Antes del paro, los cívicos dieron un plazo de 21 días al Gobierno, exactamente el plazo que duró la movilización contra Morales.

Bolivia es un país unitario con autonomías. Los impuestos se centralizan y luego se distribuyen según la población que tiene cada departamento o región. De ahí la importancia que tienen los resultados del censo. El último que realizó el país fue en 2012, por lo que el siguiente debía ser el presente año, pero el Gobierno alegó el perjuicio causado por la pandemia y lo postergó hasta 2024.

La población de Santa Cruz es, de acuerdo a las mediciones preliminares, la que más crece como resultado de un constante flujo de inmigración del resto del país. Bolivianos de todas partes llegan a la llamada “capital del oriente”, Santa Cruz de la Sierra, que ronda los dos millones de habitantes, con la esperanza de mejorar sus condiciones de vida.

Ilustración 5 Imágenes de un punto de bloqueo en Santa Cruz de la Sierra



Fuente: El deber, 2022

Es la zona de mayor dinamismo económico gracias a que en ella se asienta la agroindustria exportadora nacional y los cuarteles generales de la mayoría de las empresas privadas. Su conexión aérea y terrestre con el exterior es también la mejor del país.

Santa Cruz no solamente siente que la postergación del censo la perjudica por razones económicas. La distribución de puestos en la Cámara de diputados también depende de esta medición. Si el censo se realizará en 2023, los resultados podrían aplicarse en las elecciones de 2025.

Se calcula que le darían a Santa Cruz tres diputados más. Además, el censo es necesario para rediseñar las circunscripciones electorales en las que, según la oposición, el voto de las áreas rurales, donde el MÁS tiene más fuerza, tiene más peso del que debiera. Si el censo fuera en 2024, las elecciones deberían efectuarse con los datos poblacionales de 2012.

El oficialismo relativiza los prejuicios de esta situación para los cruceños. La cantidad de recursos adicionales será modesta y no cambiará la situación de las arcas autonómicas.

Los tres nuevos diputados cruceños poco podrán hacer en una Asamblea Legislativa que ha estado controlada por el MÁS desde 2006. Además, este partido es la segunda fuerza política en la región, así que al menos uno de estos diputados será suyo. Se acusa al comité cívico de usar el censo como un pretexto para movilizar a las bases opositoras tras sentimientos regionalistas y desestabilizar al Gobierno. El presidente, Luis Arce, en el discurso por el segundo aniversario de su llegada al poder, calificó la movilización como una “aventura golpista”.

2.4.1.4. Factor Tecnológico

Los avances y desarrollos en los campos de la informática y las telecomunicaciones, son en buena parte los responsables de los cambios que se producen en las modalidades productivas, no solo a nivel mundial, sino particularmente en nuestro país, grandes y medianas empresas aplican este conocimiento en variados ámbitos.

Hoy las distancias geográficas, ya no son una barrera, la tecnología ha eficientizado las gestiones empresariales, ya sea por los avances en las telecomunicaciones que permiten una rápida e instantánea conexión con representantes a través de la telefonía celular o en los transportes con el GPS (localización global), también con proveedores y clientes a través de Internet, teléfono o fax, reduciendo tiempos y costos, como con los desarrollos informáticos que permiten el comercio global en una gestión unificada, en este particular se pueden mencionar los sistemas informáticos llamados ERP.

El Instituto de Nacional de Estadísticas. Presentó en Julio de 2017 un informe en el que se revelan datos sobre el grado de difusión, utilización e inversión en Tecnologías de la Información y Comunicación (Tics) por parte de las empresas bolivianas durante el 2016.

Ilustración 6 Reunión Virtual



Fuente: Google, 2022

El internet hoy en día es una herramienta de gran utilidad para las empresas y de fácil acceso inclusive para el sector minero que realiza su actividad en zonas montañosas y en la mayoría de los casos sus oficinas se encuentran en el centro de la población y necesitan estar en permanente comunicación con los administradores y personal que labora en la mina. Por otro lado, innovar en maquinaria, es otro elemento tecnológico indispensable para poder optimizar los procesos productivos. La disposición de maquinaria requiere de grandes inversiones en la minería.

Bolivia tuvo una acelerada incorporación de tecnología durante la pandemia en la gestión 2021, según los resultados del estudio “Impacto de la COVID 19 en las pymes”. En ese sentido, más del 84 por ciento de las empresas invirtió en tecnología en ese año lo cual ayudo a que en esta gestión de 2022 se siga avanzado y explorando más tecnologías y el 90 por ciento explicó que asumen decisiones establecidas en datos o está considerando llevarlo a efecto. (Microsoft, 2022, pág. 32)

El estudio buscaba conocer el impacto que la pandemia tuvo en la transformación digital las pymes de Bolivia, así como el rol que jugó la tecnología para responder a este contexto. Uno de los principales hallazgos está relacionado con la aceleración en la incorporación de tecnología y el uso de datos en las pymes bolivianas. “A casi dos años de la pandemia, vemos una clara evolución en los procesos de transformación digital de las pymes bolivianas. (Microsoft, 2022, pág. 32)

Este cambio se pone de manifiesto al observar que 70 por ciento de las pymes consideran que la tecnología será importante sin importar el modelo de trabajo que apliquen, ya sea presencial, remoto o híbrido. Además, vemos un cambio cultural, donde la tecnología se convierte en una ventaja competitiva con excelentes oportunidades como la reducción de costos o el desarrollo de aplicaciones in house para agilizar procesos”. Según el 86 por ciento de las pymes, la pandemia aceleró los procesos de transformación digital en sus empresas. (Microsoft, 2022, pág. 33)

En este sentido, más del 84 por ciento de las pymes invirtió en tecnologías en el último año. Entre las tecnologías que consideran prioritarias son equipos de cómputo portátiles (77 por ciento), software para video llamadas (32 por ciento), así como almacenamiento/computación en la nube (29 por ciento) y software para trabajo colaborativo (29 por ciento). (Microsoft, 2022, pág. 33)

Asimismo, aceleró el uso de datos. En consecuencia, 90 por ciento indicó que su empresa toma decisiones basadas en datos. Mientras que 7 de cada 10 pymes planea

implementar tecnología de inteligencia de datos y más del 50 por ciento de empresas contrataron personal especializado en manejo de datos. (Microsoft, 2022, pág. 34)

2.4.1.5. Factor Ambiental

Los incendios forestales que devastaron la Chiquitana y El Chaco marcaron un antes y un después en la discusión ambiental de Bolivia. El desastre que mantuvo al país en emergencia por más de dos meses finalizó con un resultado trágico: 5.3 millones de hectáreas se quemaron en todo el país. (PRAELI, 2021, pág. 23)

“Ha sido un año muy negro para Bolivia”, dice Miguel Ángel Crespo, director de Productividad Biosfera Medio Ambiente (Probioma), al hacer un balance del 2019 en términos ambientales y recordar los cinco millones de territorio calcinado. (PRAELI, 2021, pág. 23)

Sin embargo, más allá de los incendios, el 2019 fue un año controversial en el panorama ambiental. Normas polémicas, protestas contra proyectos extractivos, amenazas a las áreas protegidas y conflictos por el litio marcaron la agenda de este año.

Más de cinco millones de hectáreas del bosque seco tropical Chiquitano y del Gran Chaco Americano fueron arrasados como consecuencia de los incendios forestales sin precedentes que se iniciaron a fines de julio y se extendieron hasta setiembre. (PRAELI, 2021, pág. 24)

Ilustración 7 Quema de bosques en Bolivia



Fuente: (PRAELI, 2021, pág. 24)

Al final, 5.3 millones de hectáreas de bosque desaparecieron. De ellos, 3.9 millones corresponden al departamento de Santa Cruz y 1.2 millones al Beni, según un informe de la Fundación Amigos por la Naturaleza, del 27 de setiembre. (PRAELI, 2021, pág. 24)

“Por lo menos 40 millones de árboles se quemaron y miles de animales murieron incinerados. Se han encontrado aves que volaron cientos de kilómetros para salvarse del fuego”, señala Pablo Solón, director de la Fundación Solón. (PRAELI, 2021, pág. 26)

La Chiquitanía es el bosque seco tropical más extenso y uno de los mejor conservados en el mundo, que ocupa 20 millones de hectáreas de Bolivia. Solón lamenta “la pérdida de esta biodiversidad única en el mundo” y se pregunta cómo evitar que una situación igual se repita el próximo año, cuando nuevamente se inicien las quemas o “chaqueos”, que tienen como fin despejar el terreno para la actividad agrícola y ganadera. (PRAELI, 2021, pág. 26)

Aunque los chequeos son una práctica común en la zona, este año el gobierno de Morales autorizó la ampliación de la frontera agropecuaria y las quemas controladas, medidas que, según los expertos consultados, actuaron como detonante de la tragedia. (PRAELI, 2021, pág. 26)

“Las modificaciones en la norma del cambio de uso de suelo en Santa Cruz y en el Beni que amplió la frontera no solo agrícola sino extractiva a los sectores mineros tuvo como consecuencia este desastre en la Chiquitanía”, dice Pablo Villegas, responsable de investigación del Centro de Documentación e Información Bolivia (CEDIB). “Dije que iba a ser una catástrofe y eso fue”. (PRAELI, 2021, pág. 26)

Los incendios forestales destruyeron también bosques en áreas naturales protegidas. Una de ellas fue el Área de Conservación e Importancia Ecológica Ñembi Guasu, en el Gran Chaco boliviano, que apenas había sido categorizada meses antes, en mayo de este año. (PRAELI, 2021, pág. 27)

“Ha sido calamitoso, un hecho calificado de biocidio y etnocidio. Recursos fundamentales como el agua de los ríos han quedado contaminados y los peces están muriendo”, agrega Ruth Alipaz, líder indígena de la Coordinadora de Defensa de Territorios Indígena, Originario, Campesino y Áreas Protegidas (CONTIOCAP). (Chambi, 2022, pág. 4)

Los incendios en Bolivia han consumido durante 2022 cerca de 300.000 hectáreas de reservas forestales, predios agropecuarios y pastizales, indicó este sábado (27.08.2022) el viceministro de Defensa Civil, Juan Carlos Calvimontes, en el primer reporte nacional del año. (Chambi, 2022, pág. 4)

En "la gestión 2022, se han quemado 299.503 hectáreas en todo el territorio nacional", afirmó Calvimontes en una rueda de prensa. Acotó que los departamentos más afectados son Santa Cruz, entre la Amazonia y Los Llanos (este), que representa el 77,5%, y el amazónico Beni (noreste) que es del 19%. El resto de los incendios se han registrado en La Paz, Chuquisaca (sureste) y Tarija (sur). (Chambi, 2022, pág. 4)

Las primeras evaluaciones oficiales indican que hasta agosto de 2022 hay "una reducción considerable de incendios", respecto a los registrados en el mismo período de

2021. Durante todo el 2021, de acuerdo con datos oficiales del Ministerio de Medio Ambiente y Agua, cerca de 3,6 millones de hectáreas fueron afectadas.

La quema de pastizales suele presentarse todos los años en Bolivia, con el fin de ampliar la frontera agrícola y agropecuaria. Las quemadas suelen comenzar generalmente en mayo y junio y algunas veces se prolongan hasta septiembre. (Chambi, 2022, pág. 6)

El viceministro Calvimontes señaló que hasta ahora se han movilizó más de 600 efectivos de las Fuerzas Armadas para las tareas de defensa civil, así como el desplazamiento de helicópteros militares para descargar agua. Sin embargo, urgió a continuar con las tareas de emergencia para evitar que "en cualquier rato pueden descontrolarse" los incendios. (Chambi, 2022, pág. 7)

2.4.1.6. Factor Legal

El trabajo informal aumentó en el país hasta superar el 80%, agravado por la pandemia del coronavirus, sin embargo, el Gobierno continúa sin una política nacional de empleo y solo aplica programas sin impacto real que se pierden con el tiempo.

Antes de la pandemia, ocho de cada 10 personas ocupadas tenían empleos precarios, pobres, vale decir inestables, sin seguridad social, con bajos ingresos que no alcanzaban para cubrir una canasta alimentaria, y este hecho con la pandemia se ha profundizado.

Desde 2020, por efecto de la pandemia del COVID 19, la calidad del empleo se deterioró, y a esto se suma la destrucción de empleos, al desempleo ya existente, y todo esto tiene consecuencias en el gran incremento del sector informal del país.

Según datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística (INE), existe casi 85% de informalidad laboral en el país.

Con la pandemia mucha gente que ha perdido su fuente de trabajo, tuvo que acudir a formas de subsistencia para generar sus propios empleos, y lo ha hecho en el sector informal, como cuenta propia, como dueños de un pequeño negocio.

Las políticas para generación de empleo aplicados por el Gobierno son muy parciales, debido a que no responden a un plan de desarrollo que pueda apuntar a la dinamización de la economía para mantener los empleos y crear otros “que puedan posibilitar enfrentar los efectos, las grandes secuelas que se han provocado con la pandemia.

El Presupuesto General del Estado (PGE) 2022 perfila un crecimiento económico en torno a 5,1% por la dinamización que impulsará la inversión pública, la tasa de inflación estará en 3,4% lo cual garantiza la estabilidad de precios de la canasta familiar y las transferencias a los gobiernos locales se incrementarán en 4,7% con relación a 2021. Con estos indicadores se proyecta una estabilidad económica con la aplicación del Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP). (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

El Ministerio de Economía y Finanzas Públicas reitera la información sobre el PGE 2022 debido a insistentes comentarios de supuestos analistas que cuestionan las metas del mismo. (Ministerio de Economía de Bolivia, 2022)

Actualmente con los beneficios otorgados por el gobierno nacional para la reactivación económica es posible la apertura una nueva empresa, con todos los registros legales.

En el aspecto legal es importante tener en regla toda la documentación y permiso necesarios para que la nueva empresa pueda operar sin ningún problema y no sea observada por ninguna entidad fiscalizadora. También hay que preocuparse por la situación laboral de los empleados, se debe cumplir con lo que exige la ley y brindarles todos sus beneficios laborales.

2.4.2. Fuerzas de Michael Porter

Analizar la industria en la cual se encuentra tu negocio es una de las mejores decisiones que puedes tomar a nivel de planeación estratégica.

Las 5 fuerzas de Porter son los pilares de un modelo que permite identificar y analizar las variables que definen la estructura y el nivel de competencia que existe dentro de una industria particular. El nombre de dicho modelo se desprende de Michael Porter, el reconocido profesor de la Universidad de Harvard quien es uno de los principales expertos en materia de estrategia y ventaja competitiva a nivel mundial.

Las cinco fuerzas de Porter determinan el entorno competitivo de la empresa, el cual afecta a la rentabilidad. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos, respectivamente.

Ilustración 8 Las fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia, 2022

2.4.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las barreras de entrada desde el punto de vista financiero son altos, debido a los equipos y maquinarias necesarios para la realización de proyectos de construcción, la industria de la construcción ha tenido un franco aumento en nuestro país, lo que genera un atractivo ambiente para nuevos participantes y lo que aumenta la amenaza.

La mayor barrera de entrada además de los altos costos de inversión de equipos, maquinarias y personal técnico, lo que significa una inversión muy alta.

La mano de obra debe ser calificada generalmente siendo la operación y el mantenimiento lo más complejo de abordar. Los conocimientos para poder producir ganar licitaciones requieren un alto conocimiento en la industria de la construcción.

Dado lo anterior, se estima que la entrada de nuevos competidores es media – bajo.

2.4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los insumos para el mantenimiento, transporte, maquinaria, servicios básicos, son fáciles de conseguir y existe una amplia oferta en el mercado, por lo cual, se puede buscar optimizar costos a base de licitaciones continuas con los proveedores, siendo el más complejo los proveedores el de la materia prima (Integral).

Dependiendo de la zona donde se pretenda instalar el proyecto licitado, la complejidad de la obtención de permisos va variando, puesto en algunas zonas complejo que, en el norte o sur del país, por lo cual, en esas zonas los proveedores de material integral toman un papel estratégico.

Se considera entonces que el poder de negociación de los actuales proveedores de integral es medio alto.

2.4.2.3. Poder de negociación de los clientes

El principal cliente de las viviendas de interés social, son los habitantes del departamento de Tarija, estos clientes se unen asocian para poder definir los parámetros de las viviendas solicitadas, estos clientes solo elijen las características más superficiales de las viviendas, mientras que la empresa constructora es la que define las características técnicas del proyecto.

En cuanto a la oferta de viviendas de interés social, se puede decir que es escaza, lo que conlleva a que los clientes no puedan cambiar a su proveedor sin tanta complejidad, pero para los clientes que no necesariamente necesitan de una alta calidad como las obras menores, no tienen problema con el cambio de proveedor, privilegiando el costo ante la calidad.

De lo anterior se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es medio.

2.4.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Las viviendas de interés social son una excelente alternativa, para personas de escasos recursos, la principal competencia que se tiene:

- La venta de casas construidas.
- La venta de Lotes de terreno.
- Alquiler de viviendas, cuartos, etc.
- Anticrético de viviendas, cuartos, etc.

En cualquiera de los casos anteriores, el costo de adquisición es más elevado que los proyectos de interés social, o los plazos y formas de pagar son muy rigurosos por lo cual se vuelve difícil para una persona poder adquirir una vivienda.

Por estas razones se establece que actualmente la presión de productos sustitutos es baja,

2.4.2.5. Rivalidad entre competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores. Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Existe poca rivalidad entre competidores debida a que existen pocas empresas en el área que realizan este tipo de proyectos.

Por esta razón se determina que la rivalidad entre competidores es baja.

2.5. MICRO ENTORNO

Micro entorno es un concepto utilizado para referirse al entorno inmediato que tiene una empresa y que contiene elementos que influyen en sus tareas diarias y también en sus resultados económicos. El micro entorno forma parte de los entornos de marketing, los cuales se encuentran en constante análisis dentro de una compañía. Estos estudios sirven para revisar cómo estos evolucionan, descubrir oportunidades y enfrentar riesgos en la empresa.

Analizar el micro entorno de una empresa es importante para estudiar su situación y los cambios que se producen en su estructura. Es necesario evaluar la relación de la compañía con todos los demás elementos del micro entorno: clientes, públicos, competencia, proveedores, intermediarios de marketing, y obtener resultados que guíen a la empresa hacia un mejor futuro en relación a su marco de producción y ventas.

2.5.1. FODA

Un análisis DAFO o FODA es una herramienta imprescindible en el momento de analizar la situación actual de una empresa. Está considerado como uno de los mejores métodos para saber en qué punto se encuentra una compañía tanto a nivel interno como externo. Y la verdad, es que resulta muy sencillo de realizar.

Ilustración 9 FODA



Fuente: elaboración propia, 2022

A continuación, se detalla el análisis FODA para la empresa que se está estudiando en el presente proyecto.

2.5.1.1. Fortalezas

Las fortalezas encontradas en la empresa son:

- Amplia experiencia en el mercado.
- Buena trayectoria empresarial.
- Buen desempeño laboral.
- Marca Reconocida en el mercado.

2.5.1.2. Oportunidades

Las Oportunidades encontradas para la empresa son:

- Demanda creciente en el sector de la construcción para el desarrollo de proyectos en el sector (comuna y alrededores).
- Posibilidad de realizar contratos o alianzas estratégicas con algún municipio o estamento público del entorno.
- Apoyo gubernamental en la construcción de viviendas de interés social.
- Incorporación de nuevas maquinarias y tecnologías para mejorar la calidad de los productos y la capacidad de producción

2.5.1.3. Debilidades

Las Debilidades encontradas en la empresa son:

- Falta de personal de la empresa.
- Deficiencia en planes post venta.
- Poca publicidad de la marca.

2.5.1.4. Amenazas

Las amenazas encontradas para la empresa son:

- La incorporación de más empresas competidoras para ganar licitación de construcción de viviendas de interés social.
- Alzas de combustibles, incidiría directamente en el gasto para producir el producto y por ende un alza en el producto mismo.
- Demora en aplazamiento y pagos, situación que ocurre principalmente con trabajos en el sector público.
- En general la comunidad como en otros lugares, se siente desconforme por el ruido, o el alto tráfico de camiones por los caminos de acceso.

2.5.2. Análisis de la Oferta

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio.

La oferta, al igual que la demanda, es función de una serie de factores, como son los precios en el mercado del producto, los apoyos gubernamentales a la producción, etcétera. La investigación de campo que se haga deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrollará el proyecto.

2.5.2.1. Competencia directa e indirecta

La competencia directa de la empresa en la ciudad de Tarija son las 4 empresas consultoras que funcionan actualmente las cuales se detallan a continuación:

- Consultora y constructora CIABOL
- Constructora LUSECE

- Constructora ARICAT
- Constructora y consultora PROCOSUR

Como empresas consideradas como competencia indirecta tenemos:

- Consultora contable y administrativa ISABEL
- Consultora administrativa y contable BROOKER

2.5.2.2. Tendencia histórica de la oferta

A continuación, se puede observar la Cuadro de histórico de oferta anual de proyectos de inversión social desarrollados en el departamento de Tarija, analizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) el año 2021, con la proyección para el año 2022, expresada en cantidad de proyectos de interés social desarrollados en el departamento de Tarija.

Debido a que los diferentes proyectos desarrollados en la ciudad de Tarija tienen montos de inversión diferentes, para efectos didácticos se procedió a sumar los montos y de esta manera prorratearlos, para poder determinar un costo promedio y trabajar de esta forma.

Tabla 1 Histórico de la Oferta

AÑO	OFERTA (PROYECTOS)	OFERTA Bs.
2017	22	2.721.600,00 Bs.
2018	26	3.265.920,00 Bs.
2019	24	3.020.976,00 Bs.
2020	6	707.616,00 Bs.
2021	13	1.687.392,00 Bs.
2022	16	2.068.416,00 Bs.

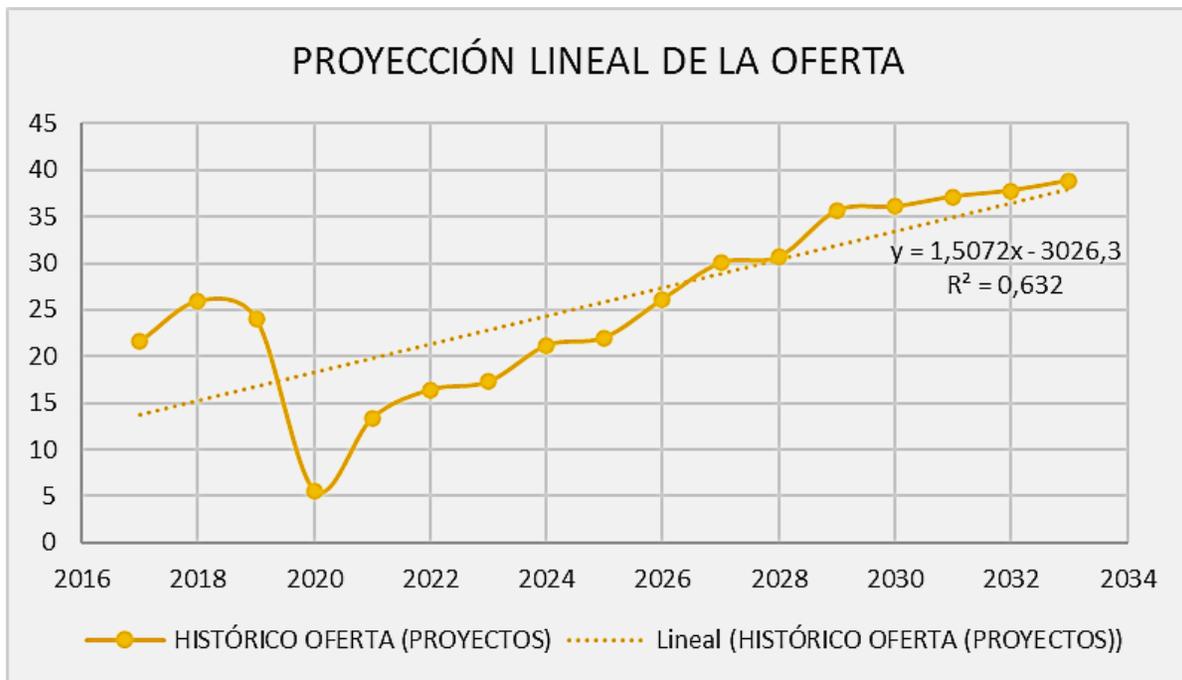
Fuente: Elaboración propia, 2022

2.5.2.3. Proyección de la oferta

Para poder proyectar la oferta, se utilizaron los datos históricos obtenidos de la oferta (Tabla 1), de seis años anteriores al proyecto, de esta forma se realizó el método de regresión lineal para los siguientes diez años de funcionamiento del proyecto.

Para poder proyectar la oferta anual se utilizó el método de regresión lineal, por razones prácticas y pedagógicas. Definiremos Oferta P como Oferta Proyectada, y estará representada por cantidad de proyectos anuales.

Figura 5 Proyección de la Oferta



Fuente: Elaboración propia, 2022

A continuación, se puede observar la oferta proyectada para los siguientes diez años de funcionamiento del proyecto, expresada cantidad de proyectos anuales. La proyección se realizó desde el año 2023 hasta el año 2033, es decir los valores mostrados a continuación fueron calculados por regresión lineal en Excel.

Tabla 2 Proyección de la Oferta

AÑO	OFERTA (PROYECTOS)	OFERTA Bs.
2023	17	2.177.280,00 Bs.
2024	21	2.667.168,00 Bs.
2025	22	2.776.032,00 Bs.
2026	26	3.293.136,00 Bs.
2027	30	3.783.024,00 Bs.
2028	31	3.864.672,00 Bs.
2029	36	4.490.640,00 Bs.
2030	36	4.545.072,00 Bs.
2031	37	4.681.152,00 Bs.
2032	38	4.762.800,00 Bs.
2033	39	4.898.880,00 Bs.

Fuente: Elaboración propia, 2022

2.5.3. Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda es el proceso de entender la demanda de los consumidores hacia un producto o servicio en un mercado objetivo. Las técnicas de análisis se utilizan para abrir camino a un mercado exitosamente y generar los resultados esperados.

Estos análisis son la base para la toma de decisiones de las empresas y de los clientes. Además, proporcionan mayor comprensión de los mercados de alta demanda para saber qué tipo de ofertas lanzar.

2.5.3.1. Tendencia histórica de la demanda

A continuación, se puede observar la Cuadro de histórico de demanda anual de proyectos de inversión social desarrollados en el departamento de Tarija, analizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) el año 2021, con la proyección para el año 2022, expresada en cantidad de proyectos de interés social desarrollados en el departamento de Tarija.

Tabla 3 Histórico de la Demanda

AÑO	DEMANDA (PROYECTOS)	DEMANDA Bs.
2017	27	3.402.000,00 Bs.
2018	32	4.082.400,00 Bs.
2019	33	4.150.440,00 Bs.
2020	11	1.428.840,00 Bs.
2021	20	2.551.500,00 Bs.
2022	26	3.299.940,00 Bs.

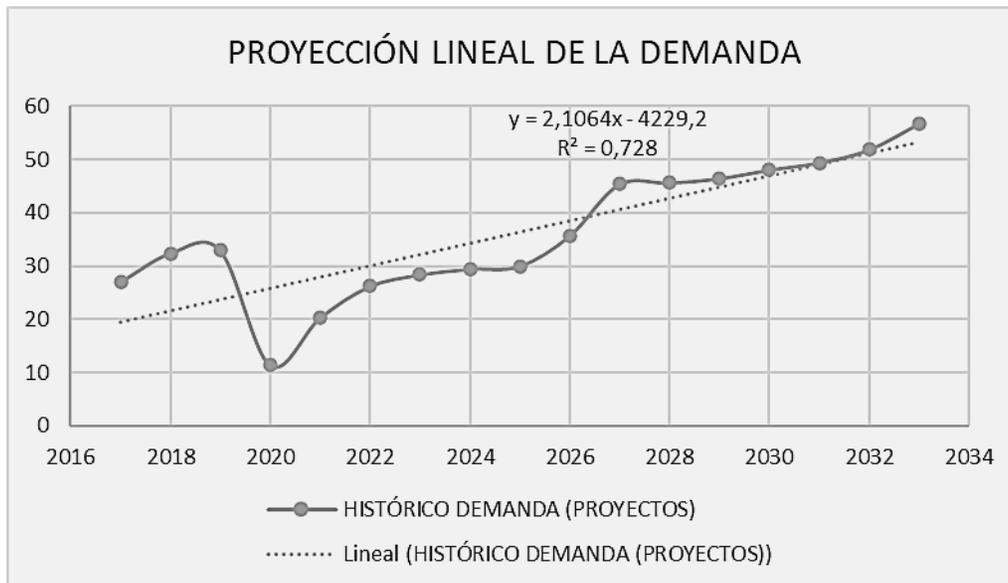
Fuente: Elaboración propia, 2022

2.5.3.2. Proyección de la demanda

Para poder proyectar la demanda, se utilizaron los datos históricos obtenidos de la demanda (Tabla 3), de seis años anteriores al proyecto, de esta forma se realizó el método de regresión lineal para los siguientes diez años de funcionamiento del proyecto.

Para poder proyectar la demanda anual se utilizó el método de regresión lineal, por razones prácticas y pedagógicas. Definiremos Demanda P como Demanda Proyectada, y estará representada por cantidad de proyectos anuales.

Figura 6 Proyección de la Demanda



Fuente: Elaboración propia, 2022

A continuación, se puede observar la demanda proyectada para los siguientes diez años de funcionamiento del proyecto, expresada cantidad de proyectos anuales. La proyección se realizó desde el año 2023 hasta el año 2033, es decir los valores mostrados a continuación fueron calculados por regresión lineal en Excel.

Tabla 4 Proyección de la Demanda

AÑO	DEMANDA (PROYECTOS)	DEMANDA Bs.
2023	28	3.572.100,00 Bs.
2024	29	3.708.180,00 Bs.
2025	30	3.776.220,00 Bs.
2026	36	4.490.640,00 Bs.
2027	45	5.715.360,00 Bs.
2028	46	5.749.380,00 Bs.
2029	46	5.851.440,00 Bs.
2030	48	6.055.560,00 Bs.
2031	49	6.225.660,00 Bs.
2032	52	6.531.840,00 Bs.
2033	57	7.144.200,00 Bs.

Fuente: Elaboración propia, 2022

2.5.4. Balance Oferta Demanda

El mercado alcanza el equilibrio al precio cuando la cantidad demandada y la cantidad ofrecida son iguales. Es decir, equilibrio de la oferta y la demanda se logra cuando la cantidad que desean adquirir los compradores es igual a la que desean vender los productores. En ese equilibrio, no hay razón para que el precio tienda a subir o a bajar.

Determinar la brecha a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto (déficit o brecha), sobre la base de la comparación de la demanda proyectada (en la situación sin proyecto o con proyecto, según corresponda) y la oferta optimizada o la oferta actual cuando no haya sido posible optimizarla.

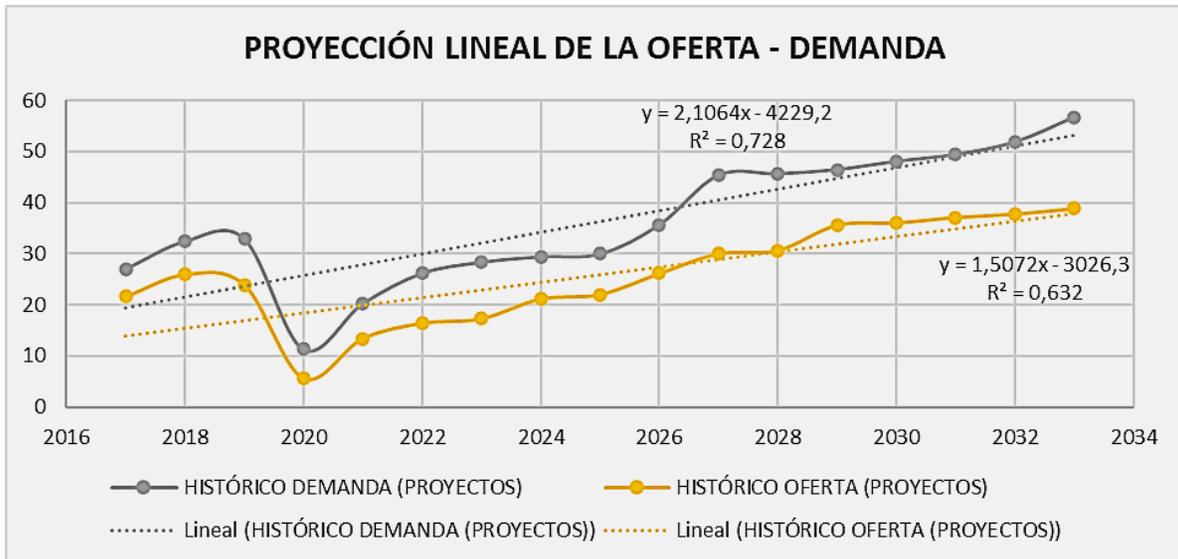
A continuación, se detalla el balance oferta demanda del proyecto.

Tabla 5 Balance Oferta Demanda

AÑO	DEMANDA (PROYECTOS)	OFERTA (PROYECTOS)	BALANCE (PROYECTOS)	PROYECTOS LICITADOS	PRECIO PROMEDIO DE VENTAS Bs	TAMAÑO DEL PROYECTO Bs	FACTIBILIDAD
2017	27	22					
2018	32	26					
2019	33	24					
2020	11	6					
2021	20	13					
2022	26	16					
2023	29	21	8	5	126.000,00 Bs.	630.000,00 Bs.	MERCADO FACTIBLE
2024	30	22	8	5	132.300,00 Bs.	694.575,00 Bs.	MERCADO FACTIBLE
2025	36	26	10	6	136.080,00 Bs.	762.048,00 Bs.	MERCADO FACTIBLE
2026	45	30	15	6	139.860,00 Bs.	846.153,00 Bs.	MERCADO FACTIBLE
2027	46	31	15	6	148.680,00 Bs.	929.250,00 Bs.	MERCADO FACTIBLE
2028	46	36	11	7	152.460,00 Bs.	1.029.105,00 Bs.	MERCADO FACTIBLE
2029	48	36	12	7	158.760,00 Bs.	1.095.444,00 Bs.	MERCADO FACTIBLE
2030	49	37	12	7	162.540,00 Bs.	1.145.907,00 Bs.	MERCADO FACTIBLE
2031	52	38	14	7	166.320,00 Bs.	1.214.136,00 Bs.	MERCADO FACTIBLE
2032	57	39	18	8	175.140,00 Bs.	1.339.821,00 Bs.	MERCADO FACTIBLE

Fuente: Elaboración propia, 2022

Figura 7 Brecha entre la Oferta y la Demanda proyectados del mercado



Fuente: Elaboración propia, 2022

2.5.5. Participación en el mercado

La participación de mercado es un porcentaje que corresponde a la relevancia de tu empresa frente a los competidores en la industria en la que actúa. Puede representar el

valor de mercado, la parte de una audiencia que prefiere esa marca, el volumen de ventas.

A continuación, se detalla la participación en el mercado proyectado de la empresa.

Tabla 6 Participación en el mercado

AÑO	BALANCE (PROYECTOS)	PROYECTOS LICITADOS	PARTICIPACION EN EL MERCADO
2023	29	5	16,99%
2024	30	5	17,52%
2025	36	6	15,71%
2026	45	6	13,34%
2027	46	6	13,70%
2028	46	7	14,53%
2029	48	7	14,36%
2030	49	7	14,27%
2031	52	7	14,08%
2032	57	8	13,49%

Fuente: Elaboración propia, 2022

CAPITULO 3. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN Y TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo del Estudio de la Localización de un proyecto es analizar las diferentes alternativas de ubicación espacial del proyecto.

La localización tiene por objetivo, analizar los diferentes lugares donde es posible ubicar el proyecto, buscando establecer un lugar que ofrece los máximos beneficios, los mejores costos, es decir en donde se obtenga la máxima ganancia, si es una empresa privada, o el mínimo costo unitario, si se trata de un proyecto social.

Pese a que existen diferentes metodologías, que ayudan a determinar la localización de manera más acertada, no están siendo utilizadas, por falta de conocimiento tanto de quienes realizan proyectos, como de quienes supervisan la elaboración de los mismos.

En el sector ideal para la actividad productiva es uno de los factores fundamentales para el posible éxito del negocio. Por ello se considera imprescindible que el negocio se encuentre localizado en las consideradas zonas de producción industrial de la ciudad, ya que, aunque se incurra en un mayor gasto debido a esta decisión en la localización, se considera que gran parte de la viabilidad económica del proyecto depende de esta decisión.

Debido a la situación económica actual y a las características específicas del sector, donde cada año cierran una gran cantidad de negocios, disponemos de locales acondicionados y a precios asequibles donde poder localizar la actividad.

A causa de las necesidades del proyecto, se considera que la empresa únicamente necesitaría un local donde realizar toda la actividad, tanto de producción, embotellado, distribución y administración.

El método a utilizar para determinar la localización óptima de la planta será el método cualitativo por puntos también conocido como el método de criterios, el cual consiste en asignar elementos cualitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para la localización.

En el estudio de localización del proyecto, se toman en cuenta dos aspectos la macro y la Micro localización, pero a su vez se deben analizar otros factores, llamados fuerzas locacionales, que de alguna manera influyen en la inversión de un determinado proyecto.

3.1.1. Macro localización

La Macro localización consiste en evaluar el sitio que ofrece las mejores condiciones para la ubicación del proyecto, en el país o en el espacio rural y urbano de alguna región.

Para evaluar la zona general donde estará ubicada la empresa que tiene como propósito ser un lugar ventajoso para el negocio, para lo cual se consideraran factores importantes que predominan como ser, mercado de consumo, mercado abastecedor, mano de obra, transporte y comunicación, presencia de competidores, servicios básicos, etc.

Para la Macro localización se determinó el departamento de Tarija, debido a la facilidad de obtener, equipos, mano de obra y materia prima, accesibilidad a los mercados internos, así como también por su clima tropical.

Ilustración 10 Mapa de Tarija Bolivia



Fuente: Elaboración propia, 2022

3.1.2. Micro localización

La Micro localización, es la determinación del punto preciso donde se construirá la empresa dentro de la región, y en esta se hará la distribución de las instalaciones en el terreno elegido.

Este estudio se realiza con el propósito de seleccionar la zona y el lugar exacto para instalar la planta o la empresa para la producción y comercialización, siendo este sitio el que permita cumplir con los objetivos que es lograr la más alta rentabilidad, teniendo en cuenta el monto de la inversión.

En este caso se adicionan criterios de selección de tipo subjetivo o personal, que afectan a la zona cercana a la ubicación de la empresa tales como: aspectos de contaminación ambiental por desechos no desechables, posible invasión de vías públicas, infraestructura vial no adecuada para el tipo de transporte utilizado y en general todos

aquellos aspectos que puedan generar reacciones de la zona hacia el negocio que promueve la empresa.

3.1.2.1. Criterios de evaluación

La localización óptima de la empresa, considerara adicionalmente los siguientes aspectos:

- Cercanía a los clientes potenciales
- Cercanía a los proveedores de materia prima
- Cercanía a la competencia
- Cercanía a mano de obra calificada
- Poder de adquisición de los clientes
- Densidad de la población
- Proximidad a los mercados
- Flujo de tránsito de personas

Los criterios más importantes para la selección del local para la empresa serán:

- Ubicación
- Espacios
- Tamaño
- Servicios Básicos
- Costo de alquiler

3.1.2.2. Análisis de alternativas

Para este análisis se identificaron tres alternativas

ALTERNATIVA 1

- **Dirección:** Av. Gamoneda, Calle Pablo Caladro, Zona el Palmarcito.
- **Consta de:** 2 dormitorios, 2 plantas, 2 baños, living, comedor, cocina, área de servicio, patio grande, garaje.
- **Tamaño:** superficie de terreno 300 m², superficie construida 120 m²
- **Servicios básicos:** Agua, Luz, Internet, Teléfono.
- **Precio de Alquiler:** 285 dólares americanos

Ilustración 11 Imagen 1 Alternativa 1



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 12 Imagen 2 Alternativa 1



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 13 Imagen 3 Alternativa 1



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 14 Imagen 4 Alternativa 1



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 15 Imagen 5 Alternativa 1



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 16 Imagen 6 Alternativa 1



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 17 Imagen 7 Alternativa 1



Fuente: Remax Bolivia, 2022

ALTERNATIVA 2

- **Dirección:** Zona Central. Calle Madrid, entre calle campera y calle general Trigo.
- **Consta de:** 4 habitaciones, 1 baños, living, comedor, cocina, área de servicio, patio grande, jardín, garaje, balcón.
- **Tamaño:** superficie de terreno 350 m², superficie construida 100 m²
- **Servicios básicos:** Agua, Luz, Internet, Teléfono.
- **Precio de Alquiler:** 431 dólares americanos

Ilustración 18 Imagen 1 Alternativa 2



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 19 Imagen 2 Alternativa 2



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 20 Imagen 3 Alternativa 2



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 21 Imagen 4 Alternativa 2



Fuente: Remax Bolivia, 2022

ALTERNATIVA 3

- **Dirección:** Av. Domingo Paz, entre Calle Daniel Campos, y Calle Colon.
- **Consta de:** 4 habitaciones, 2 baños, living, comedor, cocina, patio pequeño, garaje.
- **Tamaño:** superficie de terreno 400 m², superficie construida 175 m²
- **Servicios básicos:** Agua, Luz, Internet, Teléfono.
- **Precio de Alquiler:** 450 dólares americanos

Ilustración 22 Imagen 1 Alternativa 3



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 23 Imagen 2 Alternativa 3



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 24 Imagen 3 Alternativa 3



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 25 Imagen 4 Alternativa 3



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 26 Imagen 5 Alternativa 3



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 27 Imagen 6 Alternativa 3



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 28 Imagen 7 Alternativa 3



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 29 Imagen 8 Alternativa 3



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 30 Imagen 9 Alternativa 3



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 31 Imagen 10 Alternativa 3



Fuente: Remax Bolivia, 2022

ALTERNATIVA 4

- **Dirección:** Entre la Av. Belgrano y Av. Julio Delio Echazu.
- **Consta de:** 3 habitaciones, 3 plantas, 3 baños, living, comedor, cocina, área de servicio, patio, garaje.
- **Tamaño:** superficie de terreno 350 m², superficie construida 220 m²
- **Servicios básicos:** Agua, Luz, Internet, Teléfono, Gas domiciliario.
- **Precio de Alquiler:** 550 dólares americanos

Ilustración 32 Imagen 1 Alternativa 4



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 33 Imagen 2 Alternativa 4



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 34 Imagen 3 Alternativa 4



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 35 Imagen 4 Alternativa 4



Fuente: Remax Bolivia, 2022

Ilustración 36 Imagen 5 Alternativa 4



Fuente: Remax Bolivia, 2022

3.1.2.3. Selección optima

A continuación, se realiza la ponderación para determinar el lugar más adecuado para el desarrollo del proyecto.

Tabla 7 Determinación de la Micro localización

	CRITERIO	RANGO	ALTERNATIVA 1	ALTERNATIVA 2	ALTERNATIVA 3	ALTERNATIVA 4
1	Ubicación	25%	20%	25%	22%	20%
2	Espacios	25%	18%	16%	25%	18%
3	Tamaño	15%	15%	15%	15%	15%
4	Servicios Básicos	15%	15%	15%	15%	15%
5	Costo de alquiler	20%	20%	18%	16%	15%
	Total	100%	88%	89%	93%	83%

Fuente: Elaboración propia, 2022

Como se puede observar en la Cuadro anterior el lugar óptimo para el desarrollo del proyecto está en la alternativa 2 con un 89% de resultado.

De acuerdo al análisis anterior la consultora estará localizada en la Zona Central. Calle Madrid, entre calle campero y calle general Trigo y consta de 4 habitaciones, 1 baños, living, comedor, cocina, área de servicio, patio grande, jardín, garaje, balcón, etc. Estas características hacen de esta ubicación el sitio ideal para el desarrollo de la empresa con relativa facilidad y a bajos costos.

3.2. TAMAÑO DEL PROYECTO

Se conoce como tamaño de una planta o empresa la capacidad instalada de producción de la misma. Esta capacidad se expresa en la cantidad producida por unidad de tiempo. Es decir, volumen, peso, valor, o unidades de producto elaborados por año, mes, días por turnos y horas, etc.

La capacidad de un proyecto o empresa se expresa, no en términos de la cantidad de productos que se obtienen, sino en función del volumen de materia prima que se procesa. En proyectos que cuentan con equipos de diferentes capacidades, la capacidad del proyecto viene dada en función de los equipos de menor capacidad.

Para aquellos proyectos que fabriquen o procesen diversos productos de características diferentes, el tamaño del proyecto se acostumbra especificar con respecto a la producción de un lote o mezcla de productos.

El tamaño de la empresa se estableció mediante el análisis de diversos factores que inciden directamente sobre el normal funcionamiento y rentabilidad del proyecto, entre los factores a considerar tenemos: capacidad de producción, distribución de la empresa:

3.2.1. Relación: Tamaño Mercado

El estudio de mercado, permitió determinar la brecha existente entre la demanda y oferta (demanda insatisfecha), de cuyos resultados se establece que, para los años proyectados, tal como se muestran a continuación:

Tabla 8 Demanda insatisfecha por año proyectado expresado en kg

AÑO	DEMANDA (PROYECTOS)	OFERTA (PROYECTOS)	BALANCE (PROYECTOS)
2023	29	21	8
2024	30	22	8
2025	36	26	10
2026	45	30	15
2027	46	31	15
2028	46	36	11
2029	48	36	12
2030	49	37	12
2031	52	38	14
2032	57	39	18

Fuente: Elaboración propia, 2022

Las proyecciones de oferta y demanda obtenidas en el estudio de mercado muestran un incremento sostenido año con año, sin embargo, al realizar la comparativa podemos observar una ligera tendencia en decremento en el año 2028, sin embargo, la demanda insatisfecha existe en cantidades interesantes para continuar con el proyecto y también es necesario considerar que, como todo análisis estadístico, existe un grado de error.

Como se puede observar en la Cuadro anterior el mercado nos da un buen inicio de las actividades, de esta cantidad se tomará inicialmente el 61% (5 proyectos anuales), que después la planta continuara trabajando al 66% (5 proyectos anuales) de su capacidad, tamaño óptimo que no pone en riesgo al inversionista y el mercado según estudio es accesible a su venta, a continuación, se detalla la capacidad de producción anual según el mercado.

Tabla 9 Porcentaje de producción según la demanda expresado en kg

AÑO	BALANCE (PROYECTOS)	PROYECTOS LICITADOS	PORCENTAJE DE ACCION EN EL MERCADO
2023	8	5	61%
2024	8	5	66%
2025	10	6	59%
2026	15	6	39%
2027	15	6	42%
2028	11	7	63%
2029	12	7	58%
2030	12	7	58%
2031	14	7	52%
2032	18	8	43%

Fuente: Elaboración propia, 2022

3.2.2. Relación: Tamaño Tecnología

Se puede afirmar que la disponibilidad de la tecnología, los equipos, y la mano de obra, tienden a limitar el tamaño del proyecto a un mínimo de producción necesario. La tecnología en cálculo, diseño y planificación es la que se utilizara en el presente proyecto.

Las relaciones entre el tamaño y la tecnología influirán a su vez en las relaciones entre tamaño, inversiones y costos de producción. El análisis del tamaño del proyecto, se ha efectuado considerando la disponibilidad de maquinarias y equipos, así como la cantidad de personal y materiales necesarios para el proceso productivo.

La tecnología necesaria para el desarrollo de un proyecto de interés social está vinculada a los siguientes procesos.

- Proceso legal
- Proceso de Diseño Estructural.
- Proceso de Calculo estructural.
- Proceso de Diseño arquitectónico.

- Proceso de Instalación de servicios.
- Proceso de Planificación y control.
- Proceso de Presupuestación.

3.2.3. Relación: Tamaño Inversión

En Bolivia actualmente se está dando las condiciones necesarias, que permiten en cierta forma garantizar la inversión privada, mediante beneficios crediticios para la reactivación económica a través de líneas de crédito provenientes de leyes que apoyan el crecimiento de económico de las empresas a través de instituciones bancarias.

Por otra parte, también es de suma importancia las políticas gubernamentales de financiamiento a proyectos de interés social en el departamento, ya que esto permite el desarrollo de nuevos proyectos para la empresa.

Este es un punto medular en el proyecto ya que debe existir un equilibrio en la relación costo – beneficio, así como un capital sólido que permita iniciar operaciones y soportar el arranque del negocio que se caracteriza generalmente por ingresos bajos en tanto se conforma una cartera de clientes.

El presente proyecto supone una sociedad conformada por accionistas con amplio poder económico y sólo si es necesario, se recurrirá a fuentes externas de financiamiento como bancos.

CAPITULO 4. ESTUDIO DE INGENIERÍA DEL PROYECTO

4.1. INTRODUCCIÓN

El estudio técnico conforma una parte muy importante de este proyecto de inversión, en este estudio se contempla la realización de la ingeniería del proyecto, la cual incluye aspectos como la tecnología más adecuada a ser empleada, los procesos productivos que son necesarios para la producción del bien o servicio que se va a ofrecer, los recursos que se utilizan y el tamaño óptimo de la planta para la elaboración del proceso productivo.

La información suministrada por el estudio de mercado, proporciona la base para la realización de la Ingeniería del Proyecto, la cual, a su vez, proporciona los valores necesarios para realizar la evaluación económica y financiera.

Algunos objetivos del estudio técnico podemos mencionar:

- Determinación de los procesos idóneos para la producción.
- Determinar los equipos y maquinarias necesarios para la producción.
- Determinar los requerimientos indispensables para cumplir con el proceso productivo del proyecto.
- Mostrar la distribución y diseño de las instalaciones.
- Comprobar que existe la viabilidad técnica necesaria para la instalación del proyecto en estudio.

La ingeniería del proyecto es muy importante ya que sirve como base para la evaluación del proyecto, que dependerá de la optimización de todos los aspectos mencionados anteriormente.

4.2. DISEÑO DE PROCESOS

Se entiende como proceso de fabricación a la transformación de materias primas por medio de una serie de operaciones dinámicas, planeadas y consecutivas que se llevan a cabo para la realización de un producto o de un servicio.

4.2.1. Procesos de producción

4.2.1.1. Proceso de otorgación del permiso de construcción

A continuación, se detalla el proceso de otorgación del permiso de construcción para la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2022

1) Documento de propiedad y catastro

La manera idónea de demostrar el derecho propietario de un bien inmueble es a través del Registro de Derechos Reales, en este sentido, el ordenamiento jurídico nacional establece como un requisito esencial para la reivindicación, defensa, garantía y protección de un bien inmueble que el mismo este registrado, a efectos de poder ejercer con plenitud y respaldo los derechos de la propiedad que tiene una persona conforme los principios de publicidad, prelación y oponibilidad ante terceros.

Además de contar con el registro del derecho propietario, el propietario debe contar con el certificado de catastro vigente, este documento es un registro de los aspectos más relevantes de la propiedad inmueble: descripción física, situación jurídica y valor económico, desde el punto de vista institucional, el catastro desde el punto de vista institucional es un inventario de los bienes inmuebles urbanos que se encuentran dentro del Municipio y que son sistemáticamente organizados de forma gráfica y alfanumérica.

2) La compra venta

Un aspecto importante sobre el ejercicio del derecho propietario, es el momento de la adquisición de un bien inmueble a través de la compra venta (una de las formas más frecuente de transferencia de derecho propietario), al respecto, debe ser revisada de forma previa por parte del comprador a efectos de tener la certeza de que el inmueble objeto de compra cuenta con los siguientes documentos:

- Certificado de registro catastral
- Comprobante de pago de impuestos de las últimas 5 gestiones
- Información Rápida de la Oficina de Derechos Reales cuya emisión no sea mayor de 30 días calendario
- Plano de lote
- Fotocopia de cédula de identidad vigente
- Certificado de Estado Civil

Es necesario considerar que la información rápida otorgada por la Oficina de Derechos Reales reflejará si existe algún gravamen o restricción que pueda tener el inmueble objeto de transferencia.

3) Minuta de transferencia

Una vez que sea revisada la documentación, se procederá recién a la elaboración de la minuta de transferencia que es un documento privado debe tener mínimamente las

siguientes cláusulas de rigor que son: Partes, Objeto, Monto, Forma de Entrega del dinero y del inmueble, Obligaciones del vendedor de responder ante vicios ocultos o controversias contra terceros y la disposición que dicho documento sea elevado a Documento Público.

Posteriormente, suscrita la minuta de compra venta se debe efectuar el pago del impuesto municipal a la transferencia del 3%, con dicho comprobante de pago se debe acudir ante un Notario de Fe Pública a efectos de elevar la citada minuta como documento público, cuyo último paso será la inscripción del documento en Derecho Reales para la obtención del folio real actualizado, previo pago de los aranceles de (5/1000).

4) Permiso de Construcción

El Permiso de Construcción es la autorización por parte del Gobierno Municipal a fin de que el usuario puede efectuar todo tipo de construcciones, por consiguiente, se deben tomar en cuenta las normas establecidas por el Gobierno Autónomo Municipal correspondiente, en el marco de su competencia exclusiva cuya finalidad es la de controlar el desarrollo y crecimiento urbano de la ciudad.

En este sentido, se puede señalar que el usuario deba presentar de forma referencial y no limitativa la siguiente documentación

- Cédula de identidad vigente
- Certificado de Catastro vigente
- Proyecto arquitectónico debidamente firmado por un profesional arquitecto (físico y digital)
- Estudio geológico geotécnico para proyectos en zonas de alto o muy alto riesgo, cuando corresponda.

En caso de que el inmueble este declarado como Patrimonio Arquitectónico mediante leyes del nivel nacional, departamental, municipal u Ordenanza Municipal, el permiso de construcción deberá ser considerado por la Comisión del Centro Histórico y Áreas Patrimoniales.

Una vez que se tenga los documentos señalados se deberá presentar en ventanilla del Gobierno Autónomo Municipal, recepcionados los documentos, se procederá a la revisión de los mismos para realizar posteriormente la inspección in situ y elaboración del informe de revisión de planos a fin de tener la determinación sobre la procedencia del permiso (observación, rechazo o procedencia).

5) Autorización de Obras Menores

Al igual que los permisos de construcción, las autorizaciones de obras menores son realizadas por los Gobiernos Autónomos Municipales, comprendiendo distintas actividades como por ejemplo demolición, construcción de muro de cerco, construcción de muro de contención, movimiento de tierras, inicio de obras, ocupación de vía, obras civiles menores en espacio público, ocupación temporal de retiro frontal, refacción, mantenimiento y apertura de vanos.

En cualquier caso, el municipio podrá asignar a un inspector para verificar las obras, para que estas sigan la normativa y el proyecto presentado

4.2.1.2. Proceso de Construcción

A continuación, se detalla el proceso de construcción de la empresa.

Figura 9 Proceso de construcción



Fuente: Elaboración propia, 2022

Una vez decidido el lugar donde se va a edificar y antes de empezar a construir, se realizarán los estudios pertinentes para comprobar la viabilidad del terreno y asegurarnos que está en condiciones para poder construir sobre él.

A continuación, se contratará el equipo técnico para la elaboración del proyecto de obra y planos de edificación mediante los cuales se definirá el diseño y características de la construcción.

Este proyecto de obra deberá cumplir con los requisitos legales y técnicos, con un plazo de realización y con un presupuesto establecido. Para ello, nuestra empresa contará con los servicios de un arquitecto que se encargará de elaborar estos documentos siguiendo las restricciones legales y de diseño impuestas por la administración pública para las viviendas sociales.

Los principales documentos son:

- 1) **Anteproyecto:** Es un documento preliminar. Consta de planos y maquetas que explican por vez primera y de manera gráfica cómo está diseñado en complejo domiciliario.
- 2) **Proyecto Básico o Proyecto Arquitectónico:** El proyecto básico definirá las características generales de la obra y sus prestaciones mediante la adopción y justificación de soluciones concretas. Su contenido será suficiente para solicitar la licencia municipal de obras, las concesiones u otras autorizaciones administrativas, pero insuficiente para iniciar la construcción del complejo domiciliario.
- 3) **Proyecto de Ejecución:** Es el documento final. Desarrolla el proyecto básico y adquiere todas las características técnicas, económicas y de diseño necesarias para poder empezar la construcción del complejo domiciliario.

Estos proyectos estarán continuamente supervisados por nuestra empresa y será necesaria su aprobación por parte de la administración pública.

También se realizará una previsión de la duración de la obra, y plan de aprovisionamiento para evitar la falta de recursos materiales durante la obra.

Una vez con los planos aprobados y los materiales necesarios, se realizará un contrato con el maestro de obra, que se encargará de reunir los trabajadores necesarios y dirigirlos para la construcción del complejo domiciliario dentro del plazo establecido.

El proceso de construcción constará de cuatro etapas:

1) Etapa preliminar:

- Limpieza del terreno
- Adaptar el suelo para construir

2) Etapa estructural:

- Excavación
- Levantamiento de cimientos
- Columnas de hormigón

3) Etapa de instalaciones:

- Instalaciones de agua
- Instalaciones eléctricas y especiales
- Instalaciones sanitarias

4) Etapa estética:

- Suelo y paredes de las habitaciones
- Ventanas y puertas
- Muebles
- Iluminación
- Instalación baños
- Jardines y zonas comunes

Una vez terminada el complejo domiciliario, se comprobará que se cumplen con todos los criterios y se verificará que los acabados estén en perfectas condiciones.

4.2.2. Tecnologías de producción

El sector de la construcción, a pesar de ser una de las industrias más importantes del mundo, se resiste en gran medida a avanzar con las tecnologías actuales del mercado y las metodologías que impulsan a un cambio integral de las empresas en aras de mejorar la calidad de las obras.

Mantener las mismas formas de trabajo que se han utilizado por años, por no salir de la zona de confort, impide que el sector aproveche las ventajas que conllevan optimizar procesos, colaborar abiertamente y utilizar metodologías para la construcción digital.

El poco riesgo asumido por una industria tradicionalista, ha perpetuado prácticas obsoletas que conllevan a reprocesos, sobrecostos e incumplimiento de los plazos, dando como resultado construcciones con una calidad menor a la esperada.

Los principales problemas están relacionados con una falta de planificación desde la fase de proyecto, una coordinación insuficiente entre especialidades, el mal manejo de la documentación constructiva y la dificultad de entender proyectos complejos solo con planos 2D.

Las metodologías relacionadas con la construcción tienen una filosofía y un enfoque colaborativo, en donde se incluye a todos los actores del proyecto y permiten un acceso abierto a la información.

En un mundo digital, debe ser garantizado el intercambio de información y la consulta de los proyectos desde cualquier lugar y dispositivo. La metodología BIM ha traído grandes confusiones dentro del sector, al ser considerada simplemente como un software de modelado 3D y no una forma de trabajo que permite contener en un modelo toda la información del ciclo de vida del proyecto y simular un proceso real de construcción.

El concepto de openBIM busca evitar los problemas que se dan frecuentemente a nivel de comunicación y gestión de la documentación, que a su vez repercute directamente en la calidad del resultado final de la obra. No es lógico que un proyecto de diseño al ser ejecutado deba ser modificado por falta de coordinación y coherencia, ya que esto impactará en muchos aspectos del mismo que no deberían ser solucionados en el momento de la construcción.

Dentro de estas metodologías se manejan varios conceptos que hacen posible trabajar de una manera abierta e integrada cualquier tipo de proyecto, como las plataformas colaborativas para el intercambio de la información y una comunicación transparente, o el formato IFC para el intercambio de un modelo BIM sin pérdida de datos, garantizando de esta manera que los flujos de trabajo sean coherentes con el enfoque planteado.

Conseguir proyectos con la calidad esperada para una industria como la del sector de la construcción, implica una sinergia entre tecnologías y los procedimientos llevados a cabo, en donde se apliquen todas las herramientas necesarias para obtener resultados sobresalientes. Implementar Lean Construction y Building Information Modeling (BIM) conjuntamente, mejora la eficiencia mucho más que al ser aplicadas de manera independiente, las dos constituyen un medio hacia un fin común, mientras que Lean busca aumentar la productividad y la calidad eliminando desperdicio, BIM optimiza los recursos y los procesos a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos.

4.2.3. Software de diseño, ejecución y control de construcciones

A continuación, se detallan las herramientas informáticas necesarias para llevar a cabo el presente proyecto.

4.2.3.1. Microsoft Excel

Excel es una hoja de cálculo que nos permite manipular datos numéricos y de texto en tablas formadas por la unión de filas y columnas.

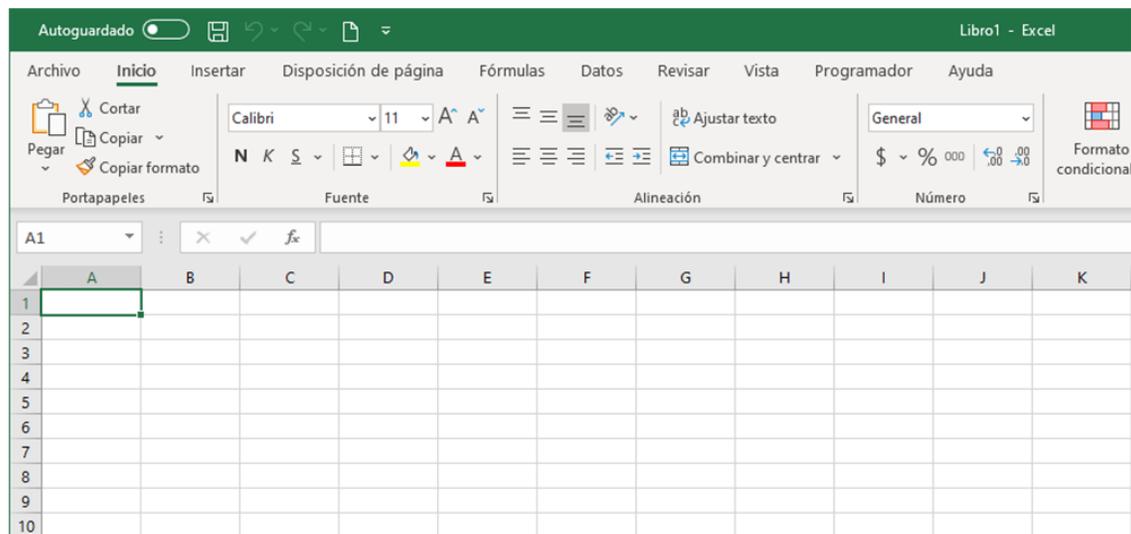
Ilustración 37 Pagina de bienvenida de Microsoft Excel



Fuente: Google, 2022

Una hoja de cálculo es lo que utilizaban los contadores para llevar registros, esto se utilizaba mucho antes de que aparecieran las computadoras. Las hojas de cálculo en programas informáticos aparecieron desde la década de 1960 y fueron desarrolladas para simular las hojas de trabajo contables, que se utilizaba en ese entonces y de esa manera automatizaban el trabajo contable.

Ilustración 38 Entorno de trabajo de Microsoft Excel



Fuente: Google, 2022

Gracias a los avances que ha tenido Microsoft Excel, hoy podemos usar esta herramienta para un sinnúmero de cosas, tanto en el ámbito personal, profesional, así como dentro

de cualquier empresa, que es donde vemos, que más se utiliza o aplica el uso de esta herramienta.

Excel se distingue de los demás programas ofimáticos porque nos permite organizar datos en filas y columnas, y al introducir datos numéricos y alfanuméricos en las hojas de cálculo de Excel, podemos realizar cálculos aritméticos básicos o aplicar funciones matemáticas de mayor complejidad y utilizar funciones de estadísticas o funciones de tipo lógica en Excel.

La hoja de cálculo de Excel nos facilita en gran medida, trabajar con información que podamos analizar, generar reportes mediante herramientas de gráficos y las tablas dinámicas.

4.2.3.2. Microsoft Word

Microsoft Word es un programa privado que forma parte de la suite ofimática de Windows, la así llamada Microsoft Office, siendo el software que proporciona a los usuarios la capacidad para procesar textos, es decir, posibilita la creación, edición, modificación, almacenamiento y envío de textos, los cuales son codificados y ordenados por medio de determinados formatos. Estos formatos permiten ajustar la tipografía, el tamaño de letras, adicionar gráficos, imágenes, etc.

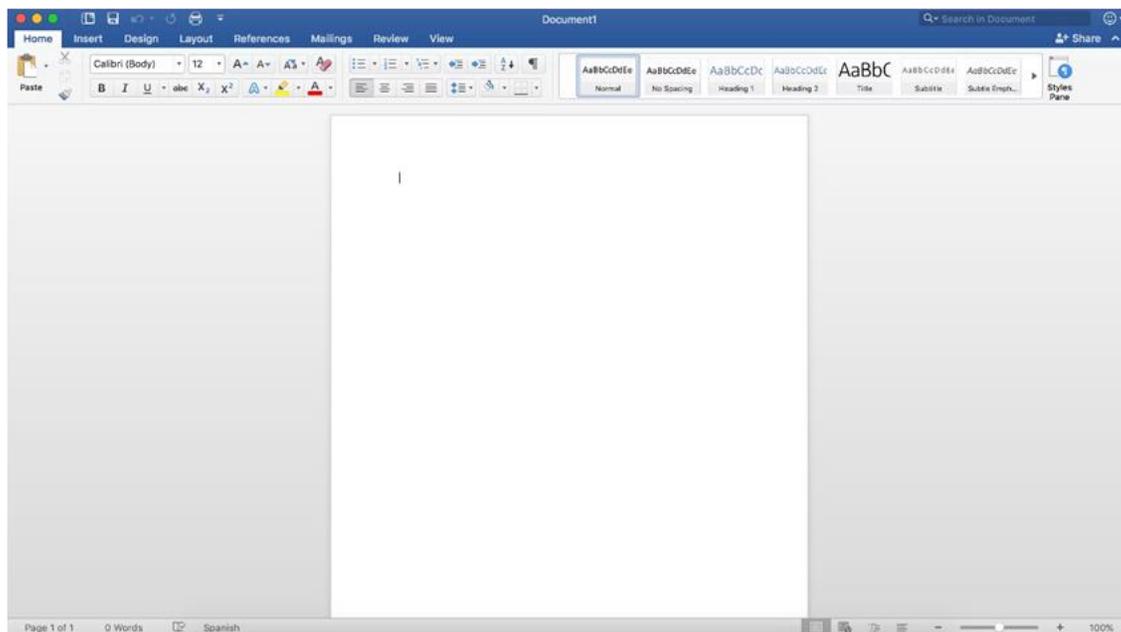
Ilustración 39 Pagina de bienvenida de Microsoft Word



Fuente: Google, 2022

Dentro de la suite ofimática de Microsoft, Microsoft Word es el programa que sirve exclusivamente para procesar textos, por lo que los usuarios son capaces de escribir, leer, modificar, decorar, diseñar toda especie de texto como más le convenga, ya sea por necesidades profesionales, laborales, etc. Por ello, a partir del procesamiento de textos Microsoft Word hace posible la realización de las siguientes actividades:

Ilustración 40 Entorno de trabajo de Microsoft Word



Fuente: Google, 2022

4.2.3.3. Autodesk AutoCAD

El software de diseño AutoCAD permite la creación y edición profesional de geometría 2D y modelos 3D con sólidos, superficies y objetos. Es uno de los softwares más reconocidos internacionalmente debido a la gran variedad de posibilidades de edición que se pueden encontrar. Por esta razón es un programa muy utilizado por arquitectos, ingenieros y diseñadores industriales, entre otros.

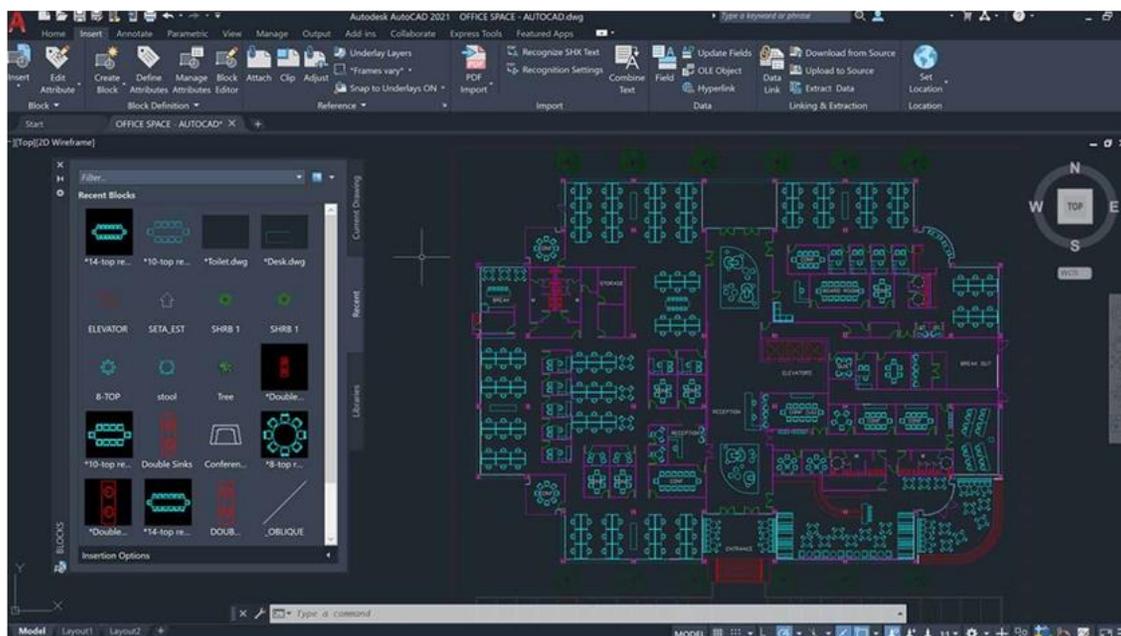
Ilustración 41 Pagina de bienvenida de Autodesk AutoCAD



Fuente: Google, 2022

En la actualidad, el software es desarrollado y comercializado por la compañía Autodesk, líder en diseño 3D, ingeniería y software de entretenimiento. Fundada en 1982, la multinacional Autodesk se dedica a la distribución de softwares para las industrias de manufacturas, construcción y medios, entre otros.

Ilustración 42 Entorno de trabajo de Autodesk AutoCAD



Fuente: Google, 2022

4.2.3.4. Autodesk Revit

Autodesk Revit es un software de diseño inteligente de modelado BIM para arquitectura e ingeniería, que facilita las tareas de diseño de proyecto y los procesos de trabajo. Lo más característico de este software es que todo lo que se modela es mediante objetos inteligentes (familias paramétricas) y obtenidos en 3D sobre la marcha a medida que vamos desarrollando el proyecto desde la planta baja hacia las plantas superiores.

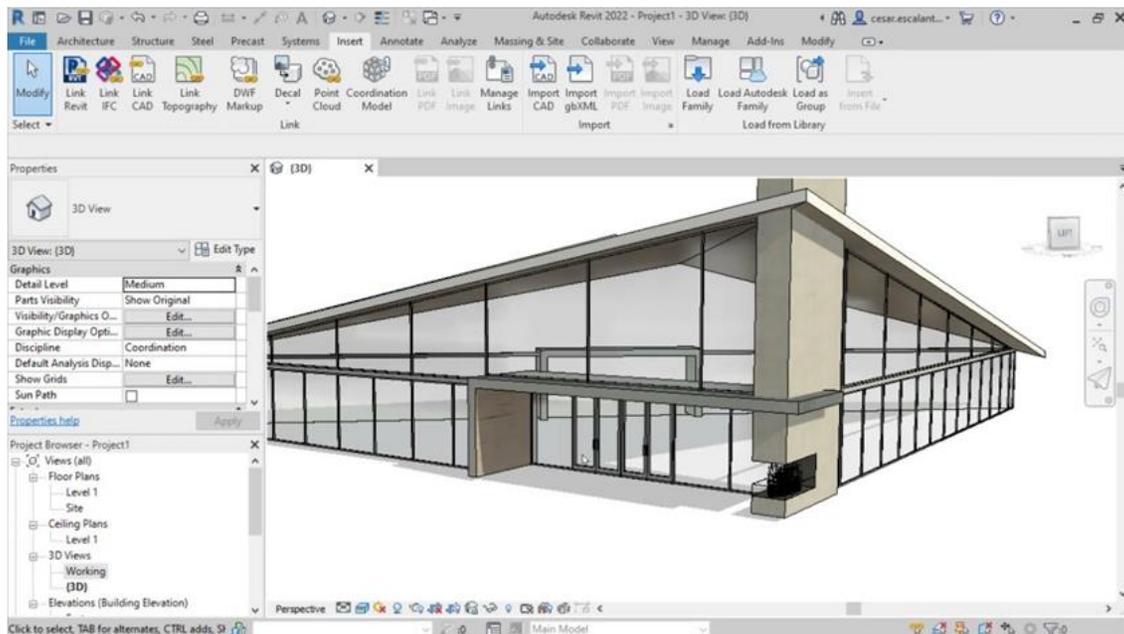
Ilustración 43 Pagina de bienvenida de Autodesk Revit



Fuente: Google, 2022

Revit se basa en BIM: metodología de trabajo colaborativa y usando el modelado paramétrico de objetos y elementos constructivos del edificio.

Ilustración 44 Entorno de trabajo de Autodesk Revit



Fuente: Google, 2022

4.2.3.5. Autodesk Robot Estructural

El software de diseño estructural de Autodesk, Robot Structural Analysis Professional, es un software de análisis de elementos finitos adecuado para ingenieros que requieren una solución de análisis estructural que les permita modelar, analizar y diseñar una variedad de materiales como estructuras de acero y estructuras de hormigón según eurocódigos, códigos estadounidenses y estándares británicos entre otros.

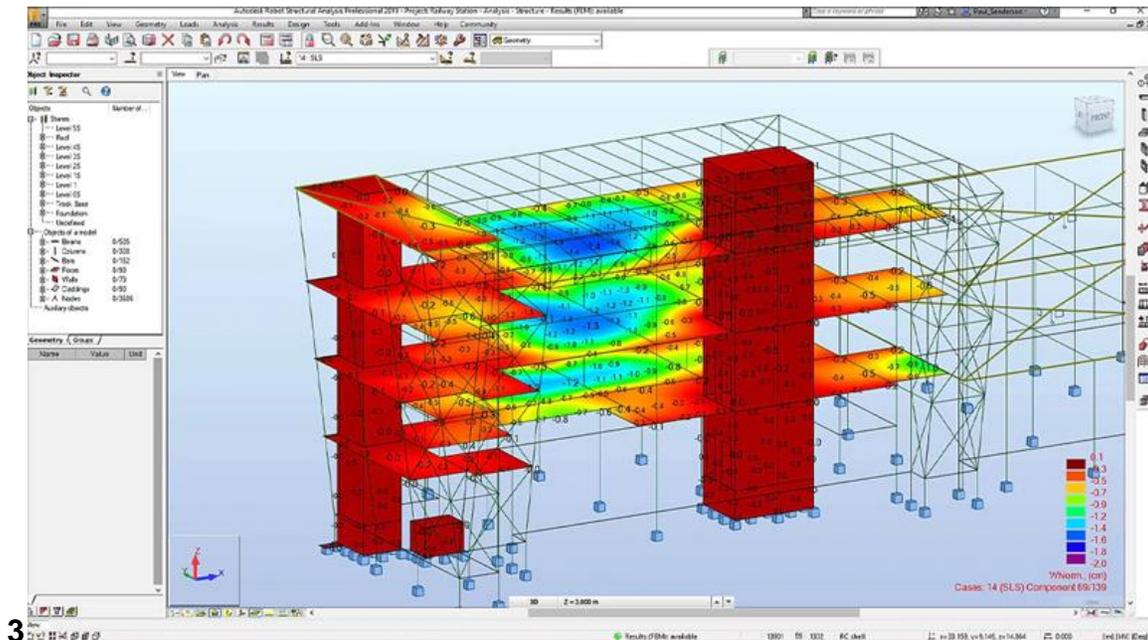
Ilustración 45 Pagina de bienvenida de Autodesk Robot Estructural



Fuente: Google, 2022

Esta solución integral de software de diseño de ingeniería estructural permite una operatividad BIM mejorada tanto dentro de la colección AEC como en otro software, lo que permite a los ingenieros mejorar y optimizar sus diseños con una comunicación completa entre paquetes, lo que finalmente agiliza el proceso de diseño y permite la trazabilidad de los cambios de diseño en el camino.

Ilustración 46 Entorno de trabajo de Autodesk Robot Estructural



Fuente: Google, 2022

4.2.3.6. Autodesk Navisworks

Navisworks es una herramienta de la casa Autodesk destinada a la mejora de la calidad de los proyectos de construcción mediante técnicas de Gestión BIM.

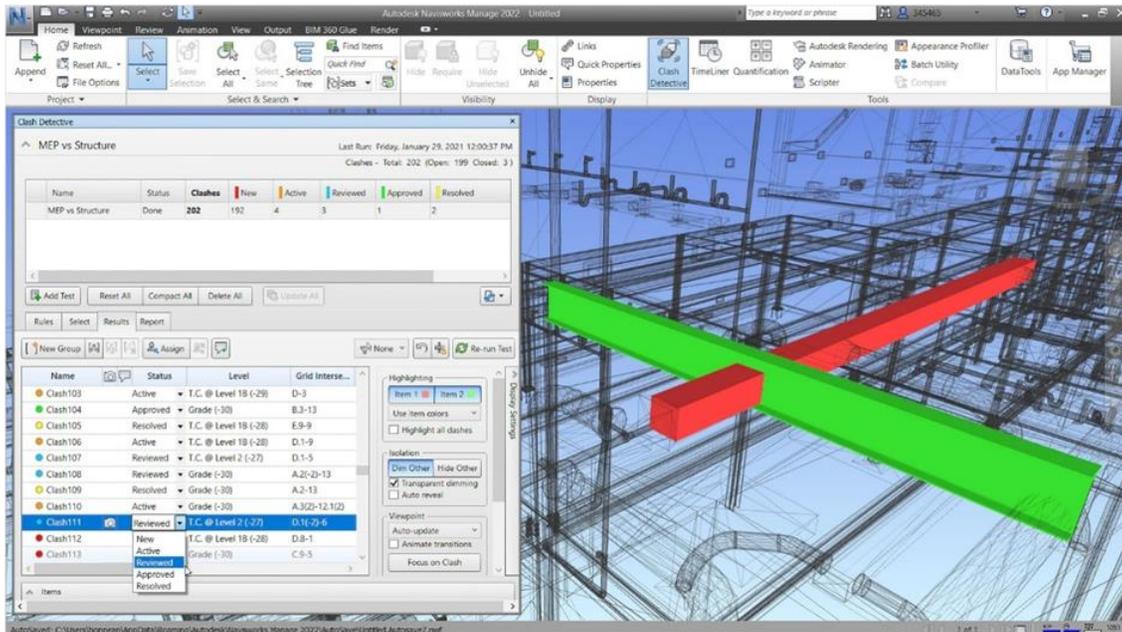
Ilustración 47 Pagina de bienvenida de Autodesk Navisworks Manage



Fuente: Google, 2022

Esto quiere decir que usaremos modelos «federados», que son modelos con poca o nula capacidad de edición, para poder fiscalizar aspectos clave en la gestión del modelo BIM y/o la construcción. En este sentido Navisworks nos ofrece innumerables utilidades a la hora de rastrear y organizar la información de los modelos BIM.

Ilustración 48 Entorno de trabajo de Autodesk Navisworks Manage



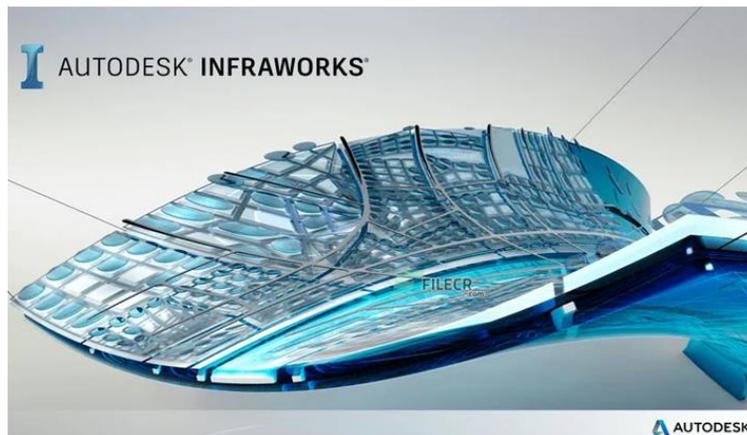
Fuente: Google, 2022

Esta alta capacidad de estructurar y mostrar la información de los modelos lo acerca más al uso para fiscalización de los modelos BIM para los Gestores BIM (o BIM Managers) que al de planificación y mejora de la calidad de la obra de los directores de Obra y Project Managers. Esto no quiere decir que no pueda ser usado por gestores de la construcción, todo lo contrario. Es una herramienta sorprendentemente fácil de usar que nos da una entrada amigable al aspecto más potente de los modelos BIM: los Datos. Claro, pero antes todo depende de que tengamos entre manos un buen modelo BIM.

4.2.3.7. Autodesk InfraWorks

InfraWorks es un software de diseño conceptual para infraestructuras que te permite (como profesional del sector AEC) modelar, analizar y visualizar tus conceptos de diseño en un contexto real dentro de su entorno natural y de construcción. Lo que mejora la toma de decisiones y los resultados de tus proyectos.

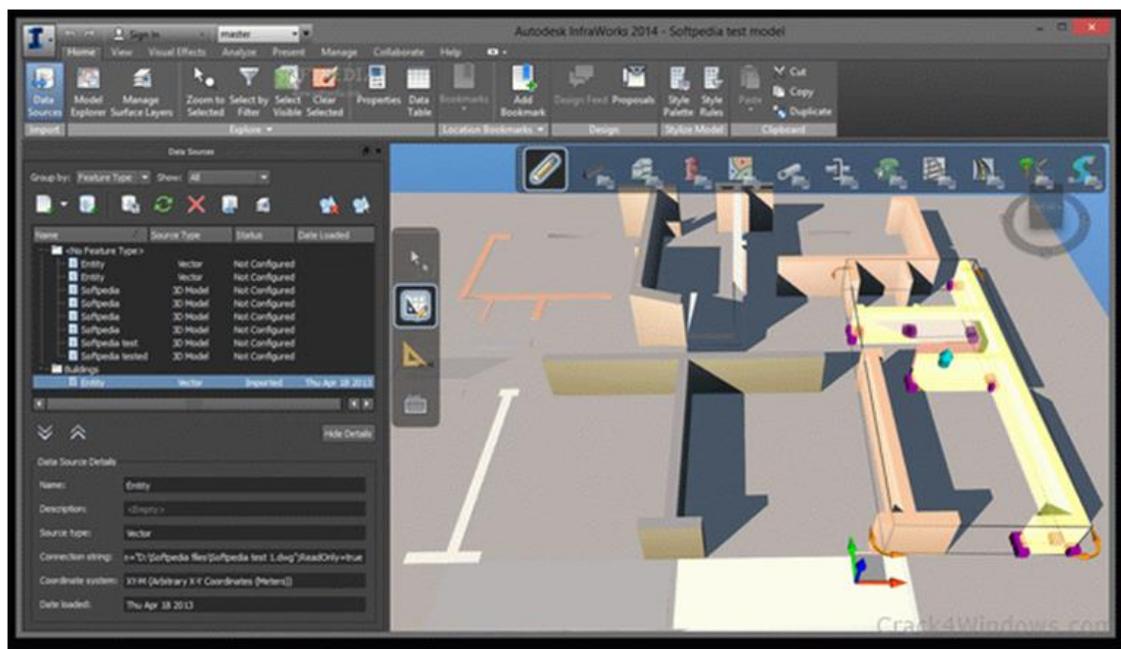
Ilustración 49 Pagina de bienvenida de Autodesk InfraWorks



Fuente: Google, 2022

Autodesk InfraWorks te permite combinar y conectar datos para crear, ver, analizar, compartir y administrar información de un modelo de diseño 3D realista dentro de un entorno BIM. Así, te facilita el diseño de carreteras, puentes, redes de drenaje, etcétera, en un entorno real, mediante un diseño dinámico, permitiéndote diversos análisis de tus diseños (perfil óptimo, cálculos red de drenaje, simulaciones de tráfico,).

Ilustración 50 Entorno de trabajo de Autodesk InfraWorks



Fuente: Google, 2022

4.2.3.8. Autodesk BIM 360

Autodesk® BIM 360™ es una plataforma de gestión de la construcción basada en la nube que mejora la entrega y los resultados de los proyectos. BIM 360 ayuda a tomar decisiones fundamentadas durante todo el ciclo de vida del proyecto para los equipos de proyecto, diseño y construcción.

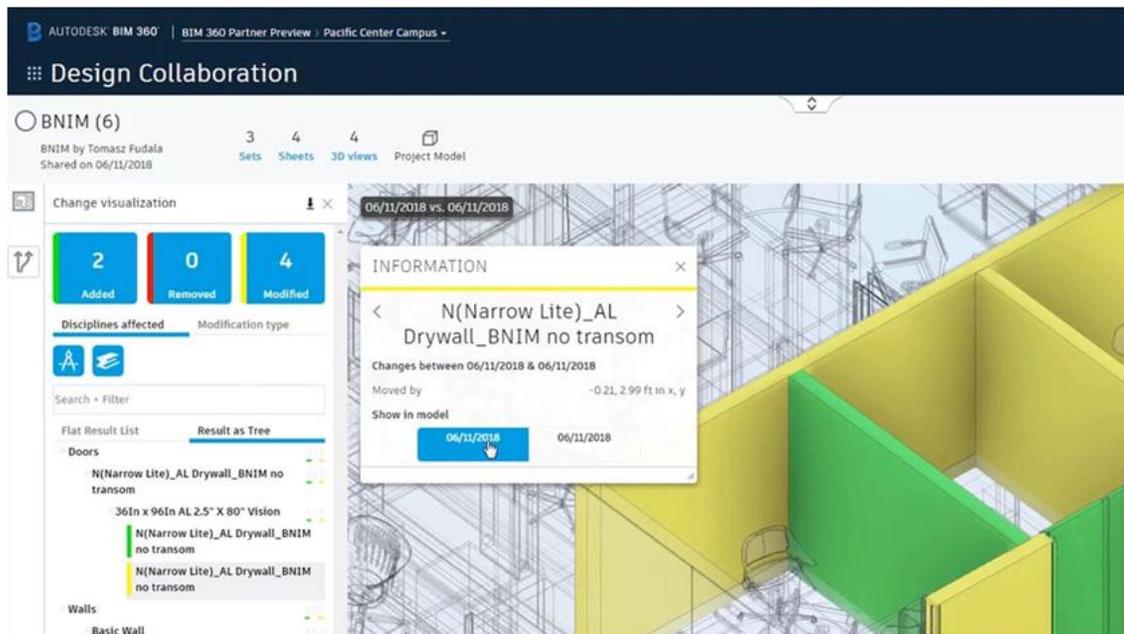
Ilustración 51 Pagina de bienvenida de Autodesk BIM 360



Fuente: Google, 2022

BIM 360 conecta a sus equipos y datos en tiempo real, lo que permite a los miembros del proyecto anticipar, optimizar y administrar todos los aspectos del rendimiento del proyecto.

Ilustración 52 Entorno de trabajo de Autodesk BIM 360



Fuente: Google, 2022

La designación BIM 360 representa una serie de ofertas de productos:

- BIM 360 Docs
- BIM 360 Build
- BIM 360 Design
- BIM 360 Coordinate
- BIM 360 Layout
- BIM 360 Plan
- BIM 360 Ops

4.2.3.9. Lumi3n

Lumi3n es una herramienta en tiempo real de visualizaci3n arquitect3nica en 3D para arquitectos, dise1adores paisaj3sticos y decoradores.

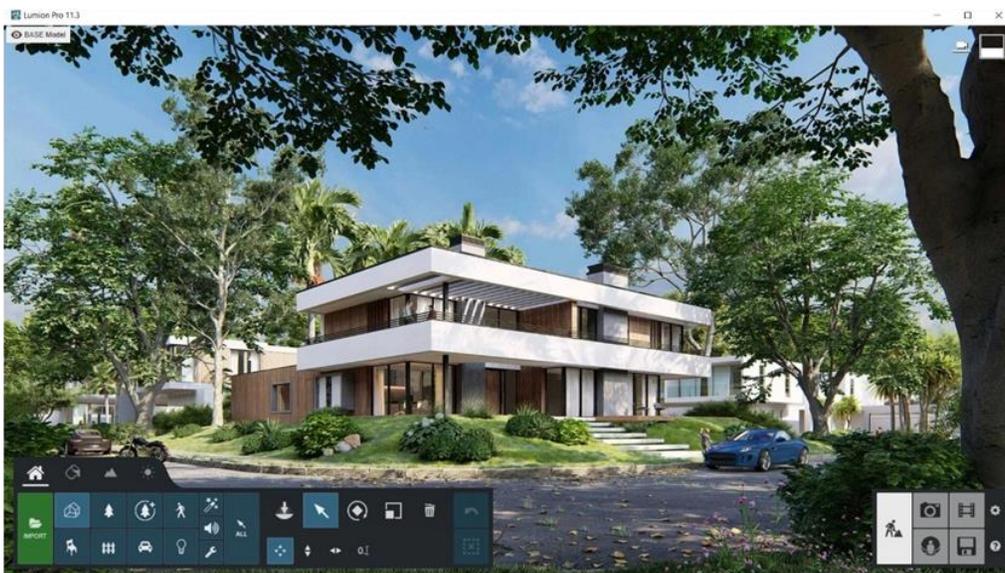
Ilustración 53 Pagina de bienvenida de Lumión



Fuente: Google, 2022

Permite generar animaciones o imágenes fijas de todo tipo de proyectos arquitectónicos o paisajísticos, al igual que facilita la posibilidad de realizar presentaciones en vivo. Cómo si de un videojuego se tratase. Está perfectamente adaptado para la creación de presentación hiperrealistas en vídeo y representaciones y demostraciones en vivo con una respuesta instantánea.

Ilustración 54 Entorno de trabajo de Lumión



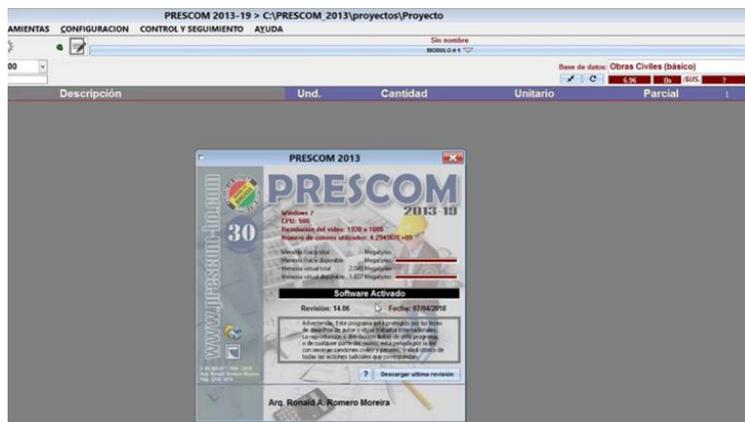
Fuente: Google, 2022

Lumi3n ofrece excelentes gr1ficos en combinaci3n con un flujo de trabajo muy r1pido, eficaz, evitando tener que pasar por programas complejos y engorrosos. Con lo cual, con Lumi3n®, ahorrar1 tiempo, dinero y esfuerzo. Con Lumi3n, es muy f1cil crear impresionantes representaciones fijas y en movimiento (videos en alta definici3n). Tanto, que parecer1 que est1 haciendo trampa.

4.2.3.10. Prescom

PRESKOM es un software de aplicaci3n t1cnica dirigido a la automatizaci3n de procesos en el c1lculo de precios unitarios, presupuestos, c3mputos m1tricos, generaci3n de cronogramas, control y seguimiento de obras.

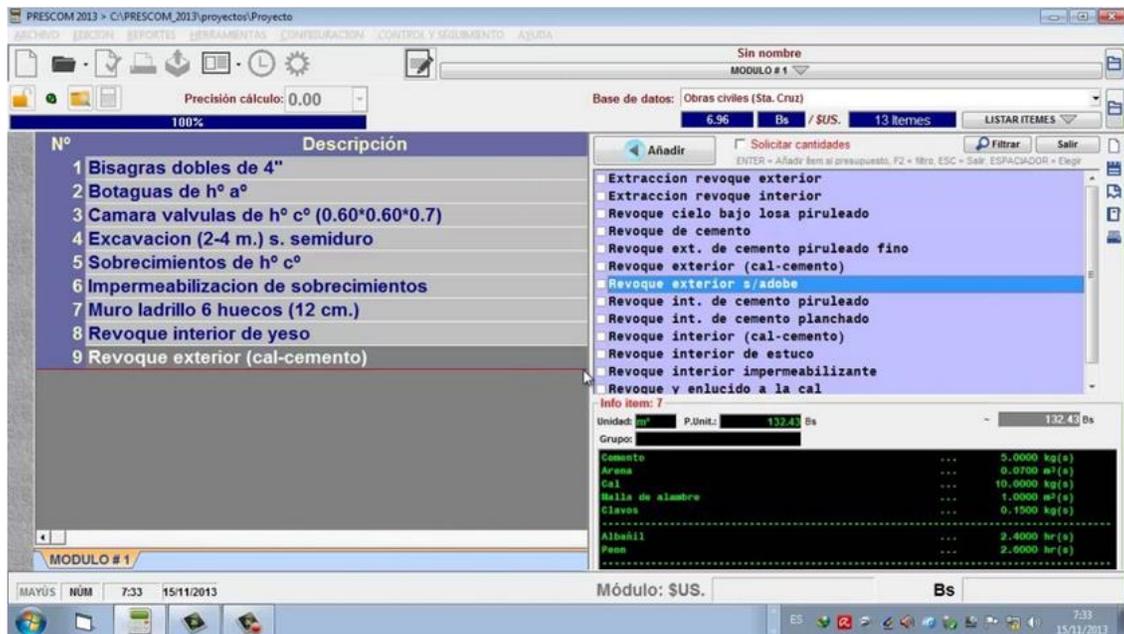
Ilustraci3n 55 Pagina de bienvenida de Prescom



Fuente: Google, 2022

Puede ser usado por empresas constructoras, consultoras, instituciones y profesionales que tengan directa o indirectamente necesidad de agilizar, simplificar y centralizar tales procesos.

Ilustración 56 Entorno de trabajo de Prescom



Fuente: Google, 2022

4.2.3.11. Presto

Presto es un programa integrado de gestión y control de costes para edificación y obra civil. Comprende las necesidades de los agentes que intervienen en todas las fases:

- Profesionales que redactan proyectos
- BIM Managers
- Directores de ejecución de obra y Project Managers
- Empresas constructoras y promotoras

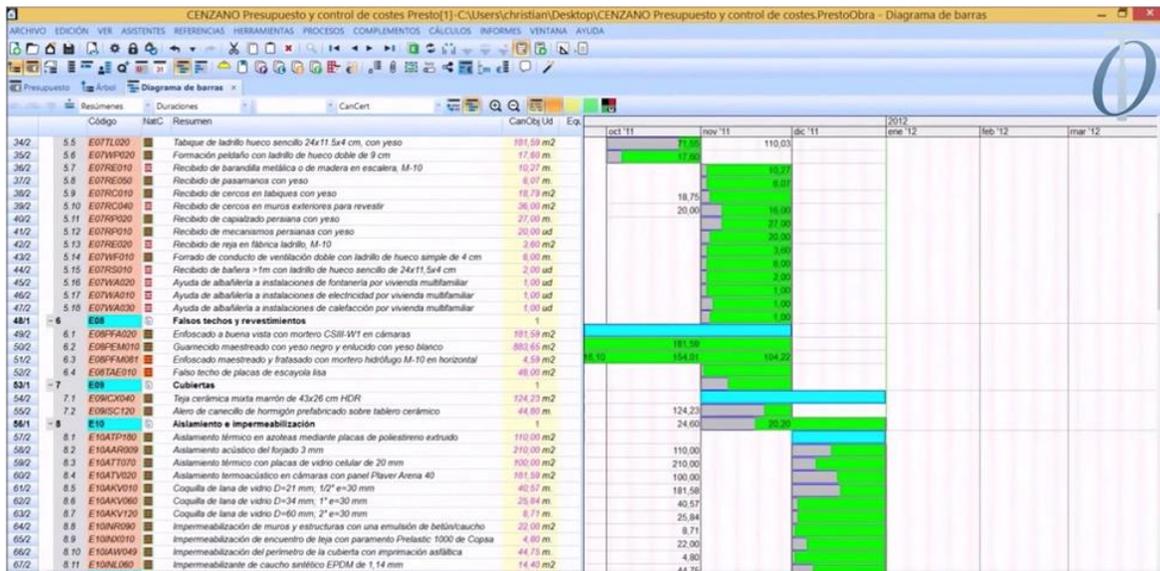
Ilustración 57 Pagina de bienvenida de Presto



Fuente: Google, 2022

Presto se centra en facilitar la estandarización, la reutilización y el intercambio de datos entre los distintos agentes de la edificación.

Ilustración 58 Entorno de trabajo de Presto



Fuente: Google, 2022

Toda la información se mantiene integrada en el presupuesto, desde la planificación hasta las certificaciones, donde abarca el control económico de la obra, la información de los sistemas de gestión de la calidad y la documentación de la obra terminada, ofreciendo por tanto un ambiente ordenado respecto a la gestión y que además de fácil acceso por todos los agentes que participen en la obra civil.

Presto es un programa fácil de personalizar, flexible para trabajar en diferentes entornos legales y culturales, que dispone de acceso multiusuario a las obras, en red local y a través de Internet.

4.3. REQUERIMIENTOS

Se consideraron las siguientes características para los equipos y materiales, duración y confiabilidad, calidad y servicio postventa.

4.3.1. Requerimiento de mano de obra

Es indispensable tener el personal necesario tanto en producción, como en administración y comercialización.

Para el desarrollo de las operaciones de la empresa, se contará con un director general, el que tendrá a su cargo tres áreas, Administración, Comercio, y operaciones.

Resumiendo, las necesidades de personal serán las siguientes:

- Director General
- Secretaria de dirección general
- Jefe administrativo
- Contador
- Auxiliar contable

- Limpieza
- Jefe comercial
- Auxiliar comercial
- Jefe de operaciones
- Arquitecto
- Ingeniero civil
- Contratista

4.3.2. Requerimiento de equipos de oficinas

A continuación, se detalla los requerimientos de equipos de oficina para el área administrativa y de producción.

- Computadoras para uso de escritorio
- Equipos de red
- Teléfonos fijos
- Central telefónica
- Impresora multifuncional
- Sistema de Seguridad

4.3.3. Requerimiento de materiales de oficina

A continuación, se detalla el requerimiento de materiales de oficina para el área administrativa.

- Paquetes de hojas bond
- Cajas de lapiceros
- Engrampadora
- Saca grapas
- Folders

- Resaltadores
- Perforadores
- Archivadores
- Cintas adhesivas

4.3.4. Requerimiento de servicios básicos

El proyecto, para un buen funcionamiento requiere de servicios importantes, entre los cuales se pueden citar: energía eléctrica, agua, comunicación (teléfono, internet, etc.).

4.3.4.1. Suministro eléctrico

El suministro eléctrico es primordial para el funcionamiento de la empresa, y debido a los diferentes equipos que se utilizaran en las operaciones, la empresa tendrá un consumo esperado de 660 kwh, a un costo de 1,027 bs/kwh, tendría un costo total de 678 bs

4.3.4.2. Suministro de agua

El uso del agua en la oficina tendrá un consumo estimado de 30 m³, a un costo de 5,6 bs por m³, sería un total de 168 bs.

4.3.4.3. Suministro de telefonía

Se contratará un servicio de telefonía fijo de la empresa cotas, adquiriendo un paquete mensual de telefonía fija de 250 bs.

4.3.4.4. Suministro de internet

Se contratará un servicio de telefonía fijo de la empresa cotas, adquiriendo un paquete mensual de internet de 500 bs.

4.3.5. Requerimiento de material de limpieza

Los requerimientos de Materiales necesarios para la realización de la limpieza del establecimiento son los siguientes:

- Esponjas
- Escoba
- Trapeador
- Cubeta
- Franelas
- Recogedor

4.4. PROGRAMACIÓN DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La creación o mejora de sistemas para recopilar datos requiere una cuidadosa planificación para asegurar que la ejecución sea exhaustiva, eficaz en función del costo y puntual. Esto comporta una serie de tareas que deben conciliarse dentro de un marco de ciclo de proyecto y que van desde la identificación y el análisis de las necesidades pasando por la formulación y la presupuestación del proyecto, hasta el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del sistema.

La identificación y el análisis de necesidades es una fase decisiva del ciclo de proyecto. Las necesidades de infraestructuras, en particular del marco normativo, jurídico e institucional, no suelen destacarse lo suficiente. Estas cuestiones son en ocasiones más importantes para sostener un Sistema de Información que necesidades más evidentes como la evaluación de la tecnología de información necesaria.

La programación en gestión de proyectos es la lista de actividades, entregas e hitos de un proyecto. Un cronograma también incluye normalmente las fechas de inicio y finalización planificadas, la duración y los recursos asignados a cada actividad. La

programación efectiva del proyecto es un componente crítico de la gestión exitosa del tiempo.

De hecho, cuando se habla sobre los procesos para elaborar un cronograma, generalmente se hace referencia a los primeros seis procesos de gestión del tiempo:

- Planificar la gestión del cronograma.
- Definir las actividades del proyecto.
- Secuenciar actividades.
- Calcular recursos.
- Calcular duraciones.
- Desarrollar el cronograma del proyecto.

4.4.1. Gestiones de financiamiento

Una vez terminado el estudio, se iniciarán las gestiones con las diversas entidades financieras, con el objeto de lograr el correspondiente financiamiento para la implementación del Proyecto. Se determina un tiempo de 4 meses calendario.

4.4.2. Diseño final

Una vez contactada la fuente de financiamiento, será necesario preparar los planos maestros definitivos del Proyecto, es decir, planos y pliegos de especificaciones. Se determina la realización de esta actividad en 2 meses.

4.4.3. Cotizaciones y evaluación de ofertas

En base a las características técnicas de la maquinaria, los equipos y las obras civiles definidos en el diseño final, se lanzará una licitación para obtener las cotizaciones correspondientes, el personal de gestión será el encargado de realizar las evaluaciones correspondientes de las ofertas. Son actividades que se pueden realizar paralelamente

con la actividad correspondiente a la preparación de las especificaciones del estudio (1 mes).

4.4.4. Contrato de compra y construcción

Una vez hecha las evaluaciones de las propuestas de provisión de equipos, materiales, etc., es necesario negociar y firmar los contratos respectivos con los proveedores, constructores y/o consultores respectivos.

La firma de los contratos, permitirá al proyecto recibir los primeros desembolsos de las entidades financieras. Se prevé 2 semanas para la ejecución de esta actividad.

4.4.5. Alquiler de infraestructura

Sobre este punto, se debe ejecutar el alquiler de la infra estructura seleccionada en el capítulo localización del proyecto, en esta actividad se debe proceder a firmar el contrato de arrendamiento de la infraestructura elegida, se determina 3 semanas para la ejecución de esta actividad

4.4.6. Contratación y capacitación del personal

Cuando la empresa esté ingresando a la fase de pruebas de funcionamiento, será necesario contratar al personal este debe estar capacitado con el manejo de software BIM.

Esto generará beneficios a la empresa ya que el personal contratado en esta fase recibirá la capacitación sobre la metodología BIM Manager, y su uso dentro de los proyectos de la empresa con el fin de que todo el trabajo sea realizado mediante el uso de esta plataforma. Se determina 1 mes para la consecución de este objetivo, el cual se realizará en paralelo a las pruebas de funcionamiento.

4.4.7. Puesta en marcha

Una vez que se han cumplido con todas las actividades mencionadas y teniendo la certeza de un óptimo funcionamiento de los recursos que participan en el proceso de producción, se iniciarán las actividades operacionales de la empresa propiamente dichas con la puesta en marcha.

Esta última actividad requerirá de un corto periodo de tiempo, que es de 2 semanas.

4.5. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A continuación, se detalla el cronograma de actividades para la implementación del proyecto.

Tabla 10 Cronograma de actividades

Nro	Actividad	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Gestiones de financiamiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																
2	Diseño final																	X	X	X	X	X	X	X	X								
3	Cotizaciones y evaluación de ofertas													X	X	X	X																
4	Contrato de compra y construcción																	X	X														
5	Alquiler de infraestructura																			X	X	X											
6	Contratación y capacitación del personal																					X	X	X	X								
7	Puesta en marcha																													X	X		

Fuente: Elaboración propia, 2022

CAPITULO 5. ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

5.1. INTRODUCCIÓN

Antes de poner en marcha cualquier negocio es importante determinar los recursos humanos necesarios para el correcto desempeño de las actividades laborales, y el soporte legal necesario para la apertura del local de trabajo es por esta razón que la organización es importante a la hora de abrir un nuevo negocio.

El principal objetivo de la organización es el de generar un plan de reclutamiento y selección a corto y largo plazo, para cubrir las vacantes de las diferentes áreas de la empresa, tales como la planta de producción, administración y servicio a clientes. Además, se prevé la creación de un plan de capacitaciones para el personal y de contemplar los aspectos legales que esto requiere.

5.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- **Visión.** Ser una empresa líder en construcción y consultoría, reconocida por su capacidad, calidad y cumplimiento de las más exigentes normas de seguridad, utilizando procedimientos constructivos innovadores que permiten construir obras más confortables, que proporcionan un mejor estándar de vida a la población que confían en nosotros.
- **Misión.** Colaborar de manera proactiva en el desarrollo de nuestro país y del mundo, con la más minuciosa atención al crecimiento y necesidades de nuestros clientes, desarrollando proyectos de interés social con los más exigentes estándares, en seguridad, calidad y puntualidad.

Valores y principios

Es importante que los colaboradores de la empresa se identifiquen con el negocio, en base a principios y reglas que impulsen el trabajo ético y moral.

Se proponen los siguientes valores y principios, los mismos que serán transmitidos a través de la entrega del Reglamento Interno de Trabajo de manera documentada, comunicados en las pizarras informativas, boletines internos y a través de la página web:

- **Orientación al cliente:** Consideramos clave volcarnos en el conocimiento y las necesidades de los clientes, cumpliendo los compromisos adquiridos con la mayor satisfacción.
- **Compromiso con las personas:** Fomentamos el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados, promoviendo un entorno de trabajo respetuoso y trabajando en equipo.
- **Conducta Ética:** Nuestras actuaciones y decisiones se basan en la profesionalidad, integridad moral, lealtad y respeto a las personas.
- **Seguridad y salud:** Promovemos una cultura preventiva para la mejora de las condiciones de seguridad implicando a todo el personal.
- **Comunidad y Medio Ambiente:** Practicamos una actitud sostenible y comprometida con nuestro entorno, con el medioambiente y la Sociedad.
- **Innovación:** Potenciamos el desarrollo de nuevas técnicas promoviendo la mejora continua para alcanzar la máxima calidad

Objetivos estratégicos

- Posicionar la marca de la empresa en base a su calidad de nuestros proyectos.
- Incrementar la cantidad de proyectos en el mediano plazo.
- Retener el talento humano calificado para asegurar que la empresa sea sostenible en el tiempo.
- Conocer las necesidades de los clientes y desarrollar actividades de fidelización.

5.3. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Una organización funcional es el tipo de estructura organizacional que tiene como base el proceso de especialización o de división del trabajo. Por ello, reúne en un solo departamento a todas las personas que realizan una o varias tareas relacionadas que se denominan funciones.

Ante todo, la organización funcional tiene como fundamento el principio de la división del trabajo, por lo que se estructura formando grupos funcionales o departamentos.

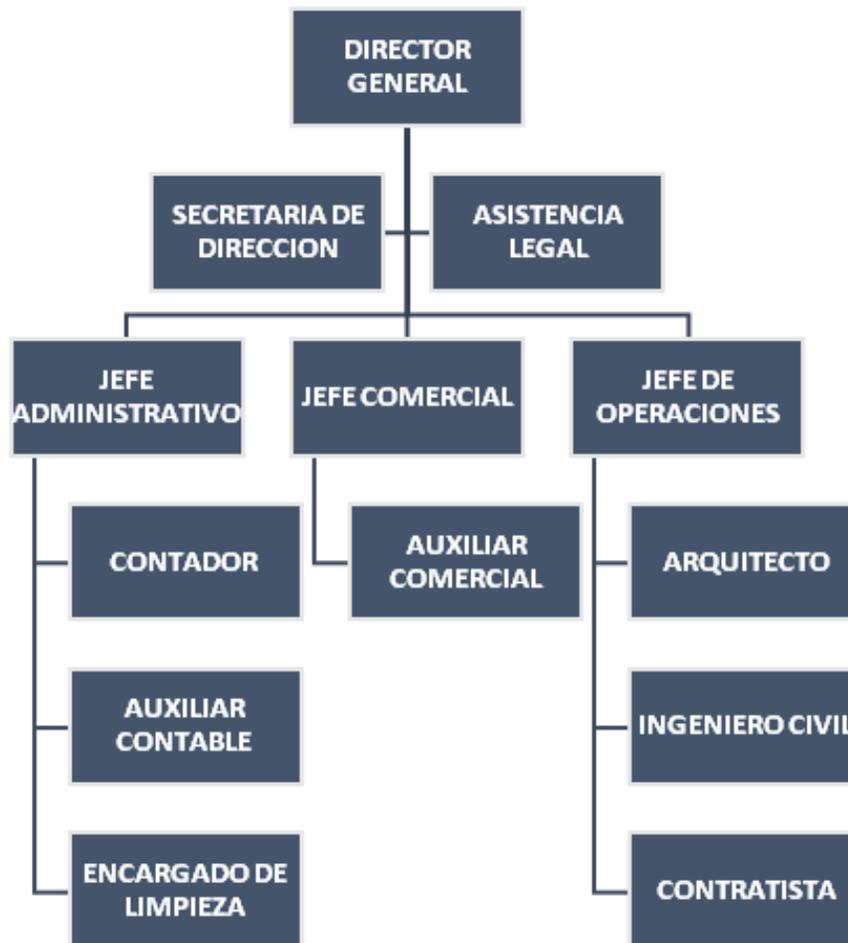
A continuación, se detalla la estructura organizacional de la empresa.

5.3.1. Estructura Organizacional

Teniendo en cuenta los tipos de estructura organizacional que existen, la empresa cuenta con una estructura, descentralizada, ya que la autoridad y toma de decisiones se distribuye en la cadena de mando hasta donde sea posible, con el fin de organizar el trabajo de una manera coherente y progresiva que permita llevar a cabo el proceso de forma eficaz y efectivo con el fin de aumentar los beneficios obtenidos para la empresa.

La organización estará conformada por diez personas, mismas que estarán relacionadas de acuerdo a la siguiente estructura organizacional.

Figura 10 Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2022

Esta organización en su organigrama cuenta con un director que se encarga del manejo del negocio de su efectivo control y funcionamiento. Además, se encarga de establecer estrategias que permitan al negocio alcanzar sus metas y objetivos proyectados a través del tiempo.

El tipo de contrato laboral, es a término indefinido. La característica principal de este contrato es que no tiene definida la fecha de terminación. Para la terminación del contrato, de común acuerdo, se recomienda pasar a la otra parte el preaviso al igual que en los demás tipos de contrato.

El trabajo requiere del riguroso cumplimiento de dicho horario, así como de la eficiente realización de las tareas correspondientes, ya sea lo relacionado con el área administrativa o ayudando en la organización y proceso de operación.

Tabla 11 Adquisición estratégica

Nro.	Cargo	Sueldo Básico
1	Director General	4.000,00 Bs.
2	Secretaria de dirección general	2.200,00 Bs.
3	Jefe administrativo	2.800,00 Bs.
4	Contador	2.600,00 Bs.
5	Auxiliar contable	2.400,00 Bs.
6	Limpieza	2.100,00 Bs.
7	Jefe comercial	2.600,00 Bs.
8	Auxiliar comercial	2.400,00 Bs.
9	Jefe de operaciones	2.600,00 Bs.
10	Arquitecto	2.500,00 Bs.
11	Ingeniero civil	2.500,00 Bs.
12	Contratista	2.500,00 Bs.

Fuente: Elaboración propia, 2022

5.3.2. Cultura organizacional

La cultura organizacional representa la forma de ser de la empresa, las formas de actuación frente a los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimiento que puedan surgir, y que quedan plasmados en forma de creencias interiorizadas, viéndose reflejada en las actitudes y capacidades de los miembros y que estos se transmitirán entre sí en su manera de pensar y actuar.

La forma de transmitir la cultura de la empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades de gestión y adaptación a los diferentes problemas que se encuentre en la planta.

La cultura organizacional consiste en llevar a cabo el desarrollo de las capacidades existentes entre los socios para consensuar las metas comunes y gestionar la empresa con objetivos estratégicos que los hagan diferenciarse del resto de la competencia.

De esta forma, el núcleo de la cultura organizacional se centra en los valores de la organización, como la humildad, el respeto y la igualdad entre todos, aportando un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas directrices en las labores diarias.

Esta filosofía tiene mucho más peso que los recursos técnicos o económicos, ya que estos, aun siendo esenciales para el éxito, son menos trascendentales que la firmeza de las personas que integran la organización cree en sus preceptos básicos y los cumplen.

De este modo, analizamos una empresa y podemos hacernos una idea lo que nos quieren transmitir, la seguridad y confianza de los socios hacia su personal, el compañerismo, interesándose por ellos agrandando aún más ese vínculo de unión y los valores morales y/o éticos que nos transmiten.

5.3.3. Reclutamiento de Personal

Métodos de selección del personal.

La selección de personal es un paso decisivo que debe de consensuar los socios y llevar a cabo de forma muy analítica, ya que la imagen de la empresa y su óptimo funcionamiento, dependerán de los diferentes trabajadores que formen parte del equipo.

El reclutamiento de candidatos se hará a través de métodos de selección del personal, mediante fuentes externas, como la entrevista o los métodos informatizados.

De esta forma, se buscan candidatos que estén trabajando o que estén desempleados y que estén o no buscando nuevo empleo.

Las ventajas que se consiguen a través de este proceso serán:

- Conseguir un mayor número de candidatos.
- Atraer gente con nuevas ideas y diferentes puntos de vista.
- Aprovechar las inversiones en formación.
- Renovar la organización.

La selección de personal se hará a través del Servicio Público de Empleo para lucrarse de los citados beneficios. Una vez realizado el reclutamiento, los candidatos se pondrán en contacto con la organización y mandarán su currículum por vía electrónica, o bien acercándose a las instalaciones del negocio, depositándolo mediante el encargado de área, o bien, mediante algún empleado.

Una vez que se envían dichos currículos, los socios o cualquiera de ellos concretarán las citas oportunas concertadas con los candidatos, dando paso a citar físicamente al candidato o candidatos y para realizar una entrevista personal cada uno de ellos.

Estas entrevistas se llevaron a cabo mediante una serie de preguntas de respuesta abierta, que se plantearon gracias a la experiencia en el sector de los socios, los cuales conocían los requisitos necesarios de un buen candidato para cada uno de los puestos de trabajo ofertados.

A través de la entrevista, el socio tratará de detectar si el perfil del candidato se adapta al puesto de trabajo, analizando sus comportamientos, estudiando su información, su experiencia laboral, eficiencia, eficacia, expectativas, logros, don de gentes, habilidades, aptitudes, actitudes, etc.

Por otra parte, y con el fin de resolver las diferentes necesidades que puedan darse durante determinados periodos de la campaña, también se buscarán candidatos a través de internet, mediante anuncios a través de las redes sociales (Twitter, Facebook),

páginas de empleo, redes profesionales y por las recomendaciones del propio personal de la empresa de gente que conocen y que creen que puede adaptarse al perfil buscado.

De todos los candidatos que optan al puesto, y basándose en los datos recogidos, los socios de la empresa deberán decidir cuáles de ellos son los que finalmente alcanzarán el puesto y comunicárselo mediante vía telefónica, informándole de cuándo será requerido para iniciar su labor.

5.3.4. Fase de integración

Con la fase de acogida y orientación tratamos de introducir a los empleados en la organización y en los cometidos de su puesto, enseñándoles las instalaciones del negocio, las tareas a desarrollar, los compañeros con los que tratará y por supuesto la cultura y el clima empresarial.

En general, es una parte del proceso de ubicación del empleado, el cual también se relaciona con el proceso de socialización. Desde este momento, los principales fines de la orientación de empleados son:

- Presentación con los jefes y compañeros.
- Explicación de toda la información que tenga que ver con la empresa: objetivos, funciones, organigrama, calendario laboral, ubicación de los distintos servicios.
- Después de un tiempo se evalúa el grado de adaptación del trabajador mediante distintos métodos como: la observación directa, la entrevista, por los demás compañeros, o mediante una pequeña encuesta.
- Por último, se debe comprobar si las instrucciones impartidas han sido entendidas e incorporadas en los hábitos de ejecución de las distintas tareas que el trabajador debería desarrollar.

Este es uno de los procesos en la contratación del personal más delicado y complicado, de ahí que se cuiden todos los detalles milimétricamente, hacer que el recién incorporado

a la organización se sienta integrado, presentándole al personal, invitándolo a que vea las instalaciones, como se trabaja, la temática, etc.

En un primer momento, los empleados que se hayan incorporado primero podrán servir de modelos en la forma de realización de las actividades, de los nuevos, enseñándoles, por ejemplo, la metodología de trabajo, el software de trabajo, y el sistema de comunicación entre áreas.

5.3.5. Capacitación y desarrollo

La capacitación es la adquisición de conocimiento, principalmente de carácter técnico y administrativo. Incluye el adiestramiento, aunque el objetivo principal que se persigue es proporcionar conocimiento en el trabajador.

- Es un proceso educativo a corto plazo, en el que se utilizan procedimientos sistemáticos, organizados.
- Estas capacitaciones deberán ser enfocadas no solo a obtener competencia en su puesto, sino ofrecer también herramientas para la vida personal de los trabajadores y ayudarlos a alcanzar su autorrealización.
- Las capacitaciones con carácter laboral tendrán que ser de carácter obligatorio y las capacitaciones con carácter de autorrealización no podrán ser obligatorias, pero se ofrecerán incentivos como días feriados con posibilidad de esparcimiento y recreación para motivar a los empleados a tomarlas.
- Cada mes se realizará una junta con todos los empleados para discutir asuntos de áreas de oportunidad y mejora, así como comunicar y resolver posibles problemas dentro de la organización. A su vez, cada 6 meses serán programadas capacitaciones para mejorar el nivel de trabajo de los empleados.
- Dichas capacitaciones se planearán “sobre la marcha”, para evaluar los temas que se deban tratar. Las capacitaciones serán responsabilidad del director general.

5.3.6. Estímulos y disciplina

Se les dejará a los empleados, bien en claro lo que se espera de ellos y lo que ellos pueden esperar a cambio, es decir la planificación de incentivos por proyecto realizado. También deberán entender las consecuencias de un mal desempeño, descuido de sus tareas o deshonestidad, es por esto que se les tratará con equidad y justicia, y lo más importante de todo, ¡es dar buen ejemplo!

5.3.7. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se realizará, 2 veces al año, evento en el cual la dueña se sentará con cada uno de sus empleados a discutir constructivamente su desempeño comparado con las expectativas que se tienen de cada uno.

En esta se les harán preguntas a los empleados tales como: ¿Se sienten apreciados en el trabajo?, ¿Qué aspectos de su trabajo pueden mejorarse?, ¿Les gustaría que los entrenaran para otros puestos?, etc.

Así mismo se fijarán metas y plazos para el mejoramiento. De la misma manera de elogiará y recompensará cuando sea apropiado. La evaluación de desempeño se hará siempre de manera positiva y constructiva.

5.3.8. Planilla de sueldos y salarios

A continuación, se detalla el cálculo de la planilla de sueldos y salarios proyectado para la realización del presente proyecto.

Tabla 12 Planilla de sueldos y salarios

N.º	OCUPACIÓN QUE DESEMPEÑA	HABER BÁSICO (A)	TOTAL GANADO (G)	DESCUENTOS	TOTAL DCTOS. (K)	LÍQUIDO
			A+B+C+D+E+F	AFP 12,71% (H)	H+I+J	G-K
1	Director General	4.000,00 Bs.	4.000,00 Bs.	508,40 Bs.	508,40 Bs.	3.491,60 Bs.
2	Secretaria de dirección general	2.200,00 Bs.	2.200,00 Bs.	279,62 Bs.	279,62 Bs.	1.920,38 Bs.
3	Jefe administrativo	2.800,00 Bs.	2.800,00 Bs.	355,88 Bs.	355,88 Bs.	2.444,12 Bs.
4	Contador	2.600,00 Bs.	2.600,00 Bs.	330,46 Bs.	330,46 Bs.	2.269,54 Bs.
5	Auxiliar contable	2.400,00 Bs.	2.400,00 Bs.	305,04 Bs.	305,04 Bs.	2.094,96 Bs.
6	Limpieza	2.100,00 Bs.	2.100,00 Bs.	266,91 Bs.	266,91 Bs.	1.833,09 Bs.
7	Jefe comercial	2.600,00 Bs.	2.600,00 Bs.	330,46 Bs.	330,46 Bs.	2.269,54 Bs.
8	Auxiliar comercial	2.400,00 Bs.	2.400,00 Bs.	305,04 Bs.	305,04 Bs.	2.094,96 Bs.
9	Jefe de operaciones	2.600,00 Bs.	2.600,00 Bs.	330,46 Bs.	330,46 Bs.	2.269,54 Bs.
10	Arquitecto	2.500,00 Bs.	2.500,00 Bs.	317,75 Bs.	317,75 Bs.	2.182,25 Bs.
11	Ingeniero civil	2.500,00 Bs.	2.500,00 Bs.	317,75 Bs.	317,75 Bs.	2.182,25 Bs.
12	Contratista	2.500,00 Bs.	2.500,00 Bs.	317,75 Bs.	317,75 Bs.	2.182,25 Bs.
		31.200,00 Bs.	31.200,00 Bs.	3.965,52 Bs.	3.965,52 Bs.	27.234,48 Bs.

Fuente: Elaboración propia, 2022

Tabla 13 Planilla de aportes patronales

N.º	OCUPACIÓN QUE DESEMPEÑA	HABER BÁSICO (A)	16,60%	8%	10%	2%	TOTAL APORTE PATRONAL	TOTALES
			PREV. AGUINALDO	PREV. INDEMNIZACIÓN	CAJA NACIONAL	FONDO PRO VIVIENDA		
1	Director General	4.000,00 Bs.	664,00 Bs.	333,20 Bs.	400,00 Bs.	80,00 Bs.	1.477,20 Bs.	4.968,80 Bs.
2	Secretaria de dirección general	2.200,00 Bs.	365,20 Bs.	183,26 Bs.	220,00 Bs.	44,00 Bs.	812,46 Bs.	2.732,84 Bs.
3	Jefe administrativo	2.800,00 Bs.	464,80 Bs.	233,24 Bs.	280,00 Bs.	56,00 Bs.	1.034,04 Bs.	3.478,16 Bs.
4	Contador	2.600,00 Bs.	431,60 Bs.	216,58 Bs.	260,00 Bs.	52,00 Bs.	960,18 Bs.	3.229,72 Bs.
5	Auxiliar contable	2.400,00 Bs.	398,40 Bs.	199,92 Bs.	240,00 Bs.	48,00 Bs.	886,32 Bs.	2.981,28 Bs.
6	Limpieza	2.100,00 Bs.	348,60 Bs.	174,93 Bs.	210,00 Bs.	42,00 Bs.	775,53 Bs.	2.608,62 Bs.
7	Jefe comercial	2.600,00 Bs.	431,60 Bs.	216,58 Bs.	260,00 Bs.	52,00 Bs.	960,18 Bs.	3.229,72 Bs.
8	Auxiliar comercial	2.400,00 Bs.	398,40 Bs.	199,92 Bs.	240,00 Bs.	48,00 Bs.	886,32 Bs.	2.981,28 Bs.
9	Jefe de operaciones	2.600,00 Bs.	431,60 Bs.	216,58 Bs.	260,00 Bs.	52,00 Bs.	960,18 Bs.	3.229,72 Bs.
10	Arquitecto	2.500,00 Bs.	415,00 Bs.	208,25 Bs.	250,00 Bs.	50,00 Bs.	923,25 Bs.	3.105,50 Bs.
11	Ingeniero civil	2.500,00 Bs.	415,00 Bs.	208,25 Bs.	250,00 Bs.	50,00 Bs.	923,25 Bs.	3.105,50 Bs.
12	Contratista	2.500,00 Bs.	415,00 Bs.	208,25 Bs.	250,00 Bs.	50,00 Bs.	923,25 Bs.	3.105,50 Bs.
		31.200,00 Bs.	5.179,20 Bs.	2.598,96 Bs.	3.120,00 Bs.	624,00 Bs.	11.522,16 Bs.	38.756,64 Bs.

Fuente: Elaboración propia, 2022

5.4. ORGANIZACIÓN LEGAL

Ante la difícil situación económica por la que atravesamos a consecuencia del COVID 19, muchos contribuyentes se vieron en la necesidad de cerrar las puertas de sus establecimientos, sin embargo, hubo también nuevos negocios que surgieron a raíz de esta situación.

Los registros legales son requisitos importantes para que un negocio pueda funcionar, estas licencias son autorizaciones que otorgan las autoridades dependientes del Estado y el Municipio para el desarrollo de las actividades económicas de una empresa

(comerciales, de prestación de servicios profesionales, etc.) ya sea como persona física o persona moral.

5.4.1. Tipo de empresa

Es de gran importancia la definición de la estructura organización de la empresa, pues de esta forma se definirán los requisitos y pasos que debe seguir para su constitución y también se delimitarán las responsabilidades de cada socio.

La constitución legal de la empresa será una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.), donde la junta general de socios será la encargada de la toma de decisiones.

5.4.2. Constitución de la empresa

Para realizar el procedimiento de constitución de la empresa se debe acudir ante un notario de fe pública y solicitar una escritura de constitución, la cual, en cualquier tipo de sociedad, debe contener:

- Imprimir copia de la reserva nombre o razón social que recibido en el correo electrónico del titular.
- Nombre, CI, nacionalidad, estado civil, domicilio, profesión y porcentaje de participación de cada uno de los socios que quieran constituir la sociedad (si es empresa de persona natural esta última parte no es necesaria).
- Si es una persona jurídica, el o los socios o terceros que tendrán la administración social, y en caso de ser varios los socios, si la administración se hará de forma conjunta o separada.
- Domicilio de la sociedad.
- Capital de una sociedad, forma y plazo en que cada socio hará su aporte (persona jurídica).
- Razón social (nombre de la sociedad) y objeto social (giro al cual la sociedad se va a dedicar de manera principal).

- Número de directores, de acciones, y de los integrantes del directorio provisorio. Esto es en caso de una sociedad anónima y sociedad por acciones.
- Si es una Sociedad Anónima, establecer si será abierta o cerrada.

Para ser reconocida por el marco institucional que regula la actividad empresarial, según FUNDEMPRESA, se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Formulario de declaración jurada N.º 0020 de solicitud de matrícula de comercio debidamente llenado y firmado por el propietario o representante legal de la empresa.
- Balance de apertura firmado por el propietario o representante legal y el profesional que interviene acompañado la solvencia profesional original otorgada por el colegio de contadores o auditores.
- Testimonio de escritura pública de constitución social, en original y fotocopia legalizada legible. El mencionado instrumento debe contener los aspectos previstos en el Art. 127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo societario respectivo establecidas en el mismo cuerpo normativo.
- Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional que contenga las partes pertinentes referidas: a) Introducción notarial de la escritura pública en la que conste el N.º de instrumento, lugar, fecha, Notaria de Fe Pública y Distrito Judicial, b) transcripción textual de las cláusulas establecidas en los incisos de 1 al 7 del Art. 127 del Código de Comercio y c) conclusión concordancia de la intervención del Notario de Fe Pública, (Adjuntar agina completa del periódico en que se efectúa la publicación)
- Testimonio de poder del representante legal original o fotocopia legalizada legible, para el caso en el que la escritura pública de constitución no determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea.

5.4.3. Requerimiento Legal

Para el funcionamiento de la empresa se deberá cumplir con los requisitos legales según el formulario que contiene 6 pasos el cual está estipulado en la ley general de Bolivia.

5.4.3.1. Fundación FUNDEMPRESA

Es una fundación sin fines de lucro que opera el Registro de Comercio de Bolivia, brindando un servicio eficiente a los empresarios y al Estado, apoyando el desarrollo empresarial en Bolivia.

El Registro de Comercio de Bolivia es el órgano del Estado Plurinacional que otorga personalidad jurídica y calidad de sujetos de derecho a las sociedades comerciales.

Las principales utilidades del registro de comercio se detallan a continuación:

- Certifica la legalidad de las empresas y sociedades comerciales.
- Certifica el nacimiento y legalidad de su empresa a través de la matrícula de comercio.
- Garantiza que el nombre de cualquier empresa (razón social o denominación) sea única, dentro de una misma actividad económica, en todo el territorio nacional.
- Genera una imagen empresarial positiva frente a los clientes, testimoniando seriedad y confianza.
- Otorga solvencia a las empresas y sociedades comerciales para ofertar productos y servicios en procesos de contratación públicos y privados.
- La inscripción de las empresas constituye una ventaja comparativa porque le otorga mejores oportunidades frente a un competidor que no cuenta con la matrícula de comercio.
- Promociona y hace visible a las empresas y sociedades comerciales mediante el directorio empresarial virtual.

- El registro de comercio de Bolivia, las empresas unipersonales y sociedades comerciales contribuyen a formalizar la economía del país.

¿Qué hace?

- Otorga la Matrícula de Comercio
- Control de Homonimia

¿Para qué le sirve?

Para adquirir la calidad de comerciante con reconocimiento legal del Estado para desarrollar las actividades empresariales.

Pasos para la inscripción en FUNDEMPRESA

Verificar la disponibilidad del nombre que utilizara la empresa mediante el trámite de control de homonimia.

“El control de homonimia es el mecanismo operativo del cliente para conocer la viabilidad del uso del nombre. A fin de establecer si el nombre comercial no se encuentra registrado”.

Requisitos para su inscripción

- Formulario N.º 0010/03 de solicitud de Control de Homonimia, debidamente llenado y firmado por el cliente.

Tabla 14 Costos FUNDEMPRESA

Tipos de empresa	Monto en Bs.
Empresa Unipersonal o Comerciantes individuales	78,00.-
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	136,50.-
Sociedad Anónima (S.A.)	175,00.-

Fuente: Elaboración propia, 2022

- Elegir el tipo de societario.
- Efectuar la inscripción de la empresa en el registro de comercio de acuerdo al tipo societario que tendrá la empresa.

Requisitos para cada uno de los tipos de societario

a) Unipersonal

- Si el capital es igual o menor a Bs. 27, 735.
- Formulario de Declaración Jurada N.º 0020 de solicitud de Matrícula de Comercio debidamente llenado y firmado por el propietario o representante legal de la empresa.
- Cédula de identidad original del comerciante o propietario (únicamente para verificación) y Fotocopia simple de cédula de identidad del comerciante.
- Balance de Apertura firmado por el propietario o representante legal y el profesional que interviene acompañando la solvencia profesional original otorgada por el Colegio de contadores o Auditores.

b) Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

- Formulario de Declaración Jurada N.º 0020 de solicitud de Matrícula de Comercio debidamente llenado y firmado por el propietario o representante legal de la empresa.

- Balance de Apertura firmado por el propietario o representante legal y el profesional que interviene acompañando la solvencia profesional original otorgada por el Colegio de contadores o Auditores.
- Testimonio de escritura pública de constitución social, en original y fotocopia legalizada legible. El mencionado instrumento debe contener los aspectos previstos en el Art. 127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo de societario respectivo establecidas en el mismo cuerpo normativo.
- Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional que contenga las partes pertinentes referidas:
 - Introducción notarial de la escritura pública en la que conste el N.º de instrumento, lugar, fecha, Notaría de Fe Pública y Distrito Judicial.
 - Transcripción in extenso y textual de las cláusulas establecidas en los incisos 1 al 7 del Art. 127 del Código de Comercio.
 - Conclusión concordancia de la intervención del Notario de fe Pública. (Adjuntar página completa del periódico en que se efectúa la publicación).
- Testimonio de poder del representante legal original o fotocopia legalizada legible, para el caso en el que la escritura pública de constitución no determine el nombramiento del mismo. No se requiere la inclusión del acta de asamblea.

c) Sociedad Anónima (S.A.)

De la misma manera son los puntos 1,2 y 4 de (S.R.L) pero adjuntado lo siguiente.

- Testimonio de la escritura pública fe de constitución social en original o fotocopia legalizada legible, con la inserción del acta de fundación de la sociedad que contenga la resolución de aprobación de estatutos y designación del directorio provisional. El mencionado instrumento debe contener los

aspectos previstos en el Art. 127 del Código de Comercio y adecuarse a las normas correspondientes al tipo de societario respectivo establecidos en el mismo cuerpo normativo.

- Estatuto de la sociedad, el mismo que puede ser insertado en la escritura constitutiva o instrumentalizado por separado en un testimonio notarial.
- Certificado de depósito bancario emitido por cualquier entidad financiera del país, que consigne el capital pagado en dinero. La cuenta corriente bancaria debe estar a nombre de la sociedad en formación.

Tabla 15 Arancel para la constitución de Empresas

Detalle	Monto en Bs.
Sociedad Anónima S.A.	584,50.-
Sociedad de responsabilidad Limitada S.R.L.	455,00.-
Unipersonal	260,00.-

Fuente: Elaboración propia, 2022

5.4.3.2. Registro Ciudadanía digital

Consiste en el ejercicio de derechos y deberes a través del uso de tecnologías de información y comunicación en la interacción de las personas con las entidades públicas y privadas que presten servicios delegados por el Estado, por lo que el uso de estas tecnologías, permite prescindir de la presencia de los interesados, así como de la documentación física para un trámite.

Las principales utilidades del registro de comercio se detallan a continuación:

La ciudadanía digital permite realizar digitalmente ante entidades públicas y privadas que presten servicios delegados por el Estado, el inicio, gestión y conclusión de trámites, acceso a la administración pública, formar parte de los espacios de participación y control social, también se pueden efectuar pagos si es que los tramites los ameritan y otros de acuerdo a la norma.

Todo acto que se desarrolle en el ámbito de la ciudadanía digital, tiene plena validez jurídica, por lo que todos los documentos generados o firmados digitalmente deben ser procesados por las instituciones públicas o privadas delegadas por el Estado, bajo responsabilidad por la función pública, al efecto se permite también que las entidades puedan efectuar notificaciones digitales previa conformidad del administrado.

Requisitos Previos, Costo y tiempo de registro

Los requisitos previos a cumplir son los siguientes:

1. Para el caso de ciudadanos bolivianos, contar con Cédula de Identidad vigente.
2. Para el caso de ciudadanos extranjeros con permanencia temporal en Bolivia, deben contar con Cédula de Identidad de Extranjero vigente y expedido por el SEGIP.
3. Correo electrónico personal vigente, se recomienda no registrar correo institucional o de terceros.
4. Número de teléfono celular activo y con cobertura en el territorio nacional, se recomienda no registrar números de celular corporativo, institucional o de terceros.

El registro de Ciudadanía Digital es totalmente gratis.

Pasos para realizar la solicitud de pre registro

INICIO: En la portada de la página de Ciudadanía Digital, encontrará un enlace “Regístrate aquí”, haz clic y continúa con los siguientes pasos:

PASO 1. Ingrese un número de teléfono celular personal en el campo “Nro. Telefónico”. En este teléfono se recibirán notificaciones, links de recuperación y otros

relacionados con su actividad en Ciudadanía Digital. Cuando presione Continuar, un SMS será enviado al número de celular proporcionado.

PASO 2. Le llegara un mensaje SMS, con el código de verificación de Ciudadanía Digital: A continuación, ingrese el código de verificación que fue enviado a su teléfono celular, tenga en cuenta que este se compone de 4 dígitos. Si ingresa el código correcto puede continuar. Si tuviera alguna complicación, es posible solicitar otro código, después de un tiempo determinado.

PASO 3. Ingrese la dirección de un correo electrónico personal en el campo “Correo electrónico”, es recomienda no hacer uso de correos institucionales. En este correo se recibirán notificaciones, links de recuperación y otros relacionados con su actividad en Ciudadanía Digital.

PASO 4. Revise la bandeja de entrada de su correo electrónico, en el cual debe encontrar un mensaje enviado por ciudadanía digital, debe ingresar al correo o mensaje y dar clic en el botón verificar o confirmar registro, según se nos presente la opción. Esto nos redirige a la página de ciudadanía digital, donde nos indica que la verificación ha tenido éxito.

PASO 5. Luego presionamos el botón “Continuar registro”, esto nos llevara a una venta donde debemos ingresar los datos necesarios para el registro.

- **Cédula de identidad:** Se debe ingresar el número de la cédula de identidad y el complemento (si es que tuviera) separado de un guion.
- **Boliviano/Extranjero:** En este punto debe seleccionar la opción que corresponde.
- **Nombres(s):** Nombre o nombres de la persona.
- **Apellido paterno:** Apellido paterno de la persona.
- **Apellido materno:** Apellido materno de la persona.

- **Fecha de nacimiento:** Fecha de nacimiento de la persona en el formato día, mes y año.

NOTA: Los datos ingresados anteriormente deben ser exactamente los mismos de su cédula de identidad, es decir, los datos con los que está registrado en el SEGIP, pues una vez realizada el registro, se hará una validación de estos datos.

Contraseña: Por último, debe ingresar una contraseña y repetir la misma, para su verificación. La contraseña deberá tener como mínimo 8 caracteres, se sugiere que esta lleve números, letras mayúsculas y símbolos para mayor seguridad.

Para finalizar usted debe leer los términos y condiciones, a los cuales podrá acceder a través de un enlace en la parte inferior. Si está de acuerdo con estos debe presionar en “Continuar”.

PASO 6. En este paso el ciudadano seleccionará el método de verificación de registro, el sistema informa la fecha exacta, hasta la cual puede realizar esa verificación. Si la verificación no puede ser efectuada hasta la fecha que se indica, la información de registro, será eliminada, debiendo realizar un nuevo registro, si se desea hacerlo posteriormente. Si ha seleccionado la forma remota de verificación, a continuación, le listará los requisitos para realizar esta verificación.

Verificación remota de registro. Para realizar la verificación remota de registro usted, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Sebe contar con una cámara en el dispositivo que esté usando.
- Dar el permiso correspondiente para acceder a la cámara del dispositivo.
- Deberá sacarse una “selfi” con su cédula de identidad.
- Deberá sacar una foto del anverso de la cédula de identidad.
- Deberá sacar una foto del reverso de la cédula de identidad.

PASO 7. El paso 7 de registro corresponde a la ventana de solicitud de requisitos, para la video llamada y verificación remota.

PASO 8. Se le solicitará permiso para acceder a la cámara de su dispositivo. Se debe seleccionar esta opción, para dar el permiso, para acceso a la cámara Luego presione continuar, para el siguiente paso.

PASO 9. En este paso deberá sacarse una fotografía portando su cédula de identidad. En la figura marcada en forma de óvalo, usted debe situar su rostro y en el recuadro rectangular, su cédula de identidad, cuando este seguro de la posición debe presionar en “Aceptar”. Luego presione en continuar para sacar las fotografías anverso y reverso de su cédula de identidad. Sitúe el ANVERSO de su cédula en el recuadro y presione en “Aceptar”. Sitúe el REVERSO de su cédula en el recuadro y presione en “Aceptar”.

PASO 10. En este paso se puede verificar las fotos que se han tomado en el paso anterior. Si es que, alguna de las fotografías está borrosa o mal enmarcada, se puede volver a sacar una fotografía haciendo clic en la que corresponde, si todo está bien, presionamos “Continuar”.

PASO 11. Aquí podemos seleccionar la entidad, que realizará la verificación de las fotografías y datos registrados, para la validación respectiva. Se recomienda seleccionar la entidad relacionada al motivo, por el cual se desea realizar el registro de ciudadanía digital.

PASO 12. De igual forma se puede seleccionar el horario, más cómodo para el ciudadano, para que un operador de registro pueda contactarse por video llamada y realizar la validación. Seleccione una entidad de la lista de entidades habilitadas, para la verificación de sus datos. Para esta verificación se indica que se tiene tres días hábiles.

PASO 13. El paso final nos indica que la solicitud ha sido realizada con éxito.

Una vez culminados todos los pasos, un correo electrónico será enviado, confirmando el registro exitoso. Se debe seleccionar una de dos opciones:

- Mañana (8:00 a 12:00)
- Tarde (12:00 a 19:00)

Se recomienda estar conectado a internet, para ser contactado por la entidad verificadora, como el plazo de verificación culmina en 3 días hábiles posteriores al registro, un día antes de cumplirse este plazo, un correo electrónico le será enviado como recordatorio.

Verificación presencial de registro

Para realizar la presencia de registro usted debió previamente haber seleccionado, esta opción en el paso 6.

Posterior a esta selección, se le enviará a una pantalla en la cual usted podrá ver todas las entidades en las cuales puede realizar esta verificación presencial, inclusive podrá ver la ubicación exacta mediante un mapa, según la selección que haya hecho.

Se recomienda seleccionar la entidad relacionada al motivo, por el cual desea realizar el registro de ciudadanía digital. Si usted ha solicitado su registro de ciudadanía digital, puede apersonarse a una Oficina Gestora de Procesos de su departamento, luego de haber realizado su pre registro según los pasos descritos previamente.

En el centro de empadronamiento el operador (Coordinador o Encargado Departamental) realizará los siguientes pasos:

PASO 1. Solicitará el documento de su cédula de identidad vigente.

PASO 2. Tomará una fotografía para cargarla al sistema.

PASO 3. Tomará la lectura de una de sus huellas digitales.

PASO 4. Extenderá un documento de los términos y condiciones de uso de Ciudadanía Digital para que lo firme.

¡Fin!: el sistema le enviará un link al correo electrónico registrado para que pueda crear su contraseña.

Activación de cuenta en Ciudadanía Digital

Revise su bandeja de entrada del correo electrónico en espera del email de activación de Ciudadanía Digital. Una vez que reciba el mensaje, ábralo y haga clic en la opción “Activar cuenta”:

5.4.3.3. Registro en SEPREC

El Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC) es la entidad pública descentralizada encargada principalmente, de administrar y ejercer funciones del Registro de Comercio en Bolivia.

Se encuentra bajo tuición del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural y fue creado para administrar desde el Estado el Registro de Comercio.

El Servicio Plurinacional de registro de Comercio se constituye en una entidad referente en el registro de comercio para el fortalecimiento de las Unidades Económicas y el desarrollo empresarial, con innovación tecnológica, seguridad jurídica y promoviendo la educación empresarial en el marco de la Economía Plural.

Contribuyendo desde el ámbito de sus competencias y desde sus acciones establecidas en la agenda patriótica 2025 así como los ejes estratégicos, resultados y acciones establecidas en el PSDI 2021 2025 con las cuales se contribuye al PDES 2021 2025.

Las principales utilidades del registro de comercio se detallan a continuación:

1. Administrar y ejercer las funciones del Registro de Comercio.
2. Registrar, otorgar y renovar anualmente la Matrícula de Comercio a las personas naturales y jurídicas tanto privadas como públicas que se dediquen a la actividad comercial en el marco de la normativa vigente.
3. Inscribir los actos, contratos y documentos comerciales, de acuerdo a las previsiones del Código de Comercio y demás normativa vigente.
4. Administrar y ejercer las funciones del Registro de Comercio.
5. Elaborar, formular y mantener actualizadas las guías, sobre la descripción de los servicios, los requisitos para acceder a los servicios y los procedimientos generales concernientes al Registro de Comercio.
6. Aprobar los estatutos, modificaciones, liquidación, disolución, transformación y fusión de las sociedades por acciones, con arreglo a lo establecido por el Código de Comercio.
7. Autorizar el registro de las sociedades por acciones legalmente constituidas.
8. Certificar sobre los actos y documentos inscritos en el Registro de Comercio.
9. Promover las actividades del Registro de Comercio de Bolivia, fomentando la formalización de las empresas y el desarrollo empresarial, facilitando el acceso a la información y generando programas de capacitación.
10. Todas aquellas descritas y aplicables en el Código de Comercio.
11. Coordinar la implementación de un sistema único de registro y certificación para la integración de Unidades Económicas, en el marco de la economía plural.
12. Generar intercambio de información que permita desarrollar análisis y estudios relacionados con la industria y el comercio, que apoyen la toma de decisiones de las instancias estatales competentes en el tema y de los actores económicos en general.
13. Coordinar con los Ministerios y entidades públicas y privadas la aplicación de la Ley N.º 779, de 21 de enero de 2016, de Desburocratización para la Creación y Funcionamiento de Unidades Económicas, generando estrategias de

desburocratización y promoviendo un código único para identificar las Unidades Económicas.

14. Establecer mecanismos para la aplicación de la Ley N.º 947, de 11 de mayo de 2017, de la micro y pequeñas empresas, en el marco de lo establecido en el inciso j) del presente Parágrafo.
15. Brindar capacitación y asistencia técnica para fomentar el desarrollo empresarial.
16. Diseñar, desarrollar e implementar un sistema de información geográfica de empresas registradas y actualizadas.

Pasos para la inscripción

Sigue los siguientes pasos para acceder a la actualización de matrícula de comercio:

- 1) Ingresa a la página web: www.seprec.gob.bo/
- 2) Ingresa a la oficina virtual, elige la opción sin ciudadanía digital.
- 3) Busca la opción «Actualización de la Matrícula de Comercio» y presiona ingresar trámite.
- 4) Ingresa el número de tu matrícula de comercio y selecciona validar.
- 5) Introduce tu correo electrónico e ingresa nuevamente la misma dirección y da clic en aceptar.
- 6) Te enviarán un enlace al correo electrónico ingresado, para iniciar con el trámite de la matrícula de comercio.
- 7) Ingresa al enlace para iniciar con tu trámite verás la información referente a:
 - Trámite de actualización
 - Última gestión de actualización
 - Estados financieros

Gestiones restantes y cambios operativos, da clic en iniciar y sigue los siguientes pasos:

PASO 1. ESTADOS FINANCIEROS Y CAPITAL

- Debes cargar tu balance de tu estado financiero en formato PDF.
- Selecciona «cargar» e introduce el archivo de la gestión correcta.
- Completa el espacio del emisor, contador o auditor y la fecha de cierre de gestión fiscal.
- Terminado este procedimiento, da clic en agregar, puedes ver el documento agregado y el último balance, y presiona verificar y clic en siguiente.

PASO 2. CAMBIOS OPERATIVOS

- Puedes realizar los cambios de correo electrónico, teléfono o dirección.
- Una vez cambiados los datos, presiona siguiente.

PASO 3. PERSONAL DEPENDIENTE Y ACTIVIDADES

- Registra la cantidad de personal permanente y personal eventual remunerado, la actividad principal de la empresa, introduce los productos y servicios principales de la empresa.
- Presiona adicionar y siguiente.

PASO 4. REVISIÓN Y CONFIRMACIÓN

- Se debe verificar todos los datos introducidos en los anteriores pasos.
- Una vez revisados confirma la solicitud.

PASO 5. PAGO DE LA SOLICITUD:

- El sistema generará el monto a pagar por la solicitud y te enviará a la pasarela de pagos del Estado
- Elige: «Pago con Plataforma de Trámites del Estado» y generará el CPT.

- Confirma los datos de tu factura, ingresa tu correo electrónico y presiona «Confirmar y Generar CPT».
- Una vez cancelado el monto en el Banco Unión en cualquier sucursal o en línea y tu trámite será procesado.
- Posteriormente, te llegará un correo electrónico a tu bandeja de entrada.
- Cuando esté listo tú certificado podrás imprimir o llevarlo en tu celular de forma digital.

Costo del trámite: El costo del trámite varía de acuerdo al tipo de empresa:

- **Empresa Unipersonal:** Bs. 78. (Setenta y Ocho 00/100 bolivianos)
- **S.R.L./Soc. Colectiva y en Comandita Simple:** Bs. 136,50. (Ciento Treinta y Seis 50/100 bolivianos)
- **S.A./S.A.M. y en Comandita por Acciones:** Bs. 175. (Ciento Setenta y Cinco 00/100 bolivianos)

Duración del trámite: Al momento

Procedimiento Único Virtual: Llenado el formulario web de solicitud, generado el código de trámite, código de pago y realizado el mismo en línea o en los puntos autorizados por el Registro de Comercio, se envía por correo electrónico el enlace para que el usuario pueda descargar su certificado en formato PDF con código QR o imprimir el mismo en las terminales de impresión de certificados en plataformas de servicios a nivel nacional.

Documento emitido: Certificado de Actualización de matrícula de comercio. (Con código de validación QR).

Lugar de atención

- **Dirección:** Avenida La Paz, entre calles Ciro Trigo y Abaroa, edificio Santa Clara N.º 243, zona Villa Fátima, Tarija (a una cuadra del Banco Unión).
- **Horarios de atención:** lunes a viernes de 08:30 am 16:00 pm
- **Teléfono:** 800102992
- **Página web:** www.seprec.gob.bo

5.4.3.4. Servicio de Impuestos Nacional (SIM)

El Servicio de Impuestos Nacionales es una entidad de derecho público, autárquica con independencia administrativa, funcional, técnica y financiera, con jurisdicción y competencia en todo el territorio nacional, personería jurídica y patrimonio propio.

La función del Servicio de Impuestos Nacionales es administrar el sistema de impuestos y tiene como misión optimizar las recaudaciones, mediante: la administración, aplicación, recaudación y fiscalización eficiente y eficaz de los impuestos internos, la orientación y facilitación del cumplimiento voluntario, veraz y oportuno de las obligaciones tributarias y la cobranza y sanción de los que incumplen de acuerdo a lo que establece el Código Tributario, con excepción de los tributos que por Ley administran, recaudan y fiscalizan las municipalidades.

¿Qué hace?

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

¿Para qué le sirve?

Para estar registrado y poder funcionar legalmente.

Requisitos para cada uno de los regímenes

Requisitos para personas naturales

- Documento de Identidad. En original y fotocopia.
- Original y fotocopia de Facturas o prefecturas de consumo de Energía eléctrica del domicilio donde desarrolla la actividad económica y del domicilio habitual.

Requisitos para Personas Jurídicas (Sociedades, Asociaciones Cooperativas, ONG y otros)

- Escritura de Constitución de Sociedad, Ley, Decreto, Resolución o Contrato, según corresponda Fuente de mandato del Representante Legal (Poder, Acta de Directorio, Estatuto o Contrato) y Documento de Identidad vigente.
- Facturas o pre facturas de consumo de energía eléctrica que acrediten el número de medidor del domicilio habitual del representante legal, domicilio fiscal y sucursales (si corresponde) donde desarrolla la actividad económica.

Para Sucesión Indivisa

- Certificado de Defunción original.
- Poder que acredite al Representante Legal o Apoderado (original o fotocopia legalizada).
- Documento de Identidad original del Representante Legal o Apoderado.

Régimen General

Para saber en qué régimen inscribirse, en el régimen simplificado, general o ninguno, en la siguiente publicación realizada por el SIN se puede escoger a cuál se pertenece y a cuál inscribirse.

Quienes tienen un capital mayor a 37.000 Bs. e ingresos mayores anuales de 136.000 Bs deben ingresar al régimen general.

Si una persona con actividad comercial tiene un capital menor a 12.000 Bs, y ventas menores anuales a 136.000 Bs no necesitan estar inscrito en ningún régimen. ¿Por qué no necesitan inscribirse?

Existe un principio tributario que indica que, si una persona gana solo para sobrevivir, o sea, lo básico imprescindible para la subsistencia, no puede pagar impuestos. Por eso existe en la normativa del SIN desde nuestro punto de vista esta categoría.

Régimen Tributario Simplificado

El sujeto pasivo debe desarrollar actividad económica de: Artesano, Comerciante Minorista o Vivandero, con capital mínimo de 12.001 bolivianos y máximo de Bs. 37000 bolivianos.

Para ingresar a este Régimen se debe cumplir cuatro requisitos:

- a) **Actividad:** Se debe tener una de las siguientes actividades:
 - **Comerciante minorista:** Son las personas que detallan actividades de compra venta de mercaderías o prestación de servicios en mercados públicos, ferias, kioscos, pequeñas tiendas y puestos ubicados en vía pública.
 - **Artesano:** Todas las personas que ejercen un arte u oficio manual, trabajando por cuenta propia en sus talleres o a domicilio.
 - **Vivandero:** Toda la persona que expenden comida, bebida, y alimentos en kioscos y pequeños ocales.

- b) **Precio unitario:** El precio unitario de los productos vendidos no debe ser mayor a los siguientes montos:

- Comerciante minorista Bs. 480.
- Artesano Bs. 640.
- Vivandero Bs. 148.

c) **Ventas anuales:** La suma de las ventas de todo el año no debe superar los Bs. 136.000. en cualquiera de las tres actividades preferentemente al Régimen Tributario Simplificado.

d) **Capital:** El capital destinado a la actividad debe estar comprendido entre Bs. 12.001. hasta un máximo de Bs. 37.000. de exceder, este monto debe inscribirse al Régimen General.

e) No podrán ingresar a este Régimen

- Venta de aparatos eléctricos electrodomésticos
- Producción de bebidas alcohólicas o gaseosas
- Sucursales
- Fotocopiadoras, cabinas telefónicas o internet
- Comisionistas
- Dependientes

f) Requisitos

- Documento de Identidad. En original y fotocopia.
- Original y fotocopia de Facturas o prefecturas de consumo de Energía eléctrica del domicilio donde desarrolla la actividad Económica y del domicilio habitual.

g) ¿Cuánto se paga?

Se debe pagar cuotas fijas cada dos meses de acuerdo al capital, según el siguiente detalle:

Tabla 16 Régimen Tributario Simplificado

Vencimiento	Categoría	Capital en Bs.		Pago Bimestral en Bs.
		Desde	Hasta	
ENE. y FEB. 10 de marzo				
MAR. y ABR. 10 de mayo	1	12.001.-	15.000.-	47.
MAY. y JUN. 10 de julio	2	15.001.-	18.700.-	90.
JUL. y AGO. 10 de septiembre	3	18.701.-	23.500.-	147.
SEP. y OCT. 10 de noviembre	4	23.501.-	29.500.-	158.
NOV. y DIC. 10 de enero	5	29.501.-	37.000.-	200.

Fuente: Elaboración propia, 2022

Régimen Agropecuario Unificado

Personas Naturales

- Documento de Identidad.
- Título de propiedad o documento legal que certifique la propiedad o su derecho a la explotación.

Sucesión Indivisa

- Certificado de Defunción original.
- Poder que acredite al Representante Legal o Apoderado (Original o fotocopia legalizada).
- Documento de identidad original del Representante Legal o Apoderado.

Organizaciones de Pequeños Productores

- Personería Jurídica otorgada por la Prefectura, en caso que la Organización de Pequeños Productores (OPP) esté conformada por pueblos indígenas y originarios comunidades indígenas y campesinas y sus organizaciones nacionales departamentales o regionales, deberán presentar la Personería Jurídica emitida por el presidente del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Testimonio del Poder Especial que acredite al Representante Legal.
- Documento de Identidad del Representante Legal (Documentos vigentes).
- Factura o prefectura (pre factura) cuando corresponda, de energía eléctrica del domicilio fiscal y del domicilio del Representante Legal.

Procedimiento de inscripción para todos los regímenes

- Se aproxima al SIN (Servicio Nacional de Impuestos) de su jurisdicción entregando al funcionario los documentos requeridos.
- El funcionario solicita información básica el cual es capturada en el sistema.
- Imprimir reporte preliminar con la información proporcionada el mismo debe ser revisado (o corregido).
- Firma el formulario.
- Imprimir el reporte definitivo como constancia de la inscripción.

Lugar de atención

- **Dirección:** Av. Víctor Paz E. # 184 Esq. D. Campos
- **Horarios de atención:** lunes a viernes de 08:30 am 16:00 pm
- **Teléfono:** (591) 6641481
- **Página web:** <https://www.impuestos.gob.bo>

5.4.3.5. Gobierno Autónomo Departamental de Tarija (GADTJ)

“Es el que ejerce su poder sobre un Municipio, mínima unidad político administrativa dentro de un estado nacional, con mayor o menor autonomía según los países”

En la gobernación se obtendrá la licencia de funcionamiento de la empresa.

¿Qué hace?

Autoriza la apertura de una actividad económica

¿Para qué le sirve?

- Para obtener la autorización mediante la Licencia de F 401.
- Funcionamiento Municipal, de conformidad a la declaración jurada.

Requisitos para actividades económicas en general

Personas Naturales

- Fólder con sujetador que contenga la siguiente documentación
- Declaración jurada F 401 en caso de no contar con PMC, F 402 si contara con PMC (recabar y llenar en plataforma de atención al contribuyente).
- Original y fotocopia de la cédula de identidad del titular.
- Fotocopia de factura de luz (anverso y reverso), que acredite la dirección del domicilio de la actividad económica.
- Fotocopia del NIT y certificado de inscripción (si tiene).
- Croquis de ubicación de la actividad económica y superficie de distribución de los ambientes, expresados en mts².
- Para actividades que cuentan con una superficie mayor a 150 mts². Deberá presentar plano elaborado por un arquitecto.

Para Personas Jurídicas agregar lo siguiente

- Original y fotocopia de la cédula de identidad del apoderado o representante legal.
- Fotocopia de testimonio de constitución de sociedad.
- Original y fotocopia del poder notariado del representante legal (actualizado).

Para actividades industriales

Personas Naturales

- Fólder con sujetador que contenga la siguiente documentación:
- Declaración jurada F 401 (en caso de no contar con PCM) o la declaración jurada F 402 (en caso de contar con PMC).
- Original y fotocopia de la cédula de identidad del titular.
- Fotocopia de la última factura de energía eléctrica (anverso y reverso) que acredite la dirección del domicilio de la actividad, económica.
- Fotocopia del NIT y certificado de inscripción (si corresponde).
- Croquis de ubicación de la actividad económica y superficie de distribución expresada en m².
- Para actividades que cuentan con una superficie mayor a 150 mts²., deberá presentar plano elaborado por un arquitecto.
- Formulario original y fotocopia del “Registro Ambiental Industrial” (RAI), emitido por la Dirección de Calidad Ambiental del GM.
- Carta de categorización industrial, emitida por la Dirección de Calidad Ambiental del GM.
- Certificado acústico, emitido por la Dirección de Calidad Ambiental (para actividades que generen ruido).
- Carta de autorización firmada por el propietario del inmueble de conocimiento del funcionamiento de la actividad industrial, en caso de ser alquilada o anticrético.
- Certificado de SENASAG y carnets sanitarios (en caso de industrias alimenticias).

Para Personas Jurídicas agregar lo siguiente

- Original y fotocopia de la cédula de identidad del apoderado o representante legal.
- Fotocopia del testimonio de constitución de sociedad.
- Original y fotocopia del poder notariado del representante legal.

Tiempo de duración: 5 días hábiles

Lugar de atención

- **Dirección:** General Trigo S/N Frente a la Plaza Luis de Fuentes
- **Horarios de atención:** De lunes a viernes de Hrs. 08:00 Am a Hasta las 16:00 Pm.
- **Teléfono:** (591) 4 6672412
- **Página web:** <https://www.tarija.gob.bo/>

5.4.3.6. Caja Nacional de Salud (CNS)

Es una Institución descentralizada de Derecho público sin fines de lucro, con autonomía de gestión y patrimonio independiente, encargada de la gestión, aplicación y ejecución de los seguros de enfermedad, maternidad y riesgos profesionales a corto plazo.

¿Qué hace?

Afilia al empleador y al trabajador a la Caja Nacional de Salud.

¿Para qué le sirve?

Para que su personal acuda en caso de enfermedades y accidentes comunes que no necesariamente tienen relación con la actividad laboral ni las condiciones de trabajo.

Requisitos para empresas

- Formulario AVC 01 (Vacío)
- Formulario AVC 02 (Vacío)
- Formulario RCI 1A (Vacío)

Solicitud dirigida al jefe departamento nacional de afiliación.

- Fotocopia C.I. del responsable o Representantes Legal.
- Fotocopia NIT.
- Balance de Apertura aprobado y firmado por el servicio nacional de impuestos internos (fotocopia).
- Planilla de haberes original y tres copias (sellado y firmado).
- Nómina del personal con fecha de nacimiento.
- Croquis de ubicación de la Empresa.
- Examen Pre Ocupacional (100. Bs. por trabajador) se debe efectuar el depósito en la ventanilla 4 (división de tesorería).

Requisitos para afiliación del trabajador

- Formulario AVC 04 "Sellado y firmado por la empresa".
- Formulario AVC 05 (no llenar).
- Fotocopia cédula de identidad del trabajador.
- Certificado de nacimiento (original y computarizado) o libreta de servicio militar.
- Última Papeleta de pago o planilla de sueldos sellado por cotizaciones.

Lugar de atención

- **Dirección:** C. Daniel Campos y Sucre N.º 831

- **Teléfono:** (591) 46643871
- **Página web:** <https://tarija.cns.gob.bo/>

5.4.3.7. Administración de fondo de pensiones

“Las Administradoras de Fondos de Pensiones son las encargadas de administrar los recursos de los trabajadores cuando los mismos lleguen a una edad avanzada. El principal objetivo es incrementar el nivel de ahorro del país, de acuerdo a las leyes vigentes, todas las empresas están obligadas a registrarse ante las AFP. Actualmente existen dos AFP vigentes. (BBVA Previsión AFP S.A. y Futuro de Bolivia S.A. AFP)”.

¿Qué hace?

Registra en el Seguro Social Obligatorio de largo plazo – SSO.

¿Para qué sirve?

Para el bienestar de sus empleados con pensiones justas y dignas

Registro de empresas

Se debe llenar el Formulario de Inscripción del Empleador, el mismo que adquiere la calidad de Declaración Jurada del Representante Legal o Máxima Autoridad Ejecutiva, quien libre y expresamente declara que son válidos los datos consignados en dicho Formulario al momento de su suscripción, para ello debe adjuntar lo siguiente:

Requisitos

- Fotocopia simple del NIT (Número de Identificación Tributaria).
- Fotocopia simple Documento de Identidad del Representante Legal.
- Fotocopia del Testimonio de Poder del Representante Legal (si corresponde).

Afiliación

Es de carácter permanente, sea que el Afiliado se mantenga o no trabajando en relación de dependencia laboral, ejerza una o varias actividades simultáneamente y tenga varios o ningún Empleador.

Registro de personas

El registro es la concreción de la afiliación, la misma que se da una vez que el afiliado procede al llenado y firma del Formulario de Registro y se obtiene un Número Único Asignado (NUA) por parte de la AFP.

Todas las personas con relación de dependencia laboral deben registrarse de manera obligatoria a una de las AFP, subsistiendo su derecho a cambiar posteriormente de manera voluntaria de AFP, de acuerdo al reglamento. Todo Empleador tiene la obligación de registrar a sus dependientes.

Llenado del Formulario de Registro

- Consigne Firma del Afiliado.
- Los datos estén correctamente llenados.
- No existan vicios de Nulidad. Ni contenga errores o tachaduras

Requisitos

- Fotocopia del documento de identidad que acredite la identidad del Afiliado que contenga los datos y firma del representante de la AFP.
- Al momento del Registro, es obligación de la AFP, llenar y firmar de manera conjunta con el Afiliado el Formulario de Declaración de Derechohabientes.

Costo: No tiene costo alguno.

Tiempo: La AFP deberá notificar tanto al Empleador como al Afiliado la aceptación o rechazo del registro en un plazo que no podrá superar los 20 días hábiles administrativos luego de otorgado el NUA. (Número Único Asignado)

Direcciones

a) AFP futuro

- **Dirección:** Calle la Madrid Nro. 457 entre calle Campero y General Trigo, zona: Central.
- **Teléfono:** (591 4) 6112785 Fax: (591 4) 6113768
- **Horario de atención:** De 08:00 a 16:00 de lunes a viernes
- **Página web:** <https://www.afp futuro.com/>

b) AFP previsión

- **Dirección:** Calle La Madrid Nro. 264
- **Teléfono:** (591 4) 664 3625 Fax: (591 4) 664 5277
- **Gerente Regional:** Ricardo Colodro Araoz
- **Correo:** rcolodro@prevision.com.bo
- **Página web:** <https://www.prevision.com.bo/tarija>

5.4.3.8. Ministerio de trabajo (MINTRABAJO)

Se creó el 17 de mayo de 1936, en el gobierno del Sr. Germán Busch. Entre sus primeros aportes a la normativa boliviana estuvieron la aprobación del Código de Trabajo y que los trabajadores se puedan sindicalizar. También se promulgo un decreto para reconocer los derechos civiles de las mujeres para que pudieran ejercer puestos de trabajo en la industria.

Principales funciones del Ministerio de Trabajo

- 1) Garantizar un trabajo digno para todas las personas.
- 2) Establecer y mantener políticas laborales dentro de un estado autonómico.
- 3) Trabajar de manera conjunta con la Asamblea Legislativa Plurinacional.
- 4) Proteger a los empleados de despidos injustificados.
- 5) Garantizar que las mujeres en estado de embarazo y del progenitor no sean despedidos dentro de un año después del parto.
- 6) Erradicar cualquier forma de esclavitud o explotación.
- 7) Resolver conflictos laborales entre los empleadores y los empleados.
- 8) Enviar al presidente del Estado Plurinacional de Bolivia una memoria de las actividades cada año.
- 9) Erradicar el trabajo infantil y de jóvenes adolescentes.
- 10) Garantizar que los trabajadores se puedan sindicalizar u organizar para defender sus derechos.
- 11) Proponer e implementar proyectos para promover y mejorar el trabajo de la población en general, especialmente de los jóvenes.
- 12) Apoyar al sector de las cooperativas, promoviendo su desarrollo productivo, económico y social.
- 13) Generar las condiciones necesarias para implementar un seguro social universal.

El rol del Ministerio de Trabajo en Bolivia es muy importante para garantizar que se cumplan los derechos de todos los trabajadores, y también las obligaciones que se contraen con los empleadores, de esta forma se logra una estabilidad laboral y productiva que beneficia a la nación.

¿Qué hace?

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

¿Para qué le sirve?

Para que este autorizado y pueda hacer uso de la utilización del Libro de Asistencia y/o Sistema Alternativo de Control de Personal, así como la apertura del Libro de Accidentes.

Requisitos

- Formulario Registro Obligatorio de Empleadores (ROE) llenado (3 Copias).
- Depósito de 80 Bs a la cuenta número:
 - N.º 501 5034475 3 17 del Banco de Crédito de Bolivia normas legales vigentes en el país.
 - El Empleador y/o Empresa inscritos en el mencionado registró, deberá presentar obligatoriamente el trámite de Visado de Planillas Trimestrales de Sueldos y Salarios.

Institución donde se tramita

- Dirección General del Trabajo y Direcciones.
- Departamentales del Trabajo Unidad u otra Denominación.
- Jefaturas Departamentales o regionales de Trabajo

Tiempo: 3 días

Lugar de atención

- **Dirección:** Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social a nivel nacional. Calle Delgadillo s/n, entre 15 de abril y Virgilio Lema.
- **Teléfono:** (591) 46643178 67346773
- **Horario de atención:** 7:30 15:30
- **Dirección Web:** www.mintrabajo.gob.bo

CAPITULO 6. PLAN DE MARKETING

6.1. INTRODUCCIÓN

Se puede definir al Marketing como el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos pueden satisfacer sus necesidades, debido a que se puede crear e intercambiar bienes y servicios. El principal objetivo del marketing, es poder favorecer el intercambio de bienes y servicios entre dos partes, de modo que ambas resulten beneficiadas.

En muchas ocasiones se asocia el concepto de marketing con la publicidad, siendo esta última sólo una herramienta esencial del marketing. El concepto de marketing es mucho más extenso debido a que involucra estrategias de mercadeo, estrategias de ventas, estudios de mercado, y estrategias de posicionamiento, etc.

Se pueden encontrar varios enfoques del marketing en la gestión comercial de las empresas:

- **Empresa Orientada al Producto o Producción (Enfoque clásico):** Son aquellas empresas que poseen una visión orientada a la venta. Es decir, fabrican los productos que desean insertar en el mercado y después deben “forzar” su venta a través de campañas agresivas de mercado.
- **Empresa Orientada al Cliente (Enfoque nuevo):** Este enfoque se basa en determinar los deseos de los clientes y poder satisfacerlos a través de un bien o servicio. Por tanto, la empresa buscara conocer las necesidades del cliente, para poder adaptar el producto a las necesidades y gustos del cliente.

Normalmente el enfoque tradicional conlleva más riesgos, debido a que iniciar un negocio alrededor de una idea de producto o servicio es riesgoso, en lugar de hacerlo alrededor

de una necesidad detectada, puede provocar en el público que el producto no sea aceptado y al mismo tiempo conducir al fracaso del emprendimiento.

Por tanto, y teniendo en cuenta que los clientes son uno de los principales actores de éxito para la empresa, estudiará los gustos de los compradores para poder producir en la medida posible, el bien que más satisfaga su necesidad.

6.2. ENFOQUES DEL PLAN DE MARKETING

Debido a que el presente proyecto es la planificación para la implementación de un nuevo emprendimiento, se tomó en cuenta aspectos como el sector y la competencia, para definir los siguientes objetivos de mercado, los cuales ayudaran en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos:

- **Dar a conocer la marca.** Como es una empresa nueva y está dirigida a un público un poco diferente del habitual, es necesario lograr un impacto en las estrategias iniciales para poder ganar un buen posicionamiento en el mercado objetivo.
- **Lanzamiento de los productos de la empresa.** A través de las redes sociales y los medios de comunicación tradicionales se informará al público sobre el producto ofrecido por la empresa, estableciendo las ventajas con respecto al precio de los otros proyectos
- **Incrementar los beneficios.** Utilizando la estrategia de reducción de costos, la empresa la empresa deberá enfocarse en lograr la reducción de precios con los aliados y la buena planeación para reducir los desperdicios.
- **Definir las políticas de venta, precio y promoción,** estrategia de posicionamiento, campañas publicitarias a través de medios de difusión, ferias, prensa escrita, redes sociales, etc.

6.3. EL PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo son los aquellos segmentos de la población a los que están destinados los productos o servicios de la empresa. Por eso, hay que conocer sus características para poder enfocar mejor las políticas de marketing hacia dicho segmento.

La empresa no podrá ofrecer sus servicios a toda la población ya que la ley establece limitaciones. Los planes nacionales de Vivienda describen qué población va a poder acceder a las viviendas de interés social, y, por tanto, esta será la población objetivo.

Los requisitos establecidos para la adquisición de viviendas de interés social en Bolivia son:

- Es necesario ser boliviano y mayor de edad.
- Se pedirá una fotocopia carnet de identidad “vigente”.
- El interesado no deberá poseer una vivienda propia, y/o contar con una vivienda con poca o ninguna condiciones habitacionales, y/o vivir en condiciones de hacinamiento.
- En el caso de que el interesado cuente con terreno propio, deberá presentar la documentación debidamente saneada.
- El interesado no debe haber sido beneficiado anteriormente por ninguno de los programas nacionales de vivienda.
- El interesado deberá tener residencia permanente en ciudad, zona, comunidad.
- El interesado debe garantizar su aporte propio.
- El interesado debe presentar un certificado de la comunidad.

Por tanto, el público objetivo de la empresa serán aquellos habitantes con bajos ingresos y riesgo de exclusión social:

- Habitantes que residen actualmente en el departamento de Tarija.
- Habitantes que cuenten con recursos mensuales mínimos.

- Habitantes que no cuenten con una vivienda propia o a su nombre en el territorio nacional.

6.4. MACRO ESTRATEGIAS

6.4.1. Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas son tres estrategias básicas, por las cuales una empresa puede conseguir una ventaja competitiva en el mercado, con el fin de sobrevivir en el largo plazo.

Tabla 17 Estrategias Genéricas

		Ventaja Competitiva	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Objetivo Estratégico	Todo el sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Segmento concreto	Enfoque en diferenciación	Enfoque en costos

Fuente: Elaboración propia, 2022

De acuerdo a lo tabla anterior la empresa debe poner énfasis en las estrategias de enfoque de costos, esto considerando que otros proyectos inmobiliarios en la zona normalmente superan el precio que una familia del nivel socioeconómico al que está dirigido el proyecto.

6.4.2. Estrategias de cartera

Las estrategias de cartera se centran en analizar la rentabilidad y el potencial de cada uno de los productos o servicios ofertados por la empresa, con el fin de poder tomar decisiones que permitan a la empresa priorizar la inversión de recursos dependiendo de

la importancia que tengan la rentabilidad y el potencial de los productos o servicios sobre los objetivos trazados.

Para el presente proyecto, se tiene un único producto: el desarrollo de proyectos de vivienda de interés social. Sin embargo, este producto debe enfocarse hacia sectores socioeconómicos desatendidos como los habitantes del departamento de bajos ingresos, por esta razón la estrategia recomendada es el “Desarrollo de nuevos mercados” como se aprecia en la siguiente tabla.

Tabla 18 Estrategias de cartera

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<u>Penetración de mercado</u>	<u>Desarrollo de nuevos productos</u>
	Nuevos	<u>Desarrollo de nuevos mercados</u> Dirigido a clientes de sectores socioeconómicos B y C	<u>Diversificación</u>

Fuente: Elaboración propia, 2022

6.4.3. Estrategias de segmentación

Los criterios identificados para la segmentación del mercado son:

- **Geográfico:** Población en el departamento de Tarija.
- **Demográfico:** Personas de ambos sexos, con edades comprendidas entre 25 y 54 años, que pertenezcan a los sectores socioeconómicos bajos.
- **Psicográfico:** Personas que tengan el interés de mejorar su status social.

6.4.4. Estrategias de posicionamiento

La empresa necesita posicionar sus productos y servicios, enfocándose en los segmentos antes mencionados. Se tratará de poder crear relaciones con las personas a mediano y largo plazo, con el fin de que los compradores tengan de la empresa buenas referencias a la hora de adquirir su vivienda.

Para conseguir este objetivo se propone seguir las siguientes pautas:

- Ofrecer la mejor relación posible relación posible entre calidad, precio y ubicación.
- Brindar confianza y seguridad a los clientes en el desarrollo de cada una de las etapas del proyecto, utilizando para este propósito la experiencia de los directivos, y profesionales que trabajan en la empresa.
- Entregar el proyecto en los plazos establecidos con el cliente, este tiempo no debe superar los 9 meses, desde el inicio de la construcción de las viviendas hasta la venta.

6.4.5. Estrategias competitivas

La mayoría de empresas constructoras y consultoras de proyectos de inversión privada y social en el mercado actual, se encuentran en una lucha constante por posicionar y liderar a sus empresas en el mercado, ofreciendo normalmente dos líneas de productos que son las viviendas con precios altos ubicadas en zonas de alto valor o viviendas de precios bajos en ubicadas en zonas populares.

Para el presente proyecto se recomienda adoptar una estrategia de “Especialista” en los segmentos de mercado que no son atendidos, esto debido a que para el proyecto de interés social se podrá llegar a alcanzar una buena participación en el mercado que va creciendo constantemente con el paso de los años.

6.4.6. Estrategias de fidelización

El proyecto busca posicionar a la empresa, de esta forma poder ser la más grande y prestigiosa del mercado en los próximos 10 años. Por esta razón es necesario que cada venta logre el 100% de satisfacción en los clientes a fin de que estos recomienden a la empresa en el futuro.

Por otro lado, es muy importante poder contar con bróker para maximizar el alcance de las ventas, es de vital importancia establecer relaciones de ganar y ganar con el objetivo de que recomienden los proyectos con preferencia sobre otros.

6.4.7. Estrategia de fuerza de ventas

Al personal seleccionado para realizar las tareas de ventas, se les dará una capacitación técnica de los productos y servicios ofertados por la empresa, con el fin de poder tener todas las herramientas necesarias para atender al cliente, y de esta manera mejorar su desempeño de modo que sea más eficiente y permita mejorar el servicio y atención al cliente.

Es necesario realizar una capacitación anual de los puntos clave en los procesos de venta, de esta manera poder establecer la metodología de venta eficiente, a través de la experiencia en el descubrimiento de las necesidades reales de los clientes.

Esta capacitación también estará dirigida a los directivos de la empresa, con el fin de que puedan apoyar o refuercen el proceso de venta en caso de ser necesario.

Adicionalmente a la capacitación una de las estrategias es fidelizar a los vendedores es a través de un incentivo, un bono, por las ventas realizadas. Una posible estrategia es usar a los influencers más admirados por los clientes para promocionar la vivienda y servicios adicionales.

6.5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

El marketing Mix está conformado por cuatro elementos controlables por la empresa, a los que se llama las cuatro “Ps” del marketing, debido a sus iniciales en idioma inglés que son: Producto, Precio, Promoción y Distribución (placement).

Figura 11 Las 4Ps del Marketing



Fuente: Elaboración propia, 2022

Una vez determinado el segmento de la población al que va ir destinado el producto, es necesario determinar las características del mismo, con la finalidad de que se adapte en el mayor grado posible a las necesidades de los clientes. De esta manera, poder posicionar a la empresa entre los consumidores.

Es necesario definir un conjunto de acciones y tácticas estructuradas, con el fin de definir posteriormente las estrategias específicas para el proyecto, éstas deben enfocarse en resaltar los atributos característicos del producto y servicio, para lograr finalmente el objetivo de la empresa.

Debido a las leyes nacionales, la cual impulsa el desarrollo de proyectos de construcción de viviendas de interés social, enfocándose en la reducción de las tasas del crédito hipotecario, y brindar plazos relativamente cómodos que permiten cuotas a mayor plazo.

6.5.1. Estrategia de producto

Los productos son bienes fundamentales, que responden a una necesidad primaria del cliente, los servicios normalmente son un conjunto de elementos complementarios que ayudan al cliente poder a utilizar el producto de manera eficaz, como también agrega valor por medio de mejoras al producto o servicio.

El producto es un elemento importante dentro de la política de marketing, debido a que es el objeto a través del cual la empresa puede operar en el mercado. Desde el punto de vista de la mercadotecnia, un producto es todo aquello que se desea comprar y satisface una necesidad del consumidor.

El producto ofrecido por la empresa, son proyectos de construcción de viviendas de interés social, es un producto básico debido a que es necesario para las personas que no cuentan con un espacio para vivir. La característica de que es un proyecto de ayuda social, hace que sea un producto importante para la sociedad debido a las dificultades económicas actuales para la adquisición de una vivienda en el departamento de Tarija.

Los aspectos que definirán nuestras viviendas serán las siguientes:

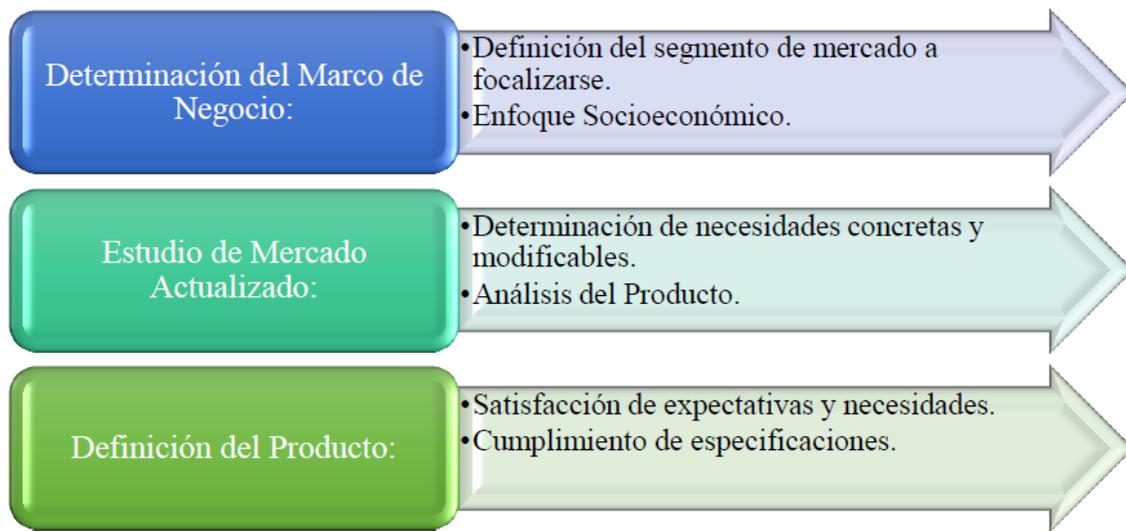
Figura 12 Cualidades de los productos



Fuente: Elaboración propia, 2022

Debido a la gran cantidad de oferta de viviendas de distinto tipo en el departamento, es importante poder satisfacer las necesidades del público objetivo de la empresa, ofreciendo la mejor relación entre calidad, precio y ubicación.

Figura 13 Estrategia de Producto



Fuente: Elaboración propia, 2022

6.5.1.1. Diseño

El producto ofrecido son proyectos habitacionales de interés social, ubicado en una urbanización privada y segura en el departamento de Tarija.

Acabados: La Sala comedor contará con diseño moderno y cielo raso, focos LED para iluminación interna y externa, y colores cálidos para dormitorios, como también tendrá pisos laminados.

Figura 14 Layout de las unidades de vivienda



Fuente: Elaboración propia, 2022

Cada departamento contará con:

- 03 dormitorios
- 01 baño en el dormitorio principal
- 01 baño de uso común
- 01 cocina
- 01 sala – comedor
- 01 área de lavandería
- Áreas comunes y acceso en azotea

Pudiendo varias, dependiendo al proyecto y a la negociación inicial con los clientes.

6.5.1.2. Innovación

A diferencia de otros proyectos, cada vivienda contará con instalaciones de gas para calefacción y cocina, dispondrá de ahorradores de agua y luz, y tendrá una cocina amplia tipo americana.

6.5.1.3. Ingeniería

Las viviendas contarán con una estructura antisísmica y bases sólidas, acorde al tipo de geografía donde se ubica. Por otra parte, se contará con sistemas de drenaje pluvial y control de filtraciones, debido a las altas precipitaciones anuales que tiene el departamento y a su ubicación geográfica.

6.5.2. Estrategia de precio

El precio se refiere al valor monetario de producto o servicio ofertado por la empresa. Este es un factor muy importante a la hora de diseñar la estrategia de la empresa debido a que:

- Influirá directamente sobre el beneficio esperado por la empresa.
- Es un instrumento importante frente a la competencia.
- Determina la imagen del producto ante el consumidor.
- Sirve de estímulo para mejorar la demanda del producto o servicio.

Para poder fijar un precio para el producto o servicio es necesario tomar en cuenta aspectos internos y externos como ser.

Figura 15 Factores que influyen en el precio



Fuente: Elaboración propia, 2022

Los clientes normalmente consideran que el precio es una parte fundamental de los costos, los cuales deben pagar para obtener los beneficios que desean. Para calcular si un producto o servicio “vale la pena”, no sólo debe analizar el dinero, sino también se debe evaluar los demás costos relacionados.

La construcción de vivienda de interés social normalmente está limitada por especificaciones concretas a través de leyes y reglamentos que influyen directamente en el costo de la vivienda terminada y su precio de venta al público.

6.5.2.1. Forma de Financiamiento de la Vivienda de Interés Social

El financiamiento se divide en el valor inicial de la reserva (5%), una segunda cuota (5%) y el valor del crédito.

- **Ahorro 10%:** El cliente precalificado realizará un primer depósito del 5% para reserva pudiendo escoger en ese momento la ubicación de su vivienda, posteriormente procederá a abonar una cuota adicional del 5%, de acuerdo al reglamento departamental de Adjudicación de Viviendas de Interés Social.
- **Créditos:** La empresa, a través de su departamento de Marketing y Ventas gestionara desde el compromiso de compra y venta, los documentos de solicitud de crédito, los requisitos del cliente y hasta el desembolso por la diferencia del valor de la vivienda.

6.5.3. Estrategia de plaza y distribución

Entregar productos a los clientes implica diferentes decisiones importantes como dónde y cuándo debe entregarse, de esta manera es necesario definir los canales empleados. La entrega de productos puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o también pueden ser ambos), dependiendo mucho de la naturaleza del producto o servicio.

Para que las ventas de un producto sean efectivas no basta con tener un buen producto o servicio, a un buen precio y que sea re conocido por los consumidores, sino que también es muy importante que se encuentre en el momento y lugar adecuado para que el consumidor pueda acceder al producto.

La distribución comercial es un instrumento del marketing que relaciona al producto con el consumidor, cuya misión es poner el producto o servicio a la disposición del consumidor en la cantidad demandada, en el momento en que se lo necesite y en el lugar donde el cliente desee adquirirlo, desarrollando, además un conjunto de actividades publicitarias como la información, promoción y presentación del producto en el punto de venta, con la finalidad de estimular la compra por parte del producto.

La política que la empresa seguirá en cuanto a la distribución de las viviendas de interés social, será mediante canal directo producto cliente. Es decir, al principio de las actividades de la empresa se negociará directamente con el interesado.

Figura 16 Distribución directa de las viviendas



Fuente: Elaboración propia, 2022

En un futuro, cuando el mercado esté más desarrollado, en el momento de ampliar el negocio y aumentar la oferta de viviendas, posiblemente se llevará a cabo una estrategia de Networking.

El principal objetivo de esta estrategia sería conseguir ampliar la red de contactos profesionales de la empresa, sobre todo detectar clientes potenciales y colaboradores para diseñar estrategias que permita obtener beneficios a ambas partes (Como, por ejemplo, llegar a acuerdos con asociaciones o grupo de ciudadanos)

Figura 17 Estrategia de Distribución y Plaza



Fuente: Elaboración propia, 2022

La empresa contara con un equipo preparado de agentes de ventas, quienes estarán debidamente capacitados respecto a los proyectos que maneja la empresa (diseño, calidad, precios, requisitos, beneficios, seguridad, asesoramiento, etc.), servicio al cliente e incluso la marca de la empresa, que a través de los diferentes proyectos ya construidos con éxito y la trayectoria empresarial dan respaldo a la marca comercial.

6.5.3.1. Punto de información

Las oficinas de atención al cliente de la empresa se encontrarán ubicadas en el centro de la ciudad, debido a que es un punto de fácil acceso para el público en general, que busca información de proyectos inmobiliarios de interés social que desarrollara la empresa donde se recibirán diariamente a un promedio de 60 personas.

La atención se realizará de manera personalizada en la cual se detalla las condiciones de los proyectos y viviendas, requisitos mínimos a presentar, valor de las viviendas y posibles fuentes de financiamiento.

6.5.3.2. Equipo Comercial

El equipo de ventas, estará conformado por un jefe comercial quien es el principal encargado de coordinar, elaborar, planificar y hacer seguimiento, a las estrategias de ventas, otra de sus funciones es cerrar los negocios y cumplir con los plazos establecidos dentro de la planificación de ventas.

6.5.3.3. Capacitaciones

La empresa debe dar una vital importancia al área de servicio al cliente, se ha considerado que una gestión eficiente y de calidad de las relaciones con las personas es la clave fundamental para el éxito comercial del proyecto.

6.5.3.4. Participación en Ferias, Casas abiertas

Dentro de la promoción que realiza el Gobierno Autónomo Municipal de Tarija, de los servicios que brinda a través de diferentes empresas externas, la empresa participara activamente en ferias y casas abiertas, siendo el principal su objetivo la construcción de las viviendas de interés social.

6.5.3.5. Casa Modelo

Se tendrá concluida una casa modelo en el lugar del proyecto, la cual recibirá visitas permanentes de los interesados en adquirir una vivienda, sobre todo los fines de semana que serán los días más transitados, por lo cual la empresa contará con personal de ventas permanente en el lugar, que permitirá informar a los clientes sobre los proyectos que ofrece la empresa y los tipos de construcción, materiales utilizados, tipo de acabados, decoración, etc.

6.5.4. Estrategia de promoción y publicidad

La estrategia de promoción y publicidad tiene objetivos muy importantes como ser: Proporcionar la información y consejo necesarios, para persuadir a los clientes meta a través de una marca, producto o servicio consolidado.

La promoción son un conjunto de actividades que desarrolla una empresa con la finalidad de informar y persuadir al mercado sobre las características y beneficios de sus productos o servicios.

La promoción contempla un conjunto de herramientas como la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas internas y externas, el marketing directo e indirecto y las ventas personales para lograr sus objetivos.

Figura 18 Estrategias de comunicación de marketing integradas



Fuente: Elaboración propia, 2022

Para la empresa la calidad de sus proyectos, son vitales para captar y mantener la fidelidad de sus clientes. La promoción influirá en la decisión de compra de los consumidores, debido a que dará a conocer el producto y sus ventajas. Además, permitirá crear una buena imagen de la marca comercial, y de esta manera posicionar a la empresa dentro del sector y poder diferenciar la marca de la competencia.

La estrategia de promoción propuesta que seguirá la empresa será suave, debido a que busca crear una buena imagen de la marca comercial a largo plazo a un menor costo. Para esto, la campaña publicitaria se realizará cada 3 meses, antes de del inicio del proyecto y se realizará a través de los siguientes medios de comunicación:

6.5.4.1. Vallas

Las vallas publicitarias permitirán hacer llegar la marca comercial a una gran cantidad de población y reforzar la imagen de la empresa. Al ser un mensaje fijo, tendrá un mayor impacto en las personas ya que podrán ver y leer el mensaje tantas veces como lo deseen.

Se colocará una valla en la obra donde desarrollará el proyecto, donde se informará de las características de las viviendas, los requisitos para acceder a los créditos y los costos de las viviendas, así como la página web y teléfono de la empresa.

Se instalarán vallas publicitarias en los frentes del terreno del proyecto, que dan hacia la vía principal. Una de ellas deberá especificar el financiamiento del terreno entregado, mismo que exige el diseño, el formato y la ubicación en la entrada principal al proyecto. Adicional a esto, se instalará otra valla que permitirá dar a conocer tanto la empresa desarrolladora como la fachada principal del proyecto.

6.5.4.2. Brochures, trípticos, entre otros

Los volantes impresos son una herramienta muy importante para dar a conocer el producto. La contempla realizar un diseño llamativo, bastante comunicativo y atractivo para el cliente de este tipo de segmento.

6.5.4.3. Medios Difusores (Radio/TV)

Los medios de comunicación son herramientas muy importantes para promocionar un proyecto, pero las que tienen mayor alcance local son la radio y la TV, debido a que generan noticia y por tanto se mantienen informadas a las personas.

Es importante ponerse en contacto con algún periódico local y canal de televisión para que se realicen entrevistas y dé una visión pública de los proyectos que realiza la empresa. De esta manera, se conseguirá una manera gratuita de publicitar la marca comercial y dar a conocer a la empresa.

6.5.4.4. Página Web de la Empresa

Actualmente el Internet es el medio de difusión más utilizado en el mundo, debido a su gran cobertura de mercado, y segmentación especializada. Actualmente la mayor parte de la población dispone de conexión a Internet, ya sea en un ordenador personal o portátil, o en un dispositivo móvil, lo que permite que llegue a una gran cantidad de usuarios en cualquier lugar del mundo.

La empresa contará con una página web propia para informar sobre los proyectos que desarrolla la empresa, las ofertas de viviendas, sus precios y características. Como se ha mencionado anteriormente, las entidades públicas participan de manera activa en la gestión de los proyectos que realiza la empresa, por lo que en sus páginas web también aparecerán enlaces e información de los proyectos y las promociones que se tiene.

Diseñar un sitio web servirá para reforzar la comunicación realizada por la empresa, con clientes, inspirando una mayor confianza debido a que se publicita en una página oficial.

6.5.4.5. Redes Sociales (Facebook Twitter)

Actualmente las redes sociales se han convertido en la mayor red global de comunicación. Es por esto que es muy importante como herramienta para la publicación y promoción de productos, ya que está al alcance de todos al igual que la página web, con la principal diferencia es que permite crear un perfil específico para que el cliente se informe sobre los proyectos, a través de noticias, imágenes, cuadros o cualquier tipo de promoción virtual, pero lo más importante es que se pueden hacer seguimiento a las opiniones de los usuarios con respecto al perfil, como también que se puede iniciar conversaciones directas con los interesados.

6.5.4.6. Charlas Promocionales

Las charlas promocionales estarán enfocadas directamente en las personas que se han inscrito como interesadas en los diferentes proyectos que desarrolle la empresa.

En la charla el equipo de ventas deberá informar al cliente sobre los proyectos activos de la empresa, los beneficios de invertir en los diferentes proyectos, las condiciones y facilidades de pago, los asesoramientos legales necesarios respecto a los documentos que se exigen para conseguir un crédito, etc.

6.6. ESTRATEGIA DE VENTAS

6.6.1. Plan de ventas

El área de ventas contara con personal propio de ventas y algunas actividades serán tercerizadas y encargada al bróker que cuenta con una amplia cartera de clientes, todos los departamentos serán ofrecidos en preventa.

6.6.2. Políticas de servicios y garantías

6.6.2.1. Política de servicios

El principal propósito de la empresa es ofrecer Proyectos de construcción de viviendas de interés social de la más alta calidad.

La política de calidad de la empresa está basada bajo los siguientes pilares:

- Satisfacer las necesidades de los clientes disponiendo los medios necesarios para la consecución de los planes y compromisos pactados.
- Cumplir los reglamentos, normas y especificaciones aplicables al proyecto.
- Establecer una óptima relación con los proveedores y contratistas a fin de mejorar su capacidad para generar valor hacia el cliente.
- Calidad en la atención a los clientes en cada uno de los procesos involucrados, incluyendo el proceso de postventa.

6.6.2.2. Política de garantías

Las políticas de garantía ofrecidas por la empresa son las aplicables las normas establecidas en el Guía Nacional de Construcciones.

El derecho del consumidor a la información, esto obliga al proveedor de productos y servicios inmobiliarios a informar al consumidor sobre las características del inmueble que está adquiriendo, como también a proporcionar toda la documentación necesaria que acredite las autorizaciones municipales del proyecto, el área del proyecto, el proceso de titulación, el saneamiento legal, la habilitación urbana, los materiales empleados en la construcción y los acabados, las inscripciones y registros del terreno, y toda aquella documentación relevante para el consumidor.

CAPITULO 7. ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO

7.1. INTRODUCCIÓN

En toda empresa, se requiere al inicio de sus actividades, el desembolso inicial de una inversión de los activos fijos y circulantes de la sociedad. En ello, se verán reflejados todos aquellos elementos necesarios para el inicio de las actividades de la sociedad, como pueden ser: inmovilizado material, inmovilizado inmaterial, inmovilizado financiero, existencias, etc.

La importancia del plan financiero radica en saber si la empresa será o no viable. Una de las herramientas financieras que puede ayudar a conocer si la empresa podrá hacer ganancias es la tasa interna de retorno (TIR).

El objetivo último de este punto es analizar si el proyecto que se presenta cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez. Para ello se obtendrá toda la información económica y financiera, con el fin de evaluar la rentabilidad económica del proyecto.

Para realizar este trabajo se debe realizar unas estimaciones sobre una serie de parámetros como, volumen de ventas, crecimiento de las ventas, pagos previsionales, etc.

Los estados que obtendremos dónde se recogerá la información que necesitamos para el análisis será:

- Un estado que recoja las entradas y salidas de efectivo, denominado flujos de efectivo, que nos aporta información sobre la liquidez de la empresa.
- Un estado que recoja todos los ingresos y gastos que tiene la empresa por desarrollar una actividad, denominado cuenta de pérdidas y ganancias.

- Y, por último, el estado que recoja por un lado todos los bienes y derechos que tiene la empresa y por otro lado la forma de financiar estos bienes, bien sea mediante las aportaciones de los socios o autofinanciación de la empresa mediante la generación de beneficios o bien mediante obligaciones frente a terceros.

Obteniendo como resultado, si es pertinente o no la apertura del negocio, tal cual lo hemos concebido.

7.2. OBJETIVOS DEL PLAN FINANCIERO

- Evaluar el nivel de rentabilidad de la puesta en marcha de la empresa durante los 10 años de duración del proyecto.
- Analizar el nivel de inversión inicial y el financiamiento necesario para cubrirlo.
- Aumentar el nivel de ingresos anualmente con la finalidad de recuperar el nivel de inversión realizada.
- Analizar la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión inicial.

7.3. INVERSIÓN

Es toda materialización de medios financieros en bienes que van a ser utilizados en un proceso productivo de una empresa o unidad económica, comprendería la adquisición tanto de bienes de equipo, materias primas, servicios etc.

Desde un punto de vista más estricto la inversión comprendería solo los desembolsos de recursos financieros destinados a la adquisición de instrumentos de producción, que la empresa va a utilizar durante varios periodos económicos.

La inversión inicial comprende todas las erogaciones necesarias para tenerla empresa completamente funcional. En la siguiente tabla se desglosa la inversión inicial que es necesaria para operar, así como la depreciación de los activos.

Para este análisis se pudo identificar 3 diferentes tipos de inversión:

- Inversión Fija
- Inversión Diferida
- Capital de Trabajo

A continuación, se detallan la inversión total necesaria para el funcionamiento del proyecto.

Tabla 19 Calculo de la Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL	
Detalle	Monto
Inversión Fija	50.785,00 Bs
Inversión Diferida	37.472,00 Bs
Capital de Trabajo	198.633,23 Bs
Total	286.890,23 Bs
Inversion en Dolares	\$41.219,86

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.3.1. Inversión fija

Es aquella inversión destinada a la adquisición de maquinarias, equipos, indumentarias, y accesorios, además de refacciones civiles necesarias para el correcto desempeño de las actividades de la empresa.

Para este análisis se determinó la siguiente inversión fija.

- Requerimiento de Equipos de oficina

- Requerimiento de Materiales de oficina
- Requerimiento de vehículo
- Requerimiento de insumos de limpieza

Tabla 20 Calculo de la Inversión Fija

INVERSIÓN FIJA		
Inversiones	Precio	Vida útil (años)
Requerimiento de Equipos de oficina	44.000,00 Bs.	10
Requerimiento de Materiales de oficina	4.835,00 Bs.	0
Requerimiento de insumos de limpieza	1.950,00 Bs.	0
Total de Inversiones	50.785,00 Bs.	

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.3.1.1. Requerimiento de equipos de oficina

A continuación, se detallan los requerimientos de equipos de oficina necesarios para la administración del proceso productivo y administrativo.

Tabla 21 Cálculo de requerimiento de equipos de oficina

REQUERIMIENTO EQUIPOS DE OFICINA			
Artículo	Unidades	Precio U.	Precio Total
Computadoras para uso de escritorio	11	2.500,00 Bs.	27.500,00 Bs.
Equipos de red	3	400,00 Bs.	1.200,00 Bs.
Teléfonos fijos	6	250,00 Bs.	1.500,00 Bs.
Central telefónica	1	1.800,00 Bs.	1.800,00 Bs.
Impresora multifuncional	4	1.500,00 Bs.	6.000,00 Bs.
Sistema de Seguridad	1	6.000,00 Bs.	6.000,00 Bs.
		TOTAL	44.000,00 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.3.1.2. Requerimiento de Materiales de oficina

A continuación, se detallan los requerimientos de materiales de oficina para los procesos administrativos de la empresa.

Tabla 22 Cálculo de Requerimiento de materiales de oficina

MATERIAL DE OFICINA			
Artículo	Unidades	Precio U.	Precio Total
Paquetes de hojas bond	30	25,00 Bs.	750,00 Bs.
Cajas de lapiceros	40	15,00 Bs.	600,00 Bs.
Engrampadora	25	32,00 Bs.	800,00 Bs.
Saca grapas	25	7,00 Bs.	175,00 Bs.
Folders	40	10,00 Bs.	400,00 Bs.
Resaltadores	60	4,00 Bs.	240,00 Bs.
Perforadores	25	22,00 Bs.	550,00 Bs.
Archivadores	40	15,00 Bs.	600,00 Bs.
Cintas adhesivas	60	12,00 Bs.	720,00 Bs.
TOTAL			4.835,00 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.3.1.3. Requerimiento de insumos de limpieza

A continuación, se detallan los requerimientos de insumos de limpieza para el mantenimiento de las instalaciones de la empresa.

Tabla 23 Cálculo de Requerimiento de insumos de limpieza

MATERIAL DE LIMPIEZA			
Artículo	Unidades	Precio U.	Precio Total
Esponjas	25	5,00 Bs.	125,00 Bs.
Escoba	8	100,00 Bs.	800,00 Bs.
Trapeador	8	25,00 Bs.	200,00 Bs.
Cubeta	10	30,00 Bs.	300,00 Bs.
Franelas	30	10,00 Bs.	300,00 Bs.
Recogedor	15	15,00 Bs.	225,00 Bs.
TOTAL			1.950,00 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.3.2. Inversión diferida

Inversión diferida sin los costos necesarios antes de la apertura de la empresa.

Tabla 24 Calculo de Inversión Diferida

INVERSIÓN DIFERIDA		
Nro.	Actividad	Costo Bs.
1	Estudio del proyecto	6.000,00 Bs.
2	Búsqueda y Compra del local	1.200,00 Bs.
3	Trámites legales	8.000,00 Bs.
4	Contratación de personal	8.352,00 Bs.
5	Instalación y puesta en marcha	13.920,00 Bs.
Total		37.472,00 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.3.3. Capital de trabajo

Es el capital necesario para el desarrollo de las actividades de la empresa, para este cálculo se identificaron dos componentes:

- Costos fijos
- Costos variables

Para este cálculo se analizó la posibilidad de acolchonar el presupuesto para costos fijos y variables para 5 meses de funcionamiento de la empresa.

Tabla 25 Calculo de Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
Capital de Trabajo año 1	Año	%	Total
Costos fijos	443.959,76 Bs.	42%	184.983,23 Bs.
Costos Variables	32.760,00 Bs.	42%	13.650,00 Bs.
Capital de Trabajo			198.633,23 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

En la tabla anterior se puede apreciar que el capital de trabajo previsto para los 5 primeros meses de funcionamiento de la empresa es de 198.633,23 bolivianos previsto,

7.4. FINANCIAMIENTO

Para la puesta en marcha de la empresa es necesaria una inversión considerable por lo que la opción de un préstamo bancario es necesaria para la adquisición de todo el equipo que se requiere, así como para cubrir los gastos de los primeros meses (sueldos, arriendo y otros gastos de administración).

7.4.1. Estructura financiera

Se determinó que para el financiamiento óptimo el banco proporcionara un 60% del financiamiento total, y los aportes propios fueran del 40% por razones didácticas, y un mejor funcionamiento del proyecto.

Tabla 26 Estructura del Financiamiento

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO		
INVERSION	PARTICIPACION	TOTAL
TOTAL	100%	286.890,23 Bs
BANCO	60%	172.134,14 Bs
INVERSIONISTAS	40%	114.756,09 Bs

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.4.2. Préstamo bancario

Para este análisis se tomó en cuenta datos recopilados del BANCO ECONÓMICO, debido a que los inversionistas cuentan con buenas relaciones con dicho banco y es más fácil la obtención de un préstamo.

A continuación, se detallan los datos iniciales para el cálculo de la devolución de préstamo bancario.

Tabla 27 Datos Iniciales para el Préstamo Bancario

DATOS PARA EL PRESTAMO BANCARIO				
Inversión fija	286.890,23 Bs			
% Préstamo sobre Inversión	60%			
Préstamo(P)	172.134,14 Bs			
interés(i)	13%	anual	1,083%	Mensual
Años(n)	5	años	60	Meces
Cuota ©	3.916,58 Bs			

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detalla la planilla de devolución de préstamo bancario para los 60 periodos, es decir 5 años ofertados por el Banco.

Tabla 28 Calculo de la Devolución del Préstamo Bancario

PLANILLA DE DEBOLUCION DE PRESTAMO BANCARIO					
Año	Saldo Anterior	Amortizacion	Interez	Cuota	Saldo Final
0	172.134,14 Bs	0,00 Bs	0,00 Bs	0,00 Bs	172.134,14 Bs
1	172.134,14 Bs	2.051,79 Bs	1.864,79 Bs	3.916,58 Bs	170.082,35 Bs
2	170.082,35 Bs	2.074,02 Bs	1.842,56 Bs	3.916,58 Bs	168.008,32 Bs
3	168.008,32 Bs	2.096,49 Bs	1.820,09 Bs	3.916,58 Bs	165.911,83 Bs
4	165.911,83 Bs	2.119,20 Bs	1.797,38 Bs	3.916,58 Bs	163.792,63 Bs
5	163.792,63 Bs	2.142,16 Bs	1.774,42 Bs	3.916,58 Bs	161.650,47 Bs
6	161.650,47 Bs	2.165,37 Bs	1.751,21 Bs	3.916,58 Bs	159.485,10 Bs
7	159.485,10 Bs	2.188,83 Bs	1.727,76 Bs	3.916,58 Bs	157.296,28 Bs
8	157.296,28 Bs	2.212,54 Bs	1.704,04 Bs	3.916,58 Bs	155.083,74 Bs
9	155.083,74 Bs	2.236,51 Bs	1.680,07 Bs	3.916,58 Bs	152.847,23 Bs
10	152.847,23 Bs	2.260,74 Bs	1.655,85 Bs	3.916,58 Bs	150.586,50 Bs
11	150.586,50 Bs	2.285,23 Bs	1.631,35 Bs	3.916,58 Bs	148.301,27 Bs
12	148.301,27 Bs	2.309,98 Bs	1.606,60 Bs	3.916,58 Bs	145.991,29 Bs
13	145.991,29 Bs	2.335,01 Bs	1.581,57 Bs	3.916,58 Bs	143.656,28 Bs
14	143.656,28 Bs	2.360,30 Bs	1.556,28 Bs	3.916,58 Bs	141.295,97 Bs
15	141.295,97 Bs	2.385,87 Bs	1.530,71 Bs	3.916,58 Bs	138.910,10 Bs
16	138.910,10 Bs	2.411,72 Bs	1.504,86 Bs	3.916,58 Bs	136.498,38 Bs
17	136.498,38 Bs	2.437,85 Bs	1.478,73 Bs	3.916,58 Bs	134.060,53 Bs
18	134.060,53 Bs	2.464,26 Bs	1.452,32 Bs	3.916,58 Bs	131.596,27 Bs
19	131.596,27 Bs	2.490,95 Bs	1.425,63 Bs	3.916,58 Bs	129.105,32 Bs
20	129.105,32 Bs	2.517,94 Bs	1.398,64 Bs	3.916,58 Bs	126.587,38 Bs
21	126.587,38 Bs	2.545,22 Bs	1.371,36 Bs	3.916,58 Bs	124.042,16 Bs
22	124.042,16 Bs	2.572,79 Bs	1.343,79 Bs	3.916,58 Bs	121.469,37 Bs
23	121.469,37 Bs	2.600,66 Bs	1.315,92 Bs	3.916,58 Bs	118.868,71 Bs
24	118.868,71 Bs	2.628,84 Bs	1.287,74 Bs	3.916,58 Bs	116.239,87 Bs
25	116.239,87 Bs	2.657,32 Bs	1.259,27 Bs	3.916,58 Bs	113.582,56 Bs
26	113.582,56 Bs	2.686,10 Bs	1.230,48 Bs	3.916,58 Bs	110.896,45 Bs
27	110.896,45 Bs	2.715,20 Bs	1.201,38 Bs	3.916,58 Bs	108.181,25 Bs
28	108.181,25 Bs	2.744,62 Bs	1.171,96 Bs	3.916,58 Bs	105.436,63 Bs
29	105.436,63 Bs	2.774,35 Bs	1.142,23 Bs	3.916,58 Bs	102.662,28 Bs
30	102.662,28 Bs	2.804,41 Bs	1.112,17 Bs	3.916,58 Bs	99.857,88 Bs
31	99.857,88 Bs	2.834,79 Bs	1.081,79 Bs	3.916,58 Bs	97.023,09 Bs
32	97.023,09 Bs	2.865,50 Bs	1.051,08 Bs	3.916,58 Bs	94.157,59 Bs
33	94.157,59 Bs	2.896,54 Bs	1.020,04 Bs	3.916,58 Bs	91.261,05 Bs
34	91.261,05 Bs	2.927,92 Bs	988,66 Bs	3.916,58 Bs	88.333,13 Bs
35	88.333,13 Bs	2.959,64 Bs	956,94 Bs	3.916,58 Bs	85.373,50 Bs
36	85.373,50 Bs	2.991,70 Bs	924,88 Bs	3.916,58 Bs	82.381,79 Bs
37	82.381,79 Bs	3.024,11 Bs	892,47 Bs	3.916,58 Bs	79.357,68 Bs
38	79.357,68 Bs	3.056,87 Bs	859,71 Bs	3.916,58 Bs	76.300,81 Bs
39	76.300,81 Bs	3.089,99 Bs	826,59 Bs	3.916,58 Bs	73.210,82 Bs
40	73.210,82 Bs	3.123,46 Bs	793,12 Bs	3.916,58 Bs	70.087,36 Bs
41	70.087,36 Bs	3.157,30 Bs	759,28 Bs	3.916,58 Bs	66.930,06 Bs
42	66.930,06 Bs	3.191,51 Bs	725,08 Bs	3.916,58 Bs	63.738,55 Bs
43	63.738,55 Bs	3.226,08 Bs	690,50 Bs	3.916,58 Bs	60.512,47 Bs
44	60.512,47 Bs	3.261,03 Bs	655,55 Bs	3.916,58 Bs	57.251,44 Bs
45	57.251,44 Bs	3.296,36 Bs	620,22 Bs	3.916,58 Bs	53.955,09 Bs
46	53.955,09 Bs	3.332,07 Bs	584,51 Bs	3.916,58 Bs	50.623,02 Bs
47	50.623,02 Bs	3.368,16 Bs	548,42 Bs	3.916,58 Bs	47.254,86 Bs
48	47.254,86 Bs	3.404,65 Bs	511,93 Bs	3.916,58 Bs	43.850,20 Bs
49	43.850,20 Bs	3.441,54 Bs	475,04 Bs	3.916,58 Bs	40.408,67 Bs
50	40.408,67 Bs	3.478,82 Bs	437,76 Bs	3.916,58 Bs	36.929,85 Bs
51	36.929,85 Bs	3.516,51 Bs	400,07 Bs	3.916,58 Bs	33.413,34 Bs
52	33.413,34 Bs	3.554,60 Bs	361,98 Bs	3.916,58 Bs	29.858,74 Bs
53	29.858,74 Bs	3.593,11 Bs	323,47 Bs	3.916,58 Bs	26.265,62 Bs
54	26.265,62 Bs	3.632,04 Bs	284,54 Bs	3.916,58 Bs	22.633,59 Bs
55	22.633,59 Bs	3.671,38 Bs	245,20 Bs	3.916,58 Bs	18.962,20 Bs
56	18.962,20 Bs	3.711,16 Bs	205,42 Bs	3.916,58 Bs	15.251,05 Bs
57	15.251,05 Bs	3.751,36 Bs	165,22 Bs	3.916,58 Bs	11.499,69 Bs
58	11.499,69 Bs	3.792,00 Bs	124,58 Bs	3.916,58 Bs	7.707,69 Bs
59	7.707,69 Bs	3.833,08 Bs	83,50 Bs	3.916,58 Bs	3.874,61 Bs
60	3.874,61 Bs	3.874,61 Bs	41,97 Bs	3.916,58 Bs	0,00 Bs

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.5. ESTUDIO DE INGRESOS Y EGRESOS PROYECTADOS

Una proyección de ingresos en finanzas es un recurso utilizado por las empresas para analizar y evaluar el desempeño histórico y actual del negocio con la finalidad de planificar el futuro en términos de ingresos, gastos e inversiones. Por ende, saber cómo se hace es fundamental para determinar el triunfo o fracaso de cualquier emprendimiento.

Además, proyectar tus ingresos permite determinar qué tan rentable puede ser tu organización con el tiempo y cuántos inversores podría atraer a mediano y largo plazo.

7.5.1. Flujo inicial

El Flujo inicial es un resumen de Ingresos, precio, ventas, costos variables y fijos durante los años de duración del proyecto, en los cuales aún no se saca los resultados, es decir son datos preliminares que nos ayudaran a realizar los cálculos posteriores.

En la siguiente tabla se puede observar el flujo inicial para los primeros cinco años de funcionamiento del proyecto.

Tabla 29 Flujo de efectivo inicial para los primeros 5 años de duración del proyecto

Año	2023	2024	2025	2026	2027
Producción (u)	5	5	6	6	6
Precio	126000	132300	136080	139860	148680
Ventas	630.000,00 Bs.	694.575,00 Bs.	762.048,00 Bs.	846.153,00 Bs.	929.250,00 Bs.
Costo Var.	94.500,00 Bs.	104.186,25 Bs.	114.307,20 Bs.	126.922,95 Bs.	139.387,50 Bs.
Costo Fijo .	443.959,76 Bs.				
Ganancia Bs	91.540,24 Bs.	146.428,99 Bs.	203.781,04 Bs.	275.270,29 Bs.	345.902,74 Bs.
Crecimiento	100%	160%	223%	301%	378%
Ganancia Dólar	\$13.152,33	\$21.038,65	\$29.278,89	\$39.550,33	\$49.698,67
Costo Fijo Unitario	88.791,95 Bs.	84.563,76 Bs.	79.278,53 Bs.	73.381,78 Bs.	71.033,56 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

En la tabla siguiente se puede observar el Flujo inicial para los años entre 6 al 10 de funcionamiento del proyecto.

Tabla 30 Calculo del flujo inicial para los periodos 6 al 10 de duración del proyecto

Año	2028	2029	2030	2031	2032
Producción (u)	7	7	7	7	8
Precio	152460	158760	162540	166320	175140
Ventas	1.029.105,00 Bs.	1.095.444,00 Bs.	1.145.907,00 Bs.	1.214.136,00 Bs.	1.339.821,00 Bs.
Costo Var.	154.365,75 Bs.	164.316,60 Bs.	171.886,05 Bs.	182.120,40 Bs.	200.973,15 Bs.
Costo Fijo .	443.959,76 Bs.				
Ganancia Bs	430.779,49 Bs.	487.167,64 Bs.	530.061,19 Bs.	588.055,84 Bs.	694.888,09 Bs.
Crecimiento	471%	532%	579%	642%	759%
Ganancia Dólar	\$61.893,60	\$69.995,35	\$76.158,22	\$84.490,78	\$99.840,24
Costo Fijo Unitario	65.771,82 Bs.	64.341,99 Bs.	62.973,02 Bs.	60.816,41 Bs.	58.033,96 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.5.2. Depreciación acumulada

La depreciación es el desgaste de los activos fijos en un lapso prolongado de tiempo, calculado para los diferentes años de funcionamiento del proyecto.

A continuación, se detalla las depreciaciones acumuladas de los activos fijos y el tiempo de depreciación.

Tabla 31 Calculo de la depreciación acumulada

TABLA DE DEPRECIACIÓN ACUMULADA				
Inversiones	Costo	V. U. (años)	De. Lin.	Año 10
Requerimiento de Equipos de oficina	44.000,00 Bs	10	4.400,00 Bs	0,00 Bs
Total Depreciación por año			4.400,00 Bs	0,00 Bs

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detalla la depreciación acumulada para los primeros 5 años de funcionamiento del proyecto.

Tabla 32 Calculo de la Depreciación acumulada por periodos

Inversiones	2022	2023	2024	2025	2026
Requerimiento de Equipos de oficina	4.400,00 Bs	4.400,00 Bs	4.400,00 Bs	4.400,00 Bs	4.400,00 Bs
Total Depreciación por año		4.400,00 Bs	4.400,00 Bs	4.400,00 Bs	4.400,00 Bs

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detalla la depreciación acumulada para los años desde el 6 al 10 de funcionamiento del proyecto.

Tabla 33 Calculo de la Depreciación Acumulada por periodos

Inversiones	2027	2028	2029	2030	2031
Requerimiento de Equipos de oficina	4.400,00 Bs	4.400,00 Bs	4.400,00 Bs	4.400,00 Bs	4.400,00 Bs
Total Depreciación por año		4.400,00 Bs	4.400,00 Bs	4.400,00 Bs	4.400,00 Bs

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.5.3. Costos fijos

Los costos fijos son los costos que no tendrán variación con el tiempo, o la variación será mínima, para este estudio se ha podido definir los siguientes costos fijos:

- Sueldos y Salarios

- Publicidad
- Servicios Básicos
- Gastos Administrativos

A continuación, se detalla el cálculo de los costos fijos para este proyecto de factibilidad.

Tabla 34 Calculo de los Costos Fijos

COSTOS FIJOS	
Costo	Monto
Sueldos y Salarios	374.400,00 Bs.
Publicidad	24.800,00 Bs.
Servicios Básicos	19.152,00 Bs.
Alquiler	1.607,76 Bs.
Gastos Administrativos	24.000,00 Bs.
COSTO	443.959,76 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.5.3.1. Sueldos y salarios

Después de haber seleccionado el personal Idóneo para el correcto desempeño de las funciones de la empresa se determinó la planilla de sueldos y salarios en los que incurrirá la empresa para poder mantener su estructura organizacional.

Tabla 35 Calculo de Costos de Sueldos y Salarios

Nro.	Cargo	Sueldo Básico	Meces	Monto
1	Director General	4.000,00 Bs.	12	48.000,00 Bs.
2	Secretaria de dirección general	2.200,00 Bs.	12	26.400,00 Bs.
3	Jefe administrativo	2.800,00 Bs.	12	33.600,00 Bs.
4	Contador	2.600,00 Bs.	12	31.200,00 Bs.
5	Auxiliar contable	2.400,00 Bs.	12	28.800,00 Bs.
6	Limpieza	2.100,00 Bs.	12	25.200,00 Bs.
7	Jefe comercial	2.600,00 Bs.	12	31.200,00 Bs.
8	Auxiliar comercial	2.400,00 Bs.	12	28.800,00 Bs.
9	Jefe de operaciones	2.600,00 Bs.	12	31.200,00 Bs.
10	Arquitecto	2.500,00 Bs.	12	30.000,00 Bs.
11	Ingeniero civil	2.500,00 Bs.	12	30.000,00 Bs.
12	Contratista	2.500,00 Bs.	12	30.000,00 Bs.
TOTAL				374.400,00 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.5.3.2. Publicidad

Se determinó el cálculo de Publicidad necesaria para dar a conocer los productos y servicios de la empresa, tomando en cuenta los medios más óptimos, económicos y con mejor alcance.

Tabla 36 Calculo de Costos por Publicidad

PUBLICIDAD			
Detalle	Costo	Meces	Monto
Publicidad Radial	1.700,00 Bs.	4	6.800,00 Bs.
Publicidad Visual	4.000,00 Bs.	3	12.000,00 Bs.
Publicidad Impresa	1.500,00 Bs.	4	6.000,00 Bs.
TOTAL			24.800,00 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

En la tabla anterior se puede observar los costos que la empresa incurrirá por concepto de Publicidad anualmente, tomando en cuenta que la publicidad radial solo estará al aire 4 veces al año, y la producción de afiches se realizará 4 veces al año.

7.5.3.3. Servicios básicos

Para la determinación de los servicios básicos se la determino según la producción anual esperada, y la experiencia de diferentes empresas con casi los mismos márgenes de producción para la obtención de los volúmenes de gastos de servicios básicos, calculando por el costo unitario por servicios básicos cobrados en Tarija.

Tabla 37 Calculo por Costos de Servicios Básicos

SERVICIOS BASICOS			
Detalle	Costo	Meces	Monto
Luz	678,00 Bs.	12	8.136,00 Bs.
Agua	168,00 Bs.	12	2.016,00 Bs.
Telefono	250,00 Bs.	12	3.000,00 Bs.
Internet	500,00 Bs.	12	6.000,00 Bs.
TOTAL			19.152,00 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.5.3.4. Gastos administrativos

Los gastos administrativos son los gastos no esperados que incurrirá el área administrativa para el desarrollo cotidiano de las actividades generales de la empresa.

Tabla 38 Calculo de Costos de Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Detalle	Costo	Meces	Monto
Gastos Administrativos	2.000,00 Bs.	12	24.000,00 Bs.
TOTAL			24.000,00 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

Como se puede observar en la tabla anterior se tomó en cuenta una previsión para 12 meses es decir para un año de funcionamiento del proyecto, los gastos administrativos.

7.5.4. Costos variables

Los costos variables, son costos que dependen mucho de la producción, es decir a mayor producción los costos variables aumentan, por razones didácticas se está considerando el 26% del total de ventas esperadas como costos variables.

Tabla 39 Calculo de Costos Variables

COSTOS VARIABLES		
Costo	Ingresos	Monto
Ingresos	126.000,00 Bs.	32.760,00 Bs.
COSTO		32.760,00 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.6. EVALUACIÓN FINANCIERA

Cuando un proyecto fracasa, muchas veces se debe a la falta de investigación o análisis previo a su realización. Por fortuna, esto puede prevenirse con una adecuada evaluación financiera, que comprende la valoración de sus riesgos, gastos, beneficios y recursos. Este análisis busca implementar la mejor alternativa de inversión para una compañía.

La evaluación financiera de proyectos se ocupa, principalmente, de considerar si un proyecto es viable o rentable, y si puede asegurarse los fondos que necesita. Por lo tanto, resulta útil, tanto para el inversor que está interesado en la financiación, como para el empresario que posee el proyecto.

7.6.1. Análisis financiero sin financiamiento

La evaluación financiera es muy importante debido a que nos proporcionara información muy importante a la hora de tomar una decisión sobre invertir en un proyecto, nos mostrara las pautas de rentabilidad y solvencia del proyecto, además del riesgo de inversión y la utilidad esperada obtenida a través de los análisis de riesgo o análisis de sensibilidad del proyecto.

7.6.1.1. Estados resultados sin financiamiento

Los estados resultados sin financiamiento nos muestran cómo está actuando la situación financiera de la empresa durante los años de funcionamiento, además de mostrarnos la planificación de ingresos esperados y utilidades de la empresa.

A continuación, se detallan los estados resultados sin financiamiento para los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa.

Tabla 40 Estados Resultados Sin Financiamiento

CONCEPTO	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	630.000,00 Bs.	694.575,00 Bs.	762.048,00 Bs.	846.153,00 Bs.	929.250,00 Bs.
IVA Ventas (13%)	81.900,00 Bs.	90.294,75 Bs.	99.066,24 Bs.	109.999,89 Bs.	120.802,50 Bs.
IVA Compras (13%)	69.999,77 Bs.	71.258,98 Bs.	72.574,70 Bs.	74.214,75 Bs.	75.835,14 Bs.
IT (3%)	18.900,00 Bs.	20.837,25 Bs.	22.861,44 Bs.	25.384,59 Bs.	27.877,50 Bs.
INGRESO NETO	599.199,77 Bs.	654.701,98 Bs.	712.695,02 Bs.	784.983,27 Bs.	856.405,14 Bs.
Costos Operativos	538.459,76 Bs.	548.146,01 Bs.	558.266,96 Bs.	570.882,71 Bs.	583.347,26 Bs.
Costos Variables	94.500,00 Bs.	104.186,25 Bs.	114.307,20 Bs.	126.922,95 Bs.	139.387,50 Bs.
Costo fijo	443.959,76 Bs.				
Costo No opera.	4.400,00 Bs.				
Depreciación	4.400,00 Bs.				
UTILIDAD BRUTA	56.340,01 Bs.	102.155,97 Bs.	150.028,06 Bs.	209.700,56 Bs.	268.657,88 Bs.
Impuestos a utilidades(25%)	14.085,00 Bs.	25.538,99 Bs.	37.507,02 Bs.	52.425,14 Bs.	67.164,47 Bs.
UTILIDAD NETA	42.255,01 Bs.	76.616,98 Bs.	112.521,05 Bs.	157.275,42 Bs.	201.493,41 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detalla los estados resultados sin financiamiento para los años del 6 al 10 de funcionamiento de la empresa.

Tabla 41 Estados Resultados Sin Financiamiento

CONCEPTO	2028	2029	2030	2031	2032
Ventas	1.029.105,00 Bs.	1.095.444,00 Bs.	1.145.907,00 Bs.	1.214.136,00 Bs.	1.339.821,00 Bs.
IVA Ventas (13%)	133.783,65 Bs.	142.407,72 Bs.	148.967,91 Bs.	157.837,68 Bs.	174.176,73 Bs.
IVA Compras (13%)	77.782,32 Bs.	79.075,93 Bs.	80.059,96 Bs.	81.390,42 Bs.	83.841,28 Bs.
IT (3%)	30.873,15 Bs.	32.863,32 Bs.	34.377,21 Bs.	36.424,08 Bs.	40.194,63 Bs.
INGRESO NETO	942.230,52 Bs.	999.248,89 Bs.	1.042.621,84 Bs.	1.101.264,66 Bs.	1.209.290,92 Bs.
Costos Operativos	598.325,51 Bs.	608.276,36 Bs.	615.845,81 Bs.	626.080,16 Bs.	644.932,91 Bs.
Costos Variables	154.365,75 Bs.	164.316,60 Bs.	171.886,05 Bs.	182.120,40 Bs.	200.973,15 Bs.
Costo fijo	443.959,76 Bs.	443.959,76 Bs.	443.959,76 Bs.	443.959,76 Bs.	443.959,76 Bs.
Costo No opera.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.
Depreciación	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.
UTILIDAD BRUTA	339.505,01 Bs.	386.572,53 Bs.	422.376,03 Bs.	470.784,50 Bs.	559.958,01 Bs.
Impuestos a utilidades(25%)	84.876,25 Bs.	96.643,13 Bs.	105.594,01 Bs.	117.696,13 Bs.	139.989,50 Bs.
UTILIDAD NETA	254.628,75 Bs.	289.929,40 Bs.	316.782,02 Bs.	353.088,38 Bs.	419.968,51 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detallan los ingresos y egresos proyectados sin financiamiento para los primeros 5 años de duración del proyecto.

Tabla 42 Ingresos y Egresos proyectados Sin Financiamiento

PERIODO	1	2	3	4	5
INGRESOS	599.199,77 Bs.	654.701,98 Bs.	712.695,02 Bs.	784.983,27 Bs.	856.405,14 Bs.
EGRESOS	542.859,76 Bs.	552.546,01 Bs.	562.666,96 Bs.	575.282,71 Bs.	587.747,26 Bs.
TAZA	91%	83%	75%	68%	62%
INGRESOS ACTUALIZADOS	544.727,06 Bs.	541.076,02 Bs.	535.458,32 Bs.	536.154,14 Bs.	531.760,21 Bs.
EGRESOS ACTUALIZADOS	493.508,87 Bs.	456.649,60 Bs.	422.740,02 Bs.	392.925,83 Bs.	364.944,81 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detallan los ingresos y egresos proyectados sin financiamiento para los años 6 al 10 de duración del proyecto.

Tabla 43 Ingresos y Egresos proyectados Sin Financiamiento

PERIODO	6	7	8	9	10
INGRESOS	942.230,52 Bs.	999.248,89 Bs.	1.042.621,84 Bs.	1.101.264,66 Bs.	1.209.290,92 Bs.
EGRESOS	602.725,51 Bs.	612.676,36 Bs.	620.245,81 Bs.	630.480,16 Bs.	649.332,91 Bs.
TAZA	56%	51%	47%	42%	39%
INGRESOS ACTUALIZADOS	531.864,56 Bs.	512.772,68 Bs.	486.390,78 Bs.	467.043,72 Bs.	466.234,00 Bs.
EGRESOS ACTUALIZADOS	340.222,84 Bs.	314.399,85 Bs.	289.349,25 Bs.	267.385,13 Bs.	250.345,95 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.6.1.2. Flujo de efectivo sin financiamiento

El flujo de efectivo sin financiamiento nos ayudara a identificar el movimiento de capital de la empresa proyectado para los diferentes años de funcionamiento de la empresa.

A continuación, se detalla el flujo de efectivo sin financiamiento para los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa.

Tabla 44 Flujo de Efectivo Sin financiamiento

CONCEPTO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inversión	-286.890,23 Bs.					
Capital de Trabajo		198.633,23 Bs.				
Ingresos		599.199,77 Bs.	654.701,98 Bs.	712.695,02 Bs.	784.983,27 Bs.	856.405,14 Bs.
Costos Operat.		-538.459,76 Bs.	-548.146,01 Bs.	-558.266,96 Bs.	-570.882,71 Bs.	-583.347,26 Bs.
Impuestos a utilidades		-14.085,00 Bs.	-25.538,99 Bs.	-37.507,02 Bs.	-52.425,14 Bs.	-67.164,47 Bs.
Valor Desecho						
Flujo Neto	-286.890,23 Bs.	245.288,24 Bs.	81.016,98 Bs.	116.921,05 Bs.	161.675,42 Bs.	205.893,41 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detalla el flujo de efectivo sin financiamiento entre el año 6 y el 10 de funcionamiento de la empresa.

Tabla 45 Flujo de Efectivo Sin financiamiento

CONCEPTO	2028	2029	2030	2031	2032
Inversión					
Capital de Trabajo					
Ingresos	942.230,52 Bs.	999.248,89 Bs.	1.042.621,84 Bs.	1.101.264,66 Bs.	1.209.290,92 Bs.
Costos Operat.	-598.325,51 Bs.	-608.276,36 Bs.	-615.845,81 Bs.	-626.080,16 Bs.	-644.932,91 Bs.
Impuestos a utilidades	-84.876,25 Bs.	-96.643,13 Bs.	-105.594,01 Bs.	-117.696,13 Bs.	-139.989,50 Bs.
Valor Desecho					
Flujo Neto	259.028,75 Bs.	294.329,40 Bs.	321.182,02 Bs.	357.488,38 Bs.	424.368,51 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detalla el cálculo del PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión), sin financiamiento.

Tabla 46 Calculo del PRI sin financiamiento

PERIODO	2022	2023	2024	2025
FLUJO	-286.890,23 Bs.	245.288,24 Bs.	81.016,98 Bs.	116.921,05 Bs.
FLUJO ACUMULADO	-286.890,23 Bs.	-41.601,99 Bs.	39.414,99 Bs.	156.336,03 Bs.
			PRI	

Fuente: Elaboración Propia, 2022

Como se puede apreciar en la tabla anterior según el cálculo del PRI (Periodo de recuperación de la inversión), la inversión se recupera el 2^{do} año de ejecución del proyecto.

7.6.1.3. Indicadores financieros sin financiamiento

A continuación, se detalla el cálculo de los indicadores financieros, VAN, TIR, PRI, RAZÓN COSTO/BENEFICIO, ROE, RENTABILIDAD.

Tabla 47 Indicadores Financieros Sin Financiamiento

INDICADORES FINANCIEROS SIN FINANCIAMIENTO	
Valor Actual Neto VAN	620.134,63 Bs
Tasa Rendimiento Capital Propio	19%
Tasa Interna de Retorno TIR	63%
Inversión	286.890,23 Bs.
Rentabilidad	216%
Valor Presente Flujos Positivos	499.620,70 Bs.
Valor Presente Flujos Negativos	286.890,23 Bs.
Indice Deseabilidad	1,74
B/C	1,43
PRI	2 AÑOS
ROE	15%

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.6.2. Análisis financiero con financiamiento

7.6.2.1. Estados resultados con financiamiento

Los estados resultados con financiamiento nos muestran cómo está actuando la situación financiera de la empresa durante los años de funcionamiento, además de mostrarnos la planificación de ingresos esperados y utilidades de la empresa.

A continuación, se detallan los estados resultados con financiamiento para los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa.

Tabla 48 Estados Resultados con Financiamiento

CONCEPTO	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	630.000,00 Bs.	694.575,00 Bs.	762.048,00 Bs.	846.153,00 Bs.	929.250,00 Bs.
IVA Ventas (13%)	81.900,00 Bs.	90.294,75 Bs.	99.066,24 Bs.	109.999,89 Bs.	120.802,50 Bs.
IVA Compras (13%)	69.999,77 Bs.	71.258,98 Bs.	72.574,70 Bs.	74.214,75 Bs.	75.835,14 Bs.
IT (3%)	18.900,00 Bs.	20.837,25 Bs.	22.861,44 Bs.	25.384,59 Bs.	27.877,50 Bs.
INGRESO NETO	599.199,77 Bs.	654.701,98 Bs.	712.695,02 Bs.	784.983,27 Bs.	856.405,14 Bs.
Costos Operativos	538.459,76 Bs.	548.146,01 Bs.	558.266,96 Bs.	570.882,71 Bs.	583.347,26 Bs.
Costos Variables	94.500,00 Bs.	104.186,25 Bs.	114.307,20 Bs.	126.922,95 Bs.	139.387,50 Bs.
Costo fijo	443.959,76 Bs.				
Costo No operat.	25.256,12 Bs.	21.647,55 Bs.	17.540,89 Bs.	12.867,38 Bs.	7.548,77 Bs.
Depreciación	4.400,00 Bs.				
Interez Financiero	20.856,12 Bs.	17.247,55 Bs.	13.140,89 Bs.	8.467,38 Bs.	3.148,77 Bs.
UTILIDAD BRUTA	35.483,89 Bs.	84.908,42 Bs.	136.887,17 Bs.	201.233,19 Bs.	265.509,12 Bs.
Impuestos a utilidades(25%)	8.870,97 Bs.	21.227,10 Bs.	34.221,79 Bs.	50.308,30 Bs.	66.377,28 Bs.
UTILIDAD NETA	26.612,92 Bs.	63.681,31 Bs.	102.665,38 Bs.	150.924,89 Bs.	199.131,84 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detalla los estados resultados sin financiamiento para los años del 6 al 10 de funcionamiento de la empresa.

Tabla 49 Estados Resultados con Financiamiento

CONCEPTO	2028	2029	2030	2031	2032
Ventas	1.029.105,00 Bs.	1.095.444,00 Bs.	1.145.907,00 Bs.	1.214.136,00 Bs.	1.339.821,00 Bs.
IVA Ventas (13%)	133.783,65 Bs.	142.407,72 Bs.	148.967,91 Bs.	157.837,68 Bs.	174.176,73 Bs.
IVA Compras (13%)	77.782,32 Bs.	79.075,93 Bs.	80.059,96 Bs.	81.390,42 Bs.	83.841,28 Bs.
IT (3%)	30.873,15 Bs.	32.863,32 Bs.	34.377,21 Bs.	36.424,08 Bs.	40.194,63 Bs.
INGRESO NETO	942.230,52 Bs.	999.248,89 Bs.	1.042.621,84 Bs.	1.101.264,66 Bs.	1.209.290,92 Bs.
Costos Operativos	598.325,51 Bs.	608.276,36 Bs.	615.845,81 Bs.	626.080,16 Bs.	644.932,91 Bs.
Costos Variables	154.365,75 Bs.	164.316,60 Bs.	171.886,05 Bs.	182.120,40 Bs.	200.973,15 Bs.
Costo fijo	443.959,76 Bs.	443.959,76 Bs.	443.959,76 Bs.	443.959,76 Bs.	443.959,76 Bs.
Costo No operat.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.
Depreciación	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.	4.400,00 Bs.
Interez Financiero	0,00 Bs.	0,00 Bs.	0,00 Bs.	0,00 Bs.	0,00 Bs.
UTILIDAD BRUTA	339.505,01 Bs.	386.572,53 Bs.	422.376,03 Bs.	470.784,50 Bs.	559.958,01 Bs.
Impuestos a utilidades(25%)	84.876,25 Bs.	96.643,13 Bs.	105.594,01 Bs.	117.696,13 Bs.	139.989,50 Bs.
UTILIDAD NETA	254.628,75 Bs.	289.929,40 Bs.	316.782,02 Bs.	353.088,38 Bs.	419.968,51 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detallan los ingresos y egresos proyectados con financiamiento para los primeros 5 años de duración del proyecto.

Tabla 50 Ingresos y Egresos Proyectados Con Financiamiento

PERIODO	1	2	3	4	5
INGRESOS	599.199,77 Bs.	654.701,98 Bs.	712.695,02 Bs.	784.983,27 Bs.	856.405,14 Bs.
EGRESOS	563.715,88 Bs.	569.793,56 Bs.	575.807,85 Bs.	583.750,09 Bs.	590.896,03 Bs.
TAZA	91%	83%	75%	68%	62%
INGRESOS ACTUALIZADOS	544.727,06 Bs.	541.076,02 Bs.	535.458,32 Bs.	536.154,14 Bs.	531.760,21 Bs.
EGRESOS ACTUALIZADOS	512.468,98 Bs.	470.903,77 Bs.	432.612,96 Bs.	398.709,16 Bs.	366.899,94 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detallan los ingresos y egresos proyectados con financiamiento para los años 6 al 10 de duración del proyecto.

Tabla 51 Ingresos y Egresos Proyectados Con Financiamiento

PERIODO	6	7	8	9	10
INGRESOS	942.230,52 Bs.	999.248,89 Bs.	1.042.621,84 Bs.	1.101.264,66 Bs.	1.209.290,92 Bs.
EGRESOS	602.725,51 Bs.	612.676,36 Bs.	620.245,81 Bs.	630.480,16 Bs.	649.332,91 Bs.
TAZA	56%	51%	47%	42%	39%
INGRESOS ACTUALIZADOS	531.864,56 Bs.	512.772,68 Bs.	486.390,78 Bs.	467.043,72 Bs.	466.234,00 Bs.
EGRESOS ACTUALIZADOS	340.222,84 Bs.	314.399,85 Bs.	289.349,25 Bs.	267.385,13 Bs.	250.345,95 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.6.2.2. Flujo de efectivo con financiamiento

A continuación, se detalla el flujo de efectivo con financiamiento para los primeros 5 años de funcionamiento de la empresa.

Tabla 52 Flujo de Efectivo con Financiamiento

CONCEPTO	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Inversión	-114.756,09 Bs.					
Capital de Trabajo		198.633,23 Bs.				
Ingresos		599.199,77 Bs.	654.701,98 Bs.	712.695,02 Bs.	784.983,27 Bs.	856.405,14 Bs.
Costos Operat.		-538.459,76 Bs.	-548.146,01 Bs.	-558.266,96 Bs.	-570.882,71 Bs.	-583.347,26 Bs.
Impuestos a utilidades		-8.870,97 Bs.	-21.227,10 Bs.	-34.221,79 Bs.	-50.308,30 Bs.	-66.377,28 Bs.
Valor Desecho						
Flujo Neto	-114.756,09 Bs.	250.502,27 Bs.	85.328,87 Bs.	120.206,27 Bs.	163.792,27 Bs.	206.680,60 Bs.
Préstamo o Deuda	-172.134,14 Bs.					
Amortización		-26.142,85 Bs.	-29.751,42 Bs.	-33.858,08 Bs.	-38.531,59 Bs.	-43.850,20 Bs.
Costo Financiero (Intereses)		-20.856,12 Bs.	-17.247,55 Bs.	-13.140,89 Bs.	-8.467,38 Bs.	-3.148,77 Bs.
Flujo del Accionista	-172.134,14 Bs.	203.503,30 Bs.	38.329,90 Bs.	73.207,30 Bs.	116.793,30 Bs.	159.681,64 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detalla el flujo de efectivo con financiamiento entre el año 6 y el 10 de funcionamiento de la empresa.

Tabla 53 Flujo de Efectivo con Financiamiento

CONCEPTO	2028	2029	2030	2031	2032
Inversión					
Capital de Trabajo					
Ingresos	942.230,52 Bs.	999.248,89 Bs.	1.042.621,84 Bs.	1.101.264,66 Bs.	1.209.290,92 Bs.
Costos Operat.	-598.325,51 Bs.	-608.276,36 Bs.	-615.845,81 Bs.	-626.080,16 Bs.	-644.932,91 Bs.
Impuestos a utilidades	-84.876,25 Bs.	-96.643,13 Bs.	-105.594,01 Bs.	-117.696,13 Bs.	-139.989,50 Bs.
Valor Desecho					
Flujo Neto	259.028,75 Bs.	294.329,40 Bs.	321.182,02 Bs.	357.488,38 Bs.	424.368,51 Bs.
Préstamo o Deuda					
Amortización	0,00 Bs.				
Costo Financiero (Intereses)	0,00 Bs.				
Flujo del Accionista	259.028,75 Bs.	294.329,40 Bs.	321.182,02 Bs.	357.488,38 Bs.	424.368,51 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detalla el cálculo del PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión), con financiamiento.

Tabla 54 Calculo del PRI Con Financiamiento

PERIODO	2022	2023	2024	2025
FLUJO	-172.134,14 Bs.	203.503,30 Bs.	38.329,90 Bs.	73.207,30 Bs.
FLUJO ACUMULADO	-172.134,14 Bs.	31.369,16 Bs.	69.699,06 Bs.	142.906,36 Bs.
		PRI		

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.6.2.3. Indicadores financieros con financiamiento

A continuación, se detalla el cálculo de la tasa de rentabilidad esperada con financiamiento para el tiempo de duración del proyecto.

Tabla 55 Calculo de la Tasa de Inversión

CÁLCULO DE LA TASA	
Inversión	286.890,23 Bs.
Préstamo	172.134,14 Bs.
Capital Propio	114.756,09 Bs.
Prést/Inver (%)	60%
Cap.Prop./Inv (%)	40%
Tasa Prést. (%)	13%
Tasa Cap. Prop (%)	18%
Impuesto "T" (%)	25%
Tasa Ponderada (%)	13,20%

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se detalla el cálculo de los indicadores financieros, VAN, TIR, PRI, RAZÓN COSTO/BENEFICIO, ROE, RENTABILIDAD.

Tabla 56 Calculo de Indicadores Financieros Con Financiamiento

INDICADORES FINANCIEROS CON FINANCIAMIENTO	
Valor Actual Neto VAN	850.788,35 Bs
Tasa Rendimiento Capital Propio	13,20%
Tasa Interna de Retorno TIR	82%
Inversión	286.890,23 Bs.
Rentabilidad	297%
Valor Presente Flujos Positivos	417.185,57 Bs.
Valor Presente Flujos Negativos	286.890,23 Bs.
Indice Deseabilidad	1,45
B/C	1,41
PRI	1 AÑO
ROE	9%

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.6.3. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene como objetivo evidenciar el límite al que los ingresos pueden disminuir y/o los costos aumentar para que la TIR iguale a la tasa de descuento, es decir este sería el límite para que todavía se tenga una ganancia sobre lo invertido.

7.6.3.1. Análisis de sensibilidad sin financiamiento

Para este análisis se realizó un incremento del 5% y 10% en los costos y una disminución del 5% en los ingresos sin financiamiento para determinar los criterios de sensibilidad a los cuales esta sometido el proyecto.

A continuación, se muestra el análisis de sensibilidad con una variación del 5% sin financiamiento.

Tabla 57 Análisis de Sensibilidad Sin financiamiento con modificación del 5%

AL 5%					
Efecto	VAN	TIR	B/C	ROE	PRI
Sin Efecto	620.134,63 Bs.	62,86%	1,43	15%	2 AÑOS
Disminución en Ingresos	620.243,60 Bs.	62,92%	1,43	15%	2 AÑOS
Aumento en Costos	527.076,80 Bs.	55,81%	1,37	8%	3 AÑOS
Efecto Combinado	527.185,77 Bs.	55,86%	1,37	8%	3 AÑOS

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se muestra el análisis de sensibilidad con una variación del 10% sin financiamiento.

Tabla 58 Análisis de Sensibilidad Sin financiamiento con modificación del 10%

AL 10%					
Efecto	VAN	TIR	B/C	ROE	PRI
Sin Efecto	620.134,63 Bs.	62,86%	1,43	15%	2 AÑOS
Disminución en Ingresos	620.352,57 Bs.	62,98%	1,43	15%	2 AÑOS
Aumento en Costos	434.018,97 Bs.	48,90%	1,30	1%	3 AÑOS
Efecto Combinado	434.236,92 Bs.	48,98%	1,30	1%	3 AÑOS

Fuente: Elaboración Propia, 2022

7.6.3.2. Análisis de sensibilidad con financiamiento

Para este análisis se realizó un incremento del 5% y 10% en los costos y una disminución del 5% en los ingresos con financiamiento para determinar los criterios de sensibilidad a los cuales esta sometido el proyecto.

A continuación, se muestra el análisis de sensibilidad con una variación del 5% con financiamiento.

Tabla 59 Análisis de Sensibilidad Con financiamiento con modificación del 5%

AL 5%					
Efecto	VAN	TIR	B/C	ROE	PRI
Sin Efecto	850.788,35 Bs.	81,51%	1,41	9%	1 AÑO
Disminución en Ingresos	850.957,85 Bs.	81,58%	1,41	9%	1 AÑO
Aumento en Costos	734.453,45 Bs.	69,72%	1,35	2%	1 AÑO
Efecto Combinado	734.622,40 Bs.	69,78%	1,35	2%	1 AÑO

Fuente: Elaboración Propia, 2022

A continuación, se muestra el análisis de sensibilidad con una variación del 10% con financiamiento.

Tabla 60 Análisis de Sensibilidad Con financiamiento con modificación del 10%

AL 10%					
Efecto	VAN	TIR	B/C	ROE	PRI
Sin Efecto	850.788,35 Bs.	81,51%	1,41	9%	1 AÑO
Disminución en Ingresos	851.127,36 Bs.	81,65%	1,41	9%	1 AÑO
Aumento en Costos	613.505,54 Bs.	57,57%	1,29	-7%	3 AÑOS
Efecto Combinado	613.866,47 Bs.	57,66%	1,29	-7%	3 AÑOS

Fuente: Elaboración Propia, 2022

CAPITULO 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

- Se puede observar que después del análisis de mercado, existe una alta demanda de servicios de construcción en el departamento de Tarija, aunque existen diferentes empresas con diferentes proyectos sociales estos no son suficientes para cubrir la demanda de la región.
- La consultora estará localizada en la Zona Central. Calle Madrid, entre calle campero y calle general Trigo y consta de 4 habitaciones, 1 baños, living, comedor, cocina, área de servicio, patio grande, jardín, garaje, balcón, etc. Estas características hacen de esta ubicación el sitio ideal para el desarrollo de la empresa con relativa facilidad y a bajos costos.
- Se procedió a analizar los procesos más importantes de la empresa, los requerimientos necesarios para el correcto desempeño de dichos procesos, y la programación de actividades para incoar con el proyecto y se determinó que es necesario siete meses para ejecutar las tareas de implementación de la propuesta hasta que el proyecto esté completamente funcional.
- La inversión total del proyecto será de 286890,23 bolivianos, equivalente a 41219.86 dólares americanos, por otra parte, se obtendrá un préstamo bancario por el 60% de la inversión, el 40% restante se obtendrá de la aportación de los socios de la empresa, el préstamo tendrá una duración de 5 años con una tasa de interés del 12% anual, se planea obtener un VAN de 850788.35 bs y un TIR de 82%, un PRI de un año, y un ROE del 9%.
- La empresa estará organizada como una S.R.L es decir sociedad de responsabilidades limitadas, y estará organizada a través de un director general y tres áreas específicas que serán, el área comercial, área administrativa y área de operaciones, las cuales darán vida a los procesos de la empresa.
- Se elaboraron estrategias de mercadotecnia enfocadas en posicionar a la empresa en el mercado desarrollando estrategia de producto enfocadas en crear

un diseño innovador amigable con el medio ambiente, que soluciones los principales problemas de los usuarios. Se desarrollo estrategias de precio, desarrollando precios económicos para el público objetivo, por otra parte, se desarrollaron estrategias de plaza y distribución, para este punto se crearon puntos de información, en diferentes partes del centro de la ciudad, se capacito técnicamente al equipo Comercial, y se propuso participar de Ferias, Casas abiertas. Se desarrollo una estrategia de promoción y publicidad, a través del diseño de Vallas en diferentes puntos masivos de la ciudad, el diseño de Brochures, trípticos, y la publicidad en diferentes medios Difusores (Radio/TV), también se creará la página Web de la Empresa para ofrecer los productos, y promocionar los servicios a través de las redes sociales (Facebook Twitter).

8.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda maximizar las estrategias para posicionar la empresa en el mercado y ganar una mayor participación en el mismo.
- Después de analizar las diferentes localizaciones y determinar la localización exacta de la empresa, es importante poder contemplar en el futuro poder adquirir un lote destinado a construir las instalaciones de la empresa de acuerdo a las necesidades de la misma con los ambientes adecuados para la proyección del crecimiento de la empresa.
- Es necesario analizar los sub procesos y su relación con las metas del proyecto.
- Es importante recalcar que durante el estudio de inversión se analizó la evaluación financiera con y sin financiamiento donde se observó que se obtuvieron mejores rendimientos CON FINANCIAMIENTO, por lo que se recomienda realizar la implementación del proyecto buscando fuentes bancarias de financiamiento según los datos estudiados.
- Es importante capacitar constantemente al personal por lo que se recomienda planificar una etapa de retro alimentación para poder dar solución a los principales problemas con los que cuente la empresa y poder capacitar

correctamente al personal, para solucionar los problemas que se puedan tener en el futuro.

- Se recomienda analizar otros nichos de mercado para ampliar la cobertura de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Cardenas, M. F. (2020). *Una aproximación a la medición de la pobreza y su importancia en las políticas públicas*. Bolivia.
- Chambi, J. L. (2022). *Bolivia: incendios forestales*. La Paz Bolivia.
- CÓRDOVA, J. P. (2015). *PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD, APLICADO A LA EMPRESA MINERA "GOLDEN MINING" EN EL CANTÓN PONCE ENRIQUEZ*. Ecuador.
- Diaz, G. M. (2021). *Estado de la economía boliviana 2021 y perspectivas 2022*. Bolivia.
- IBC, I. N. (2021). *Desempleo*. Bolivia.
- Mendieta, G. (7 de 11 de 2022). *Suman propuestas para censo nacional en Bolivia*. Obtenido de Tele Sur Tv: <https://www.telesurtv.net/news/suman-propuestas-censo-bolivia-20221107-0017.html>
- Microsoft, L. (2022). *Aceleración digital: más del 84% de las pymes bolivianas invirtió en tecnología en el último año*. Bolivia.
- Ministerio de Economía de Bolivia, M. (08 de 2022). *El PGE 2022 fomenta la reactivación económica, los gobiernos locales tendrán más recursos económicos y se proyecta estabilidad de precios*. Obtenido de <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/el-pge-2022-fomenta-la-reactivacion-economica-los-gobiernos-locales-tendran-mas-recursos-economicos-y-se-proyecta-estabilidad-de-precios.html>
- Porter, M. (2010). *Estrategia competitiva*. Mexico: Piramide.
- PRAELI, Y. S. (2021). *Bolivia: polémica por políticas ambientales*. La Paz Bolivia.
- Subdirección ambiente y salud, S. (2016). *Plan de manejo seguro de los residuos a nivel instituciones prestadoras de servicios de salud*. Santa Fe de Bogotá.
- Vaca, M. (2021). *Bolivia: el camino de una crisis política que polariza al país*. Bolivia.
- Burkus, D. (2015). *Bajo una nueva gestión*. Barcelona: Empresa Activa.
- Gerber, M. (2011). *La empresa E-Mith*. Madrid: Paidós

Roca, R. (2018). *Knowmads. Los trabajadores del futuro*. Madrid: Lid Editorial.

Stevenson, M. (2006). *Hacemos las cosas de otra manera*. Madrid: Galaxia Gutenberg.

Vicente, M. (2015). *Plan de negocio - el GPS para el éxito empresarial*. Madrid: Pearson.