



UASB
Universidad Andina Simón Bolívar

Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo, Nilca Blanco Aguirre C.I. 60034234P
autor/a de la tesis titulada

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD COMERCIAL Y FINANCIERA PARA
UNA CONSULTORA DE ASESORAMIENTO JURIDICO LEGAL DE ANALISIS FINANCIERO
mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva
autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos
para la obtención del título de

MAGISTER EN EMPRENDIMIENTO Y GESTION DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS

En la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede académica La Paz.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Académica La Paz, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación a partir de la fecha de defensa de grado, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamo de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría Adjunta a la Secretaria General sede Académica La Paz, los tres ejemplares respectivos y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. 16-12-22

Firma: 



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ACADEMICA LA PAZ**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
(MENCIÓN EN EMPRENDEDURISMO Y GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO)**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD COMERCIAL Y FINANCIERA PARA UNA
CONSULTORA DE ASESORAMIENTO JURÍDICO LEGAL Y DE ANALISIS
FINANCIERO EN TRÁMITES DE JUBILACIÓN - MAGISTERIO DE LA PAZ**

**Tesis presentada para optar al Grado
Académico de Magister en
Administración de Empresas
(Mención en Emprendedurismo y
Gestión del Talento Humano)**

**MAESTRANTE: Lic. Nilica Blanco Aguirre
TUTOR: MSc. Guido Capra**

La Paz – Bolivia

2022

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a Dios por su gran amor, quien me permitió culminar la maestría, a mi esposo por su tiempo y apoyo en la culminación de este gran reto, y a mi padre Sr. TEOFILO BLANCO VARGAS porque en los momentos decisivos del proyecto estuvo presente y ahora se encuentra descansando en brazos del Dios altísimo.

NILICA BLANCO AGUIRRE DE VELASCO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios porque permitió culminar el curso de maestría, a mi esposo por su apoyo incondicional, a mi tutor de tesis, a mis revisores y profesores de la maestría por sus conocimientos.

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
3.	JUSTIFICACIÓN	6
4.	OBJETIVOS	11
5.	DELIMITACIONES.....	11
CAPITULO II – MARCO TEORICO.....		12
1.	QUÉ ES UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	12
2.	FACTIBILIDAD COMERCIAL	12
2.1.	Investigación de mercados de servicios.....	13
2.1.1.	Definición de servicios.....	13
2.1.2.	Análisis FODA en empresa de servicios.....	13
2.1.3.	Proceso de la investigación de mercado	16
3.	LOGÍSTICA Y MERCADEO.....	17
3.1.	Logística de servicios.....	18
3.2.	Las 8 Ps del marketing de servicios	18
4.	ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO	20
4.1.	Rentabilidad	22
4.2.	Proyección de flujo de efectivo	22
4.3.	Estados financieros proyectados.....	22
5.	EVALUACIÓN DE RIESGO.....	23
6.	Ley de pensiones N° 065	23
CAPITULO III. MARCO PRÁCTICO METODOLÓGICO		25
1.	HIPOTESIS	25

2.	TIPO DE ESTUDIO	25
3.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	25
4.	TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	26
5.	PROCEDIMIENTOS	26
CAPITULO IV - MARCO PROPOSITIVO.....		27
1.	DIAGNOSTICO	27
2.	VISIÓN	28
3.	MISIÓN.....	28
4.	VALORES.....	28
5.	ANÁLISIS FODA	28
5.1.	Análisis de los resultados obtenidos del diagnostico	30
6.	IDEA DEL NEGOCIO.....	31
7.	MODELO DE NEGOCIOS - CANVAS.....	31
7.1.	Portafolio de servicios	32
8.	ESTUDIO DE MERCADO.....	33
8.1.	Análisis del mercado	33
8.2.	Perfil del cliente	33
8.3.	Condiciones del acceso	34
8.4.	Solicitudes de Jubilación y vejez en las AFPs	35
8.5.	Análisis de la oferta.....	36
8.6.	Proyección de la demanda	37
8.7.	Recolección de Datos	38
8.8.	Datos obtenidos	39

8.9.	Lanzamiento de un nuevo servicio	39
8.10.	Descripción del servicio.....	39
9.	LOGÍSTICA DE SERVICIOS Y MERCADEO.....	47
9.1.	Nivel de servicio ofrecido	48
9.2.	Nivel de servicio proporcionado.....	48
9.3.	Prototipo de servicio a ofrecer por la consultora ABBA	49
9.4.	Definición de requisitos	49
9.5.	Definición del servicio que requiere el cliente	49
9.6.	Diseño del servicio	49
9.7.	Determinación de número de visitas por tramites	49
9.8.	Determinación de precio de venta de servicios.....	50
10.	EQUIPO DE TRABAJO.....	51
11.	ANÁLISIS FINANCIERO DE CONSULTORA ABBA	52
11.1.	Análisis económico financiero	52
11.2.	Inversiones	53
11.3.	Activos fijos.....	53
11.4.	Muebles enseres	53
11.5.	Equipos de computación	54
11.6.	Material de escritorio	54
11.7.	Material de publicidad.....	55
11.8.	Los costos de constitución	57
11.9.	Costos operativos.....	58
11.10.	Costos de personal	58

11.11.	Gastos Administrativos	59
11.12.	Costo de inventarios y materiales	60
11.13.	Gastos de comercialización del servicio	61
11.14.	Costos totales de operación	62
11.15.	Depreciación.....	63
11.16.	Financiamiento del proyecto	63
12.	INGRESOS	64
12.1.	Determinación del precio	64
12.2.	Proyección de ingresos	65
12.3.	Cuadro de costos y proyección de utilidad neta	65
12.4.	Análisis de flujo	66
12.5.	Análisis de flujo de efectivo	66
12.6.	Balance de apertura.....	67
12.7.	Estado de resultados	68
12.8.	Evaluación económica y financiera.....	69
12.9.	Redistribución de beneficios.....	71
13.	RIESGOS	72
13.1.	Proceso de gestión de riesgos.....	72
13.2.	Identificación de riesgos.....	73
13.3.	Análisis de los riesgos.....	75
13.4.	Ponderación del riesgo.....	79
13.5.	Plan de mitigación y contingencia.....	81

CONCLUSIONES	84
Bibliografía	86

CONTENIDO DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: <i>Pirámide Poblacional por Grupos de Edad y Sexo, Proyecciones 2017 - 2030</i>	7
ILUSTRACIÓN 2: <i>Proyecciones de Población de 60 años o más por grupos de Edad y Área de Residencia, 2017</i>	7
ILUSTRACIÓN 3: <i>Distribución de la Población de 60 años o más por sexo, Según Departamento, 2017</i>	8
ILUSTRACIÓN 4: <i>Población de Profesionales de la enseñanza, según departamento, censo 2012 (en porcentaje)</i>	9
ILUSTRACIÓN 5: <i>Ubicación de la Consultora</i>	27
ILUSTRACIÓN 6: <i>Análisis Situacional FODA</i>	29
ILUSTRACIÓN 7: <i>Modelo de Negocio de la Consultora & ABBA</i>	32
ILUSTRACIÓN 8: <i>Líneas de negocio de la Consultora</i>	33
ILUSTRACIÓN 9: <i>Condiciones de Acceso a los Servicios de la ley 065</i>	34
ILUSTRACIÓN 10: <i>Número de Beneficiarios que Culminaron Satisfactoriamente su Trámite</i>	36
ILUSTRACIÓN 11: <i>Número de oficinas establecidas de las AFPs.</i>	36
ILUSTRACIÓN 12: <i>Organigrama General de la Consultora "ABBA"</i>	52
ILUSTRACIÓN 13: <i>Fuentes de riesgos</i>	73
ILUSTRACIÓN 14: <i>Análisis de debilidades y amenazas</i>	74
ILUSTRACIÓN 15: <i>Análisis de riesgos</i>	76
ILUSTRACIÓN 16: <i>Probabilidad de Riesgos</i>	78
ILUSTRACIÓN 17: <i>Impacto de Riesgos</i>	79
ILUSTRACIÓN 18: <i>Ponderación de riesgos</i>	80
ILUSTRACIÓN 19: <i>Matriz Probabilidad Impacto</i>	81
ILUSTRACIÓN 20: <i>Plan de Mitigación y Contingencia</i>	82

CONTENIDO DE TABLAS

TABLA 1: <i>Oficinas de las AFPs en Bolivia</i>	2
TABLA 2: <i>Número de Personas que Gozan de una Jubilación</i>	8
TABLA 3: <i>Profesores del departamento de la paz mayores de 60 años (expresado en número de personas)</i>	10
TABLA 4: <i>Análisis de variables</i>	25
TABLA 5: <i>Solicitudes de Jubilación de Vejez y Solidaria de Vejez</i>	35
TABLA 6: <i>Asegurados que Recibieron Pagos de Jubilación por Primera vez</i>	35
TABLA 7: <i>Diferencia Porcentual de Solicitudes Realizadas de Jubilación y Vejez Vrs. Asegurados que Recibieron su 1r pago de Jubilación</i>	35
TABLA 8: <i>Número de Beneficiarios que no Concluyeron Satisfactoriamente su Trámite de Jubilación</i>	37
TABLA 9: <i>Proyección de la demanda</i>	38
TABLA 10: <i>Número de visitas por tramite</i>	50
TABLA 11: <i>Determinación del Precio de Venta del Servicio</i>	50
TABLA 12: <i>Muebles enseres</i>	54
TABLA 13: <i>Equipos de Computación</i>	54
TABLA 14: <i>Material de Escritorio</i>	55
TABLA 15: <i>Material de publicidad</i>	56
TABLA 16: <i>Resumen de Activos Fijos</i>	56
TABLA 17: <i>Costos de constitución</i>	57
TABLA 18: <i>Total Activos Fijos y Diferidos</i>	58
TABLA 19: <i>Costos de personal</i>	59
TABLA 20: <i>Gastos Administrativos</i>	60
TABLA 21: <i>Costos de Materiales</i>	61
TABLA 22: <i>Gastos de comercialización</i>	62
TABLA 23: <i>Costos totales de operación</i>	62

TABLA 24: Depreciación	63
TABLA 25: <i>Total Inversión</i>	63
TABLA 26: <i>Financiamiento para Capital de Inversión</i>	64
TABLA 27: <i>Calculo de la Duración del Trámite</i>	65
TABLA 28: <i>Proyección de ingresos</i>	65
TABLA 29: <i>Proyección de Utilidad Neta</i>	66
TABLA 30: <i>Flujo de caja proyectado</i>	67
TABLA 31: <i>Balance de apertura</i>	68
TABLA 32: Estado de Resultados Proyectados	69
TABLA 33: Calculo del TIR y del VAN	70
TABLA 34: <i>Determinación del trema</i>	71
TABLA 35: <i>Redistribución de los Beneficios</i>	71

CAPITULO I MARCO GENERAL

1. INTRODUCCIÓN

El principal objetivo de este estudio es investigar una nueva alternativa de servicio para los profesores que se encuentran en etapa de jubilación. A través del estudio de factibilidad comercial y financiera, de una consultora de asesoramiento jurídico – legal en trámites de jubilación del magisterio de la Paz.

La idea permitirá ofrecer a las personas adultas mayores de 58 años, que aportaron en el transcurso de su vida al "Sistema de Reparto (SR-1956), Seguro Social Obligatorio de Largo Plazo (SSOLP-1996) y/o al Sistema Integral de Pensiones (SIP-2010)", un servicio de consultoría personalizado, esquematizado y completo, que se adapte a sus circunstancias y situaciones que atraviesan en la actualidad, y que de esta manera pueda ayudarles eficazmente a acceder a los beneficios que por ley les corresponde, reduciendo así la cantidad de personas que no acceden a estos beneficios por falta de conocimiento, distancia y viejos paradigmas como ser "Si te jubilas ya no podrás trabajar más". (Ministerio de Economía y de Finanzas Públicas, 2018, pág. 193)

Este entorno actual del SIP, brinda beneficios adicionales a los anteriores sistemas y al mismo tiempo confusión en los beneficiarios, por los cambios que han sufrido los diferentes sistemas en el transcurso del tiempo, lo que hace necesario que las personas adultas mayores requieran contar con expertos de confianza, que conozcan de la normativa vigente y que hagan prevalecer sus derechos y beneficios; por estas razones es que se vuelve más atractivo el negocio de consultoría.

Actualmente existen a nivel nacional 2 AFP's, Previsión y Futuro de Bolivia, quienes están a cargo de administrar los aportes de los trabajadores de Bolivia, y realizan el trámite de jubilación para los mismos. Estas entidades poseen oficinas en las ciudades más importantes del país como se detalla a continuación:

TABLA 1:
Oficinas de las AFPs en Bolivia

N°	FUTURO DE BOLIVIA	N°	PREVISIÓN
1	La Paz	1	La Paz
2	Cochabamba	2	Cochabamba
3	Santa Cruz	3	Santa Cruz
4	Oruro	4	Oruro
5	Pando - Cobija	5	Pando - Cobija
6	Potosí	6	Potosí
7	Sucre - Chuquisaca	7	Sucre - Chuquisaca
8	Tarija	8	Tarija
9	Beni - Trinidad	9	Beni - Trinidad
10	Riberalta (Beni)	10	El Alto (La Paz)
11	El Alto (La Paz)	11	Montero (Santa Cruz)
12	Achacachi (La Paz)	12	Yacuiba (Tarija)
13	Caranavi (La Paz)	13	Tupiza (Potosí)
14	Villa tunari (Cochabamba)		
14	Oficinas	13	Oficinas

Nota: Elaboración propia en base a páginas oficiales de las AFPs.

Paralelamente, existen Bufets de abogados que prestan el servicio del trámite de Jubilación, sin embargo, el único enfoque que le dan es el jurídico, todos se encuentran concentrados en ciudades importantes, lo que demuestra que el acceso a los trámites de jubilación no es accesible en áreas rurales, las cuales son limitaciones para que los beneficiarios no puedan acceder a gozar de sus beneficios. Siendo que el art. 45 de la Constitución Política del estado, se establece "Que todos los bolivianos y las bolivianas tienen derecho a acceder a la seguridad social". El mismo que tiene un régimen de corto plazo (protección del trabajador en situaciones: enfermedad y maternidad y de largo plazo (protección del trabajador en casos de Invalidez, vejez y muerte).

La última reforma realizada a la seguridad social fue el año 2010, a través de la ley 065, mismo que incorpora el principio de solidaridad en las contribuciones y acceso a la pensión mediante la pensión solidaria de vejez.

En estos escenarios de cambios los beneficiarios comienzan a ver nuevas amenazas, incertidumbres y nuevas necesidades de información que requieren de alguna manera satisfacer, para enfrentar estos cambios por lo que tendrán que acudir a una consultora de asesoramiento jurídico – legal en trámites de jubilación del magisterio de la Paz, que sea profesional, flexible, accesible, confiable y eficiente por lo surge la necesidad de plantear estrategias para alcanzarlos. En este contexto los beneficiarios se vuelven más vulnerables al tener que enfrentar entornos distintos y muy exigentes, con capacidades que les sirvieron en su momento, pero que ahora son insuficientes.

En este conjunto de situaciones surge la oportunidad de brindar servicios profesionales de asesoramiento, a los beneficiarios que se encuentren en el punto crítico indicado, con el inicio, seguimiento y conclusión a sus trámites de jubilación, evitándoles el burocrático proceso de trámite que actualmente brindan las AFPs, con el fin de que ellos puedan gozar del mismo apenas cumplan los requisitos exigidos por ley.

Siendo que todos los sectores aportantes del SIP, gozan de los cambios de la nueva ley de pensiones 065, en el presente estudio se toma el sector del magisterio, debido a que es uno de los sectores que se beneficia con los cambios que ofrece esta nueva ley y que también es uno de los sectores más olvidados debido a que muchos profesores se encuentran distribuidos en áreas rurales alejados de las oficinas de las AFPs.

Es así que el estudio que se presenta a continuación, desarrolla un estudio de factibilidad comercial y financiera de una consultora de asesoramiento jurídico legal en trámites de jubilación para el magisterio de La Paz.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente muchos aportantes del SIP en edad de jubilación carecen de información respecto a los beneficios que otorga la nueva ley de pensiones 065, y no cuentan con un asesoramiento jurídico legal y de análisis financiero, que les permita realizar sus trámites de jubilación y la gestión de sus aportes en las AFPs. Esto ahondó más en época de pandemia, ya que el distanciamiento y el alto riesgo de contagio que las personas de la tercera edad poseen es alto, lo cual les impide realizar de manera personal sus trámites.

Paralelamente en las AFPs: Previsión y Futuro de Bolivia, se ve una limitación respecto a la información que brindan ya que esta no es clara y oportuna a los beneficiarios del SIP, debido a que el 14 de septiembre de la gestión 2011, a través del circular Nro 63, emitido por la Autoridad de Fiscalización y control de pensiones y seguros, se instruyó en su primer párrafo lo siguiente:

“En el marco de lo establecido por el artículo 58 de la resolución administrativa APS/DPC/D/ NRO 032 -2011 de 23 de mayo de 2011, las AFPs, no pueden otorgar proyecciones sobre estimaciones de pensión, en tanto las herramientas de proyecciones no sean aprobadas” . (Autoridad de Fiscalización y Control de Pensiones y Seguros , 2011), volviendo aún más burocrática el acceso a la información de los beneficiarios.

A esta problemática se suma el poco alcance que tienen las AFPs, ya que solo cuentan con 1 oficina por cada AFP's, (Previsión y Futuro de Bolivia) en cada departamento y 1 oficina en las ciudades trocales como ser:

- ✓ En Futuro de Bolivia, El Alto, Caranavi, Ribelarta, Achacachi y Villa Tunari.
- ✓ En Previsión, El Alto, Montero, Tupiza y Yacuiva

Distancias que limitan a los beneficiarios que prestan sus servicios en lugares alejados, acceder a información respecto a tramitar su jubilación, invalidez o devolución de aportes, siendo que estos trámites son burocráticos y requieren que el beneficiario pueda hacer el seguimiento entre 3 a 4 veces 2 a 3 meses, dependiendo de la complejidad del caso

y la disponibilidad de tiempo con el que cuentan. Considerando que son personas que paralelamente continúan trabajando y cuentan con tiempo limitado y un mínimo conocimiento sobre los derechos que tienen por haber aportado al "Sistema de Reparto (SR-1956), Seguro Social Obligatorio de Largo Plazo (SSOLP-1996) y/o al Sistema Integral de Pensiones (SIP-2010)".

El art. 45 de la Constitución Política del estado (2009), se establece "Que todos los bolivianos y las bolivianas tienen derecho a acceder a la seguridad social". La seguridad social tiene un régimen de corto plazo (protección del trabajador en situaciones: enfermedad y maternidad) y de largo plazo (protección del trabajador en casos de Invalidez, vejez y muerte.

La última reforma ley de pensiones Nro. 065 (2010), contempla beneficios que muchos aportantes del SIP no están aprovechando, por la falta de información del mismo, como ser el acceder a la "Pensión Solidaria de vejez", mismo que compensa y favorece a sectores como el magisterio, salud, la policía y todas las personas que sus ingresos, durante su vida laboral fueron menores esto incluye el sector privado.

En estos nuevos escenarios de cambios los beneficiarios se vuelven más vulnerables al enfrentar entornos distintos y muy exigentes, comienzan a ver nuevas amenazas, incertidumbres y nuevas necesidades de información que requieren de alguna manera satisfacer, entre otras cosas, son también razones de peso para no realizar el trámite de su "Pensión solidaria de vejez".

La solución del problema, parte de crear una empresa de servicios a través de un estudio que permita identificar la factibilidad comercial y financiera de la consultora de asesoramiento Jurídico legal y **análisis financiero** en trámites de jubilación para el magisterio de La Paz, que ofrezca una nueva forma de tramitar jubilaciones. Con el fin de apoyar a los beneficiarios a enfrentar estos nuevos cambios, permitiendo que puedan acceder a servicios de consultoría especializada, flexible, accesible, confiable y eficiente, que brinde rapidez, fiabilidad, trato personalizado y que busque las mejores conveniencias para el beneficiario, para lograr el máximo provecho de los aportes que realizó en el transcurso de su vida.

Planteamiento del problema

¿Es factible establecer una consultora de asesoramiento jurídico legal y de análisis financiero, que gestione trámites de jubilación para los profesores del magisterio de La Paz?

3. JUSTIFICACIÓN

Las personas que no acuden a realizar su trámite de jubilación en el tiempo establecido, están perdiendo ingresos, que por ley les corresponden ya sea por falta de tiempo o desinformación. Las prestaciones de servicios de la consultora jurídica, permitirá a los beneficiarios ahorrar dinero y tiempo, en el trámite de su jubilación.

El estudio de la factibilidad comercial y financiera permitirá a la consultora de asesoramiento jurídico legal en trámites de jubilación para el magisterio de La paz, conocer con anticipación si la idea de negocio será sostenible en el tiempo, considerando que esta población de acuerdo a los datos del INE tiene una tendencia a seguir creciendo paulatinamente:

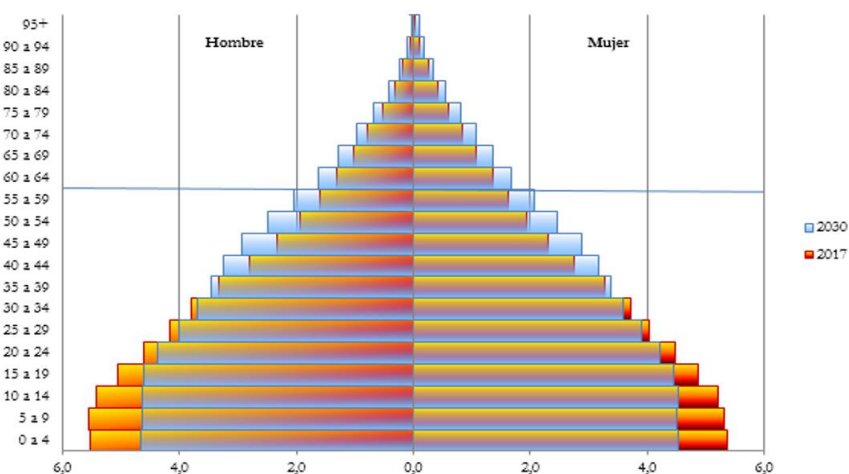
“Los adultos mayores bolivianos pasarán de representar 8,1% del total de la población el 2012, a 9,5% para el 2020 y a 11,5% el 2030, tendencia que refleja el inicio del proceso de envejecimiento de la población en el Estado Plurinacional de Bolivia” (Instituto Nacional de Estadística, 2021).

Actualmente la edad media en el país está alrededor de 27 años, sin embargo, la pirámide poblacional sigue la tendencia de reducir su base, mientras que continúa el crecimiento tanto en el centro como en la parte alta, situación que refleja el incremento de las personas de la tercera edad. Esta transformación de la pirámide poblacional se manifiesta también en la esperanza de vida promedio actual que llega a 72,5 años: 69,1 años para hombres y 75,9 años para mujeres.

Para el 2020 la esperanza de vida para los hombres subirá a 70,5 años y 77,5 años para las mujeres, como se detalla a continuación:

ILUSTRACIÓN 1:

Pirámide Poblacional por Grupos de Edad y Sexo, Proyecciones 2017 - 2030

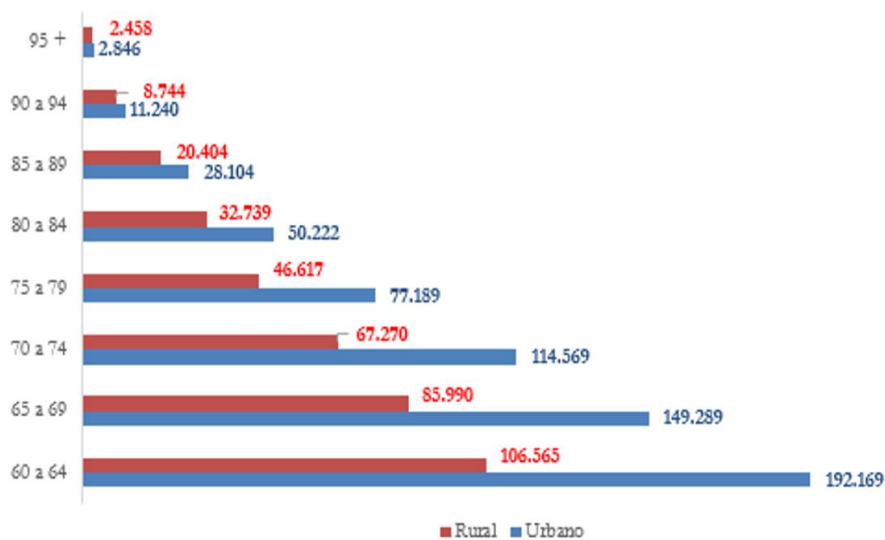


Nota: Instituto Nacional de Estadística (2014)

En el área urbana existen 288.690 hombres y 336.938 mujeres, en tanto que en el área rural se encuentran 182.573 hombres y 188.214 mujeres.

ILUSTRACIÓN 2:

Proyecciones de Población de 60 años o más por grupos de Edad y Área de Residencia, 2017

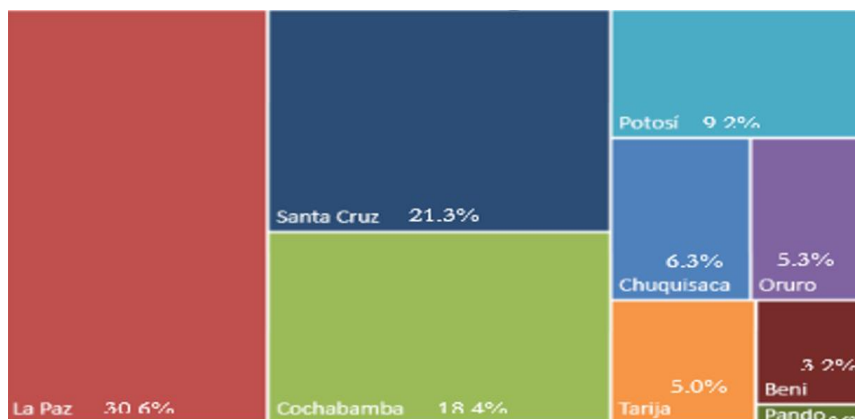


Nota: Instituto Nacional de Estadística (2014)

El departamento de La Paz aglutina a la mayor cantidad de personas de 60 años o más con 30,6%, le sigue Santa Cruz con 21,3% y Cochabamba con 18,4%.

ILUSTRACIÓN 3:

Distribución de la Población de 60 años o más por sexo, Según Departamento, 2017



Nota: Instituto Nacional de Estadística (2014)

El viceministerio de pensiones y servicios financieros (VPSF), refiere que los jubilados del SIP entre el periodo de 2006 al 2017 llegan a 119.681 personas. (Ministerio de Economía y de Finanzas Públicas, 2018, pág. 207)

Con esta información podemos deducir que el porcentaje de jubilados respecto al total de personas mayores de 60 años en Bolivia llega a 12%, como se refleja a continuación:

TABLA 2:

Número de Personas que Gozan de una Jubilación

DETALLE	NRO DE PERSONAS
Habitantes mayores a 60 años	996.415
Jubilados	119.681
% DE PERSONAS QUE GOZAN DE UNA JUBILACIÓN	12%

Nota: Elaboración propia

La ley 065 de pensiones, establece que la administración de SIP, está compuesta por 3 regímenes: régimen no contributivo (Renta dignidad, gastos funerarios), régimen contributivo (Pensión de vejez, pensiones de invalidez o muerte) y régimen semi contributivo (Renta solidaria de vejez que tiene el componente de fracción solidaria). Donde los

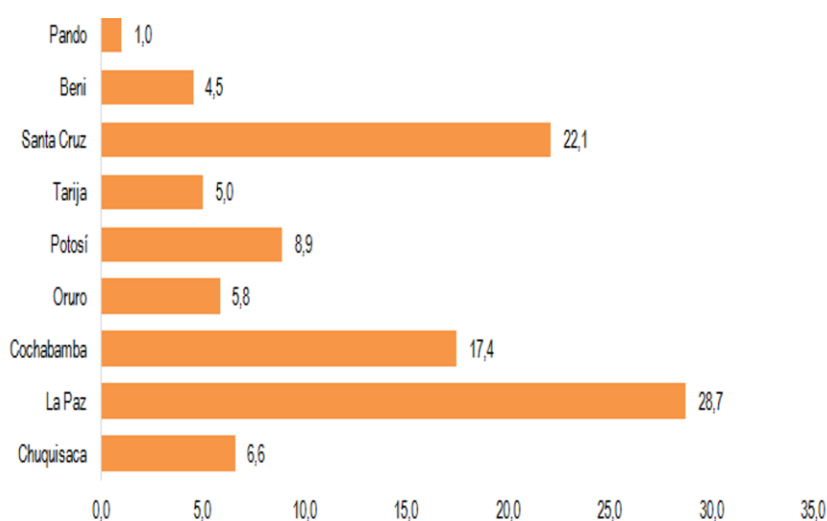
trabajadores dependientes e independientes pueden ser parte del sistema integral de pensiones.

Sin embargo, para el presente estudio se considerará el magisterio de La Paz, por tratarse de beneficiarios que se encuentran limitados a la información debido a la distancia y tiempo para acudir a las oficinas de las AFPs, retrasando así, el trámite de su jubilación y el goce de sus beneficios.

En la página oficial del INE, indica que la población mayor a 60 años en Bolivia son 996.415. De los cuales el departamento de La Paz concentra la mayor cantidad de personas mayores de 60 años con un 30,6%, donde el 28,7% corresponde a profesionales de enseñanza como muestra el siguiente cuadro:

ILUSTRACIÓN 4:

Población de Profesionales de la enseñanza, según departamento, censo 2012 (en porcentaje)



Nota: Instituto Nacional de Estadística

Por lo tanto, deduciendo, vemos en el siguiente recuadro que el mercado potencial objetivo que tenemos es de 34.348 profesores mayores de 60 años en el departamento de La Paz.

También consideramos como antecedente y con fines de análisis comparativos que en fecha 5 de diciembre del 2018, el director departamental de la ciudad de La Paz, emitió la circular DDELPZ – SDER Nro 112/2018 a los directores distritales de educación del departamento de La Paz, con el tenor “JUBILACION DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA EDUCATIVO PUBLICO”. Donde se instruye, emitir carta de invitación para que inicien su trámite de jubilación, confirmando así que existen profesores que cumplen todos los requisitos de jubilación, pero que no lo están realizando como se muestra a continuación:

TABLA 3:

Profesores del departamento de La Paz mayores de 60 años (expresado en número de personas)

POBLACIÓN DE ESTUDIO	Nro.
Población mayor de 60 años en Bolivia	996.415
Población mayor de 60 años en la paz corresponde el 30,6%	304.903
Población que corresponde a la jubilación del SIP 12,01%	119.681
Profesionales en enseñanza en la ciudad de la paz 28,7%	34.348
Profesionales en enseñanza nominados para la jubilación en el departamento de la paz - circular /ddelpz – sder Nro 112/2018	378

Nota: Elaboración propia.

Los datos expuestos nos dan a conocer que existe un mercado desatendido, en el magisterio de la Paz. Por consiguiente, la consultora ira enfocada a brindar sus conocimientos en las siguientes áreas:

Social, Apoyo a personas de la 3ra edad, representándoles directamente ante las AFPs, haciendo respetar sus derechos y dándoles a conocer los mismos.

Práctica, actualmente se hace muy cansado y tedioso para las personas de la tercera edad realizar su trámite de jubilación.

Individual, cada persona es muy particular, y como tal se las debe asesorar.

Económica, se interpretará los aportes generados durante la vida del beneficiario Vrs. aportes registrados en el sistema de reparto (SENASIR) y sistema Integral de Pensiones (SIP), para lograr un óptimo beneficio en cuanto a su jubilación.

4. OBJETIVOS

General

Determinar la factibilidad comercial y financiera para establecer una consultora de asesoramiento jurídico legal y de análisis financiero en trámites de Jubilación para el magisterio de La Paz.

Específicos

Desarrollar un estudio de mercado para analizar la factibilidad comercial del nuevo servicio frente a los clientes potenciales.

Desarrollar un estudio económico financiero, para analizar la factibilidad financiera de la consultora.

Elaborar una propuesta sostenible que genere ingresos y permita el normal funcionamiento de la consultora.

Desarrollar el análisis de riesgos del proyecto.

5. DELIMITACIONES

Temática, Consultora de asesoramiento jurídico legal y análisis financiero en trámites de jubilación.

Temporal se analizarán datos de la gestión 2017 - 2020

Espacial, departamento de La Paz – ciudad de El Alto

CAPITULO II – MARCO TEORICO

1. QUÉ ES UN ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Es un análisis preliminar de un proyecto, que permite al inversionista y/o accionistas determinar si la propuesta es viable o no, evitando así inversiones innecesarias.

“En efecto el estudio de factibilidad se puede esperar o abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable o conveniente; o mejorarlo, elaborando un diseño, definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las alternas fuentes de financiación, o de funcionarios estatales de planeación en los diferentes niveles, nacional, sectorial, regional, local o empresarial” (Miranda Miranda, 2019, pág. 35)

Para los autores, Luna & Chaves (2001) el estudio de factibilidad, para una empresa, es el análisis que nos permite determinar que si el negocio que se propone es bueno o malo y cuáles serían las condiciones que se deberán desarrollar para que sea exitoso. (Pág. 1)

En resumen, el estudio permitira orientar la toma de desiciones a la hora de evaluar el proyecto.

2. FACTIBILIDAD COMERCIAL

Es el proceso en el que las empresas determinan si sus bienes o servicios tienen la capacidad de competir y obtener ganancias, que permite saber si la idea de negocio logrará generar ingresos, competir y sobrevivir en el mercado de lo contrario morirá fácilmente.

“La investigación de mercados consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa” (Kotler & Keller, 2006, pág. 102)

2.1. Investigación de mercados de servicios

2.1.1. Definición de servicios

Los servicios son "Productos inmateriales" son "Beneficios que obtenemos sin propiedad" Ej: El corte de pelo que pago en su última visita al peluquero; o a la conferencia al que asistió la última vez.

"Entonces, si usted y otros clientes no recibieron la transferencia de propiedad la última vez que compraron un servicio, ¿qué es exactamente lo que usted compró? ¿Qué es lo que obtuvo por su dinero, así como por el tiempo y el esfuerzo que invirtió? ¿Cuáles son o fueron los beneficios? ¿Qué problemas resolvió con la ayuda del servicio? En pocas palabras: ¿en dónde está el valor?" (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 12)

Según los autores Lovelock & Wirtz (2009), mencionan que existen 5 categorías en el esquema de la no propiedad, Ahondaremos en la categoría de "Arrendamiento de mano de obra y pericia" que la definen de la siguiente manera (Pág. 13)

"Los clientes contratan a otras personas para realizar un trabajo que decidieron no hacer por sí mismos (por ejemplo, limpiar una casa), o que son incapaces de hacer debido a que carecen de la pericia, las herramientas o las habilidades necesarias. En muchos casos los clientes pueden alquilar los servicios de un equipo completo, como sucede en la reparación de un auto, en una cirugía o en la consultoría de empresas." (Lovelock & Wirtz, 2009, pág. 13)

2.1.2. Análisis FODA en empresa de servicios

Es una herramienta que permite analizar las fortalezas y debilidades de la empresa como también las oportunidades y amenazas que puede afrontar (FODA).

"Herramienta que ayuda a la valoración de la viabilidad actual y futura de un proyecto: es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones" (Alcaráz Rodríguez, 2011, pág. 58).

En definitiva, se trata de que se pueda detectar todos estos factores a partir de un análisis interno y externo de la empresa.

De acuerdo con el autor Alcaraz Rodríguez (2011) podemos definir los acrónimos de la siguiente manera:

Fortalezas de una empresa, es aquello que tiene el proyecto, pero que lo pone por encima de otros similares. Ejemplo:

- ✓ La empresa cuenta con personal profesional multidisciplinario, con una buena formación para poder ofrecer excelentes servicios.
- ✓ La empresa cuenta con protocolos de trabajo y manuales definidos, para ofrecer servicios eficientes.
- ✓ La empresa se destaca por mantener buenas relaciones interpersonales, esto mantiene un buen clima laboral.
- ✓ Los servicios que actualmente se ofrecen pasaron por un periodo de prueba satisfactorio y esto garantiza la calidad de nuestros servicios.
- ✓ La empresa ofrece un buen trato y servicio al cliente, todos se encuentran satisfechos y regresan para volver a contratar los servicios, trayendo con ellos a sus amigos.
- ✓ La empresa cuenta con un área de supervisión técnica encargada de controlar la calidad del servicio que ofrece.
- ✓ La empresa brinda capacitación constante a sus trabajadores para mantenerlos actualizados frente a los cambios del entorno.
- ✓ La empresa aplica tecnología adecuada y moderna

Debilidades de una empresa, son todas las áreas para mejorar y/o complementar, porque de lo contrarios estos podrían afectar negativamente al servicio que ofrece la empresa. Ejemplo:

- ✓ La empresa no tiene reservado un capital para ser destinado al marketing, el presupuesto carece de esa partida.

- ✓ La empresa cuenta con un escaso capital, lo que le impide hacer frente a las necesidades del mercado, y provoca una falta de liquidez.
- ✓ La empresa tiene una mala reputación, debido a las muchas fallas que tuvo el servicio al principio.
- ✓ La empresa no cuenta con espacios físicos adecuados al mercado objetivo, para brindar los servicios esperados por sus clientes.

Amenazas de una empresa, son aquellos aspectos que pueden afectar al desarrollo pleno de la misma. Ejemplo:

- ✓ La empresa se enfocó en un nicho de mercado, ya se saturado y que a la larga obstaculizará el avance del negocio.
- ✓ La empresa debe replantear su negocio considerando la crisis actual y una economía difícil.
- ✓ La empresa debe considerar todos los tramites a los cuales se afrontará a la hora de formalizar y consolidar su actividad.

Oportunidades de una empresa, son aquellos aspectos favorables para la empresa.

Ejemplo:

- ✓ La empresa se centró en un mercado que se encuentra en constante crecimiento y es tendencia a largo plazo.
- ✓ La empresa debe pensar en establecerse no solo a nivel local, sino nacional.
- ✓ Cambio del estilo de vida de los consumidores, lo que daría lugar a modernizar tu empresa.
- ✓ La empresa participa constantemente de conferencias, seminarios comités y todo en lo que pueda relacionarse para mejorar sus técnicas de rendimiento.
- ✓ La empresa comienza a expandirse, asignando a sus trabajadores con nuevas zonas de atención.

El análisis FODA es una herramienta muy útil, por lo que es necesario realizarlo de manera constante, a su vez es recomendable que sea revisado periódicamente.

(Alcaráz Rodríguez, 2011, pág. 58).

2.1.3. Proceso de la investigación de mercado

Es un proceso sistemático para obtener información, que sirve a la empresa para la toma de decisiones, señalar planes y objetivos

De acuerdo a los autores Gates & Jr., (2016) el proceso de investigación de mercados tiene 8 pasos:

1) Reconocer el problema u oportunidad, para lo cual se debe buscar información, usar síntomas para aclarar el problema, determinar si la información ya existe, determinar si la pregunta realmente puede responderse.

Plantearse los objetivos de investigación, que por lo general son: Conocer al consumidor, disminuir los riesgos y analizar la información.

2) Creación del diseño de investigación, nos permite plantear los objetivos y la hipótesis de la investigación.

3) Elección del método de investigación, existen 3 técnicas de investigación: Por encuesta, por observación y la experimental.

4) Selección del procedimiento de muestreo, es un sub conjunto de la población, las cuales pueden ser: probabilísticas y no probabilísticas.

5) Recolección de datos, se realizan a través de empresas que realizan trabajo de campo y puede ser: cualitativo o cuantitativo

6) Análisis de datos, con el propósito de interpretar y sacar conclusiones.

7) Redacción y presentación de informe, el investigador es quien elabora un informe respecto a las conclusiones y recomendaciones para dar a conocer a la gerencia.

8) Seguimiento, es realizado por la gerencia para determinar si se consideraron o no las recomendaciones del informe.

El grado de esfuerzo desempeñado en el proceso de investigación, se reflejara en la calidad del informe presentado el cual debiera cumplir con un objetivo preciso (pág.

47)

3. LOGÍSTICA Y MERCADEO

Son todas las operaciones llevadas a cabo para hacer llegar el producto o servicio, desde la adquisición de materias primas hasta el cliente final.

“La logística también se ocupa del flujo de los servicios, así como de los bienes físicos, un área de crecientes oportunidades de mejora. También sugiere que la logística es un proceso, es decir, que incluye todas las actividades que tienen un impacto en hacer que los bienes y servicios estén disponibles para los clientes cuándo y dónde deseen adquirirlos. Sin embargo, la definición implica que la logística es una parte del proceso de la cadena de suministros, no todo el proceso” (Ballou, 2004, pág. 4)

Ahora bien, con el cambio de la tecnología, parte de estos procesos fueron reemplazados, así lo afirman los autores Lovelock & Wirtz (2009)

En la actualidad los servicios de logística física, compiten con los servicios de telecomunicaciones, debido a que cualquier servicio basado en información, puede entregarse de manera instantánea a través del internet a cualquier lugar del mundo (pág. 101).

El Autor Kotler, (2001) afirma que el termino mercadeo, en un principio solo era la forma en que los productos y servicios se movían del productor al consumidor. Sin embargo, este término fue evolucionando ahora es denominado Mercadotecnia y utiliza uno o más medios de publicidad con el fin de lograr una respuesta o la transacción del mismo. (pág. 66)

Teniendo en cuenta los conceptos de logística y mercadeo podemos empezar a identificar qué tanto el mercadeo como la logística trabajan en pro de la satisfacción de las necesidades del consumidor final y por ende, no pueden desarrollarse como áreas independientes, que por el contrario, son áreas transversales dentro del funcionamiento de la organización.

3.1. Logística de servicios

Es conveniente aclarar que a diferencia de los productos (tangibles, se pueden almacenar y contar), los servicios no pueden ser almacenados ni contados (Intangibles, estos son experiencias, soluciones y desempeños). En tal sentido cuando hablamos de servicios, no hay nada que trasladar.

Los autores Lovelock & Wirtz (2009), manifiestan que la distribución del servicio incluye tres elementos interrelacionados:

- ✓ Flujo de información y promoción, la cual se centra en la distribución de materiales relacionados con la oferta del servicio, así como la distribución de la información. Con el fin de interesar a los clientes para que adquieran nuestros servicios.
- ✓ Flujo de negociación, llegar a un acuerdo respecto a los requerimientos del cliente, características y configuración del servicio. Con la finalidad de que el cliente adquiera el derecho de utilizar el servicio a través de la venta del mismo.
- ✓ Flujo del producto, muchos de los servicios requieren un lugar físico para la entrega (pág. 99).

Convirtiendo como objetivo central de la logística de servicios "La entrega de una experiencia satisfactoria para el cliente".

3.2. Las 8 Ps del marketing de servicios

Los autores Lovelock & Wirtz, (2009) en su libro "Márquetin de Servicios" proponen un conjunto de 8 elementos, denominados las "8 Ps" que representan a los ingredientes necesarios para crear estrategias viables, de tal forma que cubran las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

- 1) Elementos del producto, los productos de servicios son el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa, si este se encuentra mal diseñado, no generara ningún valor significativo para los clientes, aunque las Ps. Restantes estén bien ejecutadas. Es decir, el producto de servicio debe ofrecer valor a los clientes

satisfaciendo mejor sus necesidades en relación a las alternativas de la competencia, debido a que este responde a una necesidad primaria del cliente.

- 2) Lugar y tiempo, implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse, así como los canales empleados (Incluye tanto los canales físicos, como los electrónicos o ambos).
- 3) Precio y otros costos para el usuario, el valor inherente a los pagos por el servicio, es de vital importancia, porque permite facilitar el intercambio de valor entre la empresa y sus clientes. Generando así ingresos, que deben tener la capacidad de cubrir costos relacionados con el tiempo, esfuerzo, viajes y el margen de utilidad de la empresa.
- 4) Promoción y educación, se debe tener comunicación efectiva para el éxito del programa de marketing. Este componente tiene tres papeles fundamentales: Proporcionar la información y consejos necesarios; persuadir a los clientes meta del servicio en particular; animarlos a actuar en momentos específicos.

Gran parte de la comunicación es educativa, especialmente para los clientes nuevos, ya que los proveedores necesitan enseñarles a los clientes los beneficios del servicio.
- 5) Proceso, la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces, los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y por ende una experiencia decepcionante, lo cual incrementa la probabilidad de que el servicio fracase.
- 6) Entorno físico, es importante considerar el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos, y otras señales visibles que muestren una evidencia tangible de calidad del servicio de la empresa, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.
- 7) Personal, muchos de los servicios requieren una interacción directa del personal de contacto con los clientes, ya que influye de manera significativa en la percepción

de calidad de servicio. Y la satisfacción o insatisfacción del servicio, a menudo refleja las evaluaciones que hacen los clientes al personal de contacto.

- 8) Productividad y calidad, son dos lados de una misma moneda, ninguna empresa de servicios puede darse el lujo de manejar estos dos elementos de manera separada, el mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos, tomando en cuenta que no se deben realizar recortes inadecuados en los servicios que los clientes puedan resentir o talvez hasta los empleados. El mejoramiento de la calidad debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la diferenciación del producto y fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor.

Las estrategias con mayores beneficios, son aquellas que buscan mejorar la productividad y la calidad de manera simultánea (pág. 25)

4. ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO

Es el análisis de la capacidad de una empresa para ser, sustentable, rentable y viable en el tiempo, es la parte fundamental para un proyecto de inversión.

El autor Farfan Galup (2008), afirma que el estudio economico financiero de un plan de negocios:

“Consiste, fundamentalmente, en ordenar todos aquellos datos que deben figurar en el resto de apartados del plan de negocio: hipótesis de ventas, listado de precios, coste de materias primas, sueldos y salarios, etc. Y, las preguntas clave a las que debe responder este apartado son: ¿Cuánto dinero necesito para acometer el proyecto? ¿En qué plazos? ¿Dónde lo consigo?” (pág. 2)

4.1.1. Factibilidad

Analizar la factibilidad de una inversión puede entenderse como si los ingresos generados por el proyecto van a ser suficientes, frente a los compromisos

que se tienen con los financiadores, accionistas o terceros y en qué medida será rentable.

Los autores Welchs CPA et al. (2005), afirman que los estudios de factibilidad económica se enfocan en las alternativas de corregir o minimizar las ineficiencias que se hayan precisado en los anteriores estudios objetivos. (pág. 450)

“En todas las empresas es necesario, en mayor o en menor medida, hacer frente a inversiones sobre la que se vaya a basar la operativa del negocio. Por analizar la factibilidad de una inversión, puede entenderse el hecho de plantearnos si los ingresos derivados de nuestro proyecto de negocio van a ser suficientes para hacer frente a los compromisos adquiridos con los agentes que ponen el dinero para financiarlo, y en que medida ese proyecto va a ser rentable” (Farfan Galup, 2008, pág. 2)

Entre los métodos de análisis para ver si un proyecto es viable económicamente están:

“Los que se consideran como los más utilizados por los expertos son los siguientes:

- ✓ VAN (Valor actual neto): que consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés ("la tasa de descuento"), y compararlos con el importe inicial de la inversión.
- ✓ TIR (Tasa interna de retorno): Que es la tasa de descuento que iguala el VAN a cero.

Estos modelos permiten dar una medida, más o menos ajustada, de la rentabilidad que podemos obtener con el proyecto de inversión, antes de ponerlo en marcha. También permiten compararlo con otros proyectos similares, y, en su caso, realizar los cambios en el proyecto que se consideren oportunos para hacerlo más rentable.” (Farfan Galup, 2008, pág. 5)

4.1. Rentabilidad

Reflejan los montos que generara el negocio por la inversión realizada, así como también los mecanismos en los que se va a sustentar dichos retornos, que deberán ser calculados por 3 o 5 años

El autor Meza Orozco, (2013) indica que la rentabilidad, mide futuros escenarios posibles, sin embargo, los cambios que realizaran cada una de las variables del proyecto, harán que prácticamente sea imposible lograr la rentabilidad esperada del proyecto implementado. Por lo que los datos deberán ser analizados con bastante reserva, y deben ser tomados como aproximaciones en la toma de decisiones. (pág. 343)

“Para el primer año, debe hacerse por meses ya que ese primer año suele ser crítico para la consolidación del negocio en el mercado” (Farfan Galup, 2008, pág. 2).

4.2. Proyección de flujo de efectivo

Este estado financiero muestra la aplicación de fondos reales, como también las salidas de la misma, donde el empresario podrá apreciar el flujo de efectivo que tendrá durante el periodo de tiempo analizado.

“Estado financiero que muestra el total de efectivo que ingreso o salió, de la empresa, durante un periodo determinado” (Alcaráz Rodriguez, 2011, pág. 200)

4.3. Estados financieros proyectados

El objetivo es mostrar al empresario, a donde le llevaran todos los esfuerzos que realiza, a través de la proyección de estados financieros, que sirve para la toma de decisiones.

“Resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de una empresa en un periodo determinado o en una fecha específica futura” (Alcaráz Rodriguez, 2011, pág. 205)

- 1) "Estado de resultados, procedimiento que mide la rentabilidad de una empresa e informa las operaciones que se realizan en la misma en un periodo determinado" (Alcaráz Rodriguez, 2011, pág. 205)
- 2) "Balance General, representa la situación del negocio en un momento particular al mostrar, a una fecha determinada, los activos, pasivos y capital contable de una empresa" (Alcaráz Rodriguez, 2011, pág. 213)

5. EVALUACIÓN DE RIESGO

Es la combinación de la probabilidad de que ocurra un suceso más las consecuencias o daños que esta pueda ocasionar. Es importante evaluar los riesgos de las inversiones de un proyecto, para mitigar el impacto de los mismos.

"El riesgo es medible por muchos métodos de análisis, tal como el método de aplicación por medio de matrices de riesgo y su evaluación por medio del riesgo inherente y riesgo de control" (Farfan Galup, 2008, pág. 5).

Factores de Riesgo Inherente

"El riesgo es inherente a una actividad cuando humanamente no se puede controlar y es de control cuando por descuido o por omisión se produce una anomalía en el buen funcionamiento de uno o varios procesos". (Farfan Galup, 2008, pág. 5)

6. Ley de pensiones N° 065

"La Ley N°065 de Pensiones, fue promulgada el 10 de diciembre de 2010, reemplazando a la anterior ley N° 1732. Establece la administración del Sistema Integral de Pensiones, así como las prestaciones y beneficios que se otorga a los bolivianos y las bolivianas, en sujeción a lo dispuesto en la Constitución Política del Estado" (Ministerio de Economía y de Finanzas Públicas, 2018, pág. 195).

La ley N°065, garantiza el acceso a la seguridad social de Largo plazo cumpliendo principios de solidaridad, universalidad y sostenibilidad.

Entre los beneficios más significativos tenemos:

“El Asegurado puede jubilarse antes de los 58 años cuando el total del Saldo Acumulado en su Cuenta Personal de la Administradora de Fondo de Pensiones - AFP y, si corresponde, su Compensación de Cotizaciones sea igual o superior al sesenta por ciento (60%) del promedio del Total Ganado de los de los últimos 24 períodos aportados o los períodos que correspondan según normativa. - Desde los cincuenta y ocho (58) años el asegurado podrá acceder a una Pensión de Jubilación aún sin cumplir el requisito señalado precedentemente. - A partir de los 58 años de edad, el jubilado que tenga ingresos bajos y que no logre financiar una Pensión de Vejez, podrá acceder a una Pensión Solidaria de Vejez, siempre que cuente con una k de Aportes de al menos ciento veinte (120) períodos. Esta pensión favorece a aquellas personas con pensiones bajas y se encuentra sustentada por una política de redistribución del ingreso en el marco del principio de Solidaridad” (Ministerio de Economía y de Finanzas Públicas, 2018, pág. 196)

Las políticas de protección de género permiten a las mujeres mejorar su Pensión Solidaria de Vejez, a través del incremento de doce (12) aportes por hijo nacido vivo (hasta un máximo de 36 meses) o acceder a la reducción de edad de un (1) año por cada hijo (hasta en máximo de 3 años de reducción) pudiendo una Asegurada jubilarse a los 55 años de edad. Subrayar que los beneficios indicados son excluyentes entre sí. Además, se han mejorado a través de la Ley los beneficios relacionados con la Invalidez Parcial por Riesgo Común, cobertura por enfermedades por Riesgo Profesional, Laboral y por Gran Invalidez, detallados a continuación” (Ministerio de Economía y de Finanzas Públicas, 2018, pág. 197)

“Mediante Ley N° 573 “Ley de reducción de edad por trabajos insalubres”, de 11 de septiembre de 2014, se establece la posibilidad de incorporar la reducción de edad para el acceso a beneficios del SIP, a otros sectores con trabajos en condiciones insalubres distintos al sector minero”. (Ministerio de Economía y de Finanzas Públicas, 2018, pág. 199)

CAPITULO III. MARCO PRÁCTICO METODOLÓGICO

1. HIPOTESIS

La hipótesis será de tipo descriptiva

H1: La expectativa de establecer una consultora de asesoramiento jurídico legal de análisis financiero en trámite de jubilación para el magisterio de La Paz, será factible comercial y financieramente, durante los próximos 5 años.

TABLA 4:
Análisis de variables

VARIABLE DE CARACTERIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR
RENTABILIDAD	TIR	Grado del indicador
	VAN	Grado del indicador
VARIABLE DE INTERÉS	DIMENSIÓN	INDICADOR
FACTIBILIDAD	Comercial	Grado de aceptación del servicio a través del estudio de mercado
	Financiera	Estados financieros

Nota: Elaboración propia

2. TIPO DE ESTUDIO

El estudio será descriptivo, cualitativo y cuantitativo.

3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará el método descriptivo.

4. TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Se realizará encuestas, entrevistas y fuentes secundarias (documentos, otros)

5. PROCEDIMIENTOS

1ra Fase: Diagnóstico, Se realizará un Diagnóstico actual de la empresa, a través de la reunión con los socios utilizando la herramienta del análisis situacional – FODA.

2da Fase: Análisis de los resultados obtenidos del diagnóstico, serán los lineamientos que guiarán la presente propuesta de tesis **“Factibilidad comercial y financiera de la empresa consultora de asesoramiento jurídico-Legal en trámites de jubilación. Magisterio de La Paz”**.

3ra Fase: Desarrollo de la propuesta, Idea del negocio, modelo Canvas, estudio y análisis del mercado, se realizará un estudio mercado, estudio de la competencia y el mix de marketing de servicio. Logística y mercadeo para la distribución de nuestros servicios, Equipo de Trabajo de la organización, estudio organizacional, perfil y rol de cada miembro de la organización y el flujograma de actividades.

Estudio legal, constitución legal de la empresa, naturaleza y negociación de acciones, impuestos aplicables a la renta (IVA, IT, IUE)

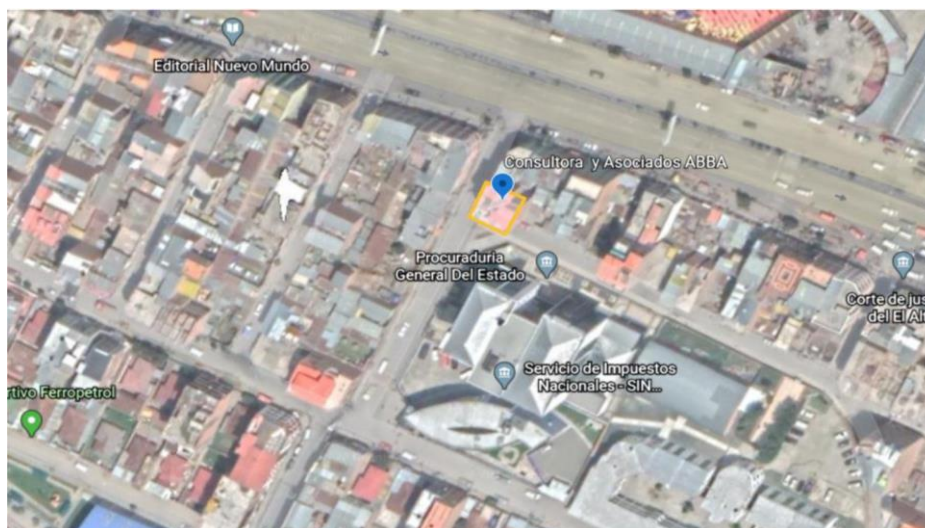
Estudio económico financiero, consideraciones generales, indicadores económicos de Bolivia, salarios, aportes patronales, proyección de ingresos por los servicios de consultoría, para las gestiones 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025, estados financieros proyectados como ser: Flujo de caja proyectado, Balance general proyectado y Estado de resultados proyectados. Como también se desarrollará el cálculo de indicadores de viabilidad del proyecto y el análisis de riesgos.

CAPITULO IV - MARCO PROPOSITIVO

1. DIAGNOSTICO

ILUSTRACIÓN 5:

Ubicación de la Consultora



Nota: Elaboración propia – Google Earth

La consultora ABBA inicio sus actividades 2 de noviembre de 2016, a raíz de una experiencia familiar que tocó vivir a los 4 socios (hermanos), después del fallecimiento de su Sra. Madre, quien tenía aportes como independiente en el actual Sistema integral de Pensiones (SIP), pero debido al estado de salud en el que ella se encontraba por estar internada en el hospital, se descuidó el aporte a la AFP el último mes de vida de la aportante, lo que desembocó en perder el beneficio de acceder a una renta de "PENSION POR MUERTE" al viudo y la hija menor de 17 años. El rechazo de la AFP estaba amparado en la actual ley de pensiones 065, en el capítulo IV MUERTE POR RIESGO COMUN, Art. 38 REQUISITOS DE COBERTURA, **parágrafo II Para casos de fallecimiento, por enfermedad** por riesgo común:

"Para los casos de fallecimiento por enfermedad por Riesgo Común, adicionalmente a los requisitos señalados precedentemente, el Asegurado deberá contar con primas pagadas

al menos por dieciocho (18) meses en los últimos treinta y seis (36) meses previos a la fecha de fallecimiento” (Ministerio de economía y finanzas públicas, 2010, pág. 9)

Esta situación, desembocó en el análisis de revisar de manera minuciosa la actual ley de pensiones 065 por el equipo multidisciplinario de los socios (Abogado, Contador general, analista financiero y una ex funcionaria de la AFP). Llegando a la conclusión de que existen muchos beneficiarios de SIP, que desconocen de la ley de pensiones y debido a esta situación estarían perdiendo beneficios que por ley les corresponde, así nace la consultora “ABBA”, iniciando sus actividades de asesoramiento en jubilación y pensiones, a la cabeza de un equipo multidisciplinario, colocando como representante legal al Dr. Abel Efraín Blanco Aguirre.

2. VISIÓN

Llegar a ser una consultora sólida y especializados en trámites de pensiones y beneficios previsionales, que defienda los derechos de sus clientes de tal manera que obtenga una renta acorde a los aportes realizados en el transcurso de su vida, mediante el desarrollo profesional y personal de sus empleados.

3. MISIÓN

Existimos para salvaguardar y proteger los intereses de nuestros clientes y garantizar que la etapa de jubilación resulte una experiencia maravillosa y satisfactoria para nuestros clientes, proyectando y compartiendo nuestras ideas a los trabajadores activos en etapa de jubilación.

4. VALORES

Tomamos con responsabilidad el caso de cada cliente como algo personal, Actuamos con legalidad, tratamos a todos nuestros clientes con respeto.

5. ANÁLISIS FODA

Se realizó un diagnóstico de análisis situacional – FODA, con los 4 socios.

ILUSTRACIÓN 6:*Análisis Situacional FODA*

F A C T O R E S I N T E R N O S	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	La consultora está constituida por un equipo de socios multidisciplinarios y especialistas en: Área Legal, Financiero y de comercialización.	La consultora realiza la supervisión técnica de manera manual, lo que ocasiona pérdida de tiempo.
	La consultora ABBA cuenta con manuales para ofrecer buenos servicios.	Los empleados manejan la información de manera mecánica y no así analítica.
	Los servicios que actualmente ofrecen pasaron por el periodo de prueba los cuales son satisfactorios. La consultora posee clientes que ya pasaron todas las etapas del servicio y salieron beneficiados, por haber contratado los servicios.	La consultora no aplica tecnología moderna, para el manejo de su información. Esta se encuentra resguardada de manera física y en una sola computadora.
	La empresa ofrece servicios personalizados a los clientes, los cuales se van satisfechos y retornan con amistades, los vuelven a contratar los servicios de la consultora.	El espacio físico es insuficiente para la atención adecuada de los clientes en épocas altas (vacaciones).
	La consultora cuenta con supervisión técnica, para controlar la calidad del servicio que ofrece, a través de los tiempos de demora.	Si bien se cuenta con el NIT, la consultora aún no ha realizado tramites de constitución legal.
	La empresa cuenta con personal calificado a nivel licenciatura, y en el área operativa con universitarios egresados.	Los empleados no cuentan con los beneficios sociales, impuestos por ley
	Los trabajadores reciben retroalimentación constante, sobre procedimientos que deben seguir, en cada caso.	Limitación geográfica, existen lugares lejanos a los cuales es difícil tener acceso.
	La consultora posee una buena reputación con sus clientes, por el momento los clientes son referencias de nuestros propios clientes que ya tomaron nuestros servicios.	La consultora carece de un sistema informático que permita manejar todas las áreas de la empresa.

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	El mercado al cual la consultora va enfocado se encuentra en crecimiento, de acuerdo a los datos del INE.	Robo del Know how - del negocio, "Saber cómo" o "Conocimiento fundamental" , por los mismos empleados de la consultora.
	La empresa tiene la posibilidad de expandirse a nivel nacional.	Ser plagiados por personas inescrupulosas que robaron información haciendo quedar mal el nombre de la Consultora ABBA.
	Con los ingresos que actualmente se están generando, la consultora esta con la expectativa de adquirir un inmueble propio para contar con todos los mecanismos de seguridad de la información.	Robo o asalto a la consultora, debido a que se encuentra en alquiler y en un ambiente compartido de varias oficinas.
Mejorar los servicios que brinda la consultora para brindar una experiencia agradable a sus clientes.	Que la nueva Gestora pública, contrate personas capacitadas, y con buen trato a las personas en etapa de jubilación	

Nota: Elaboración Propia – Extraída de la reunión de socios, septiembre 2019

5.1. Análisis de los resultados obtenidos del diagnostico

El FODA de la consultora “ABBA” muestra muchas fortalezas que deben explotarse entre lo más sobresaliente posee un equipo de profesionales multidisciplinarios, así también oportunidades de posicionarse en un mercado que está en constante crecimiento y que debe ser aprovechado. Sin embargo, presenta debilidades, respecto a la formalización de la misma que será el foco para el planteamiento de este proyecto, como también amenazas que se deben trabajados con mucha delicadeza. Estos lineamientos guiaran el desarrollo de la propuesta de “ Estudio de factibilidad comercial y financiero para una consultora de asesoramiento jurídico legal y de análisis financiero en trámites de jubilación – Magisterio de La Paz”.

Para lo cual se desarrollarán los siguientes puntos:

- ✓ Realizar un estudio de mercado para analizar si el servicio es interesante y útil para el mercado objetivo.
- ✓ Analizar la logística del negocio
- ✓ Analizar la situación legal de la consultora sobre los derechos y obligaciones que debe realizar al formalizarse legalmente
- ✓ Realizar un estudio económico y la proyección de los mismos, incluyendo los costos que deberá pagar como consultora legal establecida.

Como también identificar los indicadores de viabilidad del proyecto.

6. IDEA DEL NEGOCIO

Hacer más sencillo el tedioso trámite de jubilación, a las personas mayores de 55 años (Damas) y 58 años (Varones), resumiéndolos en dos únicos momentos:

- ✓ Firma de contrato de compra de servicios con la consultora ABBA.
- ✓ Cobro del 1r pago de pensión de Jubilación y/o invalidez y/o retiro final.

Será una gran oportunidad de apoyo a las personas adultas mayores, a través de un trabajo interdisciplinario que incluye asesoría legal, jurídico y financiero, basado en la actual ley de pensiones 065, aprobada el 10 de diciembre del 2010.

7. MODELO DE NEGOCIOS - CANVAS

A continuación, se detalla el modelo Canvas de la Consultora Asociados & ABBA.

ILUSTRACIÓN 7:*Modelo de Negocio de la Consultora & ABBA*

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS CON LOS CLIENTES
Nuestros socios clave son: Dr. Abel Efraín Blanco Aguirre (Abogado); Lic. Bertha Blanco Aguirre (Especialista en comercialización); Lic. Nilica Blanco Aguirre (Especialista en finanzas). Nuestros proveedores clave son: los clientes que ya contrataron los servicios de la consultora y remiten a sus amigos colegas.	Promocionar a través de diferentes medios, las actividades y servicios que brinda la consultora ABBA. - Servir de manera ágil y oportuna al cliente, para que se vaya satisfecho y feliz. - Ofrecer un excelente servicio de post venta y fidelización.	- La experiencia de sentirse tranquilo y confiado de que su trámite de jubilación estará monitoreado por expertos, que defenderán sus derechos. - Hacer sencillo el tedioso trámite de jubilación. - La posibilidad de acceder a los diferentes servicios de trámites que ofrecemos (trámites de jubilación, invalidez, devolución de aportes), de acuerdo a sus necesidades.	- Mantener una relación de confiabilidad, respeto y particularidad con cada uno de nuestros clientes. - Alejarlo de las largas filas, tratos inadecuados y explicaciones incomprensibles que los estresa cuando van a las oficinas de las AFPs. Brindándoles un acogedor servicio en un ambiente que inspire paz y tranquilidad.	- Nuestros clientes son los profesores adultos mayores 58 años (Varones) y 55 años de edad (Damas), que tengan más de 120 aportes al Seguro Social de largo plazo. - Indistintamente de la edad los profesores que hayan sufrido un accidente de trabajo.
	RECURSOS CLAVE - Recurso humano calificado para la atención de nuestros clientes. Oficina centralizada en pleno centro de la ciudad de El Alto y ciudades intermedias. - Oficina acogedora con acceso a baño y servicio de té, para los clientes.	CANALES - Oficina central, ubicada en la ceja de la ciudad de El Alto. - Promotores del servicio, ubicados en las ciudades intermedias del departamento de La Paz, capacitados para la recepción y envíos de trámites. - Promoción de boca a boca por parte de nuestros clientes a sus colegas.		
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
Altos costos en: - Pago de nómina de empleados. - Alta inversión en sistema informático \$us 9.000. - Equipamiento de la oficina central El Alto. Bajos costos en: Marketing, logística y distribución, capacitación de personal.		Como obtenemos nuestros ingresos: - Servicios de trámites de jubilación, Pensión por invalidez y retiro Final. Qué tipo de ingresos obtenemos: - Depósitos bancarios, - Efectivo por pagos en caja.		

Nota: Elaboración propia.

7.1. Portafolio de servicios

La Consultora & ABBA contará con 3 grandes líneas de negocio y cada una de ellas trabajará los temas planteados a continuación:

ILUSTRACIÓN 8:*Líneas de negocio de la Consultora*

Nota: Elaboración Propia

8. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado estará enfocado a analizar la aceptación de nuestros servicios por nuestros clientes potenciales.

8.1. Análisis del mercado

Actualmente en Bolivia rige la ley de pensiones Nro 065 del 10 de diciembre del 2010, que establece la administración del SIP (Sistema Integral de Pensiones), así como las prestaciones (obligación legal que se tienen que brindar a sus asegurados) y beneficios que otorga a los bolivianos y bolivianas.

Sin embargo, muchas personas en etapa de jubilación (Art. 8 de la ley 065) desconocen los mismos, entre ellos se encuentran los profesores que pertenecen al magisterio de La Paz, debido a la modalidad de su trabajo, porque muchos de ellos son destinados a lugares alejados a prestar sus servicios limitándose así el derecho a la información y el goce de sus beneficios.

8.2. Perfil del cliente

El cliente potencial de la consultora, posee sentido de urgencia, su tiempo es valioso, y trabaja en provincia, no tolera a la incertidumbre y a las ambigüedades, respecto al inicio, seguimiento y culminación de su trámite de jubilación. No se encuentra conforme con la

explicación que le brinda las AFPs. Y exige transparencia eficiencia y calidad en la prestación del servicio.

8.3. Condiciones del acceso

ILUSTRACIÓN 9:

Condiciones de Acceso a los Servicios de la ley 065

ARTÍCULO 18	
PARA TODOS LOS CASOS, SE DEBE CONSIDERAR	
PARA ASEGURADOS ENTRE 10 Y 15 AÑOS DE APOORTE	CONDICIONES DE ACCESO
a) Si la pensión Base referencial es mayor o igual al monto correspondiente al Límite Solidario en función a la Densidad de Aportes, éste no accede a la Pensión Solidaria de Vejez.	NO ACCEDE A LA PENSION SOLIDARIA DE VEJEZ
b) Si la Pensión Base Referencial es menor al monto correspondiente al límite Solidario en función a la Densidad de Aportes, éste accede a la pensión Solidaria de vejez correspondiente al monto de dicho límite.	SI ACCEDE A LA PENSION SOLIDARIA DE VEJEZ
PARA ASEGURADOS ENTRE 16 O MÁS AÑOS DE APOORTE	CONDICIONES DE ACCESO
a) Si la Pensión Base Referencial es mayor o igual al monto correspondiente al Límite Solidario Superior en función a la Densidad de Aportes, este no accede a la Pensión Solidaria de Vejez.	NO ACCEDE A LA PENSION SOLIDARIA DE VEJEZ
b) Si el Monto Salarial Referencial está por encima del límite Superior, el asegurado recibirá el monto definido para dicho límite, siempre y cuando la Pensión Base referencial sea menor al mismo.	SI ACCEDE A LA PENSION SOLIDARIA DE VEJEZ
c) Si el Monto Salarial Referencial queda entre el límite Solidario Superior y el Límite Solidario Inferior el Asegurado recibirá el monto correspondiente al Monto Salarial Referencial, siempre y cuando la Pensión Base Referencial sea menor o igual al mismo, caso contrario no accede a la pensión solidaria de vejez	SI ACCEDE A LA PENSION SOLIDARIA DE VEJEZ
d) Si el Monto Salarial Referencial está por debajo del límite Solidario Inferior, el Asegurado recibirá el monto definido.	SI ACCEDE A LA PENSION SOLIDARIA DE VEJEZ

Nota: Extraído de la ley de pensiones 065, del artículo 18.

8.4. Solicitudes de Jubilación y vejez en las AFPs

De acuerdo a la memoria institucional presentada por la AFP – FUTURO menciona que las solicitudes admitidas en anteriores gestiones fueron:

TABLA 5:

Solicitudes de Jubilación de Vejez y Solidaria de Vejez

GESTION	2016	2017	2018	2019	2020
Casos solicitados	13.685	17.741	25.739	17.364	13.546

Nota: Memoria institucional 2020 – Futuro de Bolivia S.A. - AFP, Pag.47

De los cuales no necesariamente concluyeron su trámite satisfactoriamente, en los últimos 5 años se tiene la siguiente información:

TABLA 6:

Asegurados que Recibieron Pagos de Jubilación por Primera vez

GESTION	2016	2017	2018	2019	2020
Casos por gestiones	13.521	14.292	13.639	14.252	11.297

Nota: Memoria institucional 2020 – Futuro de Bolivia S.A. - AFP, Pag.48

Ahora deduciremos el porcentaje que logro culminar satisfactoriamente el trámite.

TABLA 7:

Diferencia Porcentual de Solicitudes Realizadas de Jubilación y Vejez Vrs. Asegurados que Recibieron su 1r pago de Jubilación

DIFERENCIA PORCENTUAL DE SOLICITUDES REALIZADAS DE JUBILACIÓN Y VEJEZ					
GESTIÓN	2016	2017	2018	2019	2020
Casos por gestión	99%	81%	53%	82%	83%
PROMEDIO PORCENTUAL DE JUBILADOS QUE CULMINARON SUTRAMITE SATISFACTORIAMENTE...					80%

Nota: Elaboración propia - memoria institucional 2020 de la AFPs

Con la información señalada anteriormente llegamos a la conclusión de que: el porcentaje de jubilados que culminaron satisfactoriamente su trámite de jubilación es del 80% como se muestra a continuación.

ILUSTRACIÓN 10:

Número de Beneficiarios que Culminaron Satisfactoriamente su Trámite

DETALLE	NRO. DE BENEFICIARIOS
Profesionales en enseñanza en la ciudad de la paz 28,7%	34,348
Beneficiarios que no culminaron satisfactoriamente su trámite de jubilación en el departamento de la paz (80%)	27,479

Nota: Elaboración propia - INE y la memoria institucional AFPs 2020

8.5. Análisis de la oferta

En la ciudad de La Paz, se centran bufets de abogados que realizan la prestación de servicios, en trámites de jubilación, sin embargo, no se da aun la figura de una Consultora especializada en Asesoramiento legal jurídico en trámites de jubilación, invalidez y devolución de aportes, para el magisterio del departamento de La Paz.

Solo se cuenta con las dos AFPs "FUTURO Y PREVISION", quienes poseen las siguientes oficinas en La Paz:

ILUSTRACIÓN 11:

Número de oficinas establecidas de las AFPs.

Nro.	FUTURO DE BOLIVIA	Nro.	PREVISIÓN
1	La Paz	1	La Paz
2	El Alto (La Paz)	2	El Alto (La Paz)
3	Achacachi (La Paz)		
4	Caranavi (La Paz)		

Nota: Elaboración propia, datos extraídos de las páginas institucionales de las AFPs.

Por lo que podemos deducir que, la oferta que la Consultora & ABBA pretende lanzar al mercado de manera formal, no presenta competencia directa.

8.6. Proyección de la demanda

Analizando el comportamiento de los beneficiarios que llegaron a concluir sus trámites con la actual ley 065, de acuerdo a la memoria anual de la AFP – Futuro de Boliva donde muestra que anualmente el 80%, de los beneficiarios culminan satisfactoriamente su trámite de jubilación, quedando rezagados el 20% de los beneficiarios, quienes no concluyen sus trámites por los siguientes motivos:

- ✓ Factores de tiempo,
- ✓ Distancias largas desde el lugar de trabajo hasta las oficinas de las AFPs.
- ✓ Costos involucrados en los viáticos, hospedajes y documentos exigidos por la AFPs.
- ✓ Trámites tediosos, incomprensibles y susceptibilidad a cometer errores.
- ✓ Falta de acompañantes (hijos), en el proceso del trámite.
- ✓ Cansancio, fatiga, estado de salud e incomprensión a los trabajadores de las AFPs.

Esta situación nos permite realizar la proyección de la demanda, basados en los beneficiarios que no logran concluir satisfactoriamente su trámite de jubilación, mismo que deducimos en el siguiente recuadro.

TABLA 8:

Número de Beneficiarios que no Concluyeron Satisfactoriamente su Trámite de Jubilación

DETALLE	NRO. DE BENEFICIARIOS
Profesionales en enseñanza en la ciudad de la paz 28,7%	34,348
Beneficiarios que no culminaron satisfactoriamente su trámite de jubilación en el departamento de la paz (20%)	6,870

Nota: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el INE y las AFPs.

Al número de beneficiario que no culminaron satisfactoriamente su trámite se le incrementa el 9.5% de crecimiento que se tiene proyectado por la INE en los próximos 5 años, por lo que obtenemos los siguientes resultados.

TABLA 9:
Proyección de la demanda

DETALLE	PROMEDIO	POBLACION ADULTA EN BOLIVIA INCREMENTARA EL 9.5%				
	2011 - 2017	2021	2022	2023	2024	2025
BENEFICIARIOS QUE NO CULMINARON SATISFACTORIAMENTE SU TRAMITE DE JUBILACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE LA PAZ	6,870	7522	7522	7522	7522	7522

Nota: Elaboración propia basado en datos de Instituto Nacional de Estadística

Por lo que se confirma el mercado desatendido de profesores que no concluyen de manera satisfactoria su trámite de jubilación.

8.7. Recolección de Datos

Determinación de la muestra, numero del universo

Para la determinación de la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, donde se consideró un muestreo de 50 profesores activos (actualmente trabajando) y pertenecientes al Magisterio de la Paz. La muestra está conformada por profesores mayores de 55 años de edad pertenecientes a la ciudad de el Alto, La ciudad de La Paz y a distintas provincias del departamento de La Paz.

Se realiza una encuesta con el objetivo de analizar la percepción de los clientes potenciales respecto a:

- ✓ Lanzamiento de un nuevo servicio,
- ✓ Existencia de competidores que brindan el mismo servicio,
- ✓ Canales y medios de entrega del servicio,
- ✓ Puntos débiles,
- ✓ Intención de compra,
- ✓ Precio del servicio,
- ✓ Comentarios

8.8. Datos obtenidos

En los cuestionarios aplicados al mercado meta se obtuvo los siguientes resultados:

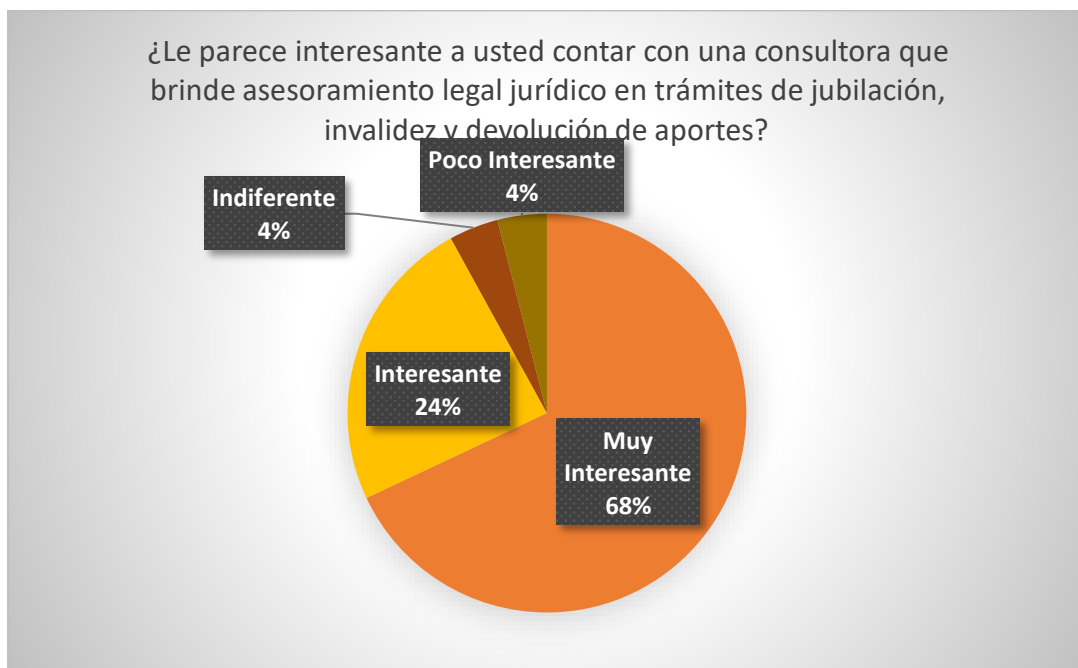
8.9. Lanzamiento de un nuevo servicio

Muchas gracias por dedicarnos 4 minutos. La información que nos proporcione será utilizada para conocer el grado de aceptación en el mercado de un nuevo servicio.

8.10. Descripción del servicio

El cual está enfocado a la Formalización de una consultora que brinda asesoramiento legal jurídico en trámites de jubilación, invalidez y devolución de aportes, a profesores del magisterio del departamento de La Paz. Los datos incorporados serán anónimos. Comenzamos.

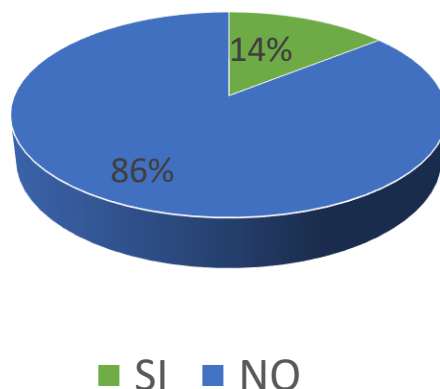
Pregunta 1:



Interpretación: Los resultados nos muestran que la idea de negocio es muy interesante al mercado objetivo y un mínimo opina que la idea no le parece interesante.

Pregunta 2:

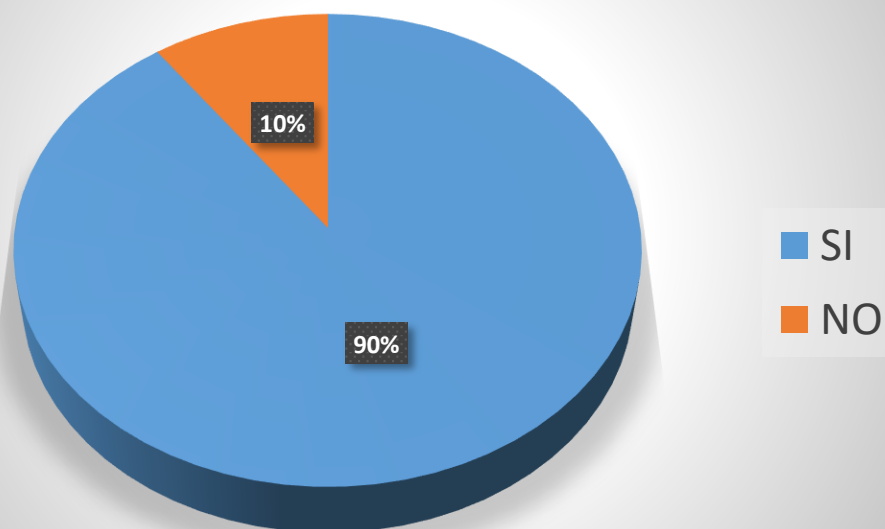
¿Usted sabe o ha escuchado de la existencia de una consultora que brinde asesoramiento, legal jurídico en trámites de jubilación, invalidez y devolución de aporte a profesores del magisterio de la ciudad de La Paz?



Interpretación: Los resultados nos muestran que es un buen mercado para implementar de manera formal nuestra idea de negocio, pues no se conoce de consultoras especializadas en jubilación, los pocos que hay son bufets de abogados que manejan este trámite como un servicio más que brindan y la manejan de manera superficial.

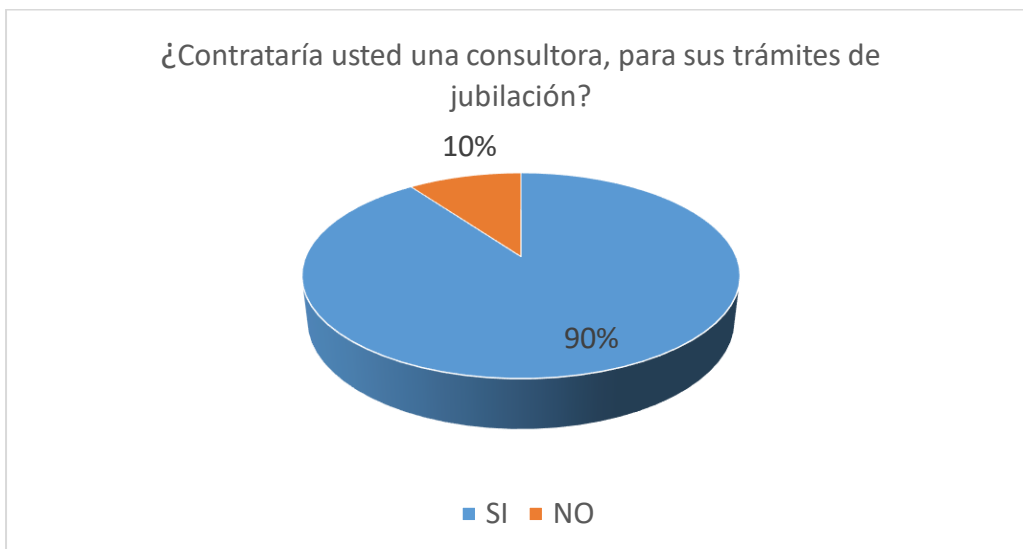
Pregunta 2.1.

(Si es NO), ¿Le gustaría recibir información acerca de los servicios que ofrece la consultora ABBA?



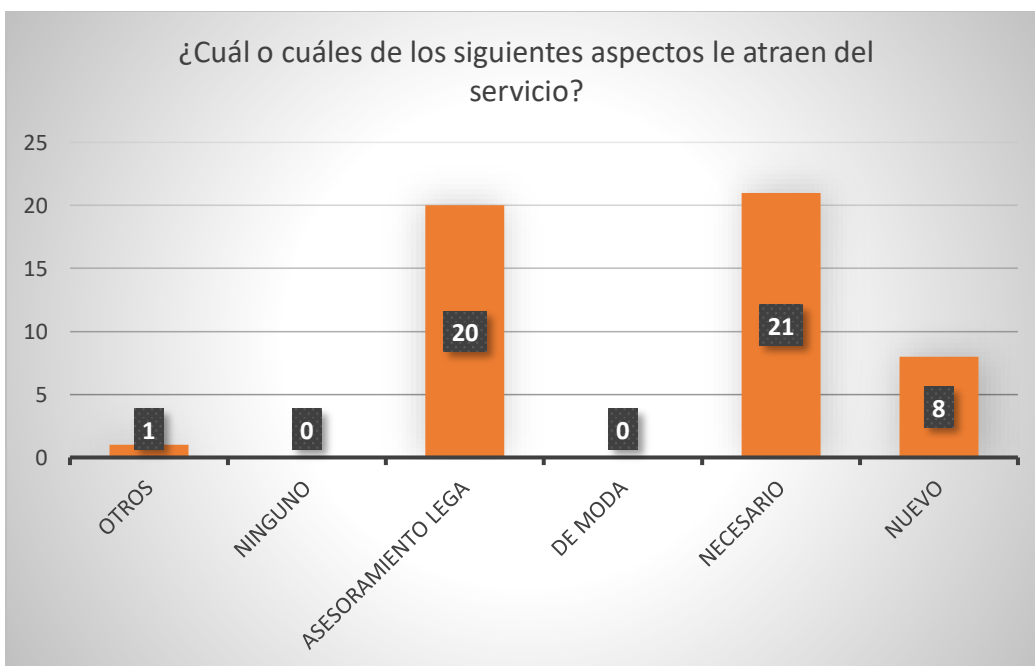
Interpretación: Los resultados nos muestran de que el mercado objetivo en su mayoría está predispuesto a recibir nuestra información.

Pregunta 3.-

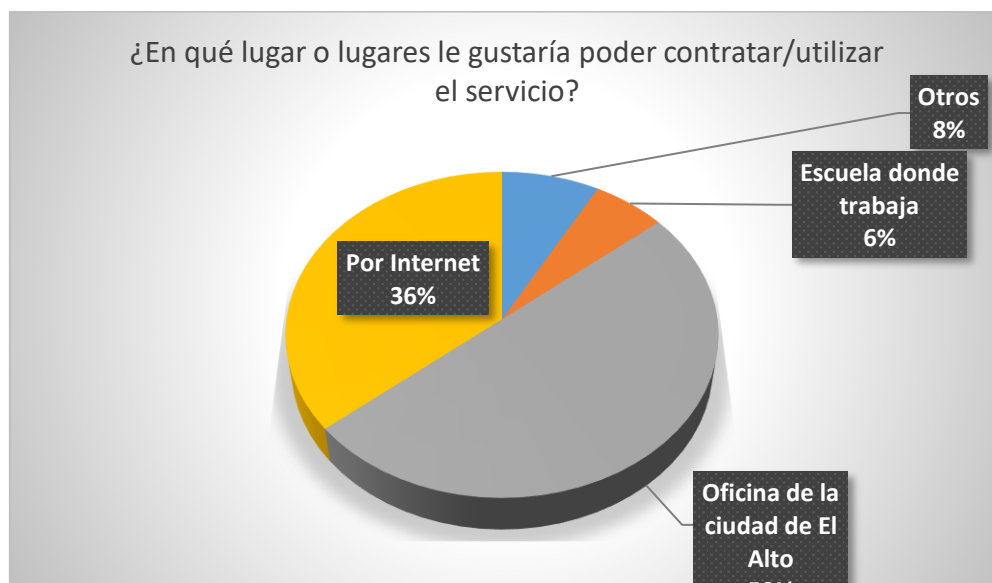


Interpretación: La mayoría contrataría nuestros servicios, y un mínimo porcentaje, indican

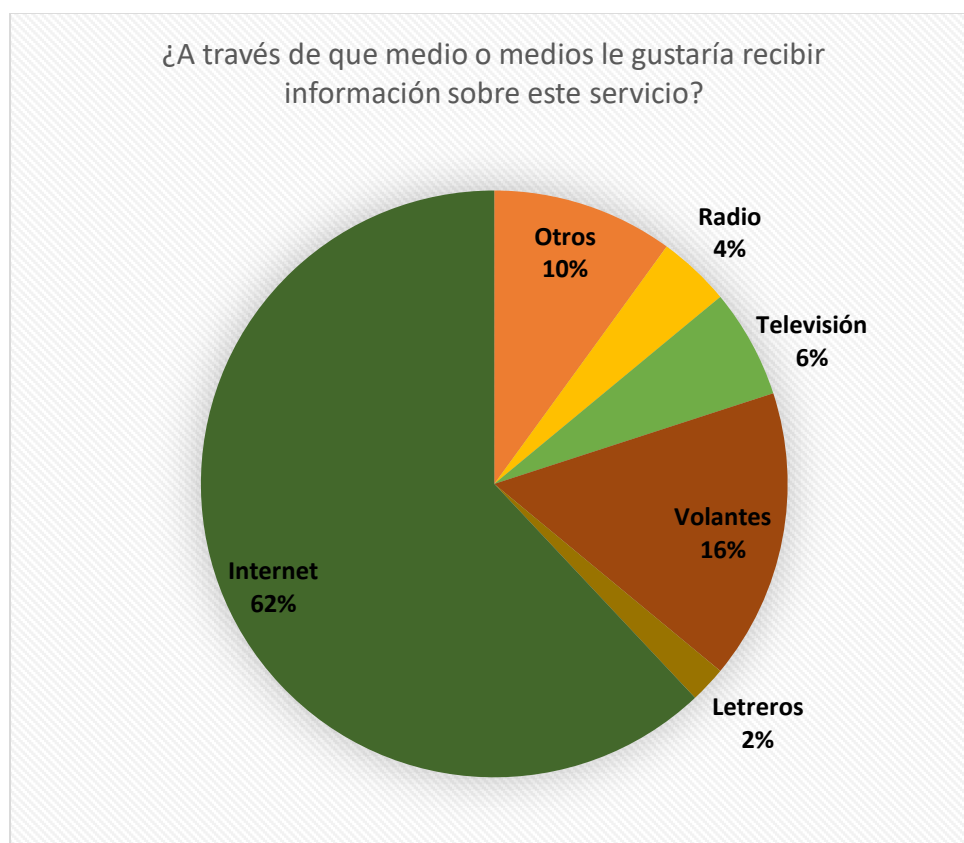
Pregunta 4.-



Interpretación: El asesoramiento legal especializado en jubilación es lo que más atrae.

Pregunta 5 - Distribución del servicio

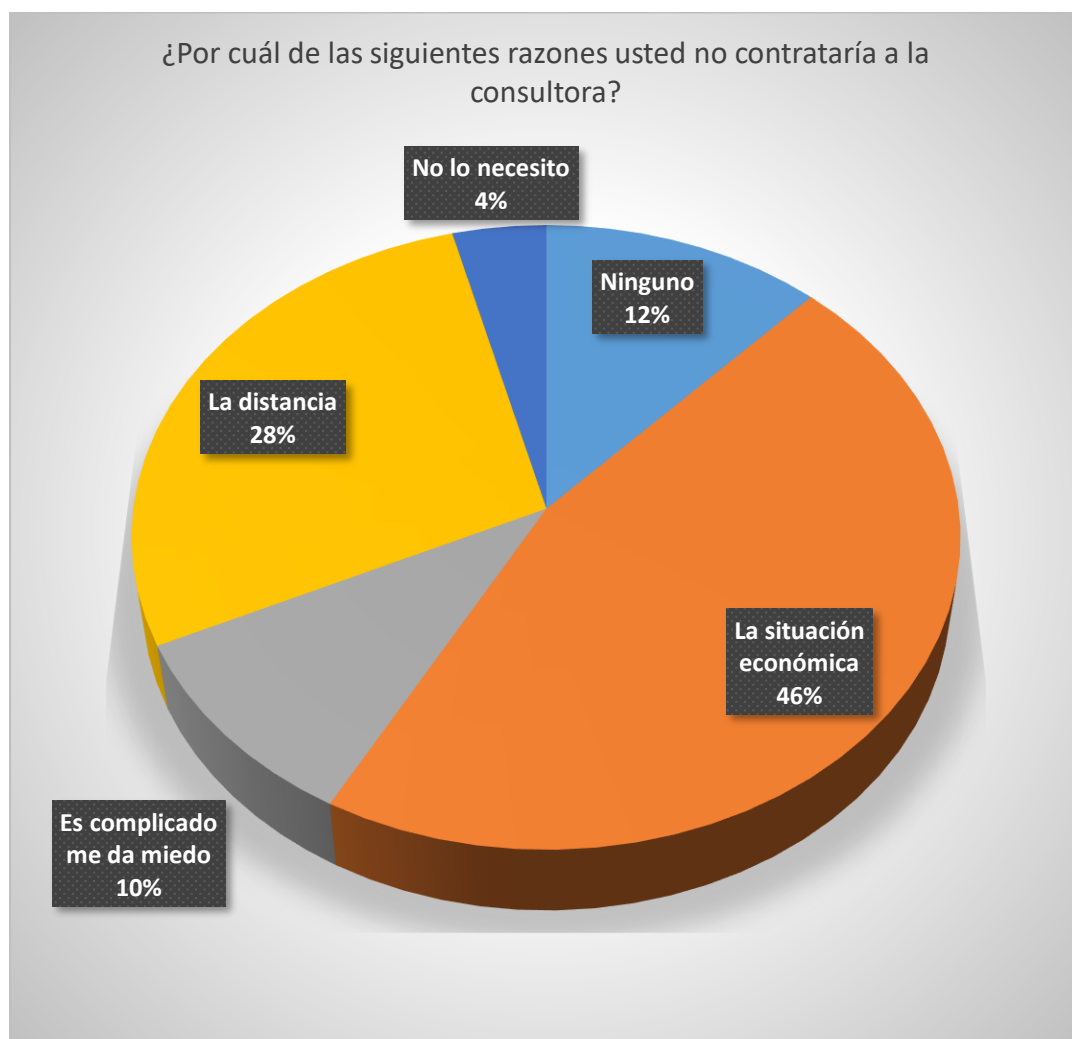
Interpretación: La oficina de la ciudad de El Alto es más solicitada por los clientes potenciales para la contratación de nuestros servicios.

Pregunta 6.-

Interpretación: Los clientes prefieren que les gustaría recibir la información a través de medios como ser de boca a boca, referencias de personas conocidas, radios de zonas rurales, televisión, volantes cercanos a las AFPS.

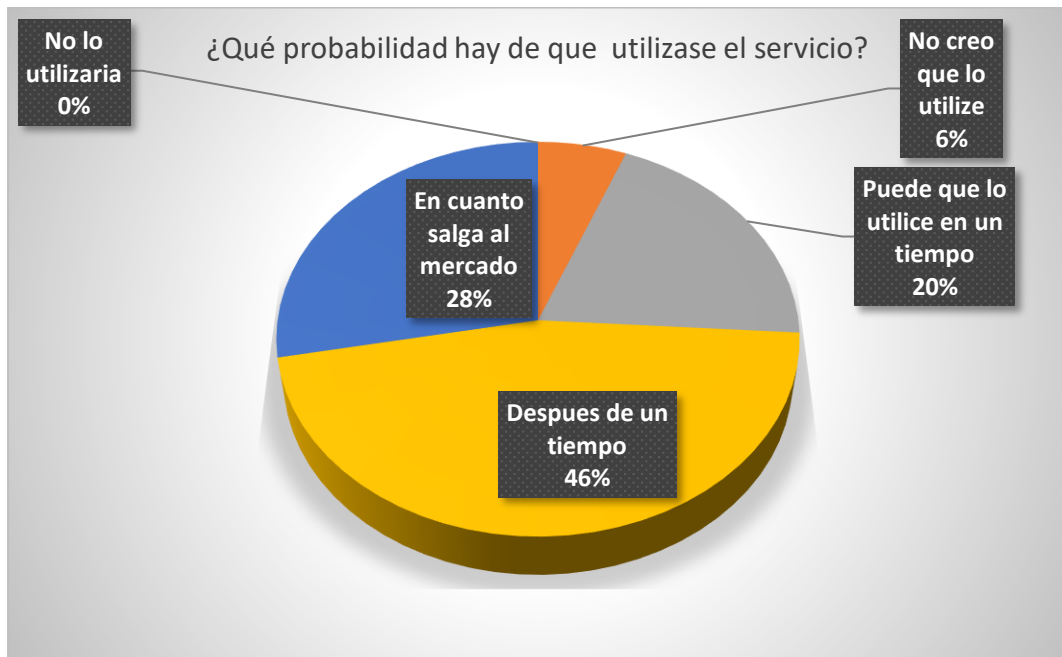
i. Puntos débiles

Pregunta 7:



Interpretación: Los clientes potenciales no tomarían el servicio, por razones económicas.

Pregunta 8- Intención de compra



Interpretación: El mercado objetivo en su gran mayoría, si utilizaría nuestros servicios en un tiempo y en cuanto esté en el mercado.

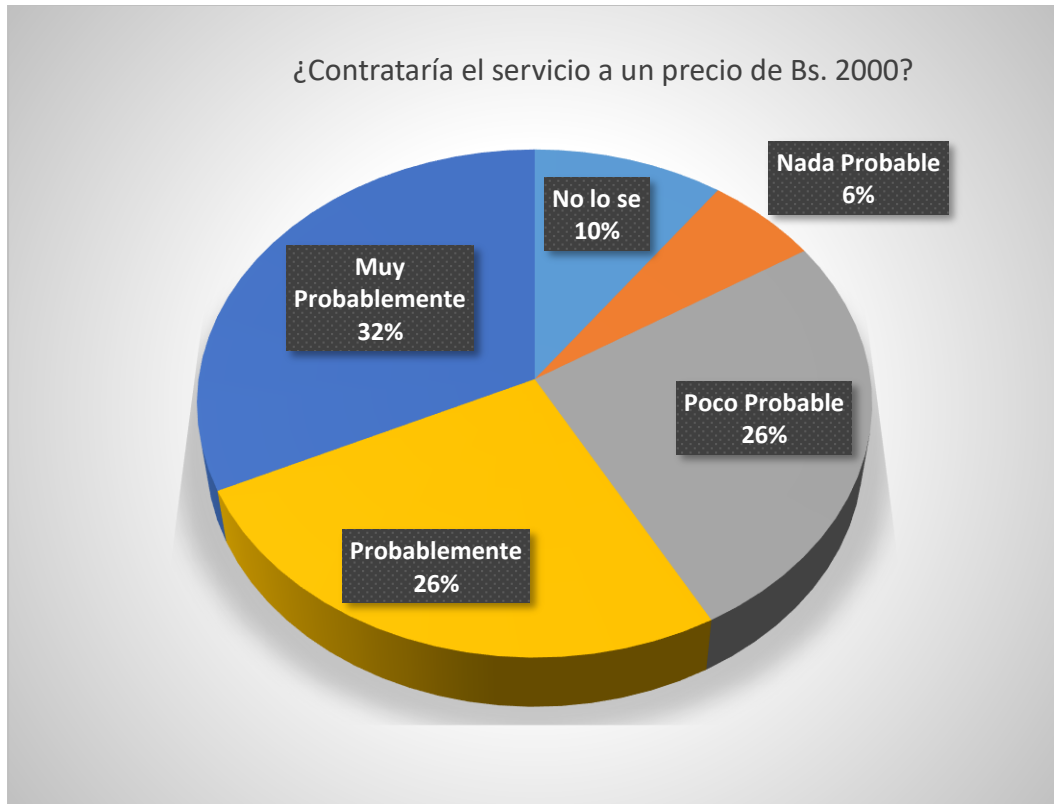
ii. Precio

Pregunta 9.-

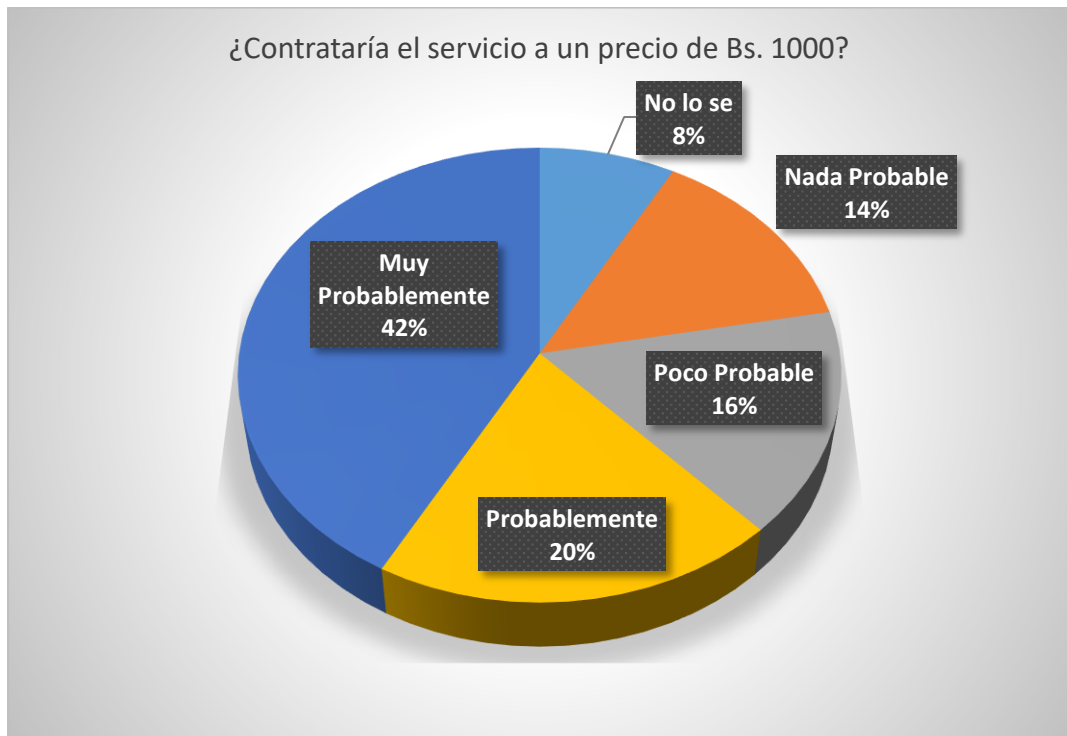


Interpretación: Los clientes potenciales no están en la posibilidad de pagar un monto de bs. 4000.-

Pregunta 10.-

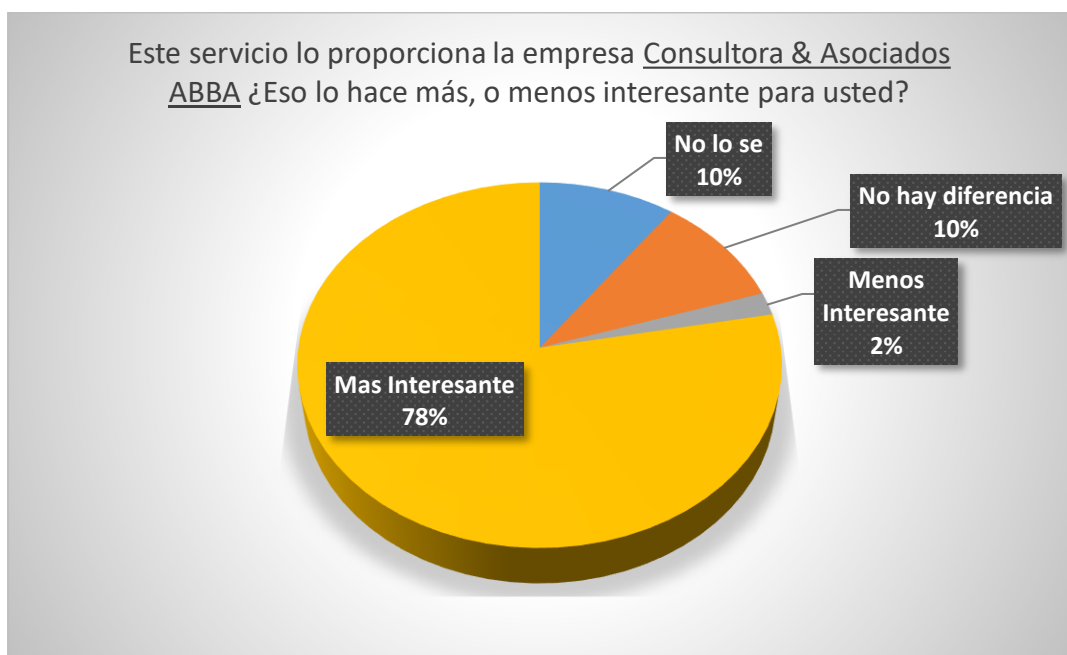


Interpretación: Los clientes potenciales en su mayoría indican que es muy probable que adquieran nuestros servicios a un precio de bs. 2000.-

Pregunta 11:

Interpretación: La información muestra que en más del 60% de los clientes potenciales, tomarían nuestros servicios a un precio de bs.1000.

iii. Comentarios

Pregunta 12:

Interpretación: Los clientes potenciales se sienten más seguros de confiar sus trámites de jubilación a una consultora legalmente establecida.

Pregunta 13.

¿Tiene algún comentario o sugerencia para empresa Consultora & Asociados ABBA sobre el servicio?

R.- La mayoría de los entrevistados no tienen sugerencias, sin embargo, algunos coinciden en que deberían incrementar la publicidad de la consultora, pues muchos profesores desconocen de los beneficios de la ley de pensiones 065.

Nota: El cuestionario fue validado por los expertos: Lic. Guido Capra y la Lic. Mariela Suarez.

9. LOGÍSTICA DE SERVICIOS Y MERCADEO

La logística de servicios repercute en el cliente final cuando el servicio no se entrega de manera satisfactoria o existe una deficiencia en el cumplimiento de las condiciones pactadas con el cliente. Por lo que todos los esfuerzos deben ir enfocados a que los clientes obtengan una experiencia satisfactoria con nuestros servicios.

La entrega de servicio que deberá realizar la consultora ABBA, será en base a 3 factores básicos que le dan valor al servicio ofrecido:

- ✓ El cliente es importante,
- ✓ Generar un beneficio para los clientes (Cobro parcial de Jubilación)
- ✓ Mantener la calidad de servicio, evitando errores que perjudiquen a los clientes
(Ej: Ocasionar una doble percepción, que después el cliente tendría que devolver)

El objetivo de la logística de la consultora ABBA deberá centrarse en “La entrega de una experiencia satisfactoria y segura para los clientes”

Por tal razón la consultora ABBA debe cumplir con un alto nivel de especialización para comercializar los servicios que prestan, si la logística es eficiente, este puede maximizar

la calidad de experiencia brindada o por lo contrario si es deficiente, podría transformarle en un verdadero desastre. Mismo que deberá ser realizado en 3 niveles:

9.1. Nivel de servicio ofrecido

La Consultora ABBA, estará compuesto por un equipo multidisciplinario de profesionales, brindando asesoramiento legal, jurídico en trámites de jubilación, invalidez y Retiro final y devolución de aportes, para profesores del magisterio del departamento de La Paz.

Siendo sus clientes todos los profesores mayores de 58 años, profesoras de 55 años (Con reducción de edad por cada hijo nacido), y profesores con alguna enfermedad irreversible.

La consultora ABBA se encuentra ubicada en pleno centro de la ciudad de El Alto, Zona Ferro petrol, calle 11 de junio, Nro 67, oficina 2 (frente a la procuraduría general del estado).

Consta de una sala amplia, donde se cuenta con la atención y revisión de sus documentos una secretaria bilingüe (Aymara y castellano), ofreciéndoles unos sillones confortables y agua si gustan, un baño para uso exclusivo de los clientes de la consultora y una oficina privada donde se analiza individualmente el caso de los clientes, y posteriormente realizar el prototipo del servicio que se le brindara.

9.2. Nivel de servicio proporcionado

Se brinda un trato cordial con paciencia y respeto a todos los clientes, con el fin de que tenga una experiencia agradable con la consultora en la realización de su trámite de jubilación.

La consultora realiza los trámites, en representación de cada uno de sus clientes, haciendo prevalecer y respetar sus derechos de acuerdo a la ley de pensiones 065, optimizando al máximo su nivel de servicio percibido.

La consultora mantiene un alto nivel de servicio, haciendo énfasis en el cumplimiento de entrega de trámites en fechas predeterminadas, mantiene un control riguroso de cada uno de los casos, manteniendo informados del proceso a sus clientes. Ventajas que son percibidas de manera positiva por sus clientes y transmitidas a nuevos clientes.

9.3. Prototipo de servicio a ofrecer por la consultora ABBA

El prototipo de servicios está estructurado de la siguiente manera:

9.4. Definición de requisitos

Se considera como requisitos indispensables para acceder a nuestros servicios lo siguiente:

- ✓ Tener como mínimo 120 portes en el AFPs (Futuro de Bolivia y Previsión),
- ✓ Varones 58 años de edad cumplidos,
- ✓ Damas 55 años cumplidos, dependiendo número de hijos.
- ✓ Ser aportante del Sistema Integral de Pensiones o SENASIR

9.5. Definición del servicio que requiere el cliente

Se realizará un análisis de cada caso, para definir el servicio que requerirá el cliente como ser: ¿Trámite de jubilación activa?, ¿Trámite de pensión por invalidez?, ¿Trámite para retiro final?, ¿Trámite de pensión por muerte?, etc.

9.6. Diseño del servicio

Tiempo de duración del servicio, consideraremos el número de intervenciones que se realizaran en las entidades correspondientes de acuerdo al cada caso.

9.7. Determinación de número de visitas por tramites

Se denomina número de visitas a los seguimientos que realizara la consultora en cada uno de los procesos, para lograr el trámite solicitado por el cliente.

TABLA 10:
Número de visitas por trámite

ENTIDADES CORRESPONDIENTES	NÚMERO DE VISITAS		
	JUBILACIÓN ACTIVA	INVALIDEZ	RETIRO FINAL Y JUBILACIÓN PASIVA
AFPs	4	8	4
SENASIR	2	2	2
Medicina del trabajo	0	5	0
Caja Nacional de Salud	2	10	2
Total de número de visitas	8	25	8
Tiempo de duración del trámite (meses)	3	12	2

Nota: Elaboración Propia en base a declaración de los procuradores

9.8. Determinación de precio de venta de servicios

TABLA 11:
Determinación del Precio de Venta del Servicio

DETALLE DE SERVICIOS	TIEMPO DE DURACIÓN	PRECIO PORMES	PRECIO TOTAL DE SERVICIO
Trámite de Jubilación	3	1000	3000
Trámite de invalidez	6	1000	6000
Trámite de retiro final	1	1000	1000

Nota: Elaboración propia

a) Negociación con el cliente, en este punto se debe llegar a una aceptación de la compra de servicio por parte del cliente y negociar sobre los siguientes puntos:

- ✓ Garantías de cumplimiento del servicio
- ✓ Firma del poder, frente a notario de Fe Publica
- ✓ Adelanto del 30% del costo total del trámite.
- ✓ Implementación del trámite.

- b) Realización de las actividades necesarias para el inicio, seguimiento y culminación del trámite convenido con el cliente.
 - ✓ Finalización de trámites y cierre del contrato de servicio
 - ✓ Entrega al cliente del contrato original firmado con la AFP
 - ✓ Pago del 70% del costo del trámite por parte del cliente.
- c) Habilitación del caso, para cobro de primer pago de jubilación, invalidez o retiro final en los bancos designados por la AFPs.

10.EQUIPO DE TRABAJO

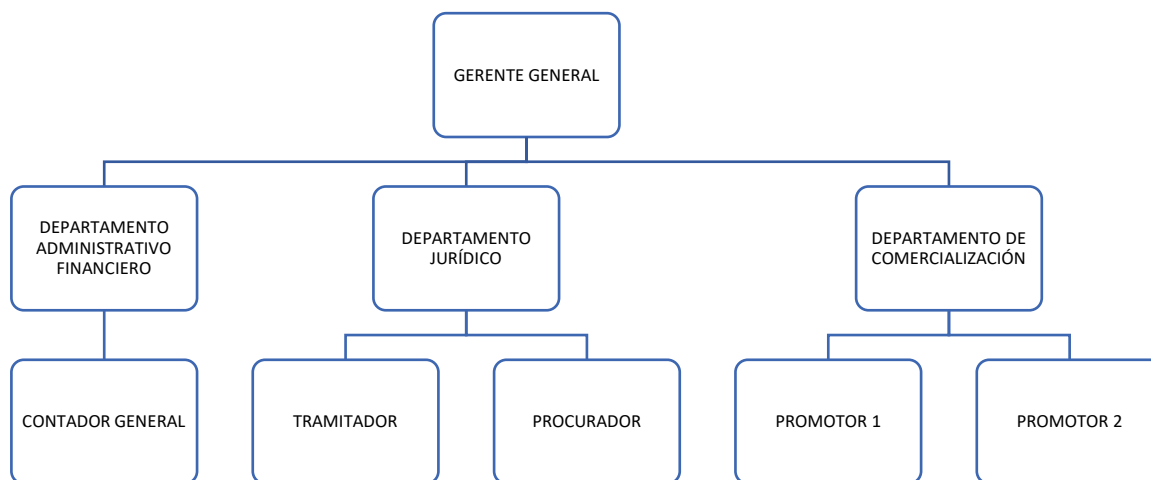
Los socios son los 4 hermanos Blanco Aguirre, cada uno con diferente especialidad y todos profesionales, distribuidos de la siguiente manera en el organigrama de la consultora "ABBA".

- ✓ Gerencia General, Lic. – Adm. Emp. Bertha Blanco Aguirre, experta en fondo de pensiones, trabajo más de 7 años en AFP - Futuro de Bolivia, como encargada de sucursal.
- ✓ Departamento Administrativo Financiero, Lic. – Adm. Emp. Nilica Blanco Aguirre, Experta en el área de finanzas, trabajo más de 11 años en la banca, como oficial PYME.
- ✓ Departamento Jurídico, Dr. – Abogado, Abel Blanco Aguirre, representante legal de la consultora ABBA, trabajo más de 5 años en Banca, Fortaleza, Ecofuturo, Pro Mujer y Prodem como asesor legal del área jurídica.
- ✓ Departamento de comercialización, Lic.- Adm. Emp. Bertha Blanco Aguirre, experta en fondo de pensiones, trabajo más de 7 años en AFP – FUTURO DE BOLIVIA como encargada de sucursal.
- ✓ Contador general, Contador público Autorizado Abraham Blanco Aguirre, experto en contabilidad y asesoramiento tributario, trabajó en impuestos nacionales y banco Sol.

- ✓ Secretaria, Univ. Egresada de Lingüística Sta. Rubí Esmeralda Ticona Quisbert, experta en manejo de los idiomas de aimara, inglés y castellano
- ✓ Tramitador, Univ. Mey Berenice Ticona Condarco, conocimientos en relaciones humanas y trámites administrativos.
- ✓ Procurador, Univ. – Derecho, Frans Reynaldo Chungara Felipe, posee conocimientos en el ámbito judicial, realiza diligencias coadyuva con los distintos funcionarios públicos del órgano judicial.
- ✓ Promotores, Clientes satisfechos, con los servicios que brinda la consultora, son quienes remiten nuevos clientes.

ILUSTRACIÓN 12:

Organigrama General de la Consultora "ABBA"



Nota: Elaboración propia

11. ANALISIS FINANCIERO DE CONSULTORA ABBA

11.1. Análisis económico financiero

El presente capítulo se refiere al estudio de la formulación y análisis económico-financiero para el proyecto, que permitirá determinar si es rentable la formalización de la

Consultora Asociados & ABBA. Para este fin, todos los cálculos serán realizados en moneda local.

Se comprende que la consultora “Asociados & ABBA” es el resultado del emprendimiento de los “Hermanos de la familia BLANCO AGUIRRE”, sin embargo, el estudio financiero se realizará sobre un cálculo con foja cero, esto con la finalidad de aplicar un margen de seguridad para los accionistas a la hora de invertir, a partir de la fecha específica en la que se decida realizar la inversión. En este sentido, no se requerirá realizar una valoración actualizada de los activos disponibles y ponga en riesgo el análisis financiero.

11.2. Inversiones

Las inversiones de La consultora & ABBA representan el monto de capital de trabajo necesario para el funcionamiento del proyecto, éstas se clasifican en activos fijos y activos diferidos e intangibles.

11.3. Activos fijos

Son todos los bienes tangibles que forman parte del funcionamiento de la empresa.

11.4. Muebles enseres

La adquisición de muebles y enseres para equipar la oficina central, el área administrativa y el área social asignadas para la atención de nuestros clientes por parte del personal en general, se resume en la matriz de costos de equipamiento en la Tabla 17. Los costos se clasifican de acuerdo al destino de los bienes requeridos en la oficina, cocina, sala de espera y baño privado.

El análisis de requerimiento de muebles y enseres se basan en datos estándares de equipamiento de oficinas, que permitan un desempeño cómodo de actividades. Los precios fueron consultados en el mercado informal de la ciudad de el Alto.

TABLA 12:*Muebles enseres*

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL (Bs.)
Estantes	2	700	1,400
Escritorios	3	900	2,700
Sillas	4	310	1,240
Sillas giratorias	3	750	2,250
Sillones	1	1,500	1,500
Letrero ABBA	1	1,200	1,200
Esquineros	4	60	240
TOTAL...			10,530

Nota: Elaboración Propia

11.5. Equipos de computación

Serán imprescindible para el manejo de la información, de cada una de las actividades que se realicen en la consultora. Los precios fueron consultados en los mercados de comerciantes mayoristas en la ciudad de La Paz.

TABLA 13:*Equipos de Computación*

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL (Bs.)
Computadora	1	3,500	3,500
Laptop	2	5,000	10,000
Impresoras	2	1,500	3,000
TOTAL...			16,500

Nota: Elaboración propia

11.6. Material de escritorio

la compra de material de escritorio deberá realizarse con anticipación para la prestación de los servicios que brinda la Consultora Asociados & ABBA. Los precios

que se presentan en la TABLA 14 fueron consultados en librerías de la ciudad de El Alto.

TABLA 14:
Material de Escritorio

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL (Bs.)
Hojas tamaño oficio	3	35	105
Hojas tamaño carta	3	30	90
Tinta de sello	3	12	36
Engrampadora	3	25	75
Perforadora	3	20	60
Folders	150	1	150
Sello	3	30	90
Grampas	15	4	60
Tampo	3	10	30
TOTAL...			696

Nota: Elaboración Propia

11.7. Material de publicidad

La compra del material de publicidad es muy importante, debido a que es un nuevo servicio en el mercado, se necesita entrar con fuerza a todas las provincias del departamento de La Paz. Los precios que se plasman en la Tabla 15 fueron consultados con imprentas de la ciudad de el Alto, los cuales serán necesarios, para el emprendimiento del nuevo proyecto.

TABLA 15:*Material de publicidad*

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL (BS.)
Tarjetas personales	3,000	0.25	750
Volantes	1,000	0.09	90
Banners	9	90	810
TOTAL...			1,650

Nota: Elaboración propia

En la siguiente tabla presentamos un cuadro resumen de todos los activos fijos requeridos.

TABLA 16:*Resumen de Activos Fijos*

DETALLE	Bs.
Muebles enseres	10,530
Equipos de computación	16,500
Material de escritorio	696
Material de publicidad	1,650
TOTAL...	29,376

Nota: Elaboración propia en base a datos anteriores

Activos diferidos e intangibles, son aquellos activos de la empresa que no constituyen algo material. La constitución de la empresa, son costos obligatorios en los que debe incurrir la consultora “Asociados & ABBA” para la formalización de su constitución y avalar su funcionamiento ante todas las instancias correspondientes, en este caso es la entidad de FUNDAEMPRESA, para su registro, la Consultora “Asociados & ABBA” será constituida como una empresa de SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA; Su razón social (Puede llevar el nombre de uno de los socios y no llevar el nombre de asociados) será **“Consultores & Jubilación S.R.L.”** y su denominación (Puede ser un nombre ficticio incluyendo la

referencia de la actividad) “**ABBA – Asesoramiento personalizado en el fondo de pensiones**”

La clasificación de la actividad económica por su naturaleza pertenece a SERVICIOS JURÍDICOS mismo que incluye: Las actividades de representación de los intereses de una parte contra otra, sea o no ante tribunales u otros órganos judiciales, realizadas por abogados o bajo la supervisión de abogados: asesoramiento y representación en procedimientos civiles, penales, conflictos laborales. Prestación de asesoramiento en general, preparación de documentos jurídicos: escrituras de constitución, contratos de sociedad y documentos similares para la formación de sociedades, patentes y derechos de autor, escrituras, testamentos, fideicomisos, etc. Los servicios de notarías de fe pública que elaboran documentos como: contratos de compra-venta de inmuebles, arrendamiento, escrituras de propiedad, testamento, poderes notariales, entre otros; Además incluyen las actividades de oficinas de registro civil.

11.8. Los costos de constitución

De acuerdo a la cámara nacional de industria y comercio se tiene los siguientes costos:

TABLA 17:

Costos de constitución

INSTITUCIONES	Bs.
Registro de comercio (funda empresa)	455
Servicios de impuestos nacionales	453
Gobierno municipal	120
Caja de salud	14
Administración de fondo de pensiones	0
Ministerio de trabajo	79
Pago de abogado	5,000
pago del acta de constitución	450
TOTAL	6,571

Nota: Datos extraídos en la Cámara nacional de industria y comercio.

Sumando los, activos fijos y activos diferidos intangibles, nos muestra la inversión total de los mismos, como se detalla a continuación:

TABLA 18:
Total Activos Fijos y Diferidos

ACTIVOS	Bs.
Activos fijos	29,376
Activos diferidos intangibles (costos de constitución)	6571
TOTAL...	35,947

Nota: Elaboración Propia en base a datos anteriores

11.9. Costos operativos

Los costos operativos son aquellos donde incurrirá la empresa para realizar la prestación de sus diferentes servicios.

En el presente estudio se considerará los costos fijos y los costos variables, como desarrollaremos a continuación.

11.10. Costos de personal

Para el nuevo emprendimiento se propone presupuestar costos de personal para 9 personas que desarrollaran actividades, de acuerdo al organigrama planteado.

Los mismos están realizados en base a la normativa vigente del ministerio de trabajo y empleo y previsión social del estado plurinacional de Bolivia, como se observa a continuación:

TABLA 19:
Costos de personal

ÍTEM	DETALLE	Q	SUELDO POR PERSONA	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL MES	TOTAL AÑO
				39.20%		
Sueldo	Gerente general	1	7,000	2,744	9,744	116,928
Sueldo	Departamento Administrativo Financiero	1	5,000	1,960	6,960	83,520
Sueldo	Departamento Jurídico	1	5,000	1,960	6,960	83,520
Sueldo	Departamento de Comercialización	1	3,500	1,372	4,872	58,464
Sueldo	Contador	1	2,122	832	2,954	35,446
Sueldo	Tramitador	1	2,122	832	2,954	35,446
Sueldo	Procurador	1	2,122	832	2,954	35,446
Sueldo	Promotor	2	2,122	832	5,908	70,892
TOTALES...				11,363	43,305	519,661

Nota: Elaboración Propia en base a datos de sueldos estándares de la industria de establecimientos financieros.

11.11. Gastos Administrativos

Los gastos financieros que se generarán en el nuevo emprendimiento, permitirán cumplir los objetivos propuestos a corto y largo plazo.

Los mismos serán detallados a continuación.

TABLA 20:*Gastos Administrativos*

DETALLE	MES	AÑO
Gastos de representación	2,000	24,000
Alquiler de oficina	2,000	24,000
Reparaciones y mantenimiento de equipos	500	6,000
Energía eléctrica	53	634
Agua	26	317
Llamadas telefónicas	800	9,600
Internet secretaria	132	1,584
Internet tramitadora	132	1,584
Internet Procurador 1	132	1,584
Internet Procurador 2	132	1,584
Pasajes secretaria	500	6,000
Pasajes tramitador	100	1,200
Pasajes procurador 1	100	1,200
Pasajes procurador 2	100	1,200
Pérdidas incobrables (3 Tramite)	1,000	12,000
Depreciación de equipo de oficina	88	5,178
Total	7,795	97,664

Nota: elaboración propia

En la proyección de costos para siguientes gestiones, se considera el incremento salarial obligatorio.

11.12. Costo de inventarios y materiales

Se proyecta como costo variable debido a que varían de acuerdo al número de servicios que otorgue la empresa.

TABLA 21:
Costos de Materiales

Detalle	MATERIAL PARA TRAMITES				MATERIAL DE LIMPIEZA						MATERIAL DE ESCRITORIO					INSUMOS DE REFRIGERIO							
	Folders	Libro	Papel bond	Papel bond carta	Impresora	Ambientador	Alcohol	Cera	Limpia-muebles	Higienico	Boligrafo	Escrementos	perforadora	grampos	clips	resaltador	Tinta de fotocopiadora	iniciador de agua	sachet	azúcar	leche	agua	mermelada
Ventas Presupuestadas	351	24	24	24	8	24	24	24	12	12	474	8	4	32	24	48	12	36	4	300	24	12	12
(-) Inventario final al 31/12/202	50	4	2	2	1	1	1	1	1	1	24	0	0	8	2	30	1	2	2	20	2	1	1
Unidades totales requeridas	401	28	26	26	9	25	25	25	13	13	498	8	4	40	26	78	13	38	6	320	26	13	13
(-) Inventario inicial al 01/01/20	20	2	2	2	1	1	1	1	1	1	12	2	2	2	1	15	1	2	1	20	2	1	1
Total unidades que se comprar	381	26	24	24	8	24	24	24	12	12	486	6	2	38	25	63	12	36	5	300	24	12	12
Costo unitario	0.6	30	32	24.5	300	12	25	25	20	30	1.5	20	20	2	2	3	280	3.5	20	2.5	5	20	18
TOTAL	228	780	768	588	2,400	288	600	600	240	360	729	120	40	76	50	189	3,360	126	100	750	120	240	216
TOTAL COMPRA DE MATERIALE					4,764					2,088								4,790					1,326
TOTAL COSTO DE INVENTARIO 2021																							12,968

Nota: Elaboración propia

11.13. Gastos de comercialización del servicio

Muestra los costos en el que se incurrirán a la hora de comercializar el servicio, puesto que se necesita educar a los clientes de manera personal, en cómo funciona y por qué la consultora es la mejor entidad para ofrecerle el servicio:

TABLA 22:*Gastos de comercialización*

DETALLE	MES	AÑO
Volantes	180	2,160
Tarjetas personales	500	6,000
Elaboración de Jingles	200	2,400
Banners	102	1,220
Gastos de representación	2000	24,000
Promotor 1 - Caranavi	800	9600
Promotor 2 - Achacachi	800	9600
Total	4581.7	54,980

Nota: Elaboración propia en base a datos de la gestión anterior

11.14. Costos totales de operación

TABLA 23:*Costos totales de operación*

DETALLE	BS.
Costos de personal	699,330
Costo de inventarios y compra de materiales de operación	12,968
Gastos de comercialización	54,980
Gastos administrativos	97,664
Otros gastos de operación	6,100
Total	712,298

Nota: elaboración propia en base a datos anteriores.

11.15. Depreciación

Se considera la depreciación que se producirá en los muebles enseres y equipos de computación como detallamos a continuación.

TABLA 24:*Depreciación*

ÍTEM	INVENTARIO	VIDA ÚTIL	1R AÑO	2DO AÑO	3R AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO	VALOR RESIDUAL
Muebles enseres	10,530	10%	1,053	1,053	1,053	1,053	1,053	5,265
Equipos de computación	16,500	25%	4,125	4,125	4,125	4,125	0	0
Total	27,030		5,178	5,178	5,178	5,178	1,053	5,265

Nota: Elaboración propia en base a datos anteriores

11.16. Financiamiento del proyecto

El proyecto requiere de una alta inversión con respecto a otros similares del medio, como se observa en cada uno de los ítems de los cuadros presentados, mismos que se detallan a continuación:

TABLA 25:*Total Inversión*

ITEM	Bs.
Activos fijos	29,376
Costos operacionales	712,298
Depreciación	5,178
TOTAL	746,852

Nota: Elaboración propia

Debido a la naturaleza de la empresa es considerado PYME, por lo que se realiza simulador de pagos de BANCO FIE al financiamiento como capital de inversión:

TABLA 26:*Financiamiento para Capital de Inversión*

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO	
Tiempo:	36 meses
Tasa de interés:	16%
Frecuencia de pago:	mensual
Capital:	706,852
BANCO	SIN HIPOTECA (Bs)
Banco FIE	21,474.0
<i>NOTA: Se dé cuenta Bs. 40.000. que corresponde a aporte de los 4 accionistas cada uno a Bs. 10.000.-</i>	

Nota: Elaboración Propia

Se propone un crédito de capital de inversión, para la puesta en marcha de nuestro estudio de factibilidad comercial y financiera y los accionistas aportaran bs. 40.000.- para el proyecto.

12. INGRESOS

12.1. Determinación del precio

La empresa ofrece 3 servicios, todos relacionados con el área de Jubilación:

- ✓ Tramites de jubilación,
- ✓ Tramites de invalidez,
- ✓ Tramites de retiro final.

Tiempo de duración de cada tramite:

TABLA 27:*Calculo de la Duración del Trámite*

DETALLE DE SERVICIOS	TIEMPO DE DURACIÓN	PRECIO POR MES	PRECIO TOTAL DE SERVICIO
Trámite de Jubilación	3	1000	3000
Trámite de invalidez	6	1000	6000
Trámite de retiro final	1	1000	1000

Nota: Elaboración Propia

12.2. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos se realizó en base a la estimación de la proyección de la demanda.

TABLA 28:*Proyección de ingresos*

DATOS	GESTIÓN	TOTAL INGRESOS	TRÁMITES DE JUBILACIÓN ACTIVA (BS. 3000)	TRÁMITES DE INVALIDEZ (BS. 6000)	TRÁMITES DE RETIRO FINAL Y JUBILACIÓN PASIVA (BS. 1000)
(Proyectado)	2021	1,070,830	958,912.50	96,926.01	14,991.41
(Proyectado)	2022	1,294,005	1,150,695.00	126,450.00	16,860.00
(Proyectado)	2023	1,509,673	1,342,477.50	147,525.00	19,670.00
(Proyectado)	2024	1,725,340	1,534,260.00	168,600.00	22,480.00
(Proyectado)	2025	1,965,239	1,747,590.00	192,042.86	25,605.71

Nota: Montos estimados en datos de la proyección de la demanda

12.3. Cuadro de costos y proyección de utilidad neta

El cuadro de costos refleja las variaciones en el capital requerido para las operaciones, de acuerdo al volumen de producción para un periodo de cinco años establecidos en el análisis de la consultora "ABBA". La variación de costos anuales que se estima será del 4% (Esto de acuerdo a la variación índice de precios del consumidor que sufrió en la gestión 2019, mismo que llego a 2,25%).

TABLA 29:*Proyección de Utilidad Neta*

AÑO	TOTAL, INGRESOS PROYECTADOS	TOTAL COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS PROYECTADOS
2021	1,070,829.93	864,942.53
2022	1,294,005.00	1,037,931.04
2023	1,509,672.50	1,210,919.55
2024	1,725,340.00	1,383,908.05
2025	1,965,238.57	1,576,332.48

Nota: Elaboración Propia

12.4. Análisis de flujo

Se analiza el flujo de efectivo con el que contara la consultora.

12.5. Análisis de flujo de efectivo

El flujo de efectivo refleja el detalle de movimientos monetarios y los pagos que generará la consultora "ABBA" durante un periodo anual determinado.

Mediante el análisis del flujo de caja se analizan las entradas y salidas de efectivo, año a año, provenientes de las actividades de operación de la empresa, calculadas en base a las proyecciones de costos, financiamiento y comportamiento del mercado.

TABLA 30:*Flujo de caja proyectado*

DETALLE DE INGRESOS	Saldo 2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingreso por tramites concluidos (70%)		749,581	905,804	1,056,771	1,207,738	1,375,667
Ingreso por inicio de tramites (30%)		321,249	388,202	452,902	517,602	589,572
(-) Previsión para cuentas dudosas		32,125	38,820	45,290	51,760	58,957
TOTAL INGRESOS		1,070,830	1,294,005	1,509,673	1,725,340	1,965,239
DETALLE DE EGRESOS						
Costo de Inventarios y compra de materiales		12,968.5	15,562.2	18,155.9	20,749.6	23,634.7
Adquisición de activos		10,530.0	0	0	10,530	0
EGRESOS EN CONSUMO		23,498.5	15,562.2	18,155.9	31,279.6	23,634.7
Gastos de comercialización		54,980	65,976	76,972	87,968	100,199
Gastos administrativos		92,486	112,019	131,552	151,085	176,938
Costos salariales		699,330	839,196	973,884	1,118,927	1,274,508
EGRESOS OPERATIVOS		846,796	1,017,191	1,182,408	1,357,981	1,551,645
Gastos financieros		95,818	58,119	20,420	0	0
EGRESOS FINANCIEROS		95,818	58,119	20,420	0	0
TOTAL DE EGRESOS		966,112	1,090,872	1,220,984	1,389,260	1,575,279
SALDO DE FLUJO DE CAJA		104,718	203,133	288,689	336,080	389,959
Inversión inicial - Socios	40,000					
Préstamo	706,852					
Amortización de la deuda		235,617	235,617	235,617	0	0
FLUJO ACUMULADO	746,852	615,952	583,468	636,539	972,619	1,362,578

12.6. Balance de apertura

El balance de apertura muestra los bienes y valores invertidos inicialmente en la actividad y también las obligaciones.

TABLA 31:*Balance de apertura*

BALANCE GENERAL "CONSULTORA ABBA"	
31/12/2021	
(EXPRESADO EN BOLIVIANOS.)	
ACTIVOS CORRIENTES	1/1/2021
Caja	17,476
Bancos	700,000
Cuentas por cobrar	9,000
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	717,476
ACTIVOS NO CORRIENTES	
Muebles enseres	10,530
Equipos de computación	16,500
Fondos para compra de terreno	
Material de escritorio	696
Material de publicidad	1,650
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	29,376
TOTAL ACTIVOS	746,852
PASIVOS CORRIENTES	
Deuda Banco FIE	235,617
PASIVOS NO CORRIENTES	
Deuda Banco FIE	471,235
TOTAL PASIVOS	706,852
PATRIMONIO	
Capital de los accionistas	40,000
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	746,852

Nota: Elaboración Propia

12.7. Estado de resultados

Refleja las cuentas nominales expresando el importe y detalle de las operaciones de venta (ingresos) y el costo de operación (egresos).

TABLA 32:*Estado de Resultados Proyectados*

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - CONSULTORA ABBA					
Al 31 de diciembre del 2021					
(Expresado en bolivianos)					
DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos:					
Por tramites de Jubilación activa	958,913	1,150,695	1,342,478	1,534,260	1,747,590
Por tramites de Invalidez	96,926	126,450	147,525	168,600	192,043
Por tramites de retiro final	14,991	16,860	19,670	22,480	25,606
Total ingresos	1,070,830	1,294,005	1,509,673	1,725,340	1,965,239
Costos de Funcionamiento:					
(-) Costos salariales	699,330	839,196	979,062	1,118,927	1,274,508
(-) Costos de Inventarios y materiales	12,968	15,562	18,156	20,750	23,635
(-) Gastos de comercialización	54,980	65,976	76,972	87,968	100,199
(-) Gastos de administración	97,664	117,197	136,730	156,263	177,991
Total costos de funcionamiento	864,943	1,037,931	1,210,920	1,383,908	1,576,332
UTILIDAD OPERATIVA	205,887	256,074	298,753	341,432	388,906
(-) Costo Financiero	95,818	58,119	20,420	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	110,070	197,955	278,333	341,432	388,906
(-) IUE	27,517	49,489	6,958	85,358	97,227
UTILIDAD NETA	82,552	148,466	271,374	256,074	291,680

Nota: Elaboración Propia

12.8. Evaluación económica y financiera

Se basa en el análisis de los factores de Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno TIR. A través del flujo de caja y la rentabilidad del proyecto en el tiempo.

La TIR, nos sirve para calcular la rentabilidad de un proyecto de inversión, es decir antes de comenzar el proyecto se debe conocer el % de ganancia que me representa la inversión del proyecto. En otras palabras, el TIR define como el presupuesto de los flujos futuros en el presente o cuánto valen los resultados presupuestados a futuro el día de hoy. Para calcular la tasa de retorno TIR, es necesario calcular el VAN, (Valor Actual Neto) que no

es más que estimar en términos monetarios cual es la rentabilidad del negocio, aunque la TIR, es estimar lo mismo, pero en términos de %. El VAN también se podría definir como la acción de comparar, la actualización de los flujos futuros de caja al momento presente, mediante una tasa determinada con la inversión inicial de un proyecto.

TABLA 33:

Calculo del TIR y del VAN

Datos de la inversión	
inversión inicial:	746,852
interés nominal:	16%
vida útil del proyecto:	5 años

AÑO	INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	AMORTIZACIÓN	FLUJO	CALCULO DEL VAN Y TIR
0	-746,852				-746,852
1		104,718	235,617	-130,900	-130,900
2		203,133	235,617	-32,484	-32,484
3		288,689	235,617	53,071	53,071
4		1,389,260	0	1,389,260	1,389,260
5		389,959	0	389,959	389,959
				VAN=	103,103.26
				TIR=	19%

Nota: Elaboración Propia

El VAN de la consultora, nos indica que luego de descontar la inversión inicial, considerando los ingresos y egresos futuros del proyecto, este arroja un valor de 103,103.26. - (POSITIVO), es decir el proyecto producirá ganancias durante estos 5 años, por lo que nos indica que la **formalización del a consultora ABBA será VIABLE.**

Así mismo el TIR muestra el 19% de rentabilidad de la inversión, que está por encima de la tasa de descuento como se muestra a continuación:

TABLA 34:*Determinación del trema*

TREMA O TASA DE DESCUENTO	
Interés bancario	7%
Tasa de inflación 2020	0.94%
Tasa mínimas de ganancia del empresario	8%
TREMA	16%

Nota: Elaboración propia

El TREMA o TASA DE DESCUENTO, es de 16% para realizar las inversiones en el proyecto, y está por debajo del TIR, (Esta tasa incluye el interés bancario que se generara a la hora de acceder al capital de inversión, también consideramos la tasa de inflación y una ganancia mínima para el empresario)

Por lo que podemos deducir que el TIR de 19%, indica que la inversión del proyecto es aconsejable y **nos conviene realizar la formalización de la consultora ABBA, porque este es VIABLE.**

12.9. Redistribución de beneficios

Los beneficios generados hacen a:

TABLA 35:*Redistribución de los Beneficios*

BENEFICIOS GENERADOS	
Bs.	103,103
\$US	14,792

Nota: Elaboración propia

Se sugiere reinvertir los beneficios generados en los próximos 5 años, en un ahorro para la adquisición de una infraestructura propia para la empresa, siendo que la consultara poseerá clientes jubilados que disponen de tiempo y requieren de ambientes cómodos, confortables que les permitan pasar parte de su tiempo y que los tramites aburridos y morosos

de las AFPs, se conviertan en momentos hermosos, cálidos y útiles para los clientes de la consultora ABBA.

13.RIESGOS

El riesgo es la probabilidad de que suceda una situación y que esta traiga sus consecuencias, mismos que pueden ser oportunidades para la empresa (en caso de que estos sean positivos) o convertirse en amenazas (en caso de que sean negativas)

Es considerado también como parte de las ventajas competitivas que se debe gestionar. Sin riesgos no hay oportunidades este se ve estrechamente relacionada con el riesgo.

Cuando la empresa asume riesgos, esto implica: hallar oportunidades para darle valor y diferencia y por otro lado también se halla una posible pérdida en alguna variable clave de la empresa.

En este sentido, para la formalización de la consultora "ABBA, se analizan los riesgos en cinco niveles, considerados los de mayor relevancia desde el punto de vista de amenaza para la consultora como ser: Riesgos Tecnológicos (4), Riesgos de cliente (3), Riesgos operativos (2), Riesgos de financieros (2), Riesgos sector (1)

El detalle de los riesgos a considerar ayudara a poder mitigarlo o minimizar sus efectos y optimizar los recursos.

13.1. Proceso de gestión de riesgos

Se Introducirá una visión común de los aspectos positivos (Oportunidades) y de las actividades negativas (Amenazas), aumentando la probabilidad de éxito y disminuyendo las probabilidades de fallo.

13.2. Identificación de riesgos

Se realiza un análisis de los diferentes ámbitos donde se generan los riesgos, con el fin de manejarlos de manera sistemática, identificados, analizados y así poder realizar su tratamiento.

ILUSTRACIÓN 13:

Fuentes de riesgos

FUENTES	DEBILIDADES	AMENAZAS
La presión de la competencia	-	-
Los empleados	no cuenta con beneficios sociales	Robo de información
Los clientes	-	por obviar procesos.
Los cambios del entorno		Que la nueva gestora pública y posiblemente cambie los procedimientos para brealización de trámites.
Leyes y regulaciones	Aun no se cuenta con el acta de constitución de la consultora ABBA	
La globalización	-	-
Las operaciones	Obviar procedimientos	Perdida de reputación
Los proveedores	-	-

Nota: Elaboración propia

ILUSTRACIÓN 14:*Análisis de debilidades y amenazas*

FACTORES INTERNOS	DEBILIDADES	Nro	RIESGO	NIVEL DE IMPACTO (ALTO - BAJO)
	La consultora realiza la supervisión técnica de manera manual, lo que ocasiona pérdida de tiempo.	1	Obviar algún procedimiento en los tramites, alejándose del objetivo principal de la empresa que es "Brindar una calidad de servicio"	ALTO
	Los empleados manejan la información de manera mecánica y no así analítica.	2	Acumulación de errores en los tramites.	ALTO
	La consultora no aplica tecnología moderna, para el manejo de su información. Esta se encuentra resguardada de manera física y en una sola computadora.	3	Pérdida de la información.	ALTO
	El espacio físico es insuficiente para la atención adecuada de los clientes en épocas altas (vacaciones).	4	Incomodidad de nuestros clientes y ellos prefieran realizar sus trámites en la AFPs	BAJO
	Si bien se cuenta con el NIT, la consultora aún no ha realizado tramites de constitución legal.	5	Pleitos entre los accionistas, respecto al trabajo que cada uno debería aportar y las utilidades que deberían de recibir.	ALTO
	Los empleados no cuentan con los beneficios sociales, impuestos por ley	6	Exponer a los subordinados a labores de riesgo, tendentes a producir accidentes laborales.	BAJO
	Limitación geográfica, existen lugares lejanos a los cuales es difícil tener acceso.	7	No llegar a tiempo a comunidades lejanas para informar a las personas sobre los beneficios de la ley 063.	BAJO

	La consultora carece de un sistema informático que permita manejar todas las áreas de la empresa.	8	Perder grandes oportunidades al no contar con información en línea para la toma de decisiones estratégicas.	ALTO
FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS		RIESGO	
	Robo del Know how - del negocio, "Saber cómo" o "Conocimiento fundamental", por los mismos empleados de la consultora.	9	Robo de la información del Know How - del negocio por parte de los empleados con ánimo lucrativo e interés personal.	ALTO
	Ser plagiados por personas inescrupulosas que robaron información haciendo quedar mal el nombre de la Consultora ABBA.	10	Perdida de la propiedad intelectual y sobre todo que alguien de la competencia se lo adueñe	ALTO
	Robo o asalto a la consultora, debido a que se encuentra en alquiler y en un ambiente compartido de varias oficinas.	11	Vulnerabilidad a cualquier asalto, por no contar con un sistema de seguridad.	ALTO
	Que la nueva Gestora pública, contrate personas capacitadas, y con buen trato a las personas en etapa de jubilación	12	Que los clientes se sientan más seguros y cómodos realizando sus trámites en la Gestora pública y ya no requieran de nuestros servicios.	BAJO

Nota: Elaboración propia

13.3. Análisis de los riesgos

ILUSTRACIÓN 15:*Análisis de riesgos*

FACTORES INTERNOS	Nro	RIESGO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	CONSECUENCIAS
	1	Obviar algún procedimiento en los tramites, alejándose del objetivo principal de la empresa que es "Brindar una calidad de servicio"	OPERATIVO	Desprestigio para la consultora
	2	Acumulación de errores en los trámites.	TECNOLÓGICO	Pérdida de tiempo, dinero en la corrección de los mismos y desprestigio frente a las AFPs.
	3	Perdida de la información.	TECNOLÓGICO	Ocasionaría una catástrofe en el seguimiento de cada uno de los casos, procesos en curso y ocasionando serios problemas a nuestros clientes.
	4	Incomodidad de nuestros clientes y ellos prefieran realizar sus trámites en la AFPs	CLIENTES	Disminución de la demanda de la empresa, respecto a los objetivos planeados.
	5	Pleitos entre los accionistas, respecto al trabajo que cada uno debería aportar.	FINANCIEROS	Mala gestión efectiva del control de las finanzas
	6	Exponer a los subordinados a labores de riesgo, tendentes a producir accidentes laborales.	SECTOR	Escalabilidad de las multas, proceso administrativo impositivo de sanciones, por infracción a las normas de seguridad, salud y riesgos laborales.
	7	No llegar a tiempo a comunidades lejanas para informar a las personas sobre los beneficios de la ley 063.	CLIENTES	Disminución de la demanda de la empresa

	8	Perder grandes oportunidades al no contar con información en línea para la toma de decisiones estratégicas.	TECNOLÓGICO	Disminución de la demanda de la empresa, respecto a los objetivos planeados.
F A C T O R E S E X T E R N O S		RIESGO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	CONSECUENCIAS
	9	Robo de la información del Know How - del negocio por parte de los empleados con ánimo lucrativo e interés personal.	OPERATIVO	Mellar la reputación de la empresa, podría ocasionar la quiebra de la empresa
	10	Perdida de la propiedad intelectual y sobre todo que alguien de la competencia se lo adueñe	CLIENTES	Perder el nombre que actualmente está siendo comercializado, con nuestros clientes potenciales.
	11	Vulnerabilidad a cualquier asalto, por no contar con un sistema de seguridad.	TECNOLÓGICO	Disminución de fidelidad de los clientes hacia la empresas.
	12	Que los clientes se sientan más seguros y cómodos realizando sus trámites en la Gestora pública y ya no requieran de nuestros servicios.	FINANCIEROS	Disminución de ingresos de la consultora.

Nota: Elaboración propia

Por lo que se considera, que el riesgo más elevado de la consultora será:

1ro Riesgo informático: La ausencia del sistema informático acarrea un alto nivel de riesgo para la consultora, debido a que no existen medidas de seguridad de la información, lo que podría ocasionar una crisis en cuanto a seguimientos y conclusiones de tramites en caso de robo o incendio de los predios.

2do. Riesgo de los clientes: Limitación geográfica y de publicidad, es un riesgo moderado, debido a que ocasionaría disminuir el alcance de nuestros servicios en comunidades lejanas, lo que desembocaría en la disminución de la demanda de los servicios y el logro de las metas.

3ro. Riesgo operativo: Manejo manual de procedimientos es un riesgo moderado debido a que esto puede ocasionar obviar procedimientos en los tramites y a su vez esto desembocaría en empañar la reputación de la empresa porque afectaría de manera considerable a las personas en etapa de jubilación.

4to. Riesgos financieros: El retraso de la constitución legal de la empresa, es un riesgo moderado, debido a que ocasionaría, problemas internos entre accionistas y evitaría una gestión efectiva de las finanzas.

5to. Riesgo del sector: La formalización de la empresa es un riesgo también alto, debido a que esto desembocaría en tener penalización con el ministerio de trabajo por incumplimiento de beneficios sociales con el personal que se cuentan.

Ponderación de la probabilidad de ocurrencia

ILUSTRACIÓN 16:

Probabilidad de Riesgos

ESTADOS PARA RIESGOS	PROBABILIDAD
Poco probable	20%
Probablemente no suceda	40%
Probable	60%
Altamente probable	80%
Seguramente suceda	100%

Nota: Elaboración propia

Clasificación del impacto del riesgo

ILUSTRACIÓN 17:
Impacto de Riesgos

EXPRESIÓN	PUNTUACIÓN
Muy bajo	2
Bajo	4
Moderado	6
Alto	8
Crítico	10

Nota: Elaboración propia

13.4. Ponderación del riesgo

ILUSTRACIÓN 18:*Ponderación de riesgos*

	NRO DE RIESGO	TITULO	PROBABILIDAD (PORCENTAJE)	IMPACTO NUMÉRICO	EXPOSICIÓN NUMÉRICA
ALTO	1	Obviar algún procedimiento en los tramites, alejándose del objetivo principal de la empresa que es "Brindar una calidad de servicio"	100%	8	8
ALTO	2	Acumulación de errores en los tramites.	60%	6	3.6
ALTO	3	Perdida de la información.	80%	8	6.4
BAJO	4	Incomodidad de nuestros clientes y ellos prefieran realizar sus trámites en la AFPs	20%	4	0.8
ALTO	5	Pleitos entre los accionistas, respecto al trabajo que cada uno debería aportar y las utilidades que deberían de recibir.	60%	4	2.4
BAJO	6	Exponer a los subordinados a labores de riesgo, tendentes a producir accidentes laborales.	40%	2	0.8
BAJO	7	No llegar a tiempo a comunidades lejanas para informar a las personas sobre los beneficios de la ley 063.	60%	2	1.2
ALTO	8	Perder grandes oportunidades al no contar con información en línea para la toma de decisiones estratégicas.	80%	10	8
ALTO	9	Robo de la información del Know How - del negocio por parte de los empleados con ánimo lucrativo e interés personal.	80%	8	6.4

ALTO	10	Perdida de la propiedad intelectual y sobre todo que alguien de la competenciase lo adueñe	80%	6	4.8
ALTO	11	Vulnerabilidad a cualquier asalto, por no contar con un sistema de seguridad.	100%	10	10
BAJO	12	Que los clientes se sientan más seguros y cómodos realizando sus trámites en la Gestora pública y ya no requieran de nuestros servicios.	40%	2	0.8

Nota: Elaboración propia

ILUSTRACIÓN 19:

Matriz Probabilidad Impacto

		MATRIZ DE PROBABILIDAD / IMPACTO							
I M P A C T O	10	0	0	0	1	1	ZONA 3	5	
	8	0	0	0	2	1	ZONA 2	2	
	6	0	0	1	1	0	ZONA 1	5	
	4	1	0	1	0	0			
	2	0	2	1	0	0			
	0	20%	40%	60%	80%	100%			
		PROBABILIDAD							

Nota: Elaboración Propia

Finalmente, con esta información se realiza los planes de mitigación y contingencia correspondientes, para la planificación y gestión de riesgos.

13.5. Plan de mitigación y contingencia

ILUSTRACIÓN 20:

Plan de Mitigación y Contingencia

NR O	PLAN DE MITIGACIÓN				PLAN DE CONTINGENCIA			
	RIESGOS	TAREAS	RECURSOS	BS	ACTIVA EL PLAN	TAREAS	RECURSOS	BS
1	Obviar algún procedimiento en los tramites, alejándose del objetivo principal de la empresa que es "Brindar una calidad de servicio"	Sistematización de datos.	Utilidades de la empresa.	3,000.00	Cuadernos de controles manuales en Excel.	Baseado de información de los cuadernos de seguimientos en Excel.	Tiempo extra del tramitador y los procuradores.	0
2	Acumulación de errores en los tramites.	Capacitación al personal, para que realicen sus tareas analíticamente y no mecánicamente.	Será brindado por el los accionistas de la empresa.	0.00	Seguimiento manual de todos los tramites que regresan diariamente.	Sera revisado de manera cruzada entre los procuradores y tramitadores.	Tiempo extra del tramitador y los procuradores.	0
3	Perdida de la información.	Implementación de un sistema de control y seguimiento.	Utilidades de la empresa.	48,790.00	Ser muy cuidadosos con el cierre y apertura de la oficina, y se debe entregar llaves solo a personal de confianza.	Cambio de chapas.	Asignación de personas de mucha confianza.	100
4	Incomodidad de nuestros clientes y ellos prefieran realizar sus trámites en la AFPs	Adquisición de inmueble propio	Utilidades de la empresa.	3,136,500.00	Adecuar el ambiente ampliando la oficina, alquilando 4 ambientes más.	Coordinar con el dueño de casa, para realizar la ampliación de la oficina.	Personal Administrativo y utilidades de la empresa. (\$us. 5.000.-)	34,850
5	Pleitos entre los accionistas, respecto al trabajo que cada uno debería aportar y las utilidades que deberían de recibir.	Realizar la constitución legal de la empresa. Donde estipule todos los alcances, derechos y obligaciones de cada uno de los accionistas.	Responsable el representante legal y los costos deberán ser cubiertos con las Utilidades de la empresa.	3,000	Reunión entre todos los accionistas, para coordinar las estipulaciones de la constitución legal de la empresa.	Reunir de manera física a los 4 accionistas, incluyendo al representante legal que radica en Trinidad - Beni.	Personal Administrativo y utilidades de la empresa.	5,000
6	Exponer a los subordinados a labores de riesgo, tendentes a producir accidentes laborales.	Inscripción a la caja nacional de salud	Utilidades de la empresa.	5,000	El personal comience a realizar su aporte de manera individual a las AFPs.	Inscripción a la AFPs de todo el personal.	Personal administrativo y operativo.	0
7	No llegar a tiempo a comunidades lejanas para informar a las personas sobre los beneficios de la ley 063.	Realizar promociones directamente en comunidades lejanas en épocas bajas de demanda.	Utilidades de la empresa.	3,000	Realizar promoción constante en los campeonatos interprovinciales realizados por el magisterio a fines de años.	personal operativo.	Personal operativo.	300
8	Perder grandes oportunidades al no contar con información en línea para la toma de decisiones estratégicas.	Implementación de un sistema informático que otorgue información instantánea.	Empresa terciaria	5,000	Trabajar con los reportes mensuales del área de contabilidad	Revisar mensualmente todos los reportes del área de contabilidad actual y gestión anterior.	Personal administrativo.	0

9	Robo de la información del Know How - del negocio por parte de los empleados con ánimo lucrativo e interés personal.	implementar contraseñas de seguridad a la información más importante de la empresa.	Empresa terciaria	1,000	Colocar claves a cada uno de los equipos de la empresa.	Otorgar contraseña del equipo que solo posee información secundaria de la empresa al personal operativo.	Personal administrativo	0
10	Perdida de la propiedad intelectual y sobre todo que alguien de la competencia se lo adueñe	Grabar en SENAPI, el nombre de la empresa Consultora "ABBA"	Representante legal de la empresa	750	Realizar distintivos con el logo de la empresa para el personal de la empresa.	Consensuar el nombre y los colores de la empresa con todos los accionistas.	Personal administrativo.	1,500
11	Vulnerabilidad a cualquier asalto, por no contar con un sistema de seguridad.	Contratar una empresa terciaria, experta en seguridad.	Utilidades de la empresa.	3,500	Contar con cámaras de seguridad.	Hablar con el dueño de casa.	Personal administrativo.	500
12	Que los clientes se sientan más seguros y cómodos realizando sus trámites en la Gestora pública y ya no requieran de nuestros servicios.	Buscar empresa terciaria que reacomode y organice los espacios acorde a los requerimientos de nuestros clientes.	Empresa terciaria	140,000	Identificar los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.	Realizar cuestionarios y otorgarles comodidad en el espacio que actualmente se posee.	Personal operativo.	500
TOTAL PLAN DE MITIGACION				3,349,540	TOTAL PLAN DE CONTINGENCIA			42,750

Nota: Elaboración propia

En esta etapa se pudo observar que los riesgos más considerables se encuentra la seguridad de la información y que las AFPs logren que los beneficiarios se sientan cómodos con el trato que les dan.

CONCLUSIONES

La nueva consultora en asesoramiento jurídico legal, es un reto que rompe esquemas en el área de ESPECIALISTAS EN JUBILACIÓN a nivel departamental Urbano y rural. Se trata de una sociedad de hermanos multidisciplinaria, expertos en diferentes ámbitos, que se fusionaron con el fin de representar y hacer respetar los derechos de las personas en etapa de jubilación, buscando la innovación en la prestación de servicios legales, especializados y representando a los más vulnerables.

El proyecto que, de formalizarse legalmente, bajo los criterios planteados, de acuerdo al estudio de mercado y el económico financiero, resulta factible y rentable, satisfaciendo a más las 6870.- personas anualmente no concluyen satisfactoriamente su trámite de jubilación. Que con ingresos acumulados que se proyecta alcanzarán Bs. 103.103.26- (Ciento tres mil cientos tres 00/100 bolivianos) después de 5 años de operación.

Esta información, en términos financieros, significa una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 19%, muy superior a la media de la banca. Por otra parte, el Valor Actual Neto (VAN), analizado con una tasa del 16% que implica un margen de seguridad aplicado de acuerdo al nivel de riesgo de un proyecto de servicios, otorga un valor de 103.103.26.- al final de los cinco años.

Estos resultados muestran la factibilidad comercial y financiera de la nueva consultora de asesoramiento Jurídico legal en trámites de jubilación para el magisterio de La Paz, que respalda la inversión de cualquier fuente financiadora. Paralelamente el proyecto tiene un fin muy profundo, el de asesorar y colaborar a personas en etapa de jubilación, quienes muchas veces se encuentran solos a la hora de realizar sus trámites o se encuentran delicados de salud, a través de realizar absolutamente todos los procesos del trámite en representación de sus clientes.

El presente estudio, muestra un desarrollo sostenible, para el segmento de clientes que maneja y las utilidades durante los primeros 5 años serán reinvertidos en la propia

infraestructura de la misma consultora que contara con todos los requerimientos, accesibilidades y comodidades que requieren los clientes en el momento de adquirir nuestros servicios, cambiando así la "Experiencia aburrida, complicada y morosa de realizar el trámite de jubilaciones en una experiencia única, cómoda, sencilla y rápida". Generando así fuentes de trabajo para universitarios y egresados.

Por lo anteriormente mencionado el estudio de factibilidad comercial y financiero planteado, describe un proyecto por demás ambicioso, donde el criterio Ganar – Ganar se ajusta perfectamente al segmento de mercado que maneja la consultora.

Bibliografía

Libros de referencia

Alcaráz Rodríguez, R. (2011). *El emprendedor de éxito* (4ta ed.). MC Graw Hill.

https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXTO_GUIA_1_El_emprendeedor_de_Exito.pdf

Ballou, R. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. (5ta ed.). Pearson Prentice Hall.

https://laclasedotblog.files.wordpress.com/2018/05/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h-_ballou.pdf

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12vo ed.). Pearson Prentice Hall.

<https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios personal tecnología y estrategia*. (sexta edición). Pearson Prentice Hall.

<https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>

Luna, R.; Chaves, D. (2001). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*. Proarcas/capas

https://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS14/MGTSV-04/semana4/4Guia_Factibilidad_Proyectos_Ecoturisticos_CAPAS.pdf

Mesa Orozco, J. (2013). *Evaluación financiera de proyectos*. (3ra Ed.). Ecoe Ediciones.

Miranda Miranda, J. (2019). *Gestión de Proyectos - Identificación, Formulación, evaluación – financiera, económica, social y ambiental* (4ta ed.).

http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/m7r2W5_Gestion%20de%20Proyectos%20good.pdf

Velásquez Velásquez, E. (2012). *Canales de distribución y logística*. (1ra Ed.). Red Tercer Milenio.

Welchs CPA, G., Hilton P.H.D,R., & Gordon CPA, P. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. (Sexta ed.). Pearson Prentice Hall

Informe de agencia gubernamental

Ministerio de Economía y de Finanzas Públicas. (2018). *12 Años de estabilidad económica de Bolivia*. Estado Plurinacional de Bolivia.

https://medios.economiayfinanzas.gob.bo/MH/documentos/2018/mefp/MEFP_12_an%CC%83os.pdf

Circulares

Autoridad de fiscalización y control de Pensiones y seguros. (2011, 14 de septiembre).

Circular Nro 63. *En el cual se dictan los lineamientos del cálculo de pensiones que deberán cumplir las AFPs.*

Conferencia

Farfán Galup, G. (2008). *El estudio financiero en el Plan de negocios*. (sesión de conferencia). Escuela de negocios, Sede, Quito Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.

Página de sitio web

Instituto Nacional de Estadística. (2017, 26 de agosto). *Población adulta boliviana tiende a incrementar en los próximos años*. INE

<https://www.ine.gob.bo/index.php/poblacion-adulta-mayor-boliviana-tiende-a-incrementarse-en-los-proximos-anos/>

Referencias jurídicas

Ministerio de economía y finanzas públicas. (2010, 10 de diciembre). *Ley de pensiones 065*. Por lo cual se crea a primera ley consensuada con los trabajadores. Estado Plurinacional de Bolivia.

ANEXO 1



ANEXO 2



