

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERECTORADO ACADEMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE IMPORTACIÓN Y  
VENTA DE TELAS PARA EL MERCADO CARAQUEÑO**

Presentado por  
Padrón Abdul-Hadi, Raúl Efraín  
Para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor  
Gutiérrez Larrisgoitia, Luis A.

Caracas, Agosto 2005

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERECTORADO ACADEMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE IMPORTACIÓN Y  
VENTA DE TELAS PARA EL MERCADO CARAQUEÑO**

Presentado por  
Padrón Abdul-Hadi, Raúl Efraín  
Para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor  
Gutiérrez Larrisgoitia, Luis A.

Caracas, Agosto 2005

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de tutor del trabajo presentado por el ciudadano Raúl Efraín Padrón Abdul-Hadi, portador de la cedula de identidad V- 14203107, para optar al grado de especialista en gerencia de proyecto, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación publica y evaluación por parte del jurado examinador que se asigne.

En la ciudad de Caracas, a los 10 días del mes de Agosto de 2205

# INDICE

INDICE .....	4
INDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	6
RESUMEN .....	8
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....	11
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	12
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	12
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
5. RESULTADOS ESPERADOS.....	13
6. IMPLICACIONES.....	13
7. CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	13
7.1 Comportamiento Profesional .....	14
7.2 Relaciones con Clientes y Empleados.....	14
7.3 Relaciones con la Ciudadanía y la Comunidad .....	15
CAPITULO 2. MARCO REFERENCIAL .....	16
1. EL PROYECTO.....	16
1.1. ACTORES QUE INTERVIENEN EN UN PROYECTO .....	16
2. GERENCIA DE PROYECTOS.....	19
3. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS .....	20
3.1 Estudio de Factibilidad.....	21
3.1.2 Marco Institucional.....	21
3.2 Estudio de Mercado.....	22
3.2.1 Demanda de las Telas .....	26
3.2.2 Oferta de las Telas .....	27
3.2.3 Mercado Potencial .....	28

3.2.4 Formación del Precio .....	28
3.2.5 Canales de Comercialización .....	29
3.2.6 Promociones y Publicidad .....	29
3.3 Estudio Técnico .....	30
3.3.1 Aspectos Legales.....	30
3.4 Estudio Financiero.....	32
3.5 Evaluación Económica .....	32
3.6 Análisis de Sensibilidad.....	33
<b>CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>36</b>
1. Estudio de Mercado.....	37
2. Estudio Técnico.....	39
3. Estudio Económico Financiero .....	40
4. Análisis de Sensibilidad.....	41
<b>CAPITULO 4. ANALISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
1. Estudio de Mercado.....	42
1.1 Descripción del Producto .....	42
1.2 Demanda del Producto .....	43
1.3 Oferta del Producto.....	44
1.4 Mercado Potencial.....	46
1.5 Formación del Precio.....	47
1.6 Canales de Comercialización .....	50
1.7 Promoción y Publicidad.....	52
2. Estudio Técnico.....	52
2.1 Tamaño y Capacidades.....	52
2.2 Proceso de Producción .....	53
2.3 Localización .....	54
2.4 Ingeniería Básica .....	55
2.5 Decisiones de Organización y Operaciones.....	59

2.6 Aspectos Legales .....	60
3. Estudio Económico Financiero .....	60
3.1 Cuadro de Capacidades Instalada y Utilizada .....	60
3.2 Cuadro de Elementos de Infraestructura y Estructura.....	62
3.3 Cuadro de Inversión Total .....	62
3.4 Cuadro de Depreciación .....	63
3.5 Cuadro de Costos de Importación .....	63
3.5 Cuadro de Nómina .....	68
3.6 Cuadro de Materia Prima .....	75
3.7 Cuadro de Ingresos.....	76
3.8 Cuadro de Gastos de Empresa .....	79
3.9 Cuadro Estado de Resultado .....	82
3.10 Cuadro Estructura del Valor de la Producción .....	84
3.11 Cuadro Punto de Equilibrio.....	84
3.12 Cuadro Cálculo del Capital de Trabajo .....	87
3.13 Cuadro Flujo de Fondos.....	89
3.14 Cuadro Rentabilidad de la Inversión .....	89
3.15 Análisis de Sensibilidad.....	92
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	100
5.1 Conclusiones.....	100
5.2 Recomendaciones.....	104
BIBLIOGRAFÍA .....	105

## **INDICE DE TABLAS Y FIGURAS**

Figura 1-1 Cadena de Valor.....	17
Figura 2-1 Metodología de la Gerencia de Proyectos .....	19

Figura 3-1 Análisis de Sensibilidad .....	35
Tabla 1-1 Telas de Tejidos de Punto mas comerciales en Venezuela .....	43
Tabla 1-2 Producción Ton/año de fábricas nacionales .....	45
Tabla 1-3 Perdidas de Kg. para venta al detal .....	49
Tabla 1-4 Formación del Precio de Venta al detal .....	49
Tabla 1-5 Formación del Precio de Venta al mayor .....	50
Tabla 1-6 Tabla de costos de Importación .....	51
Tabla 2-1 Estimación de la Demanda .....	53
Tabla 2-2 Costos Fijos del Local .....	54
Figura 2-1 Proceso de Ventas al Mayor .....	55
Figura 2-2 Proceso de Ventas al Detal .....	56
Figura 2-3 Organigrama de la Empresa .....	56
Tabla 2-4 WBS .....	58
Tabla 2-5 Inversión Inicial.....	58
Tabla 2-6 Costos de Actividades y Equipos.....	59
Tabla 2-7 Tabla de Responsabilidades .....	60
Tabla 3-1 Tasas Pasivas de Bancos Nacionales.....	90

# RESUMEN

Universidad Católica Andrés Bello  
Ingeniería  
Gerencia de Proyectos

## FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA DE IMPORTACION Y VENTA DE TELAS PARA EL MERCADO CARAQUEÑO

**Autor: Padrón Abdul-Hadi, Raúl E.**  
**Asesor: Gutiérrez Larrisgoitia, Luis A.**  
**Fecha: 10 de agosto del 2005**

El objetivo general de este trabajo, enmarcado en una investigación evaluativo, es evaluar la factibilidad de instalar un local comercial para la venta de tela en un local en los alrededores del mercado de la urbanización el Cementerio en Caracas, Venezuela, aplicando los conocimientos de formulación y evaluación de proyectos. Para evaluar dicha factibilidad, se realizó un estudio de mercado, técnico y económico financiero. El estudio de mercado no se realizó como tal, basándose en la data de 2 años de experiencia directa por parte del promotor del proyecto, pero si se concluyó que la tienda tendrá una alta demanda. El estudio técnico-financiero arrojó que la inversión es de 27.700.000 millones de bolívares en activos y capital de trabajo, y 144.412.750 en materia prima, sin financiamiento, con un VPN de 2.032.574.000, una tasa de costo de capital de 7% y una TIR de 32,72%. El punto de equilibrio promedio es de 44.86%, lo que significa que el peso de los costos fijos totales está por debajo de los ingresos totales, haciendo factible el proyecto. La utilidad neta y los flujos de caja son positivos en todos los años de estudio, y muestran un crecimiento. Estos resultados permiten concluir que la factibilidad de mercado, técnico y económica-financiera del proyecto es suficientemente sólido, pero se recomienda a los promotores revisar el comportamiento económico, político y social del país antes de realizar cualquier inversión, ya que cualquier cambio brusco en la economía del país puede variar la rentabilidad del proyecto. Los parámetros que representan riesgo para el proyecto son: El costo de la Poly/lycra, Interlock y Reeb en tonos oscuros, y la capacidad utilizada en el segundo año. Sobre la base de los resultados se recomienda desarrollar un proyecto para instalar y poner en funcionamiento un local comercial para la venta de telas. Adicionalmente se puede realizar un análisis de sensibilidad en el estudio, considerando el financiamiento de la inversión.

**Palabras claves:** Estudio de factibilidad, estudio de mercado, estudio técnico, evaluación económica, rentabilidad, tejidos de punto, mercado informal.

**Campo:** Ciencias Económicas.

**Disciplina:** Organización y Dirección de Empresas.

**Área de Conocimiento:** Gerencia de Proyectos.

**Tipo de Investigación:** Investigación Evaluativo.

# **CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Los tejidos de punto son telas que se realizan en máquinas circulares, lo que les permite mezclar el hilo con el elastómero, el cual se usa para darle elasticidad a la tela. En Venezuela el tejido de punto se fabrica desde hace muchos años y ha venido mostrando un crecimiento continuo, tanto así que hoy en día hay 26 fábricas a nivel nacional. Cada una de estas fábricas ha presentado un gran crecimiento, pero en los últimos años el crecimiento ha sido tan grande que muchas de ellas se han visto en la necesidad de incrementar su capacidad.

En Venezuela, con la proliferación de la economía informal, muchas fábricas han contratado vendedores para atacar directamente los mercados y así aumentar sus carteras de clientes y tener una mayor presentación en los mercados. Es lamentable cómo muchas confeccionistas formales han quebrado debido a la existencia de esta economía informal. A su vez estos confeccionistas informales representan un atractivo para las fábricas ya que estos trabajan con el día a día y poseen el dinero en efectivo, lo que le permite a las fábricas tener un mejor flujo de caja.

Gracias a la experiencia en ventas en una fábrica textil, se pudo observar el mercado y captar la necesidad que tienen los confeccionistas al momento de confeccionar las prendas de vestir. Es por esto que el siguiente proyecto pretende realizar un estudio de factibilidad para la creación de una compañía de importación y venta de telas de tejido de punto.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Venezuela es uno de los países de Latino América con importante consumo en el área textil. En la Gran Caracas existen 26 fábricas textiles de tejido de punto, más no todas fabrican el mismo tipo de tela, por lo que no todas representan una competencia directa entre ellas.

Los tejidos de punto se realizan con máquinas circulares y los tipos de tela que se producen son: Poliéster/Elastómero, Reeb, Sabina, Acrílico/Elastómero, Cotton/Elastómero, Poliester/Cotton, y muchas otras, siendo éstas las de mayor consumo.

Los clientes al momento de adquirir las telas para realizar la confección, se encuentran con el problema de que no encuentran todos los colores en un mismo local, lo que los lleva a recorrer toda la ciudad de Caracas hasta conseguir la gama de colores que necesitan, lo que les trae como consecuencia el pago de diferentes precios en las distintas fábricas, la pérdida de tiempo y gastos de traslado de un lugar a otro.

El siguiente proyecto persigue brindar al cliente un lugar donde pueda conseguir la gama de colores que necesite en el momento indicado, ya que el local se surtirá de las distintas fábricas nacionales y en un futuro de fábricas internacionales por medio de la importación.

El proyecto permitirá hacer un estudio de factibilidad para crear una empresa comercial en el sector textil que además de generar un ingreso económico, pretende cubrir la demanda existente en el mercado en los tejidos de punto, mediante un abastecimiento en colores y productos para así ofrecer al cliente el producto en el momento de su requerimiento.

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Durante los últimos años se ha observado un incremento inesperado de confeccionistas informales, los cuales desarrollan prendas de vestir en sus propias casas y por la misma familia, lo que les reduce los costos de manera considerable. Dichos vendedores se ubican en los espacios públicos en los alrededores de los mercados populares exhibiendo y vendiendo sus mercancías. Las altas ganancias que obtienen estas personas debido a la informalidad, ha hecho que muchos extranjeros y venezolanos, se incorporen a dicho negocio.

Por ello las empresas textiles de tejidos de punto se han visto en la necesidad de incrementar sus producciones, pero se han encontrado varias limitantes, entre muchas se pueden mencionar las siguientes:

- Falta de espacios físicos.
- Altos costos de los equipos.
- Falta de capacidad por parte de las empresas que prestan servicios de tejeduría.
- Falta de capacidad por parte de las empresas que prestan servicios de tintorería.

Basado en la experiencia obtenida durante 1 año como vendedor en una fábrica de tejidos de punto, se pudo constatar que muchas empresas pierden ventas por la falta de inventario en rollos de telas. La principal causa de desabastecimiento de las telas son las tintorerías, las cuales se encargan del teñido, lavado y acabado de las mismas.

Existen Fábricas textiles que han optado por desarrollar sus propias tintorerías, ya que las existentes en el país son muy viejas y no llevan el mantenimiento

adecuado, por lo que presentan muchas fallas durante la operación. La adquisición de una tintorería propia sólo la pueden realizar empresas grandes que puedan optar por un crédito financiero por parte de los organismos del estado, y que tienen un volumen de ventas que pueden garantizar el pago de dicho crédito.

A los confeccionistas no les importa pagar un precio mayor por las telas, siempre y cuando ellos obtengan los colores que necesitan en el momento preciso.

Como consecuencia de lo anteriormente explicado y aprovechando las oportunidades de mercado detectadas por experiencia de ventas en el mismo, se decidió evaluar la factibilidad de crear una empresa importadora y vendedora de telas, cuyo propósito fundamental sería en caso de resultar favorable, buscar incrementar los beneficios económicos de los accionistas de la empresa así como contribuir a la satisfacción de un segmento del mercado que busca obtener su materia prima en el momento preciso.

## **4. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Estudiar la Factibilidad para la puesta en marcha de una empresa importadora y vendedora de Telas.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar los productos textiles de mayor consumo.
- Estudiar a las empresas que son actualmente competidores en el ramo.
- Determinar cual es la normativa legal actual para la creación de una empresa importadora.
- Realizar un estudio técnico y un análisis económico-financiero.
- Elaborar un informe para la puesta en marcha de una empresa textil.

## **5. RESULTADOS ESPERADOS**

El presente trabajo permitirá obtener la rentabilidad del negocio para los promotores del proyecto.

Si la rentabilidad del estudio de factibilidad es satisfactoria para los promotores, se recomendará desarrollar un proyecto donde se establezcan los pasos a seguir para instalar y poner en funcionamiento un comercio para la importación y venta de telas.

## **6. IMPLICACIONES**

Desde el punto de vista del desarrollo del proyecto:

- De ser positivo el estudio, se toma la decisión de ejecutar el proyecto en un plazo de 3 meses.

Desde el punto de vista social:

- Se cubre una parte de la demanda existente en el mercado.

Desde el punto de vista de los promotores:

- La posibilidad en un futuro de importar otras telas diferentes al tejido de punto.

## **7. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

De acuerdo al código de ética de los miembros del PMI (Project Management Institute), los profesionales dedicados a la Gerencia del Proyecto deben comprometerse a:

- Mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional.
- Aceptar las responsabilidades de sus acciones.
- Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.
- Practicar la justicia y honestidad.

- Alentar a otros profesionales a actuar de una manera ética y profesional.

## **7.1 Comportamiento Profesional**

Revelar completa y oportunamente cualquier conflicto profesional.

Abstenerse de ofrecer o aceptar pagos, compensaciones o beneficios tangibles, los cuales no están en conformidad con las leyes aplicables y puedan proveer una ventaja injusta para sus negocios o los que ellos representan.

Respetar y proteger apropiadamente los derechos intelectuales de otros; revelar y reconocer apropiadamente las contribuciones profesionales, intelectuales y de investigación de otros.

Procurar mejorar sus capacidades, habilidades y conocimientos profesionales, y dar a conocer sus calificaciones profesionales de forma sincera y certera.

## **7.2 Relaciones con Clientes y Empleados**

Suministrar a los clientes y empleados información honesta, imparcial y completa concerniente a sus calificaciones, servicios profesionales y de preparación de estimados de costos y resultados esperados.

Honrar y mantener la confidencialidad y privacidad de la identidad de los clientes, de la información de trabajo, tareas asignadas y otro tipo de información adquirida durante el curso de la relación profesional, a menos que el cliente le conceda permiso o que el mantenimiento de la confidencialidad sea un acto no ético, ilegal e ilícito.

No tomar ventajas personales, comerciales o financieras de la información confidencial y privada adquirida durante el curso de sus relaciones profesionales.

### **7.3 Relaciones con la Ciudadanía y la Comunidad**

Honrar y respetar toda obligación legal y ética, incluyendo leyes, reglas y costumbres de la comunidad y nación en la cual ellos funcionan, trabajan o conducen sus actividades profesionales.

Desempeñar su trabajo de forma consistente con los estándares profesionales que protegen a la ciudadanía del peligro.

## **CAPITULO 2. MARCO REFERENCIAL**

### **1. EL PROYECTO**

Según Palacios (2000), un proyecto es un trabajo que realiza una organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Se define como un conjunto de actividades orientadas a un fin común, que tiene un comienzo y una terminación.

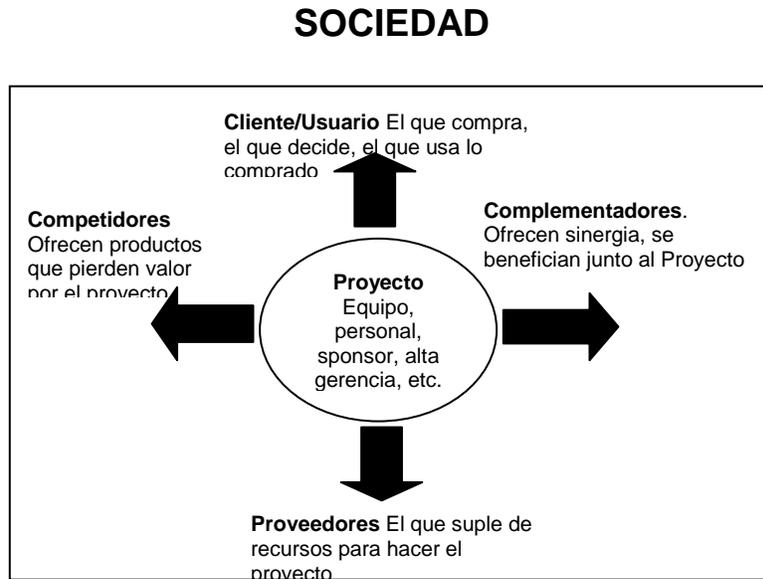
El siguiente proyecto es un trabajo que realizan unos promotores que consiste en la puesta en marcha de una compañía con un local comercial para la venta de telas de tejidos de punto. El proyecto se desarrolla con el fin de satisfacer una necesidad por parte del cliente en cuanto a variedad de telas y colores de las mismas, y con un fin económico para los promotores.

Para la ejecución del proyecto intervienen diferentes actores o stakeholders, los cuales forman parte de una cadena de valor para el proyecto

#### **1.1. ACTORES QUE INTERVIENEN EN UN PROYECTO**

Para la ejecución del proyecto intervienen diferentes actores o stakeholders, los cuales forman parte de una cadena de valor para el proyecto. Dicha cadena de valor está conformada por: el equipo del proyecto, los clientes, los proveedores, los competidores, los complementadores y la sociedad.

Dicha cadena de valor se puede ver en la figura N° 1.1.



**Figura 1-1 Cadena de Valor**

*Fuente: Palacios, 2000*

**El equipo de proyecto** está conformado por los promotores que están encargados de conceptualizar, planificar, ejecutar y controlar el proyecto.

**Los clientes** son todos aquellos confeccionistas y vendedores de confección que trabajan en los mercados populares de ropa en toda Venezuela. Los confeccionistas como su nombre lo dice, compran la tela y ellos mismos realizan la confección de la pieza de vestir, mientras que los vendedores compran la tela y contratan a un tercero por los servicios de confección de la pieza de vestir

**Los proveedores** son las fábricas nacionales e internacionales que se dedican a la fabricación de tejidos de punto. En Venezuela existen 25 fábricas de tejido de punto, pero no todas se especializan en el mismo tipo de tejido de punto, por lo que no son competencias directas entre ellas mismas, se puede decir que cada

una de ellas domina el mercado en un tipo de tejido, aunque fabriquen diferentes tipos de tejido. A nivel internacional existen también fábricas de tejido de punto, mas no todos esos tejidos de punto son posibles de mercadear en Venezuela, ya sea por los costos o por el clima tropical, por lo que se debe realizar un estudio de mercado con el fin de determinar cuales se pueden vender en los mercados populares.

**Los competidores** en el mercado existen 3 vendedores directos, los cuales manejan un margen de ganancia bastante grande, por lo que no se consideran de peligro para el proyecto; y a nivel de fábrica se realizó una conversación con la fábrica Tejidos de Punto Pisano C.A., la cual posee los mejores precios gracias a sus estrategias de ventas y la mejor calidad en tela, ya que poseen tintorería propia, para que sea proveedor nacional de las telas. Dicha fábrica no se considera competencia, debido a que está ubicada en el extremo este de la ciudad de Caracas, es decir, al extremo opuesto de los mercados. Las otras fábricas poseen un precios de venta muy por encima de la fábrica Tejidos de Punto Pisano C.A., por lo que tampoco representan un peligro para la compañía.

**Los Complementadores** una vez inaugurado el local comercial, se estudiará la posibilidad de vender en el local los accesorios necesarios para la confección, con el fin de que los clientes encuentren en un solo lugar todos los insumos necesarios para realizar dicha actividad, lo que le generará un valor agregado a la compañía.

**La sociedad como Stakeholders** representa al grupo de personas u organizaciones externas al proyecto que se verán afectados por su realización. Por ejemplo: vecinos, alcaldías, sindicatos, agrupaciones, gobierno, etc.

## 2. GERENCIA DE PROYECTOS.

La gerencia de proyectos es la aplicación sistemática de una serie de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para alcanzar o exceder los requerimientos de los stakeholderes de un proyecto. (Palacios, 2000)

Como se observa en la figura 2-1, la Gerencia de Proyectos es el arte de dirigir el proyecto a través de su ciclo de vida, lo que involucra balancear una serie de demandas competitivas entre sí:



**Figura 2-1 Metodología de la Gerencia de Proyectos**

*Fuente: Palacios, 2000*

- Conseguir un local de mas de 80 mts<sup>2</sup> para poder tener un stock variado en colores y tipos de tela, ubicado en los alrededores del mercado del Cementerio, con el fin de estar cerca de los clientes.
- El proyecto busca satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a cercanía y variedad de colores, mínimo 8 colores; y en cuanto a los promotores persigue generar crecimiento económico.

- El alcance del proyecto es realizar un estudio de factibilidad para la puesta en marcha de un local comercial para la venta de telas de tejido de punto y averiguar los requerimientos para la importación de tela.
- Los promotores cuentan con la cantidad de 180 MM de bolívares en recurso económico.

### **3. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

***Evaluación de Proyecto:*** El objetivo de todo proyecto es satisfacer una necesidad a través de un bien o servicio, tomando en cuenta que los recursos con los que se cuenta son escasos, con el fin de obtener una rentabilidad económica. Para la permanencia de cualquier proyecto en el tiempo es importante obtener una rentabilidad económica, social y financiera. Si bien es cierto que la rentabilidad financiera asegura la existencia de la rentabilidad económica y social, no se debe dejar de un lado a estas.

La formulación y evaluación de proyectos no busca convertir un proyecto en factible sino en determinar si un proyecto es factible. (Blanco, 2003)

La formulación y evaluación de proyectos es una metodología que permite determinar cuales son las mejores opciones para invertir recursos y así maximizar sus utilidades dentro de la economía.

Es importante decir que todos los proyectos son únicos, y que nunca se van a conseguir proyectos idénticos a pesar que sus características sean las mismas, incluso en el sector de la construcción, por lo que cada evaluación será distinta.

Para llevar a cabo el proyecto se debe realizar un estudio de factibilidad y evaluar la realidad política, económica, social y cultural del país donde se pretende llevar a cabo el proyecto.

### **3.1 Estudio de Factibilidad**

La herramienta principal de evaluación o análisis metódico para un proyecto es el estudio de factibilidad usando las técnicas de formulación y evaluación de proyectos de inversión. Según Blanco (2003), el objetivo primario del estudio de factibilidad de un proyecto de inversión es determinar la factibilidad social, económica y financiera del flujo de fondos de la empresa, a través de herramientas económicas pertinentes, tales como el punto de equilibrio y el aporte de la empresa al producto interno bruto (PIB) de la economía, y de herramientas financieras como tasa interna de retorno (TIR) y valor presente neto (VPN).

Todo estudio de factibilidad en un proyecto de inversión debe contar con cinco capítulos principales:

- Marco Institucional
- Estudio de Mercado
- Estudio Técnico
- Estudio Económico – Financiero

#### **3.1.2 Marco Institucional**

El Marco Institucional abarca los aspectos administrativos y legales que definen a la empresa.

El marco institucional se realiza mediante la contratación de un abogado que se encarga de redactar un documento donde se especifica el registro mercantil, capital suscrito y pagado, accionistas, sede jurídica y currículum vital de los promotores y directivos.

### **3.2 Estudio de Mercado**

El mercado se define como "el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados" (Baca, 2001)

Venezuela es uno de los países latinoamericanos con gran consumo de tejido de punto, el cual se realiza con máquinas circulares que permite darle a la tela una característica elástica. El mercado venezolano femenino es muy exigente y coqueto, ya que la mayoría de las venezolanas poseen buena figura, la cual no les gusta ocultar. Durante los últimos 10 años, han inmigrado hacia Venezuela miles de personas de nacionalidad peruana y ecuatoriana, que tienen una tradición en la confección de prendas de vestir, esto ha traído como consecuencia la enseñanza y creación de cientos de confeccionistas a nivel nacional. Años atrás los mercados populares de venta en Venezuela se caracterizaban por la importación de prendas de vestir ya confeccionadas, hoy en día existe un gran número de puestos en los mercados con confección nacional.

En Caracas existen tres grandes mercados populares de venta de confección, el del Cementerio ubicado en los alrededores del Cementerio general del sur; el Cruz Verde y Mercado bolivariano de la Hoyada, los cuales están ubicados en el Centro de Caracas en los alrededores de la estación del Metro la Hoyada en Caracas. Dichos mercados poseen cientos de puestos o locales con confección nacional.

La gran mayoría de estos confeccionistas no poseen empresas registradas, ni un taller de confección como tal, sino que en la vivienda que habitan, ubican unas mesas de corte, maquinas de costura y estampado; y es allí, donde realizan la confección. Ante el evidente crecimiento de dichos confeccionistas, muchas de las costureras que trabajaban para otro realizando la confección, se han independizado y creado su propia "micro empresa", lo que ha traído como consecuencia un crecimiento en el número de confeccionistas nacionales y una mayor competitividad entre los mismos. Algunos de estos confeccionistas han tenido un crecimiento exponencial, por lo que se han visto en la necesidad de adquirir mayor número de maquinas y conseguir un local en alquiler para ubicar el taller de confección.

Con los actuales organismos recaudadores de impuesto, los confeccionistas que no operan legalmente están empezando a interesarse en hacer legal el trabajo que realizan y formar sus compañías.

Las fábricas nacionales de tejidos de punto se han quedado pequeñas con la demanda creciente del sector, lo que se puede observar en los últimos 5 meses del año, cuando comienza la mayor demanda, en donde los consumidores van a las fábricas solicitando los rollos de telas en variedad de colores, y se encuentran con que no los hay o tienen poca existencia. Los confeccionistas se han visto en la necesidad de visitar las diferentes fábricas e importadoras y pagar el precio que sea, con tal de no parar la producción y perder las ventas.

La idea es crear una empresa que mediante la planificación de las ventas y de las compras, pueda surtir al cliente con variedad de tipos de telas y colores durante todo el año. Para lograr la variedad de telas y colores durante todo el año, la

empresa se debe proveer de fabricantes nacionales y de ser posible también de proveedores internacionales a través de la importación.

La cadena tradicional de fabricación de la tela es la siguiente:

1. Importación del hilo, ya sea desde USA, China, Indonesia o Turquía, lo que implica un tiempo de transporte.
2. Realizar el tejido de la tela ya sea con máquinas propias o contratando dicho servicio mediante un tercero.
3. Despachar el rollo de tela en crudo hacia la tintorería para darle el acabado final. Dicha tintorería puede ser propia o de un tercero al que se le solicita la prestación del servicio.
4. En la tintorería se le aplica un proceso de teñido o lavado según sea el tipo de tela.
5. El retorno del rollo de tela desde la tintorería como producto terminado, listo para la venta.

En dicha cadena se pueden observar varios cuellos de botellas:

El primero se observa en la importación del hilo, que se genera al haber una mala programación por parte del fabricante en el consumo del hilo o al existir algún retraso o problema por parte del organismo gubernamental que controla la adquisición de divisas en \$ para el pago de los contenedores. Un riesgo que escapa de la mano de los fabricantes o del organismo de administración de divisas es el de algún desastre natural por lo cual el buque no pueda navegar a través del océano.

El otro cuello de botella se presenta en las tintorerías, y se genera por varias razones:

Cuando la tintorería no es propia y se contrata el servicio, el tintorero va procesar primero los rollos de tela propios antes que los rollos de tela de otro fabricante, lo que genera retraso, y en los meses de gran demanda las tintorerías nacionales no tienen suficiente capacidad como para satisfacer la demanda que se origina, por lo que los retrasos son de semanas.

Las tintorerías que existen en el país no cumplen con el plan de mantenimiento recomendado por el fabricante, por lo que las máquinas que la componen sufren daños que requieren de días para su reparación.

Otro retraso que se puede originar en la tintorería es la falta de los químicos para crear los colores de las telas, y muchos de dichos químicos provienen de la importación, por lo que una mala programación o retraso en la importación, va a parar el proceso en la tintorería.

Las tintorerías son el punto mas importante en la fabricación de la tela, ya que es allí donde se le da a la tela las especificaciones de ancho, suavidad y color, si por alguna razón estas variables no son manejadas correctamente, la tela como producto terminado pasa a ser de calidad de segunda.

El fabricante puede comprar los hilos según el tipo de tela ya en colores, es decir, que el hilo ya viene de color, por lo que en la tintorería sólo se hace el lavado de la tela y se le da el ancho y suavidad que se especifica por el fabricante. Pero por razones de calidad y de costo, es preferible comprar el hilo en un tono natural (crudo) y luego teñirlo en la tintorería.

En Venezuela algunos fabricantes compran el hilo de poliéster y algodón en crudo para luego teñirlo, y el hilo de acrílico ya en color para solo hacerle el proceso de lavado en la tintorería, otros por el contrario prefieren comprar los diferentes tipos de hilos ya con color.

Por estas razones es que los clientes al momento de ir a realizar la compra de las telas se encuentran con que casi nunca hay la variedad de colores.

En los mercados de venta de ropa venezolanos, se consumen diversos tipos de telas: poliéster con elastómero, acrílico con elastómero, algodón con elastómero, poliéster 100%, algodón 100%, poliéster con algodón, bengalina, Pima, piel de Durazno, Jersee y Lycra entre otras. El consumo de estas telas se debe a su bajo costo y a la preferencia de estas telas por parte de los clientes.

### **3.2.1 Demanda de las Telas**

La demanda en los mercados va creciendo a medida que pasan los meses. En las semanas cercanas a los días festivos como carnaval, semana santa, día de la madre y día del niño se observa un crecimiento en la demanda, luego los meses de enero, parte de febrero, parte de marzo, junio, parte de julio y septiembre son de poca demanda por diversas razones. Por el contrario los meses de agosto, octubre, noviembre y diciembre son de gran demanda. Es importante señalar que no todas las telas se venden durante todo el año, hay meses que son excelentes para un tipo de tela y otros meses para otros tipos de tela. Por ejemplo las telas de Jersee, bengalina y Lycra de traje de baño, son muy buenas para los primeros meses del año, mas no quiere decir que no se venda en los otros meses del año, se vende igual, pero en menor proporción a las otras telas.

Para los meses de agosto, octubre y noviembre se observa un crecimiento exponencial en la demanda, ya que los confeccionistas comienzan a partir de agosto a prepararse para el mes de noviembre y diciembre, que por lo general son los meses de mayor venta. Dichos confeccionistas se preparan adquiriendo mayor número de rollos de telas para sacar más producción.

Lo más importante para el cliente es conseguir una tela con: variedad de colores, suavidad, que tengan un buen rendimiento, precio bajo y que tengan un buen estiramiento las que posean dicha propiedad.

### **3.2.2 Oferta de las Telas**

Durante los 7 primeros meses del año es posible conseguir la variedad de colores y telas en las distintas fábricas y distribuidores de telas, pero a partir del octavo mes, las condiciones cambian, ya que como la demanda crece, se comienza a observar la escasez en la variedad de colores y telas hasta el punto que se forman colas desde tempranas horas en las fábricas y distribuidores para poder adquirirlas.

Por los problemas que presentan las tintorerías en Venezuela, ya sea por falta de capacidad, de tinte, o razones de fallas, se les hace imposible cumplir a las fábricas la demanda que presentan las mismas.

Es importante tomar previsiones en el caso ya sea importando las telas o realizando una buena planificación de inventario para cubrir la demanda y no incrementar los costos que genera el mismo.

### **3.2.3 Mercado Potencial**

El mercado potencial esta formado por la cantidad gigantesca de vendedores informales que están en los mercados, ya que ellos manejan el dinero en efectivo día a día por lo que no necesitan de crédito. El mercado más importante en Caracas es el del Cementerio, ya que a él llegan autobuses de diferentes ciudades del interior del país con mayoristas que vienen a comprar al mayor para luego vender en sus respectivas ciudades.

### **3.2.4 Formación del Precio**

Cada vendedor le coloca el margen de ganancia que considera justo, el cual por lo general es muy elevado. Debido a la diversidad de necesidades de los clientes, las ventas se realizan tanto al mayor (por rollo de tela), como al detal (por metro de tela).

El precio de la tela se maneja por su peso en kilogramo, ya que esa es la variable de venta que se impone desde fábrica, Bs/Kg.; cuando la venta se realiza por metro, el precio es igual por Kg., solo que primero se saca la conversión del rendimiento de la tela en mts./Kg.

Un dato curioso es que debido al crecimiento exponencial de confeccionistas, lo que creado una mayor competitividad en el mercado, y a la recesión económica que viene presentando el país, las fábricas se han visto en la obligación de bajar los precios del año 2005 a como eran en el año 2003, a pesar del incremento en la materia prima y de la tasa de inflación venezolana.

### **3.2.5 Canales de Comercialización**

Los distintos fabricantes nacionales ofrecen servicio de despacho a partir de un número determinado de rollos. Lo mismo ocurre con las tintorerías, las cuales ofrecen el servicio de buscar la tela en la fábrica para ser procesada, y luego despacharla nuevamente al fabricante una vez se haya culminado el proceso en la tintorería. Tanto el fabricante como la tintorería no tienen ningún recargo en el despacho mientras el mismo este dentro de la ciudad de Caracas.

Para el cliente por razones de tiempo es importante ofrecerle el servicio de despacho, ya que éstos se ahorran el costo del taxi, o el tiempo de buscar y traer la tela en el caso de que posean vehículo para transportar dichos rollos.

### **3.2.6 Promociones y Publicidad**

A nivel tanto de fabricante como de revendedor, no hay una campaña permanente de publicidad y promoción. Cuando éstos presentan promociones, solo se enteran los clientes fijos que cada uno posee, y si no se corre la voz, que por lo general no ocurre por razones de estrategia de ventas entre los confeccionistas, solo se benefician los clientes fijos. Tanta es la falta de publicidad que hay muchos confeccionistas que a pesar de que tienen años desarrollando la confección, no conocen a todas las fábricas.

Es importante crear una campaña continua de promoción y publicidad, tanto para dar a conocer nuevos tipos de tela y sus precios, como a la compañía y fabricante del mismo.

### **3.3 Estudio Técnico**

El estudio técnico es un conjunto de análisis relacionados con la ingeniería del proyecto que permite determinar la magnitud de los costos e inversiones relacionados con el proyecto. El objetivo del estudio técnico es, en esencia, la valorización económica (inversiones y flujo de caja) de las variables técnicas del proyecto. El estudio técnico permite llegar a una función de producción que haga un uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio.

Lo mas importante para una compañía de venta de tela es poseer un local espacioso, de fácil acceso, ubicado en los alrededores del los mercados o en el centro de la ciudad de Caracas, con buena iluminación, con puestos de estacionamiento.

#### **3.3.1 Aspectos Legales**

Todo proyecto está enmarcado dentro de un sistema legal que establece una serie de regulaciones y un conjunto de obligaciones que deben ser atendidas por la organización, para así poder disfrutar de los beneficios públicos que han sido preestablecidos.

Antes de poner en marcha un proyecto, éste debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas. Por esto, en el estudio legal se deben considerar las leyes que rigen el sector al cual se dedica la organización operadora del proyecto, estableciéndose las limitaciones, sanciones, beneficios e impuestos que regulan la actividad.

En materia fiscal se debe identificar los impuestos que se deben cumplir.

En la evaluación de proyecto los aspectos legales están divididos en *legales y administrativos*, los cuales definen el marco de funcionamiento de la empresa y son una garantía para los que están involucrados en el proyecto.

Los aspectos administrativos que debe considerar un estudio de formulación y evaluación de proyecto son entre otros: nombre de la empresa, situación jurídica, registro mercantil, sede jurídica. Dentro de los aspectos legales se debe establecer y especificar el nombre jurídico completo de las leyes que rigen el proyecto así como las que incentivan y regulan su actividad económica.

Con esta evaluación se busca obtener el impacto de la normativa legal en la cuantía de los beneficios y costos del proyecto. En la evaluación se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Mercado: Legislación sanitaria sobre permisos; elaboración y funcionamiento de contratos con proveedores y clientes.
- Localización: Gastos notariales, registro mercantil; honorarios de profesionales que efectúen los trámites necesarios
- Administración y organización: contratación de personal sindicalizado, pago de utilidades, beneficios laborales: prestaciones, vacaciones y seguridad social.
- Aspecto financiero y contable: impuesto sobre la renta; obligaciones por créditos o financiamiento.

Como el proyecto tiene planteado como futuro objetivo realizar importaciones de telas, se debe investigar los requisitos de importación impuestos por el organismo del estado para adquirir las divisas necesarias para dicha importación.

En Venezuela el organismo regulador y administrador de divisas es la Comisión Administrativa de Divisas (CADIVI)

En la providencia N° 066 de dicho organismo se presenta un documento con los requisitos necesarios para optar por las divisas. Por lo extenso del documento se recomienda visitar la página web de CADIVI: [www.cadivi.gov.ve](http://www.cadivi.gov.ve)

### **3.4 Estudio Financiero**

La última parte del estudio de factibilidad es el estudio económico-financiero, cuya primera parte es la evaluación económico-financiera.

Para evaluar económicamente la conveniencia de un proyecto, hace falta completar la información financiera que permita proyectar indicadores. El estudio financiero implica hacer un pronóstico de ingresos según las estrategias de rentabilidad, estimar la inversión inicial del proyecto y su financiamiento, proyectar costos operacionales que permitan construir el panorama financiero a corto y largo plazo mediante los estados de ganancias y pérdidas, y el balance general.

El análisis financiero permite ordenar todos los datos económicos financieros obtenido de los análisis anteriores, para de esta manera obtener resultados y tomar decisiones. Lo más importante es realizar una estructura de flujos de caja y proyectar los valores.

### **3.5 Evaluación Económica**

Como se mencionó anteriormente, la evaluación económica consiste en construir el flujo de dinero que entra y sale del proyecto, calculando indicadores que permitan visualizar la conveniencia o rentabilidad del mismo.

La evaluación económica de un proyecto se realiza mediante el análisis de una serie de elementos (Luis Gutiérrez, 2005):

- Análisis de los indicadores de rentabilidad financiera: VPN (Valor Presente Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y Costo de Capital.
- Análisis de sensibilidad.
- Consideración de los factores cualitativos (no cuantificables) asociados al proyecto.
- Análisis de Riesgo e Incertidumbre.

### **3.6 Análisis de Sensibilidad**

Todo proyecto es vulnerable a factores externos sobre los cuales no se tiene control alguno, por eso es importante observar como influyen esos factores en la rentabilidad del proyecto. Dichos factores se estudian mediante un análisis de sensibilidad. Entre los factores más comunes a analizar, tenemos los siguientes: Ventas, tasas de interés, costo de algunos insumos, inflación, ingreso de mercado, técnico, laborales y socio-políticas.

Para el análisis de estos factores es importante crear escenarios, en los cuales intervengan. Por lo general los escenarios se dividen en tres: Optimista, Normal y Pesimista. Sin quitarle valor a los dos primeros, es mas importante evaluar el último de los escenarios propuestos, ya que los dos primeros no tienen mucha razón de ser: el optimista porque, al serlo, los resultados obtenidos serán mejores que los utilizados como base para el estudio, por lo que no generarían ningún valor analítico; el normal, porque se identifica con el cumplimiento de los supuestos sobre los que se realizó el análisis, por lo que los valores que se obtendrían de mantenerse los supuestos serían los mismos. El escenario válido es el Pesimista

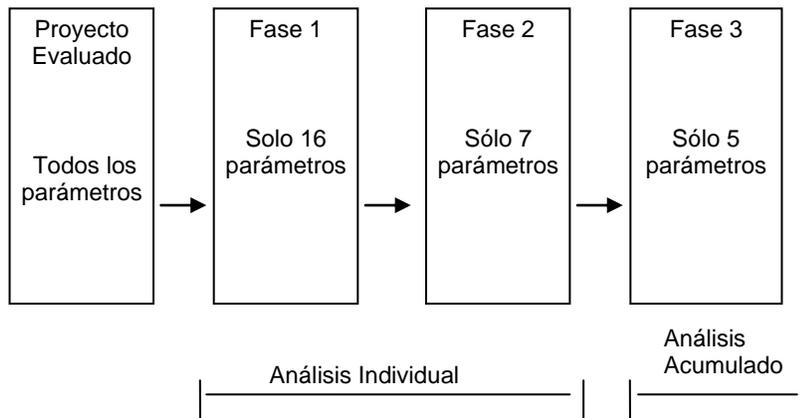
pues sus supuestos van contra el proyecto y, en caso de cumplirse, echarán por tierra, total o parcialmente, su factibilidad.

Para el proyecto se debe evaluar la posibilidad de una caída de la demanda, lo que causa una mora en la capacidad utilizada. Otra variable de riesgo que no se debe dejar de tomar en cuenta para las telas, es el aumento de los precios de las telas a nivel de fabricante, ya sea nacional o internacional. No se debe olvidar que una de las variables más importantes para el confeccionista es el costo de la tela.

En el caso de la importación se manejan riesgos económicos como una devaluación de la moneda, un incremento en los costos por parte del fabricante debido al costo de la materia prima.

El análisis de sensibilidad consta de un momento inicial y de 3 fases. El momento inicial muestra el proyecto ya evaluado con una serie de parámetros. En la fase 1 el evaluador selecciona de ese total de parámetros, los que dentro de su enfoque pesimista son los más susceptibles a verse afectados por causas atípicas y poseen gran sensibilidad a los factores antes mencionados. En la fase 1 y 2 cada parámetro se evalúa individualmente en el proyecto. El evaluador eliminará aquellos parámetros que no demuestren ser tan riesgosos. Solo pasarán a la fase 2 aquellos parámetros que demostraron ser medianamente riesgosos. En esta fase se evalúa nuevamente cada parámetro y se seleccionan los que presentan un alto riesgo para el proyecto. Dichos parámetros son evaluados conjuntamente en la fase 3 a partir de donde se sacarán las conclusiones gracias a los resultados obtenidos. En la figura 3.4 se observa un ejemplo de análisis de sensibilidad

### ÁNÁLISIS DE SENSIBILIDAD



**Figura 3-1 Análisis de Sensibilidad**

Fuente: Blanco, 2003

## CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO

Este trabajo, correspondiente a la Especialización en Gerencia de Proyectos, está enmarcado en la disciplina de *Organización y Dirección de Empresas*, dentro del campo de las *Ciencias Económicas* (UNESCO, 1996).

El trabajo especial de grado de especialización es un trabajo de aplicación profesional orientado a: (a) desarrollar productos o servicios, (b) evaluar organizaciones, unidades organizacionales, proyectos o programas y (c) modificar condiciones existentes en la organización y dirección de empresas a través de programas de intervención (Yáber y Valarino, 2003).

Este trabajo está orientado a la aplicación de los conocimientos del campo de las ciencias económicas en la gestión de empresas y demostrar la experticia en la identificación y resolución de problemas prácticos en organización y dirección de empresas.

Según Yáber y Valarino (2003), la investigación en la disciplina de gestión de empresas se puede clasificar en: (a) investigación científica, (b) investigación evaluativa, (c) investigación-acción e (d) investigación y desarrollo.

De acuerdo al propósito y al tipo de problema que aborda, este trabajo se puede clasificar como una *investigación evaluativa*, la cual tiene como propósito la sistemática determinación de la calidad o valor de programas, proyectos, planes, intervenciones (Fernández-Ballesteros, 1996: 21-46).

La principal herramienta de análisis metódico es el estudio de factibilidad, usando las técnicas de formulación y evaluación de proyectos de inversión. Este estudio

contempla identificar un problema a ser resuelto o una oportunidad de negocio, enmarcada en la visión del proyecto, luego se estudia las fuerzas del mercado a ver el potencial de ingresos, se estudian las variables técnicas para la operación, se analiza la estructura organizativa requerida para operar el proceso y se calculan los resultados financieros del negocio (Palacios, 2000).

Según (Blanco, 2003), todo estudio de factibilidad dirigido a evaluar un proyecto de inversión debe tener entre otros 3 estudios principales:

- Estudio de Mercado.
- Estudio Técnico.
- Estudio Económico-Financiero.

## **1. Estudio de Mercado**

Los elementos que conforman el estudio de mercado son: descripción del producto, demanda del producto, oferta del producto, mercado potencial, formación del precio, canales de comercialización y promoción y publicidad. Para completar el estudio de mercado a partir de estos elementos se realizaron las siguientes actividades:

### **Descripción del producto:**

- Visitar las diferentes fábricas nacionales.
- Investigar tipos de tela, composición, rendimientos y usos de las mismas.

### **Demanda del producto:**

- Estimar la producción en tejido de punto de cada fábrica.
- En base a las ventas realizadas durante dos años por el promotor, estimar la demanda del producto.

### **Oferta del Producto**

- Visitar las distintas fábricas.
- Estimar la oferta de cada fábrica.
- Estimar la oferta del promotor.
- Estudiar localización del local y tamaño que debe tener.
- Equipos necesarios en el local.

### **Mercado Potencial**

- Determinar variables de estudio para selección del cliente.
- Estudiar cada variable.

### **Formación del Precio**

- Investigar el costo de las telas en cada fábrica.
- Negociar con el proveedor de las telas.
- Determinar las posibles pérdidas en el proceso de venta.
- Calcular el precio de venta.

## **Canales de comercialización**

- Determinar canales de comercialización.
- Determinar el costo de cada canal en caso de existir.

## **Promoción y publicidad**

- Determinar el tipo de publicidad.
- Determinar el costo de publicidad.

## **2. Estudio Técnico**

Los elementos que conforman el estudio técnico son: Tamaño y capacidad, proceso de producción, localización, ingeniería básica, organización y operación y aspectos legales.

### **Tamaño y Capacidad**

- Determinar la cantidad de colores y kilos que se deben tener por cada tipo de tela.
- Determinar el espacio físico que debe poseer el local.

### **Proceso de Producción**

- Determinar el tipo de personal y horario de trabajo.
- Establecer los posibles costos fijos del local.

## **Localización**

- Establecer la localización ideal que debe tener el local, y los servicios públicos que debe poseer.

## **Ingeniería básica**

- Según el proceso de atención al cliente y venta, determinar la localización que deben tener los equipos con el fin de lograr una atención rápida al cliente.
- Establecer la estructura organizativa de la empresa.
- Estructurar el WBS del proyecto.

## **Organización y Operación**

- Establecer los cargos y responsabilidades que debe tener el cada recurso humano en la empresa.

## **3. Estudio Económico Financiero**

A partir de la información recolectada en el estudio de mercado y técnico, y con el uso de parámetros independientes, se procede a realizar el estudio económico-financiero y la evaluación de los resultados.

El estudio económico-financiero se desarrolla usando hojas de cálculo en EXCEL ®, en cada una de las cuales se estructuraron cuadros con la información necesaria para obtener los resultados requeridos. Los cuadros estructurados son:

Cuadro 1: Capacidad Instalada y Utilizada.  
Cuadro 2: Elementos de Estructura e Infraestructura.  
Cuadro 3: Inversión Total.  
Cuadro 4: Depreciación y Amortización.  
Cuadro 5: Costos de Importación.  
Cuadro 6A, 6B, 6C, 6D, 6E: Nómina del primer, segundo, tercer, cuarto y quinto año respectivamente.  
Cuadro 6F: Resumen de Nómina.  
Cuadro 7: Costo de la Tela.  
Cuadro 8: Ingreso por Venta.  
Cuadro 9: Gastos de Empresa.  
Cuadro 10: Estado de Resultados.  
Cuadro 11: Estructura de Valor de la Producción.  
Cuadro 12: Punto de Equilibrio.  
Cuadro 13: Cálculo del Capital de Trabajo.  
Cuadro 14: Origen y Aplicación de Fondos.  
Cuadro 15: Rentabilidad de la Inversión.  
Cuadro 16A: Análisis de Sensibilidad.  
Cuadro 16AB: Análisis de Sensibilidad.  
Cuadro 16ABC: Análisis de Sensibilidad.

#### **4. Análisis de Sensibilidad**

Luego de realizar el estudio económico financiero se realizará un análisis de sensibilidad el cual consiste en estudiar los parámetros empleados y determinar la influencia de su variación en los resultados obtenidos.

# CAPITULO 4. ANALISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

## 1. Estudio de Mercado

Para este proyecto no se realizó un estudio de mercado como tal, ya que se cuenta con una experiencia de 2 años en ventas directas al consumidor final.

### 1.1 Descripción del Producto

En los tejidos de punto existen diversos tipos de telas, de las cuales se pueden ver en la Tabla 1-1 las más comerciales:

0. Nombre	0. Rendimiento	0. Ancho	0. Descripción	0. Usos
0. Poly/Elastómero	0. 3.00 mts	0. 1.55 mts	0. Poliéster 150/1 95%, con Elastómero 5%	0. Camisas, Blusas, sueters, Pantalones
0. Sabina	0. 6.50 mts	0. 1.52 mts	0. Poliéster 75/1 100%	0. Blusas, Camisas, Ropa íntima, Vivo
0. Reeb	0. 2.25 mts	0. 0.83 mts	0. Algodón 100%	0. Franelas, Blusas y
0. Interlock	0. 3.00 mts	0. 1.55 mts	0. Algodón 95% 0. con Poliéster 5%	0. Franelas, monos, Shorts, Blusas

0. Acrílico/Elastómero	0. 2.40 mts	0. 1.60 mts	0. Acrílico 95% con Elastómero 5%	0. Pantalones, Shorts, Franelas, monos
0. Cotton/Elastómero	0. 2.30 mts	0. 1.55 mts	0. Cotton 95% con Elastómero 5%	0. Pantalones, Shorts, Franelas, monos

***Tabla 1-1 Telas de Tejidos de Punto mas comerciales en Venezuela***

Fuente: Elaboración Propia

Los Productos que se van a ofrecer son insumos para la confección de prendas de vestir sport (franelas, blusas, shorts, monos), están dirigidas a sectores B, C y D de la sociedad según el tipo de Tela. El sector de mercado al que va dirigido también va a depender del diseño final que haga el confeccionista con el tipo de tela.

## **1.2 Demanda del Producto**

La diversidad de telas en los tejidos de punto hace que el consumo dependiendo por el tipo de tela, varíe según la época del año. De igual manera existen telas que se venden durante todo el año. Otra variable que influye en el negocio de las telas es la moda, puede darse el caso de que en un momento dado se introduzca un nuevo tipo de tela el cual se imponga en el mercado ya sea acompañando o sustituyendo a otra tela ya existente, por lo que siempre se debe estar pendiente de la moda presente en el mercado, con el fin de comprar la tela para ofrecérsela a los clientes.

La demanda de las telas se calculó en base a un estimado de consumo anual en tejido de punto. En Venezuela se puede hablar de una demanda insatisfecha y por época, ya que en los meses picos de demanda, la misma es insuficiente. El objetivo del proyecto es tomar una parte del mercado existente ofreciéndole al cliente un mejor servicio. Al igual que se puede hablar de un mercado de tipo abierto, donde exista la libre competencia.

La tendencia del mercado por proyecciones, basado en los datos observados durante los últimos tres años, es al crecimiento. La demanda se estima entre 2.500 y 3.500 Ton en tejido de punto al año, cifra que se basa en la producción del mercado nacional y en el comportamiento del mercado.

### 1.3 Oferta del Producto

En la figura 1-2 podemos observar la oferta estimada en Tejidos de Punto de fábricas nacionales, cabe destacar que no todas producen los mismos tipos de tela en tejido de punto, cada empresa tiene un producto de fabricación fuerte con el cual hace mayor presencia en los mercados:

NOMBRE DE LA EMPRESA TEXTIL	CAPACIDAD	
	PROD. (Ton)	PROD. (%)
TEJIDOS DE PUNTO PISANO, C.A.	160	6
TEXTILES L' GANT, C.A	45	2
TEXTILERA PUNTO CERO, C.A.	65	2
AVANCE TEXTIL, C.A	30	1
TEJIDOS NOW, C.A	90	3
IGUANA TEXTIL, C.A	9	0
NOEMI, C.A	250	9
INVERSIONES LURUDO, C.A	18	1
TEXTILES JENSEN, C.A	100	3
TEJIDOS FERRO, C.A	80	3
FAB. TEJIDOS PUNTO MONACO, C.A	220	8
IFO, C.A	15	1
SILATEX, C.A	400	14
PINOTEX, C.A	60	2

SUPERPUNTO, C.A	260	<b>9</b>
TEXTILES GAMS, C.A (OVEJITA)	270	<b>9</b>
CONFECCIONES EL MONITO, C.A	70	<b>2</b>
M.H TEXTIL SERVICIO INDUSTRIAL,C.A	25	<b>1</b>
EL PALACIO DE LA LYCRA, C.A	7	<b>0</b>
HILANDERIA ANDINA (HILANDES), C.A	45	<b>2</b>
GRUPO LONY, C.A	80	<b>3</b>
TEXPUN, C.A	150	<b>5</b>
TEJIDOS DE PUNTO FOGEL, C.A	60	<b>2</b>
AMETEX, C.A	100	<b>3</b>
LIMTEX, C.A	200	<b>7</b>
<b>TOTAL DE PRODUCCION =</b>	<b>2,889</b>	<b>100</b>

***Tabla 1-2 Producción Ton/año de fábricas nacionales***

Fuente: Elaboración Propia

A pesar de las 2889 TON/año que ofrecen los productores nacionales, es necesaria la importación para lograr satisfacer con variedad y cantidad la demanda nacional.

El tipo de oferta que se presenta en el mercado nacional es competitiva, es decir, de libre competencia, trayendo como consecuencia que el mercado ha salido muy favorecido, en donde el margen de diferencia en el costo entre una empresa y otra es mínimo, por lo que el cliente toma su elección de compra evaluando pocas variables, como lo son la localización del punto de venta y la existencia de las telas con variedad de colores.

Entre los distintos ofertantes existen diferencias en cuanto a calidad de las telas, pero debido a la difícil situación económica y a la alta competencia actual, el cliente tiende a manejar solo la variable costo.

El punto ideal de localización para la empresa de ventas de tela, es en los alrededores del mercado popular caraqueño, ubicado en la urbanización el

Cementerio, Municipio Libertador, ofreciendo al cliente los diversos tipos de tela tanto al mayor como al detal, como estrategia competitiva se debe mantener un amplio stock de colores en los diversos tipos de tela, con un mínimo de 8 colores diferentes. Para poder ofrecer la variedad de colores en los diversos tipos de tela, es necesario tener la participación de las distintas fábricas nacionales, y con el fin de poseer una mayor variedad de telas, contar con la participación de empresas extranjeras para la importación sus tejidos de punto.

De ser necesario, se puede negociar con un fabricante nacional, con el fin de obtener un mejor precio o crédito, a cambio de la exclusividad con las telas nacionales.

Para manejar de 5 a 6 tipos de telas, es importante contar con un local de mínimo espacio físico de 120 mts<sup>2</sup>, y con los siguientes equipos:

- Mesas de Corte.
- Balanza.

Se debe contar con el siguiente personal:

- 1 Secretaria.
- 2 ayudantes.

El estudio de factibilidad se va a realizar en base a un local de 184 mts<sup>2</sup>, con 2 baños y 2 puestos de estacionamiento.

#### **1.4 Mercado Potencial**

Como no existe una diferencia clara entre la oferta y la demanda, se mencionan a continuación las variables o factores que influyen en la captación de mercado:

- **Localización:** El local está localizado en los alrededores del mercado del Cementerio, en la calle el Peaje del mismo sector, en la planta baja del edificio **XXX** con 2 puestos de estacionamiento. Es un buen punto ya que está ubicado diagonal al Centro Comercial Telares Los Andes, y una calle paralela a la avenida Nueva Granada y a la avenida principal de la urbanización el Cementerio. Dicha avenida se encuentra invadida por confeccionistas informales, los cuales representan una parte importante de los clientes potenciales.
- **Variedad:** Con la dotación en un principio de telas nacionales y de ser posible en un futuro con telas importadas se puede mantener un stock variado en tipos de telas y colores, las nacionales e importadas.
- **Mayor y Detal:** Se ofrecerá al mercado ventas al mayor (por rollo) y al Detal (por metro)
- **Clientes:** El mercado del Cementerio esta conformado por tres sub-mercados llamados La Hormiga, MERCOSUR, y el mercado de las flores. En dichos mercados existe un gran porcentaje de confeccionistas nacionales entre los vendedores informales y formales, el resto trabaja con prendas de vestir importadas ya confeccionadas. Pero en las calles de los alrededores del mercado se encuentran ubicados los vendedores informales, que a pesar de ser un número bastante menor en comparación con los que están ubicados en los puestos del mercado, representan un mercado potencial ya que el 100% son confeccionistas fabricantes.

## **1.5 Formación del Precio**

Tomando en cuenta que existe en el mercado de las telas la libre competencia, el precio varía básicamente dependiendo de dos variables:

- Si es al mayor o al detal.
- Si son colores de tonos oscuros (azul, amarillo, rojo, negro, fucsia, verde, turquesa, etc.) o colores en tonos pasteles (blanco, rosado, azul celeste, beige crema), ya que los químicos para teñir las telas varían de precio según la tonalidad.

La unidad de medida que se usa en las telas es el Kilogramo (Kg.), por lo que todas las variables que intervengan en la formación del precio se manejarán en Kg.

De las diversas fábricas nacionales, se habló con la fábrica Tejidos de Punto Pisano C.A., ya que presenta los mejores precios, la mejor calidad y variedad de colores en telas del mercado.

Cuando se compra un rollo de tela, su valor va depender de los kilogramos que pese el rollo; en ese peso se incluye el peso del cono del rollo y el peso de los metros de tela que se pierden por el marcaje que hace la fábrica para identificar la tela. Para la venta al detal, estos pesos representan pérdidas ya que el cono y los metros de tela con marcaje se botan; en la tabla 1-3 podemos observar dichas pérdidas:

<b>Descripción Tela</b>	<b>Peso Bruto (Kg)</b>	<b>Peso del Cono (Kg)</b>	<b>Peso de Pérdida de Tela (Kg)</b>	<b>Pérdidas Total (Kg)</b>	<b>Peso Neto para Venta (Kg)</b>
<b>Poly/Lycra Pastel</b>	20	0.25	0.35	0.6	19.4
<b>Poly/Lycra Oscuro</b>	20	0.25	0.35	0.6	19.4
<b>Sabina Pastel</b>	12.6	0.25	0.35	0.6	12
<b>Sabina Oscuro</b>	12.6	0.25	0.35	0.6	12

<b>Acrílico</b>	20	0.25	0.35	0.6	19.4
<b>Cotton Blanco</b>	18	0.25	0.35	0.6	17.4
<b>Reeb Pastel</b>	22.5	0.25	0.35	0.6	21.9
<b>Reeb Oscuro</b>	22.5	0.25	0.35	0.6	21.9
<b>Reeb Melange</b>	22.5	0.25	0.35	0.6	21.9
<b>Interlock Oscuro</b>	23	0.25	0.35	0.6	22.4
<b>Interlock Pastel</b>	23	0.25	0.35	0.6	22.4

**Tabla 1-3 Perdidas de Kg. para venta al detal**

Fuente: Elaboración Propia

A partir de estos pesos aproximados, se puede calcular el Precio, con un margen de ganancia del 9% el cual se puede observar en la tabla 1-4

<b>Tipo de Tela</b>	<b>Costo sin IVA Bs/Kg</b>	<b>Costo Perdida*rollo Bs/Kg</b>	<b>Costo + Perdida Bs/Kg</b>	<b>Ganancia Bs/Kg</b>	<b>Costo + Ganancia sin IVA Bs/Kg</b>
<b>Poly/Lycra Pastel</b>	11635.00	599.74	12234.74	1.09	13335.87
<b>Poly/Lycra Oscuro</b>	14070.00	725.26	14795.26	1.09	16126.83
<b>Sabina Pastel</b>	12695.00	1057.92	13752.92	1.09	14990.68
<b>Sabina Oscuro</b>	15050.00	1254.17	16304.17	1.09	17771.54
<b>Acrílico</b>	15000.00	773.20	15773.20	1.09	16350.00
<b>Cotton Blanco</b>	16150.00	928.16	17078.16	1.09	17603.50
<b>Reeb Pastel</b>	12535.00	572.37	13107.37	1.09	13663.15
<b>Reeb Oscuro</b>	16350.00	746.58	17096.58	1.09	17821.50
<b>Reeb Melange</b>	13650.00	623.29	14273.29	1.09	14878.50
<b>Interlock Oscuro</b>	17583.00	784.96	18367.96	1.09	19165.47
<b>Interlock Pastel</b>	13705.00	611.83	14316.83	1.09	14938.45

**Tabla 1-4 Formación del Precio de Venta al detal**

Fuente: Elaboración Propia

Para la venta al mayor, el peso del cono y los metros de tela marcados no representa perdidas porque ese costo se le traslada, de igual manera el consumidor final, por lo que el precio se forma como se observa en la tabla 1-5, con un margen de ganancia del 5%

<b>Costos Por Kg (Por Rollo)</b>			
<b>Tipo de Tela</b>	<b>Costo Bs/Kg</b>	<b>Ganancia Bs/Kg</b>	<b>Costo + Ganancia Bs/Kg</b>
<b>Poly/Lycra Pastel</b>	11635.00	1.05	12216.75
<b>Poly/Lyca Oscuro</b>	14070.00	1.05	14773.50
<b>Sabina Pastel</b>	12695.00	1.05	13329.75
<b>Tipo de Tela</b>	<b>Costo Bs/Kg</b>	<b>Ganancia Bs/Kg</b>	<b>Costo + Ganancia Bs/Kg</b>
<b>Sabina Oscuro</b>	15050.00	1.05	15802.50
<b>Acrílico</b>	15000.00	1.05	15750.00
<b>Cotton Blanco</b>	16150.00	1.05	16957.50
<b>Reeb Pastel</b>	12535.00	1.05	13161.75
<b>Reeb Oscuro</b>	16350.00	1.05	17167.50
<b>Reeb Melange</b>	13650.00	1.05	14332.50
<b>Interlock Oscuro</b>	17583.00	1.05	18462.15
<b>Interlock Pastel</b>	13705.00	1.05	14390.25

***Tabla 1-5 Formación del Precio de Venta al mayor***

Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que a pesar del incremento en el precio de la tela, los clientes están dispuestos a pagar siempre y cuando se ofrezca un buen servicio de venta (atención al cliente y variedad de colores)

## **1.6 Canales de Comercialización**

En las telas de fabricación nacional no hay incremento del precio por la comercialización y distribución, ya que las fábricas ofrecen el servicio de despacho a la tienda sin recargo alguno. De la tienda al consumidor final, corre por cuenta del cliente en un principio, luego de un tiempo que la empresa se encuentre mas firme económicamente, se puede ofrecer el servicio de despacho.

Para las telas de importación, el cual es un objetivo de la empresa a futuro, se debe cancelar el costo FOB o CIF del producto hasta Venezuela, la nacionalización, el costo de aduana, u otros gastos como flete desde el puerto hasta el local, seguro, estampillas y almacén en caso de ser necesario. En la tabla 1-6 se especifican los costos según el país de origen de la importación. Una vez calculado el costo por Kg, se aplica el porcentaje de ganancia según los precios del mercado y del tipo de tela.

<b>COSTOS DE IMPORTACIÓN</b>		
<b>País de Importación</b>	<b>Comunidad andina</b>	<b>China</b>
Precio FOB	\$ / Kg.	\$ / Kg.
Precio CIF	\$ / Kg.	\$ / Kg.
Derecho de Importación	0.00%	15.00%
Tasa Aduanera	1.00%	1.00%
Impuesto	15.00%	15.00%
Total de Costos de Importación	<b>Total</b>	<b>Total</b>
Flete	Bs.	Bs.
Almacén	Bs.	Bs.
Varios	Bs.	Bs.

***Tabla 1-6 Tabla de costos de Importación***

Fuente: Elaboración Propia

## 1.7 Promoción y Publicidad

Como es una empresa nueva, debe contar con una extensa publicidad en la zona mediante panfletos, boletines y propaganda.

## 2. Estudio Técnico

Para la puesta en marcha de una empresa vendedora e importadora de tela, se debe contar con un local amplio, debido a la variedad de tipos de tela y los colores por cada tipo de tela, además de los muebles y equipos necesarios; es de preferencia que esté ubicado en los alrededores del mercado del Cementerio y en una planta baja, o en su defecto, en un edificio con ascensor de carga; también es ideal que posea puestos de estacionamiento para facilitar la carga y descarga de los rollos de tela.

### 2.1 Tamaño y Capacidades

Para determinar el tamaño y capacidad del local, se debe primero estimar que demanda se puede obtener en la zona donde se va ubicar el local. Gracias a la experiencia en ventas durante dos años, se puede estimar la siguiente demanda, dicha demanda puede variar entre un mes y otro, pero en promedio se sitúa según la tabla 2-1 que se ve a continuación.

Tipo de Tela	Cantidad de (Kg) por mes	Cantidad de (Kg) Anual	Inventario Mínimo para abrir (kg)
Poly/Lycra Pastel	2440	24400	1220
Poly/Lyca Oscuro	5280	52800	2640
Sabina Pastel	700	7000	350
Sabina Oscuro	1500	15000	750

<b>Acrílico</b>	500	5000	250
<b>Cotton Blanco</b>	500	5000	250
<b>Reeb Pastel</b>	1200	12000	600
<b>Reeb Oscuro</b>	2400	24000	1200
<b>Reeb Melange</b>	200	2000	100
<b>Interlock Oscuro</b>	3500	35000	1750
<b>Interlock Pastel</b>	1500	15000	750
<b>Total (Kg)</b>	<b>19,720</b>	<b>197,200</b>	<b>9,860</b>

***Tabla 2-1 Estimación de la Demanda***

Fuente: Elaboración Propia

Para la apertura de la empresa, se comenzará con un inventario mínimo de 9860 Kg, el cual se mantendrá constante durante el primer año hasta lograr un aumento en el capital de la misma. Es importante aclarar que dicho inventario es mínimo y se utiliza durante el primer año mientras se hace el punto. En la realidad se puede manejar un inventario de aproximadamente 20.000 Kg/mes una vez logrado el punto de venta.

La empresa se localizará en un local comercial, en la urbanización el Cementerio en Caracas. Dicho local servirá de depósito y venta ya que cuenta con un espacio físico de 184 mts<sup>2</sup>, en la planta baja de un edificio con 2 puestos de estacionamiento, posee servicio de agua, luz y teléfono. Dicho local cuenta con piso de cerámica, 7 toma corriente, y 3 puntos para luz, por lo que no hace falta realizar una inversión de instalación en obras civiles.

## **2.2 Proceso de Producción**

Como se trata de una empresa comercial, trabajará con producto terminado, listo para el consumo por terceros, en este caso, los terceros se refieren a los confeccionistas.

Todo el personal trabajará en horario de oficina, cumpliendo con las leyes actuales de trabajo de la República Bolivariana de Venezuela, 8 horas diarias los 5 días de la semana.

En la tabla 2-2 se muestran los costos fijos que están presentes en la empresa, los cuales podrían variar según los mts<sup>2</sup> del local, los siguientes son en base a un local de 180 mts<sup>2</sup>

<b>Mts Local</b>	<b>180</b>
<b>Alquiler</b>	Bs 1,500,000.00
<b>Condominio</b>	Bs 80,000.00
<b>Seguro</b>	Bs 80,000.00
<b>Teléfono</b>	Bs 70,000.00
<b>Energía Eléctrica</b>	Bs 120,000.00
<b>Material de Oficina</b>	Bs 60,000.00
<b>Empleado 1</b>	Bs 500,000.00
<b>Empleado 2</b>	Bs 500,000.00
<b>Encargado</b>	Bs 2,000,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>Bs 4,910,000.00</b>

***Tabla 2-2 Costos Fijos del Local***

Fuente: Elaboración Propia

## **2.3 Localización**

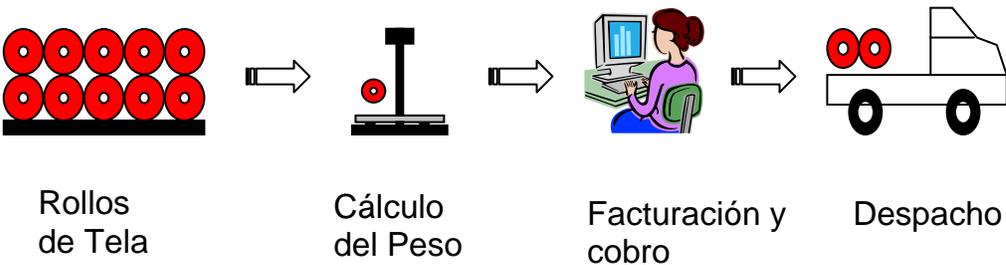
El local esta localizado en los alrededores del mercado del Cementerio, en la calle el Peaje del mismo sector, en la planta baja del edificio **XXX** con 2 puestos de estacionamiento. Es un buen punto ya que está ubicado diagonal al Centro Comercial Telares Los Andes, y una calle paralela a la avenida Nueva Granada. El local posee todos los permisos legales y de seguridad exigidos por la alcaldía del

Municipio Libertador, como también posee todos los servicios públicos de luz, agua, aseo y teléfono.

### 2.4 Ingeniería Básica

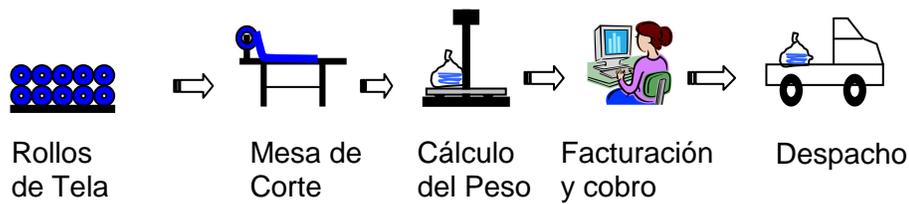
Una empresa comercial de ventas de tela debe atacar 2 tipos de mercados, el mayor y el detal; para la venta al mayor sólo hace falta un amplio espacio físico en donde se colocarán paletas, sobre las cuales se apoyarán las telas de manera de exhibición y venta al público; y para la venta al detal se necesita de una mesa de corte de por lo menos 1,60 mts. De alto por 2 mts. De largo y 1,80 mts. De ancho, sobre la cual se apoyará la tela para su posterior corte. Una vez cortado los metros de tela solicitado, se guardará en una bolsa y luego se pesará para calcular el costo según lo que haya pesado por su precio.

*Proceso de Ventas al Mayor Fig. 2-1*



**Figura 2-1 Proceso de Ventas al Mayor**  
Fuente: Elaboración Propia

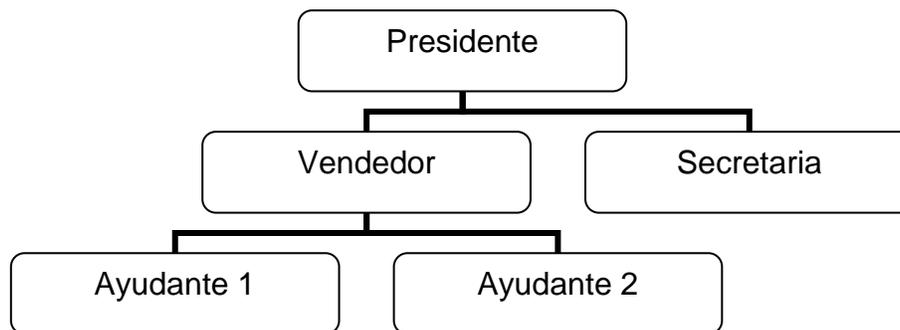
*Proceso de ventas al Detal Fig. 2-2*



**Figura 2-2 Proceso de Ventas al Detal**

Fuente: Elaboración Propia

Ya que el proceso no es complejo, la estructura organizativa para la apertura de la empresa es muy sencilla, la empresa constaría de un presidente, el cual supervisa, controla y se encarga de manejar las compras y ventas en la empresa; un vendedor, cuya responsabilidad es atender al cliente con sus necesidades; dos ayudantes, que se encargan de colaborar en la preparación del pedido de cada cliente hasta su entrega; y una secretaria que se encargaría de facturar y cobrar al cliente. En la figura 2-3 se muestra el organigrama de la empresa.



**Figura 2-3 Organigrama de la Empresa**

Fuente: Elaboración Propia

Para la puesta en marcha de la empresa importadora y vendedora de telas, se deben llevar a cabo una serie de actividades que van a permitir ejecutar el

proyecto de una forma organizada. En gerencia de proyecto dicha estructura se conoce como WBS (Work Breakdown Structure), en la tabla 2-4 se pueden observar dichas actividades de las cuales muchas dependen del estado físico en que esté el local (piso, paredes, acabados, luces, etc.).

<b>EMPRESA COMERCIAL VENTA DE TELAS</b>		
<b>Código</b>	<b>Nivel</b>	<b>Nombre</b>
1	0	<b>LOCAL COMERCIAL VENTA DE TELA</b>
1.1	1	<b>BUSQUEDA DEL SITIO</b>
1,1,1	3	Estudio de mercado
1,1,2	3	Inicio y localización del sitio
1,1,3	3	Negociación y contrato
1,1,4	3	Verificación de permisos
1,1,5	3	Registro de la empresa
<b>Código</b>	<b>Nivel</b>	<b>Nombre</b>
1.2	1	<b>INGENIERIA</b>
1,2,1	2	<b>ARQUITECTURA</b>
1,2,1,1	3	Diseño general
1,2,1,2	3	Decoración
1,2,2	2	<b>CIVIL</b>
1,2,2,1	3	Plano de rediseño del local
1,2,2,2	3	Diseño Reja Santa Maria y puertas
1,2,3	2	<b>ELECTRICIDAD</b>
1,2,3,1	3	Instalación de luces
1,2,3,2	3	Sistemas de seguridad (alarmas)
1.3	1	<b>PROCURA</b>
1,3,1	3	Telas y accesorios
1,3,4	3	Estanterías
1,3,5	3	Escritorios
1,3,6	3	Mesas de corte
1,3,7	3	Estanterías de exhibición
1,3,8	3	Material de oficina
1,3,9	3	Facturas
1,3,10	3	Balanzas
1,3,11	3	Computadoras
1,3,12	3	Impresora
1,3,13	3	Extintores
1.4	1	<b>CONSTRUCCIÓN</b>
1,4,1	2	<b>CIVIL</b>

1,4,2	3	Acondicionamiento Local
1.5	1	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
1,5,1	3	Reclutamiento de personal
1,5,2	3	Entrenamiento de personal

**Tabla 2-4 WBS**

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 2-5 y 2-6 podemos observar los costos aproximados de inversión que se necesita para tener un pequeño inventario de telas al momento de la apertura y de cada actividad que se va ejecutar.

Tipo de Tela	Inventario Mínimo para abrir (kg)	Costos (Bs/Kg)	Costo total (Bs)
Poly/Lycra Pastel	1,220	11,635	Bs 14,194,700.00
Poly/Lyca Oscuro	2,640	14,070	Bs 37,144,800.00
Sabina Pastel	350	12,695	Bs 4,443,250.00
Sabina Oscuro	750	15,050	Bs 11,287,500.00
Acrílico	250	15,000	Bs 3,750,000.00
Cotton Blanco	250	16,150	Bs 4,037,500.00
Reeb Pastel	600	12,535	Bs 7,521,000.00
Reeb Oscuro	1,200	16,350	Bs 19,620,000.00
Reeb Melange	100	13,650	Bs 1,365,000.00
Interlock Oscuro	1,750	17,583	Bs 30,770,250.00
Interlock Pastel	750	13,705	Bs 10,278,750.00
<b>Total</b>	<b>9,860</b>		<b>Bs 144,412,750.00</b>

**Tabla 2-5 Inversión Inicial**

Fuente: Elaboración Propia

Costos de Actividades y Equipos		
Registro de la empresa		Bs 500,000.00

<b>Decoración</b>		Bs 5,000,000.00
<b>Diseño Reja Santa Maria y puertas</b>	1	Bs 1,200,000.00
<b>Mesa de corte</b>	1	Bs 500,000.00
<b>Estanterías de exhibición</b>	2	Bs 800,000.00
<b>Balanzas</b>	1	Bs 3,250,000.00
<b>Computadoras</b>	2	Bs 4,396,000.00
<b>Impresora</b>	2	Bs 800,000.00
<b>Mobiliario y equipo de oficina</b>		Bs 6,000,000.00
<b>Acondicionamiento Local</b>		Bs 1,500,000.00
	<b>Total Inversión</b>	<b>Bs 23,946,000.00</b>

**Tabla 2-6 Costos de Actividades y Equipos**

Fuente: Elaboración Propia

## 2.5 Decisiones de Organización y Operaciones

La empresa comercial no posee departamentos como tal, sino cada persona se hace responsable de sus decisiones en su área de trabajo y en las actividades que desempeñe en la misma. En la Tabla 2-7 se puede observar una descripción de las responsabilidades de cada cargo en una pequeña empresa comercial.

0. Cargo	0. Responsabilidades
0. Encargado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Apertura y Cierre del Local</b></li> <li>• <b>Control Administrativo</b></li> <li>• <b>Control de Compras y Ventas</b></li> <li>• <b>Control de Inventarios</b></li> </ul>
0. Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención al Cliente</b></li> <li>• <b>Control de Inventarios</b></li> <li>• <b>Control de Ventas</b></li> </ul>
0. Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facturación</b></li> </ul>
0. Ayudante 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención al cliente</b></li> <li>• <b>Despacho de pedidos</b></li> </ul>
0. Ayudante 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Atención al Cliente</b></li> <li>• <b>Despachos de pedidos</b></li> </ul>

## ***Tabla 2-7 Tabla de Responsabilidades***

Fuente: Elaboración Propia

### **2.6 Aspectos Legales**

Para la formación de la empresa se debe pagar un registro de la misma, que tiene un valor de 500.000,00 Bs. Una vez puesto en marcha el local comercial, se debe pagar un impuesto de patente que tiene un valor en el municipio libertador de 0.9%. También se debe cancelar el impuesto sobre la renta y el impuesto del valor agregado IVA del 15%.

### **3. Estudio Económico Financiero**

A continuación se presentan una serie de cuadros económicos financieros con los cuales se realizó el estudio de factibilidad.

#### **3.1 Cuadro de Capacidades Instalada y Utilizada**

El cuadro N° 1 contiene toda la información técnica año tras año de la capacidad instalada bruta y la capacidad utilizada bruta y neta, ésta última obtenida una vez deducida la pérdida en el proceso.

Basado en 2 años de experiencia en ventas directas en el mercado se estimó una capacidad promedio instalada de 9.860,00 Kg. mínimo por mes, de los cuales se destinará un 70% en ventas al mayor y un 30% en ventas al detal.

La venta arrancará a partir del momento de apertura de la tienda. Se negoció con el dueño del local para tener un mes de gracia previo a la apertura para el

acondicionamiento del local. Para las ventas al mayor se destinó el 70% de la capacidad instalada, equivalente a 82.824,00 Kg. por año; y el 30 % restante de la capacidad instalada se destinará a la ventas al detal en capacidad utilizada, equivalente a 35.496,00 Kg. por año con un 3% de pérdida, quedando en 34.431,00 Kg. por año.

Se estima que la capacidad instalada irá incrementando en un 25% hasta el quinto año de proyección, el cual representa un consumo estable con un mercado de clientes ya seguro. El incremento porcentual anual establecido, es consecuencia del análisis del comportamiento del mercado durante los 2 años de experiencia.

### **3.2 Cuadro de Elementos de Infraestructura y Estructura**

El cuadro N° 2 presenta los elementos de infraestructura y estructura divididos en obras civiles, instalaciones civiles, instalaciones eléctricas, equipo auxiliar, mobiliario y equipo de oficina, las cuales se encuentran detalladas. El costo en obras civiles es de 1.500.000 Bs., en instalaciones civiles 1.400.000 Bs., en instalaciones eléctricas 3.010.000 Bs., en equipos auxiliares 8.396.000 Bs. y en mobiliario 6.000.000 Bs., para un total de 20.306.000 Bs.

### **3.3 Cuadro de Inversión Total**

En el cuadro N° 3 se muestra la inversión que se realiza en activos por un monto de 20.306.000 millones de bolívares y en capital para la empresa durante el primer año de trabajo de 7.389.027 millones de bolívares para una inversión total de aproximadamente 27.700.000 millones de bolívares.

### **3.4 Cuadro de Depreciación**

El cuadro N° 4 presenta el valor de los activos de la empresa así como los montos de depreciación por cada año.

### **3.5 Cuadro de Costos de Importación**

El cuadro N° 5 muestra los costos incurridos al momento de importar telas de tejido de punto. Cuando se importa desde los países andinos, gracias a los acuerdos alcanzados sólo se debe pagar el precio FOB, el impuesto del IVA más los impuestos sobre flete hasta el local, seguros y otros como almacén y estampillas. Cuando se importa desde China, se deben realizar varios pagos:

- Pago del derecho de importación de tejido de punto que es del 15% sobre el precio CIF
- Pago de la tasa aduanera del 1% sobre el precio CIF. 0,5% para la aduanera y 0,5% para el SENIAT
- Pago del IVA, el cual se hace sobre todos los costos en Venezuela: impuestos, tasa aduanera, valor CIF y gastos al Fisco.
- Por último el pago del flete, almacén (en caso de ser necesario) y seguro.









### **3.5 Cuadro de Nómina**

En los cuadros 6A, 6B, 6C, 6D y 6E se muestran los gastos de nómina por cada año de estudio. En el cuadro se clasifican a los empleados por categorías y por el carácter de fijo o variable, además se calcula el costo de prestaciones y el paquete anual de cada trabajador. Las prestaciones sociales se calcularon sobre un 5% de la nómina, equivalente a 15 días de trabajo según la nueva ley del trabajo, y posee un incremento anual del 15% calculado sobre el salario básico del año inmediatamente anterior.

Se puede observar en este cuadro que la categoría de obrero no especializado aumenta de un 40% el primer año de estudio hasta un 62% para el quinto año de estudio, lo que demuestra que la empresa es capaz de incrementar su nómina y generar empleo.

Por su parte el cuadro 6F muestra un resumen de los cinco años de los costos de nómina bajo tres modalidades:

- Por costos fijos y variables
- Por categorías
- Por categorías representado en porcentaje.

Para el primer año de operación, la nómina está dividida en un 65% aproximadamente para los gerentes y directivos, y un 35% aproximadamente entre empleados comunes y obreros no especializados, mientras que para el quinto año la nómina se reparte en un 50% aproximadamente para gerentes y directivos, y el otro 50% aproximadamente para empleados comunes y obreros no especializados.











### **3.6 Cuadro de Materia Prima**

El cuadro N° 7 se encuentra estrechamente relacionado con el cuadro N° 1, ya que a partir de este se calculan los costos de la materia prima, que en este caso son las telas. Es importante destacar que la empresa no produce la materia prima, sino que la compra y la vende a terceros, por lo que su costo viene dado por el pago a los fabricantes de la misma. El costo de las telas se calcula en base a cada kilogramo y tendrá un incremento anual del 5%.

Según la demanda que presenta cada tipo de tela, se calculó el porcentaje que representa cada tela en el consumo total de tejido de punto, y dicha cantidad de kilogramos se multiplicó por el precio de venta promedio que tienen las telas en las fábricas nacionales. El costo de la materia prima se muestra sin el impuesto sobre las ventas ya que el mismo se recupera en las ventas que realice la empresa para su posterior declaración ante el órgano correspondiente del estado.

El costo de la materia prima para el primer año es de aproximadamente bolívares 1.733.000.000

### **3.7 Cuadro de Ingresos**

El Cuadro N° 8 de manera similar al cuadro anterior, está directamente relacionado con el cuadro N° 1, de donde se toman los valores de capacidad instalada y utilizada. Las ventas se dividen en ventas al mayor y al detal. Cada kilogramo por tipo de tela y por tipo de venta se multiplicó por su precio de venta, y se sumaron los totales de ingresos por ventas al mayor y al detal. El precio de venta es resultado del estudio de mercado y tiene un incremento anual del 5% al igual que el precio de costo de la tela.

Este Cuadro también muestra que el 93% de los ingresos esta representado por el costo de la tela, lo que habla de un margen de ganancia bajo. Lo importante en el proyecto es vender gran cantidad de Kg. de telas para lograr grandes ingresos y por ende una gran utilidad.





### 3.8 Cuadro de Gastos de Empresa

En el cuadro N° 9 se engloban aquellos gastos que no están incluidos en los cuadros anteriores y relacionados con el proceso de operación de la empresa. Están clasificados en fijos y variables, y son los siguientes:

1. **Seguro Social:** 8% del costo anual de la nómina
2. **INCE:** 2% del costo anual de la nómina
3. **Ley de Política habitacional:** 2% del costo anual de la nómina
4. **Ley de paro forzoso:** 1% del costo anual de la nómina
5. **Comunicaciones:** 80.000,00 Bolívares mensuales. Cubre gastos de teléfono y fax
6. **Energía eléctrica:** 120.000,00 Bolívares mensuales. Cubre el costo de la luz y el aseo urbano.
7. **Condominio:** 80.000,00 Bolívares mensuales. Cubre el costo de condominio del edificio.
8. **Artículos de Oficina:** 80.000,00 Bolívares mensuales. Cubre gastos de papelería, artículos de escritorio y mantenimiento de oficina.

9. **Alquiler del Local:** 1.500.000,00 Bolívares. Cubre el costo del alquiler del local
10. **Seguro:** 80.000,00 Bolívares mensuales. Cubre seguro de robo y pérdidas en el local.
11. **Impuestos municipales y patentes:** 0.9% de los ingresos totales.

Los renglones 1, 2, 3 y 4 tienen carácter de costos fijos y variables para efectos de cálculo del punto de equilibrio y su cálculo se deriva de los valores determinados previamente en nómina; en este caso la distribución porcentual de 30% para costos fijos y 70% para costos variables no se aplica pues la misma se efectuó al calcular la nómina.

Los renglones 7, 9 y 10 tienen carácter de costos fijos solamente; el renglón 11 tiene carácter de costo variable solamente.

Los renglones 5, 6 y 8 tienen carácter de costos fijos y variables para efectos del cálculo del punto de equilibrio, por lo que se le ha cargado el 30% del costo total como fijo y el 70% del costo total como variable.

Todas las cuentas menos las relacionadas con la nómina y el alquiler, tiene un incremento anual del 5%; y el alquiler tiene un 10% de incremento anual.

En este cuadro también se observa que los gastos representan un promedio de 1,61% de los ingresos, lo que muestra un buen control sobre los gastos de la empresa.



### **3.9 Cuadro Estado de Resultado**

El cuadro N° 10 se presenta con dos versiones: una calculada con valores totales y otra con valores unitarios, o promedios. La primera permite detectar el resultado contable y la segunda permite apreciar el comportamiento de cada uno de los rubros sobre la base de la unidad de producción.

Los rubros de ingresos, costos de venta y depreciación fueron calculados anteriormente. Una vez obtenida la utilidad antes de los impuestos, se calcula el impuesto sobre la renta, y se resta de la utilidad antes de los impuestos, obteniendo de esta manera la utilidad neta. Este proyecto presenta utilidad contable desde el primer año de operaciones.

En el cuadro de valores unitarios se puede observar que los ingresos tienen un crecimiento constante a nivel de los cinco años hasta que alcanza un nivel óptimo de ventas, ya que se comenzó un inventario mínimo al momento de la apertura, debido al poco capital que se posee. El consumo de kilogramos de tela es creciente, la nómina y los gastos de fabricación presentan un pequeño crecimiento.

El impuesto sobre la renta aumenta debido a que las ventas aumentan. Para el primer año de venta se tomó un consumo muy conservador, cuando en la realidad la demanda del primer año debe ser como la del segundo año.

A pesar del crecimiento de los costos de las telas, de la nómina y de los gastos de la empresa, se observa que a medida que aumentan las ventas de kilogramos de tela, la empresa genera mayores utilidades netas. La utilidad varía de aproximadamente 12.776.000 bolívares para el primer año hasta 179.620.000 bolívares para el quinto año.

### **3.10 Cuadro Estructura del Valor de la Producción**

El cuadro N° 11 permite determinar el aporte del proyecto al PIB de la economía. El aporte de este proyecto al PIB es de 6,94%, es decir, del total de pagos efectuados a terceros para poder llevar a cabo la venta, esta empresa pago el 6,94% de su valor a los factores de venta que, como sabemos, generarán con ese ingreso una nueva demanda de bienes y servicios que harán crecer la economía. El 93,06% de diferencia, la empresa lo destinará al crecimiento de la misma.

En éste cuadro también se observa que el porcentaje de utilidad respecto a las ventas es bastante pequeño, tiene un promedio del 2%, mas no deja de ser un buen margen de ganancia, ya que sólo se realizó una inversión en la primera compra de las telas durante el período cero, luego, la misma plata que se recupera gracias a las ventas, se vuelve a invertir para comprar la tela.

### **3.11 Cuadro Punto de Equilibrio**

El cuadro N° 12 muestra el cálculo del punto de equilibrio, que para este proyecto es de 76,05% para el primer año, y un promedio de 44,86% en la proyección, lo

que significa que el peso de los costos fijos totales esta por debajo de los ingresos totales.



### **3.12 Cuadro Cálculo del Capital de Trabajo**

El cuadro N° 13 muestra el cálculo del capital de trabajo. La proyección se ejecuta en forma mensual. A continuación se realiza un comentario de cada renglón.

**Aporte propio en activos:** Se ejecuta totalmente en el primer año

**Aporte de terceros en activos:** no hay ningún aporte

**Capital de trabajo:** es lo que se va a calcular

**Ingreso por ventas:** en la realidad los ingresos mensuales no son los mismos, pero por razones de análisis se dividió el ingreso total entre los 12 meses, y se distribuyeron a partir del primer mes de operación.

**Inversión total en activos:** se ejecuta totalmente en el primer mes.

**Materia Prima:** La materia prima se compra para el primer mes de operación y se paga en el mismo primer mes con los ingresos que se van generando.

**Nómina:** su salida como egreso se ejecuta en el mes que se causa, no cuenta con ningún tipo de crédito.

**Gastos de Fabricación:** Se producen a partir del primer mes de operación y se cancelan normalmente a su vencimiento.

**Amortización de intereses:** no hay ninguna amortización.

**Amortización de capital:** no hay ninguna amortización.

**Impuesto sobre la renta:** para el municipio Libertador, los comercios deben pagar el 0.9% de las ventas. Se parte del supuesto de que el impuesto se paga cada mes de operación. El monto de capital necesario para cubrir las necesidades administrativas de caja es de 7.389.000 millones de bolívares.

### **3.13 Cuadro Flujo de Fondos**

El cuadro N° 14 muestra la base de cálculo de rentabilidad financiera del proyecto, y se pueden observar los renglones de ingresos y egresos. El proyecto presenta una utilidad de caja de Bs. 24.226.000 desde el primer año de operación.

### **3.14 Cuadro Rentabilidad de la Inversión**

El cuadro N° 15 presenta el cálculo de la rentabilidad del promotor y en la parte inferior la del negocio. Para el promotor se obtuvo un VPN de 1.854.540.000 y una TIR de 34,48%, mientras que para el negocio se obtuvo un VPN de 2.032.593.000 y una TIR de 32,72%. Para el cálculo del VPN se agregó el valor de la moneda de los siguientes años de operación después del 5 año, ya que la empresa sigue su operación luego de los 5 años de estudio. El valor de la TIR es bajo debido a que se agregó un período a los años de estudio del proyecto, que es el período cero. Dicho período se agrega ya que en el mismo es donde se realiza la inversión para la puesta en marcha de la empresa.

Dado que el proyecto no es financiado y el aporte proviene por parte de los promotores, el equivalente a no llevar a cabo el proyecto sería guardar el dinero

en el banco, ganando intereses calculados a partir de las tasas pasivas. Las tasas pasivas actuales de los principales bancos en el país son:

0. Bancos	0. Tasas
<b>0. Banco Mercantil</b>	<b>0. 6.5 %</b>
<b>0. Banesco</b>	<b>0. 7.5%</b>

***Tabla 3-1 Tasas Pasivas de Bancos Nacionales***

Fuente: Elaboración Propia



### **3.15 Análisis de Sensibilidad**

El análisis de sensibilidad para el proyecto consta de un enfoque que se refiere al efecto que tiene sobre la rentabilidad del proyecto, la variación individual y simultánea de los parámetros utilizados para el cálculo.

El análisis de sensibilidad del estudio de factibilidad consiste en seleccionar los parámetros utilizados en los cuadros que son susceptibles de variación en el tiempo y determinar como afecta esta inversión a la rentabilidad del proyecto. Los parámetros se clasificaron en categorías y su selección obedeció a criterios lógicos del evaluador.

#### **3.15 A Fase 1**

En el cuadro 16A se muestra la primera fase del análisis de sensibilidad. A partir del valor original de todos los parámetros se seleccionó un rango de variación del mismo que fuera significativo, para determinar los más sensibles del grupo y así evaluar el efecto sobre la rentabilidad. Así se procedió a calcular los nuevos valores

de VPN y TIR. El valor original de la TIR es de 32.73%. Para determinar si un factor influye o no en la rentabilidad se usó el criterio 2/3 Blanco (2003), es decir, que todo factor que hiciera descender la TIR por debajo de 21.82% influye mucho en el proyecto, los cuales fueron:

**Porcentaje de capacidad utilizada el segundo año:** Si por efectos de recesión la capacidad utilizada el segundo año disminuye desde 12.535 Kg/mes hasta 10.476 Kg/mes, la TIR descendería hasta 21,08%.

**Porcentaje de venta al mayor:** Si las ventas al mayor disminuyen desde un 70% hasta un 35%, la TIR descendería hasta 6,65%.

**Porcentaje de venta al detal:** Si las ventas al mayor disminuyen desde un 30% hasta un 15%, la TIR descendería hasta 21,82%.

**Costo del Poly/Lycra pastel:** Si por efectos de economía el costo del Poly/lycra pastel aumenta desde 11.635 Bs/Kg hasta 13.380 Kg/mes, la TIR descendería hasta 11,81%

**Costo de la Poly/lycra oscuro:** Si por efectos de economía el costo del Poly/lycra oscuro aumenta desde 14.070 Bs/Kg hasta 14.774 Kg/mes, la TIR descendería hasta 14,77%

**Costo de la Sabina oscura:** Si el costo de la Sabina oscura aumenta desde 15.050 Bs/Kg hasta 17.308 Kg/mes, la TIR descendería hasta 16,55%

**Costo del Reeb oscuro:** Si por causa económica el costo del Reeb oscuro aumenta desde 16.350 Bs/Kg hasta 18.803 Kg/mes, la TIR descendería hasta 2,42%

**Costo del Interlock oscuro:** Si por efectos de economía el costo del Interlock oscuro aumenta desde 17.583 Bs/Kg hasta 19.341 Kg/mes, la TIR descendería hasta 0,79%

**Costo del Interlock pastel:** Si por efectos de economía el costo del Interlock pastel aumenta desde 13.705 Bs/Kg hasta 15.761 Kg/mes, la TIR descendería hasta 18,15%

### **3.15 B Fase 2**

Para comprobar la vulnerabilidad de los parámetros seleccionados en la fase 1, se establece un límite máximo de variación a partir del cual el empresario cerraría su empresa, y se analiza el rango de variación, medido en porcentaje, de cada uno de ellos. En la medida en que este rango sea de menor variación, en esa misma medida su vulnerabilidad ante el cambio será mayor. Para este caso, el límite seleccionado es aquel donde la TIR sobre la inversión total llega a 7% (Tasa de Costo de Capital), lo que equivale a que el proyecto genere pérdidas.

**Porcentaje de capacidad utilizada el segundo año:** La capacidad instalada tendría que reducirse de 12.535 Kg/mes hasta 8.708 Kg/mes, para que la TIR sobre la inversión total sea 7%. Una variación del -29,34% lo que lo deja fuera de la evaluación.

**Costo del Poly/Lycra pastel:** el costo del Poly/lycra pastel tendría que aumentar desde 11.635 Bs/Kg hasta 13.723 Kg/mes, para que la TIR sobre la inversión total sea 7%. Una variación de 17,95%

**Costo de la Poly/lycra oscuro:** el costo del Poly/lycra oscuro tendría que aumentar desde 14.070 Bs/Kg hasta 15.038 Kg/mes, para que la TIR sobre la inversión total sea 7%. Una variación de 6,88%

**Costo de la Sabina oscura:** el costo de la Sabina Oscura tendría que aumentar desde 15.050 Bs/Kg hasta 18.457 Kg/mes, para que la TIR sobre la inversión total sea 7%. Una variación de 22,64%

**Costo del Reeb oscuro:** el costo del Reeb oscuro tendría que aumentar desde 16.350 Bs/Kg hasta 18.479 Kg/mes, para que la TIR sobre la inversión total sea 7%. Una variación de 13,02%

**Costo del Interlock oscuro:** el costo del Interlock oscuro tendría que aumentar desde 17.583 Bs/Kg hasta 19.043 Kg/mes, para que la TIR sobre la inversión total sea 7%. Una variación de 8,30%

**Costo del Interlock pastel:** el costo del Interlock pastel tendría que aumentar desde 13.705 Bs/Kg hasta 17.112 Kg/mes, para que la TIR sobre la inversión total sea 7%. Una variación de 24,86%



### **3.15 C Fase 3**

Este análisis de sensibilidad permite crear un escenario más realista, ya que los parámetros varían normalmente en forma simultánea. Para este análisis se tomaron los 5 factores más importantes. En el cuadro 15 C se aplicó a cada parámetro una variación porcentual de menor magnitud y más realistas que las utilizadas al principio del análisis, que fueron las siguientes: 1) Se bajó la capacidad utilizada en el segundo año en un 3%, colocando ésta en 11.955 Kg/mes, haciendo que la TIR disminuya hasta 30,57% 2) Se varió el costo de la poly/Lycra oscura de 14.070 Kg/mes a 14.492 Kg/mes, lo que ocasionó una reducción de la TIR hasta 20,26%. 3) Se varió el costo del interlock oscuro de 17.583 Kg/mes hasta 18.110 Kg/mes, lo que trajo como resultado una reducción de la TIR hasta 10,60%. 4) Se varió el costo del reeb oscuro desde 16.350 Kg/mes hasta 16.841 Kg/mes, lo que arrojó una reducción de la TIR hasta 3,90%, colocando ésta por debajo de la tasa de costo de Capital, lo que coloca en proyecto en pérdida.

Los resultados obtenidos muestran que a pesar de variar 3 parámetros, el primero la capacidad utilizada, y luego el costo de la tela Poly/lycra e Interlock en tonalidades oscuras simultáneamente con un incremento del 3%, el proyecto mantiene una TIR por encima del 7%. Gracias a dichos resultados se puede concluir que el estudio de factibilidad de mercado, técnica, económica y financiera del proyecto son lo suficientemente sólidas como para proceder a su instalación y puesta en marcha. Éste proyecto no es altamente vulnerable ante un cambio en los costos de las telas, el cual se podría generar por efectos de la inflación; y en caso de una recesión en las ventas, podría aguantar una caída de las mismas de hasta un 29%

## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Una vez realizada la evaluación del proyecto se puede concluir que existe factibilidad para la instalación de un local comercial de ventas de telas, obteniendo las siguientes conclusiones por cada estudio:

#### **Estudio de Mercado**

- Existe un volumen de demanda que hace factible el proyecto, tomando en cuenta que durante el primer año se trabajó con una capacidad mínima mientras se hace el punto de venta y se incrementa el capital de trabajo. La demanda se estima desde 9.860 Kg/mes el primer año hasta 24.072 Kg/mes en el quinto año.

- Los productos a comercializar son poliéster 150/1 con elastómero, acrílico con elastómero, cotton con algodón, algodón 100%, poliéster 75/1 100%, poliéster con algodón en proporción 95% y 5% respectivamente. Las telas producto de la importación se les deben hacer un estudio nuevo de mercado, ya que las mismas pueden no ser comerciales en el país.
- Las ventas se realizarán tanto al mayor como al detal
- Las ventajas para los clientes son la cercanía a su puesto de trabajo y taller, y obtener en un solo lugar la variedad de colores.
- En cuanto a la venta de productos los competidores presentan un precio superior entre un 2% y un 3% al que se estima se venderán las diferentes telas.
- Aunque no fue objeto de estudio, es muy importante observar las modas que se impongan en los mercados por medio del ingreso de telas nuevas.

### **Estudio Técnico**

- El proyecto estará ubicado en la urbanización el cementerio en Caracas Venezuela, calle el peaje Edif. XXX. El local cuenta con 184 mts<sup>2</sup>, 2 baños y servicios de luz, agua y teléfono.
- El tamaño del proyecto corresponde a la comercialización desde 117.255 ton/anuales hasta 286.267 ton/anuales.

- La empresa estará constituida por 5 personas (1 encargado, 1 secretaria, 2 ayudantes y 1 vendedor) durante el primer año hasta 8 personas en el ultimo año de proyección.
- Se requiere de una inversión en activos para la empresa por el orden de 20.306.000 millones de bolívares, un capital de trabajo de 7.389.027 millones de bolívares. Para la adquisición de la materia prima se requiere de 144.412.750 millones de bolívares.
- En la pagina web [www.cadivi.gov.ve](http://www.cadivi.gov.ve) se puede observar todos los requerimientos para una empresa importadora, específicamente la providencia N° 66

### **Estudio Económico-Financiero**

- El proyecto resulto ser factible económico y financieramente por lo que se concluye que este proyecto se puede ejecutar, no obstante ante las delicadas condiciones políticas del país, ya que las mismas tienen una gran influencia sobre la económica.
- El Proyecto presenta un VPN de 2.032.593.000 y una TIR de 32,73%, muy por encima de la tasa de costo de capital, es decir que muestra la rentabilidad del Proyecto.
- Otro factor que es muy importante es la creación del punto, es muy importante crear un buen punto de venta con un crecimiento continuo de la cartera de clientes, ya sea por medio de publicidad o visitas

continuas a los diferentes puestos de los mercados con el fin de captar más clientes.

- Otro factor que se debe tomar muy en cuenta es la moda. Ya que es una empresa comercial que tiene que ver con la confección de ropa, es muy importante observar el comportamiento de la moda, con el fin de negociar con los proveedores al momento de imponerse la misma en el mercado.
- El personal de la empresa trabajará 9 horas según el artículo 196 de la ley del trabajo
- La capacidad utilizada en el primer año es de 9.860 Kg/mes, y corresponde a un inventario mínimo para la operación, mientras se crea el punto de venta, luego tiene un crecimiento del 20% anual.
- Toda la inversión en mobiliario, acondicionamiento del local y equipos se realiza antes de la inauguración.
- El monto de la inversión es de 20.306.000 millones de bolívares en equipos y acondicionamiento del local, y 144.412.720 millones de bolívares en telas.
- El método utilizado para la depreciación es el de línea recta.
- Los costos y precios de telas tienen un crecimiento del 5 % anual ocasionado por ajustes de precios.

- Genera un aporte al PIB es de 6,79% ya que es una empresa comercial y no manufacturera.
- Tiene un punto de equilibrio de 44,86% y un saldo de caja negativo durante el mes de inversión y luego positivo durante el resto del año.
- El proyecto tiene un margen de utilidad respecto a los ingresos muy pequeño, por lo que es decisión de los promotores el ejecutar o no el proyecto.
- Los gastos del proyecto solo representan 1,67% de los ingresos.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda un estudio de mercado con telas importadas con el fin de medir la recepción que tendrían estas por parte de los clientes.
- Ya que Venezuela es un país muy vulnerable en su economía ante los hechos políticos, se recomienda observar el panorama político y económico del país antes de realizar la inversión antes calculada.
- Se recomienda realizar un proyecto para la ejecución y puesta en marcha de la empresa importadora y vendedora de tela.

## BIBLIOGRAFÍA

Parte de la bibliografía que se utilizará como apoyo y material de referencia para la realización de este trabajo se menciona a continuación:

- Blanco, A. (Octubre, 2003). *Formulación y Evaluación de Proyectos (3º ed.)*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos.
- Garrido, R. y Briceño, J. (2003). *Formulación de Proyectos*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello: Presentación dictada en el curso "Los Proyectos en las Empresas".
- Project Management Institute. (2000). *Una guía a los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (PMBOK® Guide)*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Yáber, G. y Valarino, E. (Septiembre, 2003). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia*. Venezuela

- Palacios, L. (2000). *Principios esenciales para realizar proyectos. Un enfoque latino (2º Ed.)*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello
- Baca, G. (2001) *Evaluación de Proyectos (4º Ed.)* Mexico: Mc Gaw Hill

### **Paginas WEB**

[www.cadivi.gov.ve](http://www.cadivi.gov.ve)

[www.bancomercantil.com](http://www.bancomercantil.com)

[www.banesco.com](http://www.banesco.com)