



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE INGENIERIA
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS**

Trabajo Especial de Grado

**DISEÑO Y BASES PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS, BAJO
EL ESQUEMA DEL COOPERATIVISMO.**

Presentado por

MARY SOL, PÉREZ UCERO

para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Jorge-Luís VELAZCO OSTEICOECHEA, PhD

Caracas, Abril de 2005

DEDICATORIA

*A mi hijo Jhossua, por comprender mis ausencias, a tan temprana edad, para ti
con todo mi amor.*

*Hilda (mi hija), Sebastián (mi nieto) esto es de Ustedes,
Siéntanse orgullosos de su madre.*

A mi padre hoy fallecido.

AGRADECIMIENTOS

Al creador de todas las cosas por llenarme de vida para lograr mis sueños.

A mi familia, por haberme apoyado.

A esta nueva Venezuela llena de oportunidades, que se está formando, la cual me ha dado la ocasión de culminar otra faceta de mi carrera profesional al otorgarme una beca de estudios a través de FONACIT.

Gracias Victor Acuña, por ser el motor de este sueño que se encontraba dormido sin ánimo de despertar.

A Néelson Sifontes por estar allí con sus conocimientos de ingeniero los cuales me sirvieron de mucho, te deseo lo mejor, te lo mereces.

Al Dr. Lucas Álvarez, Presidente de FUNDACITE Anzoátegui, por su apoyo y atención.

A mis compañeros de curso, en la corte CIED Puerto La Cruz (2002), por los gratos momentos compartidos.

Al Equipo Rector del Postgrado en Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello, por su esfuerzo y comprensión en los momentos difíciles, traslado de la sede hasta Caracas.

Gracias a Simón Correa (+) por sus consejos de amigo.

Gracias a los profesores que volcaron sus conocimientos y experiencia laboral en los cursos dictados con alto profesionalismo, éxitos.

A Lidya, por su desinterés al apoyarnos en todas las actividades administrativas que teníamos que realizar, nunca oímos un no, gracias.

A **Jorge-Luís VELAZCO OSTEICOECHEA**, Asesor de este Trabajo Especial de Grado, por enseñarme con paciencia las herramientas que debía manejar para culminar con éxito esta última etapa, gracias profesor, siempre a sus órdenes.

A FUNDACOMUN – Anzoátegui, por sus espacios y al recurso humano que compartió mi sueño y siempre me apoyaron.

A todos, los que de alguna manera me ayudaron, que Dios los bendiga.

INDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
INDICE	4
INDICE DE TABLAS	8
INDICE DE FIGURAS	8
ANEXOS	8
RESUMEN	9
INTRODUCCION.	10
CAPITULO I	13
PROPUESTA DE PROYECTO	13
PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	13
Síntomas y Causas	13
Pronóstico.	16
Control al Pronóstico.	16
Formulación de la Problemática.	16
Sistematización de la Problemática.	17
JUSTIFICACIÓN	17
OBJETIVOS DEL PROYECTO	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos.	18
MARCO METODOLOGICO	19
Naturaleza de la Investigación	19
Población y Muestras	19
Técnicas de Recolección de Información	20
Técnicas de Análisis	20
Procedimiento	21
CAPITULO II	21
MARCO TEORICO	21
Planificación Estratégica.	21

Análisis FODA.....	25
Filosofía y Marco Legal del Cooperativismo.....	26
¿Qué es una Cooperativa?.....	27
Características de las empresas cooperativas.....	28
Estudios de Factibilidad Económica	30
Estudio de Mercado.....	30
Estudio Técnico	31
Estudio económico.....	31
Gerencia de Proyectos.....	31
Marco Conceptual.....	32
Análisis de Escenarios.....	33
Análisis de Entorno.....	33
Análisis de Mercado.....	34
Asociación Cooperativa.....	34
Cuerpo de Conocimientos de la Gerencia de Proyectos.....	34
Esquema del Cooperativismo.....	35
Gerencia de Proyectos.....	35
Planificación en Proyectos.....	35
Planificación Estratégica.....	35
Antecedentes o Marco Temporal.....	36
CAPITULO III.....	36
MARCO ORGANIZACIONAL	36
SECTOR COOPERATIVO NACIONAL	36
Breve Historia de la Organización	42
Aspectos generales del marco organizacional y su relación con el Proyecto	43
CAPITULO IV	54
DESARROLLO DEL PROYECTO	54
Introducción	54

MARCO LEGAL QUE REGULA LAS ACTIVIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL PAIS.....	54
IDENTIFICACION DE LOS COMPETIDORES.....	49
ANALISIS ESTRATEGICO DE CASA FUERTE 62521.....	51
Visión.....	51
Misión.....	52
Valores y Principios.....	52
Alineación Estratégica.....	52
Análisis FODA. Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades..	52
Ejes Estratégicos	54
Gobernabilidad.....	54
Objetivos Estratégicos.....	54
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE CASA FUERTE 62521.....	58
Análisis del Mercado.....	58
La Industria Petrolera.....	58
Sector Gobierno.....	59
Cooperativas inscritas entre 1999 y noviembre de 2004.....	60
Sector Privado.....	60
Estudio Técnico.....	61
Estudio de Oferta y Demanda.....	63
Monto y Distribución de la Inversión.....	65
Monto y Distribución de los Ingresos Estimados.....	66
Presupuesto de Operaciones para el Ejercicio	67
CAPITULO V.....	65
ANALISIS DE LOS RESULTADOS	65
MARCO LEGAL QUE REGULA LAS ACTIVIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL PAIS.....	65
IDENTIFICACION DE LOS COMPETIDORES.....	71
ANALISIS ESTRATEGICO DE CASA FUERTE 62521.....	71
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE CASA FUERTE 62521.....	71

Análisis del Mercado	71
Estudio Técnico.	72
ESTUDIO DE OFERTA Y DEMANDA	72
RENTABILIDAD	72
Estudio de Mercado.	72
Análisis de Sensibilidad.....	74
CAPITULO VI	69
EVALUACION DE LOS RESULTADOS	69
MARCO LEGAL QUE REGULA LAS ACTIVIDADES DE LAS	
ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL PAIS	69
ANALISIS ESTRATEGICO DE CASA FUERTE 62521	69
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE CASA FUERTE 62521	77
Análisis del Mercado	77
Estudio Técnico.	77
ESTUDIO DE OFERTA Y DEMANDA	77
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	78
CAPITULO VII	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
VIII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	81

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Número de Cooperativas según su objeto Registradas	49
Tabla 2 Numero de Cooperativas de Servicios Registradas.	50
Tabla 3. Cooperativas de Servicios de Proyectos según su situación Geográfica.	50
Tabla 4. Análisis FODA de la Organización Asesora en Gerencia de Proyectos Cooperativa “CASA FUERTE”.	53
Tabla 5: Eje Proyectos.	55
Tabla 6 Eje Mercadeo. Diseño del Investigador.	55
Tabla 7. Apoyo y Oportunidades asesoria legal, apoyo administrativo y financiero.	56
Tabla 8.. Distribuciones de Ingresos para el cálculo de la rentabilidad de CASA FUERTE 62521, Sector Petrolero.....	66
Tabla 9. Distribuciones de Ingresos para el cálculo de la rentabilidad de CASA FUERTE 62521, Sector Gobierno	67
Tabla 10. Distribuciones de Ingresos para el cálculo de la rentabilidad de CASA FUERTE 62521, Empresa Privada	67
Tabla 11. Distribuciones de Ingresos Totales para el cálculo de la rentabilidad de CASA FUERTE 62521	67
Tabla 12. Distribución del Presupuesto de Operaciones de Casa Fuerte.....	68

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Hoja de trabajo FODA.....	26
Figura 2. Matriz de Boston aplicada a CASA FUERTE.....	64

ANEXOS

Anexo 1. Análisis de Sensibilidad 1. Escenario de La Propuesta.	83
Anexo 2. Análisis de Sensibilidad 2. Escenario Pesimista.	85
Anexo 3. Análisis de Sensibilidad 3. Escenario Optimista.	86
Anexo 4. Análisis de Sensibilidad 4. Escenario Mantenedor	86
Anexo 5 Inversión.....	88

RESUMEN

Universidad Católica Andrés Bello.

“DISEÑO Y BASES PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS, BAJO EL ESQUEMA DEL COOPERATIVISMO.”

Asesor: **Jorge-Luís VELAZCO OSTEICOECHEA, PhD.**

Autora: **Mary Sol Pérez Ucero.**

El propósito del siguiente trabajo de investigación es elaborar una propuesta de creación de una empresa exitosa, que preste los servicios en Gerencia de Proyectos bajo el modelo cooperativo. Esta propuesta responde al concepto de oportunidad de negocios presente en este momento en el mercado de los servicios empresariales. Para ello la autora, miembro del equipo promotor, realizó un trabajo de investigación de proyectos factibles que busca una solución a un problema de tipo práctico.

El proyecto consta de tres fases fundamentales, en la primera parte se evaluó y recopiló toda la información sobre el marco legal que da forma a la implantación del modelo cooperativista en el país. Se estudió el conjunto de leyes, decretos y resoluciones que apoyan dicha iniciativa. En esta fase, también, se logró obtener la información de todas las cooperativas que existen en el estado Anzoátegui, se analizó cualitativa y cuantitativamente obteniéndose como resultado un modelo novedoso, pionero de creación de una propuesta como esta. En la segunda fase se elaboró el Plan Estratégico, Misión, Visión, Objetivos y Metas Estratégicas así como los Ejes donde se apoyará CASA FUERTE como organización. En tercer lugar se elaboró el análisis de factibilidad, el cual se sometió a ejercicios de sensibilidad en sector Petrolero.

El resultado fue el aportar a los promotores de CASA FUERTE, líneas de desarrollo acompañadas de las herramientas necesarias que deben estar presentes para la toma de decisiones para la elaboración de toda propuesta de elaboración de un proyecto factible. Igualmente propone las pautas de penetración de mercado que deben tomar en cuenta para lograr niveles óptimos de rentabilidad.

INTRODUCCION.

El siguiente trabajo de investigación, estima cumplir con los requisitos exigidos por la Universidad Católica Andrés Bello, para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

“Diseño y Bases para la creación de una empresa de servicios de consultoría en Gerencia de Proyectos, bajo el esquema del Cooperativismo”.

En el primer Capítulo se enuncia el planteamiento del problema, la cual consiste en entender la situación de oportunidad que se presenta en el mercado para crear una empresa consultora, para Gerenciar Proyectos, bajo el modelo cooperativo respondiendo a la pregunta ¿Cómo ser una empresa exitosa?. En razón de ello realizamos un recuento histórico de la evolución de la elaboración de proyectos en Venezuela desde el siglo pasado. Justificamos la realización de esta propuesta y planteamos los objetivos que en su avance nos ayudaría a desarrollarla.

Partiendo de lo anterior tomamos el modelo de Investigación Desarrollo, recopiló y analizó la información que me sirvió de base para enmarcar la realización de esta propuesta.

En el Segundo Capítulo se desarrolló todo el marco teórico en el cual se basa esta propuesta: Cooperativismo, Análisis Estratégico, Gerencia de Proyectos y Estudios de Factibilidad, todos estos conceptos manejados en el Programa de Estudios de Post Grado de Gerencia de Proyectos dictado por la Universidad Católica Andrés Bello.

En el Tercer Capítulo mostramos el marco organizacional de la propuesta, recuento histórico de CASA FUERTE, su visión, su misión y la competitividad del sector donde espera desarrollar sus actividades, se analizo la información obtenida de todas las cooperativas fundadas a la fecha, noviembre 2004 en el Estado Anzoátegui.

En el Capítulo Cuatro, en primer lugar se desarrolló el Marco Legal que protege a las cooperativas, luego se elaboró el análisis cuantitativo para identificar a los posibles competidores. En tercer lugar se realizó el primer ejercicio estratégico a CASA FUERTE, elaborando su matriz FODA y posterior construcción de los ejes de desarrollo de la organización. En cuarto lugar se estudió el mercado, identificó los sectores demandantes de los servicios y se realizó el estudio de factibilidad de la propuesta.

En el Capítulo Cinco se presentan los resultados basados en el desarrollo del capítulo anterior, y se realizó el análisis de sensibilidad de la propuesta.

En el Capítulo Sexto se evalúa el proyecto y en el Séptimo se realizan las conclusiones y propuestas pertinentes.

Como conclusión general se señala que la elaboración de propuestas como estas, estudiadas con antelación señala el camino a seguir de toda empresa que bajo la maqueta de cualquier modelo, deben desarrollar un plan de investigación que les permita elaborar su Plan Estratégico y realizar los estudios de factibilidad económica tan necesarios para obtener la sostenibilidad de la oferta en el tiempo.

CAPITULO I

PROPUESTA DE PROYECTO

PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Para entender la naturaleza de la oportunidad que representa la propuesta de crear una empresa de servicios de consultoría de proyectos bajo el esquema del cooperativismo, es necesario primeramente comprender los orígenes geográfico-temporales mismos de la consultoría en Venezuela dentro del contexto tradicional, y luego imprimirle los datos más recientes que favorecen la creación de empresas dentro del esquema del cooperativismo. Tal combinación es la que se ofrece en este Trabajo Especial de Grado.

Síntomas y Causas

La Venezuela del Siglo XIX y siglos anteriores basaba su economía de exportación en la producción de rubros agrícolas como el café y el cacao; lo que no ameritaba realmente un tratamiento de proyectos a las actividades comerciales de exportación, ni siquiera a las actividades de las siembras, más ligadas a los ciclos de lluvia que a consideraciones de gerencia, que desde el propio siglo XIX (Gerencia Pre-científica y Científica) comenzaban a perfilarse como instrumentos de mejoramiento de las condiciones de producción y procesamiento de materia prima y productos.

Antes de 1914 en Venezuela no existía una tradición de empresas que brindaran servicios de consultoría en el área de Gerencia de Proyectos ni siquiera capacidad de supervisar proyectos importantes de construcción, diferentes a las necesidades siempre presentes de la construcción civil que es parte de la historia del desarrollo de los pueblos y por ello también de nuestro país.

Es bien conocido de todos que la historia de la explotación petrolera en Venezuela se inicia con las actividades de recolección por la Petrolia del Táchira hace más de 100 años, pero la historia de la Consultoría en Gerencia de Proyectos en Venezuela comenzó, tal como la conocemos hoy en día, y en cierta manera, a partir de los grandes descubrimientos petroleros en el Estado Zulia, y precisamente luego del famoso ‘reventón’ del pozo Zumaque en 1914, en Mene Grande.

Este tipo de Consultoría era aportada por las mismas empresas petroleras trasnacionales, que abrieron oficinas principalmente en Caracas, de donde salían muchos diseños de las instalaciones de producción en el Estado Zulia. Era el Caso de Shell, quien por ejemplo hacia 1920, mantenía un Departamento de Ingeniería en Caracas, liderado por Frederick Lewis Pantin De Tovar, que para el momento realizaba un anteproyecto de tendido de tuberías para el transporte de crudo entre los campos de producción en el Estado Zulia hasta puertos de aguas profundas.

Uno de esos grandes proyectos, aparte de los de construcción permanente de facilidades de pozos y estaciones de producción en el Estado Zulia, fue la construcción de un importante Terminal de recepción y despacho de crudo en jurisdicción de la actual ciudad de Punto Fijo, en la Península de Paraguaná en 1922, al cual le siguieron la construcción de dos importantes refinerías, una en Cardón iniciada en 1945 y terminada en 1949 y otra en Amuay la cual inicia sus operaciones en 1950 por la Creole Petroleum Corporation.

Los adicionales descubrimientos de Crudo en lo que es hoy la Ciudad de ‘El Tigre’, en el Estado Anzoátegui, con el pozo descubridor Oficina 1, el cual ‘explotó’ el 23 de febrero de 1933, le terminan de dar a Venezuela un rasgo totalmente petrolero y favorecen la extensión de importantes proyectos a la zona del oriente venezolano.

Desde el año 1914 hasta el año 1975, se produce un importante crecimiento de migración en la realización de proyectos en Venezuela y por Venezolanos, si se toma en cuenta que buena parte de ese tiempo tanto la Planificación Estratégica, como las Definiciones de los Proyectos eran realizadas principalmente en las ciudades de Houston, en los Estados Unidos de Norteamérica y en la ciudad de La Haya, en Holanda.

Durante la mayor parte de ese tiempo, las empresas venezolanas dedicadas a la gerencia de proyectos, eran principalmente contratadas como subcontratistas y recibían la ingeniería ya hecha encargándose de partes de la ingeniería de detalles y el apoyo en la construcción, principalmente en la búsqueda del Recurso Humano Nacional.

Sin embargo, la experiencia adquirida durante esa época permitió que luego de la nacionalización petrolera en Agosto de 1975 y efectiva a partir del 1 de enero de 1976, las empresas pasaran a tomar roles mucho más importantes, pasando inclusive a subcontratar grandes empresas en el exterior como Lummus, Technip, Fluor, etc. Esta importancia ha sido tal que muchas de ellas inclusive están operando campos petroleros, participan como socios en el desarrollo de nuevas zonas petroleras, o se encuentran participando como socios en negocios instalados en el parque industrial conocido como Condominio Jose, en las instalaciones de Petroquímica en El Tablazo en el Estado Zulia, o en negocios en otras regiones del país.

Ahora bien, todas estas empresas están conformadas por accionistas privados, cuyo principal objetivo es la búsqueda del lucro a través de la realización de los proyectos, desde su conceptualización.

Casi a partir del mismo momento en que se instala el actual gobierno, en 1999, se le da una importancia primordial al Cooperativismo como una forma de contribuir a que pequeños ‘empresarios’ puedan también participar en integrar esfuerzos en distintas ramas de la economía, incluyendo la posibilidad de buscar enfoques innovadores del Cooperativismo tal como aplicarlo al área de Consultoría en Gerencia de Proyectos.

Actualmente, a nivel gubernamental, las empresas del estado y los fondos de financiamiento auspician la realización del desarrollo económico y social del país a través de los proyectos y el uso de empresas cooperativas para su formulación y ejecución.

El área en la que se registra un mayor porcentaje de participación es precisamente la relacionada con bienes y servicios, la cual representa el 51%, y dentro de la cual se inscribe esta propuesta de proyecto.

La Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, decreto 1.440 del 30 de agosto de 2001 y publicada en gaceta oficial el 18 de septiembre del mismo año, agiliza la tramitación administrativa cuando se le compara con la ley anterior, de manera de favorecer el incremento de nuevas cooperativas. Por otra parte, la política estatal de desarrollo endógeno, modelo económico impulsado por la actual administración tiene como actor fundamental y por excelencia las cooperativas, idea con la que se busca estimular un considerable crecimiento de estas iniciativas.

Conjugando entonces las bondades de los Servicios de Consultoría en Gerencia de Proyectos, inspirados en las disciplinas y metodologías del PMI (Project Management Institute), y la oportunidad que representa la estructura organizativa

inspirada en el modelo cooperativo, tanto la autora y dos emprendedores adicionales, compañeros de los estudios de postgrado en Gerencia de Proyectos, deciden fundar CASA FUERTE 62521, como empresa cooperativa cuya finalidad principal original es brindar servicios de consultoría en gerencia de proyectos en la zona norte del Estado Anzoátegui.

Las causas principales que originan la oportunidad analizada tiene que ver entonces en una coyuntura muy particular de estímulo a la formación de cooperativas que ayuden a fortalecer el aparato productivo nacional.

Pronóstico.

De no aprovechar esta oportunidad, tanto de desarrollar un nuevo concepto de empresa consultora basada en la estructura cooperativa, como de analizar sus mínimos detalles de implantación, se estará perdiendo una enorme oportunidad de contribuir con el país a que personas con iniciativas pero con pocos recursos económicos y financieros, puedan participar en su fortalecimiento económico.

Control al Pronóstico.

La idea es, entonces, desarrollar la primera empresa consultora venezolana en la región oriental, basada en la estructura cooperativa y que tome en cuenta todo el marco legal que la respalda y apalanca.

Formulación de la Problemática.

¿Cómo ser una empresa consultora, basada en la estructura del cooperativismo, totalmente exitosa?

Sistematización de la Problemática.

¿Existe un marco legal regulatorio suficientemente fuerte para asegurar la robustez de la solución propuesta como empresa?

¿Cuáles son los factores del éxito que apuntalan tal iniciativa comercial?

¿Existe un mercado que pueda absorber este tipo de iniciativas y asegurar un crecimiento sostenido en el tiempo?

JUSTIFICACIÓN

El Proyecto Propuesto busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Gerencia de Proyectos desarrollar propuestas que incorporen enfoques innovadores como este del Cooperativismo, aplicado por primera vez a actividades que tradicionalmente eran realizadas por empresas con fines de lucro, Desarrollo Organizacional, Finanzas, Planificación Estratégica, Marco Legal Regulatorio, Análisis de Escenarios, encontrar las respuestas requeridas y las bases para el diseño y desarrollo de una empresa de consultoría basada en el esquema cooperativo.

Adicionalmente, la autora tiene responsabilidades gerenciales en la sede de la FUNDACION PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD Y FOMENTO MUNICIPAL (FUNDACOMUN), donde es corresponsable de profundizar las capacidades de gestión de las cooperativas, en términos básicamente técnicos y gerenciales, para asesorarlas en la elaboración de proyectos, balances, estudios de factibilidad de mercados, etc., lo que hace esta una doble oportunidad, tanto de cumplir con un requisito para la obtención del título de Especialista en Gerencia de Proyectos, como la de analizar alternativas reales totalmente ventajosas para los sectores más tradicionalmente desfavorecidos de la población y para los cuales este tipo de servicio es vital, si se considera la oportunidad de contar con fuentes de ingresos propias y autogerenciadas.

Uno de los aportes más significativos esperados del desarrollo del movimiento cooperativista en el Estado Anzoátegui es el incremento del empleo. Se calcula que tan solo en el año 2006 se generarán 800 empleos directos, que contabilizan la sumatoria de todos los miembros adscritos a las cooperativas registradas y a registrarse hasta el 31 de diciembre de 2005, sin contar con los puestos de trabajo indirectos que estas actividades generan.

La idea es capacitar a cualquier grupo de personas que manifieste su disposición de crear una cooperativa, orientarlos en cómo formular su proyecto y los mecanismos que deben seguir para financiarlo a través del Ministerio de Economía Popular y de otros organismos del Estado.

Para apuntalar aún más lo correspondiente el financiamiento, el gobierno nacional, tiene entre sus planes de acción crear un Banco Cooperativista, que servirá para dar impulso a las organizaciones cooperativas, como CASA FUERTE 62521, para llevar a cabo actividades de desarrollo económico productivo en las regiones y en diversas áreas.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Establecer las condiciones idóneas para la creación de una empresa consultora en Gerencia de proyectos, bajo el modelo de organización Cooperativa.

Objetivos Específicos.

1. Conocer los instrumentos legales que regulan a las organizaciones cooperativas en el país.

2. Elaborar el análisis estratégico de la organización cooperativa
3. Elaborar el estudio de factibilidad de la organización
4. Conocer sobre competidores en el Estado Anzoátegui, tipos de cooperativas existentes.

MARCO METODOLOGICO

En esta sección se definirá la naturaleza de la investigación, las técnicas herramientas y procedimientos a usar para lograr el objetivo de esta investigación.

Naturaleza de la Investigación

Este estudio está sustentado en la modalidad de investigación de proyectos factibles, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva, dando como resultado diversas propuestas de manejo del mercado por sectores, que pudieran ser implantadas por otras empresas de consultoría basada en el esquema cooperativo.

Población y Muestras

Para efecto de esta investigación, sólo se estudiará el movimiento cooperativo venezolano en las áreas tradicionales de desarrollo y el proceso relacionado con la creación, operación y mantenimiento del esquema cooperativo en empresas de corte social.

Técnicas de Recolección de Información

Para esta investigación, los datos se recopilarán utilizando algunas técnicas de recolección de información, entre ellas se pueden mencionar:

- Observación directa: Técnica que utiliza como instrumento el check list, para obtener o recabar información.
- Fuente de datos internos: Consiste en reunir la información escrita que existe sobre el tema ya sean estadísticas, registros en archivos, libros y formatos de la institución tomando en cuenta cada uno de los aspectos relevantes que ayuden y faciliten el desarrollo del presente estudio.
- Tormenta de Ideas (Brainstorm): Permite conocer las posibles causas de los problemas de una manera participativa de los propios involucrados en el proceso.
- Entrevistas estructuradas: Técnica basada en la interacción personal cuando se requiere una información específica y se realizan las mismas preguntas a las personas que participan en el proceso.
- Entrevista no estructurada: Técnica basada en la interacción personal cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas.

Técnicas de Análisis

Las técnicas utilizadas para el análisis serán principalmente del tipo cuantitativo, tratando de clasificar no sólo a las cooperativas por grupos de empresas o de actividades, sino también a los sectores del mercado objeto de estudio.

Procedimiento

En el presente estudio se realizarán una serie de acciones programadas secuencialmente, por fases, con la finalidad de descubrir los problemas y plantear soluciones adecuadas a estos. Las actividades a desarrollar buscan la consecución de los objetivos específicos.

Fase I: Diagnóstico de la situación actual del proceso de evaluación de proyectos cooperativos. Programa de entrevistas, que se hará a nivel de la Superintendencia Nacional de Cooperativas para conocer el marco legal que rige este sistema y sobre las cooperativas legalmente constituidas y el objeto para lo cual han sido creadas. La idea es obtener las ventajas comparativas del cooperativismo y obtener información sobre posibles competidores en el mercado de los servicios que ofrecerá CASA FUERTE 62521.

Fase II. Elaboración de un ejercicio estratégico para formular los fundamentos básicos sobre Visión, Misión, Ejes o Líneas de Acción, Estrategias propiamente dichas, Objetivos, Metas, Acciones y Acciones Inmediatas Estratégicas, que coadyuven al diseño de un modelo exitoso de gestión empresarial para CASA FUERTE 62521. Adicionalmente, aprovechando este ejercicio, se hará un análisis adicional de gobernabilidad, donde se definan los roles, responsabilidades y tipo de relaciones principalmente del equipo promotor de la iniciativa y de su futura conformación organizacional.

Fase III. Elaboración del estudio de factibilidad económica de CASA FUERTE 62512, a través de las consideraciones propias de la formulación de la matemática financiera tradicional, teniendo en cuenta especialmente la particularidad del caso cooperativo, que está exento del pago de impuestos, y por ende de la necesidad de hacer corresponder los cuadros de los montos de la inversión, los gastos operaciones, y de ingresos con el fin de obtener resultados reales que garanticen el éxito económico de la propuesta.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

MARCO TEORICO

Méndez C. (2001, p 110), explica que el marco teórico tiene dos aspectos diferentes. Por una parte, permite ubicar el tema objeto de investigación dentro del contexto de las teorías existentes, con el propósito de precisar en cuál corriente de pensamiento se inscribe y en qué medida significa algo nuevo o complementario.

Por otra parte, el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones más significativas que se dan entre esos elementos teóricos.

Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica determina cual es la dirección en la que se deben mover las organizaciones (con o sin fines de lucro), con el propósito de conseguir sus objetivos a largo plazo. A través de la Planificación Estratégica, se facilita el proceso de alineación entre los objetivos y recursos de las organizaciones y las cambiantes oportunidades del entorno.

Celis, A. (2003) hace referencia de manera introductoria al tema de la planificación, diciendo que para emprender el desarrollo de un proyecto es fundamental conocer algunos conceptos básicos de la planificación, y principalmente verla como el arte de adelantar los hechos futuros, y lo que es mejor aún, estar preparado para ellos.

Igualmente Rivero, F., Rojas, JV. Carreño, I y Marrero R., (2003), resume algunos conceptos claves sobre la Planificación Estratégica, comenzando por alertar de la necesidad de que: “podemos y debemos perfilar nuestro propio futuro, porque si no lo hacemos alguien lo hará por nosotros”.

Los autores recomiendan revisar los siguientes puntos:

- Asignación de recursos.
- Medición y evaluación permanente.
- Grado de vulnerabilidad con respecto a los competidores.
- Grado de vulnerabilidad de los competidores.

Para realizar un ejercicio estratégico las organizaciones deben responder distintas preguntas que debe hacerse la organización.

“La Gerencia Estratégica es como una secuencia de preguntas:

¿Qué somos?

¿En qué nos queremos convertir?

¿Cuál es la mejor forma para convertirnos en lo que queremos ser?

¿Cuáles son nuestras debilidades y fortalezas especiales?

¿Cuál es la mejor forma de sacar provecho de nuestras fortalezas y vencer nuestras debilidades?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas importantes en nuestro ambiente?

¿Cuál es la mejor forma de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas?

¿A qué se dedican nuestros competidores?

¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

¿En qué forman reaccionarían nuestros competidores a nuestras estrategias?

¿Qué tan vulnerables somos con respecto a las estrategias de nuestros competidores?

¿Qué tan vulnerables son nuestros competidores frente a nuestras estrategias? (Davis, 1998, p. 25)

Asimismo otros autores elaboran un cuestionario de preguntas.

“La planificación estratégica da respuestas a las siguientes preguntas:

¿Dónde queremos ir?

¿Dónde estamos hoy?

¿Adónde debemos ir?

¿Adónde podemos ir?

¿Adónde iremos?

¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Adicionalmente, la planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad en o el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”. (Serna, 1999, p. 17)

“Las organizaciones, para crecer deben permanecer en el mercado, deben tener muy claro hacia donde van; es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Un proceso de planificación estratégica se inicia al identificar y definir los principios de la organización. Los principios de una organización son los valores, las creencias, normas, que regulan la vida de una organización” (Serna, 1999, p.20)

Análisis FODA.

F Fortalezas

O Oportunidades

D Debilidades

A Amenazas

Es un método de análisis que complementa la realización de la Planeación Estratégica, ayuda a determinar si la organización esta en capacitada para desempeñarse en el su entorno.

Este análisis permite a la organización basar sus políticas internas sobre sus fortalezas para mitigar las debilidades y a la vez deberá utilizar a tiempo sus oportunidades para predecir al efecto de la amenazas. (Serna, H. 1999).

Como hoja de trabajo se presenta la siguiente forma.

Figura 1 Hoja de trabajo FODA.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Fuente: Serna, H. (1999) Pág. 159

Filosofía y Marco Legal del Cooperativismo.

Celi, A 2003, enuncia en su libro los objetivos, principios, valores y conceptos sobre el Cooperativismo y las Asociaciones Cooperativas.

En la parte correspondiente a los objetivos del Cooperativismo los enuncia en forma siguiente:

“Económicos. Disminución de los precios de los artículos mejorando la calidad de vida de los participantes.

Sociales. Gestión democrática, eliminación del beneficio capitalista (afán de lucro), defensa del trabajo como factor generador de la riqueza.

Educativos. El sistema cooperativista tiende a convertirse en centros de formación, fortaleciendo los valores humanos, sociales, del colectivo y por supuesto, del Cooperativismo mismo”. (Celi, 2003, p. 16)

En cuanto a sus valores:

“Ayuda Mutua. El grupo que asume una cooperativa mantiene una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de la meta común.

Responsabilidad. Todas las personas que conforman un grupo cooperativo, están pendientes de cumplir siempre el trabajo que les corresponde, nunca se permite que el logro del equipo se pare por haber pospuesto alguna tarea.

Democracia participativa. La máxima autoridad dentro de un grupo cooperativo es la reunión de sus integrantes en Asamblea. Las decisiones se toman entre todos.

Igualdad. Todos los miembros, de un grupo cooperativo, tienen los mismos derechos y deberes. La asignación de cargos directivos tiene un fin operativo pero no existen privilegios especiales.

Equidad. Los Cooperativistas se comportan siempre de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada asociado es la base del buen funcionamiento de una empresa cooperativa.

Solidaridad. El Cooperativismo siempre está dispuesto a dar apoyo a otras personas” (Celi, 2003, p. 17).

En cuanto a sus principios las cooperativas ponen en práctica sus valores y ellos fundamentan su acción, a saber:

Asociación abierta y voluntaria.

Gestión democrática de los asociados.

Participación económica igualitaria de los asociados

Autonomía e independencia

Educación, entrenamiento e información.

Cooperación entre cooperativas

Compromiso con la comunidad.

¿Qué es una Cooperativa?

“Es la forma de organizarse bajo una asociación voluntaria de personas, con personalidad jurídica, que se constituye mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus asociados, el servicio inmediato de éstos y el mediato de la comunidad.

Las cooperativas constituyen una acción colectiva sobre las bases solidarias y proponen una alternativa. Además, contribuyen a crear una identidad propia en los grupos que practican el cooperativismo. Se considera cooperativa la empresa

asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los asociados son los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta o eficientemente bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus propios asociados y la comunidad en general.” (INCE, 2004, p. 59)

Características de las empresas cooperativas.

Se acepta cualquier cantidad de miembros.

Cada miembro tiene sólo un voto, independientemente de la cantidad de certificados que posea.

El Capital es indeterminado.

Los certificados son transferibles, pero solo pueden ser negociados entre cooperativistas.

Los excedentes se distribuyen a todos por igual. (Art. 54 LEAC)

Una cooperativa, es una empresa de propiedad colectiva en la que el trabajo y no el capital, determinan la participación de cada asociado. Por lo tanto, en una cooperativa, todos los asociados son sus propietarios, tienen igualdad de condiciones, los mismos derechos y los mismos deberes.

La ley permite a cualquier persona constituida en grupo no menor de 5, conformar una cooperativa, siempre y cuando la actividad desarrollada no sea contraria a dicha Ley.

Para conformar una cooperativa, es necesario que se agrupen y reúnan todas las personas que se han identificado con el proyecto, dispuestos a trabajar en ella, en su funcionamiento y en su administración. Este acuerdo se materializará en un acto formal, realizado en una reunión de asociados fundadores, en el que se aprobará el

estatuto, se suscribirán aportaciones y se elegirán los integrantes de las instancias organizativas previstas en dichos estatutos.

Los estatutos son las normas que rigen, a partir de la Ley Especial de Cooperativas, las relaciones entre la Cooperativa y sus miembros. En su artículo 13, se establecen los elementos que deben ser incluidos en los estatutos.

Las Cooperativas como todas las empresas requieren una estructura operativa y administrativa para realizar su actividad.

Las Cooperativas cuentan con las siguientes estructuras: La Asamblea General, Instancias de Control, Administración y los comités que determine el estatuto.

Tanto su funcionamiento como todas las actividades de una cooperativa están regidos por las instancias de control y administración por mandato de la Asamblea General. Esta elige a los asociados que le corresponderá llevar el timón de la organización.

Los Comités son los equipos de trabajo en áreas específicas y necesarias para el cumplimiento del objeto de la cooperativa. Por Ley es obligatoria la existencia del Comité de Educación.

Las Cooperativas obtienen sus recursos de los aportes de los socios al momento de conformarse por emisiones de Certificados o donativos a lo largo de su gestión.

En sus inicios, la cooperativa puede obtener sus recursos de cualquiera de las siguientes formas:

- Aporte mediante certificados de los primeros socios.
- Otras fuentes como donativos, transferencias de apoyo o créditos que se logren al iniciar la actividad.

Los Certificados son documentos, la constancia, el recibo de las aportaciones de los socios, son títulos que respaldan los ingresos económicos que la cooperativa ha recibido de los socios. Los Certificados son parte del patrimonio de la Cooperativa.

Las empresas Cooperativas, como toda empresa debe llevar un registro diario, claro y transparente de los movimientos de dinero, bienes y capital que de una manera u otra afecten el capital de la misma.

Estudios de Factibilidad Económica

Estudio de Mercado.

Según Rivero (2003), el mercado es uno de los conceptos más importantes que las organizaciones deben aprender a manejar, con el fin de poder aprovechar todo el potencial que ofrece el mercado moderno como tecnología de intercambio satisfactoria y productiva.

Según Baca G. (2001), el estudio de mercado consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

El objetivo real de este estudio, agrega Baca, es verificar la posibilidad real de penetración de un producto o servicio en un mercado determinado.

Estudio Técnico

Esta parte del estudio puede subdividirse, a su vez, en cuatro partes, determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis administrativo. (Baca G. 2001)

El estudio técnico es realizado habitualmente por especialistas que identifican y proponen alternativas técnicas que permitirían lograr los objetivos del proyecto y, además, cumplir con las normas técnicas (ambientales, sectoriales, de seguridad, etc.). El estudio técnico permite estimar costos de producción, dentro de un rango razonable de demanda proyectada por los estudios de mercado.

Estudio económico

Esta parte se propone describir los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto; se anotan sus limitaciones de aplicación y son comparados con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, y en ambos se muestra su aplicación práctica (Baca G, 2001).

Gerencia de Proyectos.

Cuando se trabaja en proyectos, normalmente se dispone de una serie de herramientas que, correctamente utilizadas, serán de mucha utilidad para conducir las

riendas del Proyecto. Estas herramientas fundamentales son la estructura desagregada de trabajo para manejar el alcance, el cronograma del proyecto para manejar el tiempo de ejecución, el presupuesto para manejar los recursos, las especificaciones para manejar la calidad, la matriz de responsabilidades para manejar el recurso humano y el plan de respuesta para manejar los riesgos. Por ello, la Gerencia de Proyectos hace uso de los más eficientes recursos disponibles, controlando así las principales variables de éxito. (Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos, 1998).

La conducción de los proyectos se realiza mediante una serie de procesos, definidos según el enfoque sistemático como la aplicación de herramientas y técnicas a un elemento de entrada, con el objeto de obtener una salida de mayor valor agregado. (Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos, 1998)

Entradas: Son documentos o elementos documentables sobre los cuales se trabajará.

Herramientas y técnicas: Son mecanismos y procedimientos que se aplican sobre las entradas para producir salidas.

Salidas: Son documentos o elementos documentables, resultado de aplicar las herramientas.

Los procesos básicos de la Gerencia de Proyectos son los de Iniciación, Planificación, Ejecución, Control y Terminación.

Marco Conceptual

“La función del Marco Conceptual es definir el significado de los términos (lenguaje técnico) que van a emplearse con mayor frecuencia y sobre los cuales

convergen las fases del conocimiento científico (observación, descripción, explicación y predicción)” (Méndez C. 2001, p. 112).

Méndez también afirma que, con base en la teoría presentada y el enfoque individual del investigador, el Marco Conceptual define y delimita conceptualmente los términos que pueden aparecer involucrados en las variables de investigación (síntomas y causas del problema), en los objetivos planteados o en el marco teórico.

Usando esta argumentación, durante el presente trabajo estaremos usando los conceptos siguientes:

Análisis de Escenarios

Es la creación de escenarios diferentes al escenario original construidos durante la evaluación del proyecto, para así poder analizar como afectan al comportamiento de algunas variables las condiciones de riesgo que rigen el nuevo escenario (Blanco A, 2004).

Análisis de Entorno.

Es el ejercicio, en la fase de planificación, durante el cual el emprendedor se enfrenta a evaluar la naturaleza de su propuesta, sus debilidades y fortalezas, sus amenazas y las oportunidades, la disponibilidad económica con que se cuenta, las capacidades técnicas y humanas, tanto en su efecto como en su defecto, y a prever la búsqueda de tales capacidades.

Análisis de Mercado.

El análisis de mercado es un conjunto de instrumentos y metodologías que son aplicadas a personas naturales y/o jurídicas, que tienen necesidades, deseos y expectativas, que pueden ser satisfechas a través de productos y servicios de valor que se adapten a esas necesidades, promoviendo una relación de intercambio de mercado mutuamente beneficiosa tanto para los clientes como para la propia organización.

Asociación Cooperativa.

Es una empresa, con fines económicos y sociales, de consumidores o productores que unen su esfuerzo intencionadamente para buscar solución a sus necesidades. Estas soluciones pueden ser directas e indirectas. Sus decisiones son tomadas, democráticamente, por todos sus miembros reunidos en asamblea.

Cuerpo de Conocimientos de la Gerencia de Proyectos.

Es una metodología de consulta e investigación que reconoce la necesidad de manejar un conjunto básico de áreas del conocimiento, requerido cada vez que se desean ejecutar proyectos, e integrado por las siguientes disciplinas: Integración de Actividades, Alcance del proyecto, Manejo del Tiempo, Manejo de Fondos, Manejo de la Calidad, Manejo del Recurso Humano, Manejo de la Comunicación, Manejo del Riesgo y Manejo de la Procura. (Palacios L, 2000.)

Esquema del Cooperativismo.

El Cooperativismo es un movimiento socioeconómico de carácter mundial que promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes, para construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en la que todos los miembros son “beneficiarios” de su actividad según el trabajo que aportan a la cooperativa.

Gerencia de Proyectos.

La Gerencia de Proyectos (GP) es una aplicación de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de los involucrados (Stakeholders) de un proyecto. (Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos, 1998)

Planificación en Proyectos.

Planificar es proyectar hacia el futuro, es pensar hoy lo que se quiere hacer y cómo se va a hacer, es preparar anticipadamente lo que se quiere hacer. Sirve como herramienta de gran fortaleza a la hora de abordar la elaboración de un proyecto; permitiendo determinar con más exactitud las diferentes situaciones a enfrentar durante el proceso de trabajo y ejecución del proyecto.

Planificación Estratégica.

“La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de

competitividad en o el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.” (Serna 1999, p. 17).

“Visión

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización, Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en los proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser registrados mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro”. (Serna. H, 1999, p. 21).

“Misión.

La misión, es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.” (Serna, 1999, p. 22)

Antecedentes o Marco Temporal.

“La necesidad de definir “el tiempo” dentro del cual se enmarca la investigación propuesta, permite determinar cuál es el espacio en el tiempo en el cual ha de corresponder la información que sirve de referencia al investigador, en especial cuando ésta proviene de fuentes primarias”. (Méndez C., 2001, p 113).

Los antecedentes de esta investigación como en el periodo considerado como marco de referencia de este Trabajo Especial de Grado, buscan situar el cooperativismo como un elemento de oportunidad dentro del marco referencial básico de dicho trabajo.

Media una convicción generalizada de que el cooperativismo, en su dimensión moderna y con independencia de otras manifestaciones solidarias que indubitablemente le han precedido, resulta una realidad de conformidad europea, referida en concreto a la segunda mitad del Siglo XIX. Recuperado en Enero 23, 2005, de la World Wide Web: <http://neticoop.org.uy/documentos/dc0004.html>

De las primeras manifestaciones en Venezuela se tiene que en 1890 se crea la primera cooperativa de Ahorro y Crédito en el Estado Mérida. Ya para 1910 se crea la primera legislación en esta materia, la cual es copia fiel de la Ley Francesa. En 1917 se reforma la ley y se incorpora al Código de Comercio identificándola como sociedades mercantiles atípicas.

Para 1940 hay un resurgir del movimiento cooperativo en el país creándose 27 nuevas cooperativas. En 1942 se sanciona la tercera Ley de la sociedad cooperativa, copia de la Ley Mejicana, la cual rigió hasta 1966.

En 1944, el entonces Presidente de Venezuela Sr. Isaías Medina Angarita, reglamenta la Ley Vigente y establece como obligación del Estado defender las cooperativas a través de los Ministerios de Agricultura, Educación, Trabajo y Fomento.

En 1966 es creada la Ley de Asociaciones Cooperativas con el fin de legalizar registros, inspeccionar, supervisar y fomenta las Cooperativas en Venezuela. Igualmente entre las décadas de 1970 y 1980 se modifican la Ley y sus reglamentos.

Para el 18 de septiembre de 2001 se promulga la nueva Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. La nueva Ley propone un nuevo modelo de economía social, que promulga:

- La solidaridad, la cooperación y la democracia como formas de vida y de convivencia humana.
- La supremacía del trabajo sobre el capital
- El trabajo asociado, como base fundamental de la organización de la empresa, la producción y la economía.

- La propiedad social de los medios de producción por parte de los trabajadores que como productores directos, son los propietarios y gestores de la empresa como comunidad de trabajo y beneficiarios de los resultados económicos.
- La autogestión, como forma superior de participación de los trabajadores en la gestión de la empresa, la economía y la conducción de la sociedad.
- La supremacía del servicio, el bien social y la equidad sobre el beneficio y la acumulación individual, el lucro y la plusvalía.
- La integración, entre las unidades y organizaciones de economía social solidaria a nivel horizontal y vertical hacia la conformación del sector macroeconómico correspondiente.

CAPITULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

SECTOR COOPERATIVO NACIONAL

En Venezuela, el movimiento cooperativo está regulado por la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP), la cual es una dependencia administrativa del estado y por ley le corresponde la fiscalización, supervisión y fomento de las cooperativas en el país.

SUNACOOOP es el ente llamado a promocionar, apoyar y fomentar el desarrollo de la economía social y las cooperativas del país. Para ello, dicha superintendencia desarrolla una serie de programas de fortalecimiento a las cooperativas existentes mediante la generación de espacios de encuentro, intercambio y fortalecimiento al movimiento cooperativo y asociativo.

Igualmente, SUNACOOOP presta apoyo a las personas o grupos de personas que tienen una idea a desarrollar y requieren de una asesoría más especializada, ya sea económico, jurídico u operativo.

Dentro de las funciones de SUNACOOOP se encuentran:

- Fiscalización de las cooperativas de acuerdo a lo establecido en la ley
- Mantenimiento del registro de cooperativas existentes en el país
- Emisión de las certificaciones a las que se refiere la Ley Especial
- Posibilidad de suspender o cancelar la personaduría jurídica de las cooperativas. Es decir, determinar que la empresa cumpla con los requisitos de Ley para ser considerada como cooperativa.
- Sancionar a las cooperativas que incumplan las disposiciones de la Ley.

- Coordinar con otros organismos oficiales competentes la ejecución de las políticas de control en materia de cooperativas
- Asistir a las Asambleas o Reuniones Generales de Asociados.
- Suspender las resoluciones de los órganos sociales cuando fueren contrarias a la Ley
- Intervenir las cooperativas cuando existan motivos que pongan en riesgo grave o inminente su existencia
- Solicitar al juez competente la disolución y liquidación de la cooperativa cuando cometa infracciones cuya gravedad aconseje la cesación de su existencia
- Impedir el uso indebido de la palabra cooperativa
- Promover el desarrollo, fomento y educación cooperativa
- Proporcionar asesoramiento y ayuda técnica a las cooperativas y grupos en formación
- Servir de órgano de consulta para la interpretación de la Ley y su reglamento
- Demás atribuciones que establezca la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas

Adicionalmente a las funciones promotoras y de apoyo de SUNACOOOP, existen otros planes, políticas y objetivos estratégicos que apalancan el esfuerzo cooperativo nacional, como lo son:

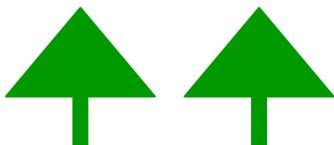
- El esfuerzo de democratización del capital y la legitimación del mercado, dentro del objetivo estratégico de Equilibrio Económico y Desarrollo de la Economía Social y como parte del Plan de Desarrollo Económico y Social 2001-2007, que preconiza el desarrollo de actividades productivas autogestionadas donde converjan diversas formas de propiedad distintas, tales como las cooperativas.

- El apoyo al objetivo estratégico de organizar el Sistema de Microfinanzas, dentro del cual se inscriben las Leyes de Microfinanzas, Cooperativas, Banco del Pueblo Soberano, Banco de la Mujer y el Sistema Financiero Público, orientado a facilitar el acceso a los recursos financieros y la asistencia técnica a las empresas de la economía social, entre ellas las cooperativas.
- Apoyo al objetivo estratégico de fortalecer la economía social, en su apartado correspondiente a Equilibrio Social, donde se establecen varias acciones estratégicas, como las de Fomentar las empresas de la economía social para mejorar la distribución del ingreso con criterios productivos (empresas comunitarias, empresas asociativas, empresas familiares); fortalecer la participación social y generar poder ciudadano en espacios públicos de decisión (Desarrollo de redes sociales y organizaciones de base: Estimular la sociedad contralora de lo público y fomentar la corresponsabilidad ciudadana).

Una vez constituida, toda cooperativa deberá enviar a SUNACCOOP, dentro de los primeros quince (15) días siguientes al registro, la copia simple del acta constitutiva y del estatuto a los efectos del control correspondiente.

Los cooperativistas han conformado grupos de coordinación catalogados por Bienes y Servicios, Producción Agropecuaria, Transporte, Servicios Sociales, Consumo, Ahorro y Crédito, y día a día se suman áreas especializadas de servicios.

Breve Historia de la Organización



La Cooperativa para Gerencia de Proyectos CASA FUERTE 62521, es el resultado de la decisión de un grupo de profesionales de diferentes disciplinas que acuerda formar un grupo promotor para la creación de una Empresa Cooperativa que preste sus servicios, en la Zona Metropolitana del Estado Anzoátegui (Municipios Simón Bolívar, Lic. Urbaneja, Guanta y J.A. Sotillo), en materia de asesoría en Gerencia de Proyectos.

CASA FUERTE fue solicitó su nombre como asociación cooperativa ante la Superintendencia Nacional de Cooperativas, en fecha cinco de abril de 2004.

Aspectos generales del marco organizacional y su relación con el Proyecto

El propósito de la organización y de este TEG es crear una empresa exitosa de asesoría en Gerencia de Proyectos, la cual se convertirá en una organización asesora para la Visualización, Conceptualización y Ejecución de Proyectos, atendiendo de manera oportuna y con niveles de calidad la demanda de sus futuros clientes.

La organización busca por medio de este proyecto definirse así misma, a través de su primer ejercicio de planificación estratégica, determinando las variables del Entorno que se va a analizar, determinar la posible cartera clientes iniciales, determinando las posibles áreas de aplicación de la Cooperativa, determinado las fortalezas que poseen los integrantes de la organización para el tipo de servicio que se va a prestar.

El producto que se desarrollará en este proyecto es la asesoría del servicio para Gerenciar Proyectos, para la plaza de la zona metropolitana Barcelona, Puerto La Cruz, Guanta y Lechería. La forma jurídica asumida por los promotores del proyecto es la del Cooperativismo como forma de organizar la empresa prestadora del servicio.

Los consumidores potenciales de los servicios serán todas aquellas organizaciones que finalmente sean seleccionadas al aplicarles la metodología de Visualización, Conceptualización, Formulación, Ejecución y Control de Proyectos de la herramienta seleccionada por CASA FUERTE para el emprendimiento y la consecución de sus objetivos y estrategias empresariales.

CASA FUERTE se propone adoptar el Código de Ética, para los profesionales y empresas que se dedican al ejercicio de la Gerencia de Proyectos, aportados por el PMI (Project Management Institute), el cual estipula lo siguiente:

- 1.- Aumentar la integridad y el prestigio de la profesión ejerciéndola de manera digna.
- 2.- Los Gerentes de Proyecto, en el ejercicio de la profesión, afectan la calidad de vida de todas las personas de nuestra sociedad. Por lo tanto, es fundamental que rijan su desempeño de una manera ética para ganar y mantener la confianza de los integrantes del equipo, los colegas, los empleados, los patronos, los clientes y el público.
- 3.- Buscar que se amplíe el conocimiento y la apreciación del público acerca de la administración de proyectos y sus logros.
- 4.- Mantener en resguardo la información sobre los asuntos empresariales o los procesos técnicos de un patrón o cliente mientras la usa, y después liberarla de manera adecuada.

CAPITULO IV

DESARROLLO DEL PROYECTO

Introducción

Para el desarrollo del proyecto adoptaremos la modalidad vertical, explicada en la guía práctica para el desarrollo de Trabajos Especiales de Grado, compilada por el equipo de Metodología del Postgrado en Gerencia de Proyectos, la cual consiste en desarrollar uno a uno los objetivos específicos indicados en el capítulo 1 de este trabajo.

MARCO LEGAL QUE REGULA LAS ACTIVIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL PAIS.

Son varios los marcos legales que tienen que ver con la implantación de empresas bajo el modelo cooperativo en el país. A continuación se mencionan los principales:

- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- La Ley Especial de Cooperativas,
- Decreto con fuerza de Ley De Creación, Estimulo, Promoción Y Desarrollo Del Sistema Micro financiero,
- Ley de Tierras y Desarrollo Agrario,
- Normas Temporales Para La Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Cooperativas, productoras de bienes y prestadoras de servicios, que estén ubicadas en el país,
- Reglamento Parcial del Decreto de Reforma parcial de la Ley de Licitaciones, Gacetas Oficiales, Nros. 37503 del 12/08/2002, 37516 del 29/08/2002, 37986 de 23/07/2004, 2876 del 12/04/2004,

- Ley de Impuesto Sobre La Renta, LEAC,
- Impuesto al Valor Agregado,
- Impuesto al Débito Bancario,
- Gravámenes aduaneros LEAC.

El propio marco legal, cuando es aplicado al sector cooperativo, ofrece ventajas y condiciones especiales para las asociaciones cooperativas, evidenciadas en las siguientes erogaciones y aspectos preferenciales:

- Exoneración de Pagos a la hora de inscripción en el Registro Subalterno.
- Exentos del Pago de Impuestos Sobre La Renta.
- Preferencia en la contratación por parte de las Empresas del Estado.
- Beneficios de Créditos a través de la ley de Microfinanzas.
- Creación de un nuevo proceso de contratación a través de las Ruedas de Negocios auspiciadas por el Ministerio de Producción y Comercio.

A continuación sólo realizare un resumen de tres de los principales instrumentos legales anunciados, los cuales consideré como principal soporte a todo el sistema cooperativo en el país.

Primer Instrumento Legal. Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. Publicado en Gaceta Oficial N° 37.731 de la República Bolivariana de Venezuela, de fecha 17 de Septiembre de 2001.

- Facilita las legalizaciones de las cooperativas
- Transfiere a las cooperativas las formas, modalidades y mecanismos de organización que les permita realizar su proceso de integración, dándole gran facilidad de adaptación al entorno.
- Establece las características del trabajo asociado

- Define el papel de los organismos de integración que constituyen las propias cooperativas, para estimular el sector
- Regula la participación de las cooperativas en la elaboración de planes de desarrollo y otras instancias de educación, tanto públicas como privadas
- Incentiva la participación de los trabajadores y las comunidades, en la gestión de las empresas públicas y privadas
- Establece la igualdad de condiciones para participar en las compras y concesiones del estado
- Determina las modalidades de atención financiera del Estado a las cooperativas, en especial las que fortalecen los propios sistemas cooperativos de financiamiento
- Incorpora como un derecho y un deber de los cooperativistas el velar y exigir el cumplimiento de los derechos humanos en general y en especial los derivados de la Seguridad Social y el establecimiento de condiciones humanas para el desarrollo del trabajo
- Establece igualmente que el Estado en sus diferentes niveles coordinará con los organismos de integración las acciones de promoción a que hubiere lugar
- Establece que los estados y municipios, con el fin de contribuir con la promoción y protección que de las cooperativas hace el Estado y, en consideración del carácter generador de beneficios colectivos de estas asociaciones, en sus leyes y ordenanzas, establecerán disposiciones para promover y proteger las cooperativas.

El Segundo Instrumento Legal. Normas Temporales para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Cooperativas Productoras de Bienes

y Servicios que estén ubicadas en el País. Publicadas en Gaceta Oficial N° 37.494 del 30 de Julio de 2002.

Promueve y estimula el desarrollo de las PYMIs y las cooperativas, sean productoras de bienes, ejecutoras de obras o prestadoras de servicios, mediante el establecimiento de márgenes de preferencia, contratos reservados y en los procesos de selección de contratistas regidos por el Decreto de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones, así como en la contratación de servicios profesionales.

El Tercer Instrumento Legal. Reglamento parcial del Decreto de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones, para la adjudicación directa en el caso de contratación de obras, servicios y adquisición de bienes. Publicado en Gaceta Oficial N° 37.688 del 13 de mayo de 2003.

- Este reglamento tiene por objeto establecer el procedimiento de adjudicación directa.... Conforme al plan excepcional de Desarrollo Económico y Social que se establezca para fomentar las PYMIs y demás empresas alternativas como las asociativas, cooperativas y microempresas autogestionadas.
- Los órganos y entes contratantes deben incorporar en los criterios de evaluación, la máxima oferta nacional posible de bienes y servicios conexos producidos por la PYMI o empresas alternativas.

Como puede observarse, las asociaciones cooperativas gozan de un gran marco legal que las protege y le da todo tipo de garantías que faciliten su rápida expansión a lo largo y ancho de todo el territorio nacional.

Bajo ese marco precisamente, es donde se inscribe la propuesta de creación de CASA FUERTE 62521.

IDENTIFICACION DE LOS COMPETIDORES

El segundo objetivo específico busca conocer si hay otras asociaciones cooperativas pudiesen prestar el mismo servicio; es decir saber de posibles competidores.

Esta información está disponible en la página WEB de SUNACOOOP, www.sunacoop.gov.ve, donde se pueden ubicar los cuadros que detallan el proceso de inscripción a nivel nacional y por estado de las cooperativas. Para el listado de cooperativas inscritas en el Estado Anzoátegui, actualizado a Octubre de 2004, hubo que dirigirse directamente a SUNACOOOP mediante diligencias emprendidas vía Web y vía telefónica.

Esta información fue objeto de análisis cualitativo y cuantitativo, la cual arrojó los siguientes resultados:

Tabla 1 Número de Cooperativas según su objeto Registradas

Cooperativas según su objeto	Registradas.	%
Servicios de Todo Tipo	1.320	63
Producción, Transformación de Materia Prima	85	4
Producción Agrícola y pecuaria	619	30
Otras	64	3
Total	2.088	100

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

Tabla 2 Numero de Cooperativas de Servicios Registradas.

Cooperativas de Servicios según su objeto.	Registradas	%
Otros Servicios	1197	91
Servicios de Proyectos	123	9
Total	1.320	100

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

Tabla 3. Cooperativas de Servicios de Proyectos según su situación Geográfica.

Cooperativas de Servicios de Proyectos según su situación geográfica	Registradas	%
Servicios de Proyectos Zona Norte	96	88
Servicios de Proyectos resto del Estado.	27	22
Total	123	100

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

Con la información procesada se concluye que en forma cuantitativa la Cooperativa CASA FUERTE, esta inmersa en un mercado de pocos competidores, apenas un 9% de todas las cooperativas registradas en el área de servicios se dedican al área de proyectos.

Con respecto al análisis cualitativo, se considera pionera en los servicios que presta, ya que del 9% que realizan servicios en el área de proyectos, de ellas el 100% de dichas Cooperativas registradas asumen la elaboración de Proyectos bajo el concepto de Proyectos de Construcción y de Impacto Ambiental.

Asimismo de este 9% de Cooperativas de servicios en el área de proyectos, el 88% se encuentran registradas con domicilio en la zona norte del estado.

La ventaja viene dada en términos comparativos ya que CASA FUERTE es pionera en los conceptos que maneja para prestar servicios en Gerencia de Proyectos.

ANALISIS ESTRATEGICO DE CASA FUERTE 62521

Para el análisis estratégico de la propuesta, se siguen los pasos detallados de las diferentes propuestas metodológicas de Planificación Estratégica consultadas, dirigidas principalmente a la obtención de la Visión, la Misión, los Ejes Estratégicos, los Objetivos, las Metas y las Acciones Estratégicas de la Asociación Cooperativa, que incluye la asignación de responsabilidades.

Es importante señalar que, para la realización de este análisis se contó con la colaboración de los otros dos promotores de CASA FUERTE 62521, ayuda con la cual fue posible definir los diferentes puntos, del análisis estratégico, especificados en el párrafo anterior.

Visión.

Ser la mejor organización líder en Proyectos, estructurada bajo el modelo Cooperativo, con el fin de fortalecer el desarrollo endógeno y la economía social del país, mediante la aplicación de las metodológicas más revolucionarias de la Gerencia de Proyectos, para aprovechar las oportunidades del entorno Local, Regional y Nacional.

Ser una organización donde el talento humano prevalezca como herramienta de primer orden, dentro de la organización, lo que le permitirá mostrar altos niveles de profesionalismo, eficiencia y eficacia para sustentar el servicio prestado.

Misión

Participar en la consolidación del nuevo modelo económico establecido en la Constitución de República Bolivariana de Venezuela en sus artículos 299 y 300. Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes prestando un excelente servicio de alta calidad con precios justos. Promover el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados a través de procesos de formación continuos que nos aseguren el permanente progreso de la organización, la sociedad y el Estado.

Valores y Principios.

Se comparten los principios y valores propios del sistema cooperativista venezolano.

Alineación Estratégica.

CASA FUERTE 62521 nace alineada con los principios del movimiento cooperativista a nivel mundial. Además aprovecha las ventajas estratégicas de un entorno favorable que actualmente promueve la actual administración estatal para organizaciones de este tipo.

Análisis FODA. Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Según Serna H., 1999, todo ejercicio de FODA debe realizarse a través de una reunión de sinergia entre los altos ejecutivos de la empresa para ventilar cada una de estas premisas que servirán de base para realizar su Plan Estratégico.

En nuestro caso es el equipo de promotores el que realiza la reunión y el resultado es el siguiente:

Tabla 4. Análisis FODA de la Organización Asesora en Gerencia de Proyectos Cooperativa “CASA FUERTE”.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Talento Humano. ✓ Trabajo en ambiente de Proyectos. ✓ Buen manejo de Metodología en materia de Gerencia de Proyectos. ✓ Abordaje de la organización a través del análisis estratégico. ✓ Habilidades para relacionarse con el entorno 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ambiente regulatorio. ✓ Plan de Desarrollo Económico 2002 - 2007. ✓ Implantación de la Economía Social. ✓ Ubicación Geográfica de la oferta y la demanda del servicio.
Debilidades	Amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de experiencia en manejo de Organizaciones Cooperativas. ✓ Manejo fluido de la normativa vigente en materia de Cooperativas. ✓ Posibilidades de Financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambios Políticos. ✓ Empresas con poco conocimiento de los beneficios de trabajar por proyectos para alcanzar objetivos. ✓ Otras empresas prestadoras del servicio. <p>Cambio en las prioridades de desarrollo de los Gobiernos Nacionales, regionales y Locales.</p>

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

Ejes Estratégicos

Del análisis FODA y de las consideraciones anteriores en cuanto a visión, misión, principios y valores y alineación estratégica con el marco legal de las asociaciones cooperativas, se obtienen los siguientes ejes estratégicos.

- Proyectos
- Mercadeo
- Apoyo y Oportunidades (Asesoría legal, Asesoría, Apoyo Administrativo y Financiero).

Gobernabilidad.

El aseguramiento de la gobernabilidad de CASA FUERTE 62521 pasa primero por la conformación de los roles (en este caso son gerencias que se corresponden con los ejes estratégicos) y sus responsables directos.

Objetivos Estratégicos.

Una vez definidos los responsables de los ejes estratégicos, los líderes de cada grupo realizaron el ejercicio para obtener los objetivos estratégicos de CASA FUERTE 62521.

A continuación se presentan los cuadros resueltos del ejercicio.

Tabla 5: Eje Proyectos.

EJE	OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS ESTRATEGICAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Proyecto	Manejar la metodología del PMI a ser implantada	Desarrollar un manual Modelo de Aplicación de la Metodología del PMI	Reunión preparatoria y de control de avance cada 15 días
	Diagnosticar las áreas de mayor demanda en proyectos	Elaborar matriz de proyectos de mayor demanda.	Visitar las empresas públicas y privadas para conocer sobre su cartera de proyectos 2 meses antes de entrar en operaciones.
		Discriminar las empresas y los proyectos que no se adecuen a nuestra oferta.	Elaborar Listas de consulta. Realizar reuniones preparatorias

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

Tabla 6 Eje Mercadeo. Diseño del Investigador.

EJE	OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS ESTRATEGICAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Mercadeo	Mostrar las bondades del servicio que se oferta.	Elaborar Listas de Empresas y personas contacto.	Realizar reuniones para diseñar plan de visitas y personas contacto.
			Elaborar carpetas de presentación
			Hacer tarjetas de presentación
			Elaborar directorio con datos de inversión de las empresas demandantes.
		Comercializar la Casa Fuerte a través de la Web.	Crear una pagina de oferta de servicio

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

Tabla 7. Apoyo y Oportunidades asesoría legal, apoyo administrativo y financiero.

EJE	OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS ESTRATEGICAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Apoyo y Oportunidades	Contactar permanentemente al RRHH disponible	Establecer criterios de selección según experticia en proyectos.	Elaborar un instrumento de diagnóstico que permita conocer sobre la experticia en proyectos.
		Capacitación periódica semestral	Elaboración de un Directorio según especificaciones de demanda en proyectos
			Elaborar Planillas de Perfiles de RRHH
			Crear un Email de Recepción de ofertas.
	Elaborar estudios de factibilidad	Establecer cuadrante de proyectos de mantenimiento y de riesgo	Crear cartera de proyectos
	Lograr 100% participación en la elaboración de ofertas de empresas demandantes de la zona	Revisión con la Gerencia de Planificación de la demanda pública	Conoce personas responsables Solicitar reunión
		Acudir a las ruedas de negocios promovidas por el Estado	Pendiente avisos páginas Web de los organismos competentes y principalmente del Ministerio de Producción y Comercio, para conocer fechas eventos
	Establecer directorio y datos de las empresas del estado	Solicitar la Ley de Presupuesto del Gobierno Nacional, gobiernos regionales y municipales de la zona	Dirigirse a la instancia respectiva y solicitar copia de información.

EJE	OBJETIVO ESTRATEGICO	METAS ESTRATEGICAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
		Evaluar los recursos disponibles por entidad pública para la elaboración de proyectos en diferentes áreas	1. Visitar página Web FIDES – LAEE. www.fides.gov.ve 2. Inscribirse en el Registro Nacional de Contratistas www.mpc.gov.ve
	Conocer de los avances que, en materia de normas, ha creado el Estado venezolano para el Fomento de las Cooperativas.	Revisiones periódicas anuales sobre la normativa legal vigente.	Incorporar los servicios legales a la cooperativa
	Mantener una base de conocimiento sobre organismos crediticios que brinden apoyo a las cooperativas	Elaborar un base de datos con los requisitos exigidos por cada organismo.	Solicitar información a través de citas predefinidas.
		Capacitación periódica semestral	1. Elaboración de un Directorio según especificaciones de demanda en proyectos. 2. Elaborar Planillas de Perfiles de RRHH. 3. Crear un Email para la Recepción de ofertas.

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

En el caso del primer Eje Proyectos gira en torno del servicio que se va a ofertar, debemos ser la organización líder en formulación y elaboración de proyectos factibles; para ello, los profesionales que participan en este nuevo modelo son profesionales que han cursado estudios en la especialidad GP, lo que les permite versatilidad en el manejo de las herramientas básicas, conocen de sus procesos y

tienen noción sobre la áreas de conocimiento sobre las cuales se basa el modelo del PMI.

Con respecto al segundo Eje Mercadeo, el equipo promotor establece la necesidad de crear un equipo de trabajo, con manejo de herramientas y de información de los perfiles de las empresas demandantes de nuestro servicio, que nos permita adelantar sus necesidades futuras en pro de la consolidación de CASA FUERTE.

El Eje Apoyo y Oportunidades, asesoría legal, apoyo administrativo y financiero, conforma la creación de un equipo de trabajo multidisciplinario que oriente a través del conocimiento de la normativa legal y la factibilidad financiera, la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE CASA FUERTE 62521

Análisis del Mercado

CASA FUERTE 62521 se propone incursionar en tres mercados distintos:

- La industria petrolera, principalmente en Petróleos de Venezuela, S.A. PDVSA
- El sector gobierno
- La Empresa Privada

La Industria Petrolera.

Primero, examinaremos las oportunidades que presenta actualmente la industria petrolera, para impulsar las asociaciones cooperativas en todo el país.

La Industria petrolera asumió un reto de gran trascendencia para su estructura administrativa y social, al iniciar en el 2003 la contratación de empresas cooperativas, con el objeto de garantizar y profundizar la operatividad en su área de servicios.

Como parte de su estrategia para consolidar las relaciones con las cooperativas y los pequeños y medianos empresarios, PDVSA ha logrado establecer una serie de convenios destinados a consolidar las relaciones de trabajo con este tipo de empresas.

Por ejemplo, y desde el primer momento, se entregaron en junio de 2003, en Yagua, créditos por 543 millones de bolívares, a través de la dotación de 20 gandolas para el transporte de gasolina y lubricantes, las cuales están siendo manejadas por siete cooperativas que comprenden 200 familias de la zona.

Sector Gobierno

Dentro del Marco Legal analizado en este capítulo hemos observado el enorme apoyo que la actual administración está prestando al sector cooperativo. Vamos a brindar algunos detalles adicionales que permitan visualizar la potencialidad del sector como fuente de actividad e ingresos para CASA FUERTE 62521, dentro de su área de servicios.

“130 MILLARDOS PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES Y COOPERATIVAS. Como una manera de democratizar el capital y generar una fuentes de trabajo el Estado otorgó contrataciones por un orden de 130 millardos de bolívares para las pequeñas y medianas empresas y cooperativas que participaron en las pasadas ruedas de negocios, según informó el Superintendente Nacional de Cooperativas, Augusto Celis, quien explicó que por lo pronto se procederá a entregar un 50 % de esos 130 mil millones de bolívares, 90 millardos corresponden a las contracciones que llevara a cabo la empresa petrolera, 30 millardos realizará la

C.V.G y el resto de los fondos provendrán de los diferentes ministerios que intervinieron en las primeras Ruedas de Negocios. Estos recursos serán distribuidos a través del Ministerio de la Producción y el Comercio.” Recuperado en Enero 27, 2005, de la World Wide Web: <http://www.sunacoop.gov.ve/interes.htm>

Cooperativas inscritas entre 1999 y noviembre de 2004

De 762 encontradas en 1999 a 41.345, lo que representa un incremento de más del 6.500%. El año 2004 muestra el balance más significativo en este incremento. (Ministerio de la Economía Popular., 2004).

Sector Privado.

El tercer sector de actividad, para el cual CASA FUERTE 62521 pretende ofrecer sus servicios de asesoría en gerencia de proyectos, es el sector de empresas privadas de la zona norte del Estado Anzoátegui.

Buena parte de esta actividad privada en la zona norte gira alrededor de la existencia de La Gerencia de PDVSA Oriente, la Refinería de Puerto La Cruz, el muelle de embarque de crudo de Guaraguao, Condominio Industrial de Jose, complejo industrial donde se realizan actividades de embarque de materia prima proveniente de la actividad petroquímica que se realiza allí. Así mismo se llevan a cabo actividades del proceso de mejora de crudo pesado de la Faja Petrolera del Orinoco. Estas instalaciones y empresas son generadoras de una alta actividad económica que gira alrededor de los servicios que prestan.

Igualmente, en el Estado, existen decretadas dos Zonas Económicas Especiales: las de la Mesa de Guanipa y La Cuenca del Río Unare; las cuales son grandes reservorios naturales de agua.

Igualmente el Estado venezolano ha creado Núcleos de Desarrollo Endógeno ubicados: Zona Sur: reservas forestales de Coloraditos, Mesa de Guanipa. Asentamiento Campesino de Tacata.

En la Zona Centro: Núcleo de Desarrollo Endógeno alrededor de las reservas de Gas del Municipio Anaco, Silos de Aragua.

En la zona Norte: el Núcleo de Desarrollo Endógeno Condominio Industrial de Jose, Núcleo Turístico Boca de Uchire. En este caso especial el fomento y empleo de cooperativas para formular proyectos de producción y prestadoras de servicio son una norma que regula estos polos de desarrollo.

En el área de turismo igualmente el Estado presenta grandes atractivos debido a su cercanía con el Parque Nacional Mochima que lo convierten en ruta obligada de cualquier paquete vacacional dentro del país.

Observando dichas potencialidades podemos inferir que el Estado Venezolano a través de sus organismo de financiamiento llámense FIDES – LAEE, Ley Paraguas o Recursos propios generan una gran actividad de mantenimiento de obras y servicios además de la grandes inversiones que en materia social debe emprender para soportar la demanda de servicios que existen por las actividades económicas que se realizan.

Estudio Técnico.

CASA FUERTE 62521, al igual que la mayoría de las nuevas asociaciones cooperativas que se instalen requiere de una planta física de modesta dimensiones y la idea es que funcione, como un anexo de un local ya existente, lo cual involucra muy pocos gastos operacionales adicionales.

Desde el punto de vista de remuneración al personal de proyectos, es el típico de la mayoría de asociaciones que brindan servicios de consultoría en el área:

En Venezuela la edad para jubilarse, en la administración pública, es de 55 años para los hombres y 50 años para las mujeres, lo cual crea un mercado de profesionales con alto grado de experiencia para el manejo de situaciones y solución de problemas, los cuales disponen de cierta holgura económica para dedicar esfuerzo a la consolidación de propuestas, que involucren riesgos de no obtener la buena pro.

Existe asimismo un gran número de profesionales que ejercen su profesión en empresas que planifican y ejecutan proyectos y que estarían dispuestos a trabajar en unas horas adicionales de tiempo convencional en la asesoría de proyectos de CASA FUERTE.

Igualmente, se quiere dar oportunidad a un reducido número de profesionales y técnicos habidos de experiencia en la formulación y ejecución de proyectos y que por su inexperiencia dificultan su inserción en el mercado de trabajo en este campo.

Siendo los proyectos un esfuerzo temporal encaminado a crear un producto o servicio único. Y siendo las cooperativas una empresa con objetivos económicos donde el capital es el asalariado del trabajo, donde además la participación es libre y democrática, conformada por personas que persiguen un objetivo común, económico y social, pero que ha diferencias de otras empresas, la participación de cada socio en el beneficio es determinado por el trabajo incorporado al objetivo común y no por la cantidad de dinero, que haya aportado.

Se establecen las siguientes restricciones de tipo valorativas:

- ✓ Calcular el capital de trabajo invertido tanto humano como en equipos, en razón de los aportes que deben hacer cada uno de los promotores del proyecto, para la

conformación del Capital Social de la Cooperativa, cuanto tiempo (horas hombre) se dedicará al servicio que se va a ofertar.

- ✓ Darle oportunidad de desarrollo de habilidades al mayor número de profesionales.
- ✓ Manejar bajos márgenes de ganancia para ser competitivos, y garantizar la viabilidad de la empresa cooperativa.
- ✓ Niveles óptimos de ingresos que garanticen operaciones sustentables y calidad de vida para los cooperativistas.
- ✓ Ofertar nuestros servicios a bajos precios
- ✓ Cuanto invierto y Cuanto se debe ceder a favor de la rentabilidad del negocio.
- ✓ Compromiso de cambio con el nuevo modelo económico propuesto por el Estado venezolano.
- ✓ Conocer el capital humano a participar nivel de conocimientos e instrucción.
- ✓ Establecer compromisos de negociación para la obtención de financiamiento bajo la premisa de elaborar X número de proyectos bajo el auspicio de la organización.

Estudio de Oferta y Demanda.

CASA FUERTE, como empresa prestadora de servicios, evaluará las distintas alternativas de inversión que se realicen en los tres sectores descritos para intervenir ofertando proyectos.

Utilizando la metodología de matriz de Boston, típica de la Gerencia de Mercadeo, se elaboró una matriz tentativa para proyectos, con la idea visualizar el balance que debe emprender CASA FUERTE, en materia de inversión.

Figura 2. Matriz de Boston aplicada a CASA FUERTE.

<p style="text-align: center;">Oferta Estrellas</p> <p>Mercado Cooperativo Estatal, Elaboración de Proyectos Factibles para la creación de nuevas Cooperativas. Organismos Públicos.</p>	<p style="text-align: center;">Ofertas Interrogantes</p> <p>Proyectos Sociales solicitados por organizaciones Comunitarias.</p>
<p style="text-align: center;">Ofertas Vacas Lecheras.</p> <p>Mercado Petrolero en la zona.</p>	<p style="text-align: center;">Ofertas Perros.</p> <p>Proyectos en colaboración con otras instituciones para mejorar procesos.</p>

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

En cuanto a la demanda del mercado la autora investigó en las siguientes organizaciones previa calificación, qué es lo que queremos, quiénes en este momento manejan conceptos de proyectos y organizaciones cooperativas en sus planes y programas.

- SUNACOOOP, información de Cooperativas Inscritas, con factibilidad de elaborar proyectos factibles para su operación y posterior financiamiento. En el Estado existen para Octubre del 2004 dos mil ochenta y ocho (2088) las cuales pudiesen demandar servicios de formulación de proyectos.
- Sector Agropecuario. En este sector visualizamos niveles de riesgo, debido a que los integrantes de CASA FUERTE tienen más experiencia en áreas como la petrolera o en administración de instituciones de gobierno, pero que es un mercado atractivo por el apoyo financiero que recibe por parte del estado venezolano.

- Sector Público. Oficina del FIDES Gobernación del Estado, obteniendo las políticas y la metodología que posee para el tratamiento de proyectos. 100 % de los aportes FIDES que en Anzoátegui representan Cuarenta y Nueve Mil Millones de Bolívares, el 20 % corresponde a las Comunidades y el 1% a Ciencia y tecnología y son las comunidades y sociedad organizadas las que tienen acceso, previos recaudos los cuales deben acompañar el proyecto, y el 79% lo disponen la Gobernación y las alcaldías a través de sus salas técnicas y necesidades de gestión que tengan.
- HIDROLOGICA DEL CARIBE C.A., en este momento está desarrollando el programa de las mesas técnicas de agua en los sectores populares para el diagnóstico de problemas de suministro de agua potable y aguas servidas. En dichas asambleas se valoran las posibles soluciones para posteriormente formular proyectos y buscar financiamiento. También manejan programas de promoción de creación de cooperativas que a mediano plazo manejen la distribución y operación del agua. Para el año 2005 manejarán presupuestariamente para el sector cooperativo la cantidad bolívares Seis mil millones.
- Pero quien presenta la mayor oferta es el sector petrolero el cual dispone de sus ingresos por la venta de cada barril petrolero de un porcentaje para el área de proyectos, esta información fue obtenida a través del Ministerio de Energía y Petróleo. A continuación presentamos la información suministrada.

Monto y Distribución de la Inversión

En este punto la autora de la investigación realizó una serie de consideraciones que deben ser tomadas en cuenta para cuantificar el monto de la inversión para hacer que CASA FUERTE 62521 sea una realidad operativa, a la mayor brevedad posible.

- La elaboración de la propuesta de CASA FUERTE 62521 y su factibilidad está inmersa en el proceso de presentación de este Trabajo Especial de Grado, lo que hace que lo invertido sea realmente asumido por la autora como parte de sus gastos de educación.
- El uso de las instalaciones existentes con funcionalidades de oficina permite no cargar gastos de materiales de oficina y uso de equipos de computación.

Monto y Distribución de los Ingresos Estimados.

Tabla 8.. Distribuciones de Ingresos para el cálculo de la rentabilidad de CASA FUERTE 62521, Sector Petrolero

Factor	Concepto del Ingreso	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	Producción Petrolera Estimada (Millones de Barriles por día)	274.4800	333.2815	373.0300	406.2450	450.7750	460.3015	507.3500
	Precio Promedio del Barril (US\$)	15	16	17	18	19	20	21
	Ingresos a la Nación (Millones de US\$)	11,3	14,6	17,4	20,03	23,5	25,2	29,2
0,1	Presupuesto para Ingeniería y Proyectos (Millones de US\$)	1,13	1,46	1,74	2,003	2,35	2,52	2,92
	Paridad Cambiaria (Bs./US\$)	1920	2600	3500	4800	5226	6552	7900
	Presupuesto Ingeniería y Proyectos (Millardos de Bolívares)	2,17	3,8	6,08	9,62	12,26	16,53	23,06
0,00097	INGRESOS ESTIMADOS (Millones de Bolívares)	2,1	3,7	5,9	9,3	11,9	16,0	28,9

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

Tabla 9. Distribuciones de Ingresos para el cálculo de la rentabilidad de CASA FUERTE 62521, Sector Gobierno.

Factor	Concepto del Ingreso	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	Servicios y Contratos (MMBs.)	2,8	5,6	10,2	14,9	19,6	24,2	28,9

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

Tabla 10. Distribuciones de Ingresos para el cálculo de la rentabilidad de CASA FUERTE 62521, Empresa Privada.

Factor	Concepto del Ingreso	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	Servicios y Contratos (MMBs.)	7,5	8,3	9,1	10,0	11,0	12,1	13,3

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

Tabla 11. Distribuciones de Ingresos Totales para el cálculo de la rentabilidad de CASA FUERTE 62521

Factor	Concepto del Ingreso	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	Servicios y Contratos (MMBs.)	777.1	1358.7	2172.3	3429.5	4372.2	5.887,1	8206.6

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

Presupuesto de Operaciones para el Ejercicio

La tabla 12 muestra los estimados del presupuesto de gastos (operaciones) en forma anualizada, los cuales se ven incrementados debido a la inflación, en índices que comienzan en 10% para el segundo año y se van incrementando en forma de progresión aritmética de razón 5%, o sea: 15, 20, 25, 30%.

Tabla 12. Distribución del Presupuesto de Operaciones de Casa Fuerte

Factor	Concepto del Ingreso	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	Gastos Generales	65.4	65,4	72,0	81,8	94,9	111,2	130,8

Fuente: Diseño del Investigador (2004)

Para una tasa de descuento del 32%, se muestran los siguientes resultados financieros:

VPN = 83.5727

TIR = 24.061

Tiempo de Pago: 1 año

CAPITULO V

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

MARCO LEGAL QUE REGULA LAS ACTIVIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL PAIS.

Al analizar todos y cada uno de los instrumentos legales con que cuenta desde su propio nacimiento CASA FUERTE 62521, para su funcionamiento exitoso tenemos:

Una Ley que le es propia como La Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, que no solamente regula su funcionamiento sino que adicionalmente le ofrece todo tipo de garantías que le aseguren un sustento permanente y sólido de oportunidades de realizar proyectos factibles

La exoneración del Impuesto sobre la Renta, lo cual ofrece mayores posibilidades de remuneración justa a los profesionales que laboren en los proyectos de CASA FUERTE

La posibilidad, bajo solicitud, de recurrir a exoneración del Impuesto al Débito Bancario, otro cargo importante a la hora de verificar los gastos por procura de equipos y materiales para los proyectos

Oportunidades que ofrecen las ruedas de negocio para obtener contratos auspiciados por el Ministerio de Producción y Comercio

Beneficios de Créditos a través de la Ley de Microfinanza, apoyo y asistencia técnica por parte de las instituciones del Estado para la formulación de los proyectos.

IDENTIFICACION DE LOS COMPETIDORES

De la recopilación efectuada, se encuentra que es muy bajo el porcentaje de empresas que puedan convertirse realmente en competidores, ya que de las 2.088 cooperativas conformadas solo el 63% está dedicada al ramo de los servicios y de este porcentaje, solo el 9% está dedicada al área de proyectos.

ANALISIS ESTRATEGICO DE CASA FUERTE 62521

CASA FUERTE 62521 conoce ahora cuáles son sus metas estratégicas inmediatas, como se evidencia en los tres ejes estratégicos obtenidos: Proyectos, Mercadeo y Apoyo y Oportunidades, garantizando el sentido de dirección estratégico hacia donde se deben fortalecer los equipos de trabajo que garanticen la sostenibilidad de la propuesta.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE CASA FUERTE 62521

Análisis del Mercado

CASA FUERTE 62521 cuenta de ahora en adelante, con tres sólidos pilares de mercado que aseguran su éxito futuro: salvedad de hechos fortuitos que incidan demasiado negativamente en la vida económica del país:

- La industria petrolera, principalmente en Petróleos de Venezuela, S.A. PDVSA
- El sector gobierno
- La Empresa Privada

Estudio Técnico.

Al no necesitar una enorme planta para funcionar y al estar sus profesionales remunerados mediante la participación en proyectos de los cuales se ha obtenido la buena pro, CASA FUERTE 62521 contará con una sólida estructura de gastos, que minimicen las erogaciones que haya que hacerse por los conceptos que involucre su operación real.

ESTUDIO DE OFERTA Y DEMANDA.

El factor petrolero es de una excepcional importancia para la salud de la empresa, pasando luego al sector gobierno y las empresas privadas de la zona. Sin embargo, si se mantienen las actuales tendencias, CASA FUERTE 62521 tendrá que realizar un buen balance de portafolio de proyectos, de manera de seleccionar aquellos que tengan mayores logros e ingresos.

En el párrafo anterior no se incluyen aquellos proyectos y ayudas que tengan que realizarse como parte de la labor social que CASA FUERTE 62521 se ha propuesto emprender, como parte de sus fines de ayuda a la comunidad organizada.

RENTABILIDAD.

Estudio de Mercado.

Como aporte a la propuesta la autora de la investigación realizó los siguientes cálculos, basados en la oferta de mercado que existen para CASA FUERTE en la zona norte de Estado Anzoátegui.:

Los Ingresos de Casa Fuerte estarán enmarcados en tres grandes sectores: El Sector Petrolero, el Sector Gobierno a través de los Organismos de Financiamiento y Empresas Privadas.

Para el sector petrolero la autora tomo el monto, estimado, del total de los ingresos petroleros en 6 años, emanados del Ministerio de Energía y Petróleo. En el se especifica el monto de la producción y su conversión en Bolívares – Ingresos para el país, en las normas internas dentro de la Industria Petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA), se establecen que de dicho monto, el 1% corresponde a Proyectos. De este monto total CASA FUERTE estima el captar el 0.0009700. A este monto se le suma, las proyecciones de las inversiones que realizan el Sector Gobierno y el Sector Privado en igual periodo de tiempo.

A esta sumatoria de Ingresos provenientes del Estudio de Mercado realizado se le restaron los gastos proyectados a seis años, obteniéndose los flujos de caja netos proyectados.

Finalmente se calculo la Tasa Interna de Retorno y El Valor Presente Neto a estos flujos de caja, resultando una recuperación de la inversión en el primer año a una tasa del 24.061 %.

Realizado los cálculos se probó la rentabilidad del proyecto en los términos en los cuales se construyo esta propuesta.

Por estar los cuadros ejecutados en Excel se colocan como anexo a esta propuesta.

Análisis de Sensibilidad.

Se elaboraron cuatro escenarios determinados por la participación de CASA FUERTE en el sector petrolero, sector que sirve de base para ofertar los servicios de la empresa.

Escenario Optimista, Escenario Real, Escenario Pesimista, Escenario Mantenedor.

El Escenario Optimista, presenta precios netos del barril de petróleo a niveles elevados, lo que garantiza una mayor inversión en proyectos y por ende la posibilidad de una mayor participación. En este escenario la propuesta es rentable por tener mayores oportunidades de demanda en el mercado a partir del sector petrolero.

El Escenario Real es el que sirve de base para el marco de esta propuesta. En este escenario la propuesta es factible en los terminas técnicos en que fue concebida.

El Escenario Pesimista se presenta en caso de una baja brusca en los precios del petróleo lo que acarearía una baja en la inversión en proyectos, dando como resultado la no factibilidad de esta propuesta.

Escenario Mantenedor, es un escenario de bajo perfil donde la demanda de los servicios se puede ver afectada por varios variables, pudiendo mencionar:

Inicio de las operaciones.

Manejo inadecuado del mercado.

Baja credibilidad en las ofertas presentadas.

Por estar los cuadros ejecutados en Excel se colocan como anexo a esta propuesta.

CAPITULO VI

EVALUACION DE LOS RESULTADOS

Se ha logrado un alto cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados en este Trabajo Especial de Grado, así como la conformación de una propuesta innovadora en materia de estructuras organizativas de empresas consultoras en gerencia de proyectos, al realizarla bajo el enfoque del cooperativismo.

MARCO LEGAL QUE REGULA LAS ACTIVIDADES DE LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS EN EL PAIS.

Este objetivo fue cumplido totalmente, e inclusive el estudio realizado incluyó un nivel de exhaustividad muy grande, a tal punto que la autora tuvo que solicitar ayuda jurídica especializada, para poder expresar algunas conclusiones y aseveraciones sobre el tema legal.

Se presenta entonces un marco legal, donde no se ha descuidado nada, y más bien se ha intentado presentar todas las vistas legales que conforma una propuesta como la de la conformación de una empresa cooperativa como CASA FUERTE 62521.

ANALISIS ESTRATEGICO DE CASA FUERTE 62521

Se ha realizado un extraordinario, con el equipo promotor, en que el análisis estratégico acá realizado se corresponda con los elementos reales de visión, misión, alineación estratégica, objetivos, metas y acciones estratégicas que CASA FUERTE 62521 debe tomar, de ahora en adelante, como su faro y guía para llevar con éxito el esfuerzo empresarial que le toca emprender.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE CASA FUERTE 62521

Análisis del Mercado

Para el análisis de los tres mercados estudiados (Petrolero, Gobierno y Empresa Privada) se realizó todo un esfuerzo de documentación y entrevistas en vivo con los protagonistas directos de SUNACOOOP, PDVSA y entes privados de la zona norte del Estado Anzoátegui.

En unas oportunidades se contó con apoyos importantes e interesados en la propuesta, en otras no se tuvo tanto éxito, producto tal vez de un mal endémico heredado de ciertos empleados de la administración pública, alejados aún de los principios de la vocación de servicio que debe regir este tipo de instituciones.

En cuanto al mercado, propiamente dicho, se obtuvo un estudio exitoso que a su vez garantizará el éxito que pueda tener CASA FUERTE 62521 como iniciativa empresarial.

Estudio Técnico.

Se han expuesto las realidades de CASA FUERTE, que cómo toda empresa cooperativa es modesta en sus ambiciones de planta física y de estructura de remuneración de los servicios prestados, como el pago de sus propios trabajadores y directivos.

ESTUDIO DE OFERTA Y DEMANDA.

En este apartado también se realizó un estudio pormenorizado de las condiciones de la oferta y demanda de este tipo de servicios.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

No conforme con haber obtenido la rentabilidad de la propuesta desde la propia configuración de la propuesta original, la autora quiso investigar algo más 'jugando' con factores de sensibilidad.

En fin que hemos cumplido con los objetivos propuestos, y muchos de ellos han sido superados más allá de lo solicitado en la propuesta original.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo realizado en las páginas anteriores validan los conceptos que fueron impartidas durante todo el aprendizaje que obtuvimos en la Especialidad de Gerencia de Proyectos.

Comenzamos visualizando una idea, compartimos con el cliente su necesidad de crear una empresa exitosa, en el proceso de iniciación de esta propuesta, determinamos su alcance (objetivos específicos), todo lo necesario y sólo lo necesario, pasamos al proceso de planificación de la misma, en este proceso visualizamos una empresa con su plan estratégico, como debe funcionar, establecimos sus costos, calculamos su rentabilidad, establecimos con cuanto recurso humano se debe comenzar, se monitorearon los riesgos, establecimos la calidad del servicio que se va a brindar y por ultimo evaluamos la factibilidad económica y social del proyecto.

Elaboramos el Plan de Ejecución del Proyecto, corregimos fallas en las premisas con las que se partieron al inicio de la propuesta, controlamos los flujos de caja haciendo análisis de sensibilidad al mercado que aspiramos penetrar, en fin realizamos en papel todo el ejercicio de creación de una empresa, se asumí como proyecto, entendí la importancia de equivocarse y reconocer donde y en que momento lo hice, corregí las fallas y señale al cliente un camino de éxitos a través de mis recomendaciones.

Finalmente podemos concluir que ser Gerente de Proyectos implica una gran responsabilidad la cual debemos asumir con las herramientas aprendidas en clase:

Fases de la Gerencia de Proyectos.

Visualizar, Conceptualizar, Definir, Implantar y Operar.

Procesos en la Gerencia de Proyectos.

Iniciar, Planear, Ejecutar Controlar y Cerrar.

Debemos puntualizar que una idea no es factible de ser implantada si no es trabajada en toda su dimensión, todo trabajo debe incurrir en la aplicación de metodologías, que en su desarrollo señalen el camino, se hará más fácil, trabajos como este así lo demuestran.

Indicar el camino a seguir,.....

VIII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Asociación Española de Ingeniería de Proyectos. (1998). *Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Madrid: Autor.

Balestrini, M. (1997). *COMO SE ELABORA EL PROYECTO DE INVESTIGACION*. (6ta. Edición) Caracas: BL Consultores Asociados Servicio Editorial.

Baca, G. (2001) *Evaluación de Proyectos*. (4ta. Edición). México, DF: Mc Graw Hill.

Blanco, A. (2004) *Formulación y Evaluación de Proyectos*. (4ta. Edición). Caracas: Impresos SENPRESS C.A.

Celis, A. (2003). *El Nuevo Cooperativismo*. (2da. Edición) Caracas: Vadell Hermanos Editores

Cleland, D. Ireland, L. (2001). *Manual Portátil del Administrador de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) Gerencia General de Formación Profesional. (2002) *Guía de Estudio Constitución de Cooperativa*, 1ra. Edición, Caracas Venezuela

Méndez, C. (2001) *Metodología Diseño y desarrollo del Proceso de Investigación*. (3ra. Edición). Bogota: Impresos Mc Graw Hill.

Palacios, L. (2000) *Principios Esenciales para realizar proyectos*. (2da. Edición). Caracas: Impresos Minipres.

Rivero, F. Rojas, JV. Carreño, I y Marrero R. (2003) “*Como Promover la creación de Empresas Cooperativas*”. Caracas: CONATEL

Serna, H. (1999) *Gerencia Estratégica*. (6ta. Edición). Bogota: (3R) Editores.

Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. (Decreto 36.860). (1999, 12,30). Nueva Constitución, Gaceta Oficial Nro. 5.453. (Extraordinario 2000, Marzo 24).

Decreto con Fuerza de Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. (Gaceta Oficial Nro. 37.285). (2001, Septiembre. 18) Textos Legales, 2001. EDUVEN.

Ministerio de Planificación y Desarrollo. (2001) *LINEAS GENERALES DEL PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LA NACION 2001-2007*. Caracas: Autor.

FONDO INERGUBERNAMENTAL PARA LA DESCENTRALIZACION. (2004, Octubre, 26). Venezuela. Revisado en Noviembre 10, 2003, en la World Wide Web: [http:// www.fides.gov.ve](http://www.fides.gov.ve)

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS. (2004, Julio, 25). Venezuela. Revisado en Noviembre 12, 2003, en la World Wide Web: <http://.www.sunacoop.gov.ve>

MINISTERIO DE PRODUCCION Y COMERCIO. (2004, SEPTIEMBRE, 25). Venezuela. Revisado en Noviembre 15, 2003, en la World Wide Web: [http:// www.mpc.gov.ve](http://www.mpc.gov.ve)

GOBIERNO DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. PODER EJECUTIVO NACIONAL. (2003, MARZO, 25). Venezuela. Revisado en Enero 20, 2005, en la World Wide Web: <http:// www.gobiernoenlinea.gov.ve>

ANEXOS

