

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE ECONOMIA  
PETAENG**



**TRABAJO DIRIGIDO  
“DETERMINANTES ECONÓMICOS DEL MERCADO DE SERVICIOS DE  
CONSULTORIA EN LA CIUDAD DE LA PAZ”**

**POSTULANTE: ALBERTO MARTIN ESCOBAR MIRANDA**

**TUTOR: Lic. ROBERTO TICONA GARCIA**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2014**

## DEDICATORIA

EL PRESENTE TRABAJO DEDICO EN ESPECIAL A MI MADRE QUE DESDE EL CIELO SIEMPRE ILUMINA MIS PASOS, A MI PADRE POR SU APOYO, A MI ESPOSA QUE ME IMPULSA EN LOS MOMENTOS MÁS DIFÍCILES DE MI VIDA Y A MIS DOS PEQUEÑAS HIJAS QUE ME BRINDARON APOYO A PESAR DE SU CORTA EDAD SON INSPIRACIÓN DE MI VIDA

## **AGRADECIMIENTO**

**AGRADEZCO A DIOS POR DARMÉ LA OPORTUNIDAD DE VIVIR  
Y POR ESTAR CONMIGO EN CADA PASO QUE DOY.**

**MI MAS PROFUNDO AGRADECIMIENTO AL LIC. ROBERTO  
TICONA GARCIA, AL LIC. JHONNY PRADEL POVEDA POR SU  
INVALUABLE APOYO EN LA ELABORACIÓN DE ESTE  
TRABAJO DIRIGIDO.**

**A LA LIC. JAQUELINE CUENTAS PRIETO, AL LIC. DANIEL  
LEÓN RADA POR LA ORIENTACIÓN, SUPERVISIÓN Y LA  
MOTIVACIÓN OTORGADA**

**AGRADEZCO AL INSTITUTO DE INVESTIGACIONES  
ECONÓMICAS, A LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO  
ESTRATÉGICO.**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titula “Determinantes Económicos del Mercado de Consultoría en la ciudad de La Paz”.

En la actualidad el Estado Plurinacional de Bolivia cuenta con recursos provenientes de la firma de convenios internacionales con distintos organismos financiadores, un porcentaje reducido adoptaron la modalidad de donación y la mayoría de estos contratos son de préstamo.

Actualmente existe un número elevado de unidades ejecutoras de los recursos externos, la mayoría de estas dependen de la estructura estatal y un menor porcentaje corresponde a la iniciativa privada que está mayormente caracterizada por estar constituida en base a convenios de donación. El verdadero impacto en los índices de desarrollo es por la acción u omisión en el trabajo de estas unidades ejecutoras.

La principal razón de la realización del presente trabajo de investigación es la elevada incidencia presupuestaria de la consultoría en las unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo en la ciudad de La Paz, por lo que formulo la constitución de una organización sin fines de lucro (Fundación), que provea servicios de asesoramiento a unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo en la ciudad de La Paz que reduzca los costos de prestación de servicios para sus contratantes.

Mediante el diagnóstico elaborado se determina qué mercado en la prestación de servicios a las unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo en La Paz es significativamente importante, la cantidad de recursos que se le destina es significativo año tras año y tomando en cuenta solamente aquellas unidades ejecutoras que dependen del Estado, esto lleva a la conclusión que dichos recursos sumados a los de las unidades dependientes de otras fuentes de financiamiento nos demuestra un mercado con gran potencial.

Se establece que la competencia si bien es importante en materia de captación de contratos, no representa un problema en cuanto a barreras de entrada para dicha propuesta, incluso la naturaleza jurídica de la constitución, coloca en un lugar importante para iniciar las labores competitivas, pudiendo captar rápidamente gran parte del mercado cautivo en otras firmas.

Asimismo, se determina comparativamente que la estructura de costos en la que está basada la propuesta establece una ventaja competitiva importante con respecto a nuestra competencia, existe una reducción importante en el precio sin que disminuya la calidad del servicio ofertado.

Se puede determinar que el proyecto de constituir una Fundación consultora evaluadora de proyectos de desarrollo es factible financiera y económicamente, debido a que responde a los rendimientos esperados por los factores de inversión y además genera excedentes que mejoren la situación patrimonial de la misma, con el paso de las gestiones se convierte en un ente financieramente auto sostenible generando ingresos que cubren las erogaciones realizadas producto de sus operaciones.

Asimismo, esta propuesta representa una ventaja económica financiera viable para las unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo, siendo que la prestación de servicios tienen una incidencia positiva en los presupuestos de estas unidades, generando un ahorro real y cierto en el desempeño de sus operaciones, pudiendo aplicar una mayor cantidad de recursos a las actividades generadoras de desarrollo de manera directa, sin resignar la calidad de servicios a los que tiene que recurrir para su funcionamiento.

## INDICE

### CAPITULO I: SECCION REFERENCIAL METODOLOGICA

<b>1. Introducción</b>	1
1.1 Antecedentes	1
<b>2. Delimitación</b>	4
2.1 Delimitación Temporal	4
2.2 Delimitación Espacial	5
2.3 Delimitación de Categorías y Variables	5
<b>3. Planteamiento del Problema</b>	5
<b>4 Objetivos de la Investigación</b>	6
4.1 Objetivo General	6
4.2 Objetivos Específicos	6
<b>5 Metodología</b>	7
5.1 Tipo de Investigación	7
5.2 Fuentes de Información	7
5.3 Procesamiento de Datos	7
5.4 Análisis de Resultados	8
5.5 Metodología Utilizada	8
<b>6. Marco Teórico</b>	9
6.1 Determinantes de la Demanda	9
6.1.1 El Mercado	9
6.1.2 Análisis de Mercados	11
6.1.3 La Empresa y el Mercado	13
6.1.4 Tipos de Organización Industrial	16
6.1.4.1 Competencia Perfecta	16
6.1.4.2 El Monopolio	20
6.1.4.3 Competencia Monopolística	28
6.1.4.4 El Oligopolio	28



7.3.5 Formulación de los Objetivos Estratégicos	45
<b>8. Diagnóstico</b>	46
8.1 Diagnóstico	46
8.2 Competencia	46
8.2.1 Servicios Ofertados por la Competencia	46
8.2.1.1 Delta Consult Ltda.	46
8.2.1.2 Pricewaterhouse Coopers SRL	47
8.2.1.3 Berthin Amengual & Asociados	47
8.2.1.4 Acevedo & Asociados Consultores de Empresas SRL	47
8.2.2 Participación de Mercado de la Competencia	47
8.3 Ventajas Competitivas y Comparativas	49
8.4 Estructura de Costos Comparativa	54
8.5 Conclusión del Diagnóstico	58
<b>CAPITULO III: SECCION PROPOSITIVA Y/O EVALUACION DE RESULTADOS</b>	
<b>9. Propuesta</b>	59
9.1 Comercial	59
9.1.1 Servicios Propuestos	59
9.1.2 Precios	64
9.1.3 Objetivos Comerciales	65
9.2 Económico – Financiero	66
9.2.1 Estructura de la Inversión	66
9.2.2 Presupuestos Proyectados	67
9.2.2.1 Ingresos Presupuestados	67
9.2.2.1.1 Ingresos por Constitución de Proyectos	67
9.2.2.1.2 Ingresos por Consultoría Administrativa	68
9.2.2.1.3 Ingresos por Consultoría Jurídica	69

9.2.2.1.4 Ingresos por Outsourcing	70
9.2.2.1.5 Ingresos por Auditoria Externa	71
9.2.2.2 Gastos Presupuestados	72
9.2.2.2.1 Gastos Operativos	72
9.2.2.2.2 Gastos Indirectos	73
9.2.2.2.3 Depreciación Activos Fijos	74
9.2.2.2.4 Cargos Impositivos	74
9.2.2.2.5 Gastos Financieros	75
9.2.2.3 Estados Financieros Proyectados	76
9.2.2.3.1 Balance General	77
9.2.2.3.2 Estado de Resultados	79
<b>CAPITULO IV: ANALISIS ECONOMICO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS</b>	
9.3 Evaluación Económica – Financiera	81
9.3.1 Flujo de Efectivo	81
9.3.2 Costo de Capital	82
9.3.3 Valor Actual Neto VAN	84
9.3.4 Tasa Interna de Retorno TIR	84
9.3.5 Índice de Deseabilidad	85
9.3.6 Periodo de Recuperación de la Inversión	85
9.3.7 Conclusión de la Evaluación Económico – Financiera	86
<b>CAPITULO V: SECCION CONCLUSIONES</b>	
10. Conclusiones Generales	87
<b>CAPITULO VI: BIBLIOGRAFICA</b>	
11. Bibliografía	90

## INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Tipos de Organización Industrial.	16
CUADRO N° 2 Participación De Mercado De La Competencia en Gobierno Central y Entidades Descentralizadas Gestiones 2010 - 2011 (Expresado en Bolivianos)	48
CUADRO N° 3. Ventajas competitivas Técnicas y Económicas del Mercado	50
CUADRO N°4 Ventajas comparativas técnico-económicas con respecto a la competencia	53
CUADRO N° 5 Estructura de Costos	55
CUADRO N° 6 Servicios a Ofertar	59
CUADRO N° 7 Precios de los Servicios Ofertados	64
CUADRO N° 8 Estructura de la Inversión de la Empresa	66
CUADRO N° 9 Ingresos por la Constitución de Proyectos de Desarrollo	68
CUADRO N° 10 Ingresos por la Consultoría Administrativa	69
CUADRO N° 11 Ingresos por la Consultoría Jurídica	70
CUADRO N° 12 Ingresos por Outsorsing	71
CUADRO N° 13 Ingresos por Auditoria Externa	72
CUADRO N° 14 Gastos Operativos	73
CUADRO N° 15 Gastos Indirectos	73
CUADRO N° 16 Gastos en Depreciación	74
CUADRO N° 17 Gastos Generados de Impuestos	75
CUADRO N° 18 Gastos Financieros	76
CUADRO N° 19 Comportamiento del Balance General	77
CUADRO N° 20 Comportamiento del Estado de Resultados	79
CUADRO N° 21 Comportamiento del Flujo de Efectivo	81
CUADRO N° 22 Calculo del Costo de Capital	83

CUADRO N° 23 Valor Actual Neto VAN Expresado en Bolivianos	84
CUADRO N° 24 Tasa Interna de Retorno TIR	84
CUADRO N° 25 Índice de Deseabilidad	85
CUADRO N° 26 Periodo de Recuperación de la Inversión	85

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1 Competencia perfecta	19
GRAFICO N° 2 Monopolio	22
GRAFICO N° 3 Participación del Mercado 2010	48
GRAFICO N° 4 Participación del Mercado 2011	49
GRAFICO N° 5 Comportamiento de activos	78
GRAFICO N° 6 Comportamiento de pasivos	78
GRAFICO N° 7 Comportamiento del patrimonio	78
GRAFICO N° 8 Comportamiento de Ingresos	79
GRAFICO N° 9 Comportamiento de Egresos	80
GRAFICO N° 10 Comportamiento de la Utilidad Neta	80

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Financiamiento Concesional Banco Interamericano de Desarrollo Estrategia País Bolivia 2011-2015	41
ANEXO N° 2 Código Tributario Ley 843 Titulo del Impuesto a las Utilidades de las Empresas	55
ANEXO N° 3 Agrupación de servicios por etapas administrativas	60-63
ANEXO N° 4 Ingresos por Constitución de Proyectos de Desarrollo	68
ANEXO N° 5 Ingresos por Consultoría Administrativa	69
ANEXO N° 6 Ingresos por Consultoría Jurídica	70
ANEXO N° 7 Ingresos por Outsourcing de Cumplimiento	71
ANEXO N° 8 Ingresos por Outsourcing Contable	71
ANEXO N° 9 Ingresos por Outsourcing en Sistemas	71
ANEXO N° 10 Ingresos por Outsourcing de Bines y Servicios	71
ANEXO N° 11 Ingresos por Outsourcing de Recursos Humanos	71
ANEXO N° 12 Ingresos por Auditoría Externa	72
ANEXO N° 13 Gastos Operativos	73
ANEXO N° 14 Gastos Operativos	73,75
ANEXO N° 15 Gastos Indirectos	73,76
ANEXO N° 16 Gastos en Depreciación	74
ANEXO N° 17 Balance General	78
ANEXO N° 18 Estado de Resultados	80

ANEXO N° 19 Flujo de Efectivo	81
ANEXO N° 20 Valor Actual Neto VAN	84
Tasa Interna de Retorno TIR	84
Índice de Deseabilidad	85
Periodo de Recuperación de la Inversión	85

**DETERMINATES ECONOMICOS DEL MERCADO DE SERVICIOS DE  
CONSULTORIA EN LA CIUDAD DE LA PAZ  
CAPITULO I**

**1. INTRODUCCIÓN**

**1.1. ANTECEDENTES**

Desde hace algunos años atrás los modelos económicos de muchos países, llamados subdesarrollados, se vieron en la obligación de obtener recursos financiados por organismos internacionales con dos objetivos básicos, el primero cubrir el gasto estatal generado por la estructura que las instituciones de dicho país formaban y el segundo para alcanzar el, tan anhelado, desarrollo que genera bien común para sus habitantes. Esta práctica de financiamiento también fue adoptada por el Estado plurinacional de Bolivia desde ya hace muchos años atrás, el nivel de financiamiento anteriormente descrito para nuestro país es muy elevado, alcanza los 14.711.472.072 \$us en los últimos diez años, de los cuales hasta la fecha han sido desembolsados 7.263.595.540 \$us<sup>1</sup>.

En la actualidad el Estado Plurinacional de Bolivia cuenta con recursos provenientes de la firma de convenios internacionales con distintos organismos financiadores, un porcentaje reducido adoptaron la modalidad de donación y la mayoría de estos contratos son de préstamo, estos últimos generarán en el futuro, un gasto financiero que para el país llegaría a representar el precio del desarrollo.

Actualmente existe un número elevado de unidades ejecutoras de los recursos externos, la mayoría de estas dependen de la estructura estatal y un menor porcentaje corresponde a la iniciativa privada que esta mayormente caracterizada por estar constituida en base a convenios de donación. El verdadero impacto en los índices de desarrollo es por la acción u omisión en el trabajo de estas unidades ejecutoras.

---

<sup>1</sup> FUENTE: Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE)

El financiamiento externo por cual el país se beneficia esta otorgado por organismos de diversa naturaleza, para fines de este estudio hacemos referencia la siguiente clasificación:

a) Agencias Multilaterales:

- Banco Interamericano de Desarrollo
- Banco Mundial
- Corporación Andina de Fomento
- Fondo Monetario Internacional
- Comisión de la Unión Europea
- Fondo Nórdico para el Desarrollo

b) Agencias Bilaterales:

- Gobierno de Alemania
- Gobierno de Bélgica
- Gobierno de Canadá
- Gobierno de Corea
- Gobierno de Dinamarca
- Gobierno de España
- Gobierno de Francia
- Gobierno de Italia
- Gobierno de Japón
- Gobierno de Reino Unido
- Gobierno de la República Popular China
- Gobierno de Suecia
- Gobierno de Suiza
- Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica

c) Sistema de las Naciones Unidas:

- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)
- Organización Mundial de la Salud (OMS)
- Organización Panamericana de la Salud (OPS)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

### c) Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo

- Gobierno de la Argentina
- Gobierno de Brasil
- Gobierno de Colombia
- Gobierno de Chile
- Gobierno de Ecuador
- Gobierno de México
- Gobierno del Perú
- Gobierno del Uruguay
- Gobierno de Venezuela

La entidad, dependiente del gobierno encargada de la canalización adecuada de los recursos es el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo, esta unidad en base a Planes Generales de Desarrollo Económico Social (PGDES) analiza los sectores que el mencionado trabajo pretende atender con mayor o menor prioridad a largo plazo, si estos sectores se encuentran dentro de las áreas de atención contempladas por los organismos financiadores el crédito o donación es posible.

El desarrollo de adecuados PGDES ha permitido que la Cooperación Internacional continúe su apoyo a Bolivia en el financiamiento de la inversión y con un gran énfasis en la lucha contra la pobreza.

En este contexto, la cooperación se agrupó en torno al Plan Operativo de Acción 1997 - 2011 que empezó a implementar el Gobierno desde 1997, el cual tiene como base cuatro pilares que fueron: “Oportunidad, Equidad, Institucionalidad y Dignidad”.

A finales de la gestión 2001, el Gobierno reemplazó dicho Plan Operativo, por la Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza (EBRP), que ha sido elaborada en consenso con los partidos políticos de oposición y oficialismo, representantes de los 315 municipios del país y la sociedad civil, situación que ha permitido que la misma se convierta en una Política de Estado, hecho que se plasma en la promulgación de la Ley del Dialogo Nacional.

La coherencia entre el Plan Operativo de Acción 1997-2011, la EBRP y el proceso de consenso desarrollado en la elaboración de las misma han permitido que, la Cooperación Internacional otorgue un apoyo total y decidido su implementación.

Con este conjunto de acciones se han dado pasos muy importantes en el uso más eficiente de los recursos de financiamiento externo, tanto reembolsable como no reembolsable.

Una gran cantidad de proyectos de desarrollo concluyen su ciclo de financiamiento sin logros tangibles debido a estructuras organizativas deficientes, deficiente asignación de recursos, inadecuada planificación estratégica, alta rotación de personal y otros factores fácilmente corregibles con intervenciones de asesoría oportunas.

En el presente trabajo de investigación se aborda temas relacionados a la evaluación de proyectos de desarrollo y asesoría a los mismos.

## **2. DELIMITACION**

### **2.1. DELIMITACION TEMPORAL**

EL presente trabajo está enfocado al análisis para determinar el diagnóstico con la información de los años 2010 y 2011 y la propuesta se proyecta para los años comprendidos entre el 2015 hasta el 2021 ya que la fundación sujeta de estudio fue constituida en el 2010 por lo que es importante contar con información previa a la de su creación y posterior al inicio de sus operaciones. Además que se cuenta con la información relevante de este periodo.

## **2.2. DELIMITACION ESPACIAL**

El estudio abarca la ciudad de La Paz y específicamente en la “Fundación para el Desarrollo Estratégico FDE”.

## **2.3. DELIMITACION DE CATEGORIAS Y VARIABLES**

CATEGORIA.- OFERTA MERCADO DE SERVICIOS DE CONSULTORIA

VARIABLES.- PRECIOS, COSTOS

El presente estudio establece la ventaja económica que representa la constitución de una organización sin fines de lucro (Fundación), en el mercado de asesoramiento de unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo en Bolivia

Una de las variables a ser estudiada es el precio del servicio, para tratar de establecer la incidencia de la naturaleza jurídica de la entidad que presta el mismo.

Otra de las variables a ser estudiada es el costo de obtención del servicio, entendiéndose por costo al esfuerzo económico hecho por la unidad ejecutora del proyecto para el desarrollo para la obtención del servicio.

## **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema que se pretende resolver con el presente trabajo de investigación, es la elevada incidencia presupuestaria de la consultoría en las unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo en la ciudad de La Paz.

## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Objetivo General**

El objetivo general del estudio es la constitución de una organización sin fines de lucro (Fundación), que provea servicios de asesoramiento a unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo en la ciudad de La Paz que reduzca los costos de prestación de servicios para sus contratantes.

### **4.2. Objetivos Específicos**

- Conseguir un conocimiento suficiente del mercado donde se desenvolvería una organización sin fines de lucro (Fundación) que brinde asesoramiento a unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo en la ciudad de La Paz.
- Establecer la estructura de costos comparativa de las sociedades prestadoras de servicios de asesoramiento a unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo en la ciudad de La Paz y organización sin fines de lucro (Fundación).
- Confirmar la reducción presupuestaria cuando los servicios de consultoría provienen de una organización sin fines de lucro (Fundación) en comparación a la de una sociedad comercial.
- Determinar la factibilidad económica-financiera de la constitución de una organización sin fines de lucro (Fundación) que brinde asesoramiento a unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo en la ciudad de La Paz.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es descriptiva y explicativa, se observa el comportamiento del mercado tratando de explicar los factores importantes para la determinación de servicios en favor de las unidades ejecutoras y posteriormente explicaremos la relación causa y efecto entre la reducción de precio y la decisión de contratación del servicio.

### **5.2. Fuentes de Información**

La fuente de información es la expuesta como pública mediante los canales posibles y viables con respecto a la información presupuestaria nacional.

Las herramientas empleadas son las encuestas, entrevistas y la obtención de datos mediante medios tecnológicos y/o sistemas de información, asimismo se recurre a investigaciones que hubiesen obtenido datos relacionados con la investigación, también se obtiene datos de la observación del comportamiento del mercado en el cual queremos formular nuestra propuesta.

### **5.3. Procesamiento de Datos**

El procesamiento de datos se obtiene mediante los cuadros elaborados emergentes de las herramientas de recolección de datos, esta recolección se concentra en ofrecer al análisis la mayor cantidad de datos relevantes para el conocimiento cabal y suficiente del mercado de prestación de servicios a las unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo.

Los datos son procesados con un sentido objetivo a fin de determinar y clasificar la información relevante para la investigación.

#### **5.4. Análisis de Resultados**

Los datos recopilados se analizan de la información obtenida en el estudio de mercado, de ahí se obtiene conclusiones que sustentan o descartan nuestra propuesta. Para su análisis se utiliza el sentido crítico objetivo emergente del proceso analítico al que será sometido el estudio.

Siendo que nuestra propuesta se concentra en determinar si la constitución de una sociedad sin fines de lucro podría ser una alternativa viable en materia económica, el análisis de resultados concentra en los factores necesarios para que dicha constitución y posterior oferta de servicios puedan lograr un adecuado posicionamiento en el mercado objetivo y su posterior mantenimiento.

#### **5.5. Metodología Utilizada**

Inicialmente se trata de lograr un diagnóstico del campo donde la propuesta entra en funcionamiento, para establecer claramente la existencia del problema planteado en el presente trabajo de investigación, esta evaluación está orientada a conocer el mercado donde se desenvuelven la oferta y demanda de prestación de servicios de asesoramiento a unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo, una vez determinado el diagnóstico de dicho mercado se expone las ventajas económicas en la constitución de una sociedad sin fines de lucro (Fundación) que preste los servicios expuestos.

La metodología expone de acuerdo a las etapas necesarias para llevar adelante la propuesta del presente trabajo de investigación, al formular como propuesta la constitución de una entidad sin fines de lucro (Fundación) que se presente como una opción viablemente económica para las unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo, se debe abordar las etapas necesarias para su adecuada constitución.

Inicialmente el análisis del mercado y la percepción de los potenciales clientes con respecto al servicio que presta la nueva entidad, posteriormente del análisis de este mercado señalaremos en la propuesta las etapas para la constitución de la entidad prestadora del servicio.

## **6. MARCO TEORICO**

### **6.1. Determinantes de la demanda**

#### **6.1.1. El mercado**

En la práctica, cada persona tiene un concepto de lo que es el mercado en función de lo que mejor le parece o le conviene, por ejemplo, para un accionista el mercado tiene relación con los valores o el capital; para una ama de casa, el mercado es el lugar donde compra los productos que necesita, desde el punto de vista de la economía, el mercado es el lugar donde se reúnen oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda.<sup>2</sup>

Para Philip Kotler, Gary Armstrong, Dionisio Cámara e Ignacio Cruz, autores del libro "Marketing", un mercado es el "conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio"<sup>3</sup>

Desde la perspectiva del economista Gregory Mankiw, autor del libro "Principios de Economía", un mercado es "un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto, y los vendedores, la oferta" <sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> LAURA FISHER Y JORGE ESPEJO, Mercadotecnia Mc Graw Hill - Interamericana

<sup>3</sup> KOTLER, ARMSTRONG, CÁMARA Y CRUZ,, Marketing, Prentice Hall, 10ma Edición

<sup>4</sup> GREGORY MANKIW, Principios de Economía Mc Graw Hill Tercera Edición.

El Mercado, en la terminología económica, se define como el área dentro del cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.<sup>5</sup>

El origen del Mercado se remonta a la época en que el hombre primitivo llegó a darse cuenta que no podía tener cosas que él producía, efectuando el cambio o trueque con otros pueblos o tribus. Se reconoce pues como origen y fundamento la desigualdad que existe en las condiciones de los hombres y los pueblos.

El mercado existió en los pueblos y tribus más antiguas que poblaron la tierra, y a medida que fue evolucionando el comercio, y el instinto de conservación y subsistencia del hombre, esto hace que procure satisfacer sus necesidades más elementales.

Es así como el desarrollo de los pueblos, ha obligado a incrementar y expandir el mercado, llegando en la actualidad a ser una actividad económica de suma importancia para el progreso de la humanidad.

Por efecto del clima, ubicación geográfica y aptitudes de los hombres los productos de las diversas regiones son muy variadas lo que origina grandes dificultades al consumidor. Allí surge el Comercio que venciendo los obstáculos que ponen el espacio y el tiempo procura poner al alcance de los consumidores los diversos productos y el comerciante es el hombre que desarrolla esta actividad en procura de una ganancia o margen de beneficio por el trabajo que realiza.

El mercado como la Industria ocupa un lugar cada vez más importante en la Sociedad moderna. El número y extensión en sus operaciones, su acción de satisfacer las necesidades de la vida humana el incremento de trabajo, la creación

---

<sup>5</sup> MOCHON MORCILLO, FRANCISCO, Principios de Economía, Mc Graw Hill, Madrid 2006

de nuevas fuentes de producción y comercialización, las comunicaciones rápidas entre las diversas regiones del mundo han extendido las relaciones comerciales.

Cuando los centros de producción han aumentado los precios, y luego se han nivelado como resultado de la competencia, favoreciendo así el aumento del consumo y el desarrollo permanente cada vez más de la una sociedad moderna.

Las actividades económicas tienen lugar a través de mercados. El mercado está comprendido como el conjunto de oferentes y demandantes potenciales de un determinado producto o servicio, así como las leyes que regulan sus intereses o comportamiento. El mercado debe satisfacer las necesidades de la sociedad atendiendo sus preferencias, por lo que posibilitara el intercambio.<sup>6</sup>

### **6.1.2. Análisis de Mercados**

El análisis de mercados, también conocido como investigación de mercados, es el conjunto de acciones realizadas por la empresa para la recolección de datos, que una vez procesadas, proporcionan información suficiente para explicar las situaciones relativas a la venta de un producto los servicios.

La investigación de mercados, se desarrolla en varias etapas e intenta cubrir todos los elementos que se relacionen con un determinado mercado, tales como la definición de los objetivos, análisis de la situación de partida de la empresa, diseño de los modelos de investigación, recolección de datos, interpretación de datos y por último la propuesta.<sup>7</sup>

La recolección de la información y su respectivo análisis constituye parte fundamental de todo el proceso, ya que de su resultado dependerá la toma de decisiones para elegir la estrategia de intervención en el mercado. Esta parte del

---

<sup>6</sup> MOCHON MORCILLO, FRANCISCO, Principios de Economía, Mc Graw Hill, Madrid 2006

<sup>7</sup> TRABAJO DIRIGIDO "Análisis de las determinantes de la demanda en el mercado del servicio de internet en la ciudad de La Paz caso: Cotel" POSTULANTE: ALVARO ERMAN GARRIDO QUINTEROS TUTOR: LIC. ALBERTO BONADONA COSSIO RELATOR: LIC. VLADIMIR GUTIERREZ LOZA

proceso se caracteriza por la obtención de resultados sobre documentos estadísticos.<sup>8</sup>

En el término más básico, un análisis de mercado es un estudio de:

- Un problema en particular o una oportunidad de mercado.
- Las necesidades de un mercado objetivo que requiere de soluciones para un problema.
- Ideas para el mercadeo de un producto o servicio en particular, que satisfaga las necesidades de un mercado objetivo.<sup>9</sup>

Este análisis se debe realizar:

- Cuando se esté iniciando un negocio
- Cuando se esté entrando a un mercado nuevo
- Cuando usted esté considerando agregar un producto nuevo o servicio<sup>10</sup>

Este análisis se lo realiza con los siguientes propósitos:

- Para minimizar el riesgo de su negocio
- Para entender los problemas y las oportunidades
- Para identificar las oportunidades de ventas
- Para planificar su mercadotecnia/o mensaje de venta<sup>11</sup>

El proceso para realizar un análisis de mercado se puede dividir en tres partes:

Parte 1.- Entendiendo las Condiciones del Mercado

---

<sup>8</sup> MADDALA G. y MILLER ELLEN, Microeconomía, Mc Graw Hill, México 1994

<sup>9</sup> TRABAJO DIRIGIDO "Análisis de las determinantes de la demanda en el mercado del servicio de internet en la ciudad de La Paz caso: Cotel" POSTULANTE: ALVARO ERMAN GARRIDO QUINTEROS TUTOR: LIC. ALBERTO BONADONA COSSIO RELATOR: LIC. VLADIMIR GUTIERREZ LOZA

<sup>10</sup> TRABAJO DIRIGIDO "Análisis de las determinantes de la demanda en el mercado del servicio de internet en la ciudad de La Paz caso: Cotel" POSTULANTE: ALVARO ERMAN GARRIDO QUINTEROS TUTOR: LIC. ALBERTO BONADONA COSSIO RELATOR: LIC. VLADIMIR GUTIERREZ LOZA

<sup>11</sup> TRABAJO DIRIGIDO "Análisis de las determinantes de la demanda en el mercado del servicio de internet en la ciudad de La Paz caso: Cotel" POSTULANTE: ALVARO ERMAN GARRIDO QUINTEROS TUTOR: LIC. ALBERTO BONADONA COSSIO RELATOR: LIC. VLADIMIR GUTIERREZ LOZA

Esto proporciona la información básica acerca del mercado completo, es decir el tamaño, la competencia y los clientes en el mercado.

#### Parte 2.- Identificar las Oportunidades de Mercado

Esto combina una información más específica acerca de sus problemas potenciales u oportunidades en un mercado objetivo, esto incluye información sobre crecimiento, tendencias actuales y futuras, factores externos y más información sobre los competidores.

#### Parte 3.- Desarrollar Estrategias Dirigidas a un Mercado

En esta parte es donde la investigación de mercado marca el camino para quien la desarrolla. La misma ayuda a encontrar las oportunidades de crecimiento para el negocio, entendiendo el mercado y conociendo las oportunidades que se encuentran disponibles, se puede crear una estrategia que separa a la unidad de negocio de sus competidores.<sup>12</sup>

### **6.1.3. La Empresa y el Mercado**

La participación de la empresa en el mercado busca la colocación de los bienes y servicios producidos que desean vender en estos, tarea que implica ganar una posición importante frente a otras ofertas de la competencia.

Son muchas las variables que pueden determinar el éxito de un producto en el mercado, por lo que cuanto mayor sea el control y conocimiento sobre estas, aumenta la posibilidad de lograr los objetivos planeados. Hay variables sobre las que no se tiene control, son aquellas que dependen de las actuaciones de la competencia y del entorno que rodea a la empresa. Por lo que hace imperiosa la necesidad de contar con la suficiente información para toma de decisiones a corto y largo plazo.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> MALHOTRA, NARESH K., Investigación de Mercados, Prentice Hall *México 2008*.

<sup>13</sup> TRABAJO DIRIGIDO "Análisis de las determinantes de la demanda en el mercado del servicio de internet en la ciudad de La Paz caso: Cotel" POSTULANTE: ALVARO ERMAN GARRIDO QUINTEROS TUTOR: LIC. ALBERTO BONADONA COSSIO RELATOR: LIC. VLADIMIR GUTIERREZ LOZA

Más adelante, los economistas pasan de un enfoque teórico a un análisis y explicación a través del uso de herramientas y modelos matemáticos, creando así, una nueva rama de la economía conocida como *microeconomía*, que parte de los supuestos de la escuela clásica.

A finales de los 80's, universidades como Wharton, Yale y Harvard, promueven en el mundo capitalista la teoría de la empresa vista desde un enfoque meramente estratégico (mercadotecnia, finanzas, ventas, etc.).

La naturaleza de la empresa es desde un punto de vista figurado como un <<ser vivo>> guiado y dirigido por el empresario; pero la empresa, tiene una identidad propia, el empresario funge como un elemento necesario y primordial para el nacimiento, cuidado, mantenimiento, educación y creación de una figura para este nuevo ser llamado empresa.

Por lo tanto entendemos por crecimiento en una empresa al “aumento en la dimensión (física o territorial de la misma) o una mejora en la calidad como resultado de un proceso de desarrollo análogo a los procesos biológicos, en los cuales la acción recíproca de una serie de cambios internos, conduce a aumentos en el tamaño, acompañados de cambios en las características del objeto en crecimiento” y no sólo al crecimiento de la producción, exportaciones o volumen de ventas.

El empresario no es la única persona que toma las decisiones en la empresa, también existen los socios u otras figuras que son fundamentales para el nacimiento de una nueva empresa.

Llámesele emprendedor al que tiene la idea y concepto de un producto o servicio a realizar, un inversionista al que pone a disposición el capital necesario para el arranque y sostenimiento inicial del negocio y, finalmente y no menos importante, la persona que se va a encargar de rendir cuentas y de administrar el nuevo negocio a emprender”

A pesar de lo dicho anteriormente, no en vano se debe reconocer que la figura del empresario es fundamental en la toma de las decisiones en la empresa, así como de los problemas que se vayan dando durante el recorrido.

También este personaje trae consigo mismo motivaciones personales e independientes que lo mueven al mundo de los negocios:

Una Empresa puede verse limitada en cuanto a su dimensión por una o varias razones generales, que pueden ser: de mercado, de dirección, por la incertidumbre de las expectativas futuras (o también conocido como Riesgo) y por último, y probablemente la más común o preocupante de todas: el problema del financiamiento.

La clave del éxito de la empresa, radicara en la mercancía, producto o servicio que se ofrezca en el mercado.<sup>14</sup>

Por lo tanto el empresario quiere que lo que su empresa vende o brinde, disfrute de una vida larga y placentera.

Sabiendo que el producto no se venderá por siempre (probablemente), el empresario espera obtener una cantidad de utilidades razonables que cubran los esfuerzos y riesgos que se invirtieron en su lanzamiento o inicio. Por consiguiente es importante conocer las características, objetivos y estrategias del ciclo de vida del producto.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> TRABAJO DIRIGIDO “Análisis de las determinantes de la demanda en el mercado del servicio de internet en la ciudad de La Paz caso: Cotel” POSTULANTE: ALVARO ERMAN GARRIDO QUINTEROS TUTOR: LIC. ALBERTO BONADONA COSSIO RELATOR: LIC. VLADIMIR GUTIERREZ LOZA

<sup>15</sup> ZORRILLA, Salgado Juan Pablo (16 de marzo de 2004). “*Las etapas del empresario moderno*”. Artículo publicado en *Gestiopolis* (Comunidad de Conocimiento en Negocios de Hispanoamérica). Texto completo en: <http://www.gestiopolis.com/> Bogotá, Colombia.

#### 6.1.4. Tipos de Organización Industrial

Las industrias tienen diferentes estructuras de mercado. Estas estructuras están dadas de acuerdo a sus características organizadas. Estas pueden ser el número y capacidad de ventas, el grado de concentración y oclusión entre las empresas y el grado de homogeneidad o heterogeneidad de sus diversos productos.

Para resumir los diferentes tipos de organización industrial podemos ver el siguiente cuadro:

**Cuadro Nº 1 TIPOS DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

Tipos de Estructuras	Numero de Vendedores	Grado de Concentración	Barreras de Entrada	Naturaleza del Producto
<b>Competencia Perfecta</b>	Muchos Pequeños Dependientes	Ninguno	Ninguna	Homogéneo
<b>Monopolio</b>	Uno	Total	Insuperables	Único
<b>Competencia Monopolista</b>	Muchos Prácticamente Independientes	Bajo	Superables	Diferenciado
<b>Oligopolio</b>	Pocos Dependientes	Alto	Importantes	Homogéneo o Diferenciado

FUENTE: MADDALA G. y MILLER ELLEN, Microeconomía, Mc Graw Hill, México 1994

Con el anterior cuadro quedan identificadas de manera general los diferentes tipos de estructuras que puede asumir un mercado y a continuación detallamos las principales características de los mismos

##### 6.1.4.1. Competencia Perfecta

El mercado de competencia perfecta presenta las siguientes características que la distinguen de otros tipos de competencia:

- Coexisten muchos ofertantes (vendedores) y demandantes (compradores) que están dispuestos a vender o comprar un determinado producto.
- Los productos que se ofrecen en este tipo de mercado son homogéneos o iguales; es decir, no hay diferencia en el producto que es ofertado por todas

las empresas que participan en un mercado dado, por ejemplo, como sucede en el caso de la materia prima (el cobre, la madera), los productos agrícolas (el trigo, el maíz), los valores financieros y aquellos productos que son bien conocidos y estandarizados (el pan).

- Los vendedores y compradores no tienen control distinguible sobre el precio de venta; es decir, no ejercen influencia en el precio de mercado porque ninguna empresa o comprador es lo suficientemente grande para hacerlo, por tanto, es fijado de manera impersonal por el mercado.
- Los compradores y vendedores están bien informados porque en este tipo de mercado la información circula de manera perfecta.
- Los ofertantes o vendedores no dedican mucho tiempo a elaborar una estrategia de mercadotecnia, ni a realizar actividades relacionadas con ésta, como investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos y servicios, fijación de precios e implementación de programas de promoción (como la publicidad y la promoción de ventas), debido a que desempeñan una función insignificante o ninguna en absoluto.
- Los vendedores y compradores pueden vender o comprar libremente entre ellos; por tanto, tienen libertad de movimiento (de entrada y salida).
- En las condiciones señaladas, las empresas ofertantes tienen una curva de demanda horizontal (o perfectamente elástica).

En un mercado de competencia perfecta se alcanza el equilibrio por el encuentro entre la demanda del mercado (suma o agregación de la demanda de cada uno de los consumidores) y oferta de la industria (suma o agregación de la oferta de cada una de las empresas que trabajan en ese mercado).

El Equilibrio de mercado en competencia perfecta, es entendido como el precio que iguala la cantidad demandada con la ofrecida, es decir el punto donde la oferta y la demanda son exactamente iguales; Ahora bien, Existen diferentes plazos para definir el equilibrio. El "muy corto plazo" por decirlo así, implica que los factores utilizados en la producción es decir, tierra, trabajo y capital son constantes

y la producción no se puede alterar junto con el número de productores en la industria. Así mismo el corto plazo difiere únicamente en que el factor trabajo es variable y la producción podría alterarse.

De acuerdo con Kreps (1990), el mediano plazo implica la posibilidad que los productores de una industria puedan reasignar los factores productivos, es decir puedan realizar cambios en las cantidades utilizadas de cada factor, y el número de firmas es constante. Por último el largo plazo, implica no solo que los factores puedan ser reasignados libremente, sino que el número de firmas o productores en la industria es variable, con lo cual, en el largo plazo, ninguna empresa nueva tiene cabida en el mercado, y las ya existentes tienen suficientes beneficios para seguir en él.

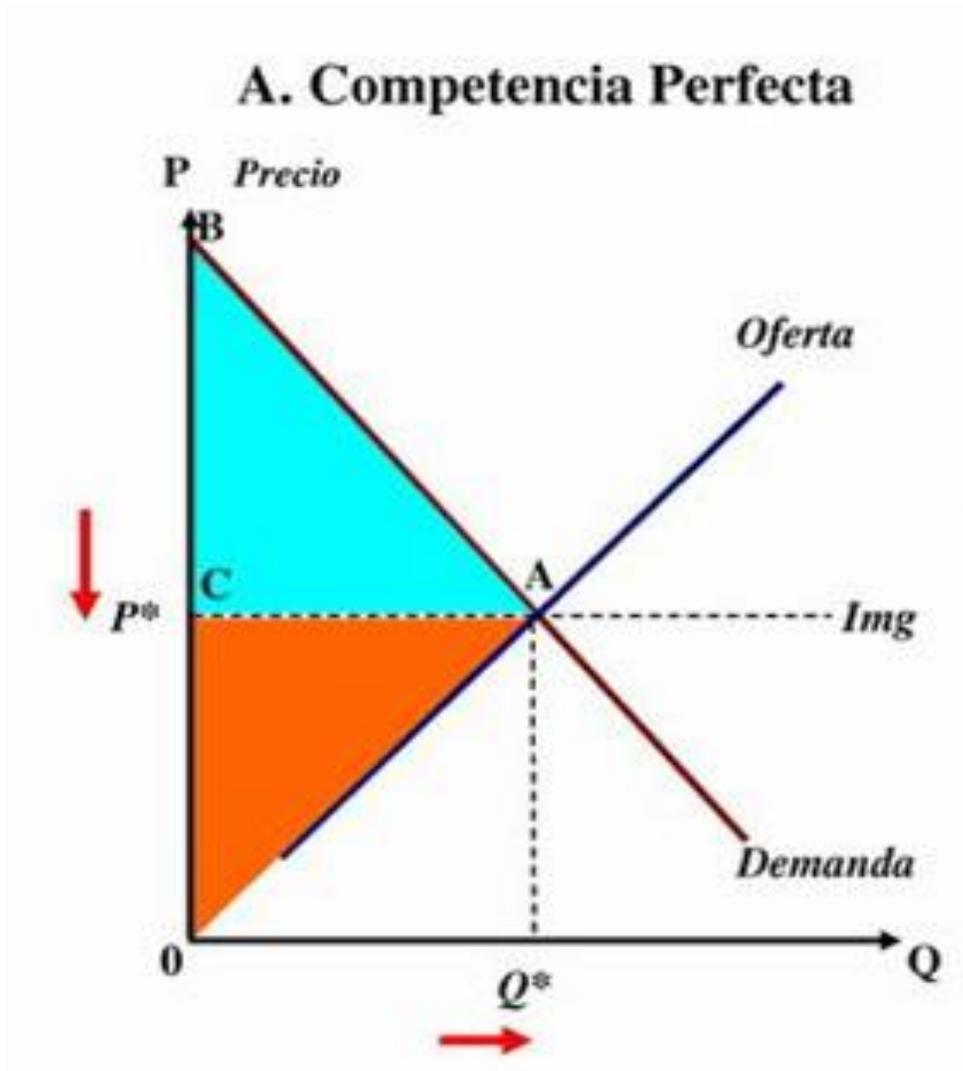
Este último resultado del equilibrio en el largo plazo es muy relevante para el análisis económico en general. Al existir libre competencia y libre entrada de firmas, el precio de un artículo en competencia perfecta es igual al mínimo costo posible en que un artículo puede ser producido, de manera tal que los beneficios de las firmas serán iguales a cero, los beneficios normales o iguales a cero son aquellos que cubren todos los costes incluyendo la renta del empresario. (Joan Robinson los llama "beneficios normales"). Así si una industria presenta beneficios mayores a cero, esto incentiva a nuevas firmas a entrar en esa industria ocasionando que el precio se reduzca hacia su nivel de largo plazo, reduciendo al mismo tiempo los beneficios a cero.

Existen dos puntos de vista para ver la economía, el ortodoxo y el heterodoxo. La economía perfecta está ligada al punto de vista ortodoxo, sin embargo la economía ortodoxa se relaciona en general con el cuerpo teórico Neoclásico, junto con la consecuente formalización matemática.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Kreps David (1990), "A course in microeconomic theory", Princeton university press

GRAFICO Nº 1



Excedente del Consumidor	
$\Delta EBC < \Delta ABC$	

Excedente del Productor	
$\Delta ACF > \Delta AC0$	

Pérdida Social Neta	
$\Delta AEF$	

#### **6.1.4.2. El Monopolio**

El monopolio es un mercado en el que sólo existe un oferente del producto. La curva de demanda a la que se enfrenta un monopolista es la curva de demanda del mercado. El monopolista tiene total capacidad para fijar precio y cantidad. (Fija la cantidad y se determina el precio, y viceversa).

Los monopolios surgen por tres razones:

Recursos monopolísticos. Un recurso esencial en el proceso de producción es propiedad de una empresa.

Concesión del gobierno. El gobierno autoriza a una sola empresa a producir ese bien. (Por ejemplo, la concesión de patentes, los monopolios fiscales)

Monopolio natural. Si el coste medio de producción de un bien es decreciente (existen economías de escala) una sola empresa produce a un menor coste que dos o más empresas.<sup>17</sup>

El monopolio al maximizar su beneficio carga un precio mayor al que se daría en libre competencia (y produce una cantidad menor a la que resultaría de libre competencia).

El monopolio obtiene un beneficio extraordinario (beneficio en exceso al necesario para mantenerlo en actividad; mayor que el de competencia perfecta).

Por ello, el monopolio tiene un coste social que limita la producción como consecuencia de que carga un precio mayor que el de competencia perfecta

---

<sup>17</sup> TRABAJO DIRIGIDO “Análisis de las determinantes de la demanda en el mercado del servicio de internet en la ciudad de La Paz caso: Cotel” POSTULANTE: ALVARO ERMAN GARRIDO QUINTEROS TUTOR: LIC. ALBERTO BONADONA COSSIO RELATOR: LIC. VLADIMIR GUTIERREZ LOZA

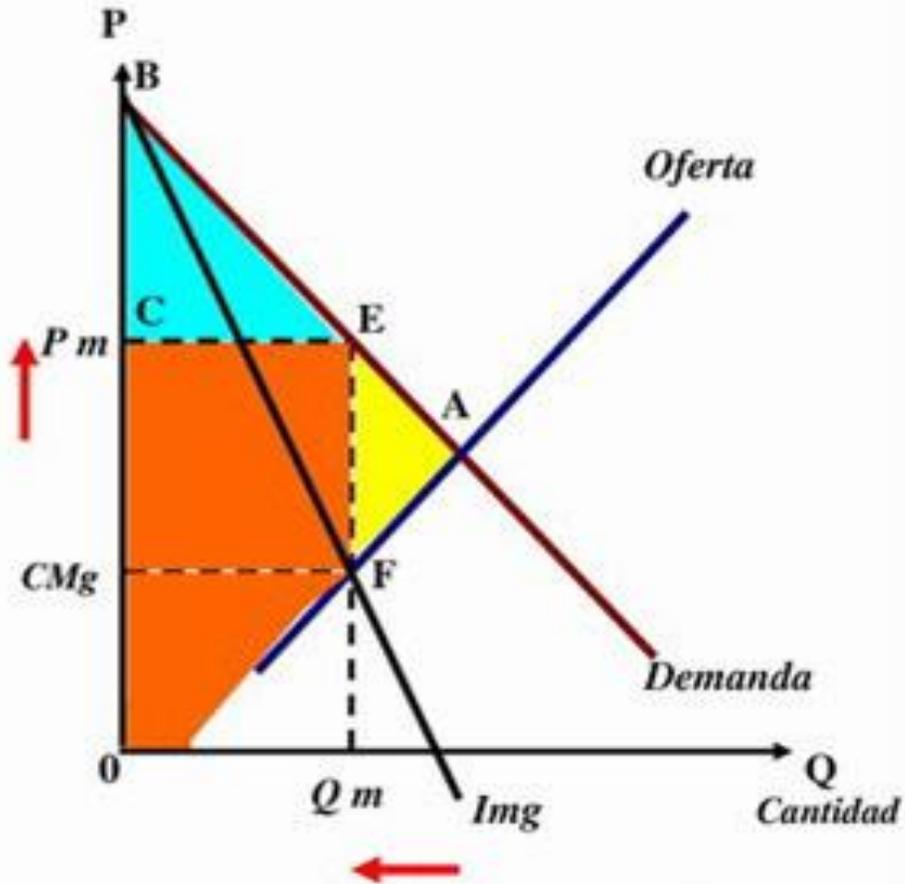
(recordar que la curva de demanda es decreciente y que la producción de competencia perfecta es óptima socialmente si no hay efectos externos)

El monopolio puro es un caso especial de monopolio en el cual sólo existe una única empresa en una industria. En realidad no suele darse en la economía real, excepto cuando se trata de una actividad desempeñada mediante una concesión pública, pero se suele utilizar su figura para explicar la situación en la que existe un vendedor que es el único que posee un gran poder sobre el mercado. Para considerar un monopolio puro perfecto se han de dar los siguientes requisitos:

- Existe una sola empresa
- El producto es homogéneo y no existen productos sustitutivos cercanos.
- Existen barreras de entrada en dicho mercado y se maximiza el beneficio período a período.
- No hay intervención gubernamental alguna.
- El monopolista tiene conocimiento perfecto de las condiciones de mercado sin ninguna incertidumbre.
- Existe movilidad perfecta de los factores de producción.

GRAFICO N°2

### B. Monopolio



Excedente del Consumidor	
$\triangle EBC < \triangle ABC$	

Excedente del Productor	
$\triangle ECF > \triangle AC0$	

Pérdida Social Neta	
$\triangle AEF$	

### El monopolio artificial

Un monopolio artificial es un tipo de monopolio en el cual el monopolista se vale de algún medio para impedir que vayan al mercado más productos que los suyos. Los medios de los que se puede valer pueden ir desde la violencia a una fuerte restricción de la demanda por parte de los consumidores, pasando por la imposición de barreras de entrada artificiales o de regulación (ver Monopolio de la violencia).

Estos últimos, tienen un carácter fiscal. El Estado puede reservarse de forma exclusiva algunas producciones u otorgar privilegios a ciertas empresas o mantener un régimen de concesión de licencias restrictivo o proteger patentes y derechos de autor esenciales para realizar la actividad.

### El monopolio natural

Un monopolio natural es un caso particular en el cual una empresa que puede producir toda la producción que necesita el mercado con un coste menor que si hubiera varias empresas compitiendo.

Esto usualmente ocurre en mercados donde las firmas tienen que realizar una altísima inversión inicial para ingresar (economías de escala). Los incentivos para que otras firmas ingresen son nulos y, por otro lado, también sería ineficiente, es decir, resulta más eficiente que sólo haya una empresa en el sector puesto que los costes medios tienden a 0 según se aumenta la cantidad haciendo el negocio más rentable y ayudando la monopolista a bajar el precio.

Si bien tienen también cautivos a sus consumidores tener un monopolio natural, a diferencia de uno clásico, es socialmente eficiente. Un ejemplo de ello es la distribución de agua potable en las ciudades.

Con el tiempo cualquier monopolio natural está destinado a morir bien por cambios legislativos o, debido a cambios tecnológicos.

### El monopolio discriminador de precios

El monopolio discriminador de precios es aquél que pone diferentes precios según las características del mercado, del producto o de los consumidores y lo hacen para así obtener los mayores beneficios.

Un vendedor de precios discrimina cuando cobra diferentes precios a diferentes compradores. La forma ideal de la discriminación de precios, desde el punto de vista del vendedor, es cobrar de cada comprador lo máximo que el comprador está dispuesto a pagar. Así la curva de ingreso marginal se convierte en idéntica a la curva de la demanda. El vendedor va a vender la cantidad económicamente eficiente, capturando la totalidad del excedente del consumidor, aumentando sustancialmente los beneficios.

Para poder discriminar el monopolio necesita:<sup>18</sup>

- Tener capacidad para segmentar el mercado en varios tipos, en donde cada tipo tiene una curva de demanda diferente.
- Los costos marginales de producción para diferentes tipos deben ser similares.
- Considerar las condiciones de arbitraje, que no exista posibilidad de reventa, como por ejemplo: billetes de avión (son nominativos), abono transporte, tatuajes, la electricidad y productos que no sean fácilmente almacenables.

---

<sup>18</sup> TRABAJO DIRIGIDO “Análisis de las determinantes de la demanda en el mercado del servicio de internet en la ciudad de La Paz caso: Cotel” POSTULANTE: ALVARO ERMAN GARRIDO QUINTEROS TUTOR: LIC. ALBERTO BONADONA COSSIO RELATOR: LIC. VLADIMIR GUTIERREZ LOZA

## Excedente del consumidor

Son los ahorros reales del consumidor dado un precio único. Es igual al área debajo de la curva de la demanda y arriba del precio de mercado.

La discriminación de precios:

1. Reduce el excedente del consumidor.
2. La discriminación de precios perfecta elimina por completo el excedente del consumidor.

Existen tres tipos de discriminación: de primer grado o perfecta, de segundo grado y de tercer grado. Los grados indican la rentabilidad del monopolista. La discriminación de primer grado es la que dejará más beneficio al monopolista.

- Discriminación de primer grado o perfecta; Sucede cuando el monopolista puede vender cada unidad de producción a distinto precio, cobrando el máximo precio que esté dispuesto a pagar el comprador y recogerá todo el excedente del consumidor. realizar bien la segmentación del mercado y para ello tenemos que tener la capacidad de poder distinguir a nuestros clientes diferenciándolos por: sexo, edad, clase social, etc.

Existen dos métodos para aplicarlo:

El primero consiste en cobrar a cada consumidor su valoración máxima. Lo difícil es saber qué precio está dispuesto a pagar cada uno. En la práctica suele ser imposible hacer una lista de precios así. Pero existe una alternativa paralela, que es el segundo método:

El segundo método consiste en aplicar tarifas de precios no lineales. Se cobra a los consumidores en dos veces o partes: una que no depende de la cantidad que compre (precio de acceso) y una parte que sí depende de lo que consuma.

La tarifa en dos partes tiene la forma:

$$T(q) = A + p(q) \times q$$

Esta política se aplica segmentando el mercado. A cada mercado homogéneo se le aplica una tarifa en dos partes. Lo que hace el monopolista es fijar el precio variable igual al coste marginal y el resto es el precio de acceso; la parte variable se utiliza para cubrir costes y la parte fija para conseguir todo el excedente del consumidor, por ejemplo las empresas que nos proporcionan internet con una tarifa plana, no nos cobran por los minutos que hablamos o nos conectamos, nos cobran un fijo.

- **Discriminación de segundo grado:** Es cuando el monopolista ofrece distintos bloques de consumo a unos grupos de consumidores determinados.  
El precio se basa dependiendo del volumen que se use del bien. Esto le permite recoger una parte significativa del excedente del consumidor.
- **Discriminación de tercer grado:** Es la más común. El monopolista cobra precios diferentes por el mismo bien en diferentes mercados, la última unidad vendida en cada mercado tiene el mismo ingreso marginal. Divide a los consumidores en un número pequeño de grupos con distinta elasticidad. . El beneficio aumenta porque se carga un precio distinto según la elasticidad de la demanda. Se necesita un criterio que nos permita separarles por elasticidad.

Para poder aplicar los diferentes grados de discriminación, el monopolista debe percibir cierta información:

- 1) información sobre la demanda
- 2) Arbitraje

El arbitraje es la capacidad de reventa que tienen los consumidores. Los bienes que son almacenables son objeto de arbitraje ya que tienen fácil transmisión. Según el grado de información que se tengan sobre estos dos puntos, el monopolista podrá aplicar los diferentes tipos de discriminación

Quien es quien: <sup>19</sup>

No exista reventa: Primer grado

No exista reventa entre grupos: Tercer grado

Existe reventa: Precio lineal

No saber quién es quién

No existe reventa: Segundo grado

No existe reventa entre grupos: Precio lineal

Existe reventa: Precio lineal

Información perfecta:

No existe reventa: Primer grado

No existe reventa entre grupos: Tercer grado

Existe reventa: Precio lineal

Para aplicar la discriminación de primer grado o perfecta, el monopolista necesita tener información perfecta sobre la demanda, saber quién es quién y que no exista ningún tipo de reventa.

Para que se pueda aplicar el segundo grado, el monopolista necesita que, no exista ningún tipo de reventa, pero no necesita obtener información perfecta de la demanda.

---

<sup>19</sup> TRABAJO DIRIGIDO "Análisis de las determinantes de la demanda en el mercado del servicio de internet en la ciudad de La Paz caso: Cotel" POSTULANTE: ALVARO ERMAN GARRIDO QUINTEROS TUTOR: LIC. ALBERTO BONADONA COSSIO RELATOR: LIC. VLADIMIR GUTIERREZ LOZA

Para poder aplicar tercer grado el monopolista necesita tener información perfecta sobre la demanda y que no exista reventa entre los diferentes grupos de consumidores.

En caso que no se produzca alguno de estos supuestos el monopolista tiene que aplicar precio lineal.<sup>20</sup>

#### **6.1.4.3. Competencia Monopolística**

Se caracteriza porque hay muchos vendedores pero existe diferenciación de productos (ya sea real o ilusoria).

La importancia de la diferenciación de productos se debe a que cada productor puede cargar un "premio" el precio de su producto y realizar mayores beneficios que los de competencia perfecta. En competencia perfecta este productor no vendería nada (se enfrentaría a una curva de demanda horizontal) pero con la diferenciación del producto puede enfrentarse a una curva de demanda decreciente. Esta es una de las razones por las que la diferenciación del producto es una de las estrategias fundamentales en la economía de la empresa.

#### **6.1.4.4. El Oligopolio**

Un oligopolio es un mercado dominado por unos pocos vendedores. Los mercados oligopolísticos se caracterizan a menudo por una fuerte diferenciación de productos que las empresas tratan de obtener a través de la publicidad.

Ejemplos:

No existe una teoría del oligopolio única como en el caso del monopolio o de la competencia perfecta, sino que varias teorías alternativas. Estas teorías difieren

---

<sup>20</sup> ROBERTS, PINDYCK Y DANIEL L. RUBINFELD. Microeconomía 16ª Edición. Mc Graw Hill 2005

en los supuestos sobre el comportamiento de las empresas. A continuación se enumeran algunas de estas teorías:

La solución de Cournot (1838) supone que cada empresa fija su precio y producción bajo el supuesto de que el rival no reaccionará ante estas decisiones. En este caso se producen continuos descensos de precios y aumentos de producción para aumentar la participación de mercado. El resultado final es sin embargo un precio mayor una producción menor que la de competencia perfecta. La solución de colusión supone que las empresas se ponen de acuerdo para alcanzar el resultado equivalente al que se produciría si un monopolio existiera en la industria. Estos acuerdos son difíciles de mantener cuando es difícil controlar el cumplimiento de los acuerdos ya que siempre es rentable para un empresa engañar a las demás y vender más de lo pactado.

El equilibrio de Nash es un concepto clave en la teoría de juegos. La teoría de juegos representa las interacciones económicas de los individuos un una forma muy simple con jugadores, premios, y estrategias. El equilibrio de Nash en el oligopolio tiene en cuenta que cada productor persigue la mejor estrategia dadas las estrategias de todos los demás participantes.<sup>21</sup>

#### **6.1.5. Demanda en el Mercado**

Para estudiar la demanda del mercado se debe entender como funciones esta. La ley de la demanda asume, que la cantidad demandada de cualquier tipo de bien esta inversamente relacionada con el precio del mismo, con todos los restantes factores constantes a cualquier posible nivel de precios.

---

<sup>21</sup> SAMUELSON/NORDHAUS Economía, Mc Graw Hill, España 2006

Debe considerarse que el precio no es la única variable que determina la decisión de que tanto de un producto desean comprar los individuos, por esta razón es que se dice “con los restantes factores constantes”.

Por ejemplo, algunos de los determinantes diferentes al precio son el ingreso real, los gustos y preferencias de los consumidores, precios de bienes relacionados (sustitutos y complementarios), los cambios en las expectativas de los precios relativos futuros y la población.

La misma también Refleja las preferencias del conjunto de individuos o unidades consumidoras respecto a un determinado bien o servicio. La demanda de mercado se obtiene de agregar para cada precio las cantidades requeridas que cada una de las unidades consumidoras demandaría.

La demanda de mercado depende de las mismas variables que las demandas individuales, más una variable adicional; el tamaño y características de la población.

La curva de la demanda señala una relación hipotética entre cantidades y precios, es decir, la curva de la demanda nos señala que si el precio sube a tanto, la cantidad demandada bajara a tanto; y viceversa.

#### **6.1.6. Curva de Demanda de un Mercado**

La curva de demanda de un mercado se puede enunciar como el trazado de puntos que relacionan los diversos precios de un bien y las respectivas cantidades compradas a cada nivel de precios y cada uno de los compradores potenciales del producto. Cualquier otra variable que pudiese tener alguna influencia en la compra del bien permanece sin variación, por lo que no afectan a la cantidad demandada.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> ROBERT S. PINDYCK Y DANIEL L. RUBINFELD, *Microeconomía*, Prentice Hall, Madrid 2003

Hasta ahora se ha analizado cambios en la demanda generados a partir de variables en los precios. Cualquier cambio en las variables diferentes al precio produce un desplazamiento de la curva de demanda de mercado. Es decir producen un cambio en la demanda como tal.

Es aquí donde incorporamos el concepto de “Elasticidad Precio de la Demanda” Ante un aumento el precio de un producto (o servicio), los consumidores del mismo reaccionan usualmente disminuyendo la cantidad comprada (consumida). Análogamente, ante una disminución del precio de un producto los consumidores del mismo reaccionan habitualmente aumentando la cantidad consumida del mismo. El en caso de algunos productos, la reacción puede ser grande, en otros casos, pequeña. ¿Cómo medir si estas variaciones son grandes o pequeñas? La elasticidad precio de la demanda nos indica en qué proporción varía la cantidad demandada ante una variación proporcional en el precio, es decir:

Elasticidad precio de la demanda = variación proporcional en la cantidad/variación proporcional en el precio.

$$E_{pd} = (\text{Variación de } Q_d/Q_d) / (\text{Variación de } P/P)$$

Entonces, el valor que asume la elasticidad precio de la demanda indica el porcentaje en que varía la cantidad demandada ante una variación de un 1% en el precio.

Dado que cuando aumenta el precio (signo +), la cantidad usualmente disminuye (signo -), y viceversa, cuando el precio baja (signo -), la cantidad usualmente aumenta (signo +), la elasticidad asume usualmente signo negativo.

## **6.1.7. Determinantes de la Demanda**

### **6.1.7.1. Ingreso**

Un incremento en el nivel de ingreso conduce un incremento de la demanda. Esto implica que la demanda se ha desplazado hacia la derecha, representando una mayor cantidad demandada a cada nivel de precios. Este incremento en los ingresos trae como consecuencia para la mayoría de los bienes un desplazamiento hacia la derecha de la curva de demanda. Caso contrario una disminución trae un desplazamiento hacia la izquierda de la curva de demanda.

### **6.1.7.2. Gustos y Preferencias**

Los gustos y preferencias inciden definitivamente sobre la demanda de un bien. Si las preferencias de las personas por un determinado producto en un momento del tiempo aumentan, la curva de demanda de mercado por este producto aumentara o se desplazara a la derecha, lo contrario ocurriría cuando disminuyen estas preferencias.

Lamentablemente, en la práctica es muy difícil medir los cambios a variaciones en los gustos y preferencias.

### **6.1.7.3. Precios de Bienes Relacionados**

Existen dos tipos de bienes relacionados, sustitutos y complementarios. Para definir estos tipos de bienes se observa cómo afectan cambios en el precio de un bien a la demanda del bien relacionado.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> TRABAJO DIRIGIDO “Análisis de las determinantes de la demanda en el mercado del servicio de internet en la ciudad de La Paz caso: Cotel” POSTULANTE: ALVARO ERMAN GARRIDO QUINTEROS TUTOR: LIC. ALBERTO BONADONA COSSIO RELATOR: LIC. VLADIMIR GUTIERREZ LOZA

Dos bienes,  $x$  e  $y$ , son sustitutos, cuando el precio de  $y$  baja, mientras que el de  $x$  permanece invariable, los consumidores tenderán a consumir más de  $y$ , y menos de  $x$ , la curva de demanda de  $x$  se desplaza hacia la izquierda, indicando que se ha presentado una disminución de la demanda de  $x$ . Si el precio de  $y$  se incrementa, la curva de demanda en la demanda de  $x$ . En este caso, si se incrementa el precio de uno de los bienes genera un incremento de la demanda del otro.

Para los bienes complementarios, la situación es inversa. Si una disminución del precio de  $y$  causa una disminución de la demanda de  $x$ , se dice entonces que  $x$  e  $y$  son bienes complementarios.

#### **6.1.7.4. Cambios en las expectativas de los precios relativos.**

Si se presentan expectativas de incremento en el precio relativo futuro de algún bien, la curva de demanda actual de este, se desplazara a la derecha.

Las expectativas del consumidor en cuanto a un incremento futuro de los precios puede inducirlos a comprar más ahora, aumentando la demanda corriente. De la misma manera la expectativa de un ingreso mayor, los motiva a incrementar sus gastos; también se da cuando se espera disminución en precios o en ingresos, reduciendo la demanda.<sup>24</sup>

Cuando cualquiera de los anteriores determinantes se modifica, la curva de la demanda se desplaza hacia la izquierda o hacia la derecha y se denomina cambios en la demanda, por lo que esos determinantes se conocen también como modificadores de la demanda.

---

<sup>24</sup> TRABAJO DIRIGIDO "Análisis de las determinantes de la demanda en el mercado del servicio de internet en la ciudad de La Paz caso: Cotel" POSTULANTE: ALVARO ERMAN GARRIDO QUINTEROS TUTOR: LIC. ALBERTO BONADONA COSSIO RELATOR: LIC. VLADIMIR GUTIERREZ LOZA

#### **6.1.7.5. Población**

Un incremento del tamaño de la población en una economía (manteniendo el ingreso per-cápita constante) hace desplazar hacia fuera la curva de demanda para la mayoría de los productos. Este hecho se debe a que un incremento de la población conduce a un aumento del número de compradores existentes en el Mercado.

Si el número de consumidores aumenta o disminuye esto tendrá repercusiones inmediatas en el mercado. Ejemplo una reducción de los aranceles de un producto puede incrementar el número de consumidores y por ende la demanda. La realización de un evento importante en una ciudad como una feria, un partido internacional de fútbol; o de igual manera una reducción como consecuencia por ejemplo de un período de vacaciones en una ciudad no turística.

#### **6.1.8. Demanda del Consumidor**

Los consumidores reaccionan ante cambios en sus ingresos monetarios, por lo que a continuación se explica cómo cambios en el ingreso provocan mayor o menor demanda de ciertos bienes.

##### **6.1.8.1. Bienes normales e inferiores**

Los bienes pueden ser clasificados de acuerdo a la forma de cómo varían las compras realizadas por los consumidores cuando sus niveles de ingreso cambian. Un bien normal está definido como aquel que el consumidor compra en mayores cantidades cuando su nivel de ingreso se incrementa o, en otras palabras, como aquel bien que la persona compra menores cantidades cuando su ingreso disminuye.

Un bien inferior está definido como aquel del cual el consumidor decide comprar menores cantidades cuando su nivel de ingreso se incrementó. Entendido en otra forma como aquel bien del cual una persona compra mayores cantidades cuando su ingreso disminuye.

### **6.1.9. Oferta de mercado**

En economía, se define la oferta como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios del mercado. Hay que diferenciar la oferta del término de una cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio.<sup>25</sup>

El sistema de economía de mercado, descansa en el libre juego de la oferta y la demanda centrándonos en el estudio de la oferta y la demanda en un mercado de un determinado bien. Supongamos que los planes de cada comprador y cada vendedor son totalmente independientes de los de cualquier otro comprador o vendedor. De esta forma nos aseguramos que cada uno de los planes de los vendedores dependa de las propiedades objetivas del mercado y no de conjeturas sobre posibles comportamientos. De los demás. Con estas características tendremos un mercado perfecto, en el sentido de que hay un número muy grande de compradores y vendedores, de forma que cada uno realiza transacciones que son pequeñas en relación con el volumen total de las transacciones.

La cantidad ofrecida por los fabricantes o productores de un determinado bien depende de varios factores que provocan incrementos o disminuciones de la cantidad ofrecida por el oferente. Estos factores son el precio del producto, el precio de los factores que intervienen en la producción de ese bien, el estado de la

---

<sup>25</sup> Mankiw, N Gregory. *Principios de Economía*. Mc Graw Hill

tecnología existente para producir ese producto y las expectativas que tengan los empresarios acerca del futuro del producto y del mercado.<sup>26</sup>

#### **6.1.10. La curva de oferta**

La curva de oferta es la relación gráfica existente entre el precio de un bien y la cantidad ofrecida del mismo. La pendiente de esta curva determina cómo aumenta o disminuye la oferta ante una disminución o un aumento del precio del bien. Se denomina elasticidad de la curva de oferta al grado de aumento de la cantidad ofrecida al elevar el precio.<sup>27</sup>

La ley de la oferta establece que, ante un aumento en el precio de un bien, la cantidad ofertada que exista de ese bien va a ser mayor; es decir, los productores de bienes y servicios tendrán un incentivo mayor.

Este incentivo surge de la lógica racional de los productores, ya que en condiciones normales si el precio de un bien aumenta manteniéndose el de los demás constantes, provocará un aumento en los ingresos de los que produzcan dicho bien, por lo tanto motivará a que aumenten también su oferta.

La oferta es la relación entre la cantidad de bienes ofrecidos por los productores y el precio de mercado actual. Gráficamente se representa mediante la curva de oferta. Debido a que la oferta es directamente proporcional al precio, las curvas de oferta son casi siempre crecientes. Además, la pendiente de una curva de oferta suele ser también creciente (es decir, suele ser una función convexa), debido a la ley de los rendimientos decrecientes.

A veces, las curvas de oferta no tienen una pendiente creciente. Un ejemplo es la curva de oferta del mercado laboral. Generalmente, cuando el salario de un trabajador aumenta, éste está dispuesto a ofrecer un mayor número de horas de

---

<sup>26</sup> Mankiw, N Gregory. *Principios de Economía*. Mc Graw Hill

<sup>27</sup> Mankiw, N Gregory. *Principios de Economía*. Mc Graw Hill

trabajo, debido a que un sueldo más elevado incrementa la utilidad marginal del trabajo (e incrementa el coste de oportunidad de no trabajar). Pero cuando dicha remuneración se hace demasiado alta, el trabajador puede experimentar la ley de los rendimientos decrecientes en relación con su paga. La gran cantidad de dinero que está ganando hará que otro aumento de sueldo tenga poco valor para él. Por tanto, a partir de cierto punto trabajará menos a medida que aumente el salario, decidiendo invertir su tiempo en ocio. Este tipo de curvas de oferta ha sido observado en otros mercados, como el del petróleo: después del récord del precio provocado por la crisis de 1973, muchos países exportadores de petróleo disminuyeron su producción.

Otro ejemplo de curvas de oferta atípicas lo encontramos en las compañías de servicios públicos. Debido a que una gran cantidad de sus costes son costes fijos, el coste marginal de estas empresas es prácticamente una constante, con lo cual su curva de oferta es una recta creciente.

La cantidad ofrecida de un bien es función, es decir depende fundamentalmente, del precio del bien ofertado, de los precios de los demás productos, de los precios de los factores de producción que intervienen en la fabricación de ese bien, de la tecnología existente y de las expectativas. La curva de oferta guarda la relación matemática existente entre la oferta y el precio del producto, cuando los demás elementos que influyen en la oferta permanecen constantes. Cuando se produce un cambio en uno de los otros factores que influyen, por ejemplo una mejora tecnológica que permite fabricar un producto de forma más barata. Este cambio no puede ser explicado por una curva de oferta, porque nos encontraremos que gracias a esta mejora tecnológica, la empresa ofrecerá a cualquier precio una cantidad mayor que la inicialmente ofrecida, lo que significa en definitiva un desplazamiento de la curva de oferta. En definitiva cuando varía alguno de los factores que influyen en la oferta, distinto del precio, se produce un desplazamiento de la curva de oferta hacia un lado<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Mankiw, N Gregory. *Principios de Economía*. Mc Graw Hill

### **6.1.11. El precio de los Factores**

El precio de los factores productivos. Cuando suben los precios de los factores que intervienen en la producción de un bien, como puede ser la energía, las materias primas o la mano de obra, la producción del bien referido se hace menos rentable por lo que las empresas fabricantes ofrecen menos cantidad de producto. Por tanto la cantidad ofrecida de un bien está relacionada negativamente con el precio de los factores utilizados.<sup>29</sup>

### **6.1.12. La Tecnología**

La tecnología utilizada para fabricar un producto incide en la cantidad ofrecida de un bien, al influir en los costos de fabricación. Las innovaciones tecnológicas producen una rebaja de los costes de fabricación que hace aumentar la cantidad ofrecida de bien.<sup>30</sup>

### **6.1.13. Las Expectativas**

Las expectativas que tengan los empresarios fabricantes de bienes y servicios sobre el futuro del mercado influyen directamente en la oferta.

### **6.1.14. Las Consultorías**

Para el presente trabajo de investigación es importante determinar el concepto de consultorías, porque en base a esta se establecerá la solución del problema focal de la investigación.

La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha

---

<sup>29</sup> Mankiw, N Gregory. *Principios de Economía*. Mc Graw Hill

<sup>30</sup> Mankiw, N Gregory. *Principios de Economía*. Mc Graw Hill

transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo.<sup>31</sup>

Entre otras definiciones tenemos que la consultoría es el “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos: Recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.”<sup>32</sup>

No fue hasta principios del siglo XX que el consultor llegó a ganar los patrones de actividad ahora bien definidos y caracterizados. Especialmente en los años 40 y 50 en los Estados Unidos y Europa Occidental hubo importantes avances en la sistematización del trabajo de consultoría con lazos muy técnicos y científicos, junto con la experiencia y con base en teorías, pero siempre con un enfoque en soluciones prácticas.

Se puede concluir que la consultoría es la transmisión del conocimiento y la experiencia de un hombre o de un equipo de expertos hacia otros con el objetivo de alcanzar más fácilmente una meta humana. Esencialmente, es la búsqueda constante de conocimiento preparado para el beneficio de otros. En otras palabras "Consulting en su mejor momento es un acto de amor: el deseo de ser verdaderamente útil a los demás. Usar lo que se sabe, o se siente, o se sufre en el camino para disminuir la carga de los demás."<sup>33</sup>

En nuestro país con la promulgación del DS 21060 en 1985 se promueve la libre contratación que señala textualmente “Las empresas y entidades del sector público y privado podrán libremente convenir o rescindir contratos de trabajo con

---

<sup>31</sup> La consultoría de empresas. Guía para la profesión Milan Kubr. Ed. Limusa.

<sup>32</sup> Instituto de consultores de Empresas de Reino Unido (Institute of Management Consultants),

<sup>33</sup> Consulting Peter Becker.

estricta sujeción a la Ley General del Trabajo y su Decreto Reglamentario”.<sup>34</sup> Con esta disposición se genera un espacio para las consultorías y desde ahí su incremento ha sido vertiginoso hasta la actualidad en donde las labores más especializadas o que tengan un periodo de ejecución temporal han recurrido a la consultoría como solución.

## **CAPITULO II**

### **7. MARCO INSTITUCIONAL**

En esta parte del trabajo de investigación se desarrolla la etapa de planificación y diseño de estructura organizacional que tendrá la Fundación.

#### **7.1. Organización sin Fines de Lucro - Fundación**

La organización cuenta con la denominación de FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO “FDE”, será inscrita en el mercado y ante organismos fiscalizadores como una Organización sin Fines de Lucro con financiamiento externo del Banco Interamericano de Desarrollo BID a través de su ventanilla de Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN que financia la iniciativa privada que trabajara en sectores de desarrollo, el obstáculo estructural que impide el desarrollo que se trata de resolver es la ineficiencia e ineficacia en las operaciones de la unidades ejecutoras de recursos de financiamiento externo que trabajen con fondos provenientes del BID, el préstamo está bajo la modalidad de Fondos de Operaciones Especiales FOE de los que nuestro país es acreedor por estar catalogado como país del grupo D en la categorización del BID donde las condiciones de préstamo son a 40 años plazo con 10 años de periodo de gracia para amortizar capital a un interés, sobre el saldo, de 1% en el periodo de gracia (10 primeros años) y 2% en los 30 años restantes, se contemplará un periodo de funcionamiento como ONG de 4 años, lapso en el cual la Fundación se convertirá en un ente financiero y operativamente auto sostenible, a partir del 5 año la

---

<sup>34</sup> Decreto Supremo N° 21060 del 29 de agosto de 1985 Artículo N° 55.

Fundación adquirirá autonomía y se convierte en una Fundación que financia sus operaciones.<sup>35</sup>

La Fundación solicita asistencia técnica al banco para la formación y capacitación profesional de sus empleados como parte del convenio de préstamo.

## **7.2. Formulación de la misión y visión estratégica**

Para el establecimiento claro de los objetivos, tanto estratégicos como de gestión, se implanta una filosofía institucional que debe estar plasmada en la misión y la visión estratégica de la Fundación.

### **7.2.1. Misión**

El objetivo de establecer la misión de la FDE es la de señalar una filosofía de gerencia que adopte el desempeño de todas sus operaciones teniendo en cuenta las responsabilidades que tiene la Fundación con los actores más importantes con los que interactúa en la prestación de sus servicios.

El diseño de una adecuada misión organizacional es un buen comienzo para el establecimiento de la cultura organizacional deseada para el desarrollo de las actividades.

La misión de la FDE es:

*“La Fundación se considera responsable de la generación de un impacto positivo en el desarrollo nacional en sus diferentes sectores de incidencia, y de las comunidades donde se realizan las actividades de proyectos o programas de desarrollo asesorados por nuestra Fundación.*

---

<sup>35</sup> Financiamiento Concesional, Banco Interamericano de Desarrollo, Estrategia País Bolivia 2011-2015 (Anexo 1)

*La Fundación también se considera responsable de todos sus empleados, profesionales y personal de apoyo que trabaja día a día en beneficio del desarrollo nacional desempeñando sus funciones con responsabilidad, honestidad, compromiso institucional, diligencia y ética, para los cuales la gerencia debe respeto, reconocimiento, remuneración justa y condiciones de trabajo óptimas.*

*Somos responsables también de responder con eficiencia, eficacia y economía a las expectativas de nuestros inversionistas, para ofrecerles adecuadas utilidades con la optimización de nuestras operaciones y el desempeño de nuestro trabajo.”*

### **7.2.2. Visión Estratégica**

La visión estratégica determina la posición de la FDE en el mercado se servicios de consultoría y asesoramiento para proyectos de desarrollo.

La visión estratégica de la FDE es:

*“Pretendemos ser considerados como la Fundación de más alta calidad y precio competitivo en la prestación de sus servicios para los proyectos de desarrollo del país que requieran de asesoramiento profesional para el mejoramiento y optimización de sus operaciones, logrando un prestigio, y posicionamiento en el mercado que permita concentrar el porcentaje más elevado del mercado ante la competencia.”*

### **7.3. Formulación de Estrategias Generales**

Se considera necesario establecer las estrategias de la Fundación en cuatro campos generales como punto de clasificación, el primero, en el posicionamiento de mercado, el segundo, en la diferenciación de servicios, el tercero, en convertir a la FDE en una Fundación líder en precios en el mercado objetivo y la cuarta en el campo de publicidad para dar a conocer las ventajas ofertadas en calidad de servicio y precio.

### **7.3.1. Estrategias de Posicionamiento de Mercado**

Se desarrolla una estrategia de posicionamiento de mercado que permita conocer el mercado objetivo y analizar las posibles ampliaciones y potencialidades del mismo para lograr una cartera de clientes acorde con los rendimientos esperados de la inversión realizada. Utilizando la matriz de Estrategias FODA, las estrategias serán las siguientes:

- Especialización y conocimiento en el mercado de instituciones públicas y empresas privadas para una adecuada presentación de ofertas técnico-económicas.
- Analizar el mercado para identificar las potenciales ampliaciones de la línea de servicios en base a los requerimientos y necesidades del cliente.
- Creación de un programa de estudio de mercado que posibilite las mejores alternativas de expansión a otros departamentos del país.
- Elaborar un programa de análisis de ideas o emprendimientos que pueden convertirse en proyectos de desarrollo.
- Elaborar un programa de evaluación de proyectos orientados a fortalecer sectores de desarrollo contemplados en los nuevos convenios de financiamiento suscritos por el país.
- Análisis de estructuras organizacionales potenciales en caso de expansión de actividades.
- Generar mecanismos de protección de servicio desde los convenios de financiamiento para la adecuada prestación de servicios.
- Se analiza a posterior la posibilidad de alianzas estratégicas que posibiliten un fortalecimiento en la prestación del servicio.
- Se elaborarán programas de constitución de proyectos de desarrollo que posibiliten el crecimiento del mercado a nuestro favor.

### **7.3.2. Estrategia de Diferenciación de Servicios**

Se desarrolla una estrategia de diferenciación de servicios con el objetivo de ofertar servicios de calidad al cliente con el objetivo de calificar con el mayor puntaje posible en las evaluaciones de las propuestas técnicas del servicio recurriendo a la matriz de Estrategias FODA, las estrategias serán las siguientes:

- Establecer contactos para lograr alianzas estratégicas con organismos financiadores que posibiliten la mejora en la prestación de servicios a través de capacitación del personal en áreas de interés.
- Diseño de un programa de adquisición por priorización para la correcta utilización de los recursos existentes en bienes y materiales para la prestación del servicio.
- Elaboración de un adecuado proceso de selección de personal para la Fundación

### **7.3.3. Estrategia de Líder en Precios**

Se desarrolla una estrategia de liderazgo de precios con el objetivo de ofertar servicios de calidad al cliente con precios competitivos con el objetivo de calificar con el mayor puntaje posible en las evaluaciones de las propuestas económicas del servicio recurriendo a la información de la matriz de Estrategias FODA, existe una única estrategia en ese sentido que la de desarrollar una estructura de precios por debajo a los ofertados por la competencia.

### **7.3.4. Estrategia de Publicidad**

La publicidad se la realiza, en una primera instancia, con la presentación de los servicios a las unidades ejecutoras de proyectos de desarrollo que se consideren potenciales clientes, en donde se detalla todos los servicios ofrecidos por la Fundación sus ventajas cualitativas y en precios con respecto a los de la competencia y en cuanto a la formación y experiencia de los recursos humanos

que realizarán el trabajo de campo en la entidad.

Se diseña una página web que contendrá toda la información de los servicios ofertados por la nueva Fundación que tenga la posibilidad de realizar consultas electrónicas para ampliar alguna información de algún servicio específico.

Se participa de las licitaciones públicas que se emitan y se desarrolla una carpeta de información y documentación relevante para estos procesos que permitan publicitar de la manera más adecuada la gama de servicios ofertados para poder ser acreedores de la adjudicación por calificaciones óptimas tanto en aspectos cualitativos como cuantitativos (precio).

### **7.3.5. Formulación de los objetivos estratégicos**

Se formula objetivos estratégicos con el fin de ofrecer un curso de acción en donde se enmarcan los objetivos de gestión que permitan la programación de los cinco primeros años de funcionamiento de la Fundación.

- Captar más de 40% del mercado de asesoramiento a proyectos de desarrollo en el país hasta el año 2021, transmitiendo a las unidades ejecutores de proyectos para el desarrollo la ventaja económica de contratar los servicios de asesoramiento directamente de una Fundación.
- Incrementar en más de un 15% anual el ingreso por venta de servicios durante los 7 primeros años.
- Generar rendimiento económicos positivos desde el tercer año de funcionamiento de la Fundación
- Contar con el personal profesional capacitado para obtener calificaciones superiores a las de la competencia en las evaluaciones técnicas realizadas por los clientes, desde el segundo año de funcionamiento de la Fundación.

## **8. DIAGNOSTICO**

### **8.1. Diagnóstico**

El mercado objetivo que pretende abarcar la nueva sociedad es el de servicios de consultoría a proyectos de desarrollo tanto privados como de dependencia estatal, en esta parte del trabajo de investigación se determina los clientes potenciales, el tamaño, el potencial y las características más significativas de este mercado.

### **8.2. Competencia**

Para el análisis de la competencia se considera necesario revisar el tipo de servicio que ofertan al mercado las cuatro empresas con mayor participación en el mercado, se realiza un análisis de la participación de mercado de las empresas más importantes y se detectan las ventajas comparativas y competitivas con respecto a la competencia.

#### **8.2.1. Servicios ofertados por la competencia**

La investigación concentró sus esfuerzos en obtener los servicios ofertados por las empresas más importantes del mercado objetivo.

##### **8.2.1.1. Delta Consult Ltda.**

La empresa consultora tiene una experiencia de 30 años en el mercado posee una amplia cartera de clientes y es asociado de la firma “Grant Thornton” a nivel internacional.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO “FDE”, Presidente Lic. Jhony Pradel Poveda

#### **8.2.1.2. Pricewaterhouse Coopers S.R.L.**

La empresa consultora tiene una experiencia de 36 años en el mercado posee una amplia cartera de clientes y es asociado de la firma “PricewaterhouseCoopers” a nivel internacional.<sup>37</sup>

#### **8.2.1.3. Berthin Amengual & Asociados**

La empresa consultora tiene una experiencia de 36 años en el mercado posee una amplia cartera de clientes y es asociado de la firma “BDO Internacional” a nivel internacional.<sup>38</sup>

#### **8.2.1.4. Acevedo & Asociados Consultores de Empresas S.R.L.**

La empresa consultora tiene una experiencia de 13 años en el mercado posee una amplia cartera de clientes y es asociado de la firma “Deloitte & Touche” a nivel internacional.<sup>39</sup>

#### **8.2.2. Participación de mercado de la competencia**

Se toma las gestiones 2010 y 2011 para el análisis de la participación de mercado de la competencia se revisaron los pagos efectuados, por concepto de consultoría externas, por las entidades públicas del Gobierno Central y entidades descentralizadas más importantes, la participación de mercado señala las cuatro consultoras anteriormente citadas como las con mayor participación tal como se detalla en el cuadro N° 2

---

<sup>37</sup> FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO “FDE”, Presidente Lic. Jhony Pradel Poveda

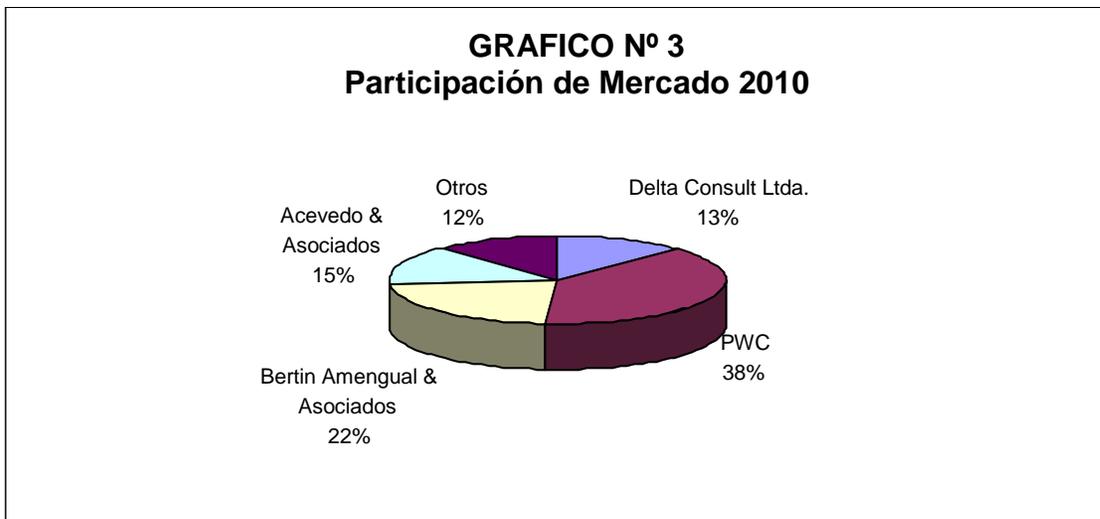
<sup>38</sup> FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO “FDE”, Presidente Lic. Jhony Pradel Poveda

<sup>39</sup> FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO “FDE”, Presidente Lic. Jhony Pradel Poveda

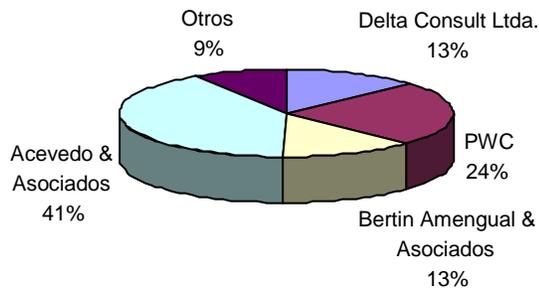
**Cuadro N° 2 PARTICIPACION DE MERCADO DE LA COMPETENCIA EN GOBIERNO CENTRAL Y ENTIDADES DESCENTRALIZADAS GESTIONES 2010 - 2011 (Expresado en Bolivianos)**

CONSULTORA	2010	Participación	2011	Participación	TOTAL	%
Delta Consult Ltda.	793.557,57	12,70%	1.666.608,08	13,46%	2.460.165,65	13,20%
PriceWaterhouseCoopers	2.403.281,07	38,47%	2.948.905,25	23,81%	5.352.186,32	28,73%
Berthin Amengual & Asociados	1.364.069,04	21,83%	1.602.748,44	12,94%	2.966.817,48	15,92%
Acevedo & Asociados	934.712,18	14,96%	5.034.373,43	40,66%	5.969.085,61	32,04%
Otros	752.158,44	12,04%	1.130.501,91	9,13%	1.882.660,35	10,11%
<b>TOTAL</b>	<b>6.247.778,30</b>	<b>100%</b>	<b>12.383.137,11</b>	<b>100%</b>	<b>18.630.915,41</b>	<b>100%</b>

Fuente : Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa SIGMA 2010-2011



**GRAFICO N° 4**  
**Participación de Mercado 2011**



En el gráfico N° 1 y 2 Se puede identificar un crecimiento del mercado de una gestión a otra de casi un 100% la variación de participación de las empresas de una gestión a otra se debe a la priorización de clientes que realizan las consultoras, es importante considerar que estas empresas también atienden, en un gran porcentaje, al sector privado por lo que su cartera de clientes es mucho más amplia que la señalada en el cuadro precedente.

Esta información es útil para la formulación de los objetivos comerciales para determinar el porcentaje de participación que se espera obtener de la competencia a través de ventajas comparativas y competitivas que permitan que esta situación se materialice.

### **8.3. Ventajas Competitivas y Comparativas**

Las ventajas competitivas o riesgos potenciales de una empresa de esta naturaleza radican en dos sectores, considerados, los más importantes uno el técnico y otro el económico, en el aspecto técnico de toma la experiencia general de la empresa donde se considera la antigüedad de la empresa en el mercado y su constitución legal en el mismo, se considera, también, la experiencia específica que radica en la participación de la empresa en trabajos similares en otros

proyectos y la capacidad y experiencia del personal propuesto para el servicio licitado, la ponderación de la experiencia específica es mayor que la de la experiencia general, se toma en cuenta también la propuesta técnica realizada al proyecto para el desarrollo del trabajo, donde se señalan el tipo de servicio a brindar y el alcance del mismo, esta ponderación es también elevada en el proceso de calificación, por último, se considera el plan de trabajo en caso de adjudicarse la prestación del servicio, su ponderación es la más baja en el proceso de calificación, en el caso de la ventaja económica solo se considera el precio como factor de decisión que por las características del mercado se convierte en el factor más importante para la adjudicación del trabajo de consultoría, el análisis de las ventajas y riesgos se detallan en el cuadro N° 3.

**Cuadro N° 3. VENTAJAS COMPETITIVAS TECNICAS Y ECONOMICAS DEL MERCADO**

VENTAJA TECNICA		VENTAJA ECONOMICA
<b>Delta Consult Ltda..</b>		
<b>Experiencia General</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>Precio</b>
Esta empresa en el aspecto de experiencia general logra las puntuaciones más altas en las convocatorias por la experiencia general que posee.	En lo que respecta a la experiencia específica esta empresa obtiene un puntaje superior al 70% en los procesos que participa, esto debido a los profesionales propuestos para el trabajo a desarrollar que si bien cuentan con una adecuada formación y experiencia son inferiores a otros competidores que participan en dichos procesos	En la propuesta económica esta empresa alcanza la mayor puntuación en más de un 80% de los procesos en los que participa.
<b>Propuesta Técnica</b>	<b>Plan de Trabajo</b>	
Esta empresa oferta un trabajo similar al pliego de peticiones del cliente y en algunos casos mejora el mismo con algunos servicios complementarios para incrementar la calidad de la oferta.	El plan de trabajo de esta empresa, por lo general, esta acorde con los requerimientos del cliente.	
<b>Conclusión</b>		

Se puede advertir que este competidor tiene una estrategia de líder en precios, muchos de los trabajos adjudicados marcaron la diferencia en el precio que propusieron, cuenta con deficiencias por el alcance de sus trabajos y la formación y antigüedad del personal propuesto para los trabajos de consultoría que dificultan su competencia en los procesos de calificación con respecto a otras empresas consultoras del mercado, pero se considera un duro competidor en materia de precios.

**PriceWaterhouseCoopers**

<b>Experiencia General</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>Precio</b>
Esta empresa en el aspecto de experiencia general logra las puntuaciones más altas en las convocatorias por la experiencia general que posee.	En lo que respecta a la experiencia específica esta empresa obtiene un puntaje superior al 90% en los procesos que participa, esto debido a los profesionales propuestos para el trabajo a desarrollar que cuentan con una adecuada formación y experiencia, en relación a los de la competencia que participan en dichos procesos	En la propuesta económica esta empresa no se adjudicó gran parte de los procesos en los que participó debido al elevado precio propuesto.
<b>Propuesta Técnica</b>	<b>Plan de Trabajo</b>	
Esta empresa, por lo general, oferta un trabajo superior al pliego de peticiones del cliente.	El plan de trabajo de esta empresa, por lo general, esta acorde con los requerimientos del cliente.	

**Conclusión**

Se puede advertir que este competidor tiene una estrategia de diferenciación de servicios, su servicio esta orientado a la calidad de sus productos y cuenta con el personal necesario para lograrlo, su propuesta técnica, en casi todos los procesos que participa alcanza el mayor puntaje con respecto a sus competidores, pero su gran desventaja radica en el precio propuesto para la prestación del servicio, se considera un duro competidor en trabajos con alto grado de especialización por la calidad de recursos humanos con la que cuenta.

**Berthin Amengual & Asociados**

<b>Experiencia General</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>Precio</b>
Esta empresa en el aspecto de experiencia general logra las puntuaciones más altas en las convocatorias por la experiencia general que posee.	En lo que respecta a la experiencia específica esta empresa obtiene un puntaje superior al 70% en los procesos que participa, esto debido a los profesionales propuestos para el trabajo a desarrollar que cuentan con una adecuada formación y experiencia, en relación a los de la competencia que participan en dichos procesos	En la propuesta económica esta empresa no se adjudicó gran parte de los procesos en los que participó debido al elevado precio propuesto, por lo general se considera la empresa consultora más costosa del mercado junto a

<b>Propuesta Técnica</b>	<b>Plan de Trabajo</b>	PriceWaterhouseCoopers
Esta empresa oferta un trabajo similar al pliego de peticiones del cliente y en algunos casos mejora el mismo con algunos servicios complementarios para incrementar la calidad de la oferta.	El plan de trabajo de esta empresa, por lo general, está acorde con los requerimientos del cliente.	
<b>Conclusión</b>		
Se puede advertir que este competidor tiene una estrategia de diferenciación de servicios, pero muy débil con respecto a su competencia, su servicio está orientado a la calidad del servicio, pero en las calificaciones obtenidas por este concepto, en la mayoría de los casos es superado por PriceWaterhouseCoopers, su propuesta técnica, en casi todos los procesos que participa alcanza un puntaje sobresaliente, pero no el óptimo, con respecto a sus competidores, su gran desventaja radica en el precio propuesto para la prestación del servicio, se considera un competidor razonablemente duro en trabajos con alto grado de especialización por la calidad de recursos humanos con la que cuenta.		
<b>Acevedo &amp; Asociados</b>		
<b>Experiencia General</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>Precio</b>
Esta empresa en el aspecto de experiencia general logra las puntuaciones más altas en las convocatorias por la experiencia general que posee.	En lo que respecta a la experiencia específica esta empresa obtiene un puntaje superior al 60% en los procesos que participa, esto debido a los profesionales propuestos para el trabajo a desarrollar que si bien cuentan con una adecuada formación y experiencia son inferiores a otros competidores que participan en dichos procesos	Se estima que el 80% de los trabajos adjudicados a esta empresa se determinaron por el precio que propone.
<b>Propuesta Técnica</b>	<b>Plan de Trabajo</b>	
Esta empresa oferta un trabajo similar al pliego de peticiones del cliente y en algunos casos mejora el mismo con algunos servicios complementarios para incrementar la calidad de la oferta.	El plan de trabajo de esta empresa, por lo general, está acorde con los requerimientos del cliente.	
<b>Conclusión</b>		

Se puede advertir que este competidor tiene una estrategia de líder en precios, pero muy débil con respecto a su competencia (Delta Consult Ltda.), su servicio cuenta con un grado razonable de calidad, pero en las calificaciones obtenidas por este concepto, en la mayoría de los casos es superado por PriceWaterhouseCoopers y Berthin Amengual & Asociados, su propuesta técnica, en casi todos los procesos que participa alcanza un puntaje sobresaliente, pero no el óptimo, con respecto a sus competidores, su gran ventaja radica en el precio propuesto para la prestación del servicio, se considera un competidor duro en materia de precios y no así en la calidad de servicio ofertado.

**Fuente: Actas de Calificación de Propuestas de 10 proyectos de desarrollo que efectuaron procesos de contratación en los que participaron las consultoras.**

En esta parte del trabajo de investigación se detalla aspectos comparativos de la nueva Fundación con la competencia en donde se señala aspectos que se desean conseguir en las operaciones de prestación de servicios que se amplían en el plan de organización en donde se desarrolla con mayor detalle las fuentes de dichas ventajas comparativas.

**Cuadro Nº 4 VENTAJAS COMPARATIVAS TECNICO - ECONOMICAS CON RESPECTO A LA COMPETENCIA**

<b>NUEVA EMPRESA</b>		
<b>Experiencia General</b>	<b>Experiencia Específica</b>	<b>Precio</b>
En esta parte de la calificación la nueva Fundación enfrentará el riesgo más grande para no adjudicarse trabajos de consultoría por el aspecto de antigüedad en el mercado, este riesgo irá disminuyendo con el avance de las operaciones.	La Fundación tendrá que tener como estrategia captar recursos humanos con amplia experiencia en la prestación de los servicios, además de una formación adecuada para la prestación de servicios, debido a la naturaleza de la empresa tendrá acceso a un programa de capacitación de personal que logrará obtener la puntuación más alta en los procesos de capacitación con respecto a su competencia (Detallado en el Plan de Organización).	En este aspecto radica la ventaja comparativa más importante de la nueva Fundación, se confeccionará una estructura de precios que serán altamente competitivos con lo que se pretenden enmendar las deficiencias, en puntajes, que se pudieran obtener en la evaluación de la experiencia de la empresa.
<b>Propuesta Técnica</b>	<b>Plan de Trabajo</b>	
La nueva Fundación siempre	El plan de trabajo la nueva	

ofertará un trabajo en prestación de servicios superior a los solicitados por el cliente para tratar de obtener la adjudicación del servicio, todo esto basado en la gama de servicios con los que contará la Fundación en el momento de su constitución.	Fundación se ajustará a las necesidades del servicio tomando en cuenta las del cliente.	
<b>Conclusión</b>		
La Fundación optará por una estrategia mixta de líder de precios y de diferenciación del servicio en donde se ofertarán servicios de alta calidad realizadas por el personal idóneo y a un precio competitivo en el mercado en que opera, todo esto con el fin de competir con las distintas estrategias adoptadas por las empresas que representan la competencia directa con la que la nueva empresa se enfrentará.		

#### **8.4. Estructura de Costos Comparativa**

En esta parte proyectaremos una determinación de precios comparativa entre una sociedad comercial común y corriente y una fundación para que se pueda establecer de manera exacta la ventaja económica en el precio final que saldrá al mercado en la oferta del servicio:

**Cuadro Nº 5 ESTRUCTURA DE COSTOS**

CONCEPTO		EMPRESA COMERCIAL	FUNDACION
<b>Costos del Servicio</b>		<b>28.200,00</b>	<b>28.200,00</b>
Servicios Profesionales		20.000,00	20.000,00
Oficinas		4.000,00	4.000,00
Servicios Básicos		2.500,00	2.500,00
Materiales e Insumos		1.200,00	1.200,00
Varios		500,00	500,00
<b>Impuestos</b>		<b>6.384,96</b>	<b>5.436,16</b>
Impuesto al Valor Agregado	13,00%	5.187,78	4.416,88
Impuesto a las Transacciones	3,00%	1.197,18	1.019,28
<b>Precio del Servicio</b>		<b>39.906</b>	<b>33.976</b>
Costo del Servicio		34.585	33.636
Utilidad Bruta del Servicio		5.321	340
Impuesto a las Utilidades de las Empresas	25,00%	1.330	(*)
<b>Utilidad Neta</b>		<b>3.991</b>	<b>340</b>
<b>Rendimiento Resultante</b>		<b>10%</b>	<b>1%</b>
<b>Diferencia en Precio Monetario</b>		<b>5.930</b>	<b>-5.930</b>
<b>Diferencia en Precio Porcentaje</b>		<b>17%</b>	<b>-17%</b>

(\*) Código Tributario ley 843 artículo 49 Exenciones Impuestos a las utilidades de las Empresas.

(Anexo 2)

Fuente: Elaboración Propia

Para el ejercicio de determinación de precios de los servicios detallado precedente así miremos los siguientes supuestos:

#### Servicios Profesionales

Se considera los costos incurridos en el pago directo al recurso humano que ejecuta efectivamente el servicio, como ser profesionales, técnicos, especialistas etc.

#### Oficinas

Es el costo por el pago del inmueble en donde se desarrolla el servicio.

#### Servicios Básicos

Son los gastos incurridos en servicios como ser: Luz, agua, internet, teléfonos, etc.

#### Materiales e Insumos

Son los costos emergentes de la compra de materiales e insumos a ser utilizados en la prestación del servicio como ser: Papelería, pasajes, viáticos, imprenta, combustibles, etc.

#### Varios

Son otros gastos aplicados en la prestación del servicio.

#### Impuesto al Valor Agregado - IVA

Este importe corresponde al 13% del total del Precio de Servicio.

#### Impuesto a las Transacciones - IT

Este importe corresponde al 3% del total del Precio de Servicio.

#### Precio del Servicio

Este es el precio final supuesto determinado para el servicio ofertado.

### Costo del Servicio

Este es el monto compuesto por todos los costos del servicio más la carga impositiva básica (IVA e IT).

### Utilidad Bruta del Servicio

Este es remanente del precio del servicio menos el costo del mismo.

### Impuesto a las Utilidades de las Empresas - IUE

Este es impuesto aplicado a las utilidades emergentes del servicio que corresponde al 25% de las mismas.

### Utilidad Neta del Servicio

Este es remanente de la Utilidad Bruta del Servicio menos el IUE.

### Rendimiento Resultante

Es el porcentaje de la utilidad obtenida en la prestación del servicio con respecto al precio ofertado.

En este ejercicio se puede determinar la ventaja en términos económicos reales de la constitución de una Fundación para la prestación de servicios a unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo comparada con la constitución de una sociedad comercial cualquiera.

Esta ventaja radica inicialmente en la disminución en el aspecto impositivo en donde se puede advertir que mientras una empresa comercial, con los supuestos detallados precedentemente, tiene una carga impositiva de Bs7.715, la Fundación por el mismo servicio tiene una carga impositiva de Bs5.436 tomando en cuenta los tres impuestos principales que gravan la operación.

Asimismo, otro de los factores importantes en la disminución del precio es la inexistencia de distribución de utilidades en la Fundación que logra una

disminución del 17% sobre el precio sin disminuir ningún factor cualitativo en la prestación del servicio, incluso dejando un remanente en el flujo del 1% de rendimiento sobre el precio del servicio.

## **8.5. Conclusión del Diagnóstico**

Mediante el diagnóstico elaborado se determina qué mercado en la prestación de servicios a las unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo en La Paz es significativamente importante, la cantidad de recursos que se le destina es significativo año tras año y tomando en cuenta solamente aquellas unidades ejecutoras que dependen del Estado, esto lleva a la conclusión que dichos recursos sumados a los de las unidades dependientes de otras fuentes de financiamiento demuestra un mercado con gran potencial.

Se establece que la competencia si bien es importante en materia de captación de contratos, no representa un problema en cuanto a barreras de entrada para dicha propuesta, incluso la naturaleza jurídica de la constitución coloca en un lugar importante para iniciar las labores competitivas, pudiendo captar rápidamente gran parte del mercado cautivo en otras firmas.

Asimismo, se determina comparativamente que la estructura de costos en la que está basada dicha propuesta establece una ventaja competitiva importante con respecto a nuestra competencia, existe una reducción importante en el precio sin que disminuya la calidad del servicio ofertado.

## CAPITULO III

### 9. PROPUESTA

La propuesta del presente trabajo de investigación descansa en una Fundación Constituida el año 2010 en el marco de lo dispuesto por el Código Civil Boliviano que se dedica a la prestación de servicios técnicos administrativos a las unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo en Bolivia, con el fin de abaratar el costo de los servicios para dichas unidades.

#### 9.1. COMERCIAL

##### 9.1.1. Servicios Propuestos

Según los datos obtenidos en el análisis de mercado de los dos grupos de clientes potenciales se diseña los procesos para la prestación de los servicios que se detallan en el cuadro N° 6

**Cuadro N° 6 SERVICIOS A OFERTAR**

Servicio	Característica
<b>Constitución de Proyectos de Desarrollo</b>	<p>Este servicio tendrá como objetivo convertir las ideas, de clientes naturales o jurídicas en Anteproyectos de Desarrollo de incidencia en algún sector de desarrollo nacional con un Plan Estratégico Institucional (PEI) adecuadamente concebido y capaces de obtener financiamiento externo con la finalidad de operar en territorio nacional.</p> <p><b>Consideraciones para su elección</b></p> <p>Las consideraciones son más sociales que económicas, la constitución de proyectos de desarrollo lograrán vencer obstáculos estructurales que impiden el desarrollo en distintos sectores, tras el análisis de mercado se pudo advertir que existe gran disposición y conocimiento de los agentes del mercado para generar proyectos de desarrollo en territorio nacional.</p>

<p><b>Consultoría Administrativa</b></p>	<p>Este servicio está orientado a incrementar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos de los clientes de la Fundación tras el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en informes de consultoría administrativa.</p> <p><b>Consideraciones para su elección</b></p> <p>Las consideraciones para su elección se generaron de la percepción de los clientes potenciales de la nueva Fundación.</p> <table border="1" data-bbox="440 646 1243 787"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Cliente</th> <th colspan="2">Etapa Administrativa</th> </tr> <tr> <th>Planificación</th> <th>Ejecución</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesionales</td> <td>56%</td> <td>56%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Fuente: (anexo N°3)</b></p>	Cliente	Etapa Administrativa		Planificación	Ejecución	Profesionales	56%	56%
Cliente	Etapa Administrativa								
	Planificación	Ejecución							
Profesionales	56%	56%							
<p><b>Consultoría Jurídica</b></p>	<p>Este servicio está orientado a incrementar el grado de seguridad jurídica en la toma de decisiones de los clientes para el desarrollo de las operaciones tras el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en informes de consultoría jurídica emitidas por la Fundación.</p> <p><b>Consideraciones para su elección</b></p> <p>Las consideraciones para su elección se generaron de la percepción de los clientes potenciales de la nueva Fundación.</p> <table border="1" data-bbox="440 1291 1243 1432"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Cliente</th> <th colspan="2">Etapa Administrativa</th> </tr> <tr> <th>Planificación</th> <th>Ejecución</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesionales</td> <td>56%</td> <td>56%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Fuente: (anexo N°3)</b></p>	Cliente	Etapa Administrativa		Planificación	Ejecución	Profesionales	56%	56%
Cliente	Etapa Administrativa								
	Planificación	Ejecución							
Profesionales	56%	56%							

<p><b>Outsourcing de Cumplimiento</b></p>	<p>Este servicio está orientado a generar la documentación e información necesaria para cumplir exigencias de organismos financiadores o entidades estatales fiscalizadoras que permitan el normal desenvolvimiento de las operaciones del cliente de la Fundación, asegurando el cumplimiento normativo nacional e internacional.</p> <p><b>Consideraciones para su elección</b></p> <p>Las consideraciones para su elección se generaron de la percepción de los clientes potenciales de la nueva Fundación.</p> <table border="1" data-bbox="440 695 976 879"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Cliente</th> <th>Etapa Administrativa</th> </tr> <tr> <th>Ejecución</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesionales</td> <td>56%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Fuente: (anexo N°3)</b></p>	Cliente	Etapa Administrativa	Ejecución	Profesionales	56%
Cliente	Etapa Administrativa					
	Ejecución					
Profesionales	56%					
<p><b>Outsourcing Contable</b></p>	<p>Este servicio está orientado a generar Estados y Reportes Financieros del cliente de la Fundación de acuerdo a normas contables nacionales e internacionales para los distintos usuarios de dicha información que contribuyan a la toma de decisiones de manera eficiente y oportuna, además del correcto archivo de la documentación de respaldo de los mismos.</p> <p><b>Consideraciones para su elección</b></p> <p>Las consideraciones para su elección se generaron de la percepción de los clientes potenciales de la nueva Fundación.</p> <table border="1" data-bbox="440 1444 976 1629"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Cliente</th> <th>Etapa Administrativa</th> </tr> <tr> <th>Ejecución</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesionales</td> <td>56%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Fuente: (anexo N°3)</b></p>	Cliente	Etapa Administrativa	Ejecución	Profesionales	56%
Cliente	Etapa Administrativa					
	Ejecución					
Profesionales	56%					

<p><b>Outsourcing en Sistemas</b></p>	<p>Este servicio está orientado a generar la correcta administración de sistemas informáticos que participen de las operaciones de los clientes brindando un apoyo eficiente a las mismas y satisfaciendo las necesidades de información y oportunidad.</p> <p><b>Consideraciones para su elección</b></p> <p>Las consideraciones para su elección se generaron de la percepción de los clientes potenciales de la nueva Fundación.</p> <table border="1" data-bbox="440 646 976 835"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Cliente</th> <th>Etapa Administrativa</th> </tr> <tr> <th>Ejecución</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesionales</td> <td>56%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Fuente: (anexo N°3)</b></p>	Cliente	Etapa Administrativa	Ejecución	Profesionales	56%
Cliente	Etapa Administrativa					
	Ejecución					
Profesionales	56%					
<p><b>Outsourcing en Bienes y Servicios</b></p>	<p>Este servicio está orientado a mejorar los procesos de adquisición de bienes y servicios a través de Informes Finales de Outsourcing en Bienes y Servicios que reflejen procesos de adquisición de bienes y servicios para proyectos de desarrollo con un elevado grado de oportunidad, eficiencia, eficacia y economía, acordes con normativa nacional e internacional aplicable.</p> <p><b>Consideraciones para su elección</b></p> <p>Las consideraciones para su elección se generaron de la percepción de los clientes potenciales de la nueva Fundación.</p> <table border="1" data-bbox="440 1381 976 1570"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Cliente</th> <th>Etapa Administrativa</th> </tr> <tr> <th>Ejecución</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesionales</td> <td>56%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Fuente: (anexo N°3)</b></p>	Cliente	Etapa Administrativa	Ejecución	Profesionales	56%
Cliente	Etapa Administrativa					
	Ejecución					
Profesionales	56%					
<p><b>Outsourcing en Recursos</b></p>	<p>Este servicio está orientado a mejorar los procesos de contratación de recursos humanos a través de Informes Finales de Outsourcing en Recursos Humanos</p>					

<p><b>Humanos</b></p>	<p>que reflejen procesos de contratación de personal para proyectos de desarrollo con un elevado grado de oportunidad, eficiencia, eficacia y economía, acordes con normativa nacional e internacional aplicable.</p> <p><b>Consideraciones para su elección</b></p> <p>Las consideraciones para su elección se generaron de la percepción de los clientes potenciales de la nueva Fundación.</p> <table border="1" data-bbox="440 600 976 789"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Cliente</th> <th>Etapa</th> </tr> <tr> <th>Administrativa Ejecución</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesionales</td> <td>56%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Fuente: (anexo N°3)</b></p>	Cliente	Etapa	Administrativa Ejecución	Profesionales	56%
Cliente	Etapa					
	Administrativa Ejecución					
Profesionales	56%					
<p><b>Auditoría Externa</b></p>	<p>Esta servicio está orientado a generar un Dictamen de Auditoría que opine sobre la razonabilidad de la información financiera del cliente en el marco de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o normativa internacional aplicable (Auditoría Financiera) u opinión sobre el grado de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones del cliente (auditoría operativa). Para los diversos usuarios de la esta información en el campo de los proyectos de desarrollo.</p> <p><b>Consideraciones para su elección</b></p> <p>Las consideraciones para su elección se generaron de la percepción de los clientes potenciales de la nueva Fundación.</p> <table border="1" data-bbox="440 1383 976 1572"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Cliente</th> <th>Etapa</th> </tr> <tr> <th>Administrativa Ejecución</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Profesionales</td> <td>22%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Fuente: (anexo N°3)</b></p> <p>Si bien el porcentaje de preferencia de este servicio es reducida su elección se debe a la obligatoriedad que tienen las unidades ejecutoras por contar con el producto final del mismo, situación que genera una mercado independiente de la decisión del proyecto por ser auditado.</p>	Cliente	Etapa	Administrativa Ejecución	Profesionales	22%
Cliente	Etapa					
	Administrativa Ejecución					
Profesionales	22%					

### 9.1.2. Precios

La estrategia de precio se basa en ofertar un servicio de calidad a un precio competitivo en el mercado para atraer clientes a la Fundación, los precios se establecen de la siguiente manera:

**Cuadro N° 7 PRECIOS DE LOS SERVICIOS OFERTADOS**

Servicio	Característica	Precio
<b>Constitución de Proyectos de Desarrollo</b>	El precio de este servicio se determinará en base al importe del préstamo o donación obtenida por el proyecto de desarrollo constituido. Son catalogados como Servicios de Pre-inversión  Los gastos administrativos permitidos por los organismos financiadores en los proyectos generalmente alcanzan el 10% del préstamo.  El precio del servicio será de un 50% de los gastos administrativos de la primera gestión.	50% de la asignación de gastos administrativos de la primera gestión
<b>Consultoría Administrativa</b>	La consultoría administrativa se realizará en base a un precio estándar que podrá ser modificado en la medida en que el trabajo de campo amerite esfuerzos adicionales a los normales en donde dependiendo de ello se asignará un incremento.	\$us6.500,00
<b>Consultoría Jurídica</b>	La consultoría administrativa se realiza en base a un precio estándar que podrá ser modificado en la medida en que el trabajo de campo amerite esfuerzos adicionales a los normales en donde dependiendo de ello se asignará un incremento.	\$us4.500,00
<b>Outsourcing de Cumplimiento</b>	Este servicio es permanente a lo largo de toda la gestión, se cobran montos mensuales de \$us650.	\$us650 mensual \$us7.800 anual
<b>Outsourcing Contable</b>	Este servicio es permanente a lo largo de toda la gestión, se cobran montos mensuales de \$us850.	\$us850 mensual \$us10.200 anual

<b>Outsourcing en Sistemas</b>	Este servicio es permanente a lo largo de toda la gestión, se cobran montos mensuales de \$us300.	\$us300 mensual \$us3.600 anual
<b>Outsourcing en Bienes y Servicios</b>	Este servicio se da en base a la necesidad de contratación de bienes y servicios por parte de los proyectos de desarrollo y se determina el precio del servicio en base a la modalidad de compra del bien o servicio, en el caso de compras menores (Menos de Bs400.000,00) se asigna un porcentaje sobre la compra y en el caso de compras mayores (Mas de Bs400.000,00) se establece un importe fijo.	Compras Menores 7% del total de la compra
		Compras Mayores Bs20.000,00
<b>Outsourcing en Recursos Humanos</b>	Este servicio se da en base a la necesidad de contratación de recursos humanos por parte de los proyectos de desarrollo y se determina el precio del servicio en base a la cantidad de recursos humanos a ser contratados.	Contratación Menor De 1 a 5 puestos Bs3.000,00
		Contratación Mayor De 6 a 10 puestos Bs4.500,00
<b>Auditoría Externa</b>	Este servicio está en base al trabajo de auditoría que se requiera, se adoptarán precios más bajos que los de mercado que incluso pueden ser sujetos a negociación con el cliente.	\$us9.500,00

En cuanto a la determinación de los precios de los servicios se escoge el más bajo del mercado, la competencia descrita en el punto 8.2., cuenta con precios por encima de los detallados en el cuadro N° 7

### 9.1.3. Objetivos Comerciales

Los objetivos comerciales de la nueva Fundación es captar más del 40% del mercado promedio de las gestiones 2015 y 2021 desde el primer año de funcionamiento y mantener un crecimiento de ingresos del 15% anual hasta el séptimo año de funcionamiento.

## 9.2. ECONOMICO FINANCIERO

En el plan económico financiero se determina la factibilidad económica financiera de nuestra propuesta, el periodo que se proyecta la evaluación financiera es de 7 años, es decir desde el 2015 hasta el 2021.

### 9.2.1. Estructura de la Inversión

La inversión de la Fundación se determina en un 90% provenientes del Banco Interamericano de Desarrollo BID, a través de su ventanilla de FOMIN con las características de un préstamo de Fondos para Operaciones Especiales FOE a los que Bolivia puede acceder como país miembro del banco en el Grupo D, que consiste en un préstamo con 10 años de gracia para la amortización de capital en el que se rige un interés anual del 1% y posteriormente se incrementa a 2% cuando se comience a amortizar el capital y tiene un plazo de pago de 40 años, este préstamos son aproximadamente \$us 300.000 que para fines del trabajo de investigación es calculado en bolivianos a una tasa de Bs6,96 por cada 1\$us. El 10% restante se considera contraparte local o el capital del inversionista que exige un rendimiento del 15% anual.

Para el trabajo de investigación se considera una inversión con las siguientes características:

**Cuadro Nº 8 ESTRUCTURA DE INVERSIÓN DE LA EMPRESA**

<b>FUENTE</b>	<b>IMPORTE Bs.</b>	<b>PORCENTAJE %</b>	<b>RENDIMIENTO ESPERADO %</b>
<b>Recursos Propios</b>	232.00,00	10	15,00 (b)
<b>Recursos Externos (a)</b>	2.088.000,00	90	1,00 (c)
<b>TOTAL</b>	<b>2.320.000.00</b>	<b>100,00</b>	

(a) Corresponde al préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo.

(b) Corresponde al rendimiento esperado por el inversionista.

(c) Corresponde al interés que el BID exige por el capital prestado.

La inversión está calculada en base a la necesidad de la FDE para el principio de sus actividades el rendimiento esperado se utiliza posteriormente para la evaluación Económico-Financiera que se desarrolla en base a la estructura de inversión anteriormente descrita.

## **9.2.2. Presupuestos Projectados**

En el presupuesto se establece la cantidad de recursos que son captados de la prestación de servicios y la cantidad de recursos que son consumidos en las operaciones de la Fundación, estas proyecciones toman en cuenta la capacidad de atención de la Fundación y los gastos más importantes en los que se incurre en las gestiones proyectadas, estos presupuestos posteriormente son utilizados para la elaboración de los estados financieros proyectados.

### **9.2.2.1. Ingresos Presupuestados**

Para establecer los ingresos presupuestados debemos utilizar la lista de precios por servicios detallada en el diagnóstico en la parte de estrategia de precios adicionando la proyección de servicios a ser prestados durante las gestiones de nuestro alcance.

#### **9.2.2.1.1. Ingresos por Constitución de Proyectos de Desarrollo**

Los ingresos por constitución de proyectos de desarrollo se establecen a través de la asignación del precio del 50% sobre gastos administrativos entregados por los organismos financiadores a los proyectos constituidos durante el primer año.

Estos gastos administrativos los otorga el organismo financiador a los proyectos de desarrollo en mayor proporción en el primer año para su implantación y funcionamiento en esta etapa se intentará ofertar los servicios de outsourcing a los nuevos proyectos para incrementar los ingresos.

Se adoptó el 50% de los gastos administrativos en el primer año de funcionamiento porque se considera un precio razonable en comparación con el servicio prestado, para esto se establecerán formas de pago con los proyectos a fin de no perjudicar el desenvolvimiento normal de sus operaciones.

No se contemplan ingresos durante las dos primeras gestiones debido a que el proceso de aprobación de un proyecto de desarrollo demora aproximadamente ese tiempo en los organismos financiadores.

Los ingresos por este concepto son los siguientes:

**Cuadro Nº 9 INGRESOS POR CONSTITUCIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

<b>Año</b>	<b>Ingreso por Servicio</b>
2015	0,00
2016	0,00
2017	292.320,00
2018	167.040,00
2019	229.680,00
2020	292.320,00
2021	354.960,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.672.640,00</b>

Para mayor detalle ver anexo 4

#### **9.2.2.1.2. Ingresos por Consultoría Administrativa**

Los ingresos por consultoría administrativa se estima en base al número de clientes que se estima captar y se obtiene un precio promedio de las consultorías de este tipo en el mercado, adoptando la estrategia de reducción de precios se estableció un precio por debajo del de la competencia, el precio por trabajos especiales puede en todo caso incrementarse por la especialización a ser utilizada pero no disminuir del precio señalado, esto con el fin de desarrollar una evaluación de la factibilidad económico-financiera con proyecciones positivas.

Los ingresos por este concepto son los siguientes:

**Cuadro Nº 10 INGRESOS POR CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA**

<b>Año</b>	<b>Ingreso por Servicio</b>
2015	316.680,00
2016	452.400,00
2017	588.120,00
2018	723.840,00
2019	859.560,00
2020	995.280,00
2021	1.131.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.066.880,00</b>

Para mayor detalle ver anexo 5.

#### **9.2.2.1.3. Ingresos por Consultoría Jurídica**

Los ingresos por consultoría jurídica se estiman en base al número de clientes que se estima captar y se obtiene un precio promedio de las consultorías de este tipo en el mercado, adoptando la estrategia de reducción de precios se establece un precio por debajo del de la competencia, el precio por trabajos especiales puede en todo caso incrementarse por la especialización a ser utilizada pero no disminuir del precio señalado, esto con el fin de desarrollar una evaluación de la factibilidad económico-financiera con proyecciones positivas.

**Cuadro Nº 11 INGRESOS POR CONSULTORÍA JURIDICA**

<b>Año</b>	<b>Ingreso por Servicio</b>
2015	156.600,00
2016	219.240,00
2017	281.880,00
2018	344.520,00
2019	407.160,00
2020	469.800,00
2021	532.440,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.411.640,00</b>

Para mayor detalle ver anexo 6.

#### **9.2.2.1.4. Ingresos por Outsourcing**

Los ingresos por concepto de trabajos de outsourcing se estable en base al precio de mercado de la competencia teniendo en cuenta la remuneración que paga en los proyectos de desarrollo a los consultores de línea que desarrollan estas actividades de forma permanente, en este caso es importante señalar que para poder vender este servicio el proyecto de desarrollo debe ver la ventaja económica que representa contratar a la FDE a tener personal de planta con un gasto anual significativo.

Se realiza la proyección de todos los servicios de outsourcing y se trata de vender tres de los mismos en un solo paquete que combina gran parte de las actividades operativo-administrativas de los proyectos de desarrollo como son las áreas de cumplimiento, contable y sistemas.

Otro de los paquetes que se trata de vender es la contratación y adquisiciones que se componen de los restantes dos servicios de outsourcing de la empresa Bienes y Servicios y Recursos Humanos.

Los ingresos por este concepto son los siguientes:

**Cuadro Nº 12 INGRESOS POR OUTSOURCING**

<b>Outsourcing Cumplimiento</b>		<b>Outsourcing Contable</b>		<b>Outsourcing Sistemas</b>	
<b>Año</b>	<b>Ingreso por Servicio</b>	<b>Año</b>	<b>Ingreso por Servicio</b>	<b>Año</b>	<b>Ingreso por Servicio</b>
2015	542.880,00	2015	709.920,00	2015	250.560,00
2016	705.744,00	2016	922.896,00	2016	325.728,00
2017	868.608,00	2017	1.135.872,00	2017	400.896,00
2018	1.031.472,00	2018	1.348.848,00	2018	476.064,00
2019	1.194.336,00	2019	1.561.824,00	2019	551.232,00
2020	1.357.200,00	2020	1.774.800,00	2020	626.400,00
2021	1.520.064,00	2021	1.987.776,00	2021	701.568,00
<b>TOTAL</b>	<b>7.220.304,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>9.441.936,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3.332.448,00</b>

<b>Outsourcing Bienes y Servicios</b>		<b>Outsourcing Recursos Humanos</b>	
<b>Año</b>	<b>Ingreso por Servicio</b>	<b>Año</b>	<b>Ingreso por Servicio</b>
2015	89.400,00	2015	10.500,00
2016	122.000,00	2016	13.500,00
2017	154.600,00	2017	16.500,00
2018	187.200,00	2018	24.000,00
2019	219.800,00	2019	27.000,00
2020	252.400,00	2020	30.000,00
2021	285.000,00	2021	33.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.310.400,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>154.500,00</b>

Para mayor detalle ver anexos 7 al 11.

#### **9.2.2.1.5. Ingresos por Auditoría Externa**

Estos ingresos se han calculado en base a la información del mercado asignándole un precio por debajo de la competencia respondiendo a la estrategia diseñada, en este caso no se contempla el auditar proyectos en los cuales nosotros participamos de manera directa en sus operaciones a fin de no vulnerar

el principio de independencia que se debe tener en este tipo de trabajo.

Los ingresos por este concepto son los siguientes:

**Cuadro Nº 13 INGRESOS POR AUDITORÍA EXTERNA**

<b>Año</b>	<b>Ingreso por Servicio</b>
<b>2015</b>	661.200,00
<b>2016</b>	859.560,00
<b>2017</b>	1.057.920,00
<b>2018</b>	1.256.280,00
<b>2019</b>	1.454.640,00
<b>2020</b>	1.653.000,00
<b>2021</b>	1.851.360,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.793.960,00</b>

Para mayor detalle ver anexo 12.

#### **9.2.2.2. Gastos Presupuestados**

Para establecer los egresos presupuestados se utiliza la información del mercado a cerca de los egresos recurrentes en Fundaciones de la misma naturaleza de la FDE.

##### **9.2.2.2.1. Gastos Operativos**

Los gastos operativos están compuestos de dos partidas presupuestarias una, Sueldos y Salarios en donde se cargan los honorarios percibidos por los empleados de la Fundación donde se contemplan también las cargas sociales señaladas por ley, la segunda, Consultores donde se proyecta los gastos en los que se incurre por la contratación de servicios profesionales especializados por un tiempo y producto definido, en este caso la contratación se la realiza bajo una naturaleza civil por lo que no aplican cargas sociales a este tipo de profesionales. Se calcula un crecimiento anual del 3%

Los egresos por este concepto son los siguientes:

**Cuadro Nº 14 GASTOS OPERATIVOS**

<b>Sueldos y Salarios</b>		<b>Consultoría</b>	
<b>Año</b>	<b>Gasto</b>	<b>Año</b>	<b>Gasto</b>
2015	2.386.200,00	2015	50.000,00
2016	2.386.200,00	2016	50.000,00
2017	2.386.200,00	2017	50.000,00
2018	2.386.200,00	2018	50.000,00
2019	3.126.500,00	2019	50.000,00
2020	3.126.500,00	2020	50.000,00
2021	3.126.500,00	2021	50.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>18.924.300,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>350.000,00</b>

Para mayor detalle ver anexos 13 y 14.

#### 9.2.2.2.2. Gastos Indirectos

Estos gastos indirectos se consideran recurrentes en los proyectos de desarrollo y se estima en base a un promedio de gastos similares en proyectos de desarrollo a nivel del Gobierno Central, como ser Servicios Básicos, Bienes Consumibles y Otros Gastos. Se calcula un crecimiento anual del 3%.

Los egresos por este concepto son los siguientes:

**Cuadro Nº 15 GASTOS INDIRECTOS**

<b>Servicios Básicos</b>		<b>Bienes Consumibles</b>		<b>Otros Gastos</b>	
<b>Año</b>	<b>Gasto</b>	<b>Año</b>	<b>Gasto</b>	<b>Año</b>	<b>Gasto</b>
2015	35.000,00	2015	20.000,00	2015	4.000,00
2016	35.000,00	2016	20.000,00	2016	4.000,00
2017	35.000,00	2017	20.000,00	2017	4.000,00
2018	35.000,00	2018	20.000,00	2018	4.000,00
2019	35.000,00	2019	20.000,00	2019	4.000,00
2020	35.000,00	2020	20.000,00	2020	4.000,00
2021	35.000,00	2021	20.000,00	2021	4.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>245.000,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>140.000,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>28.000,00</b>

Para mayor detalle ver anexos 14 y 15

### 9.2.2.2.3. Depreciación Activos Fijos

El gasto por depreciación es contable y se lo calcula en base al método de línea recta con los años de vida útil de cada bien, contemplados en la legislación tributaria.

Los egresos por este concepto son los siguientes:

**Cuadro Nº 16 GASTOS EN DEPRECIACIÓN**

Año	Gasto en Depre.
2015	68.665,63
2016	68.665,63
2017	68.665,63
2018	68.665,63
2019	25.687,63
2020	25.687,63
2021	25.687,63
<b>TOTAL</b>	<b>351.725,38</b>

Para mayor detalle ver anexo 16.

### 9.2.2.2.4. Cargos Impositivos

Al igual que las operaciones de una sociedad comercial, las de la FDE están gravadas al Impuesto al Valor Agregado IVA e Impuesto a las Transacciones IT, pero no así el Impuesto a las Utilidades de las Empresas IUE debido a que los excedentes positivos de una Fundación no se consideran utilidades.

Los egresos por este concepto son los siguientes:

**Cuadro Nº 17 GASTOS GENERADOS POR CONCEPTO DE IMPUESTOS**

Impuesto al Valor Agregado IVA		Impuesto a las Transacciones IT		Impuesto a las Utilidades de la Empresas IUE	
Año	Ingreso por Servicio	Año	Ingreso por Servicio	Año	Ingreso por Servicio
2015	341.736,20	2015	82.132,20	2015	0,00
2016	456.568,84	2016	108.632,04	2016	0,00
2017	609.403,08	2017	143.901,48	2017	0,00
2018	708.534,32	2018	166.777,92	2018	0,00
2019	831.510,16	2019	195.156,96	2019	0,00
2020	954.486,00	2020	223.536,00	2020	0,00
2021	1.077.461,84	2021	251.915,04	2021	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>4.979.700,44</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1.172.051,64</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>

Para mayor detalle ver anexo 14.

#### 9.2.2.2.5. Gastos Financieros

Los gastos financieros solamente contemplan el pago al Banco Interamericano de Desarrollo BID por concepto de intereses que representan el 1% del préstamo realizado, por estar en el periodo de gracia de 10 años no se amortiza capital por lo que el gasto fijo en las primeras 10 gestiones.

Los egresos por este concepto son los siguientes:

**Cuadro N° 18 GASTOS FINANCIEROS**

<b>Año</b>	<b>Ingreso por Servicio</b>
2015	22.880,00
2016	22.880,00
2017	22.880,00
2018	22.880,00
2019	22.880,00
2020	22.880,00
2021	22.880,00
<b>TOTAL</b>	<b>146.160,00</b>

Para mayor detalle ver anexo 15.

El total del presupuesto consolidado puede observarse en anexo 15 para su elaboración en el sector de gastos solamente se consideraron las partidas que representa un movimiento de efectivo real y no así las que son productos de estimación contable como el gasto generado por la depreciación.

### **9.2.2.3. Estados Financieros Proyectados**

Con la información desarrollada en los párrafos precedentes se elaboraron estados financieros básicos estimados puede presentarse en las primeras 7 gestiones de funcionamiento de la Fundación esto con el fin de analizarlos posteriormente con razones financieras para medir el grado de respuesta a la inversión, rentabilidad, solvencia a corto plazo y otros, los estados financieros estimados fueron el Balance General y el Estado de Resultados.

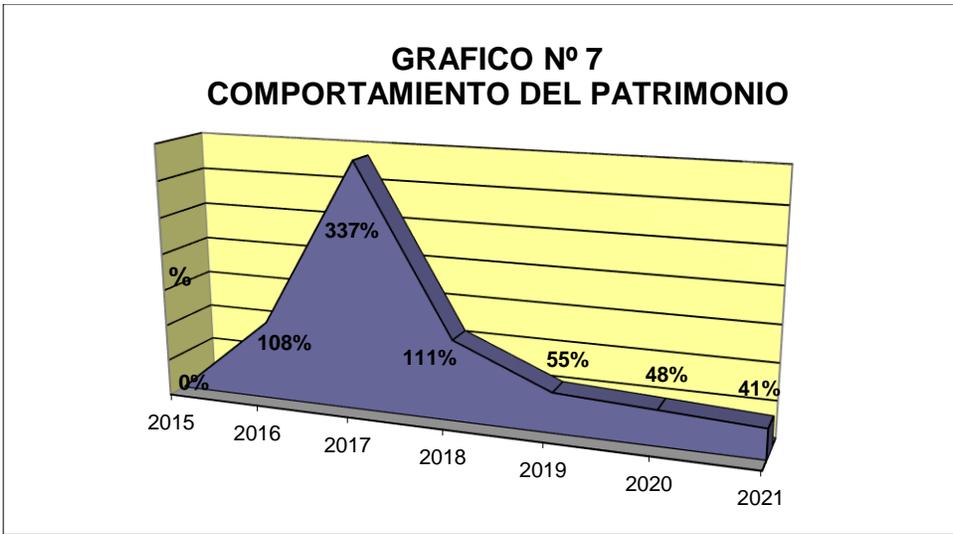
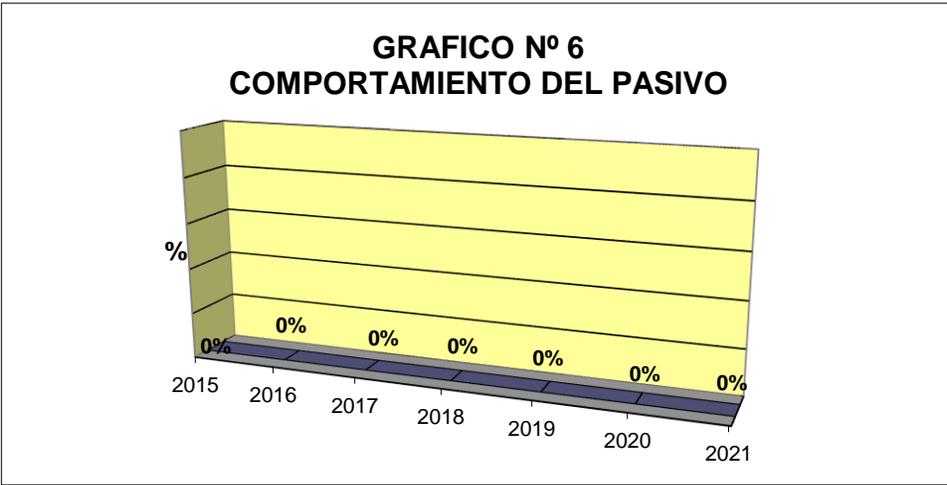
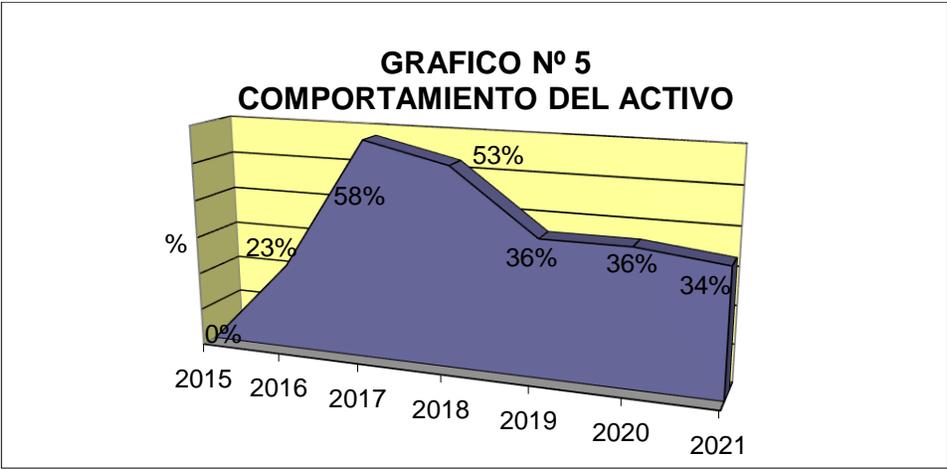
### 9.2.2.3.1. Balance General

Es importante tener en cuenta como se desenvuelve la situación patrimonial de la Fundación a lo largo del tiempo, según las estimaciones realizadas se puede observar que el crecimiento patrimonial se originará por el crecimiento del activo corriente en la cuenta efectivo, esta situación puede modificarse debido a la utilización que se le pueda dar a la concentración de efectivo que se posee de una gestión a otra, se puede adquirir activos para mejorar la situación patrimonial o tal vez invertir en instrumentos financieros que ofrezcan rendimientos atractivos, para fines de investigación, no se utiliza estas situaciones como posibles a fin de simplificar la evaluación económico-financiera.

El comportamiento estimado del Balance General será el siguiente:

**Cuadro Nº 19 COMPORTAMIENTO DEL BALANCE GENERAL**

GESTION	BALANCE GENERAL					
	ACTIVO	Porcentaje +/-	PASIVO	Porcentaje +/-	PATRIMONIO	Porcentaje +/-
2015	2.049.127,98		2.088.000,00		(38.872,03)	
2016	2.520.249,47	23%	2.088.000,00	0%	432.249,47	108%
2017	3.978.915,29	58%	2.088.000,00	0%	1.890.915,29	337%
2018	6.078.121,42	53%	2.088.000,00	0%	3.990.121,42	111%
2019	8.274.618,68	36%	2.088.000,00	0%	6.186.618,68	55%
2020	11.265.729,05	36%	2.088.000,00	0%	9.177.729,05	48%
2021	15.051.452,55	34%	2.088.000,00	0%	12.963.452,55	41%



Ver estados financieros en anexo 17.

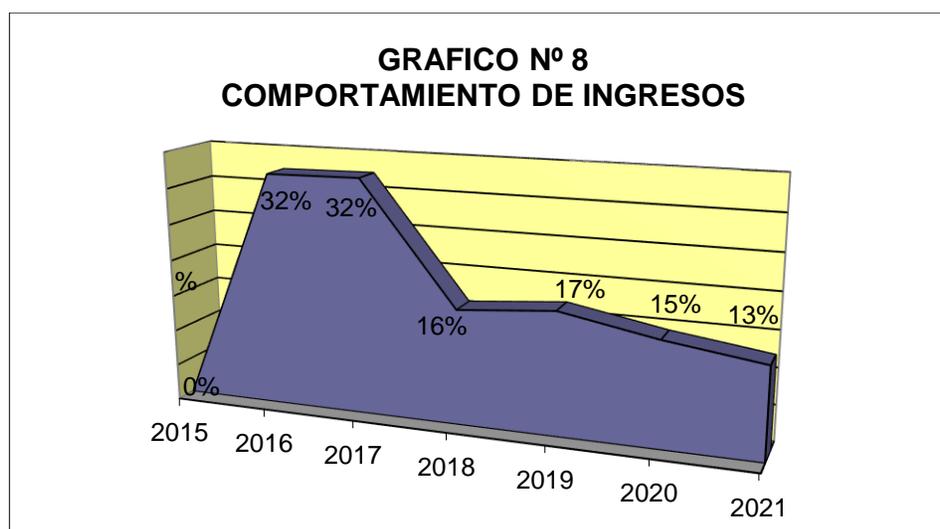
### 9.2.2.3.2. Estado de Resultados

De la misma forma el Estado de Resultados fue estimado bajo los tres escenarios descritos en el punto anterior, en este estado se refleja de mejor manera el cambio de las variables de ingreso que se utilizaron para pasar de un escenario a otro, se utiliza ayuda memorias de las partidas presupuestarias para explicar los cálculos que se realizaron para la obtención de los importes señalados en las partidas contables.

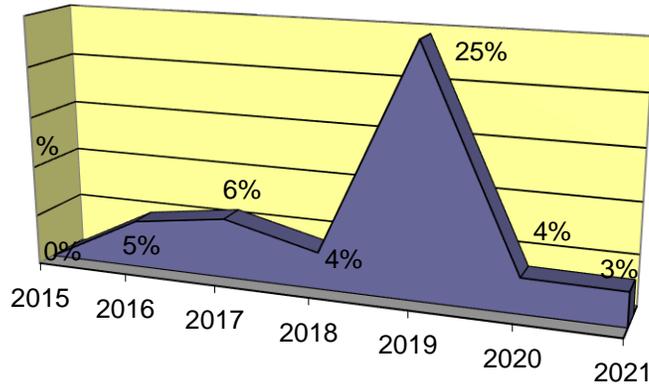
El Comportamiento del Estado de Resultados fue el siguiente:

**Cuadro Nº 20 COMPORTAMIENTO DEL ESTADO DE RESULTADOS**

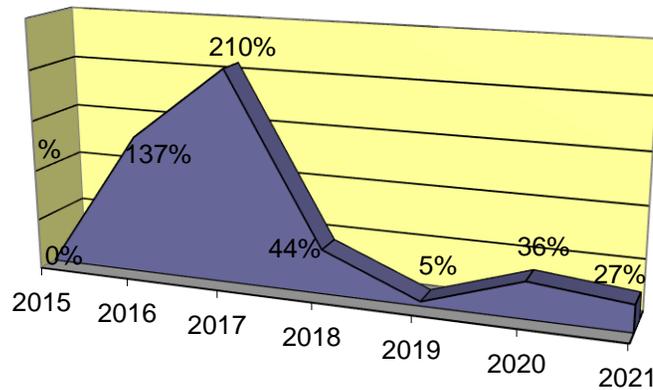
GESTION	ESTADO DE RESULTADOS					
	INGRESOS	Porcentaje +/-	GASTOS	Porcentaje +/-	UTILIDAD NETA	Porcentaje +/-
2015	2.737.740,00		3.008.614,03		(270.874,03)	
2016	3.621.068,00	32%	3.149.946,51	5%	471.121,50	137%
2017	4.796.716,00	32%	3.338.050,19	6%	1.458.665,82	210%
2018	5.559.264,00	16%	3.460.057,87	4%	2.099.206,14	44%
2019	6.505.232,00	17%	4.308.734,75	25%	2.196.497,26	5%
2020	7.451.200,00	15%	4.460.089,63	4%	2.991.110,38	36%
2021	8.397.168,00	13%	4.611.444,51	3%	3.785.723,50	27%



**GRAFICO Nº 9  
COMPORTAMIENTO DE EGRESOS**



**GRAFICO Nº 10  
COMPORTAMIENTO DE LA UTILIDAD NETA**



Ver estados financieros en anexo 18.

## CAPITULO IV

### 9.3. Evaluación Económico-Financiera

Para la evaluación económico-financiera se estiman los gastos e ingresos basados en las estadísticas de Fundaciones similares de proyectos dependientes del Gobierno Central, los resultados se expresan para analizar conjuntamente los desvíos que pueden presentarse ya sean positivos o negativos.

#### 9.3.1. Flujo de Efectivo

Los flujos de efectivo de la FDE, según las estimaciones, se detallan en el cuadro N° 21:

**Cuadro N° 21 COMPORTAMIENTO DEL FLUJO DE EFECTIVO**

GESTION	FLUJO DE EFECTIVO	
	FLUJOS NORMALES	Porcentaje Aumentado
	(2.320.000)	
<b>2015</b>	(202.208)	91%
<b>2016</b>	539.787	367%
<b>2017</b>	1.527.331	183%
<b>2018</b>	2.167.872	42%
<b>2019</b>	2.222.185	3%
<b>2020</b>	3.016.798	36%
<b>2021</b>	4.559.023	51%
<b>TOTAL</b>	<b>11.510.788</b>	

Ver Flujo de efectivo en anexo 19.

### 9.3.2. Costo de Capital

Para el costo de capital se adoptó la siguiente fórmula para calcularlo:

$$K_o = (K_e \times W^1) + (K_i \times W^2)$$

Donde:

$K_e$  = Costo de oportunidad + prima de riesgo operacional + prima de riesgo financiero

$K_i$  = Costo de capital de fondos ajenos

$W^1$  = Ponderación de fondos propios

$W^2$  = Ponderación de fondos ajenos

Se considera necesaria la utilización de esta fórmula debido a la correspondencia que debe de existir entre la determinación del costo de capital y la estructura de inversión con su rendimiento exigido, el cálculo del costo de capital de lo señala en el cuadro N° 22.:

**Cuadro Nº 22 CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL**

CONCEPTO	SIM.	CONSIDERACIONES	PORCENTAJE %
Costo de Oportunidad	Ke	El costo de oportunidad se lo adoptó tomando en cuenta la tasa de interés más elevada obtenida de los Depósitos a Plazo Fijo a 360 días del sistema bancario nacional al 31 de diciembre de 2014.	4,5%
Prima de Riesgo Operacional		La prima de riesgo operacional representa el porcentaje de rendimiento exigida por el inversionista	15,0%
Prima de Riesgo Financiero		Debido a que no existe préstamo bancario de instituciones financieras privadas la Prima de Riesgo Operacional no reconsidera para esta investigación.	0,0%
Costo de Capital de Fondos Ajenos	Ki	El Costo de Capital de Fondos Ajenos representa el porcentaje de rendimiento exigido por el BID sobre los recursos financiados.	1,0%
Ponderación Fondos Propios	W <sup>1</sup>	La Ponderación de Fondos Propios representa el porcentaje de capital de inversión realizado por los inversionistas.	10,0%
Ponderación Fondos Ajenos	W <sup>2</sup>	La Ponderación de Fondos Ajenos representa el porcentaje de capital de inversión realizado mediante financiamiento del BID.	90,0%
<b>COSTO DE CAPITAL</b>	<b>Ko</b>		<b>2,9%</b>

Se determina 2,9% como Costo de Capital el bajo porcentaje alcanzado por esta tasa se debe a la concentración del 90% de la inversión a una tasa de rendimiento esperado muy baja (Interes BID 1%).

### 9.3.3. Valor Actual Neto VAN

Utilizando la herramienta de evaluación financiera del Valor Actual Neto podemos advertir los siguientes resultados:

**Cuadro Nº 23 VALOR ACTUAL NETO VAN Expresado en Bolivianos**

<b>VALOR ACTUAL NETO</b>
<b>VAN</b>
<b>9.559.436</b>

Se considera favorable el rendimiento de la nueva Fundación tras la evaluación del Valor Actual Neto, en ningún escenario refleja excedente positivo tras cumplir con las obligaciones con el BID sobre los recursos prestados y tras generar el rendimiento exigido por los inversionistas sobre el capital de inversión en recursos propios (Ver anexo 20).

### 9.3.4. Tasa Interna de Retorno TIR

Utilizando la herramienta de evaluación financiera de la Tasa Interna de Retorno podemos advertir los siguientes resultados:

**Cuadro Nº 24 TASA INTERNA DE RETORNO TIR**

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>
<b>TIR</b>
<b>42.21%</b>

Se considera favorable el rendimiento de la nueva Fundación tras la evaluación de la Tasa Interna de Retorno, tras sus operaciones genera un rendimiento de un 50,31%, después de cumplir con los rendimientos exigidos por el BID y los inversionistas sobre el capital invertido (Ver anexo 20).

### 9.3.5. Índice de Deseabilidad

Utilizando el Índice de Deseabilidad podemos advertir los siguientes resultados:

**Cuadro Nº 25 INDICE DE DESEABILIDAD**

<b>INDICE DE DESEABILIDAD</b>
<b>ID</b>
<b>4.58</b>

En un escenario normal el proyecto recupera la inversión inicial más de tres veces solventado el costo de financiamiento, y queda un excedente que origina el incremento del patrimonio (Ver anexo 20).

### 9.3.6. Periodo de Recuperación de la Inversión

Utilizando el Periodo de Recuperación de la Inversión podemos advertir los siguientes resultados:

**Cuadro Nº 26 PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION**

<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN</b>
<b>PR</b>
<b>3 años y 3 meses</b>

Se considera favorable el tiempo de recuperación de la inversión puesto que se recupera la inversión inicial antes del 2021 que es la fecha tope de análisis (Ver anexo 20).

### **9.3.7. Conclusión de la Evaluación Económico-Financiera**

Por lo expuesto en los párrafos precedentes se puede determinar que el proyecto de constituir una Fundación consultora evaluadora de proyectos de desarrollo es factible financiera y económicamente, debido a que responde a los rendimientos esperados por los factores de inversión y además genera excedentes que mejoren la situación patrimonial de la misma, con el paso de las gestiones se convierte en un ente financieramente auto sostenible generando ingresos que cubren las erogaciones realizadas producto de sus operaciones.

Asimismo, esta propuesta representa una ventaja económica financiera viable para las unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo siendo que la prestación de servicios tienen una incidencia positiva en los presupuestos de estas unidades generando un ahorro real y cierto en el desempeño de sus operaciones, pudiendo aplicar una mayor cantidad de recursos a las actividades generadoras de desarrollo de manera directa, sin resignar la calidad de servicios a los que tiene que recurrir para su funcionamiento.

## CAPITULO V

### 10. CONCLUSIONES GENERALES

- Mediante el diagnóstico elaborado se determina qué mercado en la prestación de servicios a las unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo en La Paz es significativamente importante, la cantidad de recursos que se le destina es significativo año tras año y tomando en cuenta solamente aquellas unidades ejecutoras que dependen del Estado, esto lleva a la conclusión que dichos recursos sumados a los de las unidades dependientes de otras fuentes de financiamiento demuestra un mercado con gran potencial.
- Se establece que la competencia si bien es importante en materia de captación de contratos, no representa un problema en cuanto a barreras de entrada para dicha propuesta, incluso la naturaleza jurídica de la constitución coloca en un lugar importante para iniciar las labores competitivas, pudiendo captar rápidamente gran parte del mercado cautivo en otras firmas.
- Asimismo, se determina comparativamente que la estructura de costos en la que está basada dicha propuesta establece una ventaja competitiva importante con respecto a nuestra competencia, existe una reducción importante en el precio sin que disminuya la calidad del servicio ofertado.
- Los servicios a ofertar presentados en el trabajo de investigación son los que obtienen una gran cantidad de demanda por parte de los clientes potenciales.
- El tamaño de mercado para el tipo de servicio que se pretende ofertar es atractivo y con un potencial de crecimiento adecuado, debido a los recursos destinados para inversión pública en nuestro país.

- La competencia directa en el mercado que se pretende operar no representa un riesgo elevado que las operaciones de la entidad, estrategia de liderazgo en precio y diferenciación de servicios conjuntamente con las ventajas de capacitación directa del BID y la exención impositiva por la naturaleza de la empresa harán de la FDE un fuerte competidor en el mercado.
- El posicionamiento en el mercado objetivo se considera atractivo debido a las características de la empresa, su naturaleza de proyecto en los primeros 4 años permitirá tener una reducción en los costos de prestación de servicios que lograrán un precio por demás aceptable para los clientes adjuntando a esto la diferenciación del servicio en cuanto a la formación profesional de los recursos humanos directamente instruidos por el BID.
- La entidad en el séptimo año de funcionamiento logrará captar más de 40% del mercado de asesoramiento a proyectos de desarrollo en el país. Además de mejorar las operaciones de sus clientes para que se logren los objetivos tanto estratégicos como de gestión.
- La FDE será capaz de generar rendimiento económico positivo desde el tercer año de funcionamiento de la entidad.
- En base al programa de dotación y capacitación de personal, la FDE contará con el personal profesional capacitado para obtener calificaciones superiores a las de la competencia en las evaluaciones técnicas realizadas por los clientes, desde el segundo año de funcionamiento de la entidad.
- Se puede determinar que el proyecto de constituir una entidad consultora evaluadora de proyectos de desarrollo es factible financiera y económicamente, debido a que responde a los rendimientos esperados por los factores de inversión y además genera excedentes que mejorarán la situación

patrimonial de la misma, con el paso de las gestiones se convierte en un ente financieramente auto sostenible generando ingresos que cubren las erogaciones realizadas producto de sus operaciones.

- La constitución de una entidad consultora evaluadora de proyectos de desarrollo en territorio nacional es un buen emprendimiento por dos aspectos importantes, el primero, trabajar en un sector necesitado que genera el bien común de la sociedad a través de la utilización de recursos provenientes de convenios con organismos internacionales que se transforman en bienes o servicios para la sociedad, el segundo, la posibilidad de generar ganancias a través de la prestación de servicios a las unidades ejecutoras de recursos provenientes de organismos financiadores que van a contribuir a favor del desarrollo nacional.
- El mejorar las gestiones de planificación y operativas de las unidades ejecutoras permitirá mejoras los sectores elegidos para incrementar el desarrollo, la participación de la nueva entidad deberá ser en todo momento lo más eficiente posible, más que por posicionamiento en el mercado, por el rol que desempeña de manera indirecta para generar impactos positivos y sostenibles a largo plazo en el desarrollo nacional.
- Asimismo, esta propuesta representa una ventaja económica financiera viable para las unidades ejecutoras de proyectos para el desarrollo siendo que la prestación de servicios tienen una incidencia positiva en los presupuestos de estas unidades generando un ahorro real y cierto en el desempeño de sus operaciones, pudiendo aplicar una mayor cantidad de recursos a las actividades generadoras de desarrollo de manera directa, sin resignar la calidad de servicios a los que tiene que recurrir para su funcionamiento.

## CAPITULO VI

### 11. BIBLIOGRAFIA

Datos Económicos en la World Wide Web:

<http://www.ine.gov.bo>

<http://www.udape.gov.bo>

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

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

- MILTON FRIEDMAN, Teoría de Precios, Alianza Universidad Textos
- SAMUELSON, NORDHAUS, "Economía", McGraw-Hill, Madrid, 2010.
- BERMEJO y otros, "La creación de la empresa propia", 1ª Edición, Mc Graw-Hill, España-Madrid, 1992.
- CARLOS MASSAD, Economía para todos
- FELIX JIMENEZ, Agregados macroeconómicos y contabilidad nacional
- SOFTWARE EVIEWS 5
- SOFTWARE STATA 11
- CHIAS, "El Mercado son Personas: El Marketing en las Empresas de Servicios", Mc Graw-Hill, México, 1992.
- CHIAVENATO, "Introducción a la Teoría General de la Administración", 5ª Edición, Mc Graw-Hill, México, 2000.
- DE LA PARRA, "Calidad y Excelencia", Revista Bimestral Coleccionable, Año 1, N° 3, Lima Perú, 1996,
- EIGLIER y LANGEARD, "Servucción", Mc Graw-Hill, España-Madrid, 1989.
- HAMMER y CHAMPY, "Reingeniería", Norma, España-Barcelona, 1994.
- HOROVITZ, "La calidad del servicio, a la conquista del cliente", Mc Graw-Hill, Colombia-Santa Fe de Bogota, 1994.
- KOONTZ y WEIHRICH, "Administración, una perspectiva Global, 11ª Edición, Mc Graw-Hill, México, 1998

- MINTZBERG y QUINN, “Biblioteca de planificación estratégica”, 1ª Edición, Prentice Hall, México, 1997.
- SAPAG CHAIN, “Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa”, 1ª Edición, Mc Graw-Hill, Chile-Santiago, 2000.
- STANTON, ETZEL y WALKER, “Fundamentos de Marketing”, 13ª Edición, Mc Graw-Hill, México, 2004.
- STONER, FREEMAN y GILBERT, “Administración”, 5ª Edición, Prentice Hall, México, 1994
- THOMPSON y STRICKLAND, “Administración Estratégica”, 11va Edición, Mc Graw-Hill, México, 2000.

**ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**Financiamiento Concesional**  
**Banco Interamericano de Desarrollo**  
**Estrategia País Bolivia 2011-201**

**Financiamiento Concesional**  
**Términos y Condiciones de Préstamos Paralelos**



**BID Finanzas**

**SOLUCIONES FINANCIERAS**

Préstamos Paralelos   Términos y Condiciones		
	- Términos del FOE	- Términos del CO
<b>Fuente de financiamiento</b>	- Fondo para Operaciones Especiales (FOE)	- Capital Ordinario (CO)
<b>Moneda</b>	- Dólares	- Dólares
<b>Tasa de interés</b>	- Tasa fija de 0.25%	- Tasa basada en LIBOR con fijaciones automáticas <sup>1</sup>
<b>Vencimiento</b>	- 40 años	- 30 años
<b>Periodo de gracia</b>	- 40 años	- 6 años
<b>Amortización</b>	- Pago único al término del préstamo ( <i>bullet</i> )	- Pagos semestrales iguales
<b>Margen de préstamos</b>	- n/a	- Periódicamente determinado por el BID - Para información sobre cargos financieros dirigirse a <a href="http://www.iadb.org/tasas">www.iadb.org/tasas</a> .

<sup>1</sup> El componente del CO es un préstamo de la Facilidad Unimonetaria (FU) basado en la tasa LIBOR de 3 meses. Esta tasa se fija automáticamente cada vez que el saldo adeudado del préstamo alcanza el 25% del financiamiento o US\$ 3 millones, el que sea mayor. En ningún caso la porción de CO del préstamo podrá tener más de 4 fijaciones de tasa de interés.

**ANEXO 2**  
**Código Tributario Ley 843**  
**Título del Impuesto a las Utilidades de las Empresas**

**ARTICULO 48°.-**

Cuando en un año se sufriera una pérdida de fuente boliviana, ésta podrá deducirse de las utilidades gravadas que se obtengan en los años inmediatos siguientes.

Las pérdidas a deducir en ejercicios siguientes, serán actualizadas por la variación de la cotización oficial del dólar estadounidense con relación al boliviano, producida entre la fecha de cierre de la gestión anual en que se produjo la pérdida y la fecha de cierre de la gestión anual en que la pérdida se compensa.

**EXENCIONES**

**ARTICULO 49°.-**

Están exentas del impuesto:

- a) Las actividades del Estado Nacional, las Prefecturas Departamentales, las Municipalidades, las Universidades Públicas y las entidades o instituciones pertenecientes a las mismas, salvo aquellas actividades comprendidas dentro del Código de Comercio;
- b) Las utilidades obtenidas por las asociaciones civiles, fundaciones o instituciones no lucrativas autorizadas legalmente que tengan convenios suscritos, y que desarrollen las siguientes actividades: religiosas, de caridad, beneficencia, asistencia social, educativas, culturales, científicas, ecológicas, artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, sindicales o gremiales.

Esta franquicia procederá siempre que no realicen actividades de intermediación financiera u otras comerciales, que por disposición expresa de sus estatutos, la totalidad de los ingresos y el patrimonio de las mencionadas instituciones se destinen exclusivamente a los fines enumerados, que en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre sus asociados y que, en caso de liquidación, su patrimonio se distribuya entre entidades de igual objeto o se done a instituciones públicas, debiendo dichas condiciones reflejarse en su realidad económica.

- c) Los intereses a favor de organismos internacionales de crédito e instituciones oficiales extranjeras, cuyos convenios hayan sido ratificados por el H. Congreso Nacional.

"LEY Nº 2206 - ARTICULO PRIMERO. Cumpliendo los preceptos constitucionales establecidos en el Artículo 192° de la Constitución Política del Estado, mediante la cual se establece que las manifestaciones del arte son factores de la cultura nacional y gozan de especial protección del Estado, con el fin de conservar su autenticidad e incrementar su producción y difusión, se eximen del pago de Impuestos al Valor Agregado (IVA), Transacciones (IT), y a las Utilidades (UE) a las actividades de producción, presentación y difusión de eventos, teatro, danza, música nacional, pintura, escultura y cine, que sean producidos por artistas bolivianos".

## ANEXO 3

### Ciente

La nueva empresa identifica dos tipos de clientes para la ofertar los servicios de consultoría que se consideren más importantes, uno, orientado al servicio principal que se desea ofertar en la empresa, que es la generación o constitución de nuevos proyectos de desarrollo que tengan un impacto positivo en el desarrollo nacional a largo plazo, este cliente es cualquier persona natural que tenga la iniciativa de emprender un trabajo profesional en el campo de proyectos de desarrollo con alguna idea que ataque algún problema u obstáculo estructural que impida el desarrollo en algún sector, el otro, una persona jurídica que trabaje en el campo del desarrollo nacional y desee mejorar la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones a través de trabajos de consultoría o que tenga la iniciativa de generar otros proyectos de desarrollo o ampliar la vida de su proyecto actual con el desarrollo de nuevas evaluaciones y formulaciones de objetivos de mayor alcance.

Se puede identificar cliente correspondiente al grupo de personas naturales como cualquier individuo con cierto grado de formación profesional en el área donde pretende trabajar que tiene una idea para vencer un obstáculo estructura que impide el desarrollo en cualquier sector, para fines de investigación se tomó dos grupos de personas naturales con grado de formación distinta, un grupo que es el de estudiantes de universidad que se encuentran culminando estudios de pregrado y se encuentran realizando trabajos de investigación para la obtención del grado de licenciatura, de este grupo se tomó una muestra de 15 casos de dos casas superiores de estudio formados en carreras de administración de empresas, economía e ingeniería comercial (Universidad Mayor de San Andrés y Universidad Católica Boliviana), posteriormente se tomó al segundo grupo que está conformado por estudiantes de postgrado de la Universidad Andina Simón Bolívar pertenecientes al Programa de Proyectos de Desarrollo de la Maestría y Certificado Internacional en Formulación, Administración y Evaluación de Proyectos, este grupo alcanzó 31 casos, se adoptó un mayor número de casos en este segundo grupo por el grado de experiencia en trabajos en proyectos de desarrollo y mayor conocimiento del sector por lo que su participación es más significativa, a este grupo se le realizó una encuesta, donde se obtuvo información necesaria para determinar el grado de emprendimiento en el campo de desarrollo de los encuestados.

# 1. Conoce usted como el gobierno realiza la etapa de planificación para la constitución de sus políticas de gobierno?

## Objetivo

El objetivo de esta pregunta es obtener el grado de conocimiento de los encuestados a cerca del proceso que el gobierno realiza para determinar la inversión pública a realizar en nuestro país.

## Resultado

Respuesta	Casos	Porcentaje
SI	35	76,09%
NO	11	23,91%
TOTAL	46	100,00%



## Conclusión

Con esta pregunta se puede advertir que un gran grupo de profesionales conoce a cerca del proceso de planificación del gobierno y como esto incide en el desarrollo de políticas que determinan la inversión pública en nuestro país, se infiere que de cada 100 profesionales con características similares a la muestra solamente 37 desconocen el proceso de planificación del gobierno, tal situación señala un conocimiento adecuado para generar ideas acerca de la constitución de proyectos de desarrollo que pueden ser apoyados o no por el gobierno.

## 2. Sabe usted lo que es la inversión pública?

### Objetivo

El objetivo de esta pregunta es obtener el grado de conocimiento de los encuestados a cerca del proceso que el gobierno realiza para determinar la inversión pública a realizar en nuestro país.

### Resultado

Respuesta	Casos	Porcentaje
SI	41	89,13%
NO	5	10,87%
TOTAL	46	100,00%



### Conclusión

Con esta pregunta se puede advertir que existe un gran grupo de profesionales que conoce lo que es la inversión pública en nuestro país, se infiere que de cada 100 profesionales con características similares a la muestra solamente 22 desconocen el concepto de inversión pública, tal situación señala un conocimiento adecuado para saber qué proyectos de desarrollo prioriza el gobierno y cuáles no, esto ayuda de manera importante a generar ideas acerca de la constitución de proyectos de desarrollo que pueden lograr una constitución adecuada.

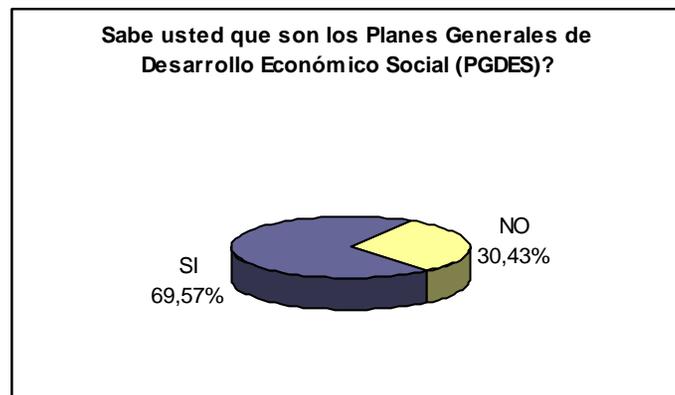
### 3. Sabe usted que son los Planes Generales de Desarrollo Económico Social (PGDES)?

#### Objetivo

El objetivo de esta pregunta es obtener el grado de conocimiento de los encuestados a cerca de los planes que el gobierno tiene en diferentes sectores para generar desarrollo que regirán en el mediano y largo plazo.

#### Resultado

Respuesta	Casos	Porcentaje
SI	32	69,57%
NO	14	30,43%
TOTAL	46	100,00%



#### Conclusión

Con esta pregunta se puede advertir que existe una cantidad significativa de profesionales que desconoce los planes del gobierno destinados a generar desarrollo en nuestro país, se infiere que de cada 100 profesionales con características similares a la muestra solamente 44 desconocen el los Planes Generales de Desarrollo PGDES, tal situación señala un conocimiento adecuado para saber qué proyectos de desarrollo responderán a las necesidades priorizadas por el gobierno, esta situación podría remediarse con capacitación en el tema por lo que para fines de la investigación no se considera un riesgo relevante para la constitución de la Fundación consultora.

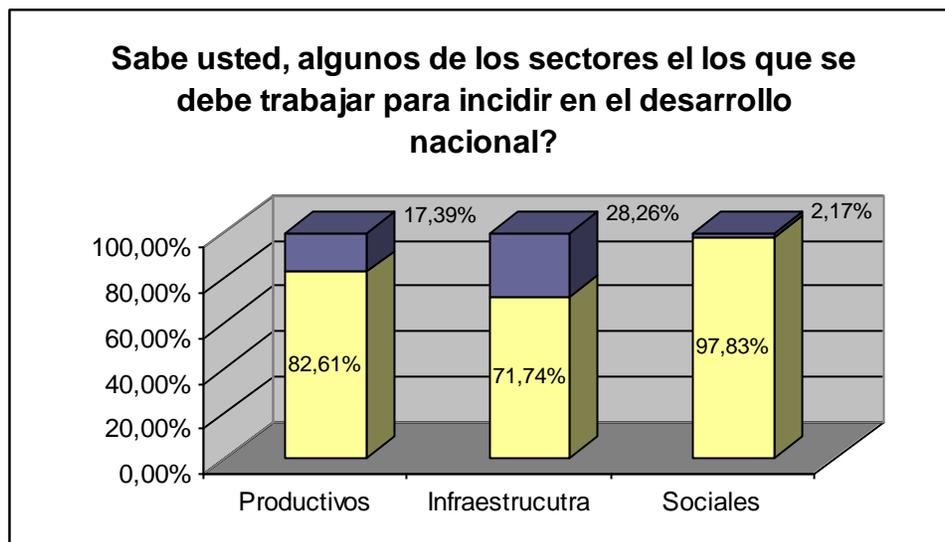
#### 4. Sabe usted, algunos de los sectores en los que se debe trabajar para incidir en el desarrollo nacional

##### Objetivo

El objetivo de esta pregunta es conocer el porcentaje de encuestados que se inclinan en ciertos sectores de desarrollo también permitirá conocer el grado de apoyo o recursos que destinan a los distintos sectores escogidos por los encuestados.

##### Resultado

Respuesta	Casos	Error	TOTAL	Porcentaje	Porcentaje de error	TOTAL
Productivos	38	8	46	82,61%	17,39%	100%
Infraestructura	33	13	46	71,74%	28,26%	100%
Sociales	45	1	46	97,83%	2,17%	100%



##### Conclusión

Con esta pregunta se pudo advertir que todos los encuestados conocen por lo menos uno de los sectores de inversión pública que inciden en el desarrollo nacional, la clasificación que se uso es la utilizada por el gobierno donde se agrupo las diversas respuestas de los encuestados según la cuadro

### SECTORES DE DESARROLLO

SECTOR	COMPONENTES
<b>PRODUCTIVOS</b>	HIDROCARBUROS
	MINERIA
	INDUSTRIA
	AGROPECUARIO
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	TRANSPORTES
	ENERGIA
	COMUNICACIONES
	RECURSOS HIDRICOS
<b>SOCIALES</b>	SALUD
	EDUCACION Y CULTURA
	SANEAMIENTO BASICO
	URBANISMO Y VIVIENDA

Fuente: Presupuesto General del Estado 2010

Los resultados indican que de cada 100 profesionales 70 se inclinan por el trabajo en el sector productivo, 58 por el sector de infraestructura y 90 por el sector de proyectos sociales, estos resultados se adoptaron con la consideración de cada encuestador contempló más de un sector de desarrollo.

El análisis que se puede obtener de estos resultados son los comparados con los que el gobierno confeccionó los Presupuestos Generales del Estado 2010 y 2011 tal como se señalan en el cuadro N°

### SECTORES DE DESARROLLO (Expresado en Bolivianos)

Sector	PGN 2010	PGN 2011	Inclinación al Sector
<b>Productivos</b>	2.798.500.553	4.131.119.844	<b>70%</b>
<b>Infraestructura</b>	6.067.358.966	5.519.994.707	<b>58%</b>
<b>Sociales</b>	3.298.273.674	2.405.306.544	<b>90%</b>
<b>Multisectoriales</b>	735.931.864	589.895.318	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12.900.065.057</b>	<b>12.646.316.413</b>	

Fuente: Presupuesto General del Estado 2009 -2010

Se puede advertir de que los recursos asignados a la inversión pública durante las gestiones 2010 y 2011 en nuestro país son cuantiosos y que generando proyectos de desarrollo en esos sectores pueden llegar a contar con el apoyo del gobierno para su financiamiento como contraparte local de recursos que se pueden obtener de organismos de financiamiento externo.

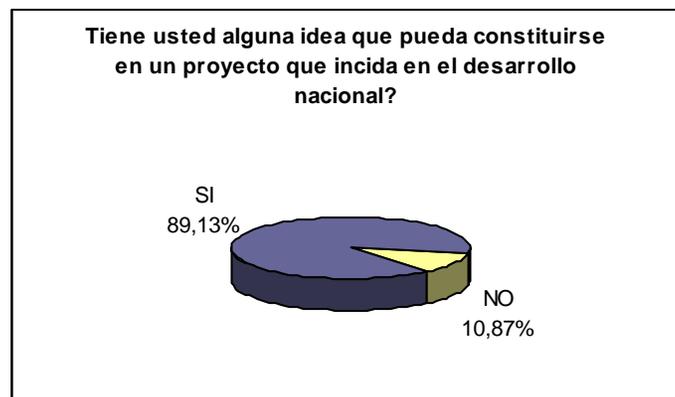
**5. Tiene usted alguna idea que pueda constituirse en un proyecto que incida en el desarrollo nacional?**

**Objetivo**

El objetivo de esta pregunta es conocer el porcentaje de profesionales que cuenten con ideas que puedan convertirse en proyectos que incidan en el desarrollo nacional en cualquier sector.

**Resultado**

Respuesta	Casos	Porcentaje
SI	41	89,13%
NO	5	10,87%
TOTAL	46	100,00%



**Conclusión**

Con esta pregunta se puede advertir que existe un gran grupo de profesionales que puede generar proyectos de desarrollo en nuestro país, se infiere que de cada 100 profesionales con características similares a la muestra solamente 22 no cuentan con ideas que pueden ser constituidas como proyectos de desarrollo.

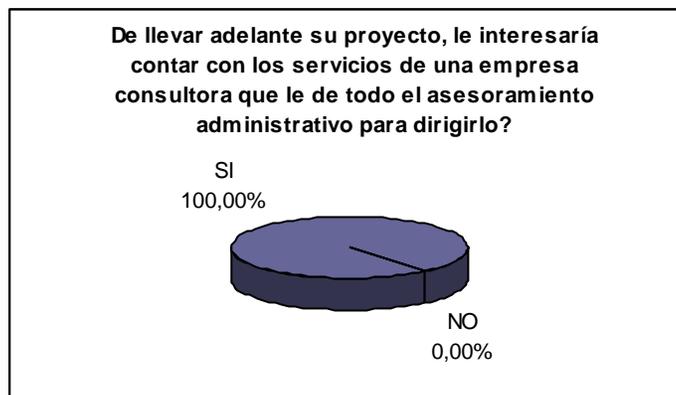
6. De llevar adelante su proyecto, le interesaría contar con los servicios de una empresa consultora que le de todo el asesoramiento administrativo (diseño de estructura organizacional y cargos, adquisición de bienes y servicios, dotación de personal, funciones administrativas y otros) para dirigirlo?

### Objetivo

El objetivo de esta pregunta es obtener el grado de conocimiento de los encuestados a cerca del proceso que el gobierno realiza para determinar la inversión pública a realizar en nuestro país.

### Resultado

Respuesta	Casos	Porcentaje
SI	46	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	46	100,00%



### Conclusión

Con esta pregunta se puede advertir que existe un gran grupo de profesionales que se inclinarían por contar con los servicios de una Fundación consultora que lo asesore en las etapas de planificación, ejecución y evaluación del proyecto de desarrollo que podría conducir, se infiere que de cada 100 profesionales con características similares a la muestra solamente 5 no optarían por los servicios de una Fundación consultora evaluadora de proyectos de desarrollo.

Este número es producto del grado de prudencia con el que se elabora el tamaño muestral en las condiciones señaladas debido a que la formula contempla un

grado de error implícito en la muestra que se encuentra al margen del resultado obtenido.

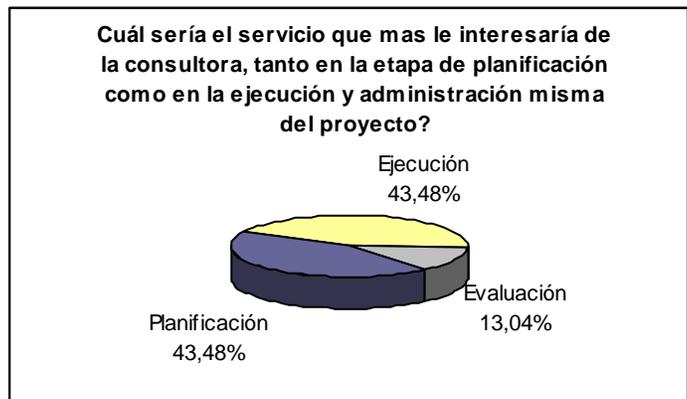
**7. Cuál sería el servicio que más le interesaría de la consultora, tanto en la etapa de planificación como en la ejecución y administración misma del proyecto? Ordene por importancia**

**Objetivo**

El objetivo de esta pregunta es obtener la percepción del potencial cliente sobre los servicios que se pretenderán ofertar con la constitución de la nueva empresa, los resultados de esta pregunta determinarán los servicios más importantes considerados por los clientes en el desarrollo de sus actividades.

**Resultado**

Servicio	Casos	Porcentaje
Planificación	20	43,48%
Ejecución	20	43,48%
Evaluación	6	13,04%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100,00%</b>



**Conclusión**

Con esta pregunta se puede advertir que de cada 100 clientes potenciales con características similares a la muestra solamente 56% se inclinan con los servicios de asesoramiento en la etapa de planificación un número igual se inclina por el asesoramiento en la ejecución y solamente un 22% se inclinan por servicios de evaluación de su gestión.

Se clasificaron los servicios en el marco de las etapas administrativas por razones de investigación la agrupación se señala en el cuadro.

<b>AGRUPACION DE SERVICIOS POR ETAPAS ADMINISTRATIVAS</b>		
<b>ETAPA</b>	<b>TIPO DE SERVICIO</b>	<b>PONDERACION</b>
<b>PLANIFICACION</b>	Evaluación y Formulación del Proyecto	<b>56%</b>
	Elaboración del Plan Estratégico	
	Diseño de Estructura Organizativa	
	Formulación Presupuestaria	
	Asesoramiento jurídico para la constitución	
	Asesoramiento en programación de operaciones	
<b>EJECUCION</b>	Asesoramiento para cumplimiento con el organismo financiador	<b>56%</b>
	Asesoramiento en administración de recursos humanos	
	Asesoramiento en administración de sistemas	
	Asesoramiento contable	
<b>EVALUACION</b>	Auditoría Operativa	<b>22%</b>
	Auditoría Financiera	

### **Conclusión final de la evaluación de los clientes potenciales**

Se pudo advertir que la iniciativa del cliente potencial, a la constitución de proyectos de desarrollo, es elevada como así también el interés, por parte de proyectos y programas ya constituidos, por contar con servicios de asesoramiento en las distintas etapas administrativas de sus organizaciones.

La generación de nuevos proyectos puede permitir a la nueva Fundación crear clientes para el segundo grupo (personas jurídicas) del trabajo realizado con el primer grupo (personas naturales), es decir que la nueva Fundación tendrá la capacidad de crear proyectos de desarrollo a los que después puede vender otro tipo de servicios de asesoramiento ya en su etapa de ejecución.

Como conclusión final se puede señalar que existe un mercado objetivo que puede resultar atractivo para la nueva empresa ahora solamente quedará diseñar estrategias que puedan satisfacer las necesidades de los clientes potenciales para que puedan demandar los servicios a ser ofertados.

### **Tamaño de Mercado**

En cuanto al tamaño del mercado se adoptarán las gestiones 2009 y 2011 donde se obtuvo la siguiente información del mercado de proyectos de desarrollo en lo que respecta a la inversión pública, tal como lo muestra el cuadro.

**PRESUPUESTO ASIGNADO A LA INVERSION PÚBLICA EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ  
DURANTE LAS GESTIONES 2010 - 2011  
(Expresado en Bolivianos)**

Año	Beneficiarios	Proyectos	Recursos TGN	Recursos Específicos	Crédito Externo	Donaciones	TOTAL
2010	Administración Central	112	219.688.753,00	45.332.243,00	422.648.728,00	380.540.446,00	1.068.210.170,00
	Instituciones Descentralizadas	127	182.808.252,00	90.846.272,00	1.078.686.726,00	47.655.783,00	1.399.997.033,00
	Sector Público Financiero	1	158.218,00	0,00	6.847.775,00	0,00	7.005.993,00
	Gobiernos Municipales de La Paz	513	94.682.884,00	13.527.479,00	133.296.964,00	29.023.334,00	270.530.661,00
	Prefectura La Paz	94	53.501.920,00	46.380.096,00	43.315.826,00	8.357.359,00	151.555.201,00
<b>TOTAL</b>		<b>847</b>	<b>550.840.027,00</b>	<b>196.086.090,00</b>	<b>1.684.796.019,00</b>	<b>465.576.922,00</b>	<b>2.897.299.058,00</b>

Año	Beneficiarios	Proyectos	Recursos TGN	Recursos Específicos	Crédito Externo	Donaciones	TOTAL
2011	Administración Central	94	209.594.755,00	33.331.533,00	341.830.284,00	301.499.453,00	886.256.025,00
	Instituciones Descentralizadas	106	154.239.517,00	100.186.778,00	843.103.887,00	70.152.825,00	1.167.683.007,00
	Sector Público Financiero	1	130.850,00	0,00	3.661.273,00	0,00	3.792.123,00
	Gobiernos Municipales de La Paz	48	28.583.821,00	7.217.410,00	32.361.982,00	0,00	68.163.213,00
	Prefectura La Paz	125	88.488.682,00	18.441.176,00	85.413.731,00	8.102.504,00	200.446.093,00
<b>TOTAL</b>		<b>374</b>	<b>481.037.625,00</b>	<b>159.176.897,00</b>	<b>1.306.371.157,00</b>	<b>379.754.782,00</b>	<b>2.326.340.461,00</b>

**Fuente : Presupuesto General del Estado 2010-2011**

La información señalada en el párrafo precedente indica la cantidad de recursos asignados a los proyectos de desarrollo en nuestro país en la ciudad de La Paz donde la Fundación iniciará sus actividades, la disminución de proyectos fue significativa de una gestión a otra lo cual es beneficioso para la nueva Fundación debido a que esto señala una mayor concentración de recursos en una menor cantidad de unidades ejecutoras lo que implica un potencial incremento de ingresos ante una menor cantidad de clientes.

### **Potencial del Mercado**

En esta parte del trabajo de investigación se determinó el potencial del mercado para ofrecer una mayor cantidad de clientes y recursos disponibles para la inversión pública. Otra de las unidades en donde se podrían ofertar servicios son en la Organizaciones no Gubernamentales de funcionamiento privado pero con financiamiento externo, según el catálogo del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo VIPFE, en Bolivia se encuentran funcionando 767 ONG's en territorio nacional.

Si bien son unidades con bajos recursos económicos puede existir un mercado atractivo para ciertos servicios que ofertará la Fundación por lo que se considera un mercado potencial a corto plazo.

Por otra parte se tiene la inversión pública en el resto del país, es decir, proyectos de desarrollo en funcionamiento en las ciudades del interior lo que a mediano plazo podría representar un mercado potencial a ser explotado por la nueva Fundación para el crecimiento del negocio a nivel nacional el tamaño se lo detalla en el cuadro.

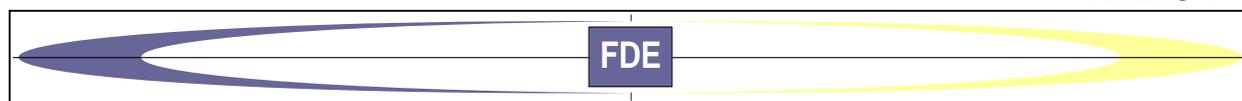
**PRESUPUESTO ASIGNADO A LA INVERSION PUBLICA EN TODO EL PAIS DURANTE LAS GESTIONES 2010 - 2011 (Expresado en Bolivianos)**

Año	Beneficiarios	Recursos TGN	Recursos Específicos	Crédito Externo	Donaciones	TOTAL
2010	La Paz	550.840.027,00	196.086.090,00	1.684.796.019,00	465.576.922,00	2.897.299.058,00
	Resto del País	301.595.881,00	491.922.145,00	392.468.500,00	214.556.771,00	1.400.543.297,00
TOTAL		852.435.908,00	688.008.235,00	2.077.264.519,00	680.133.693,00	4.297.842.355,00

Año	Beneficiarios	Recursos TGN	Recursos Específicos	Crédito Externo	Donaciones	TOTAL
2011	La Paz	481.037.625,00	159.176.897,00	1.306.371.157,00	379.754.782,00	2.326.340.461,00
	Resto del País	297.051.125,00	570.459.897,00	392.241.041,00	124.245.139,00	1.383.997.202,00
TOTAL		778.088.750,00	729.636.794,00	1.698.612.198,00	503.999.921,00	3.710.337.663,00

Fuente : Presupuesto General de la Nación 2010-2011

Por lo expuesto en los párrafos precedentes se puede determinar que existe un mercado potencial que puede ser explotado por la Fundación debido a la cantidad de recursos como en cantidad de clientes potenciales de los servicios a ser ofertados.



## AYUDA MEMORIA POR PARTIDA PRESUPUESTARIA

Partida: 

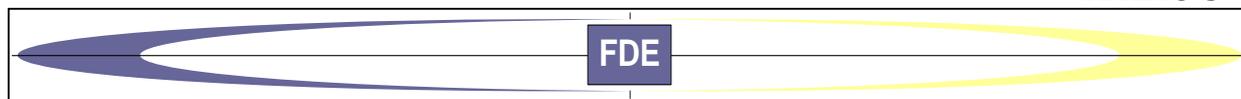
## Bases de

**Proyección:** La proyección del ingreso de esta cuenta se la da por la cantidad analizada de proyectos de desarrollo en funcionamiento en la ciudad de La Paz en contraste con los objetivos comerciales propuestos para este tipo de servicio.

## Cálculo:

Año	Clientes	Monto del Préstamo		Gastos Adm.	Ingreso por Servicio	Base de Cálculo
		\$us	Bs			
2015	0	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>a</b>
2016	0	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>b</b>
2017	14	8.400.000,00	58.464.000,00	5.846.400,00	292.320,00	<b>c</b>
2018	8	4.800.000,00	33.408.000,00	3.340.800,00	167.040,00	<b>d</b>
2019	11	6.600.000,00	45.936.000,00	4.593.600,00	229.680,00	<b>e</b>
2020	14	8.400.000,00	58.464.000,00	5.846.400,00	292.320,00	<b>f</b>
2021	17	10.200.000,00	70.992.000,00	7.099.200,00	354.960,00	<b>g</b>
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>			<b>26.726.400,00</b>	<b>2.672.640,00</b>	

Base de Cálculo	Concepto
<b>a</b>	Los proyectos de Desarrollo son aprobados en el transcurso de dos años por lo que durante las dos primeras gestiones no se tendrá un ingreso por este concepto.
<b>b</b>	Los proyectos de Desarrollo son aprobados en el transcurso de dos años por lo que durante las dos primeras gestiones no se tendrá un ingreso por este concepto.
<b>c</b>	Se estima que durante un año la empresa tenga la capacidad de generar 7 proyectos por lo que los 14 proyectos son los trabajos correspondientes a las gestiones anteriores (2015 y 2016). Por otra parte se tiene un promedio de recursos obtenidos de \$us 750.000,00 por proyecto de desarrollo constituido al cual se le aplica en tipo de cambio de Bs6,96 por 1 \$us, al importe en bolivianos se le aplica un porcentaje del 5% asignado a gastos administrativos.
<b>d</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 7 a 8 proyectos presentados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>e</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 8 a 11 proyectos presentados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>f</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 11 a 14 proyectos presentados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>g</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 14 a 17 proyectos presentados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.



## AYUDA MEMORIA POR PARTIDA PRESUPUESTARIA

Partida: 

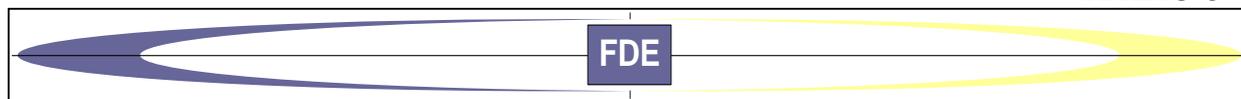
## Bases de

**Proyección:** La proyección del ingreso de esta cuenta se la da por la cantidad analizada de proyectos de desarrollo en funcionamiento en la ciudad de La Paz en contraste con los objetivos comerciales propuestos para este tipo de servicio.

## Cálculo:

Año	Clientes	Precio del Servicio		Ingreso por Servicio	Base de Cálculo
		\$us	Bs		
2015	7	6.500,00	45.240,00	316.680,00	<b>a</b>
2016	10	6.500,00	45.240,00	452.400,00	<b>b</b>
2017	13	6.500,00	45.240,00	588.120,00	<b>c</b>
2018	16	6.500,00	45.240,00	723.840,00	<b>d</b>
2019	19	6.500,00	45.240,00	859.560,00	<b>e</b>
2020	22	6.500,00	45.240,00	995.280,00	<b>f</b>
2021	25	6.500,00	45.240,00	1.131.000,00	<b>g</b>
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>			<b>5.066.880,00</b>	

Base de Cálculo	Concepto
<b>a</b>	Se estima captar 7 clientes en el primer año de funcionamiento por concepto de este servicio con un precio unitario de \$us 6.500,00 al cual se le aplica en tipo de cambio de Bs6,96 por 1 \$us.
<b>b</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 7 a 10 proyectos asesorados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>c</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 10 a 13 proyectos asesorados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>d</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 13 a 16 proyectos asesorados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>e</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 16 a 19 proyectos asesorados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>f</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 19 a 22 proyectos asesorados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>g</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 22 a 25 proyectos asesorados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.



## AYUDA MEMORIA POR PARTIDA PRESUPUESTARIA

Partida: 

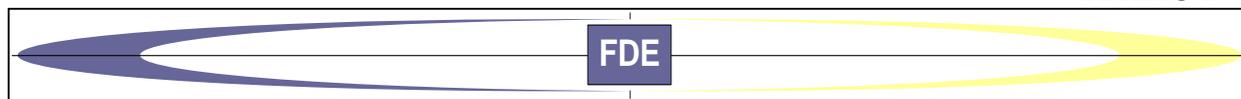
## Bases de

**Proyección:** La proyección del ingreso de esta cuenta se la da por la cantidad analizada de proyectos de desarrollo en funcionamiento en la ciudad de La Paz en contraste con los objetivos comerciales propuestos para este tipo de servicio.

## Cálculo:

Año	Clientes	Precio del Servicio		Ingreso por Servicio	Base de Cálculo
		\$us	Bs		
2015	5	4.500,00	31.320,00	156.600,00	<b>a</b>
2016	7	4.500,00	31.320,00	219.240,00	<b>b</b>
2017	9	4.500,00	31.320,00	281.880,00	<b>c</b>
2018	11	4.500,00	31.320,00	344.520,00	<b>d</b>
2019	13	4.500,00	31.320,00	407.160,00	<b>e</b>
2020	15	4.500,00	31.320,00	469.800,00	<b>f</b>
2021	17	4.500,00	31.320,00	532.440,00	<b>g</b>
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>			<b>2.411.640,00</b>	

Base de Cálculo	Concepto
<b>a</b>	Se estima captar 5 clientes en el primer año de funcionamiento por concepto de este servicio con un precio unitario de \$us 4.500,00 al cual se le aplica en tipo de cambio de Bs6,96 por 1 \$us.
<b>b</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 5 a 7 proyectos asesorados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>c</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 7 a 9 proyectos asesorados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>d</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 9 a 11 proyectos asesorados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>e</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 11 a 13 proyectos asesorados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>f</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 13 a 15 proyectos asesorados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>g</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 15 a 17 proyectos asesorados anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.



## AYUDA MEMORIA POR PARTIDA PRESUPUESTARIA

Partida: 

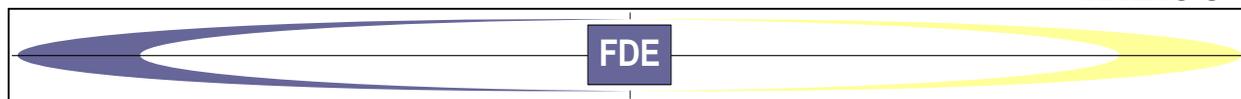
## Bases de

**Proyección:** La proyección del ingreso de esta cuenta se la da por la cantidad analizada de proyectos de desarrollo en funcionamiento en la ciudad de La Paz en contraste con los objetivos comerciales propuestos para este tipo de servicio.

## Cálculo:

Año	Clientes	Precio del Servicio		Ingreso por Servicio	Base de Cálculo
		\$us	Bs		
2015	10	7.800,00	54.288,00	542.880,00	<b>a</b>
2016	13	7.800,00	54.288,00	705.744,00	<b>b</b>
2017	16	7.800,00	54.288,00	868.608,00	<b>c</b>
2018	19	7.800,00	54.288,00	1.031.472,00	<b>d</b>
2019	22	7.800,00	54.288,00	1.194.336,00	<b>e</b>
2020	25	7.800,00	54.288,00	1.357.200,00	<b>f</b>
2021	28	7.800,00	54.288,00	1.520.064,00	<b>g</b>
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>			<b>7.220.304,00</b>	

Base de Cálculo	Concepto
<b>a</b>	Se estima captar 10 clientes en el primer año de funcionamiento por concepto de este servicio con un precio unitario mensual de \$us 650,00 que alcanza a \$us 7.800,00 anuales al cual se le aplica en tipo de cambio de Bs6,96 por 1 \$us.
<b>b</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 10 a 13 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>c</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 13 a 16 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>d</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 16 a 19 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>e</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 19 a 22 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>f</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 22 a 25 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>g</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 25 a 28 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.



## AYUDA MEMORIA POR PARTIDA PRESUPUESTARIA

Partida: 

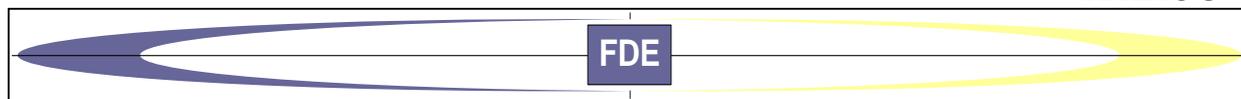
## Bases de

**Proyección:** La proyección del ingreso de esta cuenta se la da por la cantidad analizada de proyectos de desarrollo en funcionamiento en la ciudad de La Paz en contraste con los objetivos comerciales propuestos para este tipo de servicio.

## Cálculo:

Año	Clientes	Precio del Servicio		Ingreso por Servicio	Base de Cálculo
		\$us	Bs		
2015	10	10.200,00	70.992,00	709.920,00	<b>a</b>
2016	13	10.200,00	70.992,00	922.896,00	<b>b</b>
2017	16	10.200,00	70.992,00	1.135.872,00	<b>c</b>
2018	19	10.200,00	70.992,00	1.348.848,00	<b>d</b>
2019	22	10.200,00	70.992,00	1.561.824,00	<b>e</b>
2020	25	10.200,00	70.992,00	1.774.800,00	<b>f</b>
2021	28	10.200,00	70.992,00	1.987.776,00	<b>g</b>
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>			<b>9.441.936,00</b>	

Base de Cálculo	Concepto
<b>a</b>	Se estima captar 10 clientes en el primer año de funcionamiento por concepto de este servicio con un precio unitario mensual de \$us 900,00 que alcanza a \$us 10.200,00 anuales al cual se le aplica en tipo de cambio de Bs6,96 por 1 \$us.
<b>b</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 10 a 13 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>c</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 13 a 16 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>d</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 16 a 19 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>e</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 19 a 22 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>f</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 22 a 25 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>g</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 25 a 28 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.



## AYUDA MEMORIA POR PARTIDA PRESUPUESTARIA

Partida: 

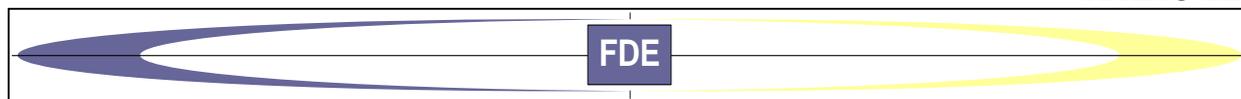
## Bases de

**Proyección:** La proyección del ingreso de esta cuenta se la da por la cantidad analizada de proyectos de desarrollo en funcionamiento en la ciudad de La Paz en contraste con los objetivos comerciales propuestos para este tipo de servicio.

## Cálculo:

Año	Clientes	Precio del Servicio		Ingreso por Servicio	Base de Cálculo
		\$us	Bs		
2015	10	3.600,00	25.056,00	250.560,00	<b>a</b>
2016	13	3.600,00	25.056,00	325.728,00	<b>b</b>
2017	16	3.600,00	25.056,00	400.896,00	<b>c</b>
2018	19	3.600,00	25.056,00	476.064,00	<b>d</b>
2019	22	3.600,00	25.056,00	551.232,00	<b>e</b>
2020	25	3.600,00	25.056,00	626.400,00	<b>f</b>
2021	28	3.600,00	25.056,00	701.568,00	<b>g</b>
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>			<b>3.332.448,00</b>	

Base de Cálculo	Concepto
<b>a</b>	Se estima captar 10 clientes en el primer año de funcionamiento por concepto de este servicio con un precio unitario mensual de \$us 300,00 que alcanza a \$us 3.600,00 anuales al cual se le aplica en tipo de cambio de Bs6,96 por 1 \$us.
<b>b</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 10 a 13 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>c</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 13 a 16 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>d</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 16 a 19 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>e</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 19 a 22 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>f</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 22 a 25 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>g</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 25 a 28 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.



## AYUDA MEMORIA POR PARTIDA PRESUPUESTARIA

Partida: 

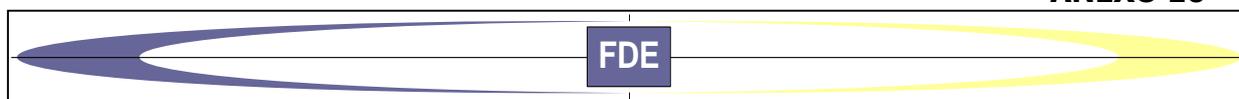
## Bases de

**Proyección:** La proyección del ingreso de esta cuenta se la da por la cantidad analizada de proyectos de desarrollo en funcionamiento en la ciudad de La Paz en contraste con los objetivos comerciales propuestos para este tipo de servicio.

## Cálculo:

Año	Clientes	Precio del Servicio		Ingreso por Servicio	Base de Cálculo
		\$us	Bs		
2015	10	9.500,00	66.120,00	661.200,00	<b>a</b>
2016	13	9.500,00	66.120,00	859.560,00	<b>b</b>
2017	16	9.500,00	66.120,00	1.057.920,00	<b>c</b>
2018	19	9.500,00	66.120,00	1.256.280,00	<b>d</b>
2019	22	9.500,00	66.120,00	1.454.640,00	<b>e</b>
2020	25	9.500,00	66.120,00	1.653.000,00	<b>f</b>
2021	28	9.500,00	66.120,00	1.851.360,00	<b>g</b>
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>			<b>8.793.960,00</b>	

Base de Cálculo	Concepto
<b>a</b>	Se estima captar 10 clientes en el primer año de funcionamiento por concepto de este servicio con un precio fijo de \$us 9.500,00 al cual se le aplica en tipo de cambio de Bs6,96 por 1 \$us.
<b>b</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 10 a 13 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>c</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 13 a 16 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>d</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 16 a 19 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>e</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 19 a 22 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>f</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 22 a 25 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>g</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 25 a 28 proyectos atendidos anualmente, el resto de las condiciones se mantienen constantes.



## AYUDA MEMORIA POR PARTIDA PRESUPUESTARIA

Partida:

## Bases de

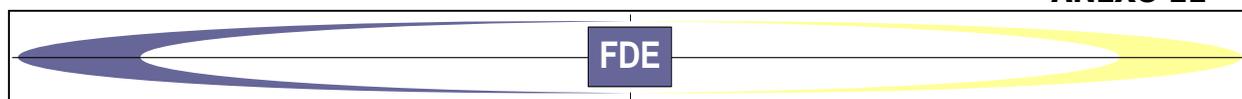
**Proyección:** La proyección del ingreso de esta cuenta se la da por la cantidad analizada de proyectos de desarrollo en funcionamiento en la ciudad de La Paz en contraste con los objetivos comerciales propuestos para este tipo de servicio.

## Cálculo:

Año	Clientes		Compras		Ingreso por Servicio	Base de Cálculo
	Menores	Mayores	Menores	Mayores		
2015	7	3	29.400,00	60.000,00	89.400,00	<b>a</b>
2016	10	4	42.000,00	80.000,00	122.000,00	<b>b</b>
2017	13	5	54.600,00	100.000,00	154.600,00	<b>c</b>
2018	16	6	67.200,00	120.000,00	187.200,00	<b>d</b>
2019	19	7	79.800,00	140.000,00	219.800,00	<b>e</b>
2020	22	8	92.400,00	160.000,00	252.400,00	<b>f</b>
2021	25	9	105.000,00	180.000,00	285.000,00	<b>g</b>
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>42</b>	<b>470.400,00</b>	<b>840.000,00</b>	<b>1.310.400,00</b>	

Base de Cálculo	Concepto
<b>a</b>	Se estima captar 10 clientes en el primer año donde 7 serán de compras menores y 3 de compras mayores por concepto de este servicio con un precio unitario de compras menores del 7% sobre el importe de la compra y de un precio fijo de Bs20.000,00 por cada compra mayor. Se adopta un importe de compras menores promedio de Bs60.000,00 anual por cada proyecto
<b>b</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 7 a 10 proyectos atendidos anualmente en compras menores y de 3 a 4 atendidos en compras mayores, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>c</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 10 a 13 proyectos atendidos anualmente en compras menores y de 4 a 5 atendidos en compras mayores, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>d</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 13 a 16 proyectos atendidos anualmente en compras menores y de 5 a 6 atendidos en compras mayores, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>e</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 16 a 19 proyectos atendidos anualmente en compras menores y de 6 a 7 atendidos en compras mayores, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>f</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 19 a 22 proyectos atendidos anualmente en compras menores y de 7 a 8 atendidos en compras mayores, el resto de las condiciones se mantienen constantes.
<b>g</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará de 22 a 25 proyectos atendidos anualmente en compras menores y de 8 a 9 atendidos en compras mayores, el resto de las condiciones se mantienen constantes.

**ANEXO 11**



**AYUDA MEMORIA POR PARTIDA PRESUPUESTARIA**

Partida:

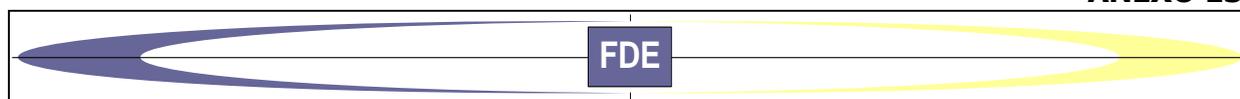
**Bases de**

**Proyección:** La proyección del ingreso de esta cuenta se la da por la cantidad analizada de proyectos de desarrollo en funcionamiento en la ciudad de La Paz en contraste con los objetivos comerciales propuestos para este tipo de servicio.

**Cálculo:**

Año	Clientes		Compras		Ingreso por Servicio	Base de Cálculo
	Menores	Mayores	Menores	Mayores		
2015	2	1	6.000,00	4.500,00	10.500,00	<b>a</b>
2016	3	1	9.000,00	4.500,00	13.500,00	<b>b</b>
2017	4	1	12.000,00	4.500,00	16.500,00	<b>c</b>
2018	5	2	15.000,00	9.000,00	24.000,00	<b>d</b>
2019	6	2	18.000,00	9.000,00	27.000,00	<b>e</b>
2020	7	2	21.000,00	9.000,00	30.000,00	<b>f</b>
2021	8	2	24.000,00	9.000,00	33.000,00	<b>g</b>
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>105.000,00</b>	<b>49.500,00</b>	<b>154.500,00</b>	

Base de Cálculo	Concepto
<b>a</b>	Se estima captar 3 clientes en el primer año donde 2 serán de contrataciones menores y 1 de compras mayores por concepto de este servicio con un precio unitario de compras menores de Bs3.000,00 y de un precio de Bs4.500,00 por cada contratación mayor.
<b>b</b>	Durante esta gestión se estima que solamente se incrementará una compra menor.
<b>c</b>	Durante esta gestión se estima que solamente se incrementará una compra menor.
<b>d</b>	Durante esta gestión se estima que se incrementará una compra menor y una mayor.
<b>e</b>	Durante esta gestión se estima que solamente se incrementará una compra menor.
<b>f</b>	Durante esta gestión se estima que solamente se incrementará una compra menor.
<b>g</b>	Durante esta gestión se estima que solamente se incrementará una compra menor.



## AYUDA MEMORIA POR PARTIDA PRESUPUESTARIA

Partida:

## Bases de

**Proyección:** La proyección del ingreso de esta cuenta se la da por la cantidad de recursos humanos dependientes de la empresa según planilla salarial, esta cuenta incluye cargas sociales solamente desde la gestión 2019 antes de esto los empleados son considerados consultores individuales con contratación bajo naturaleza civil.

## Cálculo:

Año	Cantidad de Empleados	Sueldos y Salarios	
		Mensual	Anual
2015	48	65.550,00	2.386.200,00
2016	48	65.550,00	2.386.200,00
2017	48	65.550,00	2.386.200,00
2018	48	65.550,00	2.386.200,00
2019	63	65.550,00	3.126.500,00
2020	63	65.550,00	3.126.500,00
2021	63	65.550,00	3.126.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>18.924.300,00</b>

## Planilla Presupuestaria 2015

Nivel	Cargos	Cant.	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
			Bs.	Bs.
Directivo (A)	Gerente General	1	15.000,00	180.000,00
Mando Medio (A)	Jefe del Departamento de Proyectos, Jefe del Dpto. de Outsourcing	2	10.000,00	240.000,00
Mando Medio (B)	Jefe del Dpto. de Consultoría Administrativa, Jefe del Dpto. Legal, Jefe del Dpto. de Auditoría Externa, Jefe del Dpto. Administrativo Financiero	4	8.000,00	384.000,00
Operativo (A)	Jefe Administrativo, Jefe de Auditoría Interna,	2	7.000,00	168.000,00
Operativo (B)	Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Contabilidad, Jefe de Outsourcing de Cumplimiento, Jefe de Outsourcing en Contabilidad, Jefe de Outsourcing en Sistemas, Jefe de Outsourcing de Bienes y Servicios, Jefe de Outsourcing en Recursos Humanos	7	5.000,00	420.000,00
Operativo (C)	Profesionales Proyectos	3	3.000,00	108.000,00
	Profesionales Consultoría Administrativa	3	3.000,00	108.000,00
	Profesionales Consultoría Jurídica	3	3.000,00	108.000,00
	Profesionales Outsourcing	7	2.750,00	231.000,00
	Profesionales Auditoría Externa	2	5.000,00	120.000,00
Operativo (D)	Profesionales Administrativos	7	3.000,00	252.000,00
Operativo (D)	Personal de Apoyo	7	800,00	67.200,00
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>65.550,00</b>	<b>2.386.200,00</b>

En este los primeros cuatro años todo el personal estará contratado bajo una naturaleza civil como consultores individuales por lo que no les corresponde aguinaldo, serán incorporados como personal permanente desde la gestión 2019.

**Planilla Presupuestaria 2016**

Nivel	Cargos	Cant.	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
			Bs.	Bs.
Directivo (A)	Gerente General	1	15.000,00	180.000,00
Mando Medio (A)	Jefe del Departamento de Proyectos, Jefe del Dpto. de Outsourcing	2	10.000,00	240.000,00
Mando Medio (B)	Jefe del Dpto. de Consultoría Administrativa, Jefe del Dpto. Legal, Jefe del Dpto. de Auditoría Externa, Jefe del Dpto. Administrativo Financiero	4	8.000,00	384.000,00
Operativo (A)	Jefe Administrativo, Jefe de Auditoría Interna	2	7.000,00	168.000,00
Operativo (B)	Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Contabilidad, Jefe de Outsourcing de Cumplimiento, Jefe de Outsourcing en Contabilidad, Jefe de Outsourcing en Sistemas, Jefe de Outsourcing de Bienes y Servicios, Jefe de Outsourcing en Recursos Humanos	7	5.000,00	420.000,00
Operativo (C)	Profesionales Proyectos	3	3.000,00	108.000,00
	Profesionales Consultoría Administrativa	3	3.000,00	108.000,00
	Profesionales Consultoría Jurídica	3	3.000,00	108.000,00
	Profesionales Outsourcing	7	2.750,00	231.000,00
	Profesionales Auditoría Externa	2	5.000,00	120.000,00
	Profesionales Administrativos	7	3.000,00	252.000,00
Operativo (D)	Personal de Apoyo	7	800,00	67.200,00
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>65.550,00</b>	<b>2.386.200,00</b>

**Planilla Presupuestaria 2017**

Nivel	Cargos	Cant.	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
			Bs.	Bs.
Directivo (A)	Gerente General	1	15.000,00	180.000,00
Mando Medio (A)	Jefe del Departamento de Proyectos, Jefe del Dpto. de Outsourcing	2	10.000,00	240.000,00
Mando Medio (B)	Jefe del Dpto. de Consultoría Administrativa, Jefe del Dpto. Legal, Jefe del Dpto. de Auditoría Externa, Jefe del Dpto. Administrativo Financiero	4	8.000,00	384.000,00
Operativo (A)	Jefe Administrativo, Jefe de Auditoría Interna.	2	7.000,00	168.000,00
Operativo (B)	Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Contabilidad, Jefe de Outsourcing de Cumplimiento, Jefe de Outsourcing en Contabilidad, Jefe de Outsourcing en Sistemas, Jefe de Outsourcing de Bienes y Servicios, Jefe de Outsourcing en Recursos Humanos	7	5.000,00	420.000,00
Operativo (C)	Profesionales Proyectos	3	3.000,00	108.000,00
	Profesionales Consultoría Administrativa	3	3.000,00	108.000,00
	Profesionales Consultoría Jurídica	3	3.000,00	108.000,00
	Profesionales Outsourcing	7	2.750,00	231.000,00
	Profesionales Auditoría Externa	2	5.000,00	120.000,00
	Profesionales Administrativos	7	3.000,00	252.000,00
Operativo (D)	Personal de Apoyo	7	800,00	67.200,00
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>65.550,00</b>	<b>2.386.200,00</b>

### Planilla Presupuestaria 2018

Nivel	Cargos	Cant.	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
			Bs.	Bs.
Directivo (A)	Gerente General	1	15.000,00	180.000,00
Mando Medio (A)	Jefe del Departamento de Proyectos, Jefe del Dpto. de Outsourcing	2	10.000,00	240.000,00
Mando Medio (B)	Jefe del Dpto. de Consultoría Administrativa, Jefe del Dpto. Legal, Jefe del Dpto. de Auditoría Externa, Jefe del Dpto. Administrativo Financiero	4	8.000,00	384.000,00
Operativo (A)	Jefe Administrativo, Jefe de Auditoría Interna	2	7.000,00	168.000,00
Operativo (B)	Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Contabilidad, Jefe de Outsourcing de Cumplimiento, Jefe de Outsourcing en Contabilidad, Jefe de Outsourcing en Sistemas, Jefe de Outsourcing de Bienes y Servicios, Jefe de Outsourcing en Recursos Humanos	7	5.000,00	420.000,00
Operativo (C)	Profesionales Proyectos	3	3.000,00	108.000,00
	Profesionales Consultoría Administrativa	3	3.000,00	108.000,00
	Profesionales Consultoría Jurídica	3	3.000,00	108.000,00
	Profesionales Outsourcing	7	2.750,00	231.000,00
	Profesionales Auditoría Externa	2	5.000,00	120.000,00
Operativo (D)	Profesionales Administrativos	7	3.000,00	252.000,00
Operativo (D)	Personal de Apoyo	7	800,00	67.200,00
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>65.550,00</b>	<b>2.386.200,00</b>

### Planilla Presupuestaria 2019

Nivel	Cargos	Cant.	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
			Bs.	Bs.
Directivo (A)	Gerente General	1	15.000,00	195.000,00
Mando Medio (A)	Jefe del Departamento de Proyectos, Jefe del Dpto. de Outsourcing	2	10.000,00	260.000,00
Mando Medio (B)	Jefe del Dpto. de Consultoría Administrativa, Jefe del Dpto. Legal, Jefe del Dpto. de Auditoría Externa, Jefe del Dpto. Administrativo Financiero	4	8.000,00	416.000,00
Operativo (A)	Jefe Administrativo, Jefe de Auditoría Interna,	2	7.000,00	182.000,00
Operativo (B)	Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Contabilidad, Jefe de Outsourcing de Cumplimiento, Jefe de Outsourcing en Contabilidad, Jefe de Outsourcing en Sistemas, Jefe de Outsourcing de Bienes y Servicios, Jefe de Outsourcing en Recursos Humanos	7	5.000,00	455.000,00
Operativo (C)	Profesionales Proyectos	5	3.000,00	195.000,00
	Profesionales Consultoría Administrativa	5	3.000,00	195.000,00
	Profesionales Consultoría Jurídica	3	3.000,00	117.000,00
	Profesionales Outsourcing	10	2.750,00	357.500,00
	Profesionales Auditoría Externa	4	5.000,00	260.000,00
Operativo (D)	Profesionales Administrativos	10	3.000,00	390.000,00
Operativo (D)	Personal de Apoyo	10	800,00	104.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>63</b>	<b>65.550,00</b>	<b>3.126.500,00</b>

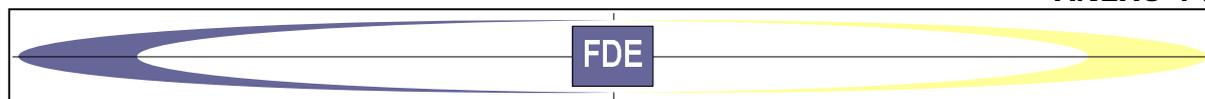
A partir de esta gestión el personal se considera permanente y aplican todos los derechos de la Ley General de Trabajo (aguinaldo para fines de cálculo).

**Planilla Presupuestaria 2020**

Nivel	Cargos	Cant.	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
			Bs.	Bs.
Directivo (A)	Gerente General	1	15.000,00	195.000,00
Mando Medio (A)	Jefe del Departamento de Proyectos, Jefe del Dpto. de Outsourcing	2	10.000,00	260.000,00
Mando Medio (B)	Jefe del Dpto. de Consultoría Administrativa, Jefe del Dpto. Legal, Jefe del Dpto. de Auditoría Externa, Jefe del Dpto. Administrativo Financiero	4	8.000,00	416.000,00
Operativo (A)	Jefe Administrativo, Jefe de Auditoría Interna	2	7.000,00	182.000,00
Operativo (B)	Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Contabilidad, Jefe de Outsourcing de Cumplimiento, Jefe de Outsourcing en Contabilidad, Jefe de Outsourcing en Sistemas, Jefe de Outsourcing de Bienes y Servicios, Jefe de Outsourcing en Recursos Humanos	7	5.000,00	455.000,00
Operativo (C)	Profesionales Proyectos	5	3.000,00	195.000,00
	Profesionales Consultoría Administrativa	5	3.000,00	195.000,00
	Profesionales Consultoría Jurídica	3	3.000,00	117.000,00
	Profesionales Outsourcing	10	2.750,00	357.500,00
	Profesionales Auditoría Externa	4	5.000,00	260.000,00
	Profesionales Administrativos	10	3.000,00	390.000,00
Operativo (D)	Personal de Apoyo	10	800,00	104.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>63</b>	<b>65.550,00</b>	<b>3.126.500,00</b>

**Planilla Presupuestaria 2021**

Nivel	Cargos	Cant.	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
			Bs.	Bs.
Directivo (A)	Gerente General	1	15.000,00	195.000,00
Mando Medio (A)	Jefe del Departamento de Proyectos, Jefe del Dpto. de Outsourcing	2	10.000,00	260.000,00
Mando Medio (B)	Jefe del Dpto. de Consultoría Administrativa, Jefe del Dpto. Legal, Jefe del Dpto. de Auditoría Externa, Jefe del Dpto. Administrativo Financiero	4	8.000,00	416.000,00
Operativo (A)	Jefe Administrativo, Jefe de Auditoría Interna,	2	7.000,00	182.000,00
Operativo (B)	Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Contabilidad, Jefe de Outsourcing de Cumplimiento, Jefe de Outsourcing en Contabilidad, Jefe de Outsourcing en Sistemas, Jefe de Outsourcing de Bienes y Servicios, Jefe de Outsourcing en Recursos Humanos	7	5.000,00	455.000,00
Operativo (C)	Profesionales Proyectos	5	3.000,00	195.000,00
	Profesionales Consultoría Administrativa	5	3.000,00	195.000,00
	Profesionales Consultoría Jurídica	3	3.000,00	117.000,00
	Profesionales Outsourcing	10	2.750,00	357.500,00
	Profesionales Auditoría Externa	4	5.000,00	260.000,00
	Profesionales Administrativos	10	3.000,00	390.000,00
Operativo (D)	Personal de Apoyo	10	800,00	104.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>63</b>	<b>65.550,00</b>	<b>3.126.500,00</b>



**Partida:** Consultorías

**Bases de**

**Proyección:** Este gasto se debe a las contrataciones de especialistas para atender las necesidades de asesoría técnica de los proyectos, su carácter es transitorio, es una consultoría por producto y el contrato se lo realiza con una naturaleza civil por lo que no aplican las cargas sociales señaladas en la Ley General del Trabajo.

**Cálculo:** Se obtuvo un promedio de los gastos en consultorías en el los proyectos de desarrollo del Gobierno Central y se estimó un gasto de Bs50.000,00 anuales.

**Partida:** Servicios Básicos

**Bases de**

**Proyección:** Este gasto corresponde a los servicios básicos de agua, luz, teléfono, comunicaciones y otros que la empresa necesitará para su correcto funcionamiento.

**Cálculo:** Se obtuvo un promedio de los gastos en consultorías en el los proyectos de desarrollo del Gobierno Central y se estimó un gasto de Bs35.000,00 anuales, donde se considera que el 5% corresponde al consumo de agua, 50% al servicio de energía eléctrica, 35% servicio de telefonos y comunicaciones y 10% de otros.

**Partida:** Gastos en Bienes Consumibles

**Bases de**

**Proyección:** Este gasto corresponde a los bienes comprados para el funcionamiento de las operaciones de la entidad que se van consumiendo con el tiempo, papel, toner, cartuchos de impresoras, tapas de legajos, archivadores, etc.

**Cálculo:** Se obtuvo un promedio de los gastos en estos bienes en el los proyectos de desarrollo del Gobierno Central y se estimó un gasto de Bs20.000,00 anuales.

**Partida:** Impuesto al Valor Agregado IVA  
Impuesto a las Transacciones IT  
Impuesto a las Utilidades de las Empresas IUE

**Bases de**

**Proyección:** Esta gasto solamente corresponde al pago del IVA y el IT debido a que el excedente positivo no se considera utilidad por la naturaleza jurídica de la entidad lo que la hace excenta del IUE.

**Cálculo:** El cálculo se registró para el IVA con un 13% de los ingresos de la gestión, en este caso el debito fiscal por compras es inmaterial por lo que no se lo considera para fines del trabajo de investigación, para el IT es el 3% de los ingresos.



### AYUDA MEMORIA POR PARTIDA PRESUPUESTARIA

Partida:

**Bases de**

**Proyección:** La proyección se da en base al requerimiento del Banco Interamericano de Desarrollo BID en tema de intereses, los créditos a los que accede el Estado Plurinacional de Bolivia por encontrarse en el grupo D de los países miembros del BID tienen las siguientes características: Periodo de gracia para la amortización de capital 10 años intereses durante el periodo de gracia 1%, intereses posteriores al periodo de gracia 2% y plazo para pagar la deuda 40 años.

**Cálculo:**

Año	Saldo Deudor	Tasa de Interes	Gastos Financieros	
			Mensual	Anual
<b>Inicio</b>	2.088.000,00			
<b>2015</b>	2.088.000,00	1%	1.740,00	20.880,00
<b>2016</b>	2.088.000,00	1%	1.740,00	20.880,00
<b>2017</b>	2.088.000,00	1%	1.740,00	20.880,00
<b>2018</b>	2.088.000,00	1%	1.740,00	20.880,00
<b>2019</b>	2.088.000,00	1%	1.740,00	20.880,00
<b>2020</b>	2.088.000,00	1%	1.740,00	20.880,00
<b>2021</b>	2.088.000,00	1%	1.740,00	20.880,00
<b>TOTAL</b>			<b>12.180,00</b>	<b>146.160,00</b>

Partida:

**Bases de**

**Proyección:** Esta proyección se realiza para estimar una cantidad de gastos imprevistos no contemplados en la etapa de planificación de esta forma se evita un sesgo por erogaciones no planificadas la cantidad estimada es de Bs4.000,00 anuales.

FDE

**TABLA DE DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS**  
(Expresado en Bolivianos)

Bien	Importe en Libros	Vida Util	Tasa de Depr. Anual	Gestión							Total Depreciado	Valor de Recup. (*)
				2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Edificios	800.000,00	40	2,5%	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	140.000,00	680.000,00
Equipo de Oficina y Muebles	19.575,00	8	12,5%	2.446,88	2.446,88	2.446,88	2.446,88	2.446,88	2.446,88	2.446,88	17.128,13	2.936,25
Equipos de Computación	171.912,00	4	25,0%	42.978,00	42.978,00	42.978,00	42.978,00	42.978,00	42.978,00	42.978,00	171.912,00	25.786,80
Equipo de Comunicaciones	25.926,00	8	12,5%	3.240,75	3.240,75	3.240,75	3.240,75	3.240,75	3.240,75	3.240,75	22.685,25	3.888,90
<b>TOTAL</b>	<b>1.017.413,00</b>			<b>68.665,63</b>	<b>351.725,38</b>	<b>712.611,95</b>						

(\*) Se estima una recuperación a la finalización de los 7 años de un 85% del importe de edificios y de un 15% de los otros bienes.

**COMPOSICION DE EDIFICIOS**

Bien	Valor de Compra	Valor sin Crédito Fiscal IVA
Oficinas	800.000,00	800.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>800.000,00</b>	<b>800.000,00</b>

**COMPOSICION DE EQUIPOS DE COMPUTACION**

Bien	Valor de Compra	Valor sin Crédito Fiscal IVA
Computadoras	48.000,00	41.760,00
Notebooks	120.000,00	104.400,00
Impresoras	19.600,00	17.052,00
Otros	10.000,00	8.700,00
<b>TOTAL</b>	<b>197.600,00</b>	<b>171.912,00</b>

**COMPOSICION DE EQUIPOS DE OFICINA Y MUEBLES**

Bien	Valor de Compra	Valor sin Crédito Fiscal IVA
Muebles y Enseres	20.000,00	17.400,00
Equipo de Oficina	2.500,00	2.175,00
<b>TOTAL</b>	<b>22.500,00</b>	<b>19.575,00</b>

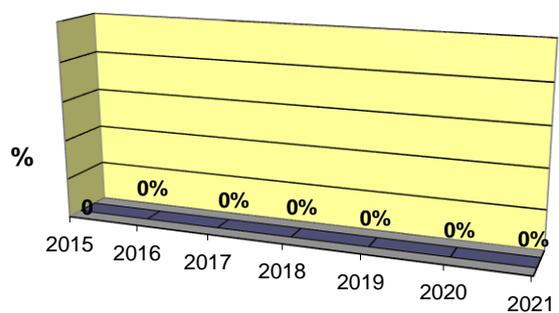
**COMPOSICION DE EQUIPOS DE COMPUTACION**

Bien	Valor de Compra	Valor sin Crédito Fiscal IVA
Central Telefónica	2.400,00	2.088,00
Telefono	22.400,00	19.488,00
Otros	5.000,00	4.350,00
<b>TOTAL</b>	<b>29.800,00</b>	<b>25.926,00</b>

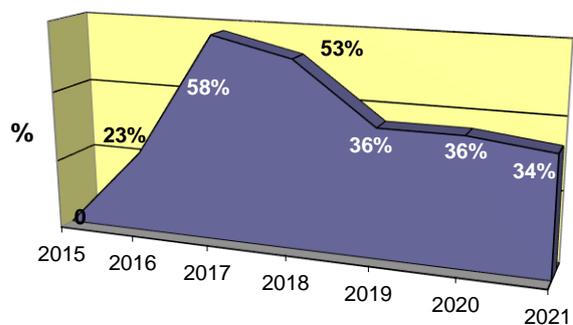
**FDE**

GESTION	BALANCE GENERAL					
	ACTIVO	Porcentaje +/-	PASIVO	Porcentaje +/-	PATRIMONIO	Porcentaje +/-
2015	2.049.127,98		2.088.000,00		(38.874,03)	
2016	2.520.249,47	23%	2.088.000,00	0%	432.247,47	108%
2017	3.978.915,29	58%	2.088.000,00	0%	1.890.913,29	337%
2018	6.078.121,42	53%	2.088.000,00	0%	3.990.119,42	111%
2019	8.274.618,68	36%	2.088.000,00	0%	6.186.616,68	55%
2020	11.265.729,05	36%	2.088.000,00	0%	9.177.727,05	48%
2021	15.051.452,55	34%	2.088.000,00	0%	12.963.450,55	41%

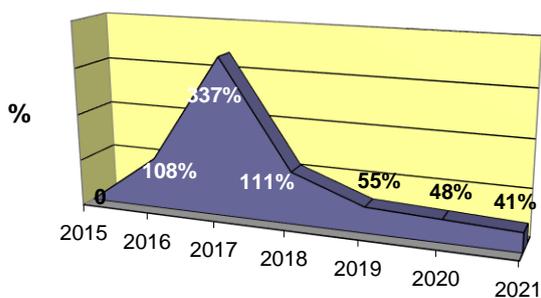
**COMPORTAMIENTO DEL PASIVO**



**COMPORTAMIENTO DEL ACTIVO**



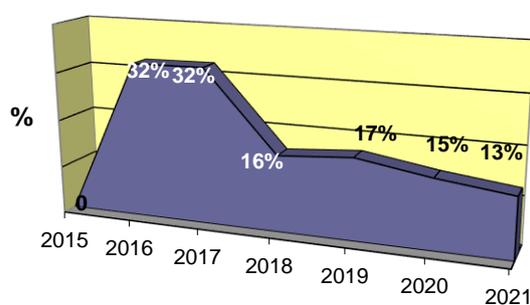
**COMPORTAMIENTO DEL PATRIMONIO**



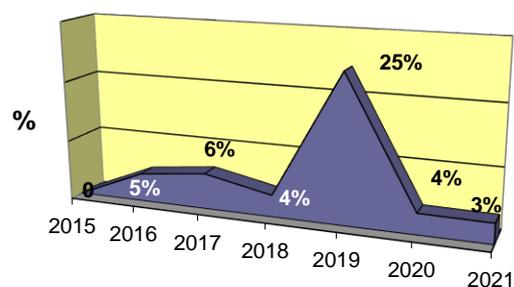
FDE

GESTION	ESTADO DE RESULTADOS					
	INGRESOS	Porcentaje +/-	GASTOS	Porcentaje +/-	UTILIDAD NETA	Porcentaje +/-
2015	2.737.740,00		3.008.614,03		(270.874,03)	
2016	3.621.068,00	32%	3.149.946,51	5%	471.121,50	137%
2017	4.796.716,00	32%	3.338.050,19	6%	1.458.665,82	210%
2018	5.559.264,00	16%	3.460.057,87	4%	2.099.206,14	44%
2019	6.505.232,00	17%	4.308.734,75	25%	2.196.497,26	5%
2020	7.451.200,00	15%	4.460.089,63	4%	2.991.110,38	36%
2021	8.397.168,00	13%	4.611.444,51	3%	3.785.723,50	27%

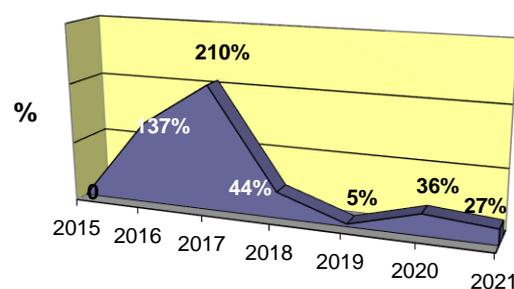
## COMPORTAMIENTO DE INGRESOS



## COMPORTAMIENTO DE EGRESOS



## COMPORTAMIENTO DE LA UTILIDAD NETA

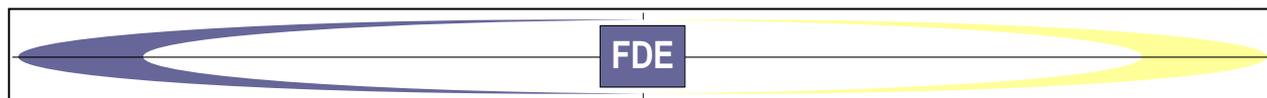


## FDE

FLUJO DE EFECTIVO  
(Expresado en Bolivianos)

CONCEPTO	GESTION									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Ingresos Operativos	2.737.740,00	3.621.068,00	4.796.716,00	5.559.264,00	6.505.232,00	7.451.200,00	8.397.168,00			
Gastos Operativos Directos	(2.436.200,00)	(2.436.200,00)	(2.436.200,00)	(2.436.200,00)	(2.436.200,00)	(3.176.500,00)	(3.176.500,00)			
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>301.540,00</b>	<b>1.184.868,00</b>	<b>2.360.516,00</b>	<b>3.123.064,00</b>	<b>3.328.732,00</b>	<b>4.274.700,00</b>	<b>5.220.668,00</b>			
Gastos Indirectos	(503.748,40)	(645.080,88)	(833.184,56)	(955.192,24)	(1.106.547,12)	(1.257.902,00)	(1.409.256,88)			
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>(202.208,40)</b>	<b>539.787,12</b>	<b>1.527.331,44</b>	<b>2.167.871,76</b>	<b>2.222.184,88</b>	<b>3.016.798,00</b>	<b>3.811.411,12</b>			
Depreciación	(68.665,63)	(68.665,63)	(68.665,63)	(68.665,63)	(25.687,63)	(25.687,63)	(25.687,63)			
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>(270.874,03)</b>	<b>471.121,50</b>	<b>1.458.665,82</b>	<b>2.099.206,14</b>	<b>2.196.497,26</b>	<b>2.991.110,38</b>	<b>3.785.723,50</b>			
Impuesto a las Utilidades de las Empresas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
<b>Utilidad Despues de Impuestos</b>	<b>(270.874,03)</b>	<b>471.121,50</b>	<b>1.458.665,82</b>	<b>2.099.206,14</b>	<b>2.196.497,26</b>	<b>2.991.110,38</b>	<b>3.785.723,50</b>			
Depreciación	68.665,63	68.665,63	68.665,63	68.665,63	25.687,63	25.687,63	25.687,63			
Desembolso BID	(2.088.000,00)									
Aporte Propio	(232.000,00)									
Recuperación de Capital de Trabajo										35.000,00
Aumento o Disminución en Activos Fijos										712.611,95
<b>Flujo de Efectivo Anual</b>	<b>(2.320.000,00)</b>	<b>(202.208,40)</b>	<b>539.787,12</b>	<b>1.527.331,44</b>	<b>2.167.871,76</b>	<b>2.222.184,88</b>	<b>3.016.798,00</b>	<b>4.559.023,07</b>		

Tasa de Descuento	2,9%
Valor Actual Neto	9.559.435,57
Tasa Interna de Retorno	42,21%
Indice de Desembolabilidad	4,58
Periodo de Recuperación	3 años y 3 meses



GESTION	FLUJO DE EFECTIVO	
	FLUJOS NORMALES	Porcentaje Aumentado
2014	(2.320.000)	
2015	(202.208)	91%
2016	539.787	367%
2017	1.527.331	183%
2018	2.167.872	42%
2019	2.222.185	3%
2020	3.016.798	36%
2021	4.559.023	51%
<b>TOTAL</b>	<b>11.510.788</b>	

<b>VALOR ACTUAL NETO</b>
<b>VAN</b>
9.559.436

<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>
<b>TIR</b>
42,21%

<b>INDICE DE DESABILIDAD</b>
<b>ID</b>
4,58

<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN</b>
<b>PR</b>
3 años y 3 meses

CALCULOS

FDE

**BALANCE GENERAL PROYECTADO**  
(Expresado en Bolivianos)

Cod.	CUENTA	GESTION									
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021			
1.1	Activo Corriente										
1.1.1	Efectivo	1.067.894	1.607.681	3.135.012	5.302.884	7.525.069	10.541.867	14.353.278			
1.2	Activo no Corriente										
1.2.1	Activos Fijos	1.049.900	1.049.900	1.049.900	1.049.900	1.049.900	1.049.900	1.049.900	1.049.900	1.049.900	
1.2.2	Depreciacion Acumulada	(68.666)	(137.331)	(205.997)	(274.663)	(300.350)	(326.038)	(351.725)			
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.049.128</b>	<b>2.520.249</b>	<b>3.978.915</b>	<b>6.078.121</b>	<b>8.274.619</b>	<b>11.265.729</b>	<b>15.051.453</b>			
2.1	Pasivo Corriente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2.2	Pasivo No Corriente										
2.2.1	Préstamo BID a Largo Plazo	2.088.000	2.088.000	2.088.000	2.088.000	2.088.000	2.088.000	2.088.000	2.088.000	2.088.000	
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.088.000</b>	<b>2.088.000</b>	<b>2.088.000</b>	<b>2.088.000</b>	<b>2.088.000</b>	<b>2.088.000</b>	<b>2.088.000</b>	<b>2.088.000</b>	<b>2.088.000</b>	
3.1	Capital Social	232.000	232.000	232.000	232.000	232.000	232.000	232.000	232.000	232.000	
3.2	Resultado de la Gestión	(270.874)	471.121	1.458.666	2.099.206	2.196.497	2.991.110	3.785.723			
3.3	Resultados Acum. de Ejercicios Anteriores		(270.874)	200.247	1.658.913	3.758.119	5.954.617	8.945.727			
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>(38.874)</b>	<b>432.247</b>	<b>1.890.913</b>	<b>3.990.119</b>	<b>6.186.617</b>	<b>9.177.727</b>	<b>12.963.451</b>			
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2.049.126</b>	<b>2.520.247</b>	<b>3.978.913</b>	<b>6.078.119</b>	<b>8.274.617</b>	<b>11.265.727</b>	<b>15.051.451</b>			

## CALCULOS

**FDE**

### PRESUPUESTO PROYECTADO (Expresado en Bolivianos)

Cod.	CONCEPTO	PRESUPUESTO									
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021			

#### 4 INGRESOS

4.1.1	Ingresos por Constitución de Proyectos	0,00	0,00	292.320,00	167.040,00	229.680,00	292.320,00	354.960,00
4.1.2	Ingresos por Consultoría Administrativa	316.680,00	452.400,00	588.120,00	723.840,00	859.560,00	995.280,00	1.131.000,00
4.1.3	Ingresos por Consultoría Jurídica	156.600,00	219.240,00	281.880,00	344.520,00	407.160,00	469.800,00	532.440,00
4.1.4.1	Outsourcing de Cumplimiento	542.880,00	705.744,00	868.608,00	1.031.472,00	1.194.336,00	1.357.200,00	1.520.064,00
4.1.4.2	Outsourcing de Contable	709.920,00	922.896,00	1.135.872,00	1.348.848,00	1.561.824,00	1.774.800,00	1.987.776,00
4.1.4.3	Outsourcing de Sistemas	250.560,00	325.728,00	400.896,00	476.064,00	551.232,00	626.400,00	701.568,00
4.1.4.4	Outsourcing de Bienes y Servicios	89.400,00	122.000,00	154.600,00	187.200,00	219.800,00	252.400,00	285.000,00
4.1.4.5	Outsourcing de Recursos Humanos	10.500,00	13.500,00	16.500,00	24.000,00	27.000,00	30.000,00	33.000,00
4.1.5	Ingresos por Auditoría Externa	661.200,00	859.560,00	1.057.920,00	1.256.280,00	1.454.640,00	1.653.000,00	1.851.360,00
<b>TOTAL IN</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2.737.740,00</b>	<b>3.621.068,00</b>	<b>4.796.716,00</b>	<b>5.559.264,00</b>	<b>6.505.232,00</b>	<b>7.451.200,00</b>	<b>8.397.168,00</b>

#### 5 GASTOS

5.1	Sueldos y Salarios	2.386.200,00	2.386.200,00	2.386.200,00	2.386.200,00	3.126.500,00	3.126.500,00	3.126.500,00
5.2	Consultorías	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
5.3	Servicios Básicos	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
5.4	Gasto en Bienes Consumibles	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
5.5	Gastos Financieros	20.880,00	20.880,00	20.880,00	20.880,00	20.880,00	20.880,00	20.880,00
5.6	Impuesto al Valor Agregado IVA	341.736,20	456.568,84	609.403,08	708.534,32	831.510,16	954.486,00	1.077.461,84
5.7	Impuesto a las Transacciones IT	82.132,20	108.632,04	143.901,48	166.777,92	195.156,96	223.536,00	251.915,04
5.9	Otros Gastos	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
5.10	Impuesto a la Utilidad de las Empresas IUE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>2.939.948,40</b>	<b>3.081.280,88</b>	<b>3.269.384,56</b>	<b>3.391.392,24</b>	<b>4.283.047,12</b>	<b>4.434.402,00</b>	<b>4.585.756,88</b>

<b>SUPERAVIT O DEFICIT PRESUPUESTARIO</b>	<b>(202.208,40)</b>	<b>539.787,12</b>	<b>1.527.331,44</b>	<b>2.167.871,76</b>	<b>2.222.184,88</b>	<b>3.016.798,00</b>	<b>3.811.411,12</b>
---	---------------------	-------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

## CALCULOS

FDE

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (Expresado en Bolivianos)

Cod.	CUENTA	GESTION									
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021			
4.1.1	Ingresos por Constitución de Proyectos	0,00	0,00	292.320,00	167.040,00	229.680,00	292.320,00	354.960,00			
4.1.2	Ingresos por Consultoría Administrativa	316.680,00	452.400,00	588.120,00	723.840,00	859.560,00	995.280,00	1.131.000,00			
4.1.3	Ingresos por Consultoría Jurídica	156.600,00	219.240,00	281.880,00	344.520,00	407.160,00	469.800,00	532.440,00			
4.1.4.1	Outsourcing de Cumplimiento	542.880,00	705.744,00	868.608,00	1.031.472,00	1.194.336,00	1.357.200,00	1.520.064,00			
4.1.4.2	Outsourcing de Contable	709.920,00	922.896,00	1.135.872,00	1.348.848,00	1.561.824,00	1.774.800,00	1.987.776,00			
4.1.4.3	Outsourcing de Sistemas	250.560,00	325.728,00	400.896,00	476.064,00	551.232,00	626.400,00	701.568,00			
4.1.4.4	Outsourcing de Bienes y Servicios	89.400,00	122.000,00	154.600,00	187.200,00	219.800,00	252.400,00	285.000,00			
4.1.4.5	Outsourcing de Recursos Humanos	10.500,00	13.500,00	16.500,00	24.000,00	27.000,00	30.000,00	33.000,00			
4.1.5	Ingresos por Auditoría Externa	661.200,00	859.560,00	1.057.920,00	1.256.280,00	1.454.640,00	1.653.000,00	1.851.360,00			
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2.737.740,00</b>	<b>3.621.068,00</b>	<b>4.796.716,00</b>	<b>5.559.264,00</b>	<b>6.505.232,00</b>	<b>7.451.200,00</b>	<b>8.397.168,00</b>			
5.1	Sueldos y Salarios	2.386.200,00	2.386.200,00	2.386.200,00	2.386.200,00	3.126.500,00	3.126.500,00	3.126.500,00			
5.2	Consultorías	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00			
5.3	Servicios Básicos	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00			
5.4	Gasto en Bienes Consumibles	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00			
5.5	Gastos Financieros	20.880,00	20.880,00	20.880,00	20.880,00	20.880,00	20.880,00	20.880,00			
5.6	Impuesto al Valor Agregado IVA	341.736,20	456.568,84	609.403,08	708.534,32	831.510,16	954.486,00	1.077.461,84			
5.7	Impuesto a las Transacciones IT	82.132,20	108.632,04	143.901,48	166.777,92	195.156,96	223.536,00	251.915,04			
5.8	Depreciación Activos Fijos	68.665,63	68.665,63	68.665,63	68.665,63	25.687,63	25.687,63	25.687,63			
5.9	Otros Gastos	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00			
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>3.008.614,03</b>	<b>3.149.946,51</b>	<b>3.338.050,19</b>	<b>3.460.057,87</b>	<b>4.308.734,75</b>	<b>4.460.089,63</b>	<b>4.611.444,51</b>			
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(270.874,03)</b>	<b>471.121,50</b>	<b>1.458.665,82</b>	<b>2.099.206,14</b>	<b>2.196.497,26</b>	<b>2.991.110,38</b>	<b>3.785.723,50</b>			
5.1	Impuesto a la Utilidad de las Empresas IUE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
	<b>UTILIDAD NETA DE LA GESTION</b>	<b>(270.874,03)</b>	<b>471.121,50</b>	<b>1.458.665,82</b>	<b>2.099.206,14</b>	<b>2.196.497,26</b>	<b>2.991.110,38</b>	<b>3.785.723,50</b>			

## **GLOSARIO DE TERMINOS TECNICOS**

**Fundación.-** La fundación tiene por objetivo afectar bienes, por la voluntad de una o mas personas, a un fin especial no lucrativo.

**Tipos de Estrategias.-** Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Pueden posicionar su producto con base en:

Los atributos específicos del producto, por ejemplo los anuncios de Ford Festiva hablan de su precio bajo. Otros sin embargo hablan de su rendimiento, o de su tamaño. O como en el caso de Gillette prestobarba cabeza móvil, que hace alusión a los atributos del mismo resaltando en el comercial “si quieres que ellas (las mujeres) muevan su cabeza, utiliza un rastrillo que también la mueva.

Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen, Ejemplo: Crest reduce la caries, en contraste con Colgate que ofrece Triple acción (limpieza, frescura y protección)

Las ocasiones de uso, es decir la época del año en que tienen mayor demanda; por ejemplo Gatorade, en verano se puede posicionar como una bebida que sustituye los líquidos del cuerpo del deportista, pero en el invierno se puede posicionar como la bebida ideal cuando el médico recomienda beber muchos líquidos.

Las clases de usuarios: a menudo esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto, por ejemplo: Johnson & Johnson aumentó su parte del mercado del champú para bebés, del 3 al 14%, volviendo a presentar el producto como uno para adultos que se lavan el cabello con frecuencia y que requieren un champú más suave.

Comparándolo con uno de la competencia, Por ejemplo: Compaq y Tandí, en sus anuncios de computadoras personales, han comparado directamente sus productos con las computadoras personales de IBM. En su famosa campaña

“Somos la segunda, así que nos esforzamos más”, o en el caso de Avis que se colocó muy bien compitiendo con Hertz, mucho más grande que ella.

Separándolo de los de la competencia, esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia, por ejemplo: 7-Up se convirtió en el tercer refresco cuando se colocó como “refresco sin cola”, como una alternativa fresca para la sed, ante Coca y Pepsi.

Diferentes clases de productos: Esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas, por ejemplo: muchas margarinas se comparan con la mantequilla, otras con aceites comestibles. O como en el caso de Camay que se coloca en el mercado comparándose con aceites para el baño y no contra otros jabones de su tipo.

**Outsourcing.-** Es la subcontratación, externalización de la mercadotecnia o tercerización (del neologismo inglés: outsourcing) es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil delega los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontrata, dedicada a la prestación de diferentes servicios especializados, por medio de un contrato. Para ello, estas últimas, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. Por ejemplo, una compañía dedicada a las demoliciones puede subcontratar a una empresa dedicada a la evacuación de residuos para la tarea de deshacerse de los escombros de las unidades demolidas, o una empresa de transporte de bienes puede subcontratar a una empresa especializada en la identificación o empaquetación.

**Posicionamiento del Mercado.-** El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, “posicionan” los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

**Ventajas Comparativas.-** es la ventaja que disfruta un algo sobre otro en la elaboración de un producto cuando éste se puede producir a menor costo, en términos de otros bienes y en comparación con su coste en el otro.

Ventajas Competitivas.- La ventaja competitiva es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

Una ventaja competitiva es saber qué es lo que los clientes quieren y que factores influyen en ellos.

Para obtener una ventaja competitiva se requieren de tres áreas principales: La eficiencia operacional, el servicio al cliente, y el liderazgo de producto.

Se dice que la única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir.

**Visión Estratégica.-** Con la expresión visión estratégica se hace referencia, sobre todo en el ámbito político o empresarial a aquella capacidad de percibir la realidad futura (visión) ya sea del país o región sujeta a un gobierno para tratar de mejorarla (por ejemplo para desarrollar un plan de inversiones, o incrementar el turismo o erradicar la pobreza, etcétera) o en el caso de una empresa comercial, sus posibilidades de acción para expandirse y obtener mayores ganancias. A esta

visión, que debe ser clara y objetiva, se le debe sumar el plan de acción (la estrategia) para llegar a cumplimentar los objetivos visualizados.

Quien posee visión estratégica se fija fines a mediano y largo plazo, y en base a ellos traza un diseño de acción, en base a los recursos con que cuenta, analiza el contexto, los cambios socio-económicos, políticos, sociales y tecnológicos que pueden tener incidencia en su planeación, que debe ser flexible, pues a pesar de creer que se tiene todo bajo control, pueden aparecer contingencias aleatorias, especialmente en el mundo presente, caracterizado por los cambios vertiginosos, que generen obstáculos, a los que se debe estar abierto a solucionar. En las estrategias empresarias se deben especialmente considerar a los clientes a quienes el negocio se dirige (mercado) y el producto que se intente imponer.

Las fortalezas y debilidades deben tenerse principalmente en cuenta, como asimismo las distintas opciones o caminos para llegar a la meta a fin de escoger el que permita hacerlo con menores costos y más rápidamente, sin descuidar la calidad del resultado, y estableciendo alternativas con orden de prioridad, si el camino seleccionado prioritariamente resulta infructuoso.

**Servicios Profesionales.-** Se considera los costos incurridos en el pago directo al recurso humano que ejecuta efectivamente el servicio, como ser profesionales, técnicos, especialistas etc.

**Oficinas.-** Es el costo por el pago del inmueble en donde se desarrolla el servicio.

**Servicios Básicos.-** Son los gastos incurridos en servicios como ser: Luz, agua, internet, teléfonos, etc.

**Materiales e Insumos.-** Son los costos emergentes de la compra de materiales e insumos a ser utilizados en la prestación del servicio como ser: Papelería, pasajes, viáticos, imprenta, combustibles, etc.

**Varios.-** Son otros gastos aplicados en la prestación del servicio.

**Impuesto al Valor Agregado – IVA.-** Este importe corresponde al 13% del total del Precio de Servicio.

**Impuesto a las Transacciones – IT.-** Este importe corresponde al 3% del total del Precio de Servicio.

**Precio del Servicio.-** Este es el precio final supuesto determinado para el servicio ofertado.

**Costo del Servicio.-** Este es el monto compuesto por todos los costos del servicio más la carga impositiva básica (IVA e IT).

**Utilidad Bruta del Servicio.-** Este es remanente del precio del servicio menos el costo del mismo.

**Impuesto a las Utilidades de las Empresas – IUE.-** Este es impuesto aplicado a las utilidades emergentes del servicio que corresponde al 25% de las mismas.

**Utilidad Neta del Servicio.-** Este es remanente de la Utilidad Bruta del Servicio menos el IUE.

**Rendimiento Resultante.-** Es el porcentaje de la utilidad obtenida en la prestación del servicio con respecto al precio ofertado.