

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
ÁREA DE ECONOMÍA, POLÍTICA Y
EMPRESA
PROGRAMA DE MAESTRIA EN
“ADMINISTRACION DE EMPRESAS”



PLAN DE NEGOCIOS
“PLATAFORMA EMPRESARIAL BOLIVIABIZ”

POSTULANTE: Lic. RAQUEL CASAS AVERANGA

TUTOR: Lic. LEXIN ARANDIA

LA PAZ- BOLIVIA

2012

DEDICADO A:

**Dios por darme el don de la vida y acompañarme en todo el camino
recorrido.**

**Mis padres por darme apoyo y ser el ejemplo de vida que quiero
seguir.**

AGRADECIMIENTOS A:

Los ejecutivos de Astrum Tech por hacer posible este proyecto y por compartir sus experiencias y conocimientos.

A la Universidad Andina por haber sido la casa de estudios donde pude obtener una visión emprendedora.

ÍNDICE

	Pág
RESUMEN EJECUTIVO	.
CAPITULO I. IDEA DEL NEGOCIO.....	5
1.1. Descripción del Negocio y Valor distintivo.....	5
1.1.1. Características generales.....	5
1.1.2. Idea Central del Negocio	7
1.1.3. Valor Distintivo.....	9
1.2. Análisis del Mercado.....	10
1.2.1. Análisis de la Demanda.....	10
1.2.1.1 Análisis del Mercado Nacional.....	14
1.2.1.2. Análisis del Mercado Departamental.....	15
1.2.1.3. Mercado Objetivo.....	16
1.2.2. Investigación de Mercado.....	18
1.2.2.1. Universo.....	18
1.2.2.2. Muestra.....	18
1.2.2.3. Encuestas.....	20
1.3. Análisis de la Oferta.....	28
1.3.1. Competencia Directa.	28
1.3.2. Competencia Indirecta.	30
1.3.3. Servicios Sustitutos	33
1.3.4. Nichos de Mercado.....	33
1.3.5. Barreras de entrada.....	34
1.3.6. Conclusiones del Estudio de Mercado.....	34
1.4. Modelo de Negocio.....	35
1.4.1. Diferenciación de Mercado.....	38
1.4.1.1. Servicio: Generación de bases de datos de segmentos determinados	38
1.4.1.2. Servicio: Oferta de productos y servicios.....	39
1.4.1.3. Servicio: Generación de información estra- tégica empresarial.....	41

1.4.1.4.	Servicio de Publicidad en la Plataforma Virtual.....	42
CAPÍTULO II. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y PROCESOS.....		45
2.1.	Planificación Estratégica y mapeo de cadenas de valor.....	45
2.1.1.	Misión.....	45
2.1.2.	Visión.....	45
2.1.3.	Objetivo Estratégico.....	45
2.1.4.	Análisis FODA.....	50
2.2.	Equipo Directivo y Organizacional.....	53
2.2.1.	Estructura Organizativa.....	53
2.3.	Estrategias de marketing y ventas.....	57
2.3.1.	Segmentos de mercado.....	57
2.3.2.	Posicionamiento.....	58
2.3.3.	Objetivos de Ventas.....	59
2.3.4.	Producto / servicio.....	61
2.3.4.1.	Membresías pagadas.....	62
2.3.4.2.	Publicidad a través de Banners.....	63
2.3.5.	Precio Membresías.....	64
2.3.6.	Distribución.....	66
2.3.7.	Promoción.....	66
2.4.	Factibilidad Técnica y Producción.....	68
2.4.1.	Localización Geográfica.....	69
2.4.2.	Procesos.....	69
2.4.2.1.	Descripción de afiliación a la Red.....	69
2.4.2.2.	Descripción de procesos de servicios.....	74
2.4.3.	Necesidades de Tecnología.....	76
2.4.4.	Capacidad de Producción.....	77
CAPÍTULO III. ANÁLISIS FINANCIERO Y CONSTITUCIÓN DEL NEGOCIO.....		83
3.1.	Redes de valor y de trabajo (Networking).....	83

3.1.1.	Alianzas estratégicas.....	83
3.2.	Plan Financiero.....	85
3.2.1.	Requerimiento de Inversión en Activos.....	85
3.2.2.	Análisis de Costos.....	86
3.2.2.1.	Costos Directos.....	86
3.2.2.2.	Costos Indirectos.....	86
3.2.2.3.	Costos Variables.....	86
3.2.2.4.	Costos Fijos.....	87
3.2.2.5.	Costos de Administración	87
3.2.2.6.	Sueldos y Cargas Sociales.....	88
3.2.2.7.	Depreciación y Amortización de Activos.....	91
3.2.2.8.	Proyección de Ingresos.....	93
3.2.2.9.	Flujo de Caja del Proyecto.....	97
3.2.2.10.	Punto de Equilibrio.....	99
3.2.2.11.	Análisis de Sensibilidad.....	100
3.3.	Principales riesgos y estrategias de salida.....	102
3.3.1.	Riesgos.....	102
3.3.2.	Estrategias de salida.....	103
3.4.	Constitución del negocio y aspectos legales.....	104
3.5.	Conclusiones y recomendaciones.....	107

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1. POBLACIÓN DE PAÍSES DE LATINOAMÉRICA, CANTIDAD DE USUARIOS DE INTERNET, EXPRESADO EN MILLONES DE HABITANTES.....	2
CUADRO 2. NÚMERO DE EMPRESAS REGISTRADAS SEGÚN ACTIVIDAD	10
CUADRO 3. BASE EMPRESARIAL DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ, AÑO 2011.....	16
CUADRO 4. MUESTRA DE EMPRESAS A SER ENCUESTADAS.....	21
CUADRO 5. DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA DIRECTA.....	28
CUADRO 6. DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA INDIRECTA.....	31
CUADRO 7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	46
CUADRO 8. BENEFICIOS DE BOLIVIABIZ –FUNDEMPRESA.....	48
CUADRO 9. FORTALEZAS DE BOLIVIABIZ.....	50
CUADRO 10. DEBILIDADES DE BOLIVIABIZ.....	51
CUADRO 11. OPORTUNIDADES DE BOLIVIABIZ.....	52
CUADRO 12. AMENAZAS DE BOLIVIABIZ.....	53
CUADRO 13. RECURSOS HUMANOS REQUERIDOS.....	57
CUADRO 14. PROYECCIÓN DE REGISTROS EN FUNDEMPRESA.....	60
CUADRO 15. PROYECCIÓN DE CLIENTES	61
CUADRO 16. PRECIOS SEGÚN CATEGORIA DE CLIENTE.....	64
CUADRO 17. EQUIPO TECNOLÓGICO.....	77
CUADRO 18. CAPACIDAD HOSPEDAJE PLATAFORMA.....	78
CUADRO 19. HORAS DISPONIBLES PARA ADMISIÓN DE MIEMBROS.....	79
CUADRO 20. CAPACIDAD PARA ADMISIÓN DE MIEMBROS.....	80
CUADRO 21. CÁLCULO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL PARA EL PROCESO DE ADMISIÓN DE MIEMBROS.....	81
CUADRO 22. REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN EN ACTIVOS	85
CUADRO 23. DESCRIPCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	88
CUADRO 24. DESCRIPCIÓN DE GASTOS POR CARGAS SOCIALES	89
CUADRO 25. EVOLUCIÓN REMUNERACIÓN SUELDOS.....	90
CUADRO 26. DESCRIPCIÓN DE GASTOS POR DEPRECIACIÓN AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS.....	91
CUADRO 27. EVOLUCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.....	93
CUADRO 28. PROYECCIÓN DE INGRESOS POR MEMBRESÍAS.....	94
CUADRO 29. PROYECCIÓN DE INGRESOS POR PUBLICIDAD.....	95
CUADRO 30. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS (Expresado en Usd).....	96
CUADRO 31. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (Expresado en Usd).....	98
CUADRO 32. RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA.....	100
CUADRO 33. RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA.....	101
CUADRO 34. RESULTADOS ESCENARIO PROYECTADO.....	101
CUADRO 35. DESCRIPCIÓN DE APOORTE DE SOCIOS.....	105

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. MODELO DE PERFIL DE USUARIO.....	6
FIGURA 2. PARTICIPANTES DE LA PLATAFORMA BOLIVIABIZ.....	8
FIGURA 3. BENEFICIOS DE LA PLATAFORMA BOLIVIABIZ.....	12
FIGURA 4. IMAGEN DE LOS SERVICIOS DE LA PLATAFORMA.....	13
FIGURA 5. EVOLUCIÓN DEL REGISTRO DE EMPRESAS A PARTIR DEL AÑO 2006 HASTA EL AÑO 2011.....	14
FIGURA 6. DISTRIBUCION DE EMPRESAS REGISTRADAS POR DEPARTAMENTO, A SEPTIEMBRE DE 2011.....	15
FIGURA 7. COMPOSICION DE EMPRESAS REGISTRADAS EN FUNDEMPRESA SEGÚN TIPO SOCIETARIO.....	17
FIGURA 8. PARTICIPACION DE EMPRESAS EN LA WEB.....	22
FIGURA 9. DEFICIENCIAS EN PÁGINAS WEB EMPRESARIALES.....	23
FIGURA 10. DEFICIENCIAS EN PUBLICIDAD WEB.....	24
FIGURA 11. NIVEL DE CALIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA RED BOLIVIABIZ.....	25
FIGURA 12. GASTO EN PUBLICIDAD DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.....	26
FIGURA 13. PRECIOS ACEPTADOS POR LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.....	27
FIGURA 14. PÁGINA WEB FERIA VIRTUAL.....	32
FIGURA 15. MODELO DE NEGOCIO.....	37
FIGURA 16. EJEMPLO PERFILES DE EMPRESAS.....	38
FIGURA 17. EJEMPLO, BASE DE DATOS	39
FIGURA 18. EJEMPLO, OFERTA Y DEMANDA DE BIENES Y SERVICIOS.....	40
FIGURA 19. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	47
FIGURA 20. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	55
FIGURA 21. IMAGEN DE ESPACIO PUBLICIARIO.....	63
FIGURA 22. SECUENCIA DE FORMULACIÓN DE PRECIOS.....	65
FIGURA 23. DISEÑO LOGOTIPO.....	67
FIGURA 24. ESTRUCTURA DE PROCESOS.....	70
FIGURA 25. IMAGEN DE ANUNCIO PUBLICITARIO EN LA PLATAFORMA.....	72
FIGURA 26. IMAGEN DE PUBLICACIÓN DE EVENTO	73
FIGURA 27. DESCRIPCIÓN DE LA BASE DE DATOS	74
FIGURA 28. DESCRIPCIÓN DE LA GENERACIÓN DE BOLETINES.....	76
FIGURA 29. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	99

ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Bolivia: Base Empresarial por gestión según actividad económica, 2011(1)	109
ANEXO 2. PROYECCIÓN DE CLIENTES LAPAZ Y RESTO DEL PAÍS	110
ANEXO 3. LISTA DE EMPRESAS ENCUESTADAS	111
ANEXO 4. ENCUESTAS	113
ANEXO 5. TABULACION DE RESULTADOS DE ENCUESTAS	115
ANEXO 6. CUADRO DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS Y AMORTIZACIONES	118
ANEXO 7. DOCUMENTO DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD	119

RESUMEN EJECUTIVO

Para alcanzar el desarrollo es necesario lograr una interrelación entre los diferentes actores del empresariado en Bolivia. Por ello, se ha formulado un proyecto que coadyuva al desarrollo empresarial en la región.

El mismo consiste en una Red de Empresas con el soporte de una Plataforma Tecnológica de funcionamiento en la web, la misma que provee a sus usuarios o miembros la posibilidad de Ofertar y Demandar productos y servicios, el derecho de formar parte de una comunidad de Empresas formales y de obtener información relativa a capacitación gerencial a través de la Plataforma. De esta manera, las empresas miembro podrán mejorar su presencia en el mercado, así como también ser partícipes activos en la red de empresas confiables y serias.

El emprendimiento está enfocado al conjunto de empresas que operan legalmente en Bolivia, siendo un requisito indispensable su inscripción en FUNDEMPRESA.

Los factores claves de éxito se traducen en la conformación de Alianzas Estratégicas que conforman el apoyo institucional al empresariado y la adquisición de un Software de Innovación Tecnológica. En primer lugar, Las Alianzas Estratégicas estarán conformadas por las Cámaras de Industria, Comercio, Asociaciones Empresariales, Entidades Bancarias, Instituciones de Educación Superior, Fondos Financieros, quienes obtendrán una membresía gratuita para hacer pública sus Ofertas para el sector Empresarial.

Por otro lado, el Software que cumple con las características requeridas del emprendimiento, está siendo desarrollado por una Consultora de Desarrollo de Software Americano, del cual uno de los creadores formará parte de la sociedad una vez en funcionamiento para asegurar la efectividad de la Plataforma.

El proyecto tiene un VAN positivo de Usd 37.041 lo cual representa el valor presente de los flujos de caja obtenidos por el periodo de cinco años, habiendo hecho una inversión en capital de trabajo y en activos fijos e intangibles de Usd 10.170. La TIR del mismo es de 37,22%, indicadores que hacen factible la rentabilidad del proyecto.

INTRODUCCIÓN

Según M. Porter, la competitividad de los países se basa en el desempeño de las interacciones entre empresas, la cantidad y calidad de proveedores locales, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten pero que también cooperan entre sí¹. Estos factores son fundamentales para el desarrollo de cualquier país. De igual manera el uso del Internet como herramienta de tecnología de información es esencial para que las empresas puedan competir y prosperar, siendo una de las tecnologías de la información más prácticas y sofisticadas de negocios, convirtiéndose en un conducto que lleva a niveles más altos de eficiencia en el posicionamiento del mercado.²

Según un estudio a 140 países en todo el mundo sobre competitividad realizado por el Global World Economic Forum, en Latinoamérica, Chile ocupa el puesto N° 31 reflejando un liderazgo como la economía más competitiva, seguidamente se encuentra Puerto Rico en el puesto N° 35, posteriormente las dos economías más grandes están en los puestos 53 y 58: correspondiendo a Brasil y México, respecto a Bolivia, ocupa el lugar N° 103 de este reporte, por lo que se puede afirmar que la competitividad de los países de la región se centra fundamentalmente en la fortaleza de su entorno y relaciones de apoyo

¹ Porter M.(1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones (1ra. Ed.). USA: Free Press.

² V Mesa Hispana para el análisis de redes sociales (2007). TIC y Redes Sociales una aplicación en el ámbito de la universidad y la empresa. Recuperado el 7 de noviembre de 2011, de documentsearch.org/pdf/01-ambito-mayo.html

que afectan a sus economías avanzando hacia mayores cuotas de desarrollo³.

Según este reporte, la competitividad de los países se asocia al uso de las tecnología de información. Es por ello que a continuación se realiza un análisis entre países de la región y el uso de Internet como herramienta de desarrollo, dado que este avance tecnológico tiene un efecto significativo para realizar marketing empresarial, el cual es vital para el éxito de las empresas en sus países. En el siguiente cuadro se analiza el porcentaje de usuarios que existe en los países de la región en función al total de su población.

CUADRO 1. POBLACIÓN DE PAÍSES DE LATINOAMÉRICA, CANTIDAD DE USUARIOS DE INTERNET, EXPRESADO EN MILLONES DE HABITANTES.

PAÍSES	POBLACIÓN (estadísticas 2011)	NÚMERO DE USUARIOS DE INTERNET	POBLACIÓN USUARIOS INTERNET
Argentina	41	27	66
Bolivia	10	1,2	12,1
Brazil	203	75	37
Chile	16	9	54,8
Colombia	44	22	50,4
México	113	34	30,7
Perú	29	9	31,3
Uruguay	3	1,50	56,1

Fuente: Miniwatts Marketing Group. (2011). Estadísticas de Internet del Mundo, extraído en noviembre de 2011, de <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

³ World Economic Forum, (2011). Estudio de Competitividad Global 2011-2012. Extraído el 5 de Noviembre de 2011 desde <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness/index.html>

Se puede observar que Chile tiene el segundo mayor porcentaje de usuarios de Internet, reflejando su alta competitividad en la región. Los demás países superan el 30% de usuarios de Internet, excepto Bolivia, respecto al total de sus poblaciones. Las dos economías más grandes de la región no son la excepción, en el que Brasil tiene un porcentaje de internautas igual a 37%, y México en la misma línea tiene un porcentaje de participación de su población de Internet de 30%. En último lugar se encuentra Bolivia, con la tasa más baja igual a 12,1% de participación de su población en Internet, de todos los países que aparecen en el figura de estudio.

Como se pudo analizar existe una relación directa entre el progreso de los países y las empresas, gracias a un entorno empresarial sofisticado y un extenso mercado interno, que van de la mano con el uso de las tecnologías de información, claramente Bolivia se encuentra en desventaja frente a otros países de la región que han logrado mayores niveles de desarrollo.

Sin embargo, dada la situación actual existe una oportunidad para que se genere un entorno empresarial más favorable y participativo, es por ello que el modelo de negocio que se presenta consiste en una plataforma virtual que conformará una Red Empresarial incentivando el uso de la tecnología más accesible como lo es el Internet. De modo que se logre un sector empresarial más fuerte y dinámico para incrementar la productividad del país.

CAPITULO I.

IDEA DEL NEGOCIO

CAPITULO I. IDEA DEL NEGOCIO

1.1. Descripción del Negocio y Valor distintivo

1.1.1 Características generales

La mayoría de la gente conoce al menos una red social existente en el ciberespacio, sin embargo, pocos se imaginan la potencialidad que puede tener una red para el mundo de los negocios, la magnitud de los ingresos y de fuentes de trabajo que se podrían generar; además de otros múltiples beneficios.

Por ejemplo la red Facebook, nació el año 2004 como un hobby de Mark Zuckerberg, estudiante de Harvard y como un servicio para los estudiantes de su universidad. El 2006, pasó de ser propiedad privada para estudiantes y ex estudiantes de Harvard, a una comunidad pública. Hoy, Facebook tiene mas de 500 millones de usuarios activos, con traducciones a 70 idiomas. Llegando a un valor aproximadamente de \$750 millones de dólares en la actualidad.⁴

La utilidad de una red genera diversas oportunidades. Ya que agrupa a usuarios con los mismos intereses, logrando el intercambio de beneficios mutuos. Por ejemplo las oportunidades para distribuir información mediante la misma, a partir de la posibilidad de interacción que se genera entre los usuarios de la red, los mismos que pueden ser aprovechadas para incrementar los ingresos de cualquier empresa.

⁴ Wikipedia, (2012) La red social Facebook. Extraído el 28 de febrero desde: <http://es.wikipedia.org/wiki/Facebook>

Es por ello que mediante una plataforma que tenga las características de Facebook, en cuanto a su estructura de software amigable es esencial para que provea de instrumentos de interacción a usuarios miembro de una red de empresas. En este sentido, no sólo se facilitarán las relaciones entre oferta- demanda de productos y servicios entre las empresas, si no que se promoverá la gestación de espacios abiertos a la participación de sus miembros que se encuentran separados por las dimensiones del tiempo y el espacio.

A continuación se observa una imagen que refleja el perfil del usuario de la Plataforma BoliviaBiz.

FIGURA 1. MODELO DE PERFIL DE USUARIO



Fuente: proporcionado por AstrumTech.

De esta manera nace una estructura de innovación tecnológica estratégica traducida en una plataforma de negocios, la cual facilita la interacción entre los diferentes actores del mercado empresarial local.

1.1.2. Idea Central del Negocio

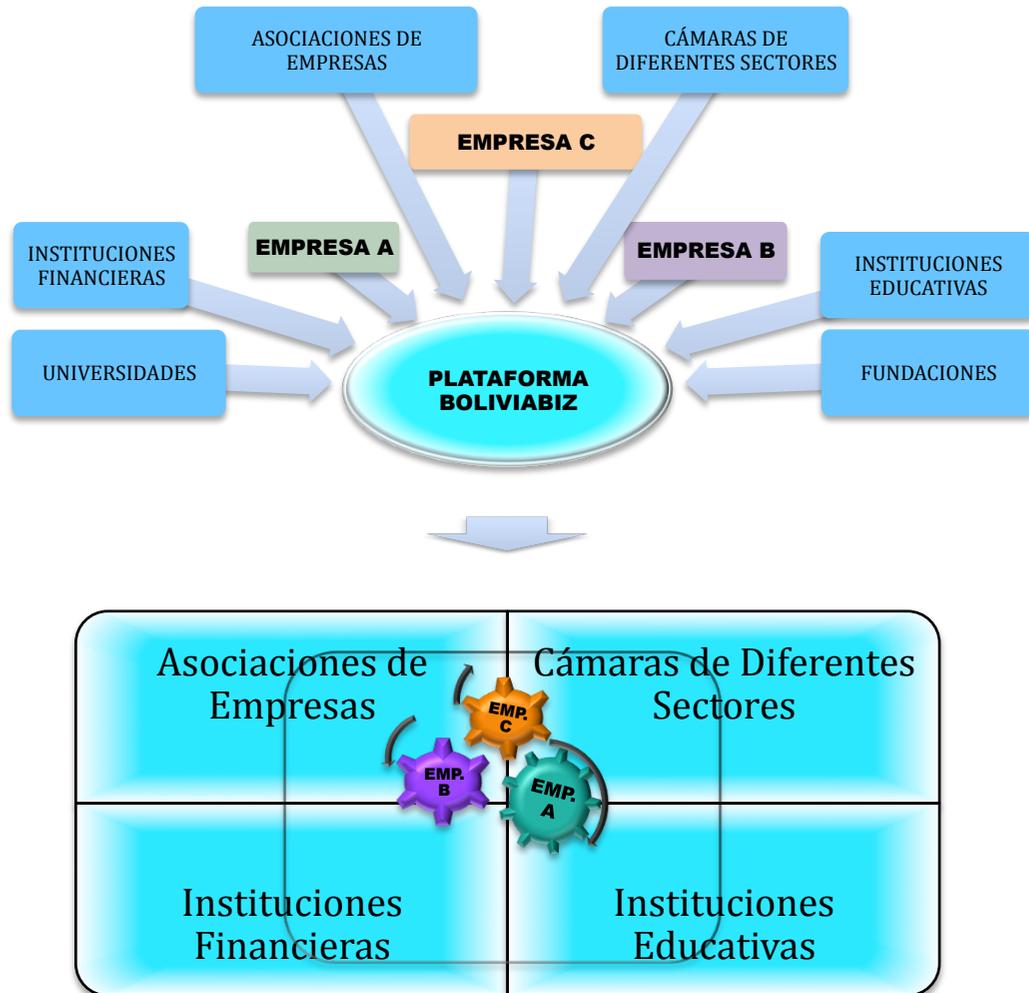
Como producto principal, se ofrecerá una plataforma tecnológica amigable en la web que sirva de espacio de interacción entre los diferentes actores del mercado de intercambio de bienes y servicios, es decir de Empresas y otras Entidades e Instituciones que apoyan al sector empresarial en Bolivia, denominada BOLIVIABIZ, que se constituirá en una red de negocios.

BOLIVIABIZ, intermediará entre la oferta y la demanda de productos entre empresas- miembro de la Red. En el que cada miembro de la red podrá publicar en sus espacios otorgados, ofertas y demandas de productos y servicios los cuales serán visibles en toda la red.

La misma Plataforma será utilizada como medio de facilitación de conocimiento para crear un entorno empresarial más competitivo. Ya que se publicará contenido relativo a herramientas de gestión empresarial, liderazgo y cultura emprendedora.

Es así que, los clientes podrán satisfacer la necesidad de información, como herramienta estratégica de desarrollo. De modo que se genere un entorno dinámico de intercambio de información y relaciones de beneficio mutuo. A continuación la siguiente figura refleja el objetivo de la Plataforma.

FIGURA 2. PARTICIPANTES PLATAFORMA BOLIVIABIZ



Fuente: Elaboración propia.

Observamos que a través de la Red Empresarial desarrollada sobre una estructura de innovación tecnológica amigable, es posible brindar un entorno de apoyo y soporte a las empresas, logrando tener participación en el mercado y poder trabajar conjuntamente para lograr niveles de competitividad superiores.

1.1.3. Valor distintivo

El valor distintivo de BOLIVIABIZ, está orientado al apoyo empresarial y a la formación de emprendedores en Bolivia, mediante la construcción de la primera Plataforma de Innovación Tecnológica, la misma que estará conformada por una red de empresas registradas legalmente en FUNDEMPRESA, el cual será el requisito indispensable para formar parte de la red, como medio de fomento a la formalización de las empresas.

Por ende, BOLIVIABIZ será utilizada como herramienta estratégica de desarrollo, ya que el objetivo de la misma es lograr un mercado más dinámico y participativo. Logrando que se alcancen niveles más altos de productividad y competitividad en el mercado.

Las necesidades, los deseos, la demanda, la satisfacción y el intercambio de productos y servicios es vital para el marketing empresarial. En este sentido y aplicado a Internet, el marketing brindará las oportunidades y posibilidades de potencializar el posicionamiento de las empresas.

A corto y mediano plazo la Plataforma BOLIVIABIZ será la primera Plataforma que formará alianzas con los principales actores que apoyan al sector empresarial, como ser: asociaciones de empresas, universidades e instituciones financieras. Cuyas actividades de apoyo a la empresa serán promovidas por medio de la plataforma, generando una psinergia de actores que conforman el soporte de desarrollo en la microeconomía.

1.2. Análisis del Mercado

1.2.1. Análisis de la Demanda

En Bolivia las empresas presentan un nivel de competitividad bajo, dado que el mayor número de empresas registradas en FUNDEMPRESA son empresas unipersonales que representan un 32% de un total de 59.303 empresas registradas en toda Bolivia, las cuales corresponden a la actividad del comercio, en el que no existe significativa generación de valor agregado. Es así que es necesario que el sector empresarial se fortalezca. Esto se refleja en el siguiente figura:

CUADRO 2. NÚMERO DE EMPRESAS REGISTRADAS SEGÚN ACTIVIDAD

ACTIVIDAD	LP	SC	CBBA	OTROS DEPTOS.	TOTAL	%
Comercio minorista y mayorista	5.977	6.005	3.756	3.367	19.105	32
Construcción	3.256	1.312	1.281	3.837	9.686	16
Actividades Inmobiliarias	2.961	2.457	1.535	1.747	8.700	15
Transporte, comunicaciones	2.236	2.282	1.039	1.897	7.454	13
Industria manufacturera	2.106	2.053	1.264	874	6.297	11
Hoteles y restaurantes	696	642	420	627	2.385	4
Otros sectores	1.725	2003	877	1071	5.676	10
TOTAL	18.957	16.754	10.172	13.420	59.303	100

Fuente: Elaboración propia según información obtenida de FUNDEMPRESA 2011.

Por lo anterior, el mercado potencial de la Plataforma virtual BOLIVIABIZ está conformado por todas las empresas que operan legalmente en la ciudad de La Paz. El detalle completo de la composición de empresas en todo el país se lo puede observar en el Anexo 1.

Debido al tipo de emprendimiento tecnológico, el ciclo de vida del negocio es bastante amplio, ya que el mercado de empresas siempre requerirá de un medio que facilite la generación de alianzas empresariales para promover el desarrollo económico en la región.

Por otro lado, la plataforma misma presentará una estructura tecnológica amigable y rápida, que responderá a las necesidades del emprendimiento, pero que al mismo tiempo será difícil de imitar, debido a la tecnología desarrollada por la empresa de software AstrumTech que tiene experiencia internacional, en el que el Gerente General de esta empresa formará parte de la empresa una vez en funcionamiento.

El crecimiento por la demanda de la Plataforma en las empresas irá en ascenso, ya que tiene una relación directa con la suscripción de nuevos registros de comercio a FUNDEMPRESA. Según esta institución el registro de empresas a nivel nacional se incrementó en un 38% en el año 2011 respecto al año 2010, lo que significan 16.302 nuevas empresas registradas.

Es así que analizando las oportunidades en el mercado, basando nuestro criterio en los factores que hacen la competitividad de los países

que según Porter⁵ se basa en el desempeño de las interacciones entre las empresas y su entorno, se quiere aprovechar las siguientes necesidades basadas en tres aspectos referentes a: participación en el mercado, contactos empresariales e institucionales y obtención de conocimiento, lo cual se describe en el gráfico siguiente.

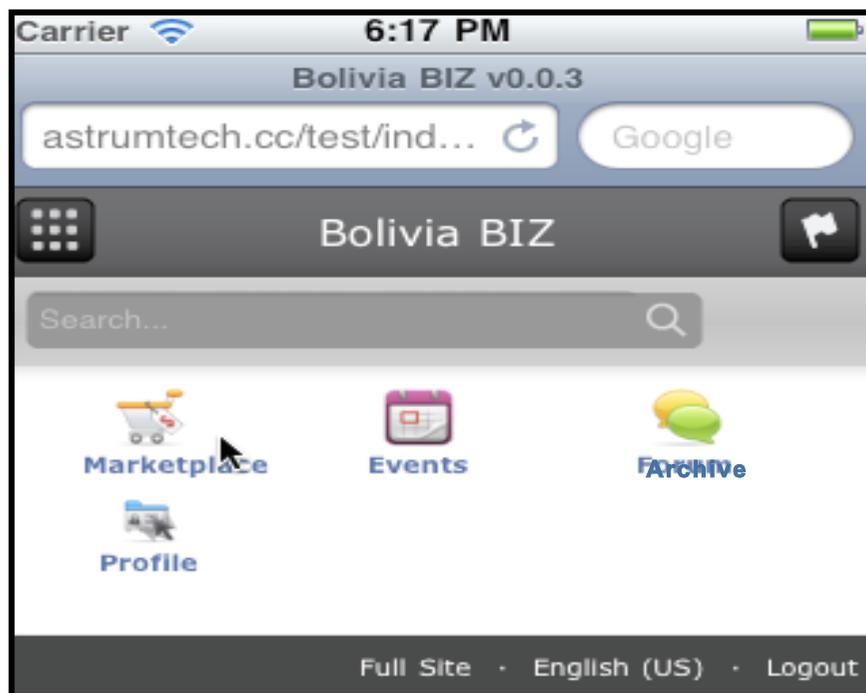
FIGURA 3. BENEFICIOS DE LA PLATAFORMA BOLIVIABIZ



Fuente: elaboración propia.

Las anteriores necesidades de las empresas pueden satisfacerse a través de la Plataforma de innovación tecnológica BOLIVIABIZ. A continuación se observa una imagen respectiva sobre los servicios de la Plataforma.

⁵ Porter M.(1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones (1ra. Ed.). USA: Free Press.

FIGURA 4. IMAGEN DE LOS SERVICIOS DE LA PLATAFORMA

Fuente: proporcionado por AstrumTech.

En primer lugar, a cada participante se le asignará un Perfil o Profile, el que será utilizado para que pueda introducir su información y actualizarla cuando lo requiera, el mismo podrá ser visible en toda la Plataforma. También podrá publicar eventos propios de la empresa e invitar a todos los miembros.

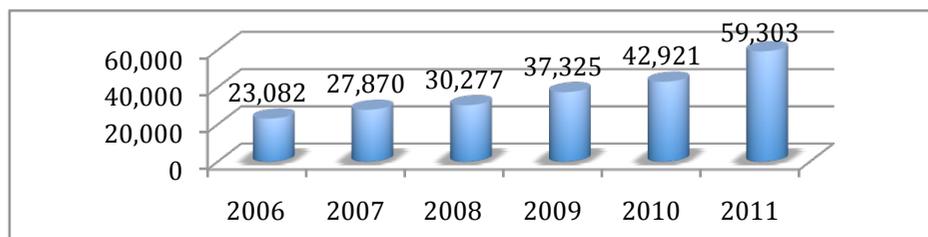
El Mercado o Marketplace será el espacio otorgado a los miembros para ofertar y demandar productos y servicios. Otro servicio incluye la difusión de conocimiento a través de una sección específica y será ubicada en Archive, en la cual se publicarán artículos, boletines, videos, etc. en un espacio de colección de archivos.

1.2.1.1. Análisis de la Demanda a Nivel Nacional

Los segmentos de mercado, importantes a analizar están constituidos por la cantidad de empresas que existen en Bolivia, las cuales deben estar registradas legalmente, dado el carácter formal del emprendimiento a desarrollar. Las mismas deberán estar inscritas en la institución concesionaria del Registro de Comercio, denominada Fundación para el Desarrollo Empresarial en Bolivia (FUNDEMPRESA).

A continuación, podemos observar la evolución de los registros de empresas en Bolivia en los últimos seis años:

FIGURA 5. EVOLUCIÓN DEL REGISTRO DE EMPRESAS A PARTIR DEL AÑO 2006 HASTA EL AÑO 2011



Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por FUNDEMRESA 2011.

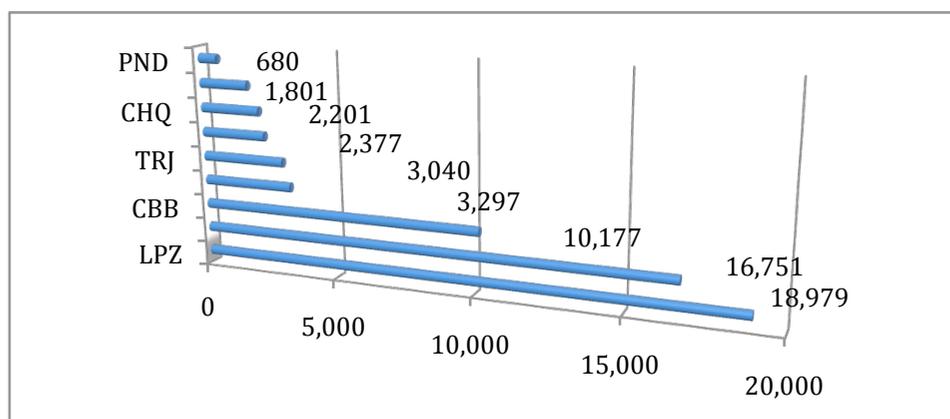
De lo anterior se puede afirmar que el crecimiento de empresas en Bolivia legalmente constituidas fue positivo en los últimos cinco años, en el que en el último año se incrementaron en 16.382 empresas respecto al año 2010. En los últimos cinco años se ha logrado alcanzar un crecimiento promedio de más de 7.000 empresas. Lo cual significa un promedio anual de crecimiento de 17% desde el año 2005 hasta el 2010. Los porcentajes de crecimiento de empresas consistentes en 16% para

La Paz y 17% se toman en cuenta para realizar las proyecciones de ventas para los cinco años de flujo del proyecto, ver Anexo 2.

1.2.1.2. Análisis de la Demanda a Nivel Departamental

A nivel departamental se obtuvieron los siguientes datos según FUNDEMPRESA reflejados en la siguiente figura:

FIGURA 6. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS REGISTRADAS POR DEPARTAMENTO



Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por FUNDEMPRESA 2011.

Los tres departamentos a los que se prestará más relevancia, están ubicados en los tres primeros lugares de todo el país, que representan más del 77% del total de empresas registradas en toda Bolivia. Según la anterior figura, se observa que el departamento que cuenta con el mayor número de empresas registradas es el departamento de La Paz con 32% de participación, seguido de Santa Cruz con 28% de participación y Cochabamba con 17% de participación respectivamente.

1.2.1.3. Mercado Objetivo

- El Mercado objetivo de BOLIVIABIZ está constituido por empresas legalmente constituidas que forman parte del registro de comercio de FUNDEMPRESA, correspondiente al Departamento de La Paz.

El Departamento de La Paz será el principal mercado en el que se desarrollará el emprendimiento en el primer año, ya que se desea analizar la respuesta de los clientes a nivel local en primera instancia, por ello se analizará la composición de las empresas que lo conforman, según la siguiente tabla:

CUADRO 3. BASE EMPRESARIAL DEL DEPARTAMENTO DE LA PAZ, AÑO 2011

ACTIVIDAD	LA PAZ	%
Comercio mayorista y minorista	5.977	31
Construcción	3.256	17
Alquiler inmuebles	2.961	16
Transporte	2.236	12
Industria Manufacturera	2.106	11
Hoteles y Restaurantes	696	4
Otros	1.725	9
TOTAL	18.957	100

Fuente. Elaboración propia según información proporcionada por FUNDEMRESA 2011.

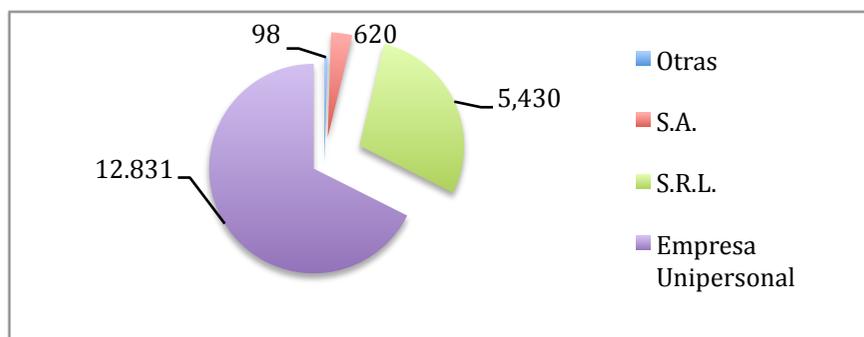
Del anterior cuadro se puede observar que el departamento de La Paz tiene 18.957 empresas registradas en el año 2011, en el que la mayoría de las mismas se dedican al comercio mayorista y minorista, que en total representan un 31% del total de empresas registradas en FUNDEMPRESA. Esto refleja que las empresas en La Paz no generan un

nivel alto de valor agregado en sus actividades, aspecto que se desea cambiar con la Plataforma BOLIVIABIZ.

La situación actual es el resultado de la baja productividad y competitividad en la región, debido a la poca capacitación para la creación de empresas que generen empleo. Es por ello que las empresas demandan apoyo.

Respecto a su forma de constitución, las empresas en su mayoría son empresas Unipersonales. En el año 2011, éstas llegaban a 12,831 registros, en relación a las empresas de sociedad de responsabilidad limitada llegaron a la cantidad de 5,430 registros y las de sociedad anónima a 620 registros en FUNDEMPRESA, las cuales representan 68%, 29% y 3% respectivamente del total de 18.957 registros de la base empresarial en la ciudad de La Paz en el año 2011.

FIGURA 7. COMPOSICION DE EMPRESAS REGISTRADAS EN LA CIUDAD DE LA PAZ SEGÚN TIPO SOCIETARIO



Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por FUNDEMPRESA 2011.

Claramente se puede afirmar que las empresas en cuestión, tienen barreras para el desarrollo. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el reporte mundial sobre la actividad emprendedora que mide el desempeño de los países en cuanto a sus capacidades para la innovación y la creación de empresas.

Señala que Bolivia presenta el mayor nivel de emprendimientos por necesidad, los cuales son aquellas unidades económicas que no producen valor agregado, poseen poco capital, la mano de obra no es calificada y generan bajos ingresos para miles de familias.

En cambio los generadores de empleo son los emprendimientos por oportunidad, basados en la innovación, incorporación de tecnologías, gestión empresarial de los negocios y el acceso a mercados competitivos.

1.2.2 Investigación de Mercado

1.2.2.1. Universo

El Universo está compuesto por todas las empresas que están registradas en FUNDEMPRESA pertenecientes al Departamento de La Paz, las mismas son en total 18.957 empresas registradas en el año 2011 conformadas por Sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada y Sociedades Unipersonales.

1.2.2.2. Muestra

Para obtener el tamaño de la muestra representativa se optará por el método Probabilístico, ya que se seleccionará una muestra de

probabilidad de la población permitiendo calcular los límites de confianza por error en el muestreo.

El tamaño de la muestra es igual a las empresas registradas en FUNDEMPRESA que operan en la ciudad de La Paz, esta cantidad es igual a 18.957, pero de esta cantidad tomaremos el 10% ya que según el estudio de estadísticas del mundo (ver el Cuadro 1), este porcentaje tiene participación en la Internet. Por ello se tomarán a 1.896 empresas que utilizan Internet.

Se utilizará la fórmula para determinar proporciones de muestra. Después de haber tomado la muestra se podrá concluir que existirá un porcentaje del 95% de respuestas que contengan información real. Dado esto el nivel de confianza para las personas a ser encuestadas será del 95% y la probabilidad de elección de un individuo a ser encuestado del 90% debido a que se considera que son empresas formales y tendrán predisposición a participar de la encuesta. Lo cual resultará en una investigación estadísticamente confiable.⁶

Donde:

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

n.= Tamaño de la muestra

z^2 = Porcentaje de confiabilidad igual a 95% valor de 1,96

⁶ KOTLER, P (1999) "Dirección de Mercadotecnia" Prentice Hall 8va. Ed. Cap 5 135-138

N = Universo o población, con un valor de 1.896 empresas registradas en el Departamento de La Paz

p = probabilidad a favor , igual a 90%= 0,9

q = probabilidad en contra, igual a 1-p

e = Error de Estimación, igual a 5%

Reemplazando los valores se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{1,96^2 * 1.896 * 0,9 * (1-0,9)}{0,05^2 * (1.896-1) + (1,96^2 * 0,9 * (1-0,9))}$$

Donde n es igual a 129 empresas a ser encuestadas. En el Anexo 3 se puede observar el listado de empresas encuestadas.

El objetivo primordial de las encuestas es determinar las necesidades y los grados de satisfacción respecto a los servicios web en el caso de que los tuvieran, así como la determinación de los precios para los distintos tipos de empresas.

1.2.2.3. Encuestas

Para realizar el análisis de la demanda se aplicó el muestreo estadístico a empresas registradas en FUNDEMPRESA ubicadas en la ciudad de La Paz. De esta manera, aplicando el porcentaje de empresas según tipo societario en el año 2011, ver la Figura 5, se obtuvo la siguiente muestra compuesta por 129 empresas:

CUADRO 4. MUESTRA DE EMPRESAS

TIPO EMPRESA	CANTIDAD	%	MUESTRA
S.A.	620	3	4
S.R.L	5.430	29	37
Unipersonal	12.831	68	88
Total	18.881	100	129

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por FUNDEMPRESA

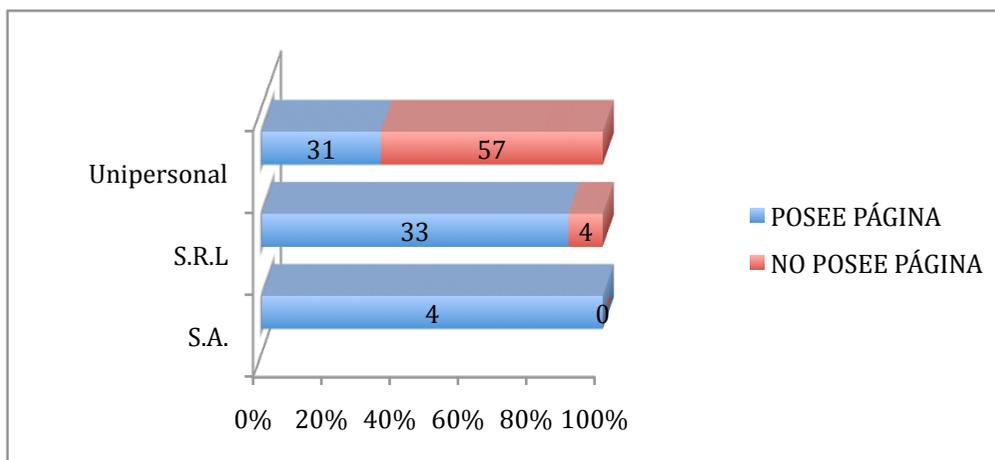
De esta manera las encuestas se aplicaron a 129 empresas registradas en FUNDEMPRESA pertenecientes al departamento de La Paz ubicadas en la Ciudad de La Paz. El modelo de las encuestas realizadas se puede ver en el Anexo 4, las cuales fueron dirigidas a dueños, gerentes generales, gerentes administrativos, gerentes de marketing y ventas. Las mismas fueron elaboradas con múltiples opciones para obtener mayor información sobre los clientes objetivo.

Las encuestas fueron formuladas para aquellas empresas que poseen una página web y para aquellas que publicitan o quisieran publicitar sus productos o servicios a través de una página web externa.

Los resultados de las encuestas se pueden observar en el Anexo 5.

1) Participación en la web

Como se puede observar en la siguiente figura, se puede decir que poco más del cincuenta por ciento de todas las empresas encuestadas posee una página Web. Las empresas unipersonales son las que menos tienen participación en Internet, contando con un 35% de participación respecto a 88 empresas de su tipo de sociedad.

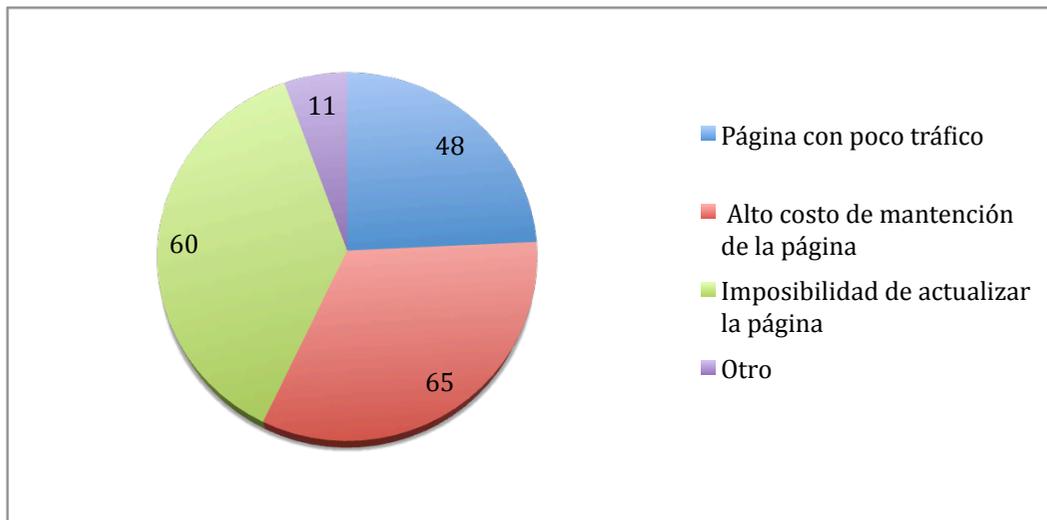
FIGURA 8. PARTICIPACION DE EMPRESAS EN LA WEB

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

Es así que las empresas que requieren mayor enfoque son las empresas Unipersonales a mayor escala y las empresas de Sociedad de Responsabilidad Limitada, para potencializar su participación en el mercado a través de su inclusión en Internet por medio de la plataforma BOLIVIABIZ.

2) Nivel de satisfacción de servicios web

Del total de las 68 empresas que poseen página web propia la mayoría está insatisfecha respecto a la imposibilidad de actualizar el contenido de las mismas, seguidamente, la mayoría calificó como una desventaja el alto costo de mantener la página en línea, consiguientemente, se encuentran insatisfechos respecto a que sus páginas tienen pocas visitas. Otras deficiencias de sus páginas fueron el de altos costos de diseño.

FIGURA 9. DEFICIENCIAS EN PÁGINAS WEB EMPRESARIALES

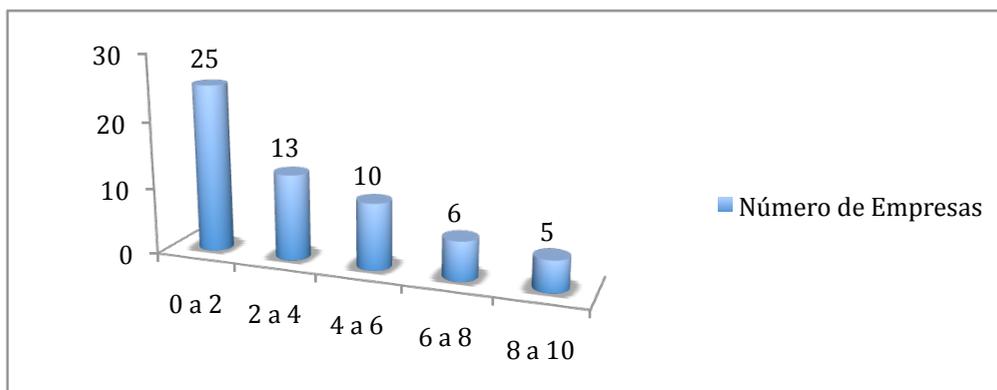
FUENTE: Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

En la figura anterior se puede observar que de las 68 empresas, que poseen páginas web, el nivel de insatisfacción es muy alto, imposibilitando el aprovechamiento de la participación de las empresas en el Internet.

3) Publicidad en páginas web

Las encuestas realizadas también estuvieron dirigidas a aquellas empresas que aunque no poseen páginas web, pero publicitan sus productos o servicios en páginas externas, como ser directorios o espacios pagados.

A continuación se observan los rangos de calificación obtenidos respecto al nivel de satisfacción de los servicios de publicidad en una escala del 0 al 10.

FIGURA 10. DEFICIENCIAS EN PUBLICIDAD WEB

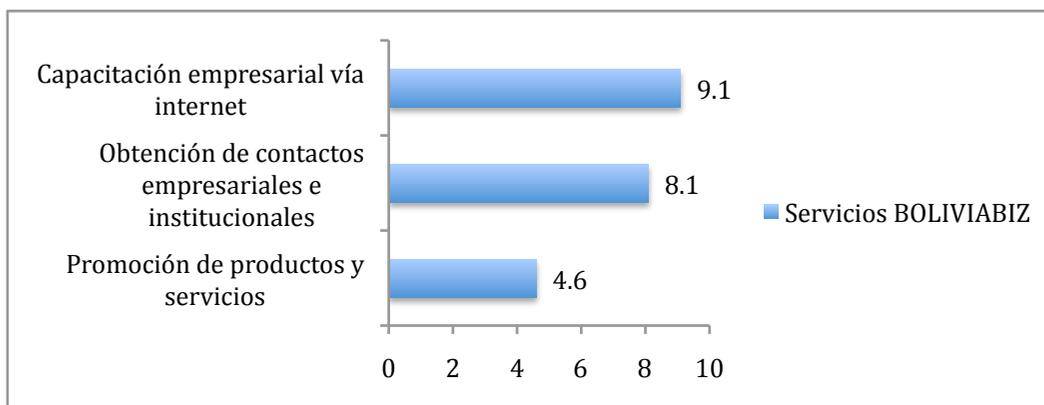
FUENTE. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

Del total de empresas encuestadas, igual a 129 empresas, un 46% utiliza la web para publicitar sus productos o servicios, esta cantidad es de 59 empresas. La mayor parte de las mismas no obtiene resultados favorables en sus ventas, ya que más del 70% de las empresas que publicitan, como se puede observar en la figura anterior, calificó a los servicios de publicidad web por debajo de 6 puntos, en la escala mencionada.

4) Nivel de aceptación de los clientes respecto a la Plataforma BoliviaBiz

En las encuestas se incluyó una pregunta que tuvo por objetivo medir el nivel de aceptación de los clientes sobre los beneficios que obtendrían por participar en la plataforma. Los resultados se reflejan en la siguiente figura con la calificación otorgada por los encuestados en una escala de 0 a 10 aplicada a las 129 empresas de la muestra.

FIGURA 11. NIVEL DE CALIFICACIÓN DE LOS BENEFICIOS DE LA RED BOLIVIABIZ



FUENTE. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

Como se observa existe un alto nivel de aceptación por parte del mercado objetivo de BOLIVIABIZ respecto a los beneficios ofrecidos. Ya que una mayoría de los encuestados requiere de los servicios de la plataforma, en el que el máximo puntaje promedio obtenido de 129 empresas es de 8,6 respecto al servicio de capacitación que se les otorgaría respecto a temas de motivación, liderazgo y mejoramiento empresarial.

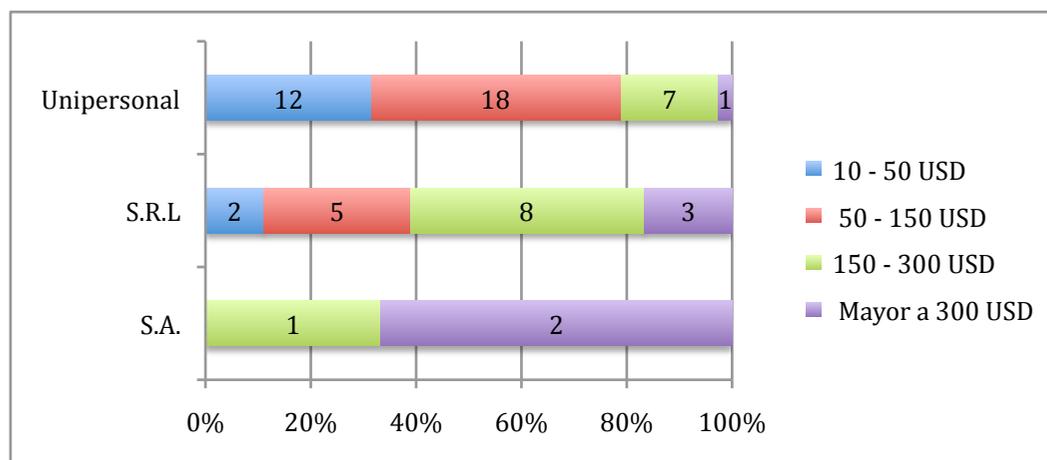
En segundo lugar se obtuvo un promedio de puntaje de 8,1 a la posibilidad de obtener contactos empresariales e institucionales, es decir que los clientes valoran considerablemente el tener la accesibilidad con instituciones afines a sus intereses, como ser instituciones financieras, empresas del sector, posibles proveedores entre otros. Por último, la menor valoración asignada fue la de promoción de productos y servicios, con un puntaje promedio de 7 puntos debido a que las empresas han

perdido la credibilidad en la publicidad en la web con sus servicios actuales, ya que no pueden ver resultados claros en sus ventas.

5) Precios Publicidad Web

Uno de los aspectos importantes que se tomó en cuenta al realizar las encuestas fueron los recursos que destinan las empresas para la publicidad en el Internet. De esta manera, es posible analizar la importancia que le dan las empresas a la publicidad en la web, lo cual es un factor relevante en la determinación de los precios de los servicios en el mercado de la Plataforma BOLIVIABIZ. A continuación se observan los resultados obtenidos.

FIGURA 12. GASTO EN PUBLICIDAD DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS



FUENTE. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

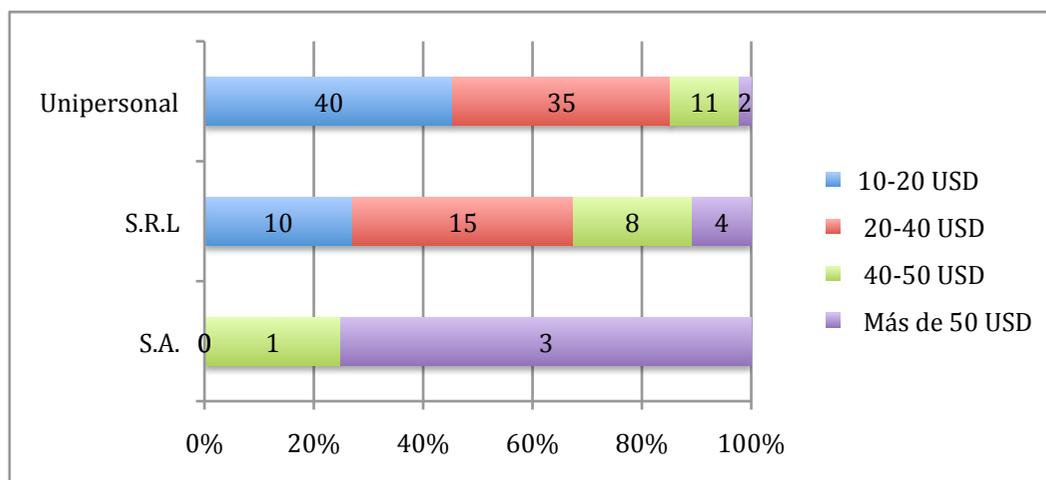
En la figura se puede observar que de las 59 empresas encuestadas que usan los servicios publicitarios por Internet, las empresas en su

mayor parte pagan en los siguientes rangos: las Unipersonales pagan entre 50 Usd y 150 Usd, en cuanto a las Sociedades de Responsabilidad Limitada, pagan entre 150 Usd y 300 Usd, y por último las Sociedades Anónimas pagan más de 300 Usd respectivamente. Es así que se puede afirmar que el mayor porcentaje de empresas, que es igual a 46% del total de empresas encuestadas, paga en publicidad en internet montos superiores a USD 50 anuales.

6) Precio aceptado por los clientes objetivo

En cuanto al precio por optar por el servicio de la Plataforma BOLIVIABIZ, se obtuvieron los siguientes rangos según tipo de empresa:

FIGURA 13. PRECIOS ACEPTADOS POR LAS EMPRESAS ENCUESTADAS



FUENTE. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas

Como se detalla en la figura la mayor parte de las empresas Unipersonales pagaría entre 10 USD y 20 USD, seguidamente las

empresas de Sociedad de Responsabilidad Limitada pagarían entre 20 USD y 40 USD, y por último las empresas de Sociedad Anónima pagarían más de 50 USD. Es así que se puede afirmar que los precios serán diferentes según el tipo de empresa y capacidad de pago. Debido a que la mayoría de las empresas son Unipersonales y de Sociedad de Responsabilidad Limitada se formularán estratégicamente los precios posteriormente.

1.3. Análisis de la Oferta

1.3.1. Competencia Directa.

En la actualidad no existe ninguna plataforma que posea las características de BOLIVIABIZ, pese a ello se hará el análisis de una página en la web boliviana que persigue uno de los objetivos principales de la plataforma. Esta es una página desarrollada por Nueva Empresa como se muestra en la siguiente tabla:

CUADRO 5. DESCRIPCION DE LA COMPETENCIA DIRECTA.

Página	Objetivo	Alcance	Cientes	Servicios	Costo
	General				
				Dectorio de empresas	Gratuito
nuevaempresa.com .bo	Brindar Cursos de capacitación	Nacional	Empresas PyME	Cursos virtuales	Acumulación puntos
				Biblioteca y videoteca	Gratuito

Fuente: elaboración propia

Esta empresa representa a la competencia directa más cercana a la red empresarial BOLIVIABIZ ya que busca promover el desarrollo empresarial a través de la capacitación a Pequeñas y medianas empresas.

La página otorga un registro gratuito, en el que se le proporciona al usuario un perfil en el que describe datos de la empresa, incluyendo su oferta y demanda de productos y servicios. Por lo cual se constituye en un directorio de empresas estático. En cambio a través de la plataforma BOLIVIABIZ las empresas podrán publicar sus ofertas o demandas específicas, como ser promociones de temporada, descuentos especiales, comunicar eventos, en tiempo real, información que será visible a todo visitante y miembro de la red.

El servicio de capacitación consiste en un libro de capacitación disponible en línea para ser un gerente PyME, además de cursos de capacitación presenciales. Cabe recalcar que se accede a este servicio a través de la acumulación de puntos los cuales son de difícil obtención, debido a que se deben acumular puntos denominados NEMS que se obtienen ingresando cada día a la página, u obteniendo recomendaciones de otras empresas. El hecho de que no se encuentren registradas una cantidad de empresas considerable hace que sea difícil acceder a los cursos de capacitación que tienen un cupo máximo de 36 personas. Los cuales se ofrecen cada mes.

Por otro lado, la página ofrece una biblioteca estática con documentos en archivos pdf, en el cual se ofrecen ediciones pasadas de la revista Nueva Empresa y publicaciones especializadas para PyMes. Esta

biblioteca no fue actualizada desde junio del presente año. De la misma manera la página cuenta con una Videoteca que presenta grabaciones de un programa de televisión sobre gerencia y algunas charlas de empresarios.

Esta iniciativa salió al mercado en julio del 2011, contando con la participación de empresas naturales y jurídicas, incluyendo a empresas formales e informales, sin exclusión, en su lista de miembros.

En conclusión sobre esta plataforma se puede decir que es de difícil manejo, ya que no presenta una tecnología amigable que fomente la participación de los usuarios. Por ello, presenta tan solo un directorio de empresas, dado que la empresa que se inscribe sólo participa mediante su inscripción en un registro.

En segundo lugar es difícil obtener capacitación por los requisitos que exigen para lograrlo y en tercer lugar la biblioteca y videoteca que ofrecen a todos los visitantes de la web no se actualiza y permanece estática.

1.3.2. Competencia Indirecta.

En el medio existen muchas iniciativas de páginas web, que cuentan con directorios de empresas, no tienen herramientas dinámicas y se dedican a la publicación de anuncios. De esta manera las características que presentan los competidores indirectos se presentan en el siguiente cuadro.

CUADRO 6. DESCRIPCIÓN COMPETENCIA INDIRECTA.

Página	Alcance	Clientes	Servicios	Costo
gnb.com.bo	Intnl.	Empresas e instituciones de diversos rubros a nivel nacional	-Directorio de empresas -Espacios publicitarios	- Gratuito - Banner en el Portal Principal+ diseño: 170 x 66 px USD 390 anual (aprox. 4 x 1,6 cm) - Banner en Capítulos internos de la página principal+ diseño: 170 x 66 px USD 240 anual (aprox. 4 x 1,6 cm)
miguiabolivia.com	Intnl.	Empresas e instituciones de diversos rubros a nivel nacional	-Directorio de empresas -Espacios publicitarios	- Gratuito -Banner página principal parte superior 728x90px Usd 290 mensual (aprox.16x2cm) -Banner página principal parte inferior página 728x90px Usd 145 mensual (aprox.16x2cm)
feria.org.bo	Nal.	Empresas PyME y MyPe	- Directorio de empresas	- Página completa USD 40 anual (aprox. 19 x 14 cm)

Fuente: elaboración propia

La primera opción es un portal virtual que ofrece un directorio gratuito de empresas. Los espacios publicitarios tienen precios que varían desde un banner o espacio de USD 390 anuales en páginas principales hasta páginas interiores de USD 240 anuales.

La segunda página de entre muchas similares, es un portal que ofrece a cualquier usuario la inclusión en un directorio de empresas. Se diferencia del primero en incluir anuncios de otros países promovidos por Google, ofreciendo además información respecto a cotizaciones de monedas, avisos clasificados y sitios web de interés.

Por último, la página feria.org.bo brinda espacios denominados stands los cuales consisten en páginas-web para exposición de productos. En el que su mercado objetivo lo conforman Micro y Pequeñas Empresas. La principal desventaja de esta página, es la escasa tecnología utilizada en el diseño de la plataforma y la falta de actualización. Lo que hace poco atractiva la captación de clientes.

FIGURA 14. PÁGINA WEB FERIA VIRTUAL



Fuente: Extraído de www.feria.bo

Como se pudo analizar, la oferta para publicidad web es limitada. Ya que en el mercado no existe la tecnología ni la estructura estratégica para ofrecer el espacio de verdadera interacción con el cliente directo de las empresas. Por otro lado, el precio establecido por los competidores indirectos es elevado, limitando la expansión de la cartera de sus clientes.

1.3.3. Servicios Sustitutos

La red empresarial no tiene servicios sustitutos debido a que no existe otro servicio que tenga las características descritas de BOLIVIABIZ, por tanto no es reemplazable en el mercado. Es así que, es considerado un proyecto innovador en el que el objetivo del mismo es crear un espacio nuevo en el mercado, convirtiendo a esta idea de negocio en un emprendimiento innovador, basado en una estructura tecnológica estratégica de networking y marketing, que implica una plataforma tecnológica y la conformación de aliados.

1.3.4. Nichos de Mercado

Existe una gran oportunidad en otros nichos de mercado, uno de ellos está conformado el mercado informal, quienes no forman parte de las empresas registradas en FUNDEMPRESA. Según el estudio, "Sector Informal y Políticas Públicas en América Latina", auspiciado por la Fundación Konrad Adenauer (KAS), Fundación Milenio y la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), realizado en el 2010, da cuenta de que en la mayoría de los países estudiados como Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, la tasa de informalidad ha permanecido estable o ha caído levemente durante la última década.

El estudio señala que en 2007 (único año en el que se realizó el mismo), el 55.4% de los hombres empleados trabajaba formalmente, mientras que el 44.2% eran informales; en el caso de las mujeres, sólo el 30.8% tenía un empleo en el sector formal y el 56.5% trabajaba en el sector informal.

De esta manera el mercado de la red se extiende entre las empresas formales e informales, a través de empresas pequeñas, medianas y grandes las cuales van sumándose al crecimiento de la economía nacional.

1.3.5. Barreras de entrada

El software a ser utilizado se constituye como una barrera de entrada muy alta, ya que la tecnología que se implementará está siendo desarrollada por una empresa americana, la misma que tendrá participación en la consitución de la Sociedad. Por ello, está garantizada la efectividad del uso de la plataforma.

Por otro lado, la alianza realizada con FUNDEMPRESA y otros actores que coadyuvan al desarrollo empresarial, como ser cámaras departamentales, asociaciones empresariales, entidades financieras, y universidades, mediante los cuales se logrará un nivel de involucramiento bastante positivo; por tanto exclusivo de la Red Empresarial.

1.3.6. Conclusiones del Estudio de Mercado

El estudio de mercado fue realizado entorno a las empresas y su relación con la tecnología web, como herramienta de marketing empresarial. En cuyo fin es el de generar mayor presencia de llas mismas en la web. Es así que, claramente se identificó las limitaciones de la competencia directa e indirecta, encontrando un mercado con una oferta limitada en tecnología y estrategia. De esta manera, se pudo identificar una gran oportunidad para el aprovechamiento del estado actual del mercado empresarial.

El emprendimiento se constituye en una iniciativa innovadora, la misma genera un nueva demanda en el mercado. Tan solo existiendo registradas más de 18.957 empresas legalmente en La Paz en el año 2011, se espera que el número de empresas crezca aún más por la oferta de servicios de la plataforma, incentivando la formalización de empresas.

Claramente la oferta en la actualidad de empresas es limitada por el hecho de que no producen resultados eficientes para sus clientes traducidos en baja predisposición para optar por servicios de publicidad web según las encuestas realizadas.

La demanda creada por el emprendimiento es extensa, ya que se tiene bastante aceptación entre los clientes objetivo de la plataforma, debido a que el precio establecido es bajo en relación a servicios de publicidad de la competencia que ya existen en la red. Por otro lado, los beneficios a obtener son superiores al servicio único de publicidad en su mayoría ofertados por éstos.

Por tanto, los servicios de posicionamiento, la facilidad de ser partícipe de una red de contactos empresariales y la posibilidad de obtener capacitación en temas empresariales, son servicios de la Plataforma que generan un alto valor agregado.

1.4. Modelo de Negocio

La idea de negocio es una plataforma virtual que provee una red de usuarios o miembros, sirviendo de intermediario entre los mismos quienes participan en el mercado y aportando con el desarrollo del país, a través de una Red Empresarial de Negocios denominada: BOLIVIABIZ.

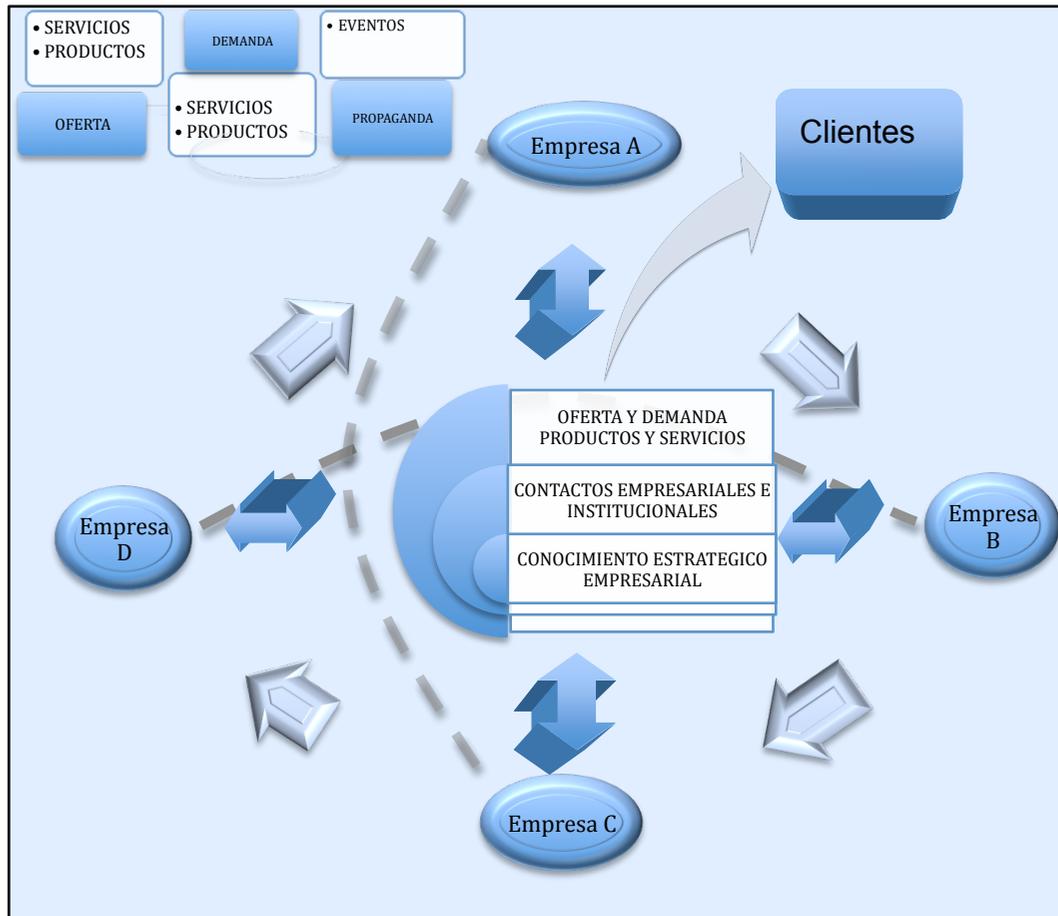
La participación en la red estará dirigida a empresas proveedoras de servicios, asociaciones de empresas, empresas productivas, entidades financieras, instituciones de educación y otras que generen un entorno dinámico de intercambio de información.

BOLIVIABIZ, es la primera red empresarial que nace en Bolivia, que estará orientada al área específica de los negocios con los siguientes servicios:

- Inclusión en la base de datos de la red a través de la otorgación de un perfil con información de la empresa.
- Capacidad de publicación de ofertas y demandas de productos y servicios en la Plataforma virtual en tiempo real.
- Capacidad de Publicación de eventos propios de la empresa para conocimiento público.
- Acceso a Información Estratégica. Cultura Emprendedora y de Desarrollo Empresarial Estratégico

El principal factor de diferenciación de otras iniciativas nacionales, es la participación de aliados estratégicos, en un inicio la Red BOLIVIABIZ, tendrá el apoyo de FUNDEMPRESA, que refleja el respaldo empresarial necesario para desarrollar servicios más eficientes e innovadores.

FIGURA 15. MODELO DE NEGOCIO



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la imagen anterior, a través de la red empresarial BOLIVIABIZ, se logra formar interactividad entre los miembros, los cuales forman parte de varias cadenas productivas. Debido a que se establecen vínculos directos con todo tipo de empresas. En el que las empresas A, B, C, o D producen bienes o proveen servicios en el mercado, al mismo tiempo tienen una relación con proveedores.

En consecuencia las empresas miembro de diferentes rubros potencializan su participación en el mercado, llegando a los clientes que ya poseen y capturan la atención de nuevos clientes.

1.4.1. Diferenciación de Mercado

1.4.1.1 Servicio: Generación de bases de datos de segmentos determinados

Los miembros que formen parte de la Red Empresarial BOLIVIABIZ, podrán publicar sus datos mediante la asignación de un perfil, la cual contendrá la siguiente información: nombre de la empresa, breve descripción, e información de contacto. Como se puede apreciar en el siguiente figura:

FIGURA 16. EJEMPLO DE PERFILES



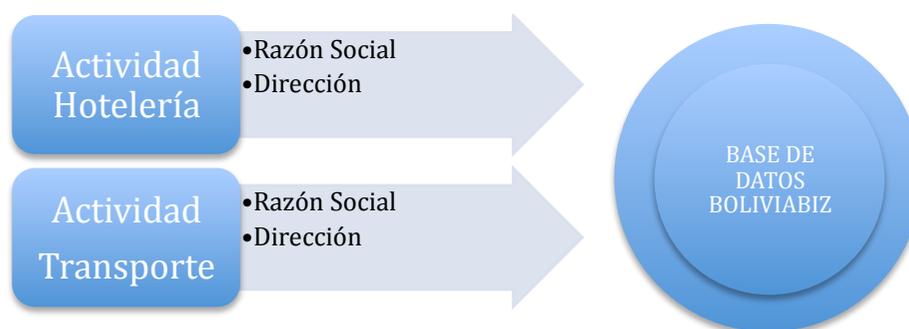
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la agenda de contactos ya establecidos, se irá distinguiendo una base de datos con información pertinente de todas las empresas que optaron por el servicio, con la finalidad de distinguir

diferentes rubros y áreas pertenecientes a la cartera de clientes como una red de contactos.

Esto será posible ya que al formar parte de la base de datos la empresa ya elegirá una opción al momento de registro según al sector y actividad que pertenezca. Automáticamente la plataforma creará los perfiles para cada usuario de la red.

FIGURA 17. EJEMPLO DE LA BASE DE DATOS



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura, se tiene por objetivo agilizar la búsqueda de contactos de empresas, para encajar en los perfiles determinados de la demanda y distinguir a cada miembro para su posterior interactividad con la Plataforma.

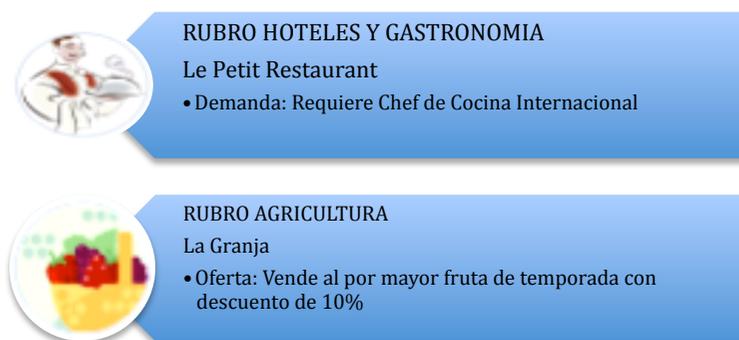
1.4.1.2 Servicio: oferta de productos y servicios

La plataforma de BOLIVIABIZ, pretende ahorrar esfuerzos a empresas que no tienen los recursos para sostener un sitio web o que no explotan los sitios web que poseen para incrementar sus ventas, ofertando y demandando sus productos mediante la plataforma de la red.

En tal sentido, se busca generar un ambiente interactivo de involucramiento y reconocimiento a través de la publicación de eventos de los miembros. Por ejemplo, la presentación de un nuevo producto, o la celebración de aniversario de la empresa, generará un entorno que produzca un marketing mucho más efectivo para las empresas.

Esto se puede observar en la imagen siguiente, en el que cada miembro reconoce a la empresa que realiza una publicación de oferta o demanda de productos o servicios, en el que la Plataforma es utilizada como un medio tecnológico de difusión amigable y confiable.

FIGURA 18. EJEMPLO DE LA OFERTA Y DEMANDA



Fuente: elaboración propia.

Con BOLIVIABIZ el mercado de clientes de los miembros crece estando en una red de empresas formales y serias. Esto dado que el requisito esencial para formar parte de la red empresarial será el contar con el correspondiente registro en FUNDEMPRESA. Con el objetivo de fomentar la legalización de empresas informales e incentivar la creación de empresas responsables.

1.4.1.3 Servicio: Generación de información estratégica empresarial

Uno de los servicios para los miembros de la red, será el proporcionamiento de información de interés en temas relacionados con la creación de una Cultura Emprendedora y Desarrollo Estratégico Empresarial. Los cuales serán distribuidos a través de la Plataforma Virtual, mediante artículos y boletines con la utilización de herramientas multimedia, como ser videos, webinars⁷ e infografías.

1) Cultura Emprendedora.

Uno de los objetivos fundamentales es crear un ambiente PRO-EMPREENDEDOR. Y esto se hará realidad a través de la difusión de contenidos que fomenten una actitud positiva, exponiendo en una galería de videos a empresas exitosas en diferentes rubros.

En este sentido se realizará la publicación de artículos, los cuales serán publicados en la Plataforma de forma semanal, generalmente centrada en un temas de motivación y liderazgo personal y empresarial.

Los boletines informativos explicarán formas de realizar trámites para la formalización de empresas, además incluirán noticias del entorno económico financiero nacional y local. Ya que, es necesario que se brinde información para generar un entorno emprendedor. En la actualidad

⁷ Nota: Los webinars son reuniones 'virtuales' a través de Internet cuyos participantes trabajan en distintas ubicaciones físicas. La sala de reuniones real se sustituye por el escritorio del ordenador. Wikipedia, extraído de <http://es.wikipedia.org/wiki/Webinar> 29 de noviembre 2011.

muchos emprendedores desconocen de una serie de requisitos que deben cumplirse, por tanto realizan sus actividades en el sector informal, lo que ocasiona que no tributen y sus negocios sean ilegales.

2) Desarrollo Estratégico Empresarial.

La plataforma dispondrá de material Multimedia que provea contenido referente a mejoramiento empresarial dirigido principalmente para el sector de las PYMES, debido a que se quiere impulsar el fortalecimiento de las mismas. En el que se desarrollarán herramientas y consejos basados en los siguientes temas: Gerencia Estratégica. Recursos Humanos, Marketing y Finanzas.

Para llevar a cabo estas tareas se creará la Gerencia de Investigación y Desarrollo, que estará encargada de desarrollar los contenidos mencionados anteriormente. La misma se encargará de generar contenidos a partir de las instituciones Aliadas, para difusión en la Plataforma.

1.4.1.4 Servicio: Publicidad en la Plataforma Virtual

La Plataforma BOLIVIABIZ, ofrecerá la oportunidad de publicitar no sólo en La Paz si no a nivel Nacional e Internacional, eliminando las limitaciones de tiempo y espacio, con la posibilidad de llegar a miles de potenciales consumidores de los productos y servicios que se promocionen.

En este contexto se tendrán ingresos por publicidad, ya que en la portada principal de la Página de la Plataforma se asignarán espacios publicitarios o banners⁸. Un banner es un formato publicitario en Internet. Esta forma de publicidad en el internet consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web. Prácticamente en la totalidad de los casos, su objetivo es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su inclusión. Los cuales tienen bastante impacto y se utilizan como una herramienta de marketing, en el que sólo las empresas miembro podrán obtener este servicio.

⁸ Fundación Wikimedia Inc. Wikipedia la Enciclopedia libre. (2012). Significado de Banner. Extraído el 20 de enero de 2012.de <http://es.wikipedia.org/wiki/Banner>

CAPÍTULO II. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y PROCESOS

CAPÍTULO II. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y PROCESOS

2.1. Planificación Estratégica y mapeo de cadenas de valor

2.1.1. Misión

Nuestra misión es proporcionar un espacio virtual dinámico de intercambio de información a empresas y negocios. De modo tal que generamos una participación interactiva entre las empresas, promoviendo el desarrollo económico, empresarial, facilitando la comunicación entre los actores del mercado de oferta y demanda de productos y servicios.

2.1.2. Visión

Somos la plataforma virtual más moderna del mundo empresarial en Bolivia. Logramos una estrategia de posicionamiento eficaz en nuestros miembros, ya que logran tener una participación importante en el mercado gracias al fortalecimiento de su imagen y la promoción de sus productos y servicios.

2.1.3 Objetivo Estratégico

Posicionar a la red empresarial BOLIVIABIZ en el mercado local, logrando obtener reconocimiento a través de la conformación de alianzas claves para la creación de un mercado competitivo y participativo, utilizando una plataforma única en su tecnología. La cual es usada para promover la difusión de información respecto a desarrollo de gestión empresarial y creación de una cultura emprendedora.

CUADRO 7. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sub-Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Responsables
I. Obtener reconocimiento Institucional	Promover las alianzas con la institución encargada de registros de empresas FUNDEMPRESA, y Cámaras empresariales a través de medios de comunicación.	BOLIVIABIZ Gerente Gral.
II. Lograr el perfeccionamiento de la plataforma.	Ofrecer una plataforma dinámica e interactiva con actualización constante en la mejora de sus servicios y herramientas que colmen las necesidades y expectativas de los usuarios.	BOLIVIABIZ Gerencia de Sistemas
III. Posicionar la imagen institucional de la plataforma.	Realizar acciones de promoción en actividades empresariales, posicionando a BOLIVIABIZ en la mente de los actuales y potenciales usuarios a nivel nacional sobre los atributos de la misma.	BOLIVIABIZ Gerencia General

Fuente: elaboración propia.

Las estrategias se desprenden de los objetivos específicos, los mismo se desglosan del objetivo general el cual, busca consolidar BOLIVABIZ en el ciberespacio.

I. Obtener Reconocimiento Institucional.

Es primordial para el emprendimiento el realizar alianzas con instituciones que naturalmente se alinean con el objetivo de BOLIVIABIZ, por ello el primer año de funcionamiento de la plataforma se firmará un convenio con FUNDEMPRESA, ya que esta institución conglomerada a todas las empresas legalmente establecidas en todo el territorio nacional.

En tal alianza se intercambiarán beneficios, para poder tener el respaldo necesario para empezar el funcionamiento de la Plataforma los cuales serán los siguientes:

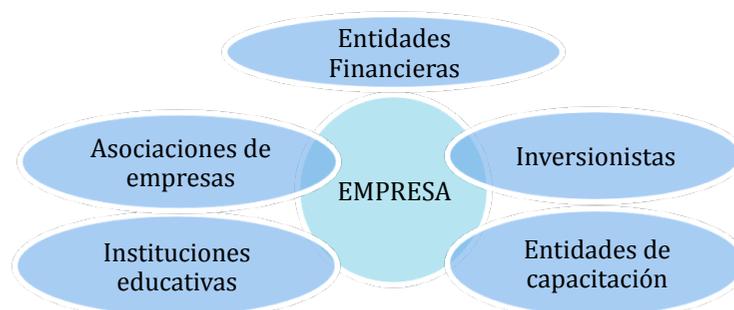
CUADRO 8. BENEFICIOS DE BOLIVIABIZ - FUNDEMPRESA

BENEFICIOS	BOLIVIABIZ	FUNDEMPRESA
Incremento de prestigio	x	x
Acceso a registros de FUNDEMPRESA para la admisión de usuarios a la red.	x	-
Presencia en páginas web	x	x
Participación en medios de comunicación	x	x
Intercambio de conocimiento	x	x

Fuente: elaboración propia.

El objetivo a mediano plazo es realizar alianzas con otras Instituciones para fortalecer el posicionamiento de la Plataforma, por ello es necesaria la psinergia con otras instituciones que persiguen los mismos objetivos del emprendimiento, esta base surge de la Competitividad Sistémica de Michael Porter, en el que las empresas logran obtener apoyo de su entorno.

FIGURA 19. ALIANZAS ESTRATÉGICAS



Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura anterior, por medio de cada uno de los miembros aliados será posible intercambiar conocimientos y experiencias, gracias a las Alianzas Estratégicas logradas, sean éstas empresas, instituciones, asociaciones, organismos profesionales coadyuvantes para el desarrollo empresarial.

II. Perfeccionamiento de la Plataforma

La plataforma, una vez en ejecución, perfeccionará sus funciones conociendo las necesidades específicas de los clientes a través de la recolección de comentarios y las opiniones de los clientes mediante encuestas vía e-mail, dirigido a los miembros de la red.

Por ello es necesario monitorear el tráfico en la Plataforma web, para que se haga mayor énfasis en desarrollar utilidades en los cuales se tiene mayor interés por el lado de los usuarios. Por ejemplo: verificar la información contenida en las publicaciones de eventos, demandas y ofertas, artículos empresariales, etc.

Gracias a los esfuerzos en la mejora continua de la Plataforma BoliviaBiz será posible satisfacer las necesidades de los miembros, poniendo al alcance de los mismos tecnología avanzada, de uso y acceso fácil. Dado que el desarrollo del Software será uno de los factores estratégicos que nos diferencian de la competencia. Ya que el soporte tecnológico está otorgado por una empresa de Software americano denominado AstrumTech, con 10 años de experiencia en desarrollo del mismo en el mercado.

III. Posicionamiento de Marca

La capacidad para atraer la atención de los clientes radica en el diseño de imagen de marca que se proyecta hacia el Mercado⁹. En este sentido es primordial, para mantener el éxito del emprendimiento, tener una participación activa en eventos empresariales y medios de prensa escrita y digital. Para ello, es necesario resaltar el slogan, visión y misión de la Plataforma BoliviaBiz. Además de los principales atributos a resaltar siguientes:

- Red de Contactos con Instituciones que apoyan al sector empresarial
- Entorno creado para fomentar el crecimiento empresarial
- Tecnología amigable y de fácil uso

De esta manera se harán participaciones en los siguientes eventos:

- Ferias de exposición empresariales, con Stands informativos.
- Conferencias empresariales en el medio con charlas informativas a diversos tipos de sectores empresariales miembros de FUNDEMPRESA.

Es necesario que el posicionamiento de la imagen de la marca en los clientes sea evaluada anualmente, de modo que el plan de mercadeo sea efectivo.

⁹ Stanton W. (2004). Fundamentos de Marketing. (13^a. ed., pp 277.) . México: McGraw Hill.

2.1.4. Análisis FODA

A continuación se describen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta el emprendimiento.

CUADRO 9. FORTALEZAS DE BOLIVIABIZ

FORTALEZAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	INDICADORES
Plataforma de innovación tecnológica exclusiva	Adquisición de Software desarrollado en función a los requerimientos de la idea de negocio.	Plataforma de fácil uso en funcionamiento óptimo.	Número de Clientes
	Adhesión a la sociedad de uno de los creadores de la plataforma.	Garantía en la efectividad de la plataforma.	Eficiencia operativa
Alianzas Estratégicas	Realizar reuniones con diferentes aliados prospecto para otorgarles membresías gratuitas.	Concreción de convenios Participación activa de los miembros	Nivel de Satisfacción de aliados
Visión y Misión alineadas con cada uno de los miembros	Iniciar una campaña clara de publicidad en Medios de prensa escritos y digitales.	Fidelidad de los clientes	Tasa de objetivos cumplidos en la gestión
Recursos humanos comprometidos con el emprendimiento	Nombrar a los socios de la empresa gerentes de cada departamento	Funcionamiento de la Plataforma exitoso	Tasa de objetivos cumplidos por año

Fuente: elaboración propia.

Las fortalezas se basan fundamentalmente en la conformación de una estructura de innovación estratégica, que reúne a Aliados y clientes que se alinean con la Visión y Misión del proyecto, creando un entorno dinámico, participativo y tecnológico.

CUADRO 10. DEBILIDADES DE BOLIVIABIZ

DEBILIDADES	ACTIVIDADES	RESULTADOS	INDICADORES
Inicio de actividades con escasa adhesión de miembros	Realizar publicidad masiva a través de medios de prensa escrita y digital.	Incremento de Clientes.	Nuevos Clientes
Limitaciones de espacio de la ubicación del negocio	Localizar una ubicación más espaciosa el segundo año, para ampliar las instalaciones.	Mayor productividad de los empleados y capacidad de trabajo.	Nivel de satisfacción de los recursos humanos.

Fuente: elaboración propia.

Las debilidades del proyecto están relacionadas con el grado de confiabilidad de los clientes y el espacio de operaciones. Es así que, se harán grandes esfuerzos en dar a conocer a la empresa en el mercado.

En este sentido el Gerente General de la empresa será la imagen publicitaria en medios de comunicación y quien realizará los convenios con los aliados. Respecto al espacio, éstas se ampliarán al segundo año, después de haber encontrado una ubicación más favorable para la visita de los clientes y satisfacción de empleados.

CUADRO 11. OPORTUNIDADES DE BOLIVIABIZ

OPORTUNIDADES	ACTIVIDADES	RESULTADOS	INDICADORES
Informalidad de empresas	Elaboración de infografías en la web para la formalización de empresas, explicando los trámites que se deben seguir para lograrlo.	Incremento de Clientes.	Número de clientes Número de empresas registradas en FUNDEMPRESA
Avances en tecnología deficientes en el Mercado	Realizar seminarios gratuitos para la sociedad interesada en temas tecnológicos, promoviendo el uso de Herramientas web en los negocios.	Incremento de empresas en el Mercado. Incremento de Alianzas Estratégicas.	Número de Clientes Número de nuevas empresas Número de Aliados
Entorno emprendedor en Bolivia	Publicación de entrevistas de aquellos miembros exitosos dentro de la Red Empresarial.	Obtener el prestigio y confianza de los miembros y sociedad en su conjunto.	Cartera de Clientes en el mercado Tasa de clientes satisfechos

Fuente: elaboración propia.

Las anteriores oportunidades mencionadas son muy favorables para el emprendimiento, debido a que en Bolivia específicamente tenemos un alto grado de informalidad, además de existir una demanda creciente de conocimiento sobre procesos de emprendimiento.¹

¹ Global Entrepreneur Monitor, (2012). Impacto en la educación. Extraído el 8 de Diciembre de 2011 desde <http://www.gemconsortium.org/educational-impact>

CUADRO 12. AMENAZAS DE BOLIVIABIZ

AMENAZAS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	INDICADORES
Falta de apoyo gubernamental	Concertar reuniones con organismos gubernamentales y ofrecerles espacios libres para su participación en la Plataforma.	Obtener respaldo gubernamental. Interrelación con empresas estatales.	Número de Clientes Número de nuevos convenios
Poco conocimiento computacional de los clientes objetivo	Elaborar infografías gratuitas en la página web sobre el funcionamiento de la plataforma.	Obtención de nuevos Clientes.	Número de Clientes Tasa de conocimiento de uso

Fuente: elaboración propia.

El Gobierno Nacional es el actor más involucrado en este tema, en este sentido se tiene planificado, una vez establecido el negocio, mantener reuniones informativas de modo que se pueda tener la inclusión de entidades gubernamentales relacionadas con el comercio y apoyo al sector empresarial.

2.2. Equipo Directivo y Organizacional

2.2.1. Estructura Organizativa

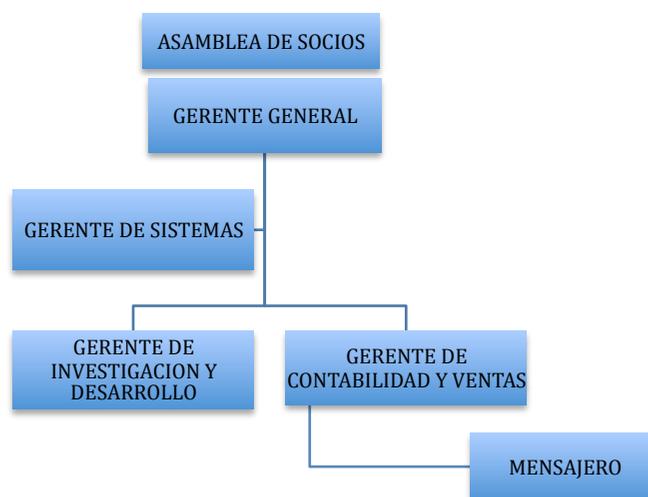
Para llevar a cabo el emprendimiento es necesaria una estructura en la cual exista interacción de los departamento de Sistemas y Contabilidad bajo el mando de la Dirección Estratégica de la Gerencia General.

En primer lugar se encuentra la Asamblea de Socios, ya que se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual será compuesta por cuatro miembros, quienes ocuparán los cargos de cuatro

gerencias creadas para el funcionamiento efectivo de la Plataforma.

En ese sentido el emprendimiento tendrá la siguiente estructura:

FIGURA 20. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: elaboración propia.

a) Gerencia General

El responsable de este puesto estará encargado de coordinar los esfuerzos de las cuatro gerencias, en función de la visión y misión conjuntamente con los objetivos planteados. Adicionalmente por la naturaleza del emprendimiento, deberá encargarse de las actividades estratégicas necesarias como ser: la realización de las alianzas y convenios institucionales, para el éxito del emprendimiento.

En tal sentido el Gerente general será la imagen corporativa de la empresa, quien será el vocero de BOLIVIABIZ y se encargue de la

publicidad en medios de comunicación. Del mismo modo se encargará de administrar los recursos de la empresa. En relación a ello, velará por todas las funciones de mercadeo y ventas. Así como de las operaciones del día a día, como también de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.

b) Gerencia de Sistemas

Esta gerencia es de vital importancia para mantener la Plataforma BOLIVIABIZ funcionando correctamente por ello, el encargado de la misma debe realizar las siguientes funciones principales:

- Resguardar la infraestructura informática de ataques, virus o acciones que atenten contra el normal servicio.
- Administrar la Plataforma Web, el servicio de correo electrónico, el manejo de usuarios y mensajería instantánea.
- Actualizar el contenido de la Plataforma entorno a los objetivos del emprendimiento.

La labor de supervisar el manejo de la información en la Plataforma es bastante importante ya que se debe preservar la confianza y credibilidad del contenido en la misma.

c) Gerencia de Investigación - Desarrollo

Esta gerencia tendrá las siguientes funciones:

- Generar material o contenido para publicación de boletines y artículos.

- Realizar labores de coordinación con las instituciones aliadas para difundir contenidos.

Es de gran relevancia que esta gerencia genere nuevos contenidos, ya que el hacerlo es una excelente estrategia para construir enlaces, lo cual le ayuda a mejorar el posicionamiento de la Plataforma, ya que el principal objetivo es el lograr el aumento de miembros, además de incrementar la confianza, credibilidad y buena reputación dentro de la Red Empresarial.

Por ende, se debe contar con profesionales dedicados a la investigación y desarrollo de contenidos de alto valor, quienes tengan un profundo entendimiento del negocio, de sus necesidades y proyecciones. Esta gerencia también estará encargada de promocionar la venta de suscripciones a la Plataforma Empresarial, mediante la participación en actividades empresariales, ferias y exposiciones.

d) Contabilidad y Ventas

Este departamento es un cargo muy importante dentro el emprendimiento debido a la necesidad de una administración eficiente de los recursos, además de realizar el seguimiento a los ingresos respecto a la recepción del pago por servicios prestados, para la habilitación de los perfiles de los miembros de la Plataforma.

Esta Gerencia requerirá los servicios de una persona que realice las funciones de mensajería, ya que por cada suscripción se emitirá una factura la misma que será entregada en la dirección especificada por cada miembro.

La planilla siguiente refleja la composición de recursos humanos requeridos y el sueldo básico que se pagará a los mismos. Los cuatro gerentes de cada departamento conformarán parte de la sociedad y aportarán recursos propios para la puesta en marcha de la empresa.

A continuación se detalla la disgregación específica del equipo de trabajo:

CUADRO 13. RECURSOS HUMANOS REQUERIDOS

Cargo	Sueldo mes Usd	Cantidad Primer Año
Gerente General	600	1
Gerente de Sistemas	500	1
Gerente de Investigación y Desarrollo	500	1
Gerente de Contabilidad y Ventas	500	1
Mensajero	150	1

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente en el segundo y cuarto año se contratará un asistente de Contabilidad-Ventas y Sistemas debido a la determinación de capacidad requerida estimada más adelante.

2.3. Estrategias de marketing y ventas

2.3.1. Segmentos de mercado

i) Los segmentos de mercado lo constituyen todas las empresas registradas en FUNDEMPRESA, las cuales se encuentran en la ciudad de La Paz, pertenecen a diferentes tipos de sociedades, sean éstas

sociedades unipersonales, sociedades de responsabilidad limitada y sociedades anónimas. Todas estas empresas forman parte de los clientes objetivo del emprendimiento.

ii) Son consideradas dentro de los segmentos de mercado potenciales, las empresas no registradas legalmente, ya que el emprendimiento busca fomentar la formalización de empresas para impulsar la competitividad de las mismas.

2.3.2. Posicionamiento

Como se mencionó anteriormente, la mayoría de las personas conoce al menos una red social, por ello la introducción del emprendimiento en el mercado será de fácil comprensión por el mercado de clientes a quienes se apunta llegar. En consecuencia y se llevarán a cabo las siguientes etapas:

Primera Etapa. Contempla el primer ciclo de operaciones en el cual se busca llegar al Mercado Objetivo definido por los miembros de FUNDEMPRESA, trabajando en el perfeccionamiento de la plataforma internamente, al mismo tiempo que se gana la confianza de los Aliados Estratégicos mencionados, con la firma de convenios escritos, proporcionándoles membresías gratuitas. De la misma manera se participará en medios de prensa escritos y digitales.

En tal sentido, se buscará la publicación de artículos o generación de entrevistas en medios de prensa escritos interesados en el entorno empresarial y cultura emprendedora. De esta manera se informará sobre los fines de la Plataforma BOLIVIABIZ, dando a conocer al empresariado,

la estructura de innovación tecnológica estratégica conformada, así como la visión, misión y los beneficios de la misma. Del mismo modo se tendrá participación en la web a través de las páginas de los aliados, con la ubicación del logotipo y el enlace directo a la Plataforma.

Segunda Etapa. En esta etapa con el funcionamiento en marcha de la empresa se busca lograr el fortalecimiento de las alianzas estratégicas, promocionando sus contenidos a través de la Plataforma. Así es que, en esta etapa se persigue llegar al mercado nacional de empresas registradas de FUNDEMPRESA. Además de tener un alcance mayor con aquellas empresas informales o emprendedores que buscan su participación en la Red Empresarial.

Por tanto, se espera que tanto los aliados como las empresas miembro logren articular una relación favorable, en el que exista dinamismo y participación en la red, con sus ofertas y demandas.

2.3.3. Objetivos de Ventas

Se tiene planificado iniciar operaciones el año 2013, debido a que el Software de la Plataforma se encuentra en desarrollo y se estima que ese año se pueda lanzar el emprendimiento. Por tanto, las proyecciones de ventas se han realizado considerando que el negocio tiene una proyección de mediano plazo. En el que se toman cinco años para proyectar los ingresos por membresías, ver Anexo 2.

El mercado objetivo está compuesto por empresas registradas en FUNDEMPRESA correspondientes a la ciudad de La Paz. Por ello, el crecimiento estará proyectado en un 16% anual respecto al promedio de

crecimiento de empresas en los últimos cinco años. Respecto a la demanda a nivel Nacional, se proyectó la demanda de igual manera basado en el crecimiento promedio de 5 años, por lo cual se obtuvo un porcentaje de 17% para calcular una proyección hasta el 5to. año.

CUADRO 14. PROYECCIÓN DE REGISTROS EN FUNDEMPRESA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD REAL DE REGISTROS					CANTIDAD PROYECTADA DE REGISTROS						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
La Paz	7.696	9.218	9.606	12.334	13.825	16.037	18.603	21.579	25.032	29.037	33.683	39.072
% CRECIMIENTO	13	20	4	28	12	16	16	16	16	16	16	16
DEMÁS DEPTOS.	15.386	18.652	20.671	24.991	29.096	34.042	39.830	46.601	54.523	63.791	74.636	87.324
% CRECIMIENTO	16	21	11	21	16	17	17	17	17	17	17	17

Fuente: elaboración propia según información proporcionada por FUNDEMPRESA

De esta manera se estima que a nivel departamental la cantidad proyectada de la demanda, será de 7% del total de los miembros registrados en el Departamento de La Paz, considerando que según el dato estadístico sobre la participación de la población boliviana en el Internet es del 10% de toda la población boliviana, ver el Cuadro 1.

En tal sentido a nivel nacional, se espera que el segundo año se tendrá una participación del 3% del total de empresas registradas en los demás departamentos de Bolivia. Todo esto se refleja en el siguiente cuadro sobre la proyección de usuarios de la Red BOLIVIABIZ.

CUADRO 15. PROYECCIÓN DE CLIENTES

Descripción	Proyección de Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Registros en La Paz	21.579	25.032	29.037	33.683	39.072
Cantidad proyectada de usuarios 7%	1.511	1.752	2.033	2.358	2.735
Registros en los demás deptos. 11%	-	54.523	63.791	74.636	87.324
Cantidad proyectada de usuarios	-	1.636	1.914	2.239	2.620
Total Usuarios	1.511	3.388	3.946	4.597	5.355

Fuente: elaboración propia.

De esta manera se tiene por objetivo alcanzar en el 5to año una participación de más de 5.600 empresas registradas en la plataforma. Aspecto que estará reflejado en las proyecciones posteriores.

2.3.4. Producto / servicio

Se ofrecen dos servicios principales, el primero es la venta de membresías y el otro consiste en la publicidad con banners en la página principal de la Plataforma Virtual. Los mismos se obtienen adquiriendo una membresía pagada habiendo cumplido los requisitos exigidos para formar parte de la Red Empresarial.

A continuación se detallan los servicios:

2.3.4.1. Membresías pagadas.

Los miembros tendrán una serie de beneficios, los cuales serán válidos por el lapso de un año, una vez aprobada su solicitud de admisión. Éstos se describen seguidamente.

- Publicidad. Consiste en que el usuario pueda publicar ofertas y demandas de productos y servicios en la plataforma en tiempo real. Esto significa que cuando un usuario realice una publicación de un producto o servicio, a través del inicio de sesión de su cuenta, inmediatamente se podrá visualizar dicha publicación en la Plataforma².

- Capacitación. Se busca el mejoramiento en la productividad a difundiendo información estratégica a través de herramientas multimedia, respecto temas relativos a cultura emprendedora y desarrollo estratégico empresarial.

- Red de Contactos empresariales. Una vez admitido el usuario, empieza a formar parte de la base de datos de la red, según al rubro que corresponda, estando al alcance de cualquier internauta que visite la Plataforma.

² HispaNetwork Publicidad y Servicios, (2006). Definición deTiempo Real. Extraído el 10 de Diciembre de 2011 de <http://tecnologia.glosario.net/terminos-tecnicos-internet/tiempo-real-1604.html>

2.3.4.2. Publicidad a través de Banners

A continuación se muestran los banners en la página principal de la Plataforma:

FIGURA 21. IMAGEN DE ESPACIO PUBLICITARIO



Fuente: elaboración propia.

Los espacios asignados o banners para publicidad web serán de 720x90 pixeles o de 16x2 cm, en la parte superior de la página y en el lado derecho de la misma. De esta manera el precio, determinado según el estudio de la competencia, será de USD 100 mensuales para el primer año incrementándose en USD 100 hasta el tercer año, a partir de ese año se mantendrá constante ya que es el precio máximo que los clientes pueden pagar por publicidad web mensual. La Publicidad ofrecida será

limitada a un número de 10 clientes como máximo, de modo que la publicidad de los clientes pueda ser vista muchas veces por los usuarios.

2.3.5. Precio Membresías

Según el estudio de mercado se ha llegado a realizar una diferenciación de clientes, según el tipo de constitución de sociedad. Es así que se estableció la siguiente estructura de precios:

CUADRO 16. PRECIOS SEGÚN CATEGORÍA

Tipo de empresa	Membresía anual
Empresa Unipersonal	USD 15
Sociedad de Responsabilidad Limitada	USD 25
Sociedad Anónima	USD 50

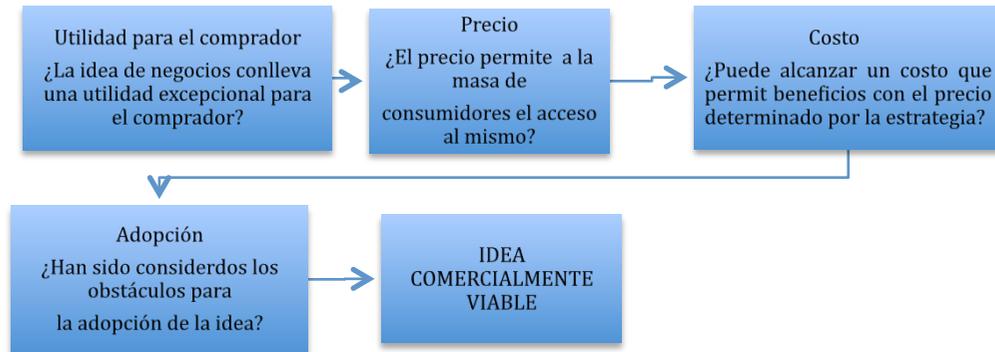
Fuente: elaboración propia.

Los precios fueron establecidos estratégicamente, siendo bajos en relación a la competencia que oferta publicidad web anual desde USD 240 en páginas internas, para lograr un mayor alcance en el mercado, considerando que la competencia tiene una tarifación más elevada respecto a la publicidad en la web.

Chan K. y Mauborgne R. describen la secuencia para definir el precio estratégicamente, en el que su respuesta se orienta a “descubrir nuevas fuentes de valor para los compradores, generando nueva demanda y nueva estrategia de fijación de precios”. (Libro La Estrategia de Océano Azul, 2005, cap. 11).

La cual se resume en el siguiente figura:

FIGURA 22. FORMULACIÓN DE PRECIOS



Fuente: Elaborado en base al libro de La Estrategia de Océano Azul

Puede observarse que a todas las interrogantes sobre Utilidad, Precio, Costo y Adopción de la idea del negocio, son afirmativas. Ya que, según las encuestas, el cliente objetivo tiene un alto grado de aprobación del servicio. En segundo lugar, el precio fue determinado según al tipo de sociedad que corresponde el usuario, ya que éstos tienen diferentes niveles de ingresos. Seguidamente el costo se observa en el análisis financiero, en el que se obtienen utilidades atractivas.

Por último, los obstáculos para la adopción de la idea han sido rebasados al formar con un equipo de trabajo comprometido con el emprendimiento, además de haber formado una estructura estratégica de aliados y de implementación de la tecnología necesaria para llevar a cabo el emprendimiento.

Es importante mencionar que el proyecto no se asemeja a ninguna oferta existente en el mercado por todas las características que posee, aún así, se hace mención a la competencia indirecta que ofrece servicios

de publicidad web a través de banners, único referente para realizar una comparación equilibrada, rubro en el que se persigue el mismo objetivo: generar para los clientes/empresas mayor participación en el mercado.

2.3.6. Distribución

La Plataforma virtual al ser un emprendimiento tecnológico, de fácil uso, no requerirá de ningún medio de distribución. Ya que el llenado de formulario para admisión del usuario, será electrónico y enviado a través de la misma plataforma. Así como la comunicación de la admisión será vía e-mail. Estos procesos se describen posteriormente.

2.3.7. Promoción

El nicho de mercado lo comprenden: dueños de empresas, gerentes de marketing o ventas, de empresas registradas en FUNDEMPRESA, quienes tendrán el factor de decisión para optar por el servicio. Es por ello, que se quiere lograr una posición única y exclusiva para empresas legalmente constituidas.

i. Creación de imagen corporativa, marca.

La imagen de la empresa debe ser altamente comprensible para el público objetivo de la plataforma, misma que se describe a continuación.

La construcción de una marca sólida es uno de los activos principales del emprendimiento, ya que refleja lo que la compañía es y lo que hace.

Por ello, el nombre BOLIVIABIZ denota una conjunción de frases en el que se incluye primero a Bolivia para denotar que el público al que se dirige el emprendimiento tiene carácter nacional, y la palabra BIZ es un

diminutivo para Business que significa Negocio. Ambas palabras hacen relación a un entorno de negocios en Bolivia, en un nombre corto y fácil de recordar.

ii. Slogan.

Se formuló la siguiente frase:

Ingresar al mundo empresarial con BolivaBiz.

El anterior slogan describe una frase sencilla fácilmente comprensible por cualquier persona. Ya que se desea llegar a diversos sectores empresariales. En el que es posible acceder al mercado formal de forma rápida y sencilla.

iii. Logotipo.

A continuación se describe el diseño elegido para la Plataforma Empresarial:

FIGURA 23 . DISEÑO LOGOTIPO



Fuente: proporcionado por Astrum Tech.

iv. Uso de Medios de Promoción.

El emprendimiento se difundirá a través de la elaboración de material impreso como ser: folletería, CD's y afiches.

v. **Publicidad.**

Al obtener las alianzas estratégicas, se intercambiarán espacios virtuales para promocionar la Plataforma en sus correspondiente páginas. De esta manera se obtendrá publicidad con presencia web, además de constituirse como un medio de publicidad la plataforma web.

vi. **Relaciones Públicas.**

Mediante la misma se busca fortalecer los vínculos con los distintos públicos y obtener fidelidad y apoyo de los mismos. Para ello se participará en eventos y ferias empresariales, promovidos por los aliados estratégicos, dando a conocer la Plataforma y sus beneficios.

2.4. Factibilidad Técnica y Producción

El desarrollo del Software de la Plataforma BOLIVIABIZ está a cargo de la Empresa AstrumTech, conformado por un equipo de cuatro expertos en Ingeniería de Software, quienes tienen experiencia en la Industria del Software hace más de 5 años en Estados Unidos. En la actualidad se encuentran trabajando en Bolivia para el lanzamiento de la nueva página de Hansa Ltda.

Esta empresa se encontró muy interesada en desarrollar el soporte tecnológico para la Estructura Estratégica de BOLIVIABIZ. Es así que desde el año 2011 han estado trabajando en el desarrollo de la misma y estiman terminarla a fines de este año 2012. Para ello, el gasto para

cubrir la inversión en el Desarrollo del Software es de USD 5.000. Además de ello, el Gerente de esta empresa formará parte de la sociedad para garantizar el éxito del emprendimiento.

2.4.1. Localización Geográfica

El lugar en el que se desarrollaran las operaciones del emprendimiento será en la ciudad de La Paz, ubicado en el Departamento de La Paz, Bolivia. Esto debido a que la mayoría de las empresas que pertenecen al mercado objetivo se encuentran en esta ciudad.

2.4.2. Procesos

2.4.2.1. Descripción afiliación a la Red

El servicio básico a ofrecer es la publicación del perfil de cada usuario dentro la red empresarial. En este sentido una vez aprobada la Membresía de BoliviaBiz, el usuario tendrá la capacidad de incluir su información públicamente a través de la Plataforma.

Los procesos descritos son efectuados por los departamentos de Sistemas y de Contabilidad, en el que ambos coordinan y trabajan para responder a las solicitudes de los postulantes a las membresías.

FIGURA 24. ESTRUCTURA DE PROCESOS



Fuente: elaboración propia.

De esta manera los usuarios pasan por un proceso de admisión, en el que el registro en FUNDEMPRESA es importante para aprobar o rechazar la solicitud de membresía.

Los pasos a seguir para incorporar a miembros son:

i. Llenado de formulario de registro

A través de un formulario electrónico, proveído por la plataforma, se recabará información necesaria para iniciar el proceso de Admisión.

Los datos más importantes dentro del formulario son los siguientes: Nombre, Razón Social y Número de Registro de Comercio y Número de Identificación Tributaria. La misma será enviada mediante la Plataforma al Departamento de Contabilidad y Ventas.

ii. Verificación de Datos

Una vez recepcionada la solicitud de registro, se procederá a verificar el registro en FUNDEMPRESA, para admitir a sólo aquellas empresas registradas en la misma. Después se comunicará mediante vía e-mail el rechazo o la aceptación del solicitante. En el caso favorable, se enviarán los datos para el depósito a efectuarse en una cuenta corriente a nivel nacional.

iii. Activación de perfil

Consecuentemente, se hará la verificación del pago por la suscripción. En el caso de que se haya realizado el pago, se elaborará un informe dirigido al departamento de sistemas para que se realice la activación de la cuenta y se efectúe la activación de la cuenta.

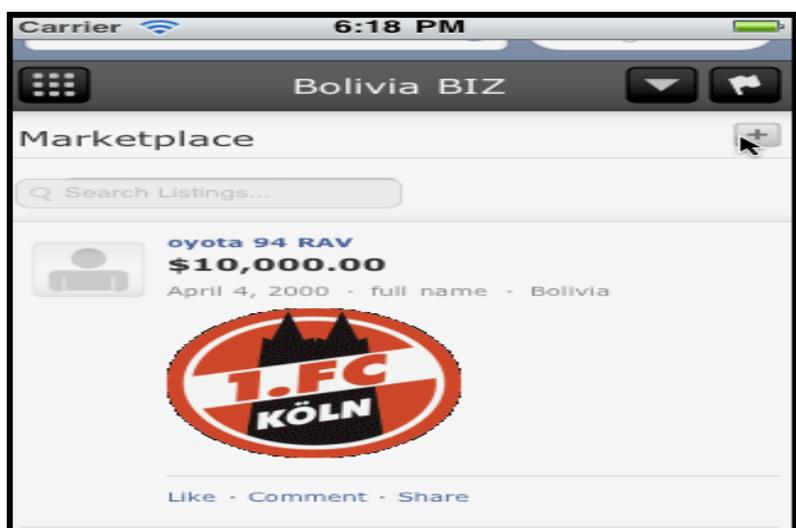
La activación de la cuenta se efectuará mediante un aviso electrónico, mediante la otorgación de un código y clave de usuario dentro del portal electrónico, el cual será utilizado por el empresario para ingresar a la plataforma y gozar de los servicios prestados por la plataforma.

iv. Publicación del perfil en el portal electrónico

El servicio básico ofrecido a todos aquellos miembros suscritos, tiene por objetivo publicar toda información que genere gran participación e interés. A través de la oferta y demanda de productos o servicios hacia posibles consumidores dentro la red de contactos; este fin se lo logrará por medio de la publicación de los perfiles y de los anuncios en páginas centrales con aquellos miembros que hayan cumplido con los requisitos.

La siguiente imagen refleja la Capacidad del Usuario para publicar sus anuncios en la Plataforma.

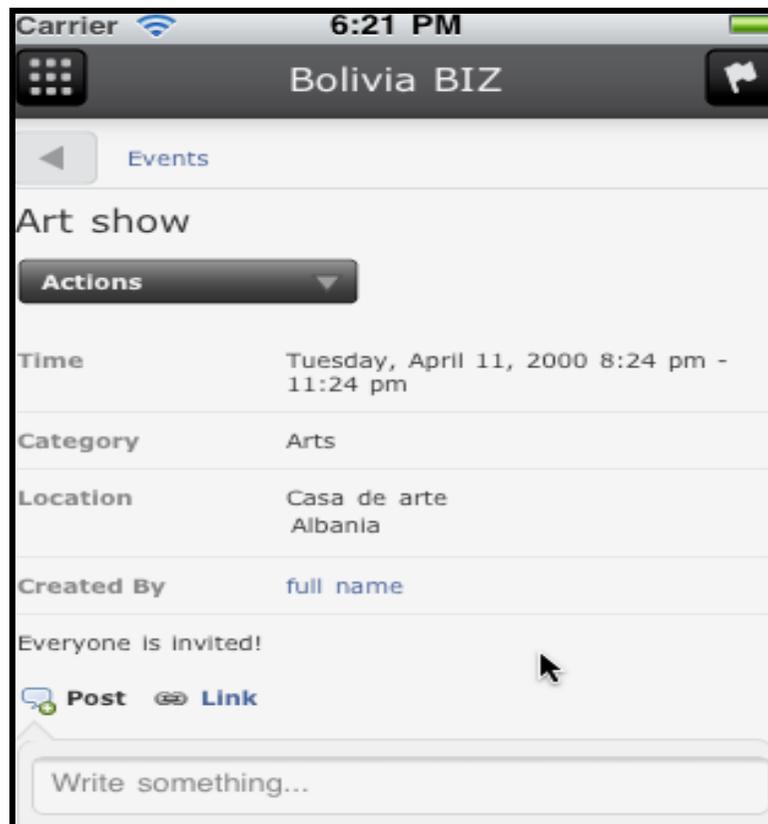
FIGURA 25. IMAGEN DE ANUNCIO PUBLICITARIO



Fuente: proporcionado por AstrumTech.

El portal también contará con espacios para la publicación de eventos propios de cada miembro como se puede observar a continuación:

GRÁFICO 26. IMAGEN DE PUBLICACIÓN DE EVENTO



Fuente: proporcionado por AstrumTech

De esta manera los usuarios de la Plataforma podrán publicar invitaciones de eventos, realizados por ellos mismos, como ser: ferias, presentaciones de libros, conferencias, investigaciones, etc. De esta manera, se facilitará la interacción entre las Empresas e Instituciones, de modo que puedan beneficiarse mutuamente, concretando acuerdos comerciales, obteniendo información y otros.

2.4.2.2. Descripción de procesos de servicios

i. Generación de bases de datos por rubros empresariales

El objetivo general es lograr obtener una base de datos confiable que determine sectores e intereses segmentados, el cual permita agrupar empresas de una misma área y así facilitar su comunicación y publicación de datos propios de su beneficio.

El mismo se detalla en el siguiente gráfico:

FIGURA 27. DESCRIPCIÓN DE LA BASE DE DATOS



Fuente: elaboración propia.

De esta forma los miembros de la Red Empresarial formarán parte de una amplia base de datos, obteniendo el servicio de afiliación a la red.

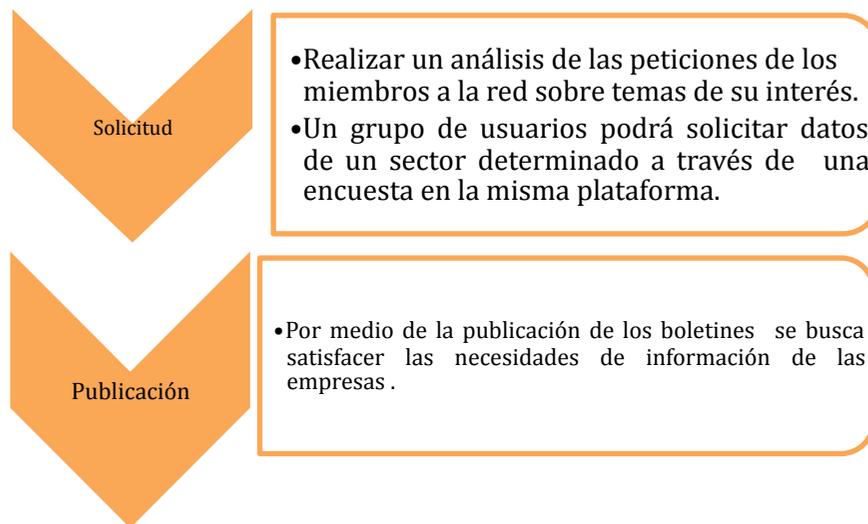
ii. Generación de información

La Información se generará a través de la generación en torno a crear una cultura emprendedora, liderazgo y desarrollo gerencial.

La información será realizada mediante la publicación semanal de artículos relativos a motivación, liderazgo, desarrollo de productos y servicios innovadores, marketing estratégico, etc. En el que la fuente de dicha información serán experiencias de empresas exitosas a nivel local, e internacional. Además de libros de autores exitosos reconocidos internacionalmente como Robert Kiyosaki, Donald Trump y otros. Lo cual estará a cargo del Departamento de Investigación y Desarrollo de Productos.

Posteriormente se realizarán entrevistas a través de videos de empresas exitosas dentro de la Red de Miembros, de este modo el reconocimiento será una forma de motivar a las empresas a seguir creciendo.

Además de los artículos, se publicarán boletines, con información económica y financiera del entorno nacional y local. También se publicará información solicitada por los miembros, de manera que se obtenga retroalimentación de los mismos sobre sus requerimientos en cuanto a información. Este servicio se describe en la siguiente página.

FIGURA 28. DESCRIPCIÓN DE LA GENERACIÓN DE BOLETINES

Fuente: elaboración propia.

Es así que, la generación de información se basará en artículos y boletines los cuales se realizarán mediante el uso de herramientas multimedia como ser infografías, videos, imágenes y otros.

2.4.2.3. Necesidades de Tecnología

Lo más importante para el inicio del emprendimiento es el desarrollo de la Plataforma, el mismo será adquirido mediante la compra de Software de la empresa AstrumTech. El mismo tendrá un costo de USD 5.000 según un presupuesto realizado por esta empresa.

En este contexto, debido a la naturaleza del negocio se requieren equipos de cómputo para administrar la plataforma, ello se detalla en el cuadro que sigue.

CUADRO 17. EQUIPO TECNOLÓGICO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	USO POR DEPARTAMENTO
Equipo - Pentium regular de escritorio	2	1. Gerencia General 1. Gerencia de Contabilidad y Ventas
Equipo - Pentium avanzado	3	1. Gerencia Sistemas 2. Investigación y Desarrollo

Fuente: elaboración propia.

De esta manera, se observa que al ser un emprendimiento tecnológico se requieren equipos de cómputo para la ejecución del mismo.

2.4.4. Capacidad de Producción

Al analizar la capacidad de producción intervienen dos aspectos: uno se refiere a la capacidad de funcionamiento de la plataforma y el otro está relacionado a la suscripción de los miembros.

- Capacidad de la Plataforma. El funcionamiento de la plataforma está limitado en función al servicio de Hospedaje³ de la Plataforma, el mismo que tiene las siguientes características:

³ Hosting. Lugar donde reside un sitio web que ofrece servicios de transferencia de archivos, conexión remota, servidores de base de datos, servidores web. Extraído de <http://es.wikipedia.org/wiki/Host>.

CUADRO 18. CAPACIDAD DE HOSPEDAJE

Característica	Cantidad (Descripción)
Precio	\$us 200.- dólares anuales, \$us 14 mensuales
Espacio Web	10.000 MB
Transferencia mensual	50.000 MB
FTP o transferencia de archivos	Ilimitado
Estadísticas	Estadísticas de visita, de errores

Fuente: Extraído de http://www.desteco.net/bolivia/hosting_bolivia/

El servicio de Hosting descrito anteriormente corresponde a la empresa Desteco, quienes ofrecen los requisitos exigidos por los ingenieros de AstrumTech. En el que se garantiza un servicio de calidad con visitas de un mínimo 1.000 visitas por día. Se eligió este servicio ya que su servidor está ubicado en el extranjero lo cual asegura que la red esté libre de interrupciones por cortes de electricidad. Como también la capacidad de almacenaje es amplia de modo que se pueda almacenar grandes cantidades de información.

Otro gasto a considerar es el dominio de Internet o espacio en la web, por el que se hará una erogación de USD 50 anuales, el cual será BOLIVIA.BIZ.

- Capacidad de los recursos humanos. Respecto a la capacidad de la producción del emprendimiento, será medida tomando en cuenta el número de clientes que puede aprobarse para formar parte de la Red Empresarial, considerando que es el proceso que genera el flujo de clientes de la plataforma.

Para ello, el departamento de Sistemas y el de Contabilidad y Ventas tendrá directa influencia para el proceso mencionado. Los cuales dedicarán el 20% y 80% de su tiempo respectivamente al proceso específico de admisión de miembros y el restante realizarán otras actividades de Monitoreo y Contabilidad respectivamente.

Es por eso que se calculan a continuación las horas disponibles para la admisión de miembros:

CUADRO 19. HORAS DISPONIBLES PARA ADMISIÓN DE MIEMBROS

Encargado	Hrs./ Días	Hrs./M es	Hrs./ Año	% estimado	Horas Disponibles
Sistemas	22	176	2.112	30%	634
Contabilidad y Ventas	22	176	2.112	90%	1.901
Total			4.224		2.534

Fuente: elaboración propia.

Habiéndose determinado las horas disponibles de 2.534 hrs. Para ambos departamentos, como se puede apreciar en el anterior cuadro, ahora se calculará la capacidad estimada para el proceso de admisión, el cual se describe en el siguiente cuadro.

CUADRO 20. CAPACIDAD ADMISIÓN DE MIEMBROS

No.	Tareas	Departamento	Minutos
1	Lectura de Datos y verificación de solicitud de adhesión	Depto. Contabilidad y Ventas	10
2	Envío e-mail de Confirmación o Rechazo a Cliente	Depto. Contabilidad y Ventas	2
3	Elaboración Informe Miembro Pre-aprobado	Depto. Contabilidad y Ventas	2
4	Emisión de Código Cliente	Depto. Sistemas	5
5	Envío e-mail datos Depósito a Cliente	Depto. Contabilidad y Ventas	5
6	Verificación Depósito	Depto. Contabilidad y Ventas	5
7	Generación informe Autorización O rechazo	Depto. Contabilidad y Ventas	5
8	Envío e-mail de Confirmación a Sistemas	Depto. Contabilidad y Ventas	2
9	Envío e-mail de Confirmación a Cliente	Depto. Contabilidad y Ventas	5
10	Activación Cuenta	Depto. Sistemas	3
Minutos requeridos Depto. Contabilidad y Ventas			<u>36</u>
Minutos requeridos Depto. Sistemas			<u>8</u>
Expresado en Horas requeridas Depto. Contabilidad y Ventas			<u>0,6</u>
Expresado en Horas requeridas Depto. Sistemas			<u>0,1</u>
Total horas disponibles Depto Contabilidad y Ventas			<u>1.901</u>
Total horas disponibles Depto. Sistemas			<u>634</u>
TOTAL DE CAPACIDAD DE SUSCRIPCIONES CONTABILIDAD			<u>3.168</u>
TOTAL DE CAPACIDAD DE SUSCRIPCIONES SISTEMAS			<u>4.752</u>

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, para el proceso de admisión de miembros se tiene una capacidad de 3.168 suscripciones anuales determinado para el departamento de contabilidad y de 4.752 suscripciones para el

departamento de sistemas respectivamente. Por ello, se realizó el siguiente cálculo de horas requeridas, según la proyección de clientes del flujo del proyecto (ver cuadro 57), en relación a las necesidades de personal:

CUADRO 21. CÁLCULO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL EL PROCESO DE ADMISIÓN DE MIEMBROS

Departamento	Capacidad Anual de Suscripciones	Años Proyección				
		1	2	3	4	5
Contabilidad y Ventas	<u>3.168</u>	1.010	-426	2.156	1.475	682
Sistemas	<u>4.752</u>	2.594	1.158	572	-109	3.850
Proyección de Usuarios		2.158	3.594	4.180	4.861	5.654

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla anterior será necesario contratar el segundo año a una persona para realizar el proceso de admisión en el departamento de Contabilidad y Ventas. De la misma manera, el cuarto año se requerirá los servicios de un asistente en el departamento de Sistemas para el mismo proceso. Todo esto es considerado en las proyecciones del Flujo de Caja del Proyecto, ver el cuadro 31 más adelante.

**CAPÍTULO III.
ANÁLISIS
FINANCIERO Y
CONSTITUCIÓN DEL
NEGOCIO**

CAPÍTULO III. ANÁLISIS FINANCIERO Y CONSTITUCIÓN DEL NEGOCIO.

3.1. Redes de valor y de trabajo (Networking)

El Networking tiene gran importancia, ya que las redes de contactos son principalmente la razón de ser para el emprendimiento, debido a que BOLIVIABIZ es una red de contactos empresariales los cuales mediante el aporte de valor agregado de una plataforma de innovación tecnológica, es posible intercambiar beneficios entre todos sus miembros. En el que se construyen relaciones de largo plazo aportando al crecimiento económico empresarial de la región.

3.1.1. Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son primordiales para el reconocimiento empresarial. Por ello es necesario realizar alianzas y acuerdos que fortalezcan la red, con instituciones de Apoyo en Inversión y Financiamiento, Asociaciones de empresarios en distintos rubros e Instituciones de Educación, Investigación y Capacitación en distintos niveles. De esta manera se crearán Alianzas a través de acuerdos y compromisos que beneficien a todos los miembros. En este sentido se tendrá la participación de las siguientes Instituciones:

a. Asociaciones de empresas

Éstos son importantes para consolidar el crecimiento de la red empresarial, ya que son entidades jurídicas formalmente reconocidas en el sector empresarial, lo cual brindará credibilidad y confianza a la Plataforma.

Las Instituciones necesarias para llevar a cabo el emprendimiento se mencionan a continuación:

- Cámara de Industria
- Cámara de Comercio
- Cámara de Exportadores (CAMEX)
- Confederación de Empresarios Privados de Bolivia

b. Intermediación Financiera

En el mismo sentido, las Entidades de Intermediación Financiera serán partícipes de la plataforma ya que poseen ofertas para el sector empresarial, es así que se pueden citar los siguientes:

- Bancos, Fondos Financieros Privados, Mutuales, Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las instituciones podrán ser parte de la red apoyando a las empresas con la publicación de información relativa a su oferta relativa a este sector.

c. Instituciones de Conocimiento e Investigación

Estas instituciones juegan un papel importante para fomentar la innovación y potencial de las empresas que forman parte del desarrollo. Por ello, se busca a través de la Red BOLIVIABIZ, impulsar una vinculación entre los resultados de las investigaciones académicas de Universidades de Pre y Post- Grado, conocimientos técnicos con la

estructura productiva de las regiones, logrando desarrollar la gran herramienta que yace en las universidades y centros de investigación y normatización, para la generación de emprendimientos.

Todas las anteriores Instituciones tendrán acceso a realizar publicaciones gratuitas sobre: eventos, ofertas e información dirigida al sector empresarial a través de la Plataforma.

3.2. Plan Financiero

3.2.1. Requerimiento de Inversión en Activos

Para el primer año de funcionamiento se requerirán los siguientes activos:

CUADRO 22. REQUERIMIENTO INVERSIÓN EN ACTIVOS

<i>DESCRIPCION</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio Unitario Usd</i>	<i>Precio total</i>
ACTIVO INTANGIBLE			5.000
Inversión en Software	1	5000	5.000
EQUIPOS DE OFICINA Y MUEBLES			1.200
Escritorios /c Sillas	4	150	600
Mesas y Sillas Juego	1	300	300
Estante	2	150	300
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			3.470
Computador regular para escritorio	2	400	800
Computador avanzado monitoreo	3	800	2.400
Impresora multifunción	1	270	270
GASTOS DE ORGANIZACIÓN			500
TOTAL AÑO 1			10,170

Fuente: elaboración propia.

De esta manera, se puede observar el detalle de inversión en activos que se requerirá, la que es igual a USD 10.170 para el primer año de funcionamiento de la Plataforma.

3.2.2. Análisis de Costos

3.2.2.1. Costos Directos

Debido a la naturaleza del emprendimiento, al ser una empresa de servicios, se considera a los costos directos a aquellos que se identifican claramente en los servicios ofrecidos como son: el costo del software que sostiene a la Plataforma el cual es de USD 5.000, el hospedaje y dominio web de USD 250 anuales, el costo de todo el personal de los distintos departamentos los cuales son necesarios para proveer el servicio de membresías igual a USD 25.813 en el primer año.

3.2.2.2. Costos Indirectos

Se constituyen como costos indirectos todos aquellos costos que no pueden identificarse directamente con los servicios de la plataforma como son: costos de alquiler de las oficinas, costos de energía eléctrica, costos de llamadas telefónicas y otros operacionales.

3.2.2.3. Costos Variables

Los costos de producción de un programa de computación no cambian con el crecimiento del mercado, ya que su desarrollo requiere altos costos

fijos, mientras que su distribución se realiza con ínfimos costos variables.⁴ Es decir que debido al giro del negocio los costos variables no son aplicables al emprendimiento, ya que no se tienen costos que cambien en función del objeto del costo, que son la cantidad de miembros dentro de la Plataforma.

3.2.2.4. Costos Fijos

Estos costos corresponden a aquellos que se mantienen constantes en función al producto ofrecido, por ello en el emprendimiento la mayoría de sus costos son fijos en un periodo, ello se analiza en los siguientes puntos de análisis.

3.2.2.5. Gastos de Administración

Los siguientes gastos son necesarios para llevar a cabo las operaciones del emprendimiento. Los principales gastos corresponden a los del Hospedaje web y al gasto por la conexión a Internet, éste último asciende a USD 2.400 anuales, el cual tiene una velocidad de descarga rápida de 2 Megabits, según la proveedora del servicio ENTEL. Es preciso tener esa velocidad de descarga de Internet para contar con un funcionamiento rápido y eficiente en la plataforma.

⁴Bastos P. y Silveira F. (2010). Desafíos y Oportunidades de La Industria Del Software En América Latina. Comisión Económica Para América Latina y El Caribe. (ed. 1ra, cap. 1, pp. 18.). Colombia: Mayol.

FIGURA 23. DESCRIPCIÓN GASTOS ADMINISTRATIVOS (Expresado en USD)

DESCRIPCIÓN	MES	ANUAL
Alquiler Hospedaje web	17	200
Dominio o nombre	4	50
Servicio Internet/mes	200	2.400
Alquiler Oficina	200	2.400
Servicios Básicos- agua, luz, teléfono	70	840
Servicios de Comunicación Celular	20	240
Gastos Publicidad	167	2.000
Papelería y Material de escritorio	30	360
Totales	591	8.490

Fuente: elaboración propia.

La erogación por la compra del software es considerado un activo por generar flujos positivos futuros, el mismo se encuentra como activo intangible y será amortizado en cinco años según el art. 27 del Decreto Supremo N° 24051 sobre el Reglamento al Impuesto a Las Utilidades.

3.2.2.6. Sueldos y Cargas Sociales

El emprendimiento será constituido por 4 miembros los cuales son en las áreas de Informática, Gerencia Administrativa, Inteligencia de Negocios, Finanzas y Marketing. Es así que al ocupar los cargos de las gerencias se tendrán las siguientes erogaciones en sueldos y cargas Sociales.

CUADRO 24. DESCRIPCIÓN DE CARGAS SOCIALES (Expresado en USD)

Personal Requerido	Cant.	Sueldo Básico Mes \$us.	CNS 10%	AFP 1,71%	ProVV 2%	Aguinaldo 8,33%	Indem. 8,33%	Total Mes	Total Anual Usd
Gerente General	1	500	50	9	10	42	42	652	7.822
Gerente sistemas	1	400	40	7	8	33	33	521	6.258
Gerente de Investigación y Desarrollo	1	400	40	7	8	33	33	521	6.258
Gerente de Contabilidad y Ventas	1	400	40	7	8	33	33	521	6.258
Mensajero	1	150	15	3	3	12	12	196	2.347
TOTAL		1.700	170	29	34	142	142	2.216	28.942

Fuente: elaboración propia.

La tabla anterior refleja los aportes patronales estimados para el ejercicio de un año, considerando que los sueldos se mantendrán fijos anualmente implicarán un gasto total de USD 28.942, para el primer año.

Según la determinación de la capacidad para admisión de miembros, se estableció para el segundo año, la contratación de un asistente para el Departamento de Contabilidad y Ventas.

De igual manera, para el tercer año, se contratará un Asistente de Sistemas respectivamente, ver el Cuadro 20 relativo a la capacidad para admisión de miembros.

CUADRO 25. EVOLUCIÓN REMUNERACIÓN SUELDOS
(Expresado en USD)

Personal Requerido	Incremento %	Sueldo Mensual Usd	Sueldo básico + incremento				
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	20	500	500	600	720	864	1.037
Gerente de Sistemas	15	400	400	460	552	662	795
Gerente de I. y D.	15	400	400	460	552	662	795
Gerente de C. y V.	15	400	400	460	552	662	795
Mensajero	10	150	150	165	182	200	220
Asistente de C. y V.	10	200	-	250	275	303	333
Asistente de Sistemas	10	200	-	-	-	200	220
TOTAL			1.850	2.395	2.833	3.553	4.194

Fuente: elaboración propia.

En el anterior cuadro se observa la evolución del sueldo de los recursos humanos según al cargo que ocupa cada empleado y sus funciones. Es así que se ha establecido una diferenciación en los incrementos de las remuneraciones mensuales. En este sentido el Gerente General obtendrá un incremento del 20% del sueldo básico mensual, mientras que las otras Gerencias obtendrán un 15% respectivamente.

A nivel inferior, en el que se encuentran los asistentes, quienes se contratan en el segundo y cuarto año del proyecto según las capacidades de personal requeridas, se les otorgará un incremento del 10% de sus sueldos básicos mensuales.

3.2.2.7. Depreciación y Amortización de Activos

La principal inversión de la empresa es la Plataforma Virtual, siendo considerada como un activo, la cual se la obtendrá a cambio de un precio de USD 5.000. Por ello será amortizada en 5 años como lo señala el D.S. 24051 respecto al Reglamento del Impuesto a las Utilidades. De la misma manera otro activo a ser amortizado son los gastos de Constitución los cuales ascienden a USD 500 en el primer año, siendo amortizados en 5 años igualmente.

En relación a los activos fijos, los equipos de cómputo se reemplazarán terminado el cuarto año. Según la capacidad determinada anteriormente para el registro de miembros, se comprará un computador por año para abastecer la demanda de la Plataforma. A continuación se observan los respectivos gastos por depreciación y amortización mencionados:

CUADRO 26. DESCRIPCIÓN DE GASTOS POR DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES (Expresado en USD)

DESCRIPCION	Cant. Unit.	Precio Unitario USD	Inversión Total USD	Valor Residual		Plazo de Depreciación/ Amortización Años	Cargo Anual Depreciación/ Amortización USD
				%	\$us.		
Equipos de Oficina y Muebles		1.200	1.200	30	360	10	84
Equipos de Comp. (Año 0)	5	3.470	3.470	30	1.041	4	607
Equipos de Comp. (Año 2)	1	400	400	30	120	4	70
Equipos de Comp. (Año 3)	1	400	400	30	120	4	70

TOTAL AÑO 0			4.670		1401		691
Amortización Gastos Org.			500			5	100
Amortización Activo Int.			5.000			5	1.000
Total por Amortizaciones y depreciaciones año 0							1.791
Reinversión en equipos de Computación Año 4							3.470

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos por depreciación y amortización se mantendrán fijos en las proyecciones del proyecto, ver Anexo 6, exceptuando la compra de equipos de cómputo anuales para el 2do y el 4er año respectivamente para los asistentes a ser contratados, según la capacidad requerida para los departamentos de Contabilidad y Ventas y Sistemas (ver el Cuadro 17) para satisfacer la demanda de registros a la Plataforma.

Respecto a los gastos de publicidad que son iguales a USD 2.000 anuales debido a los grandes esfuerzos en material de difusión y publicidad en medios, disminuirán el segundo y tercer año en 100%, en el que se proyecta mantenerlos constantes en los siguientes años, ya que la plataforma habrá logrado una mayor penetración de mercado a nivel nacional.

Respecto a otros gastos administrativos como los servicios básicos, los de papelería y material de escritorio, se incrementarán en 10% por año, de la misma forma, debido al incremento de personal y a las necesidades de facturación.

En cuanto al alquiler de las oficinas se tiene planificado obtener un espacio más amplio el 2do. año de operaciones, por tanto se espera que el incremento del mismo sea del 50% en relación al gasto del primero año.

La anterior descripción se refleja en el siguiente cuadro:

CUADRO 26. GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS (Expresado en USD)

Gastos Administrativos Operativos	Mes	Incremento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler Hospedaje web	17	-	200	200	200	200	200
Dominio o nombre	4	-	50	50	50	50	50
Servicio Internet/mes	200	-	2.400	2400	2400	2400	2400
Alquiler Oficina USD	200	50%	2.400	3600	3600	3600	3600
Servicios Básicos- Agua, Luz, Teléfono	70	10%	840	924	1.016	1.118	1.230
Servicios de Comunicación Celular	20	-	240	240	240	240	240
Gastos Publicidad	50	-50%	2.000	1000	500	500	500
Papelería y Material de escritorio	30	10%	360	396	436	479	527
Totales	591		8.490	8.810	8.442	8.587	8.747

Fuente: elaboración propia.

La anterior descripción de gastos administrativos operativos es incluida en el flujo de caja del proyecto.

3.2.2.8. Proyección de Ingresos

En las proyecciones se planifica iniciar actividades el año 2013, es así que se realizó una proyección de cinco años, hasta el año 2017. Respecto

a la proyección de ingresos se toman en cuenta los ingresos por membresías y los obtenidos por publicidad en la página central de la Plataforma.

En relación a las membresías, se toman en cuenta la demanda de clientes y el crecimiento del mercado a nivel local y nacional. Según el estudio de mercado se estimó el crecimiento de demanda a nivel local en un 16% y a nivel nacional en 17% correspondientemente. De la misma manera, el precio establecido es considerado para los diferentes tipos de empresas como se observa a continuación para los cinco años de proyección.

CUADRO 28 PROYECCIÓN INGRESOS MEMBRESÍAS (Expresado en USD)

Descripción	Crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017
La Paz	16%	21.579	25.032	29.037	33.683	39.072
Resto del País	17%		54.523	63.791	74.636	87.324
Mercado Usuarios	Estimación	2013	2014	2015	2016	2017
La Paz	7%	1.511	1.752	2.033	2.358	2.735
Resto del País	3%	0	1636	1914	2239	2620
TOTAL Usuarios		1.511	3.388	3.946	4597	5355
Cantidad de Usuarios	Años	2013	2014	2015	2016	2017
Tipo societario	%	1.511	2.843	3.308	3.851	4.482
S.A.	0,03	50	111	130	151	176
S.R.L.	0,29	434	974	1135	1322	1540
Unipersonal	0,68	1027	2302	2682	3124	3639
Tipo societario	Precio USD	2013	2014	2015	2016	2017

S.A.	50	2.480	5.563	6.479	7.547	8.792
S.R.L	25	10.861	24.358	28.373	33.051	38.500
Unipersonal	15	15.398	34.535	40.227	46.859	54.585
TOTALES		28.739	64.456	75.080	87.457	101.876

Fuente: elaboración propia.

El porcentaje correspondiente al tipo societario fue calculado según la distribución societaria en el año 2011 (ver la figura 6 sobre la composición de empresas registradas en la ciudad de la paz según tipo societario).

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio/ mensual	100	200	300	300	300
Cantidad de Clientes	5	10	10	10	10
Total Anual USD	6.000	24.000	36.000	36.000	36.000

Paralelamente se estiman los ingresos por publicidad como sigue:

CUADRO 29. PROYECCIÓN INGRESOS PUBLICITARIOS (Expresado en USD)

Fuente: elaboración propia.

Se estima que el primer año de funcionamiento de la Plataforma se obtendrán 5 clientes en todo el año, ya que los primeros meses de funcionamiento los esfuerzos se realizarán entorno a formalización de alianzas.

Es así que con el tiempo la página irá ganando mayor participación por lo que se espera tener un estándar de 10 clientes a partir del segundo año, en el que el precio por publicidad se incrementará en USD 100 hasta el 3er año manteniéndose fijo hasta el final del flujo, debido a que en la

actualidad el precio de USD 300 es el máximo precio que pagan las empresas por publicidad en portadas principales, según el estudio de mercado.

El flujo de ingresos y gastos se puede observar en el siguiente cuadro proyectado a cinco años a partir del 2013 hasta el año 2017.

CUADRO 30. PROYECCIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS (Expresado en USD)

DESCRIPCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS	<u>34.739</u>	<u>88.456</u>	<u>111.080</u>	<u>123.457</u>	<u>137.876</u>
Ventas	28.739	64.456	75.080	87.457	101.876
Ingresos por publicidad web	6.000	24.000	36.000	36.000	36.000
EGRESOS	41.095	44.502	50.251	60.871	70.610
Sueldos personal	28.942	37.468	44.313	55.590	65.610
Alquiler Hospedaje web	200	200	200	200	200
Dominio o nombre	50	50	50	50	50
Servicio Internet/mes	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Alquiler Oficina USD	2.400	3.600	3.600	3.600	3.600
Servicios Básicos- Agua, Luz	840	924	1.016	1.118	1.230
Servicios de Comunicación	240	240	240	240	240
Gastos Publicidad	2.000	1.000	500	500	500
Papelería y Material de Escritorio	360	396	436	479	527
Amortización de Gastos de Organización	100	100	100	100	100
Amortización Activo Intangible	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000

Depreciación	<u>691</u>	<u>761</u>	<u>761</u>	<u>831</u>	<u>1.439</u>
Ingresos - Egresos	<u>-4.485</u>	<u>40.316</u>	<u>56.464</u>	<u>57.349</u>	<u>60.981</u>

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en el cuadro anterior que el primer año de funcionamiento, se obtiene una utilidad operativa negativa de USD 4.485, debido a la elevada inversión en capital de trabajo e intangible. También se observa que posteriormente los flujos son positivos obteniendo utilidades positivas desde el segundo año, en el que las utilidades operativas van creciendo a una razón promedio de 16% por año.

3.2.2.9. Flujo de Caja del Proyecto

Los indicadores de evaluación de inversiones son índices que ayudan a determinar si un proyecto es o no conveniente para el inversionista, es así que el costo de oportunidad de llevar a cabo este emprendimiento es del 4% anual ya que los bonos del tesoro, ofrecen este rendimiento a 364 días, ésta es la tasa pasiva más alta ofrecida en el mercado financiero.

El flujo de caja fue elaborado considerando que la tasa de descuento es igual a la rentabilidad esperada por los cuatro socios inversionistas, quienes estarán a cargo de la puesta en marcha del emprendimiento y ocuparán las gerencias mencionadas. Por ello, esta tasa es igual a 15% de las utilidades, la cual es utilizada para el cálculo del VAN y el TIR.

CUADRO 31. FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO (Expresado en USD)

Año	0	1	2	3	4	5
INGRESOS		34.739	88.456	111.080	123.457	137.876
Ingresos por Suscripción		28.739	64.456	75.080	87.457	101.876
Ingresos por publicidad web		6.000	24.000	36.000	36.000	36.000
EGRESOS DE OPERACIÓN		40.266	50.793	57.584	69.386	81.031
Sueldos personal y cargas sociales		25.813	33.831	39.948	50.352	59.324
Alquiler Hospedaje web		200	200	200	200	200
Dominio o nombre		50	50	50	50	50
Servicio Internet/mes		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Alquiler Oficina USD		2.400	3.600	3.600	3.600	3.600
Servicios Básicos- Agua, Luz, Telf.		840	924	1.016	1.118	1.230
Servicios de Comunicación Celular		240	240	240	240	240
Papelería y Material de Escritorio		360	396	436	479	527
Gastos Publicidad		2.000	1.000	500	500	500
Amortización de Gastos de Org.		100	100	100	100	100
Amortización Activo Intangible		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Depreciación		691	761	761	831	1.439
IT 3%		1.042	2.654	2.968	3.278	4.136
UTILIDAD IMPONIBLE		-5.527	37.663	53.132	53.645	56.845
Impuesto a la utilidades (25%)		-	9.416	10.340	9.968	14.211
Compensación de I.U.E.				9.416	10.340	9.968
EGRESO TOTAL		40.266	60.209	61.816	69.940	81.831
UTILIDAD NETA		-5.527	28.247	49.264	53.517	56.045
Depreciación Activo Fijo		691	761	761	831	1.439
Amortización de Gastos de Org.		100	100	100	100	100
Amortización Activo Intangible		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Capital de trabajo necesario	37.432		8.846	6.476	11.422	10.179

Capital de trabajo acumulado	-	37.432	46.278	52.755	64.177	74.356
Inversión Inicial	10.170					
Reinversión de activos					3.470	400
Recuperación Valor residual					1.041	70
FLUJO DE CAJA NETO	-47.602	-3.736	21.262	44.649	41.596	48.734

Fuente: elaboración propia

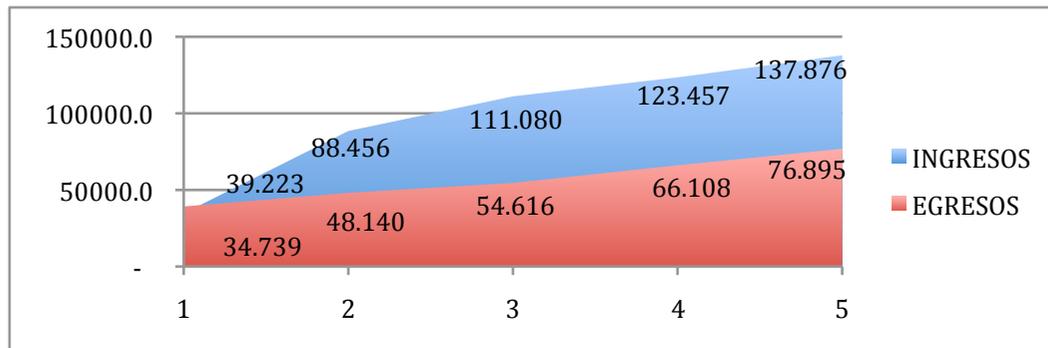
El anterior Flujo de Caja del Proyecto determina un Valor Actual Neto positivo de USD 37.041 que significa el aporte económico para los inversionistas como excedente recuperado después de haber realizado la inversión y el costo de oportunidad de los recursos destinados.

De la misma manera la Tasa Interna de Retorno (TIR) de 37,22% indica un escenario bastante favorable sobre el valor de la inversión inicial de USD 10.170, representando la rentabilidad lograda después de haber obtenido flujos positivos durante cinco años. Por ello, se puede decir que el proyecto es factible, dado que el VAN es mayor a 0 y el TIR duplica la rentabilidad esperada por los inversores que es del 15%.

3.2.2.10. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio al ser el escenario en el cual los ingresos son iguales a los costos, y considerando que no existen costos variables, los Ingresos serán iguales a los Costos Fijos, lo cual se refleja en el siguiente figura:

FIGURA 29. PUNTO DE EQUILIBRIO (Expresado en USD)



Fuente: elaboración propia.

Se observa que los egresos se incrementan en torno a las planificaciones de crecimiento realizadas por la gerencia, en el que cada costo fijo anual se constituye como punto de equilibrio.

3.2.2.11. Análisis de Sensibilidad

Se realizó el análisis de Sensibilidad tomando en cuenta la variación del precio y de los costos. Es así que se elaboraron dos escenarios como se describe a continuación:

1er. Escenario Pesimista: Disminución de precio y Aumento en Costos en 5%.

Se obtuvo lo siguiente:

Ingresos membresías		27.302	61.233	71.326	83.084	96.782		
Ingresos publicidad		5.700	22.800	34.200	34.200	34.200		
INGRESOS TOTALES		33.002	84.033	105.526	117.284	130.982		
Tipo societario	Precio 95%	2013	2014	2015	2016	2017	VAN	TIR %
S.A.	47,50	2.356	5.284	6.155	7.170	8.352	26.063	30,9
S.R.L	23,75	10.318	23.140	26.955	31.398	36.575		
Unipersonal	14,25	14.628	32.808	38.216	44.516	51.855		

CUADRO 32. RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA

Fuente: elaboración propia

Bajo este escenario en el que el precio disminuye en 5% y los costos se incrementan en 5%, podemos afirmar que aún la TIR es superior a la tasa de rentabilidad esperada por los inversionistas. Sin embargo, afecta el Flujo de Caja ya que la TIR disminuye en 6,32% en relación a la tasa de 37,22% obtenida en el Flujo Proyectado.

2do. Escenario Optimista: Incremento de precio en 5% y Disminución de Costos de 5%

Se obtuvo lo siguiente:

CUADRO 33. RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA

Tipo societario	Precio 105%	2013	2014	2015	2016	2017	VAN	TIR %
S.A.	53	2.604	5.841	6.803	7.925	9.231	59.197	52,75
S.R.L	21	11.404	25.576	29.792	34.703	40.425		
Unipersonal	16	16.168	36.262	42.239	49.202	57.314		
Ingresos membresías		30.176	67.679	78.834	91.830	106.970		
Ingresos publicidad		6.300	25.200	37.800	37.800	37.800		
INGRESOS TOTALES		36.476	92.879	116.634	129.630	144.770		

Fuente: elaboración propia

El flujo del proyecto en este escenario es muy favorable, ya que la TIR se incrementa en un 15,53%, demostrando que la variabilidad en el precio causa un efecto bastante positivo en los flujos de Caja al contar con sólo costos fijos.

3er. Escenario Real: Precios y Costos Proyectados

Se obtuvo lo siguiente:

CUADRO 34. RESULTADOS ESCENARIO PROYECTADO

Tipo societario	Precio Real USD	2013	2014	2015	2016	2017	VAN	TIR %
S.A.	50	2.480	5.563	6.479	7.547	8.792	37.041	37,22
S.R.L	25	10.861	24.358	28.373	33.051	38.500		
Unipersonal	15	15.398	34.535	40.227	46.859	54.585		
Ingresos membresías		28.739	64.456	75.080	87.457	101.876		
Ingresos publicidad		6000	24000	36000	36000	36000		
INGRESOS TOTALES		34.739	88.456	111.080	123.457	137.876		

Fuente: elaboración propia

Se puede decir que el flujo del proyecto es bastante sensible a la variación del precio comparado con los anteriores escenarios. Respecto a la variación de los costos, por el hecho de que están conformados por costos fijos, no existe mayor incidencia en los mismos.

3.3. Principales riesgos y estrategias de salida

3.3.1. Riesgos

A partir de la iniciación de la empresa, se consideró la posibilidad de correr con los siguientes riesgos:

a. **Riesgos de Mercadeo**

El principal riesgo de la empresa es percibir ingresos más bajos de los esperados, debido a variaciones en la demanda proyectada, los cuales pueden obedecer a una demanda insuficiente, en el que nuestro mercado no reaccionaría satisfactoriamente a la oferta del servicio.

Los bajos ingresos fundamentalmente provendrían de una baja

aceptación del entorno empresarial, por tanto se ha formulado un entorno estratégico de networking en el que los aliados y el reconocimiento institucional son fundamentales para afrontar este riesgo.

b. Riesgos de Desarrollo

Otro riesgo está relacionado a la Plataforma de la Red, ya que el desarrollo del Software podría tener demoras como en la terminación del mismo, o que no satisfaga los requerimientos solicitados.

Este riesgo es afrontado con la incorporación en la sociedad establecida del principal desarrollador de la Plataforma virtual, de esta manera se garantiza que se responda con rapidez a los problemas de funcionamiento de la misma.

c. Riesgo Externo

Un riesgo relacionado a la mantención de la Plataforma es el del proveedor del servidor, que puede ser afectado por eventos que están fuera del control de las partes, como los medioambientales, catástrofes naturales: terremotos o inundaciones. O fallas en empresas proveedoras de electricidad e Internet.

Este riesgo es posible, por tanto el servicio puede suspenderse por pocos días hasta encontrar otro servidor que asegure el servicio en otra parte del mundo.

3.3.2. Estrategias de salida

Debido al giro del Negocio y por las características del servicio, el salir del mercado sería simple a comparación de otros rubros. La estrategia de

salida principalmente consistiría en la cancelación de cuentas de usuario. Otros aspectos a tomar en cuenta son temas legales y patrimoniales.

a. Plataforma Virtual

Si en algún momento se decidiera cerrar el Portal la estrategia de salida consistiría en restringir la entrada de usuarios. Ello implicaría definir un tiempo determinado para mantener sus cuentas y cerrarlas definitivamente. Esto se realizaría comunicando a los usuarios el cierre del portal, informándoles que ya no se recibirían pagos, entonces se cancelarían sus cuentas, y desaparecería.

b. Aspectos Legales

Respecto a este punto se disolvería la sociedad devolviendo el capital aportado a los socios. Al mismo tiempo se harían los trámites respectivos con FUNDEMPRESA, SIN (Servicios de Impuestos Nacionales) dando de baja el NIT.

c. Liquidación de Activos

Aunque no es significativa la cantidad de activos de la empresa se procedería a la venta de parte o de la totalidad de activos que se posea en determinado momento. Lo recuperado de la venta sería distribuida equitativamente entre los socios.

3.4. Constitución de sociedad y aspectos legales

La inversión necesaria para implementar esta idea de negocio requiere del aporte propio de los 4 socios que iniciarán el emprendimiento. Los

cuales fundarán una Sociedad de Responsabilidad Limitada. En el que, la inversión inicial, será en dinero en efectivo, cubrirá el costo del capital de trabajo del primer año y financiará el de activos fijos e intangibles.

El inicio de actividades implica la realización de los siguientes trámites para cumplir con los requerimientos legales, dado la naturaleza del emprendimiento es sumamente importante. Por ello, se describen a continuación los siguientes trámites necesarios.

a) Testimonio de Constitución de la Empresa

La empresa será constituida con un capital societario de Bs 60.000, que es el equivalente en moneda nacional del Capital Operativo aproximado a USD 10.170, requerido según las proyecciones del flujo de caja (ver el Cuadro 31)

CUADRO 35. DESCRIPCIÓN DE APORTE DE SOCIOS

Aporte de Socios	Participación	Bs
Socio A	40%	24.000
Socio B	20%	12.000
Socio C	20%	12.000
Socio D	20%	12.000
Total	100%	60.000

Fuente: elaboración propia.

El documento de Constitución de Sociedad y todas las cláusulas legales se encuentran en el Anexo 7.

b) Número de Identificación Tributaria o NIT

El mismo es otorgado por el Servicio de Impuestos Nacionales, una vez presentados los respectivos documentos entre ellos el testimonio de Constitución y el Balance de Apertura como los más importantes.

c) Licencia de Funcionamiento

La misma se la obtendrá de la Honorable Alcaldía de la Ciudad de La Paz, en el que el representante legal de la empresa recurrirá a esta instancia para obtener esta licencia e iniciar operaciones. Los documentos principales que requieren para dicho trámite incluyen la inscripción en el Padrón Municipal de Contribuyentes, fotocopia del NIT, fotocopia del testimonio de Constitución entre otros.

d) Inscripción en FUNDEMPRESA

La empresa debe obtener el registro de empresas, mediante el cual se solicitará una Matrícula Nueva, a través de la presentación de la fotocopia de Constitución de Sociedad, el poder del Representante Legal, la publicación del Testimonio de Constitución de la empresa en un periódico de circulación Nacional a fin de que sea de conocimiento público y presentar el Balance de Apertura.

e) Inscripción en C.N.S. y Afiliación a A.F.P.

Respectivamente se harán las inscripciones de los empleados en la Caja Nacional de Salud y en las A.F.P's.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos del análisis financiero reflejan un proyecto viable y rentable ya que la empresa a constituir presenta un VAN positivo de USD 37.041 y una TIR de 37,22% lo cual hace económica y técnicamente factible el proyecto, que comparado con una tasa de rentabilidad esperada de los socios o costo de oportunidad de 15% es favorablemente atractivo para los inversionistas.

El proyecto tiene gran potencial en el mercado, debido a que las condiciones del mismo presentan grandes oportunidades de aprovechamiento en realizar alianzas estratégicas, que generan un intercambio de beneficios mutuos. En el que todos los participantes del entorno de la Plataforma comparten y se sienten comprometidos con una visión de desarrollo y crecimiento.

La ventaja competitiva que posiciona al emprendimiento es la plataforma tecnológica amigable que posee, la cual hace factible la interrelación de los distintos actores a obtener los servicios otorgados.

Se recomienda:

- Iniciar el emprendimiento con la conformación de las alianzas a través de la firma de convenios aún antes de la puesta en marcha de la empresa, durante el año 2012.
- Analizar la participación de los Gobiernos Gubernamental, Departamental y Local en la Plataforma.

- Conformar Alianzas Estratégicas con empresas extranjeras para proveer de información y capacitación directo a través de la Plataforma.

ANEXO 1

Bolivia: Base Empresarial por gestión según actividad económica,										
2011										
(En cantidad de empresas)	LPZ	SCZ	CBB	ORU	TRJ	PTS	CHQ	BEN	PND	TOTAL
Comercio minorista y mayorista	5.977	6.005	3.756	1.034	788	365	371	500	309	19.105
Construcción	3.256	1.312	1.281	944	742	816	790	409	136	9.686
Actividades Inmobiliarias	2.961	2.457	1.535	468	495	305	310	121	48	8.700
Transporte, comunicaciones	2.236	2.282	1.039	376	478	409	375	203	56	7.454
Industria manufacturera	2.106	2.053	1.264	200	219	80	152	163	60	6.297
Hoteles y restaurantes	696	642	420	101	120	114	87	178	27	2.385
Servicios personales, sociales	394	396	280	40	77	45	33	71	22	1.358
Servicios salud	336	429	203	24	50	7	8	23	4	1.084
Explotación minas	353	198	81	59	9	201	16	9	0	926
Agricultura, ganadería	93	577	87	11	13	7	14	89	6	897
Educación	351	227	154	32	36	21	36	24	9	890
Intermediación financiera	197	154	52	2	13	6	5	5	2	436
Suministro de electricidad, agua, gas		22	19	24	6	0	1	4	5	0
Pesca	1	0	1	0	0	0	0	1	1	4
TOTAL	18.979	16.751	10.177	3.297	3.040	2.377	2.201	1.801	680	59.303

Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por FUNDEMPRESA

ANEXO 2
PROYECCIÓN DE CLIENTES LAPAZ Y RESTO DEL PAÍS

DESCRIPCION	REAL					PROYECTADO						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
La Paz	7.696	9.218	9.606	12.334	13.825	16037	18.603	21.579	25.032	29.037	33.683	39.072
% Crecimiento		20	4	28	12	16	16	16	16	16	16	16
Resto del País	15.386	18.652	20.671	24.991	29.096	34.042	39.830	46.601	54.523	63.791	74.636	87.324
% Crecimiento		21	11	21	16	17	17	17	17	17	17	17

Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por FUNDEMPRESA

ANEXO 3

LISTA DE EMPRESAS ENCUESTADAS

No. EMPRESAS DE SOCIEDAD ANÓNIMA	
1	AXS BOLIVIA S.A.
2	CAFETERA GANOBOLIVIANA S.A.
3	ESTRUCTURAS METALICAS J Y M BOLIVIA S.A.
4	FABRICA DE PAPEL SAN ANTONIO S.A. FAPELSA
No EMPRESAS DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	
1	AMAZON-ANDES S.R.L.
2	BOLCAT S.R.L.
3	BISONTE - CONSTRUCCION E INGENIERIA S.R.L.
4	BIOPAN S.R.L.
5	BOLIVIA NEWS S.R.L.
6	BRAVADO S.R.L.
7	CLAMA CONSTRUCTORA S.R.L.
8	C & M SOLUCIONES INTEGRALES S.R.L.
9	CLOVER EMPRESA DE TRANSPORTE S.R.L.
10	DAISAING S.R.L.
11	DELEITE SALUDABLE S.R.L.
12	DALU CHOCOLATE ARTESANAL
13	EL REY PALACE APART HOTEL S.R.L.
14	FIBRAS ESOBOL S.R.L.
15	FOREST TERRA NORT S.R.L.
16	FREE LOOK S.R.L.
17	GRUPO COLQUE S.R.L. (COLQUE - S.R.L.)
18	GRUPESA S.R.L.
19	GSM - SALZ S.R.L.
20	GUI & AR S.R.L.
21	HOTEL ROSARIO S.R.L.
22	HUELLAS BIENESTAR Y NATURALEZA S.R.L.
23	IDENTIKIDS S.R.L.
24	I3 IMPACTO SOCIAL S.R.L.
25	ICARO J.R. S.R.L.
26	JEDRA S S.R.L.
27	KIPUS S.R.L. EDUCACION, CAPACITACION Y DESARROLLO
28	KORYWAYA S.R.L.
29	KYWEY S.R.L.
30	LAMANITABOL S.R.L.
31	LAMASSU COMERCIO DE MERCADERIAS EN GENERAL S.R.L.
32	LAZO DE ORO EVENTOS Y CONVENCIONES S.R.L.
33	VALENCIA & FERNANDEZ S.R.L.
34	VOICE POINT S.R.L.
35	W.W.M. S.R.L. CONSTRUCTORA Y CONSULTORA
36	YUCRA TAPIA TRANSPORTES S.R.L.
37	ZAZ MARKET S.R.L.

Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por FUNDEMPRESA

No.	EMPRESAS UNIPERSONALES	No.	EMPRESAS UNIPERSONALES
1	ANAMEX GROUP	45	PAPELCRIS
2	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO UNITOURS	46	PEREZ ROCHA
3	AQUI TU CASA	47	PERSONAL SUIT
4	CAPALY MUEBLES	48	PERMEN CONSTRUCCIONES
5	DAYLAYTEX	49	PERFIMETAL
6	DALAI TREND FASHION	50	QUIBERT CONSTRUCTORA
7	EL CASTILLO DEL DEPORTE	51	QUINTANA WELLPRO
8	EL TAPIZON	52	RADHIKA INDIA
9	ELECTRO 2000	53	PUNTO A
10	FULL TURISMO	54	QUALYTFOR LOGISTICS
11	GUILLERMO RODAS ARQUITECTURA	55	RAMARTEX
12	HOSPEDAJE TURISTICO MARACANA	56	RCOM - BOLIVIA
13	HSL INGENIERIA ELECTRICA & SERVICIOS TECNICOS	57	REALPRINT
14	HUACONS HUANCA CONSTRUCCIONES	58	REAL ANDINA DE TRANSPORTE
15	I.R.A ISIDRO RAMOS ALEJO	59	REVISTA QUIEN
16	ICG IMAGEN CREACION GRAFICA	60	SALQUI
17	JORGE LUIS CANQUI GOMEZ	61	SAIPEM S.P.A. SUCURSAL BOLIVIA
18	TRUCKING SERVICE	62	SANTOS
19	JRC JUMI JUSTO JUEZ	63	SECMAJ
20	JERRY	64	SAWUTA CASA TEXTIL
21	KALA - UTA	65	TAPUY CHAÑA
22	KARFA	66	TEXVEL
23	LA BOUTIQUE DEL CAFE	67	TEXLLAPA
24	LA DOUCHE	68	TECSOL
25	LOHAN IMPORT - EXPORT	69	TECNITRON
26	LIPTUS BOL	70	UNICCALL
27	LOOVERK	71	UNION EXPORTADORES
28	LOS TUMIS	72	VOLCENTRO
29	LOS CACTUS DEL ANDE	73	VITRO DECORA
30	MAQUIPARTES	74	VALE TEX VAL Y VAL
31	MARC-TEX	75	VILA EQUIPMENT
32	MARKETING ACTUALITY	76	VILLA IMPERIAL INDUSTRIAL
33	MASINAS	77	VELACUSS
34	MASTCORP	78	WENDY S FACTORY
35	N.N.J. CATERING	79	WILL-PAUL.
36	NANAY	80	WAYRA IMPORTACIONES
37	NINCAR	81	WE AMBIENTE Y TECNOLOGIA
38	NIDO DEL ANGEL	82	WILL-PAUL
39	NELMAR SPORT	83	YANAPSOFT
40	OPTICA VENUS SOLO VISION	84	YERKO MOTORS
41	ORIGENES BOLIVIA	85	YANAPTI
42	OSSIRA	86	ZAFIRO EVENTOS
43	OVI MOTORS BOLIVIA	87	Z&T ESTUDIO
44	ORURO ARTES GRAFICAS	88	ZURSIL

Fuente: Elaboración propia según información proporcionada por FUNDEMPRESA.

ANEXO 4

ENCUESTAS

NOMBRE EMPRESA:

CARGO:

RUBRO DE LA EMPRESA :

1. ¿Su empresa posee una página web? Si la respuestas es No, se debe llenar el cuestionario a partir de la pregunta 5.

◇SI ◇NO

2. ¿Qué beneficios le trae a su empresa la página web que tiene?
Asigne un puntaje del 0 al 10 según los siguientes aspectos:

ASPECTO	Puntuación 0-10
◇ Promoción de productos y servicios	
◇ Incremento en ventas	
◇ Localización de proveedores	
◇ Incremento en nuevos clientes	

3. ¿Qué desventajas identifica en la página web de su empresa?
Marque con una cruz las siguientes opciones:

- ◇ Página con poco tráfico
- ◇ Alto costo de mantención de la página
- ◇ Imposibilidad de actualizar la página
- ◇ Otro.....

4. ¿Su empresa publicita sus productos a través de páginas web? Si la respuesta es No, se debe pasar a la pregunta 7.

◇SI ◇NO

5. Califique la efectividad de la publicidad en páginas web del 0 al 10

.....

6. ¿Cuánto destina su empresa para pagar el servicio de publicidad en la web anualmente?

- ◇ 10 - 30 USD
- ◇ 30 - 50 USD
- ◇ 50 - 100 USD
- ◇ 100 - 200 USD
- ◇ Mayor a 200 USD

7. Estaría dispuesto a pagar por participar en una red de empresas que le otorgaría los siguientes beneficios? Asigne una valoración de 0 a 10

ASPECTO	Puntuación 0 -10
◇ Promoción de productos y servicios	
◇ Obtención de contactos empresariales e institucionales	
◇ Capacitación vía internet respecto a motivación, liderazgo y mejoramiento empresarial.	

8. Cuánto estaría dispuesto a pagar por participar de la red de empresas y de obtener todos los beneficios descritos en la pregunta 7?

- ◇ 10-20 USD
- ◇ 20-30 USD
- ◇ 40-50 USD
- ◇ Más de 50 USD

ANEXO 5

TABULACION DE RESULTADOS DE ENCUESTAS

1. ¿Su empresa posee una página web?

2. ¿Qué beneficios le trae a su empresa la página web que tiene?

TIPO EMPRESA	<u>a</u>	<u>b</u>	<u>c</u>
S.A.	2	3	2
S.R.L	22	24	25
Unipersonal	<u>27</u>	<u>26</u>	<u>29</u>
Total	51	53	56

3. ¿Qué desventajas identifica en la página web de su empresa?

Opción	Descripción	# Empresas
<u>a</u>	Página con poco tráfico	48
<u>b</u>	Alto costo de mantención de la página	65
<u>c</u>	Imposibilidad de actualizar la página	60

4. ¿Su empresa publicita sus productos a través de páginas web?

TIPO DE EMPRESA	SI	NO
S.A.	3	1
S.R.L	18	19
Unipersonal	38	50
Total	59	70

5. Califique la efectividad de la publicidad en páginas web

CALIFICACION	VOTACION
0 a 2	29
2 a 4	13
4 a 6	16
6 a 8	6
8 a 10	5
TOTAL	68

6. ¿Cuánto destina su empresa para pagar el servicio de publicidad de su empresa en la web anualmente?

Rangos USD	TIPO EMPRESA	10 - 50 USD	50 - 150 USD	150 - 300 USD	Mayor a 300 USD
10 - 50	S.A.			1	2
50 - 150	S.R.L	2	5	8	3
150 - 300	Unipersonal	<u>12</u>	<u>18</u>	<u>7</u>	<u>1</u>
Mayor a 300	Total	14	23	16	6

7. Estaría dispuesto a pagar por participar en una red de empresas que le otorgaría los siguientes beneficios? Asigne una valoración en una escala de 0 a 10.

Descripción	Promedio
Promoción de productos y servicios	4,6
Obtención de contactos empresariales e institucionales	8,1
Capacitación empresarial vía internet	9,1

8. Cuánto estaría dispuesto a pagar por participar de la red de empresas y de obtener todos los beneficios descritos en la pregunta 7

TIPO EMPRESA	10-20 USD	20-40 USD	40-50 USD	Más de 50 USD
S.A.			1	3
S.R.L	10	15	8	4
Unipersonal	<u>40</u>	<u>35</u>	<u>11</u>	<u>2</u>
Total	50	50	20	9

ANEXO 6

CUADRO DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS Y AMORTIZACIONES

DESCRIPCION	Inversión	Valor Residual	Años de Depreciación/ Amortización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de Oficina y Muebles	1.200	360	10	84	84	84	84	84
Equipos de Computación (0)	3.470	694	4	694	694	694	694	694
Equipos de Computación (2)	400	80	4		80	80	80	80
Equipos de Computación (3)	400	80	4			80	80	80
Reinversión Eq. Comp.(5)	3.470	694	4					694
Total Depreciaciones				778	858	938	938	1.632
Amortización Gastos de Organización	500		5	100	100	100	100	100
Amortización Activo Intangible	5.000		5	1000	1000	1000	1000	1000
Total Amortizaciones				500	500	500	500	500
Total amortizaciones y depreciaciones				1.878	1.958	2.038	2.038	2.732

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 7

SEÑOR NOTARIO DE FE PUBLICA

Entre las escrituras a su cargo, tenga a bien incorporar la presente de Constitución de SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA bajo las siguientes cláusulas:

P R I M E R A.- (PARTES, CONSTITUCIÓN y DOMICILIO).- 1.1.- Dirá usted que son partes integrantes de la Sociedad en su calidad de socios:

1.1.1.- El señor: Michael Patzi N., mayor de edad, hábil por derecho, soltero, Ingeniero, con C.I. No. 2309789, vecino de esta ciudad, con domicilio en Av. Saavedra No. 2345 de esta ciudad.

1.1.2.- La señora: Raquel Casas A., mayor de edad, hábil por derecho, soltero, Administrador de Empresas, con C.I. No. 4589768, vecino de esta ciudad, con domicilio en calle Muñoz Cornejo No. 968 de esta ciudad.

1.1.3.- El señor: Ernesto López F., mayor de edad, hábil por derecho soltera, Contadora Pública Autorizada, con C.I. No. 4809656, vecino de esta ciudad, con domicilio en Calle Benancio Burgoa No. 231, de esta ciudad.

1.1.4.- La Señora: Claudia Silvana Gutierrez J., mayor de edad, hábil por derecho, soltera, Comunicadora, con C.I. No. 5965790, vecino de esta ciudad, con domicilio en Av. Tejar No. 77, de esta ciudad.

1.2.- Las partes de mutuo acuerdo deciden constituir la Sociedad de Responsabilidad Limitada que girará bajo la razón social de EMPRESA DE SERVICIOS DE DESARROLLO WEB BOLIVIABIZ " BOLIVIABIZ LTDA.", con domicilio principal en calle Av. Federico Suazo No. 4457, de esta ciudad de La Paz, pudiendo establecer sucursales en cualquier ciudad o lugar del interior o el exterior de la República .

S E G U N D A.- (DURACIÓN).- Se fija como duración de la Sociedad el termino de 20 AÑOS, computables desde su inscripción en FUNDEMPRESA, pudiendo prorrogarse por un término similar o mayor y disolverse por causa y formas cual lo describe el Código de Comercio.

T E R C E R A.- (OBJETO).- El objeto de la Sociedad, será principalmente la venta de membresías en una red empresarial mediante el uso de internet, pudiendo ampliar sus objetivos de acuerdo a los intereses de la sociedad en lo correspondiente al giro social.

C U A R T A.- (CAPITAL SOCIAL Y CUOTAS) El capital social constituido es por Bs. 60.000, (CIENTOS MIL 00/100 BOLIVIANOS), dividido en 4 cuotas de capital, con un valor de Bs. 1.000, cada una, que corresponden a los socios de la siguiente manera:

SOCIO	CUOTAS DE CAPITAL	VALOR EN BS.	PORCENTAJE
1.- Miguel Patzi	24	24.000.-	40 %
2.- Raquel Casas	12	12.000.-	20 %
3.- Ernesto López	12	12.000.-	20 %
3.- Claudia Gutierrez	12	12.000.-	20 %
TOTALES	60	60.000.-	100 %

Los aportes se encuentran totalmente pagados conforme al Art. 199 del Código de Comercio, estando en consecuencia la responsabilidad de cada uno de los socios limitada al monto de sus aportes y cuotas de capital.

Q U I N T A .- (AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL) El aumento o disminución del capital social requerirá de la aprobación de los socios que representen mas del 50 % del capital social.

S E X T A.- (DERECHOS Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS).-Los derechos y beneficios que se obtengan por los socios serán proporcionales a las cuotas de capital que hayan aportado a la Sociedad, de la misma forma su responsabilidad está determinada en proporción a sus cuotas de capital.

S E P T I M A.- (REGISTRO DE SOCIOS).- La Sociedad tendrá dentro de su organización un libro destinado al registro de socios que estará a cargo de la Gerencia General en el que deberá inscribirse el nombre del socio, su domicilio, el monto de sus aportes, sus cuotas de capital, transferencia de cuotas de capital, embargo, gravámenes, hipotecas y otros similares.

O C T A V A.- (REPRESENTACIÓN y ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD).- La sociedad estará representada por un GERENTE GENERAL. La Gerencia General estará a cargo del socio Miguel Patzi Mendez. El Gerente General tendrá la representación de la Sociedad, Judicial, extrajudicialmente, contractual y administrativamente, ante toda clase de personas naturales y jurídicas, individuales o colectivas Publicas o privadas, autárquicas, autónomas, nacionales, departamentales, provinciales del país y del exterior, recibir y cursar correspondencia a nombre de la Sociedad, abrir y cerrar cuentas Bancarias en Bancos Nacionales y/o extranjeros, girar sobre ellos, retirar y hacer imposiciones, pedir aperturas de Líneas de Crédito y Avance en cuenta corriente, suscribir todo género de contratos atinentes al giro social, firmando minutas, escrituras, pólizas y documentos públicos y privados, contraer y otorgar créditos con o sin garantías de bienes sociales y con o sin hipoteca sobre los mismos, girar, aceptar, endosos, descontar y renovar Letras de Cambio, cheques, cobrar y percibir dineros y valores, comprar y vender bienes en general a nombre de la sociedad, fijando precios, plazos, intereses formas y condiciones de pago, recibir y otorgar poderes generales y especiales para uno o muchos actos, contratos y litigios pudiendo revocar en cualquier tiempo, designar el personal de empleados y obreros, fijando sus sueldos y salarios, funciones y atribuciones, pudiendo removerlos promoverlos o deshauciarlos, demandar a nombre de la Sociedad, contestar demandas y reconveniones en cualquier vía o instancia y con uso de todos los recursos ordinarios y extraordinarios que reconozcan las legislaciones del o los países en que el litigue, presentar toda clase de memoriales y solicitudes, ofrecer pruebas, tachar, apelar, compulsar, decir de nulidad en los recursos de casación en el fondo o en la forma y directo de nulidad, interponer demandas de Habeas Corpus, Amparo Constitucional, Amparo Administrativo, contencioso tributarios, contencioso administrativo de inconstitucionalidad, recursos contra impuestos ilegales y de responsabilidad, designar peritos, depositario y liquidadores, designar jueces y árbitros y suscribir escrituras de capitulación arbitral, aprobar e impugnar excusas, prorrogar y/o declinar jurisdicción y competencia, transar, desistir y administrar desistimientos, sustituir en todo o en parte y reasumir y en suma ejercitar cuanto actos y hechos jurídicos sean necesario y conducentes al buen éxito del presente mandato. En suma se le otorgan facultades plenas para realizar toda actuación que se encuentre autorizada por el Código Civil y el Código de Comercio sin restricción ni limitación alguna, a cuyo efecto los socios otorgarán un poder Notariado, Bastante y

Suficiente a su favor con las facultades plenas para su labor o gestión de Gerente General, debiendo necesariamente para toda actuación el mismo contar con mas del 50 % de votos o autorización escrita o que conste en el libro de actas de los socios y de la sociedad.

NOVENA.- (ASAMBLEA DE SOCIOS).- La asamblea de socios constituye el máximo organismo de decisión de la sociedad, con todas sus atribuciones contenidas en el Art. 204 del Código de Comercio y sus decisiones deberán ser acatadas estrictamente por todas y cada una de las Gerencias y Reparticiones de la Sociedad sin objeción alguna.

DECIMA.- (ASAMBLEAS ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS).- Las asambleas ordinarias se realizaran cada SEIS MESES a partir de la fecha de constitución de la Sociedad, debiendo hacerse constar sus determinaciones y consideraciones en el Libro de Actas que estará a cargo de la Gerencia General y las Asambleas Extraordinarias se reunirán cuando menos una vez al año al cierre de cada gestión, pudiendo la Sociedad a petición de sus socios emplazar la reunión o asamblea ordinaria o extraordinaria cuando vea conveniente y/o necesario.- Se convocará a las asambleas con una anticipación de quince días por intermedio de la Gerencia General, necesitándose para hacer Quórum, la presencia en representación de mas del 50 % de las cuotas de capital.- - -

DECIMA PRIMERA.- (VOTOS DE LOS SOCIOS).- Todo socio tendrá derecho de participar en las decisiones de la sociedad gozando de un voto por cada cuota de capital que posea .- Para cualquier resolución de disposición y de administración en la Sociedad se requerirá de votos que representen mas del 50 % de las cuotas de Capital. Se necesitará la representación de dos tercios del capital para las resoluciones que comprende el Art. 209 del Código de Comercio ante la imposibilidad de concurrencia personal de los socios, estos podrán ser representados por un representante legal, mediante poder notariado.-

DECIMA SEGUNDA.- (ACTAS).- Las Resoluciones adoptadas por los socios en la Asamblea serán asentadas en el Libro de Actas, el mismo que será suscrito por los socios asistentes y estará a cargo de la Gerencia General.

DECIMA TERCERA.- (CONTROL).- Los socios tienen la facultad de supervisar, supervigilar y controlar el movimiento general de la Sociedad, sin perjudicar el normal desenvolvimiento de la Sociedad, esta facultad no se extinguirá por el establecimiento de Control Externo si se designa por la Asamblea de socios.

DECIMA CUARTA.- (TRANSFERENCIA DE CUOTAS DE CAPITAL) Para Transferir sus cuotas de capital el socio interesado hará conocer de este hecho a los otros socios, quienes tendrán preferencia en la adquisición de los mismos frente a terceros.

DECIMA QUINTA.- (CONCENTRACIÓN DE CUOTAS DE CAPITAL).- La concentración de cuotas de capital en un solo socio, motivara la inmediata disolución de pleno.- Debiendo procederse a su liquidación conforme a Ley.

DECIMA SEXTA .- (FALLECIMIENTO O INCAPACIDAD LEGAL DE LOS SOCIOS).- En caso de fallecimiento, impedimento o incapacidad sobreviniente de uno de los socios, los restantes continuaran con el giro social, juntamente con los herederos forzosos o legales o los representantes según el caso hasta la culminación de la gestión anual.- Si los herederos manifiestan sus deseos de retirarse o reclaman sus derechos o intereses en la

nueva gestión, se les devolverá o comprará sus cuotas y en su caso se les reembolsará sus utilidades después de la última gestión anual.

DECIMA SEPTIMA.- (BALANCE, RESERVAS Y DIVIDENDOS).- El ejercicio económico de la sociedad comenzará el primero de enero de cada año y concluirá el treinta y uno de diciembre.- El Gerente General, estará obligado a presentar a la Asamblea Ordinaria de Socios en plazo máximo de tres meses a partir del cierre del ejercicio social, el balance respectivo.- La sociedad deberá asignar en forma obligatoria, de sus utilidades líquidas y efectivas anuales, el cinco por ciento (5 %) como mínimo en calidad de reserva legal, hasta alcanzar el cincuenta por ciento (50 %) del capital pagado.

DECIMA OCTAVA .- (DISOLUCIÓN DE SOCIEDAD).- La sociedad podrá disolverse por las siguientes causales:

- 1o.) En caso de que todas las cuotas de capital se concentren en un solo socio, el que responderá por obligaciones sociales hasta la total liquidación de la Sociedad.
- 2o.) Por acuerdo de los socios reunidos en la Asamblea convocada expresamente a dicho efecto.
- 3o) Por pérdida del cincuenta por ciento (50 %) del capital social y reservas constituidas, salvo que los socios que representen por lo menos dos tercios del capital social resolvieran reponer dicha pérdida.- Resuelta la disolución de la Sociedad por las causales establecidas precedentemente, se designará dentro de los días subsiguientes uno o más liquidadores de entre los socios o personas ajenas con las correspondientes facultades expresas.

DECIMA NOVENA.- (ARBITRAJE).- En caso de diferencias que surjan entre los socios con respecto a la interpretación o aplicación se establece la presente cláusula compromisoria sujeta a lo estatuido por los Arts. 1478, 1479, 1481 del Código de Comercio, su procedimiento contemplará la previsión del Art. 1483 y complementariamente las normas procesales del título V, Libro III del código de Procedimiento Civil.

VIGESIMA.- (CONFORMIDAD).- Las partes aceptan todas y cada una de las cláusulas anteriores de su libre y espontánea voluntad, firmando al pie en constancia.- Y usted señor Notario dígnese agregar las demás cláusulas de seguridad y estilo.

_____, __ de _____ de 2__

Firmas.

Firmas.