UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE GERENCIA DE PROYECTOS EN DISEÑO COMERCIAL

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:

ALEJANDRA SEMIDEY RAVEN

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor

Roa, Gustavo

Caracas, Julio de 2.006

Agradecimientos

A Dios, por darme fortaleza de espíritu...

A mi esposo, por compartir mis sueños...

A mis padres, por animarme a ser cada día mejor...

A Anna y Jose, por la comprensión, por estar siempre ahí...

A Gaby y a Honack, por ser el mejor equipo...

A mis compañeros de clase y amigos, por compartir conmigo tantos buenos momentos...

A mis profesores, por prepararnos para el futuro...

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS II

ÍNDICE 3

LISTADO DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS 5

RESUMEN 7

INTRODUCCIÓN 8

CAPITULO 1 11

EL PROBLEMA 11

Planteamiento del problema 11

Justificación 13

Objetivo General 16

Objetivos Específicos 16

CAPÍTULO 2 18

MARCO TEÓRICO 18

Antecedentes de la Investigación 19

Marco Conceptual 19
- Etapas en el Proceso de Evaluación de Proyectos 20
- Estudio de Factibilidad 21
- Situación actual del comercio detallista en Venezuela 31

CAPITULO 3 35

MARCO METODOLÓGICO 35

Tipo de Investigación 35

Diseño de la Investigación 36

Población y Muestra 38

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información 42

CAPITULO 4 45

DESARROLLO 45

Estudio de Mercado 45
Análisis de entorno 46
El Producto 63
La demanda 66
La Oferta 68
Estrategia Comercial 70

Estudio Técnico 72
Capacidad del negocio 73
Cronograma de proyección 74
Procesos y Tecnologías 75
Insumos requeridos 78
Requerimientos de Personal y Costos 79
Estructura Organizativa 82

Estudio Financiero 85
Componentes de la inversión 86
El financiamiento de terceros 86
Nómina 87
Ingresos 87
Gastos 88
Estado de Resultados 88

Evaluación Económica 89

CAPITULO 5 93

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 93

Referencias Bibliográficas 97

Anexos 100

LISTADO DE CUADROS, FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD (BLANCO, 2005)..... 22
FIGURA 2: CURVA DE LA DEMANDA (BLANCO, 2005) 26
FIGURA 3: CURVA DE LA OFERTA (BLANCO, 2005) 27
FIGURA 4: CURVA DE FORMACIÓN DE PRECIO (BLANCO, 2005) 28
FIGURA 5: CRECIMIENTO DEL MERCADO EN 2.004 FUENTE: DATOS I.R. 32
FIGURA 8: INGRESO PROMEDIO DEL NSE FUENTE: DATOS I.R. 50
TABLA 1: ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER..... 58
TABLA 2: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL SECTOR COMERCIAL EN VENEZUELA 59
TABLA 3: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR COMERCIAL EN VENEZUELA 59
TABLA 4: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA DE GERENCIA DE PROYECTOS EN DISEÑO COMERCIAL. 62
TABLA 5: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA DE GERENCIA DE PROYECTOS EN DISEÑO COMERCIAL. 63
TABLA 6: CAPACIDAD DEL NEGOCIO..... 73
FIGURA 11: CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN. 74
TABLA 7: DATOS DEL PROYECTO. 78
TABLA 8: INSUMOS REQUERIDOS..... 79
TABLA 9: SUELDOS Y SALARIOS 80
TABLA 10: DÍAS LABORABLES AL AÑO. 81
FIGURA 13: DÍAS LABORABLES AL AÑO. 82
TABLA 12: PARÁMETROS PARA EL ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD. 92
FIGURA 14: CUESTIONARIO Nº 1 100
FIGURA15: RESULTADOS DEL CUESTIONARIO Nº 1..... 102
FIGURA 16: CUESTIONARIO Nº 2 104
FIGURA 17: RESULTADOS DEL CUESTIONARIO Nº 2..... 106
CUADRO 1: DATOS DEL PROYECTO..... 108
CUADRO 2: CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA 109
CUADRO 3: ESTUDIOS Y PROYECTOS 110
CUADRO 4: INVERSIÓN TOTAL 111
CUADRO 5: DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN 112
CUADRO 6: FINANCIAMIENTO DE TERCEROS..... 113
CUADRO 7: NÓMINA 1º AÑO 114
CUADRO 8: NÓMINA 2º AÑO 115

CUADRO 10: NÓMINA 4º AÑO 117
CUADRO 11: NÓMINA 5º AÑO 118
CUADRO 12: RESUMEN DE NÓMINA 119
CUADRO 13: INGRESOS 120
CUADRO 14: GASTOS 121
CUADRO 15: ESTADO DE RESULTADOS 122
CUADRO 16: VALOR AGREGADO 123
CUADRO 17: PUNTO DE EQUILIBRIO 124
CUADRO 18: CAPITAL DE TRABAJO I 125
CUADRO 19: CAPITAL DE TRABAJO II 126
CUADRO 20: FLUJO DE FONDOS 127
CUADRO 21: RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN 128
CUADRO 22: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD I 129
CUADRO 23: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD II 130

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

FACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE GERENCIA DE PROYECTOS EN DISEÑO COMERCIAL

Autor: Alejandra Semidey Raven
Asesor: Gustavo Roa
Caracas, 2006

RESUMEN

El presente trabajo presenta los resultados de un estudio de factibilidad aplicado a la creación de una empresa de Gerencia de Proyectos en Diseño Comercial que atienda al sector minorista venezolano. Este proyecto explora las posibles causas por las que este servicio no se ha desarrollado de manera formal en el país y como actualmente los retailers manejan el diseño estratégico de sus Puntos de Venta. Este estudio se realizó en 4 etapas: estudio de mercado: donde se analizaron los diferentes aspectos relacionados al entorno, al producto y sus características, la demanda, la oferta, la estrategia comercial, entre otros; el estudio técnico: donde se determinó la capacidad del negocio, la estructura organizativa y todo lo concerniente a requerimientos de personal, costos, insumos, tecnologías y procesos a aplicar; el estudio financiero: recopiló la suficiente información de los dos estudios anteriores para determinar en cifras la viabilidad del negocio en términos financieros, además de generar las mejores prácticas para el manejo de los flujos de fondo, Valor Agregado y Punto de Equilibrio, y por último se realizó la evaluación económica, donde se determinó la rentabilidad de la empresa objeto de estudio, tanto para el promotor como para el negocio mismo. Con este Trabajo Especial de Grado se ha querido verificar o descubrir la razón por la que muy pocas empresas publicitarias ,oficinas de arquitectura y arquitectos independientes se han dedicado de manera formal a este negocio, y poder identificar las ventajas y desventajas de hacerlo, además de orientar a todas aquellas personas interesadas en crear empresas especializadas en Diseño Comercial a incursionar en el mundo del retail de una manera más segura y documentada.

INTRODUCCIÓN

Dado el crecimiento registrado en los últimos años del comercio formal en Venezuela, el aumento paulatino del poder adquisitivo, la aparición de nuevos formatos comerciales que atienden, generalmente, a los sectores menos privilegiados, y la competencia entre competidores, ya no por precio sino por atributos, se torna inevitable cuestionar la carencia de empresas especializadas dedicadas al Diseño de los establecimientos donde opera un sector tan importante del país, como es el sector comercio.

Es por muchos conocido que en Venezuela no existe una carrera (ni universitaria ni técnica) donde los futuros profesionales del diseño puedan especializarse en "Diseño Comercial", y son pocas las empresas que invierten en este tipo de capacitación para su personal, por lo que prefieren importar talento y *know-how* del exterior que, por demás son bastante costosos, para desarrollar satisfactoriamente proyectos relacionados al Diseño Comercial, ya sea en Diseño Arquitectónico o en Diseño Gráfico.

También encontramos en el mercado especialistas en Diseño o cualquier carrera afín que, aunque pudieran ser excelentes en la creación y ejecución del proyecto de diseño, poseen poco o ningún conocimiento en cuanto a la exhibición estratégica de productos, el diseño del espacio en función de las ventas, hábitos de consumo de los clientes, señalización eficiente y atractiva, ambientación, entre otras, que resultan factores claves en la experiencia de compra de los clientes y en la rentabilidad de los inversionistas.

Por ser Diseño Comercial un tema bastante nuevo en el país, resulta difícil conseguir datos confiables o especializados que avalen esta

investigación, por lo que se ha tenido que recurrir a mucha información proveniente de otros países y a la recopilación de datos mediante encuestas y entrevistas informales con personas ligadas al medio para obtener información que en muchos casos, podría resultar un tanto intuitiva, sin embargo, enriquece cualitativamente esta investigación.

Por los motivos antes expuesto, surge la inquietud de indagar sobre el tema e investigar los factores que están condicionando el desarrollo de este servicio en Venezuela, considerando que en muchos países, incluso de Latinoamérica, este tipo de empresas son altamente exitosas y rentables para sus accionistas.

El estudio propuesto estará enmarcado dentro de *la Investigación y Desarrollo (I&D)*, en la cual se podrá identificar claramente la relación entre la necesidad por atender y el producto o servicio a desarrollar (Yáber y Valarino, s.f).

De acuerdo a la clasificación establecida por Balestrini (2002), el estudio propuesto se ubica dentro del tipo de estudios denominados *Proyectos Factibles o Investigación Prospectiva* (Velasco, 2006 p.44) Mediante este tipo de estudios se propone la formulación de modelos o sistemas, y están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad.

La Población a estudiar en este Trabajo Especial de Grado, se dividen en dos Unidades de Análisis: el primero determinado por las empresas que forman parte del Sector Comercial Detallista Venezolano formal que poseen Puntos de Ventas representativos dentro del ámbito nacional, transnacionales y locales, y el segundo por profesionales independientes en el área de la Ingeniería, Arquitectura y afines localizados

en Venezuela. La muestras a estudiar son tomadas de cada Unidad de Análisis y conforman un grupo representativo de ambos sectores.

En este Trabajo Especial de Grado se encontrará un Estudio de Factibilidad para evaluar la creación de una empresa de Gerencia de Proyectos de Diseño Comercial donde se analizan a profundidad los componentes del Estudio de Mercado, Técnico y Financiero proporcionando datos seriamente sustentados para identificar y evaluar una oportunidad de negocio dentro del ámbito comercial venezolano y herramientas estratégicas para su efectiva operatividad.

CAPITULO 1

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Dado el crecimiento registrado en los últimos años del comercio formal en Venezuela, el aumento paulatino del poder adquisitivo y la aparición de nuevos formatos comerciales que atienden, generalmente, a los sectores menos privilegiados, es obligatorio cuestionar la carencia de empresas especializadas dedicadas al Diseño de los establecimientos donde opera un sector tan importante del país, como es el sector comercio.

En la actualidad, el comercio minorista venezolano cuenta con pocos recursos formales dentro de sus estructuras organizacionales en materia de Diseño Comercial que elaboren estrategias comerciales eficientes asociadas al diseño del espacio, ubicación táctica de los productos y señalización eficiente en sus Puntos de Ventas. Hoy en día la *Gerencia de Categorías*[1] asumen esta responsabilidad apoyándose en gran medida en sus proveedores, sin embargo su función primordial no es esa.

Muchos de los establecimientos comerciales, incluso cadenas de tiendas, importan conocimiento del extranjero al no encontrar ofertas locales

[1]Describe el proceso de negocios interactivo y colaborativo en el cual los fabricantes y sus socios detallistas crean y administran los planes de la categoría focalizados en el comportamiento de l consumidor, administrando la totalidad de la cadena de la demanda. (Hiperventas, 2004)

acordes a las necesidades de sus negocios con un conocimiento amplio y profesional que puedan ofrecer soluciones asertivas adaptadas al mercado actual venezolano pero sin descuidar las tendencias mundiales en materia del *retail*.[2]

Muchas oficinas de Arquitectura y Agencias de Publicidad han tratado de llenar el vacío que se ha generado en el mercado sin ser especialistas en el negocio del Diseño Comercial logrando en muchos casos resultados devastadores para sus inversionistas.

Sin embargo, también se puede encontrar el otro lado de la moneda: empresas dedicadas al negocio del *retail* que no prestan la debida atención a sus puntos de venta ni a la exhibición de sus productos y no se percatan que los puntos de venta deben estar en constante evolución, deben ser tan dinámicos como el mercado lo demande, y el negocio que ofrezca innovación ligado al valor agregado hacia el público, serán los que al final tendrán un crecimiento sostenido.

Por los motivos antes expuestos, surge la inquietud personal de investigar los motivos, causas o consecuencias de crear una empresa "formal" en Gerencia de Proyectos de Diseño Comercial dedicada al Diseño de Tiendas, integrando las disciplinas de Arquitectura, Planificación, Diseño Interior, Iluminación, Diseño de la Marca y de la Comunicación Visual y finalmente la Gerencia de Proyectos, como Trabajo Especial de Grado además de identificar las herramientas, estrategias y metodología para un estudio de factibilidad eficiente, veraz y apegado a la realidad venezolana

---

[2] Consiste en la venta de mercancía o bienes para consumo personal o del hogar y se encuentra en locaciones fijas, desde un quisco hasta tiendas por departamento, y su metraje puede variar desde 6 m2 a 40.000 m2, dependiendo del formato.

que pueda orientar a cualquier persona que desee incursionar en el ámbito del Diseño Comercial de manera formal en nuestro país.

Esta propuesta de Trabajo Especial de Grado intenta evaluar una oportunidad de negocio dentro del sector Comercio en el área de Servicios que genere una oferta atractiva a todos aquellos comerciantes que estén en la búsqueda de mejores estrategias comerciales para sus puntos de venta de pequeño, mediano y gran formato, y que además les genere mayor rentabilidad por metro cuadrado gracias a un adecuado diseño del espacio, un eficiente manejo de iluminación y acabados y estudio táctico del mercadeo visual de los productos que comercializan.

El proyecto en cuestión se ubica dentro del área de Evaluación y Formulación de Proyectos, donde el Mercadeo y las Finanzas juegan un papel primordial a la hora de establecer estrategias que permitan la identificación y desarrollo de un proyecto que, por demás, es único como concepto en el mercado venezolano.

Por éste motivo, propongo para este Trabajo Especial de Grado un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de Gerencia de Proyectos en Diseño Comercial especializada en el desarrollo, diseño y producción integral de Estrategias Comerciales orientadas al Punto de Venta, Imagen Corporativa y Diseño Gráfico, orientada a pequeñas, medianas y grandes empresas del sector comercial del país.

Justificación

Considerando que este estudio permitirá evaluar una oportunidad de negocio dentro del sector comercial venezolano, el mismo será una guía

de suma utilidad para las personas que decidan incursionar en el mundo de la Gerencia de Proyectos en el área del Diseño Comercial, ya que los resultados que se obtendrán podrán orientarlos de manera eficaz en la futura implementación de la empresa.

Para la realización real de este proyecto se desea indicar los factores externos que son una oportunidad o una amenaza para este. De igual modo hacer un debido estudio de la conformación de empresa, de las especificaciones técnicas, y determinar su aspecto contable y financiero; el cual permite establecer la factibilidad y el impacto de la creación del proyecto.

Desde el punto de vista técnico, la presente investigación servirá para determinar todos los factores que deberán ser considerados al momento de poner en marcha una empresa de estas características, reconocer de manera exhaustiva el mercado en el cual se desenvuelve este tipo de empresas, identificar cada una de las etapas y procesos que se manejarán para que la empresa marche eficientemente, su estructura organizacional y crear un producto que, por sus características de innovación, profesionalismo y atractivo se diferencie del resto de los competidores que pudieran existir en el mercado.

Este Trabajo Especial de Grado se realiza por la oportunidad que ofrece el mercado comercial debido a que se ha presentado una recuperación económica en el sector y un incremento del poder adquisitivo del venezolano en el transcurso de los últimos 5 años. Tal como comenta Joseph Saade[3] (2005), el incremento paulatino del PIB desde el 2003 ha producido en el país un crecimiento económico que va a la par del

[3] Presidente de Datos I.R., en el Foro Anual de la Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA)

crecimiento del mercado del consumo masivo y para este año los ingresos generados por las ventas en este sector supera los alcanzados en el año 2001 (28 mil millones de dólares). De hecho, las proyecciones auguran que con un crecimiento mantenido como el que hemos tenido hasta ahora, en 7 u 8 años es probable que tengamos un mercado de consumo masivo que sea del doble del tamaño que tenemos hoy en día.

Estratégicamente, éste estudio permitirá evaluar si en el mercado venezolano existe una real carencia de empresas formales que se dediquen a gerenciar proyectos para el sector comercial en el ámbito del Diseño Comercial, ya que no existe data formal que documente este tipo de negocio, y son pocas las empresas que se reconozcan a sí mismas como tal, generando, muy probablemente, la inquietud por parte de las autoridades regulatorias en la materia y de personas especialistas en Diseño Comercial a incursionar en el mundo de los emprendedores.

Esta investigación podría despertar el interés de instituciones educativas en fomentar este tipo de especializaciones, como se encuentran en muchos países, incluso en Sudamérica, para complementar el profesionalismo que demandan pequeñas, medianas y grandes empresas, locales o transnacionales, en cuanto al Diseño Comercial y Estudios de comportamiento del punto de venta.

En el ámbito comercial, la factibilidad de crear una empresa de esta índole promovería la sana competencia entre profesionales dedicados al negocio del Diseño Comercial de manera informal, impulsándolos a formalizar sus empresas, capacitarse en la materia de manera especializada y ofrecer servicios adecuados a las necesidades del ramo y del país. Además, generaría una oferta atractiva para aquellos comerciantes o

retailers[4] que deseen optimizar sus puntos de venta o rentabilizar sus metros cuadrados comerciales sin descuidar a su gran aliado: el consumidor.

Aunque el *retail* venezolano es hoy por hoy uno de los sectores más afianzados dentro del devenir económico de Venezuela (Hiperventas, 2005 s.p.) se evaluará la rentabilidad del negocio y los diferentes escenarios económicos en los que pudiera estar inmerso el proyecto, sobretodo en un país tan cambiante, lleno de incertidumbre y riesgoso para la inversión como el nuestro.

Teniendo estas consideraciones en cuenta, los objetivos planteados para el desarrollo de este Trabajo , serán:

Objetivo General

Evaluar la factibilidad de crear una empresa de Gerencia de Proyectos en Diseño Comercial para el mercado venezolano que atienda al sector comercial minorista.

Objetivos Específicos

- Estudiar la situación actual del sector Comercio del mercado venezolano en los últimos 5 años.
- Estudiar y evaluar la participación de Diseñadores Comerciales en sus Puntos de Venta.
- Desarrollar una Estrategia de Mercadeo atractiva.
- Desarrollar una Estrategia operativa eficiente.
- Desarrollar la Estrategia de ejecución del estudio.

[4] Personas o empresas dedicadas al negocio del comercio al detal.

    - Elaborar el Estudio de factibilidad.
- Elaborar un reporte donde indique los resultados del estudio de factibilidad y las recomendaciones.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Una vez definido el planteamiento del problema y precisados sus objetivos, que determinan los fines de la investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentarán el estudio en cuestión. En consecuencia, dentro del Marco Teórico se muestran las bases de las diversas teorías y conceptos relativos a los Estudios Factibles, que orienten el sentido de la presente investigación. Resulta evidente, que ante cualquier problema de investigación ya se posean referentes teóricos y conceptuales, así como informaciones, aun cuando estas sean difusas o sistemáticas, cuyo propósito es dar al estudio un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan integrar al problema a un ámbito donde este cobre sentido.

Teniendo en cuenta, estas consideraciones y el esencial carácter teórico práctico del proceso de conocimientos, el cometido que cumplirá el Marco Teórico en esta investigación, es exactamente, situar el problema objeto de estudio dentro de un conjunto de conocimientos, lo más sólido posible, a fin de orientar la búsqueda y ofrecer una conceptualización adecuada de los términos utilizados, pudiendo ser manejados y convertidos en acciones concretas. A tal fin, será necesario delimitar los parámetros conceptuales que sustentarán y complementarán el estudio; implicando esto, la inclusión de todos los elementos teóricos ya conocidos y valorados, como

los nuevos y confiables, que servirán de apoyo a elementos implicados en la búsqueda investigativo. (Balestrini, 2002 p.94)

En el Marco Teórico, se orienta la investigación a partir de la postura de las teorías sobre los Estudios de Factibilidad, haciendo referencia a su definición, importancia e identificación y explicación de cada uno de los factores considerados en el desarrollo del Estudio de Factibilidad, más allá de la creación de la empresa misma, ya que mediante este estudio es que se determina si el proyecto es factible o no, objetivo de esta investigación, más allá de desarrollar a la empresa en sí.

Además de analizar las distintas prácticas existentes en el mercado en cuanto a Estudios de Factibilidad para la creación de empresas, lo que ayudaría a contrastar resultados y mejores prácticas para la presentación de este proyecto.

En segundo término, se considera importante centrar al lector en el contexto del mercado comercial en Venezuela, donde se analizan las diferentes opiniones de expertos en economía, empresarios del sector y se introduce superficialmente al lector en la historia del *retail* en el mundo y en Venezuela específicamente, lo que ayuda sustancialmente a entender el sector en el que está inmerso esta investigación, ya que si bien es cierto que es un Estudio de Factibilidad, el problema y el futuro producto formará parte del sector comercial-productivo del país.

Antecedentes de la Investigación

Marco Conceptual

Etapas en el Proceso de Evaluación de Proyectos

Cuando se hace referencia a la evaluación de proyectos como proceso y sus alcances, se encuentran similitudes entre autores en cuanto a niveles de profundidad y terminologías. Sapag (1997 p.15) y Baca (1997 p.5) hacen referencia a tres grandes etapas que se reconocen en el proceso de evaluación de proyectos con son:

Idea o perfil: se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión de expertos. En términos económicos, sólo presenta
cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar a investigaciones de terreno. En este análisis es fundamental efectuar algunas consideraciones previas acerca de la situación, es decir, intentar proyectar qué pasará en el futuro si no se pone en marcha el proyecto, antes de decidir si conviene o no su implementación.

Preinversión o factibilidad: Este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar decisiones. Como resultado de este estudio, surge la recomendación de su aprobación, su continuación a niveles más profundos de estudios, su abandono o su postergación hasta que se cumplan determinadas condiciones mínimas que deberán explicarse.

Inversión o proyecto definitivo: se elabora sobre la base de antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente a través de fuentes primarias de información. Las variables cualitativas son mínimas comparadas con los estudios anteriores. El calculo de las variables financieras y

económicas deben ser lo suficientemente demostrativas para justificar la valoración de los distintos ítemes.

Indiferentemente del grado de profundidad y alcance que tenga un Estudio de Factibilidad, siempre se va a dividir en 2 grandes etapas como son la formulación y la evaluación del proyecto.

En la etapa de Formulación es donde se definen todas las características que tengan algún grado de efecto en el flujo de ingresos y egresos monetarios del proyecto y calcula su magnitud.

En la segunda etapa, la de Evaluación, es donde bajo metodologías muy bien definidas, se determina la rentabilidad de la inversión del proyecto.

Estudio de Factibilidad

El Estudio de Factibilidad, según algunos autores (Palacios, 2003 y Baca, 1997), es una metodología de análisis que contempla la identificación de un problema a ser resuelto u oportunidad de negocio, enmarcado en la visión del proyecto, y sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y sobre la base de ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación (Palacios, 2003 p.150) y se apoya en 4 aspectos básicos:

Estudio de Mercado
Estudio Técnico
Estudio Financiero
Evaluación Económica

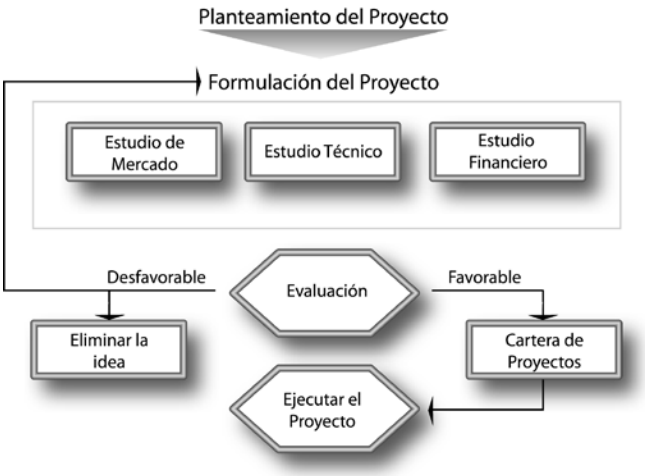


Figura 1: Estudio de Factibilidad (Blanco, 2005)

Sin embargo, Sapag (1997 p. 14) hace referencia a 5 estudios particulares para evaluar un proyecto, como son:

Viabilidad Comercial
Viabilidad Técnica
Viabilidad Legal
Viabilidad de Gestión, y
Viabilidad Económica.

Blanco (2005 p. 188) por su parte, plantea que "Todo Estudio de Factibilidad dirigido a evaluar un proyecto de inversión debe constar de seis partes principales denominadas según se especifica a continuación:

Presentación
Marco Institucional
Estudio de Mercado
Estudio Técnico

Estudio Económico-Financiero

Análisis de Sensibilidad

Y la evaluación de resultados lo incluye dentro del aspecto Estudio Económico-Financiero".

Pero en términos generales, los resultados del Estudio, indiferentemente de la metodología empleada, serán los mismos, ya que por lo general, lo que define si un proyecto es viable o no es la Evaluación de Resultados o Viabilidad Económica, ya que las demás variables son tomadas como referenciales; sin embargo, los estudios particulares pudieran arrojar datos que determinen que un proyecto no se concrete en la realidad.

Aunque las técnicas de análisis empleadas en cada una de las partes de la metodología sirven para hacer una serie de determinaciones, tales como mercado insatisfecho, costos totales, rendimiento de la inversión, entre otras, esto no elimina la necesidad de tomar una decisión de tipo personal; es decir, el estudio no decide por si mismo, sino que provee las bases para decidir, ya que hay situaciones de tipo intangible para las cuales no hay técnicas de evaluación, y esto hace en la mayoría de los problemas cotidianos, que la decisión final la tome una persona o un grupo de personas y no una metodología, a pesar de que esta pueda aplicarse de manera generalizada.

Para efectos de este Trabajo Especial de Grado se adoptará la metodología aplicada por Palacios (2003) y Baca (1997) ya que se considera que los 4 aspectos a evaluar contienen los 2 estudios particulares adicionales que proponen Sapag (1997) y Blanco (2005) en sus estructuras (Ver Figura 1), las cuales serán contextualizadas a continuación:

Estudio de Mercado

Consiste en analizar las principales variables que determinan el comportamiento de una unidad productiva en su interrelación con las fuerzas del mercado. El estudio implica investigar las necesidades reales de los usuarios, definir la naturaleza y características de la unidad productiva, evaluar el entorno, analizar los potenciales usuarios y consumidores según la demandas o cantidad de bienes y servicios requeridos, estudiando las características de los competidores capaces de producir unidades que busquen la satisfacción de necesidades similares, establecer los canales comerciales para que el usuario entre en contacto con el producto o servicio y determinar las entradas económicas generadas por la comercialización de las unidades productivas a los precios permitidos por el mercado (Palacios, 2003).

Las variables de mercado que componen este estudio son:

El entorno: identificación de factores externos e internos que pudieran afectar al proyecto.

El producto: se realiza la identificación y descripción del producto o servicio, se exponen las especificaciones técnicas, durabilidad, se identifican los productos sustitutivos o similares y los productos complementarios y se especifica el tipo de usuario al que está destinado.

La demanda: pondera la necesidad de los consumidores que disponen de cierto poder adquisitivo suficiente para adquirir un determinado producto que satisfaga una necesidad especifica. Entre las variables a ser estudiadas en este punto se encuentran la distribución y tipología de los

consumidores, el comportamiento actual, la fracción de la demanda que atenderá el proyecto y factores que condicionan la demanda futura.

Estimar la demanda de un producto, como bien explica Blanco (2005 p. 229), se dificulta debido a una gran cantidad de inconvenientes a los que se enfrenta el investigador, porque generalmente los propietarios suelen considerar de carácter secreto y confidencial los datos solicitados y porque la autenticidad de su contenido, en caso que se obtenga, suelen venir falseados.

En el caso improbable de la existencia de fuentes históricas, recomienda Blanco (2005 p. 229), “se deberá tener cuidado de ajustarlas a precios constantes; (...) las proyecciones deberán hacerse en unidades de producto y/o en divisas, utilizando un mínimo de 5 años. Las fuentes de la data histórica deberán estar suficiente y debidamente avaladas.”

Para cuantificar la demanda se utilizaron 2 fuentes: las primarias, que son datos oficiales, aunque no estadísticos, emitidas por la Cámara de Comercio de Venezuela (CONSECOMERCIO), La Cámara Venezolana de Centros Comerciales, (CAVEDECO) y por asociaciones gremiales como la Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios (ANSA) y por la International Council of Shopping Centres (ICSC); y las secundarias, que indican la tendencia del consumo de el tipo de servicio ofrecido por la empresa objeto de esta investigación, a través de los años y determina los factores macroeconómicos que influencian sus consumo, pero no arrojan datos sobre las preferencias del consumidor, por lo que para obtener estos datos, se recurre a las entrevistas informales (vía telefónica y personales) y a los cuestionarios (enviados por correo electrónico, vía telefónica y personales).

el precio del bien ..... pa
el precio de los otros bienes ..... pb ... pz
el ingreso del que dispone ..... y
los gustos ..... g

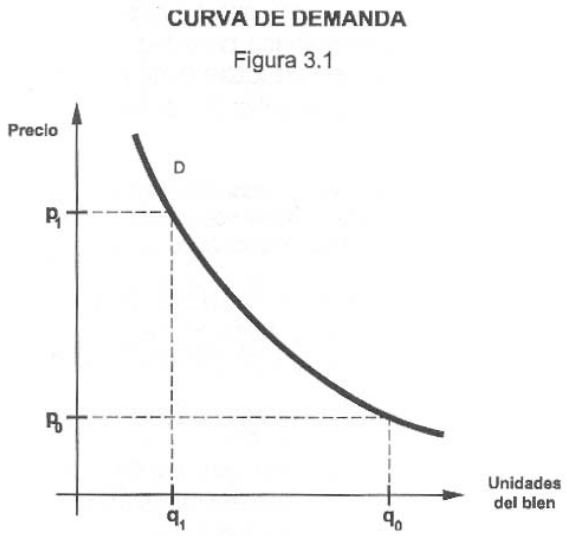


Figura 2: Curva de la demanda (Blanco, 2005)

La oferta: se define como el número de unidades de un determinado bien o servicio que los vendedores están dispuestos a vender a determinados precios (Sapag, 1997). Las variables que determinan la oferta en el proyecto son, la distribución y tipología de oferentes, el comportamiento actual, importaciones y factores que condicionan la oferta futura.

Para efectos de este estudio se tomará como OFERENTES del servicio aquellas empresas formalmente constituidas que actualmente estén atendiendo la demanda existente en el sector, ya que son las que proporcionarán data dura para la medición de la propuesta.

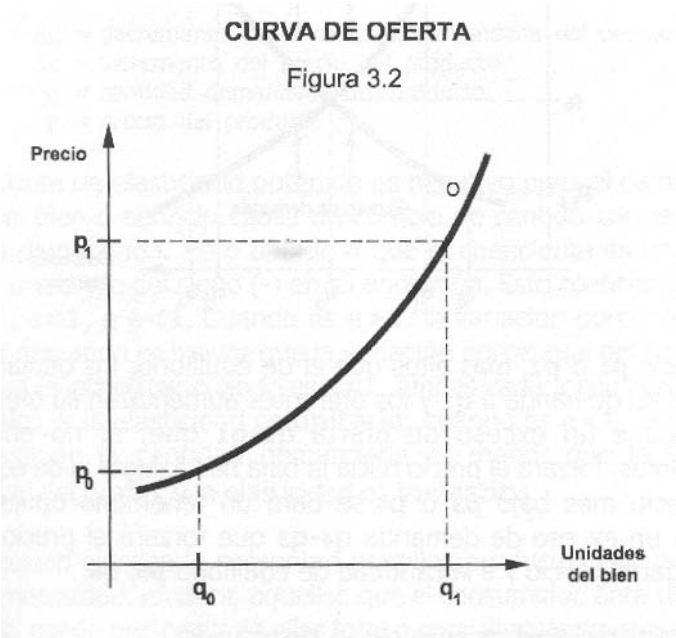


Figura 3: Curva de la oferta (Blanco, 2005)

En estos dos puntos anteriores se plantearon variables similares por ser ítemes dependientes y relacionados y deben arrojar datos que puedan relacionarse entre si, la conjunción de la curva de la demanda junto con la curva de la oferta determinan el precio de equilibrio y la cantidad de equilibrio. De tal forma que el punto de equilibrio entre la oferta y la demanda es aquel en que a un precio determinado se igualan las cantidades ofrecidas y demandadas. Ante un aumento de precio, la cantidad ofrecida aumenta y la cantidad demandada disminuye. (Ver Figura 3)

Estrategia Comercial: La estrategia comercial definida se basa en cuatro aspectos fundamentales que influyen individual y globalmente en la composición del flujo de caja del proyecto. Tales aspectos se refieren al producto, el precio, la promoción y la distribución. Cada uno de estos elementos están condicionados, en parte, por el entorno, las características del producto, la demanda y la oferta.

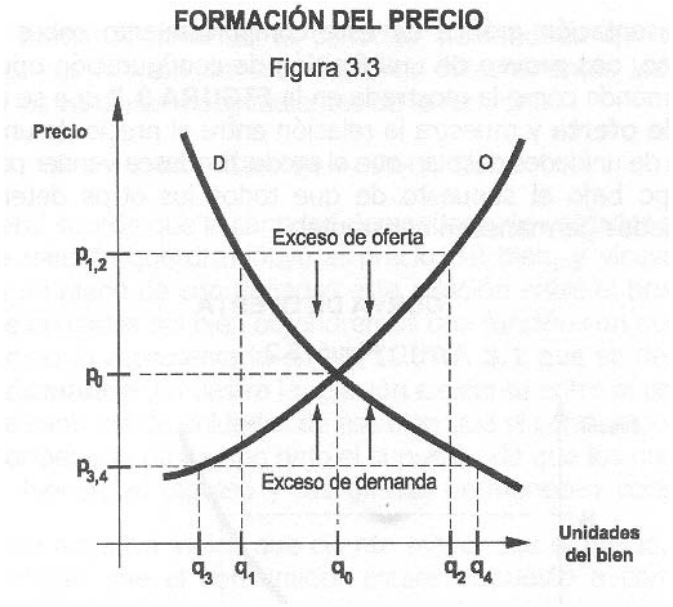


Figura 4: Curva de Formación de Precio (Blanco, 2005)

Estudio Técnico

Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente nos referimos a elementos tangibles (medibles). El proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse.

La importancia de la realización de Estudio Técnico, tal como comenta Blanco (2005 p.245) es que todas sus partes integrantes generan costos de inversión y/o de operación que son necesarias detectarlas a tiempo para no conseguirse con sorpresas desagradables que puedan afectar la producción de la empresa una vez que empiece a operar. Los elementos técnicos estudiados en esta investigación son:

Capacidad del negocio: en este apartado intervienen los factores que condicionan el tamaño del negocio, los cuales se identifican como “las relaciones recíprocas entre el tamaño, la demanda, la disponibilidad de materias primas, la tecnológica, los equipos y el financiamiento” (Baca, 1997 p.95) , obteniendo así, la capacidad instalada que se requiere para este tipo de negocio y la capacidad utilizada, que dependerá en gran medida del mercado en el que está inmerso el proyecto. Ambos resultados son de vital importancia al momento de comenzar a realizar los cálculos financieros.

Cronograma de proyección: se indican los años de proyección que son todos aquellos que dura la vigencia del proyecto contados desde que se inicia la instalación y construcción de la planta o las instalaciones de operación de una empresa de servicios hasta que finalizan los años de operación.(Blanco, 2005 p.246). Generalmente este cronograma se divide en 2 fases:

Fase 1: años de instalación y construcción.

Fase 2: años de operación.

Procesos y Tecnologías: en cuanto a los Procesos productivos, estos deben ser consecuencia de los resultados del Estudio de Mercado y Técnico, e incluye la descripción del proceso productivo, el flujo grama del Proceso, la identificación de la maquinarias, equipos y herramientas, la descripción de las instalaciones necesarias y los factores que determinan su localización. Y en cuanto a las Tecnologías, bien sea que se trate de tecnología propia o contratada, se debe especificar su alcance, los beneficios aportados, y las ventajas que agrega al proceso y al producto. De ser contratada, se debe especificas los términos de la negociación y su costo. También se debe indicar todos los detalles relativos al costo de la maquinaria y equipos de producción.

Insumos requeridos: se refiere a todos los requerimientos de insumos y precio, disponibilidad de insumos, origen de los insumos e insumos sustitutivos.

Requerimientos de Personal y Costos: se deben indicar el numero de personas por categoría y por año, así como el nivel de sueldos y/o salarios del primer año de operación para cada cargo, de acuerdo a lo establecido por el mercado laboral y por el conocimiento, la preparación, las habilidades y las destrezas de las personas contratadas. Se debe especificar los días laborables por mes y los meses laborables por año, además del porcentaje de prestaciones sociales vigente y el incremento por productividad a ser aplicado.

Estructura organizativa: Se refiere a la estructuración del grupo de personas requeridas para operar el proyecto, una vez culminado y por tanto cumplir con la visión empresarial, de forma que exista una dirección corporativa alineada con los esfuerzos individuales (Palacios, 2003 p. 196).

Debe presentarse un organigrama de la empresa donde refleje la escala jerárquica y la interconexión departamental existente, además de las descripciones de responsabilidades de cada cargo.

Estudio financiero

Implica contabilizar en términos monetarios la inversión requerida para comenzar las operaciones del proyecto, la planificación de los recursos en el momento cronológico en que se requieren, la duración del periodo de inversión, los estados financieros que resultan de la operación del proyecto, las fuentes de financiamiento que se utilizarán y sus costos (Palacios, 2003).

Algunos autores como Blanco (2005) incluyen en este estudio la evaluación de los resultados, sin embargo, para efectos de esta investigación, en este apartado sólo se encontrarán los cálculos financieros resultantes de la conjugación del estudio de mercado con el estudio técnico, de manera que sea de fácil ubicación para el lector.

Su objetivo general es ordenar y sistematizar la información derivada de las etapas anteriores y elaborar los cuadros que servirán de base para la evaluación de resultados (Blanco, 2005).

Evaluación económica

Algunos autores consideran que la evaluación económica se refiere única y exclusivamente al calculo del Valor Presente Neto (VPN) y a la tasa Interna de Retorno (TIR), valores que determinan si el proyecto es viable o no, sin embargo, para efectos de esta investigación se evaluarán, adicionalmente a estos dos valores, el Valor Agregado, Punto de Equilibrio, Capital de Trabajo y Flujo de Fondos como propone Blanco (2005) para determinar si este proyecto en consideración es rentable para sus accionistas o por el contrario debe ser desechado.

Situación actual del comercio detallista en Venezuela

A fin de contextualizar esta investigación, se considera necesario hacer algunas reflexiones sobre la situación actual del *retail* o comercio detallista en Venezuela para situar al lector dentro del sector en el que estará inmerso este Estudio. Para tal fin, se han analizado y tomados como referencia artículos y reportajes encontrados en una revista especializada de producción nacional, llamada *Hiperventas,* además de algunas entrevistas y

reportajes encontrados en las paginas web de la Cámara Venezolana de Centros Comerciales (CAVEDECO) [*www.cavedeco.org.ve*], Consecomercio [*www.consecomercio.org.ve*] y de la Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA) [*www.ansa.org.ve*] .

Tal como es mencionado en la bibliografía consultada, el retail venezolano es, hoy por hoy, uno de los sectores más afianzados dentro del acontecer económico de Venezuela (ver Figura 5), y su evolución se ha dado sobre la base del mejoramiento de la calidad del servicio al consumidor y el surgimiento de nuevos formatos de venta, de corte mundial, que han ido adaptándose de manera natural al mercado local y a un consumidor cada día más exigente.

Figura 5: Crecimiento del mercado en 2.004 Fuente: Datos i.r.

Hoy en día existen numerosas alternativas para que el venezolano pueda hacer su compra habitual de artículos de consumo, lo que se denomina como la “compra principal” , pero la opción que elija siempre dependerá de lo que necesite, así como de la ocasión y el presupuesto del cual disponga.

La diversificación de formatos ha tomado auge en nuestro país entendiendo que la razón principal es poder captar más oportunidades de

compra del consumidor. El precio ya no es determinante a la hora de tomar la decisión de compra, ya que el consumidor venezolano asume que en todos los formatos de autoservicio, los precios son competitivos. Cada formato deberá tratar de adueñarse de un atributo: algunos toman como elemento diferenciador, la frescura, otros la calidad de servicio, pero hoy en día el cliente está más alerta de la comodidad del formato y las sensaciones de bienestar que pueda inspirar su experiencia de compra. Incluso la empresas de consumo masivo, las marcas líderes, han invertido mucho dinero estudiando el comportamiento del consumidor dentro de los puntos de venta para impulsar sus productos de manera eficaz y rentable.

Todo esto hace suponer que, actualmente existe en el negocio del retail un exacerbado interés por parte de los inversionistas dueños de los formatos comerciales como por las grandes empresas de consumo masivo por generar espacios y condiciones que impulsen la venta de sus productos mediante el diseño estratégico de cada anaquel colocado en sus puntos de venta.

¿Qué beneficios podría generar para los detallistas la optimización de espacios? Permite reducir los costos operativos y días de inventario, maximizar la rentabilidad por metros cuadrados del anaquel, evitar sobre-inventarios en el punto de venta, evitar quedarse sin mercancía y una mejor planificación de resurtido, obteniendo un manejo de inventario ideal, lo que se traduce en un cambio positivo de la imagen del anaquel ante el consumidor y esto, aunado a algunos otros factores de diseño, cambia la percepción del consumidor y le genera sensación de bienestar. Según algunos estudios hechos por expertos en “merchandising” demuestran que el 70% de la decisión de compra se toma por impulso, y es bien sabido que la tipología de las tiendas de autoservicio están diseñadas en función de eso. Por ejemplo, los artículos perecederos[5] generalmente se ubican al final del

[5]Productos que tienen duración limitada.

establecimiento, por lo tanto para llegar a comprar el imprescindible queso que se acabó, es muy probable que salga con él y algunos productos más. Juan José Rosell, director general de *Instore* México, empresa dedicada entre otras cosas a colocar vallas luminosas en los estacionamientos de los centros comerciales, proporcionó un dato revelador: "El impacto de un anuncio en un medio tradicional es de 24 y 72 horas antes de ir al Súper. Con publicidad en punto de venta el tiempo es entre 3 minutos y 10 segundos antes de hacer su compra. Lo anterior ha abierto los ojos a las empresas y cada día dan más importancia a la publicidad en el punto de venta. De hecho, ahora estas firmas, o ya tienen departamentos de ´*trademarketing*[6´ o contratan despachos especializados en ello" (Anónimo, 2006).

Sin embargo, pocas empresas dedicadas al *retail* poseen estructuras donde se encuentren departamentos encargados de velar y garantizar el diseño de sus puntos de venta. Los responsables de generar estrategias dentro de estas empresas suelen ser la Gerencia de Categorías o se apoyan incondicionalmente en los mercaderistas de las grandes empresas de consumo masivo que entrenan a su propia gente, generalmente, fuera del país, para mediante el buen uso del espacio, impulsen las ventas de sus marcas, pero no las ventas de local comercial.

Para terminar, una reflexión: armar una adecuada vitrina, exhibición o tienda en la que se puedan ofertar los productos, requiere algo más que sentido común. Contar con la práctica comercial de la línea que se pretende manejar resulta clave, así como es de vital importancia conocer al cliente.

[6] Mercadeo de marcas

CAPITULO 3

MARCO METODOLÓGICO

El Marco Metodológico está referido al conjunto de procedimientos lógicos, técnicos-operacionales, implícitos en todo proceso de investigación, con la finalidad de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos, para permitir el descubrimiento y análisis de los supuestos del estudio y reconstrucción de datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

Tipo de Investigación

El proyecto de investigación propuesto es del tipo *Investigación Aplicada*, pues, su objetivo es resolver un problema previamente planteado. Particularmente, el estudio se enmarca dentro del tipo *Investigación & Desarrollo*, pues tiene propósito indagar sobre una necesidad del ambiente interno de la organización, para luego desarrollar un producto que puede ser aplicado en la organización (Yáber y Valarino, s.f., p.7).

De acuerdo a la clasificación establecida por Balestrini (2002), el estudio propuesto se ubica dentro del tipo de estudios denominados *Proyectos Factibles o Investigación Prospectiva* (Velasco, 2006 p.44) Mediante este tipo de estudios se propone la formulación de modelos o sistemas, y están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a

problemas planteados en una determinada realidad. En tal sentido, la delimitación del proyecto final pasa inicialmente por la realización del diagnostico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para la posterior formulación del modelo operativo en función de demandas de la realidad afrontada.

Diseño de la Investigación

Este estudio está enmarcado dentro del diseño de Investigación de tipo *NO EXPERIMENTAL* donde, según Hernández, Fernández y Baptista (2004 p. 267) es definida como "la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables". Un estudio *NO EXPERIMENTAL* no se construye ninguna situación, sino observa situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En esta investigación, las variables independientes ya han ocurrido y el investigador no tiene control directo sobre las variables en cuestión, ni puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Según Hernández (2004 p.270), existen distintos criterios sobre las clasificación de las investigaciones no experimentales, y su clasificación depende de "la dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan datos". He tomado la que se encuentra referenciada en su libro para efectos de esta investigación por considerarla la más sencilla y concreta de las consultadas. Por consecuencia, éste estudio es de carácter *TRANSECCIONAL* o *TRANSVERSAL*, ya que, según los autores, este tipo de investigación no experimental recolecta datos en un solo momento, en un único tiempo, y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos). Es una fotografía de algo que sucede." (Hernández, 2004 p.270)

Y adicionalmente a esto, este estudio es de carácter *DESCRIPTIVO*, porque no sólo explora sobre la incidencia en que se manifiestan una o más variables sino que además, proporciona su descripción.

Por lo tanto y en conclusión, esta investigación es de tipo *NO EXPERIMENTAL TRANSECCIONAL DESCRIPTIVA* que, según Hernández (2004 p.273) se define como:

> "Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables (dentro del enfoque cuantitativo) o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación (describirla, como su nombre lo indica, dentro del enfoque cualitativo). El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto (generalmente más de una variable o concepto) y proporcionar su descripción. Son por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas".

Según la definición antes expuesta, el diseño de la investigación realizada encaja cabalmente dentro de esta clasificación, ya que básicamente se hacen observaciones a diferentes variables como son el entorno, el mercado, la demanda, la competencia, entre otros, sin interrelacionarlos entre sí, desde el enfoque cualitativo y cuantitativo en un momento específico, para dar una respuesta al problema también desde el punto de vista descriptivo, presentando un panorama del estado de las variables en el momento justo de la investigación, lo que puede distorsionar proyecciones a futuro.

Sin embargo, existe una buena parte del estudio que se basa en la *INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL* , ya que no sólo el desarrollo y los resultados son obtenidos por la observación del comportamiento de las variables, también intervienen los juicios de expertos, bibliografía encontrada, y otras técnicas más relacionadas con el tema que, analizada bajo el enfoque cualitativo, ayudan al más eficiente desarrollo de la investigación. El motivo primordial del empleo de éste tipo de investigación es debido a la escasa información estadística existente en el mercado del tema elegido y problema planteado, por lo que fue imperante el uso de algunas técnicas de recolección de datos de fuentes secundarias que apoyaran este Trabajo.

En tal sentido, éste tipo de investigación es la que se realiza, tal como su nombre lo indica, apoyándose de fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. En un sentido restringido, se entiende la investigación documental como un proceso de búsqueda que se realiza en fuentes impresas (documentos escritos), es decir, se realiza una investigación bibliográfica especializada para producir nuevos asientos bibliográficos sobre el particular. Una confusión muy generalizada coloca como iguales a la investigación bibliográfica y a la investigación documental, dejando a esta última reducida a una revisión y análisis de libros con un pobre radio de acción y lo que realmente es la investigación bibliográfica es un tipo especifico de documento, no el documento.

Población y Muestra

Se entiende por Población “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (Gabaldón, 1969 c.p. Balestrini, 2002) los cuales se pretende indagar y conocer para validarlas en las conclusiones obtenidas en la investigación.

Previo a la identificación de la Población se deben establecer, tal como refiere Balenstrini (2002 p.137), las *unidades de análisis* sujetos u objetos de ser estudiados y medidos, que son parte constitutiva de la Población, las cuales se han de delimitar y sobre las que se puede generalizar los resultados.

Para efectos de éste Trabajo Especial de Grado, se identifican dos Unidades de Análisis: el primero determinado por las empresas que forman parte del Sector Comercial Detallista Venezolano formal que poseen Puntos de Ventas representativos dentro del ámbito nacional, transnacionales y locales, y el segundo por profesionales independientes en el área de la Ingeniería, Arquitectura y afines localizados en Venezuela. Ambas Unidades de Análisis conforman una Población o Universo finito, constituido por 168 empresas (o unidades) dedicadas al *retail* (datos tomados de la Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios [ANSA]), más 68 empresas afiliadas a la Cámara Venezolana de Centros Comerciales y Afines (CAVECECO), además de 120.000 ingenieros, arquitectos, y profesionales afines (datos tomados del Colegio de Ingenieros de Venezuela) los cuales son sujeto de estudio en ésta investigación y de los cuales se generalizarán los resultados.

En total, la Población o Universo de la primera Unidad de Análisis está conformada por 236 empresas ligadas al negocio del *retail,* nacionales y transnacionales, y la segunda Unidad de Análisis consta de 120.000 ingenieros, arquitectos y profesionales afines, sin embargo, de esta última cifra se determina, según juicios de expertos, que sólo el 10% de la población está ligada de alguna manera al Diseño Comercial, por lo tanto, esta investigación fundamenta sus estadísticas en esta Unidad de Análisis sobre la base de 120 ingenieros, arquitectos y profesionales afines inmersos en el mundo del diseño de formatos comerciales.

Por lo restringido de la obtención de información de ambos sectores se recurre a Muestras no-probabilísticas o dirigidas, donde la elección de sujetos u objetos de estudio dependen del criterio del investigador (Hernández, 2004, p.335), entendiendo por Muestra, en este caso, cualitativa, a la "unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolectan los datos sin que necesariamente sea representativo del universo" (Hernández, 2004 p.302).

En esta investigación se toman como Muestras o Categorías de Análisis, 42 empresas dedicadas al retail y 15 empresas o personas independientes dedicadas al Diseño Comercial, que son los grupos más representativos dentro del Sector; sin embargo hay que advertir que en el marco de la presente investigación, debido a la naturaleza de la misma, se han fijado algunos criterios muestrales de inclusión y exclusión en cuanto a la selección de las unidades de análisis de la muestra como son, en el caso de los criterios de inclusión para la primera unidad de análisis:

1. Empresas que posean una cantidad de Puntos de Venta superior al 50% sobre el promedio del sector.
2. Empresas del sector que gocen del servicio de Diseño Comercial entendido bajo la modalidad "outsourcing".
3. Franquicias.

Y los criterios de exclusión se identificaron como:

1. Empresas que tengan como Puntos de Venta cualquier otra razón social distinta a *retail,* (entendiendo por *retail* para efectos de este estudio, Cadenas de tiendas, Farmacias, Hipermercados, Supermercados y Tiendas por Departamento).

2. Empresas regionales.

Para la segunda unidad de análisis se determinaron los siguientes criterios de inclusión:

1. Empresas o personas independientes que dediquen el 70% del tiempo a ofrecer servicios de Diseño Comercial.
2. Empresas o personas independientes dedicadas formalmente al negocio del Diseño Comercial.
3. Empresas fabricantes de material publicitario y material promocional que atienda al Sector Comercial en materia de Diseño Comercial.
4. Agencias de Publicidad.

A pesar que cuando se identificaron los universos a los cuales estaría sometida esta investigación, se aclaró que la investigación se limitaría al estudio de empresas e individuos nacionales, se considera importante tener sólo como dato referencial, alguna información relevante sobre empresas dedicadas al Diseño Comercial de manera formal en el exterior, la cual no forma parte de las muestras *per se*, pero pueden ayudar a documentar algunos ítem de esta investigación.

Para los criterios de exclusión de la segunda unidad de análisis se identificaron:

1. Empresas o personas independientes dedicadas a otro sector pero que eventualmente han ofrecido servicios de Diseño Comercial.
2. Empresas de cualquier otro ramo que incursiona en el Diseño Comercial sin ningún criterio académico.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

El enfoque de la investigación se basa en el Modelo *MIXTO*, donde se combinan e integran el enfoque cualitativo y el cualitativo en todo el proceso de investigación o por lo menos en la mayoría delas etapas. Hernández (2004 p. 21), refiriéndose a este Modelo, argumenta: “Requiere de un manejo completo de los dos enfoques y tener mente abierta. Agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques”.

Para efectos de esta investigación, y dada la condición de ser un estudio donde no se ha explorado desde el punto de vista expuesto, se considera vital el empleo del enfoque Mixto, sobretodo cuando sobre éste existe tan poca información referencial, ya que permite crear escenarios y medirlos, y además indagar sobre escenarios desconocidos existentes.

Generalmente, la recolección de información para éste tipo de investigación dependen del enfoque del estudio, del planteamiento del problema y el alcance de la investigación, por lo que, para este Trabajo Especial de Grado se emplean instrumentos de recolección de información, tales como:

Para el enfoque cuantitativo, se emplearon cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas mediante entrevistas personales, por correo y telefónicas (dependiendo de cada caso) para poder hacer la recopilación y observación de contenidos, buscando obtener información de los sujetos, comunidades, ambientes, variables y situaciones con el sólo propósito de medir variables para llevar a cabo inferencias o el análisis estadístico.

Por otra parte, para el enfoque cualitativo, se toma la recolección de contenido arrojada por los cuestionarios aplicados y se analiza cualitativamente, sin embargo, la información suministrada puede venir con sesgos, ya que las empresas y personas consultadas no fueron muy abiertas a dar el tipo de información que se le solicitaba, aún cuando era de carácter confidencial.

La data recolectada mediante los cuestionarios, en el caso de las empresas dedicadas al *retail* (Cuestionario Nº 1) fue más sincera, expedita y oportuna que la data suministrada por el Cuestionario Nº2, ya que las empresas que atienden el diseño de los Puntos de Venta de los *retailers,* se negaron a participar y sólo 10 de ellas contestaron lo solicitado. Por lo tanto, la data recolectada en el caso de las empresas oferentes del servicio, no será una referencia sólida a la hora de evaluar la factibilidad de la empresa objeto de estudio.

Adicional a lo anterior descrito, se documenta la investigación con la consulta sistemática de la bibliografía existente (revistas especializadas, reportajes y artículos de opinión) encontradas en las paginas web de entes regulatorios del sector comercial, tanto nacionales como internacionales y en las paginas web de Cámaras y Asociaciones Nacionales inherentes al tema en estudio, y para complementar la información se recurre a entrevistas informales sin estructura definida con presidentes de empresas dedicadas al negocio del Diseño Comercial (MDP Gerencia de Proyectos y BOCA Proyectos) para ahondar con más profundidad sobre sus percepciones y experiencias en el ámbito del *retail.*

Se realiza mediante Modelos Estratégicos como son el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (1980) para el análisis externo del sector y el Modelo de las 7 “s” de McKinsey (1984) para realizar el análisis interno de la

empresa. Con estos resultados se elabora la Matriz FODA para identificar fortalezas, debilidades y posibles Oportunidades y Amenazas que podrían impactar la creación de la empresa.

Al final, se evalúa la confiabilidad y validez de los instrumentos o métodos empleados, aunque en la investigación cualitativa no se mide por coeficientes, sino por un análisis de profundad de los datos.

CAPITULO 4

DESARROLLO

Estudio de Mercado

Según Blanco (2005 p.228), “un estudio de mercado persigue verificar la posibilidad real de penetración de un producto en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colocación y sus posibilidades de éxito”. Sin embargo, cuando se está evaluando un producto de *consumo restringido* como el presentado en ésta investigación, se debe dejar de lado la teoría aprendida y tratar de construir con herramientas científicas disponibles, un análisis que convenza, al investigador y a los evaluadores de los resultados obtenidos de la posible existencia de un mercado para tal producto. Aunado a esto, es difícil encontrar series históricas que ayuden a identificar funciones de demanda y oferta, ya que no existen, y si existen son de dudosa procedencia. Por tanto, se recurre a analizar los conceptos teóricos previamente estudiados con el fin de instrumentar en forma profesional, información necesaria para comprobar satisfactoriamente la existencia de un mercado que merezca la realización de estudios complementarios posteriores.

Entre los aspectos que se analizan en el estudio de mercado para la creación de la empresa considerada en éste estudio de factibilidad, se encuentran:

- Análisis del entorno (externo e interno)
- El producto
- La demanda
- La oferta
- Estrategia comercial

Análisis de entorno

El análisis del entorno es indispensable, ya que constituye uno de los pilares del desarrollo de las estrategias que se adoptarán para llevar a cabo el proyecto.

Para realizar el diagnóstico del entorno en el cual estará enmarcado este Estudio de Factibilidad se recurrió a dos Modelos altamente conocidos en Gerencia de Proyectos y Planificación Estratégica que simplifican su estudio como son: *Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter* (1980)[7] y el *Modelo de las Siete "S" de McKinsey* (1984)[8].

Con la información recabada en ambos Modelos podemos identificar la posibles fortalezas y debilidades del sector comercial y las oportunidades y amenazas a las que está expuesta la empresa a ser estudiada, además de identificar las ventajas competitivas de la misma respecto a sus competidores.

[7] Herramienta utilizada para el análisis de la competencia de un sector o país (Francés, 2001)

[8] Herramienta que permite analizar los aspectos negativos y positivos de una organización (Francés, 2001)

Para el análisis del **entorno externo** se tienen en cuenta las variables del sector, Comercio en este caso, en las siguientes dimensiones:

- **Económica y Social** (PIB, Nivel de ingresos de la población, Tasa cambiaria [Bs./$], Tasa de inflación, Control de precios, Crecimiento del mercado de consumo masivo, diversificación de formatos)

- **Jurídicas, gubernamentales y políticas** (Cambios en leyes tributarias, Regulaciones de Importación y Exportación, Cambios de leyes sobre patentes, Reforma de leyes crediticias).

A través de las cuales se establecen las situaciones que se pueden tomar como oportunidades y determinar las amenazas que afectan directa o indirectamente al proyecto.

Análisis de variables

Económica y Social: Tal como comentó Vicente León, director de DATANALISIS, en una reciente entrevista realizada por la Revista PUNTO DE VENTA, en el 2005 se registra una reactivación global. El Producto Interno Bruto creció en 9.4%, y el sector comercio, donde se circunscribe la actividad minorista, se incrementó en 19.9%, un aumento que dobla el registrado por el país. En consecuencia, también los subsectores involucrados o cercanos al comercio crecieron, concluyendo así que 2005 fue un excelente año tanto para la economía venezolana como para la mayoría de nuestros negocios, y especialmente para el sector privado no petrolero.

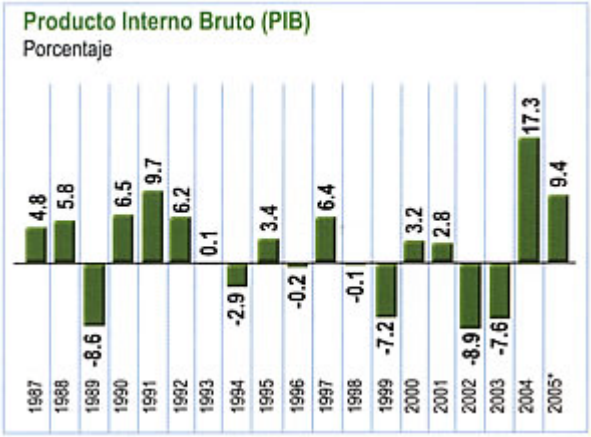


Figura 6: Producto Interno Bruto (PIB)
Fuente: Datos i.r.

A nivel interno, y variando con cada región, se produce un crecimiento de la demanda interna, resultado de la elevación del consumo privado, mejora de las condiciones laborales y recuperación de la inversión privada. Otros factores del crecimiento son la exportación de productos agropecuarios, los flujos de remesas, la expansión del turismo y la elevación de los precios de los hidrocarburos.

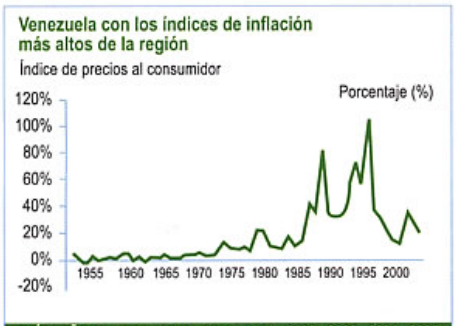
Estas mejoras de las economías se reflejan en políticas fiscales equilibradas, con ingresos y gastos constantes con respecto al Producto Interno Bruto y Superávit Fiscal.

En Venezuela algunos de estos elementos están presentes, en particular los concernientes a los factores externos, pero con algunos rasgos que hacen que el comportamiento macroeconómico del país sea básica y sustancialmente diferente del resto de las economías de la región.

Para Ulises Bermúdez, analista de la empresa *Datos i.r.,* esta diferencia se centra en:

> “el empuje producido por los precios del petróleo en la economía venezolana como fuente de todas las mejoras. Este fenómeno se puede observar en los movimientos de variables fundamentales como el Producto Interno Bruto, con caídas en los años 2002 y 2003 a niveles de 8,9 y 7,6 por ciento y recuperándose en el 2004 y 2005 a niveles de 17 y 9 por ciento. Esto evidentemente va ligado a un flujo enorme de dinero producido por el petróleo” (ver Figura 7).[9]

Todo esto permite una política fiscal no equilibrada, con un crecimiento sostenido del gasto público y un incremento del endeudamiento público interno y externo, manteniendo el superávit fiscal y haciendo crecer la demanda. Una política monetaria con excesivo circulante en la calle, con inflación elevada -la más alta de la región- (ver Figura 8), con control de la divisa y sin apreciación de la moneda.



PAÍS / AÑOS	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Argentina	0.7	-1.8	-0.7	-1.5	41.0	3.7	6.1	12.0
Brasil	1.7	8.9	6.0	7.7	12.5	9.3	7.6	6.2
Colombia	16.7	9.2	8.8	7.6	7.0	6.5	5.5	5.1
México	18.6	12.3	9.0	4.4	5.7	4.0	5.2	2.9
Venezuela	29.9	20.0	13.4	12.3	31.2	27.1	19.2	14.4

Figura 7: Índices de Inflación en Latinoamérica. Fuente: Datos i.r.

Los ingresos convertidos en gasto público evidentemente impactan de forma directa al consumo, la cantidad de dinero en manos del público hace crecer la demanda.

[9] Reportaje: “Economía, consumo y retail en la Venezuela del 2006” encontrado en la Revista PUNTO DE VENTA en su edición de Abril-Mayo 2.006

Se produce un aumento del consumo que acompaña la variación del Producto Interno Bruto, lo cual es una relación normal en toda economía. Lo que la hace particular en el caso venezolano, además del volumen del ingreso y el gasto ya mencionado, es la política distributiva del gobierno. Para Ulises Bermúdez "existe un enfoque claro del Estado que indica que el beneficio producido por el gasto público se lleve a las masas más populares, específicamente a las clases D y E, lo que activa el consumo de una manera positiva". (Ver Figura 9)

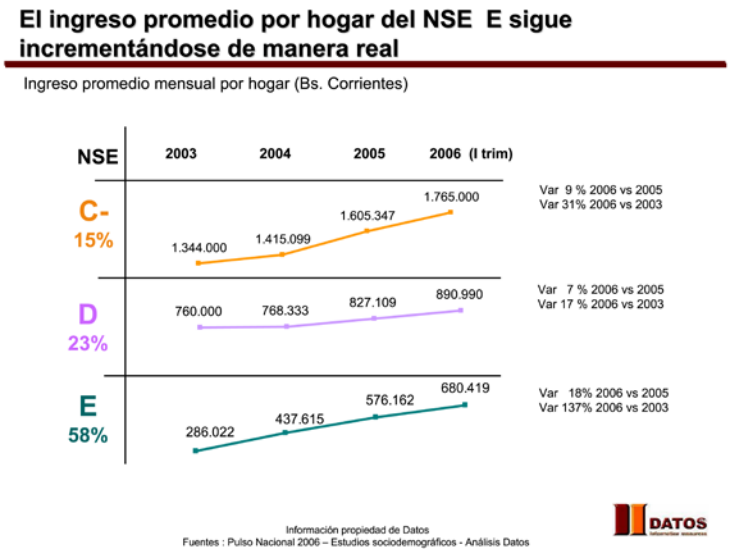


Figura 9: Ingreso Promedio del NSE Fuente: Datos i.r.

Cuando se habla de los retos que tienen que afrontar el mercado detallista en Venezuela, el tema planteado es cómo se adapta el negocio del retail a los grandes y continuos cambios. Estos cambios producen: un consumidor más conciente, mercados globalmente abiertos y economías altamente competitivas, pero adicionalmente a esto, debe afrontar otros problemas: a la vez que se adapta a la modernidad de los mercados, tiene que lidiar con situaciones típicas de economías cerradas como los controles de precio, las múltiples y crecientes obligaciones laborales e impositivas y la competencia en el mercado detallista con el propio Estado. Todas estas

situaciones derivadas de los criterios políticos las maneja el Estado venezolano desde 1999. Esta realidad dual a la que se enfrenta el supermercadista venezolano configura una compleja red donde surgen nuevos jugadores, se definen cambios en la estructura de consumo, se produce la inhibición de los jugadores internacionales y se exige una actuación competitiva y eficiente en el manejo de los negocios.

Uno de los nuevos elementos que ha impactado fuertemente el mercado de ventas finales en Venezuela es la llegada de *Mercal*. En un principio esta empresa aparece como una propuesta política, pero sus posteriores actuaciones son de un indudable matiz comercial y de negocios.

Este suceso lo describe con bastante precisión el analista de la empresa Datos cuando señala que:

> "Para hablar de *Mercal* es necesario quitarle el manto político. Mercal ha funcionado como tienda de descuento o hard discount, y ha jugado un papel bien importante, tanto en ubicación conveniente como en precios. Si *Mercal* se piensa como punto de venta es indudable que se le debe considerar como algo positivo. En el mercado detallista de Venezuela existía formalidad a gran escala y en el otro extremo se tenía informalidad: bodeguitas en barrios o buhoneros. El formato utilizado por *Mercal* no se había explotado en Venezuela".

La inexistencia de tiendas de descuento en Venezuela tiene sus antecedentes en la forma cómo estuvo constituida la estructura de demanda en el país. Hace treinta años las clases de bajos ingresos que compraban mayoritariamente motivadas por el precio representaban el 30 % de la población. Hoy día es al revés: el 80% de la población venezolana se agrupa en las clases D y E. En esa época, atender al 70% de la población era concentrarse en el mercado, y nadie atendía al nicho del 30%. Ahora el

mercado es el de las clases D y E, el 80% de la población, y el nicho es el 20% del resto de las clases. Esto es así en todo el mundo y las tiendas de descuento son las que registran un mayor crecimiento en el sector detallista.

El vacío en la atención del gran mercado, conformado por los consumidores de las clases D y E, se acentuó por la ausencia de las grandes cadenas mundiales en el mercado venezolano. La política de las grandes cadenas de instalarse en las economías emergentes con tiendas de descuento, no se materializó en Venezuela. Cuando se produjo el momento propicio para la entrada de estos jugadores internacionales, esto coincidió con la inestabilidad para la inversión extranjera. Las compañías extranjeras sentían que no estaba clara la seguridad jurídica, la incertidumbre con los controles de cambio y la inversión y se produjo una inhibición de estas empresas.

Nuestro país, de alguna manera, sí ha evolucionado en la diversificación de formatos, quizás no con extremada fortaleza, pero sí existen muchos jugadores que se han diversificado y ya tienen hasta tres formatos distintos.

Hay que entender que la razón principal de diversificar formatos es poder captar más oportunidades de compra del consumidor. Cada formato tiene que diferenciarse ante la competencia y ante el consumidor. En Venezuela muchos detallistas han tratado de competir en el atributo precio, la gran mayoría busca ser percibido por el consumidor como el que tiene los precios más económicos, mejores ofertas, etc. Al mismo tiempo, todos también quieren ser percibidos como los que tienen buena atención y dan mayor comodidad, etc. Sin embargo, hay que ir más allá, porque ya el consumidor asume que en todos estos formatos de autoservicios va a conseguir un precio competitivo.

Al respecto, Joseph Saade, Presidente Ejecutivo de Datos i.r., en el Foro Anual de ANSA del 2.005, comenta:

> “Cada formato debería tratar de adueñarse de un atributo, además de ser competitivo en precio, para que a la hora que un consumidor busque, por ejemplo, frescura, solamente piense en ese formato, o su *top of mind* principal sea en ese formato. Esa es la manera de diferenciarse. Hay que tomar riesgos. Vale recordar que se trata de trabajar en la creación de marca, en cómo logro ponerme en el *top of mind* del consumidor. Eso sólo lo puedo lograr vía diferenciación. Después, en la experiencia de compra, el consumidor se dará cuenta de que, adicionalmente, además de cosas frescas encontrará buena atención, comodidad, buenos precios, etc. Pero es necesario atraer al consumidor con un gancho, adueñándose de un atributo”.

La percepción de la mayoría de los detallistas en Venezuela está todavía muy centrada en los precios y las ofertas. Muchos de estos jugadores tienen oportunidades de salir de este círculo y adueñarse de algunos de los atributos que están fuera. En este sentido, las farmacias y los *drugstores* lo han venido haciendo mejor. Pero, ¿cómo pasamos de la diferenciación en el slogan a lo real?, lo cual tiene que ver con lo que el consumidor encontrará cuando visite la tienda. Si lo que se quiere es adueñarse del atributo atención y servicios, se debe empezar a dar una diferenciación muy importante en ese aspecto (Ver Figura 10).

Figura 8: Vías para la diferenciación. Fuente: ANSA

Jurídicas, gubernamentales y políticas: durante los últimos años y en especial el 2005, el gobierno nacional ha venido otorgado cada vez más créditos hipotecarios para la adquisición de viviendas principales, a tasas de interés accesibles para individuos con sueldos no tan generosos. A la par, la Banca ha desarrollado estrategias crediticias donde el acceso a créditos de tipo personal, para la pequeña y mediana empresa, micro-créditos, etc, son de aprobación casi inmediata, lo que ha originado una gran liquidez en el mercado. Muchas de ellas aprovechan las bajas tasas de interés para expandir sus negocios, otras para hacer cambios de infraestructura, lo que ha reactivado el mercado de la construcción, pilar fundamental en la economía del país.

Adicionalmente, la aparición de la Ley al Ilícito Cambiario, La reforma a la LOPCYMAT (Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo) y el retiro de Venezuela de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), impactan fuertemente sobre el empresariado venezolano,

generando incertidumbre y haciendo cuesta arriba el crecimiento en el sector.

CADIVI (Comisión de Administración de Divisas) a pesar de haber sido una piedra de tranca en los años pasados, ha ido mejorando sus procesos y funcionamiento en el otorgamiento de divisas para importaciones de productos tradicionales. Sin embargo, la cartera de productos no tradicionales, no ha sido modificada desde hace algún tiempo, y muchos productos que se importan hay que pagarlos con dólar libre, arriesgándose a caer en ilícitos cambiarios. Por supuesto que este riesgo se traduce en costos más elevados para los consumidores finales y desaparición de productos importados no tradicionales.

Por otra parte, el SENIAT en los últimos 2 años ha agudizado su seguimiento de evasores fiscales con su Plan “Evasión cero” , que a pesar que ha perjudicado de alguna manera a los empresarios por los cierres temporales de sus establecimientos, también es cierto que le he empezado a inculcar una política tributaria de pago constante y sistemático de los impuestos que definitivamente beneficia a todos, ya que los tributos ayudan a disminuir el déficit fiscal.

Las 5 Fuerzas de Porter

Competidores potenciales: Actualmente, la competencia en el sector comercial en Venezuela en el rubro del comercio al detal viene dado por la diversificación de los formatos comerciales y la diferenciación del negocio, más por atributos que por precio. Hoy en día, dadas las innumerables restricciones cambiarias y de control de precios, competir por precio es casi imposible, sobretodo cuando aparecen en el panorama figuras como MERCAL, subsidiadas por el gobierno nacional. Los comerciantes deben buscar oportunidades de crecimiento mediante una oferta innovadora

que los diferencie de sus competidores actuales, y busque no sólo satisfacer necesidades, sino aspiraciones. Por tal motivo, la competencia potencial para este sector se genera con la entrada de nuevos participantes en el sector, sobretodo de carácter internacional y con la fusión de comercios independientes a cadenas de tiendas. Sin embargo, la inseguridad jurídica y la incertidumbre política, aleja del panorama, por lo menos a corto plazo, a empresas transnacionales con formatos como el *Hard Discount*.

Poder del comprador: el Poder del Comprador en este caso es muy alta y juega un papel primordial en el negocio. A medida que se implementen políticas de economías de escala, la rentabilidad del negocio crecerá y los gastos operacionales descenderán. Sin embargo, se necesitan ventas de gran envergadura y una alta rotación de los productos para soportar inventarios de ésta índole. Las empresas de consumo masivo, suelen emplear las economías de escala dentro de sus planes estratégicos, ya que al poseer varios Puntos de Ventas, este inventario tiende a diluirse más rápido, sin embargo, las cadenas de consumo restringido, al no tener una rotación tan alta como el del consumo masivo, no pueden darse el lujo de hacer este tipo de negociaciones porque impactaría negativamente en sus flujos de caja.

Producto del control de cambio implantado hace aproximadamente 3 años, la variedad y diversidad de productos ofrecidos en el mercado han mermado sustancialmente, obligando a los compradores a buscar soluciones creativas para mantener al consumidor satisfecho y los niveles de ganancias saludables, por lo que en muchos casos, como en productos de la cesta básica, han tenido que aceptar las condiciones del proveedor para poder obtener la mercancía sin poder hacer ningún tipo de negociación.

Poder del Proveedor: Hoy en día, y por razones de carácter restrictivas político-económicas, se ha migrado a la compra de productos tradicionales y no tradicionales en países donde existen convenios comerciales con el nuestro, los cuales son prácticamente nuevos para nuestro mercado y las condiciones de negociación han variado significativamente. Aunado a esto, las restricciones arancelarias han impactado en la variedad y surtido de los productos comercializados, y dejando a un lado la poca producción nacional, el surtido que se consigue en los Puntos de Venta nacional han mermado sustancialmente, en variedad y en calidad.

Por lo tanto, el Poder del Proveedor en estos momentos es de impacto alto, porque si se habla de los proveedores nacionales, han reducido su producción por la alta carga operativa y tributaria que se le ha pechado, y por ende, la oferta se ha reducido de tal manera que escasamente son capaces de cubrir el mercado nacional. Por la otra parte, los productos e insumos importados tienen tantas restricciones, que al empresario se le hace muy cuesta arriba poder obtenerlos eficazmente.

Productos sustitutos: El impacto de los Productos sustitutos en este sector es relativamente bajo, ya que gracias a la globalización de los mercados, difícilmente se podrán tener productos sustitutos del sector comercial, más allá de la entrada y desarrollo de formatos de descuento (Hard Discount) que podrían desplazar a los comercios pequeños independientes y a las cadenas de tiendas que no se adapten a esa realidad.

Sin embargo, esta migración y cambio de formato no aparece de la noche a la mañana, viene junto al dinamismo del mercado y las tendencias mundiales en materia del *retail*.

Rivalidad entre competidores: Si bien es cierto que los participantes en este sector aún compiten por precio de manera agresiva, sobretodo a nivel regional, la tendencia mundial ha comenzado a presentar alternativas de diferenciación entre formatos por la vía de los atributos, entre los cuales se pueden identificar, la comodidad de sus Puntos de Venta, la exhibición, la calidad de sus productos, los servicios ofrecidos, entre otros. El impacto de la rivalidad entre los competidores siempre será alta mientras busquen tener un mejor posicionamiento dentro del mercado. Sin embargo, todo depende del *target* en el que busque posicionarse, así se encontrará rivalidad de manera segmentada.

En el siguiente cuadro podemos visualizar las justificaciones anteriores para las fuerzas de Porter que aplican al sector comercial en el cual se enmarca la empresa objeto de ésta investigación:

Fuerzas / Nivel	Alto	Medio	Bajo
Competidores potenciales		X	
Poder del Comprador		X	
Poder del Proveedor	X		
Productos sustitutos			X
Rivalidad entre competidores	X		

Tabla 1: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Con todos estos escenarios y tendencias económicas, sociales y jurídicas, ocurriendo al mismo tiempo en el país, además del análisis de las 5 Fuerzas de Porter identificadas en el sector, se pueden identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están implícitas en el sector en el que se maneja este estudio de investigación. A continuación, se presenta un resumen con los puntos más importantes en ambos casos:

Fortalezas	Debilidades
• Crecimiento sostenido del PIB. • Crecimiento del poder adquisitivo del venezolano. • Disminución de la tasa de desempleo. • Disminución de la inflación. • Recuperación del sector y crecimiento sostenido en ventas en los últimos 3 años, superando los niveles de 1.998. • Diversificación de formatos segmentada, buscando mayor rentabilidad y coherencia con los hábitos de los consumidores. • Pocas posibilidades de la aparición de productos sustitutos, mas allá de la segmentación del mercado por *target.* • Acceso a las tendencias mundiales en materia de *retail.*	• Restricciones tributarias, arancelarias y cambiarias. • Subsidios por parte del gobierno a formatos propios de Hard Discount. • Incertidumbre política. • Disminución de la cartera de productos no tradicionales para importación. • Poca capacidad de respuesta de proveedores locales. • Inseguridad jurídica para la entrada de *retailers* transnacionales. • Poca producción nacional de rubros básicos. • Poco margen de negociación con proveedores. • Rivalidad entre competidores por precio.

Tabla 2: Fortalezas y Debilidades del sector comercial en Venezuela

Oportunidades	Amenazas
• Mayores ventas por el IPC. • Ser el lugar de compras preferido de un tipo de cliente por la identificación del segmento al que se quiere dirigir. • Ofrecer productos distintos a los tradicionales con buena aceptación. • Expansión (a nivel nacional o internacional) • Desarrollo inmobiliario en las principales ciudades del país.	• **Disminución del ingreso petrolero**. • **Posibilidad de cierre de mercados internacionales, agudizándose la oferta de productos para la comercialización.** • Cierre de Puntos de Venta por competencia desleal. • Restricciones regulatorias de comercialización. • Poca formación académica en *retail*.

Tabla 3: Oportunidades y Amenazas del sector comercial en Venezuela

En el análisis del **entorno interno** se analizan una serie de variables inherentes a la empresa objeto de esta investigación, para establecer así las fortalezas y debilidades que presenta y las oportunidades y amenazas a las que puede ser objeto dentro del ámbito comercial; para ello el método a emplear es el Modelo de las 7 “S” de McKinsey que ayuda a determinar las ventajas competitivas que tiene la empresa en cuestión respecto a sus competidores y a los factores que pudieran impactarla negativamente.

Strategy (Estrategia): La estrategia comienza con la inserción en el mercado, buscando primero que todo, darse a conocer para luego posicionarse dentro de él. Actualmente los competidores que ya son débilmente conocidos, no han implantado satisfactoriamente planes de posicionamiento, por lo que, teniendo un bien estructurado Plan Comercial, se puede lograr este objetivo. La empresa a ser creada debe establecer desde su misma concepción el Plan Estratégico por el que se regirá a lo largo de su vida y debe ser revisada regularmente para hacer las adaptaciones y cambios necesarios en base al dinamismo del mercado.

Structure (Estructura): Una empresa no puede funcionar exitosamente si no tiene como parte de sus lineamientos estratégicos una estructura organizacional adecuada a sus necesidades y a las del mercado, por lo que en el Estudio Técnico de esta misma investigación se demuestra ampliamente como será estructurada organizativamente la empresa de Gerencia de Proyectos en Diseño Comercial, objeto de este estudio. Por supuesto, que al ser una empresa que estará comenzando, su estructura no será tan robusta como se quisiera, pero podría cubrir efectivamente la demanda del mercado en materia de Diseño Comercial.

Systems (Sistemas): al igual que en el aspecto anterior, éste factor se desarrolla dentro del Estudio Técnico, y debe buscar establecer los más eficientes procedimientos para realizar las tareas propias de la empresa y para posicionar a la empresa en el sector.

Style (Estilo): Como ésta empresa se manejará mediante OFICINAS VIRTUALES[10], el contacto personal debe ser significativo, sobretodo en la fase inicial del proceso de desarrollo del grupo, para que sientan el apoyo de la directiva, conozcan los objetivos y misión de la empresa y las tareas que le serán encomendadas en tiempos específicos. Por tanto, el estilo gerencial será mixto, delegativo-directivo.

Skills (Capacidades): La gran ventaja competitiva de ésta empresa es el alto nivel de conocimiento que tienen sus integrantes en materia de Diseño Comercial. La capacitación, adiestramiento, experiencia y actualización de su conocimiento supera la de cualquier competidor en el sector. Resulta importante resaltar que éste conocimiento debe ser transmitido de manera eficiente al resto del equipo que conformará la empresa para mantener un estándar de calidad superior al resto de los competidores que se encuentran actualmente en el mercado y se difundan los conocimientos en aras de unos Puntos de Venta de clase mundial.

Staff (Cuadros Jerárquicos): al igual que la Estructura y Sistemas, éste apartado se encuentra desarrollado en el Estudio Técnico de ésta misma investigación. Como la empresa operará mediante Oficinas Virtuales, el personal que se contratará tendrá un perfil informal, joven, orientado al logro, diestro en el uso de distintas plataformas tecnológicas, y con alto conocimiento de sistemas informáticos. Como ésta empresa estará iniciando operaciones, los cuadros jerárquicos no serán muy complejos y los

[10] Basada en la Tecnología de la Información, que permite a los miembros realizar sus tareas desde diferentes sitios (Kinicki y Kreitner, 2003, p.266)

beneficios serán bastante restringidos, por lo menos en los primeros años. Sin embargo, si se contemplan planes de compensación por logros de objetivos y ventas.

Superordinate Goals (Objetivos de orden Superior): Como la empresa se manejará desde el punto de vista de la Gerencia por Objetivos (Objetive Management)[11], los objetivos deben ser conocidos y bien entendidos por todos los integrantes de la empresa. Se espera que para el momento de comenzar operaciones, el Plan Estratégico esté desarrollado y por ende, los objetivos trazados.

Teniendo las 7 “S” de McKinsey identificadas, se procede a analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene esta empresa dentro del ámbito comercial.

Fortalezas	Debilidades
• Conocimientos y experiencia en Diseño Comercial. • Personal joven, innovador, orientado al logro. • Ambiente laboral informal, jovial. • En cuanto a inversión, será baja por manejarse en Oficinas Virtuales. • Tecnología de punta. • Gerencia por Objetivos (trabajo eficiente)	• Empresa sin trayectoria en el mercado. • Competidores más conocidos en el mercado. • Poca interacción entre el personal de la empresa por no encontrarse en el mismo lugar de trabajo. • Directivos con poca experiencia en el manejo de una empresa.

Tabla 4: Fortalezas y Debilidades de la empresa de Gerencia de Proyectos en Diseño Comercial.

[11] La **Gerencia por Objetivos (MBO)** es un acercamiento sistemático y organizado que permite a la Gerencia enfocar objetivos logrables y lograr los mejores resultados posibles de recursos disponibles. Esto apunta a aumentar el desempeño de la organización, alineando y subordinando objetivos en todas partes de la organización. Idealmente, los empleados consiguen entradas más fuertes para identificar sus objetivos, tiempos para la terminación, etc. Según Peter Druker, creador de este estilo gerencial (1.954), comenta: “La Gerencia por Objetivos trabaja si usted conoce los objetivos, el 90% de las casos no es así. " (Anónimo s.f., Documento interno de Centrobeco C.A.)

Oportunidades	Amenazas
• Opción nueva, innovadora y profesional, con gran experiencia en el Diseño Comercial. • Aparición de nuevos formatos en el mercado. • Aparición de grandes cadenas internacionales de Hard Discount. • Diversificación por atributos, sobretodo los que tienen que ver con generar experiencias de compra más placenteras.	• Competidores más conocidos en el mercado con cartera de clientes. • Adquisición por parte de los clientes de Personal calificado para el diseño de sus Puntos de Venta. • Contratación de especialistas externos internacionales con más trayectoria y experiencia. • Aparición de otras empresas dedicadas al mismo ramo.

Tabla 5: Oportunidades y Amenazas de la empresa de Gerencia de Proyectos en Diseño Comercial.

El Producto

El producto a obtener está conformado por un proyecto de diseño integral (arquitectónico y/o gráfico) para empresas que tengan Puntos de Ventas de pequeño, mediano y gran formato, donde se considerarían las mejores estrategias comerciales para desarrollar negocios altamente rentables para sus inversionistas, considerando el mejor diseño del espacio, ubicación táctica de sus productos, hábitos de consumo de sus clientes, posicionamiento en el mercado y *target* al que está dirigido.

Los proyectos podrán ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada cliente en cuanto al alcance de los mismos, como son:

1. Asesoría de Diseño Comercial en comercios operativos.
2. Asesoría de Diseño Comercial en locales a ser aperturados (locales nuevos).
3. Diseño del layout del local comercial.

4. Diseño y/o procura de mobiliario y exhibidores para Puntos de Venta.
5. Diseño y/o procura de señalización y/o ambientación de los Puntos de Venta.
6. Diseño integral de un local comercial nuevo (llave en mano).
7. Diseño y Manual del Material Promocional (P.O.P.)
8. Diseño gráfico y Manual de Marca.

Este producto o servicio está dirigido al consumo intermedio en la industria del comercio al detal, es decir, al público en general, Oficina de Arquitectura, Agencias de Publicidad y a todas aquellas empresas o personas dedicadas al negocio del consumo masivo o consumo restringido que: no estén satisfechos con los Puntos de Venta que tienen y deseen hacer algo para remediarlo, que aspiren tener Puntos de Venta que desde su inicio se diferencien del resto de los competidores, que deseen tenernos como sub-contratistas en proyectos de índole comercial, que quieran dejar en manos de personal capacitado y experimentado superficies comerciales para convertirlas en “la gallina de los huevos de oro”.

La durabilidad de este producto en el tiempo es relativa, ya que por el dinamismo del sector y la agresiva entrada de tendencias mundiales continuamente, los Puntos de Venta tendrían que estar en cambio constante, sin embargo, en el medio se manejan los cambios o refrescamientos de imagen aproximadamente cada 3 a 4 años (dependiendo del negocio), por lo que al caducar éste tiempo, se ofrece el servicio de revisión y refrescamiento de la imagen para la Marca o para el (los) Puntos de Venta.

Para identificar los Productos sustitutivos o similares, basta con observar cómo son manejados hoy en día los Puntos de Venta en materia de Diseño Comercial, y encontraremos la respuesta. Si bien es cierto, que ésta

investigación intenta darle respuesta a la interrogante del por qué en Venezuela existen tan pocas empresas formales dedicadas al Diseño Comercial, todo indica que es porque existen “productos sustitutivos o similares” (oficinas de Arquitectura, Agencias de Publicidad, Fabricantes de material publicitario, proveedores de mobiliario) en el mercado que de una manera u otra atienden a este mercado cautivo, dejando sin cabida a empresas que formalmente quieran dedicarse a este oficio (ver Figura 11).

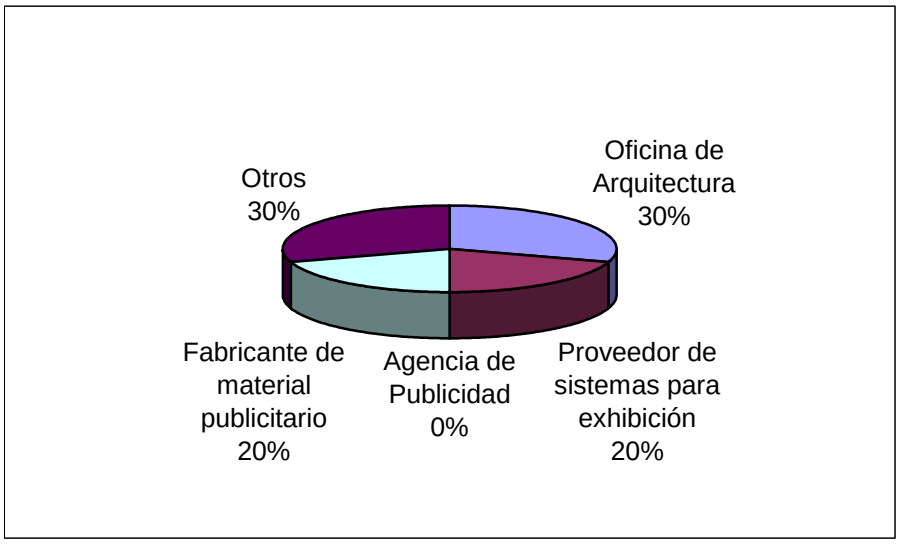


Figura 9: Sector económico en el que se sitúa la empresa.

Los Productos complementarios en este caso, podrían considerarse como Estudios, Análisis y Propuestas de la exhibición de los productos (Visual Merchandising), Estudios operativos (Flujos de clientes, Gerencia de Categorías, Normas de surtido, Logística, etc), Diseño del Plan de Mercadeo y Estrategias Publicitarias, entre otros. Realmente, la lista de los productos complementarios se irá enriqueciendo a medida que los clientes demanden nuevos servicios.

La demanda

Tal como comenta Blanco (2005 p.229) en su libro, la obtención de data y la autenticidad de su contenido, en la estimación de la demanda de un producto, es una vía cuesta arriba en el camino de los analistas de mercado, y en esta investigación no fue la excepción.

Actualmente la demanda de este tipo de servicios está siendo atendida por Oficinas de Arquitectura, arquitectos independientes, empresas especializadas en *retail* foráneas y en algunos casos, por personal medianamente calificado que han sido formados por las empresas para su uso particular mediante la experiencia en el negocio, más que por conocimientos teóricos en la materia (Ver anexos).

Los potenciales demandantes de este producto serán las pequeñas, medianas y grandes empresas dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo (Cadenas de Supermercados, Cadenas de Hipermercados, Supermercados independientes, Cadenas de *Drugstores* y Licorerías) y de consumo restringido (Tiendas por Departamento y Boutiques, entre otros) que carezcan de asesoría en Diseño Comercial en sus Puntos de Ventas; a las franquicias que quieran desarrollar sus locales comerciales, mobiliario e imagen gráfica o brindarle a sus franquiciados las herramientas para comenzar su negocio; a las personas comunes que deseen montar un negocio desde un kiosco (4 m2) hasta un hipermercado o tienda por departamento (8.000 m2) a nivel nacional.

Tal como se indicó en el Análisis del Entorno, existen factores que condicionan la demanda futura, tanto positiva como negativamente:

- Incremento de empresas especialistas en Diseño Comercial (de inversión nacional, mixta o de inversión extranjera). Mientras más se acerque a la inversión extranjera será más amenazadora, ya que de seguro traerá know-how extranjero, mejor capacitado que el nacional.

- Crisis política, La inflación, Devaluación del Bolívar, Niveles de Poder Adquisitivo, nivel de las ventas en empresas dedicadas al *retail,* entre otros.

La encuesta realizada a *retailers* nacionales (los potenciales demandantes del servicio en estudio), nos suministró información respecto a la demanda de sumo interés. He aquí algunas de las conclusiones más importantes.

Los *retailers* entienden el Diseño Comercial como una ventaja competitiva de la empresa, donde el diseño del espacio impacta en la rentabilidad del negocio y efectivamente están pendientes de la brecha que actualmente existe entre el diseño estratégico del espacio y el crecimiento en ventas. Lo podemos constatar cuando el 30% de las empresas consultadas tienen dentro de sus estructuras personal especialista en esta materia. Hace algunos años atrás, pocas eran las empresas que invertían en capacitación para su personal en esta materia. Sin embargo, el 83% de estas empresas están dispuestas a contratar empresas especialistas en Diseño Comercial para EVALUAR las estrategias de diseño implantadas en sus Puntos de Venta y más aún, 73% de ellas están dispuestas a contratar los servicios de empresas en Gerencia de Proyectos en Diseño Comercial para EJECUTAR proyectos de remodelación y nuevas aperturas. Cifras bastante alentadoras.

Por otro lado, el 53% de la muestra está dispuesta a pagar entre 1.000.000 Bs. y 5.000.000 Bs. por el servicio en estudio que, contrastándolo

con los rangos de precio que suelen cobrar las personas o empresas que atienden este sector, es bastante coherente en la información. Por supuesto que dependerá del área que tengan los Puntos de Venta, pero a groso modo pareciera estar, el cliente y el oferente en la misma sintonía.

Considerando los datos arrojados por las encuestas realizadas, y tomando en cuenta la apertura de los clientes a este tipo de negocios, la demanda de esta empresa será calculada en base a la cantidad de proyectos ejecutados por la competencia en el último año en materia de Diseño Comercial y Diseño Gráfico, que en total suman 10. Sin embargo, por la experiencia obtenida en el ramo y por las proyecciones de expansión de Centros Comerciales a nivel nacional en los próximos dos años, según la Cámara Venezolana de Centros Comerciales (CAVEDECO), generándose una fuerte demanda en materia de diseño de espacios comerciales, voy a calcular para efectos de esta investigación, que esta empresa atenderá 3 proyectos por mes promedio, sea de Diseño Comercial o Gráfico, teniendo 36 proyectos promedio al año como capacidad instalada a los 5 años y desarrollando sólo el 20% de capacidad utilizada el primer año, con un incremento anual del 20%. (Ver anexos)

La Oferta

Al conjunto de productos y servicios que tiene la gente a su disposición se le conoce como OFERTA, la cual es muy importante conocer porque nos ayuda a definir qué vender, dónde vender, a qué precio vender, cuánto vender y cómo vender. Esto nos sirve de base para pronosticar cuál parte de la demanda futura será cubierta por el proyecto y qué estrategias implantaremos para que los clientes de la competencia nos compren a nosotros. No sólo nosotros producimos este producto o brindamos este

servicio, hay otros haciendo lo mismo, lo cual significa que estamos en competencia con ellos por los mismos clientes.

Actualmente, la oferta de este tipo de servicios se rige por la LIBRE COMPETENCIA, y cada empresa tiene ventajas competitivas sobre las otras, como fabricación propia, conocimientos adquiridos en el exterior, una estructura organizativa amplia, larga trayectoria dentro del sector, entre otras. Sin embargo, la entrada al mercado para cualquier empresa en el área de Diseño Comercial y el posicionamiento en el mercado puede llegar a ser muy difícil, llena de obstáculos, pero posible.

La ventaja competitiva identificada para esta empresa objeto de estudio se diferencia del resto básicamente en el know-how que poseen sus integrantes (más de 5 años en el ramo del retail), adiestrados con los mejores y más rentables *retailers* de América y Europa (Grupo Éxito-Colombia, Grupo Casino-Francia) y pioneros en la elaboración de estrategias diseñadas a profundidad para Puntos de Ventas de pequeño, mediano y gran formato, como se puede evidenciar en Hipermercados ÉXITO, Supermercados CADA, y Tiendas por Departamentos, como BECO. Sumado a esto, los integrantes de la empresa se mantienen en constante actualización con las tendencias mundiales participando activamente en Conferencias Mundiales sobre *retail*, Visita a Exposiciones de corte mundial alrededor del mundo y suscripciones periódicas a las mejores revistas especializadas de Diseño de Tiendas del mundo. Además, como la empresa no tendrá infraestructura propia para realizar fabricación de mobiliario ni material publicitario, se establecieron alianzas estratégicas o *joint ventures* con proveedores propietarios de plantas de gran capacidad y que gozan de la entera confianza de los Directores de la empresa, los cuales suplirán la demanda de insumos dependiendo del alcance de los proyectos. Igualmente, ellos servirán como intermediarios para captar clientes potenciales, ya que a lo largo del tiempo

han logrado hacerse conocer entre las empresas más grandes y rentables del país, como KODAK, Perfumerías LAS VILLAS, BRAMA, Fundación BIGOTT, entre otras.

Cuando los proyectos sean de gran alcance o de gran formato, como Hipermercados y Tiendas por Departamentos, y la capacidad instalada de nuestros proveedores no sea suficiente, contamos con una cartera de proveedores internacionales con los que perfectamente podemos trabajar, sin embargo las importaciones de los suministros correrá por cuenta de la empresa contratante.

Por otra parte, existe la fuerte posibilidad de ser socios comerciales de una empresa con las misma características que la planteada en esta investigación, ubicada en Estados Unidos de América, con amplia trayectoria a nivel internacional, para atender a sus clientes locales. Sin embargo, las condiciones de la negociación no han sido concretadas para el momento en que se elabora este estudio.

Estrategia Comercial

Mercado Potencial

De acuerdo a los datos obtenidos sobre la demanda y la oferta del mercado (Ver anexos), las empresas existentes suministrarán el 40% de la demanda esperada del mercado y la empresa del proyecto un 25% adicional el primer año, para un total de 65%, lo que deja un nicho potencial de mercado o demanda insatisfecha del 35%, que permitirá absorber futuras expansiones de la oferta, generadas por creaciones de nuevas empresas especializadas en el ramo, por la inclusión de nuevos departamentos comerciales en empresas del sector, así como amortiguar los efectos que

pudieran ejercer contracciones no esperadas de la demanda de mercado sobre la capacidad instalada de producción estimada en el proyecto.

Estrategia de Mercadeo

Para la más efectiva promoción de la empresa, sobretodo al inicio de operaciones, se recurrirá a variadas estrategias de Mercadeo como son:

- Mercadeo directo: por medio de presentaciones digitales a empresas del sector.
- Pautas bi-anuales en Revistas especializadas del ramo (DECO NEWS, HIPERVENTAS Y/O SUPERMERCADOS).
- Vía Internet: página web con presencia en diversos portales públicos.

Sin embargo, la mejor publicidad que se puede obtener es mediante la recomendación de boca a boca, entre clientes que han contratado el servicio de la empresa en cuestión, lo cual se lograría a lo largo del tiempo.

Por medio de las entrevistas informales que se tuvo a lo largo de esta investigación, se descubrió que el 90% de las empresas formales dedicadas al Diseño Comercial en el país, no invierten en publicidad por considerar que la mejor publicidad es la recomendación a empresas del mismo ramo por la satisfacción de sus clientes.

Precio: Los proyectos serán presupuestados dependiendo del área, alcance y/o servicio que se requiera, y estarán sujetos a los precios que se manejen en el mercado para poder ser competitivos.

Se ofrecerían diferentes paquetes de servicios dependiendo de las necesidades de los clientes, que irían desde la asesoría en Diseño Comercial, diseño de un logo, mobiliario comercial hasta estrategias comerciales integrales para la apertura de un local comercial bajo la modalidad de “llave en mano”.

Según la encuesta realizada, los proyectos de esta índole se sitúan en un rango de precio entre 20.000 Bs/m2 y 100.000 Bs/m2. Sin embargo, el precio de cada proyecto variará dependiendo de factores como: área, complejidad, alcance, materiales, tiempo de dedicación y por cualquier requerimiento especial del cliente o de los productos a ser exhibidos.

Sin embargo, para efectos de esta investigación, se tomarán precios referenciales (por experiencia) para proyectos de carácter gráfico y otro para proyectos de carácter arquitectónico.

Proyectos de Diseño Gráfico: 5.000.000 Bs. / proyecto
Proyectos de Arquitectura: 10.000.000 Bs. / proyecto

Estudio Técnico

Según Baca (1997, p.84) los objetivos del estudio técnico-operativo de un proyecto se basan en:

- Verificar la posibilidad técnica de la producción de producto que se pretende.
- Analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la producción requeridos para realizar la producción.

En resumidas cuentas, se intenta resolver preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico-operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto.

Tal como se explicó detalladamente en el Capítulo 2, y para efectos de ésta investigación se analizaron los siguientes aspectos:

Capacidad del negocio

De la demanda total proyectada (60 proyectos promedio año) el 60% serán proyectos enmarcados en el área del Diseño Gráfico y 40% en el área de Diseño Arquitectónico. Esta proporción obedece a que la demanda de proyectos de diseño de espacios comerciales son mucho menores y con menor frecuencia que los de Diseño Gráfico, ya que una empresa posiblemente aperture uno o dos Puntos de Venta al año, pero seguramente se encontrará en continuo diseño del material promocional o de ambientación de todos sus Puntos de Venta, lo que nos traería varios proyectos relacionados a esa empresa en un año.

Capacidad instalada: 60 proyectos al año (100%)

Capacidad utilizada / Año	1° año	2° año	3° año	4° año	5° año
Proyectos (UD)	**15**	**27**	**39**	**51**	**60**
Porcentaje (%)	**25**	**45**	**65**	**85**	**100**

Tabla 6: Capacidad del negocio

Cronograma de proyección

La proyección del estudio se efectuará a 5 años, donde durante el primer año se elaborarán todas las tareas concernientes al montaje de la empresa, definición de Plan Estratégico, captación de clientes y se evaluará la metodología de trabajo implantada, sin embargo las operaciones arrancarán ese mismo año, ya que la instalación de la empresa *per se*, no es muy compleja y puede realizarse todas las actividades antes mencionadas a la par de la operación.

Se establecerá como PILOTO el primer año de operación de la empresa, en el cual se definirá y evaluará la metodología de trabajo, el estilo gerencial, el manejo de personal, el esquema de Oficina Virtuales, y se explorará el mercado potencial. Adicionalmente, se evaluará la Estrategia de Mercadeo. Para el segundo año, se evaluarán los resultados de la prueba PILOTO de la empresa y se harán los correctivos necesarios para optimizar la operación de la misma.

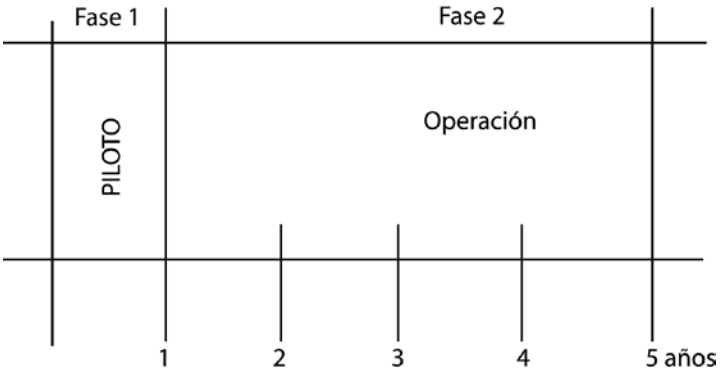


Figura 10: Cronograma de ejecución.

Procesos y Tecnologías

El proceso productivo se iniciará en el momento que se capte un nuevo cliente. Dependiendo del tipo de servicio que contrate (Ver Estudio de Mercado), se identificarán las restricciones del proyecto, las solicitudes por parte del cliente y se elaborará una propuesta, la cual será presentada y discutida con el cliente tantas veces como sea necesario para finalmente realizar la entrega final del proyecto. En el momento de la aceptación de los honorarios, el cliente deberá cancelar el 50% del monto total del proyecto como anticipo y el resto en el momento de la entrega final del proyecto contratado.

En el caso que el proyecto implique fabricación, dotación e instalación de mobiliario, material publicitario, etc, las condiciones de pago cambiarán: se solicitará al cliente el 30% de anticipo, 50% en el momento del inicio de la instalación o entrega de los insumos fabricados y el 20% restante al finalizar el proyecto. Las condiciones varían porque al igual que el proceso intelectual requiere de insumos, nuestros proveedores requieren de materia prima para comenzar la fabricación de los productos solicitados. (Ver Anexos)

El primer año, como será el año donde se evaluarán los procesos y el mercado, cualquier trabajo adicional que no se pueda realizar, se hará mediante “contratos por proyecto” con personal externo. Este costo será trasladado al costo total del proyecto a ejecutar.

Como se tomará el primer año como PILOTO, la localización de la empresa será en el domicilio de una de las 2 socias fundadoras, más que todo para efectos legales, y se implantarán Oficinas Virtuales, las cuales

aunque es un concepto prácticamente nuevo en el mercado laboral, responde a las necesidades de localización de la empresa en su Fase Inicial. En cuanto a su éxito o no, en la literatura hay defensores y detractores de este sistema: los defensores de los equipos virtuales afirman que son flexibles y eficaces, ya que se basan en la información y habilidades, no en el tiempo y la ubicación. Las personas con la información o habilidades necesarias pueden ser miembros del equipo, sin importar dónde o cuándo realicen su trabajo. Como el estilo gerencial será orientado al logro bajo la metodología de la Gerencia por Objetivos, esta estructura organizacional debería funcionar exitosamente. Si embargo, el aspecto negativo se centra en la falta de interacción cara a cara, que podría debilitar la confianza, comunicación y rendimiento de cuentas.

En cuanto a la Tecnología utilizada, se adquirirán equipos con tecnología de punta para las presentaciones a los clientes y programas de diseño especializados (AutoCad, Illustrator, PhotoShop, 3D Max y 3D Studio). Al implantarse Oficinas Virtuales, será requisito indispensable del personal que laborará en esta empresa, poseer equipos fijos con ciertas especificaciones y conexión a Internet. La empresa eventualmente otorgará portátiles para poder trasladar el trabajo y las presentaciones más cómodamente, tanto para las visitas a los clientes como cuando se realicen reuniones de *staff*.

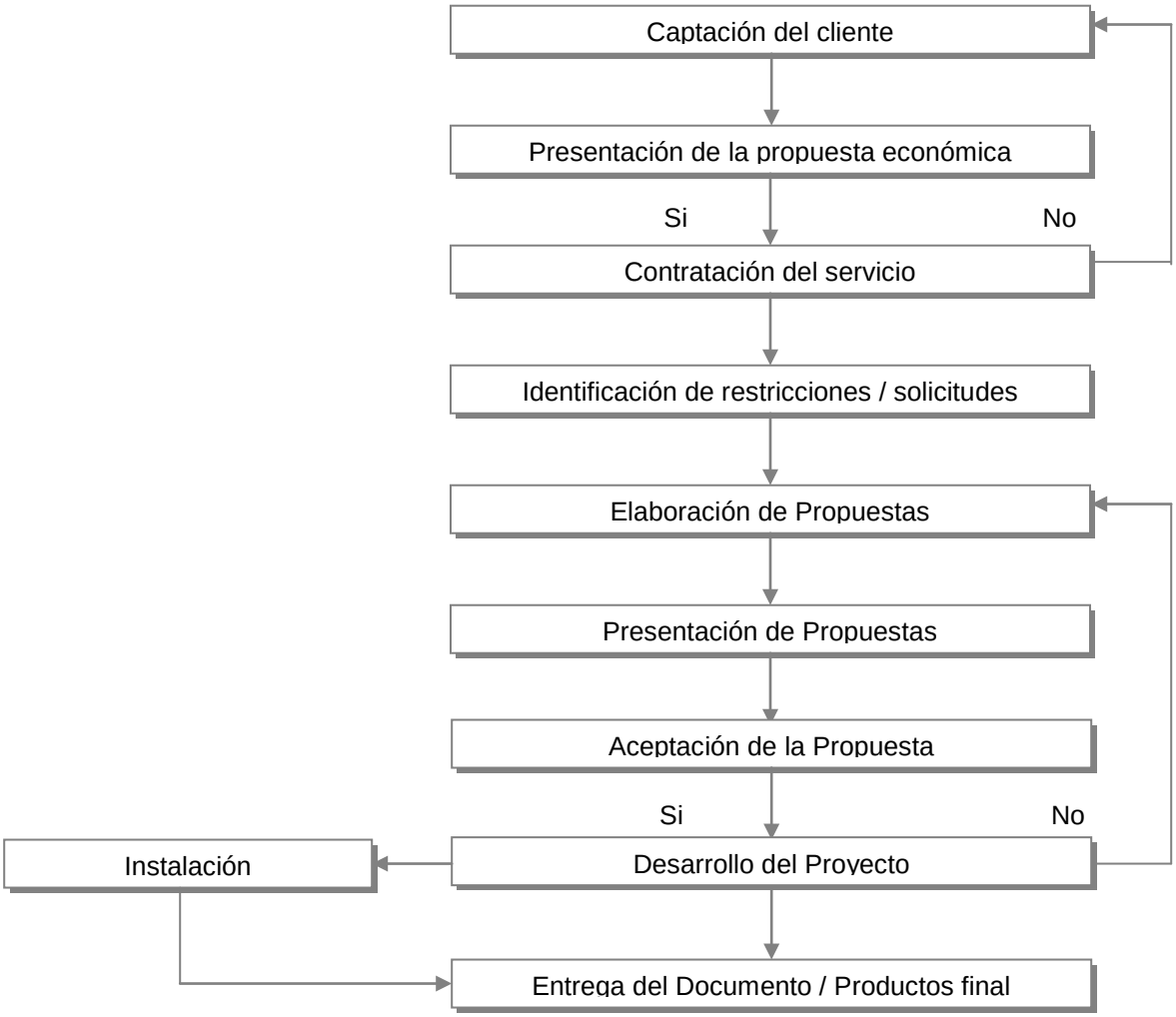


Figura 11: Flujograma de Procesos.

Los costos asociados a estos equipos y las especificaciones técnicas pueden ser observadas en la siguiente Tabla:

DATOS DEL PROYECTO			
Equipos de Producción			
	Bolívares Venezolanos		
	Unidades Totales	Costo Unitario	Costo Total
Equipos nacionales			
Laptop Marca Apple, Mod. MacBook Pro	1	9.100.000,00	9.100.000,00
Laptop Marca HP, Mod. Compac nc 4200	1	7.800.000,00	7.800.000,00
Impresora HP Deskjet Mod.9800	1	1.000.000,00	1.000.000,00
Total			17.900.000,00

Tabla 7: Datos del Proyecto.

Insumos requeridos

En este proyecto los insumos son relativamente pocos comparados con otros estudios, ya que no va a existir una infraestructura física fija con oficinas, sino todo se va a trabajar por fibra óptica. Sin embargo, en este tipo de empresas, cuando se van a entregar los proyectos contratados, suelen prepararse “paquetes” que no sólo incluye los estudios, y presentaciones digitales, sino que en la mayoría de las veces se debe recurrir a la impresión de planos, Manuales, etc., que acarrean gastos importantes. A continuación, la Tabla de Insumos requeridos para este proyecto.

Gastos por Insumos	Bs.	Frecuencia
Reposición de papelería	400.000,00	trimestral
Conexión a Internet (2 servidores remotos)	100.000,00	mensual
Insumos (cartuchos, material de oficina)	300.000,00	mensual
Teléfono (2 personas)	200.000,00	mensual
Total	**500.000,00**	

Tabla 8: Insumos requeridos.

Requerimientos de Personal y Costos

Los requerimientos de Personal se harán en base al volumen de trabajo en un tiempo determinado e inicialmente, la adquisición de personal será bajo la modalidad de CONTRATOS A TIEMPO DEFINIDO, para luego migrar al sistema de empleado fijo (POR NOMINA).

Dentro de la Fase Piloto de la empresa se manejará personal contratado, para poder evaluar la funcionalidad de esta modalidad. A partir del 2do semestre del año, se incorporarán a nómina fija si así se solicitara.

En la Tabla X se enumeran las necesidades en cuanto a Personal tiene la empresa para el momento del inicio de operaciones. Evidentemente, con el paso del tiempo, estas personas, que inicialmente son contratadas, pasarían a nómina fija y sus beneficios serían mayores.

Cargo	Nivel	Cantidad	Sueldo	Frecuencia
Director Ejecutivo	I	1	1.000.000,00 Bs.	Mensual
Director Comercial	I	1	1.000.000,00 Bs.	Mensual
Arquitecto[12]	II	1	1.400.000,00 Bs.	Mensual
Diseñador	II	1	1.400.000,00 Bs.	Mensual
Abogado (*)	II	1	150.000 Bs.	Mensual
Contador (*)	II	1	150.000 Bs.	Mensual
		Total	**5.100.000 Bs.**	

Tabla 9: Sueldos y Salarios

Dentro del esquema de sueldos y salarios aparecerá a lo largo del primer año un Programa de compensación por desempeño, pero su desarrollo se hará con el arranque de la empresa en cuestión, ya que primero deberá evaluarse y medir la productividad de los integrantes de las "Oficinas Virtuales" y comprobar que esta estructura funciona para este tipo de empresas.

Con respecto a los salarios han sido calculados en base a diferentes fuentes y conceptos dependiendo del cargo:

Directores (2): como son los socios inversionistas fundadores de la empresa sólo devengarán un sueldo "simbólico" que formará parte de la nómina fija de la compañía. ¿Porqué? Primero, para medir el impacto de lo que significa tener más personas con sueldos fijos en la empresa, de manera que se pueda evaluar, por lo menos a nivel de sueldos y salarios, el impacto de ésta carga, mensual y fija; y de segundo, en muchos proyectos la finalización y/o cobros de anticipos se dilatan considerablemente, así que los

Directores podrán devengar algún sueldo por lo menos para cubrir necesidades básicas, hasta que puedan repartir ganancias. El sueldo real de los Directores serán las ganancias generadas por los proyectos ejecutados menos los gastos y un porcentaje del 10% para el Fondo de Reservas de la compañía.

Arquitectos / Diseñadores: el sueldo de los arquitectos viene dado por el Tabulador de Sueldos y Salarios del Colegio de Ingenieros de Venezuela, el cual, dependiendo de los años de graduado y nivel de experiencia lo sitúa en 1.324.444,44 Bs. como salario básico mensual, y considerando que el diseñador tiene las mismas responsabilidades que el arquitecto, aunque no el mismo nivel académico, devengará el mismo monto.

Con respecto al horario de trabajo, difícilmente podrá determinarse el tiempo que laborará cada integrante del equipo (por ser una oficina virtual), sin embargo por normativa interna de la empresa, serán 8 horas diarias 40 horas a la semana; como distribuya cada quien su trabajo y tiempo dependerá básicamente del cronograma de cada proyecto y las solicitudes puntuales de los Directores, como reuniones de staff, visitas a clientes, sesiones extraordinarias de trabajo, etc. En cuanto a días laborables, tenemos:

Año	Días calendario	Días festivos	Sábados / Domingos	Vacaciones	Total días laborables x año
2006	**365**	**11**	**104**	**10**	**240**
2007	366	11	104	10	241
2008	**365**	**11**	**104**	**10**	**240**
2009	**365**	**11**	**104**	**10**	**240**
2010	**365**	**11**	**104**	**10**	**240**
2011	**365**	**11**	**104**	**10**	**240**

Tabla 10: Días laborables al año.

[12] Sueldo establecido por el Tabulador de Sueldos y salarios del Colegio de Ingenieros de Venezuela según resolución aprobada del 20 de Mayo de 2.005. (Ver Anexo X)

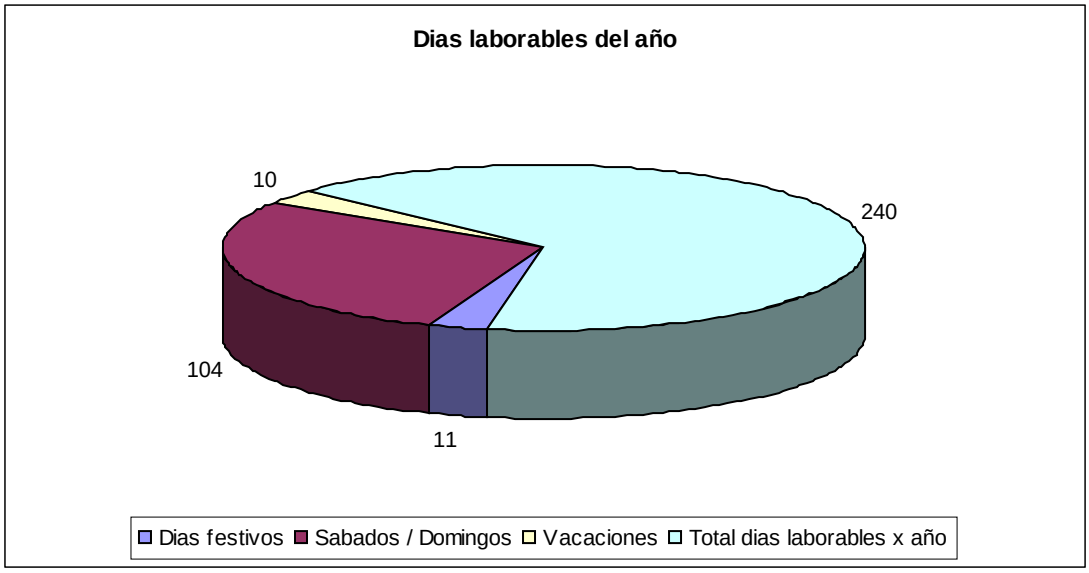


Figura 12: Días laborables al año.

Para efectos de este estudio tomaremos los datos de la mayoría dejando el año bisiesto fuera de la muestra.

Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la empresa objeto de ésta investigación se basa en Organizaciones Orgánicas[13]. Los parámetros analizados para la toma de decisión de los cargos fueron basadas en responsabilidades determinadas por competencias y habilidades de cada individuo, siempre buscando reforzar las fortalezas de cada individuo y potenciando sus debilidades. Sin embargo, por el carácter de la empresa y el tipo de trabajo que en ella se desarrolla, la estructura horizontal es la que más conviene. Así tenemos que el establecimiento de la estructura organizacional quedaría de la siguiente manera:

[13] Redes fluidas y flexibles de personas con talentos múltiples que realizan tareas diversas. (Kinicky y Kreitner, 2003, p.380)

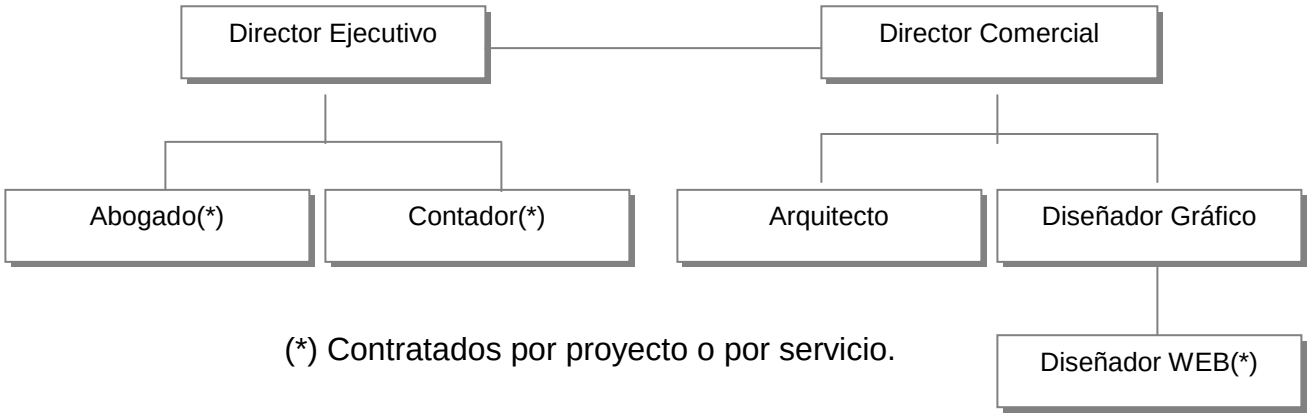


Figura 13: Estructura Organizativa de la empresa.

Quedando las responsabilidades distribuidas de la siguiente forma:

Director Ejecutivo: sería el responsable de estructurar el Plan Estratégico, desarrollar los Lineamientos Estratégicos de la empresa, establecer los procesos administrativos y legales, contratar al Abogado y Contador que llevarán los asuntos legales, tributarios y contables de la empresa y ser el Representante Legal.

Director Comercial: responsable de establecer los procesos y metodología de trabajo, contratar a los arquitectos y diseñadores que necesite la empresa en un momento dado, supervisar el trabajo del personal a su cargo y capacitarlos para lograr los mejores resultados.

Aunque los Directores tienen responsabilidades distintas y bien definidas, ambos deben velar por el bienestar del equipo, por la captación de clientes, e inculcar en el equipo que la orientación al cliente es lo más importante en este negocio. Además, al ser estas 2 personas las que poseen

el *know-how* del negocio, ambas deberán capacitar al equipo y transferirles todos los conocimientos necesarios para lograr los objetivos con éxito.

Arquitectos: Deberán ser personas con 1 o 2 años de experiencia en diseño interior (arquitectos o diseñadores de interiores) con conocimientos en el manejo de contratistas, acabados y materiales, experiencia en el manejo de programas de animación y presentación gráfica de proyectos (3D Studio/ 3D Max, como mínimo) que estén dispuestos a afrontar el reto de trabajar en "Oficinas virtuales" y abierto a aprender sobre el negocio del *retail*. La cantidad de arquitectos dependerá del volumen de trabajo que se tenga y de la premura en concretar proyectos. Su relación inicial con la empresa será bajo la modalidad de contratados a tiempo definido para luego ser considerados parte de la nómina fija de la empresa.

Diseñadores: en el caso de los Diseñadores el perfil es muy parecido al del arquitecto, personas con 1 o 2 años de experiencia en diseño gráfico o industrial, con conocimientos en diseño publicitario y multimedia, elaboración de páginas web y manejo de programas gráficos como Illustrator, PhotoShop y Flash, que estén dispuestos a afrontar el reto de trabajar en "Oficinas virtuales" y abierto a aprender sobre el negocio del *retail*. La cantidad de diseñadores dependerá del volumen de trabajo que se tenga y de la premura en concretar proyectos. Su relación inicial con la empresa será bajo la modalidad de contratados a tiempo definido para luego ser considerados parte de la nómina fija de la empresa.

Abogado: como la empresa está iniciando operaciones, no se estima necesario mantener en nómina una persona que sólo será de utilidad para la empresa pocas veces al año, por lo que se decide contratarlo bajo la modalidad de "externo" , para no generar pasivos laborales y gastos

innecesarios a la empresa. Esta persona es responsable de velar por los aspectos legales de la compañía, registrar la empresa y representarla en cualquier ámbito laboral, tributario y/o mercantil.

Contador: así como en el caso del abogado, el contador también será contratado como “personal externo”, y dentro de sus responsabilidades y funciones se encuentra: llevar los libros contables de la empresa, hacer las declaraciones y trámites tributarios, además de ser el representante contable junto con el abogado, ante los entes gubernamentales.

Estudio Financiero

El objetivo de este estudio es analizar cómo la información que proveen el Estudio de Mercado y el Técnico deben sistematizarse para definir la cuantía de las inversiones de un proyecto, a fin de ser incorporadas como un antecedente más en la proyección del flujo de fondos que posibilite su posterior evaluación.

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.

Por lo tanto, para efectos de este estudio se consideraron varios aspectos económicos-financieros que pudieran impactar sobre el proyecto cuyos resultados son analizados a continuación:

Componentes de la inversión

Los componentes de la inversión en este caso se limitan a los costos de adquisición de los equipos y el Estudio de Factibilidad. Los Elementos de Infraestructura y Estructura y la maquinaria y Equipos de Producción no serán evaluados ya que la empresa en estudio no tendrá localización física por tratarse de Oficinas Virtuales. Sin embargo, si se recurrirá a financiamiento de equipos y aporte propio para el resto de la inversión. (Ver Cuadros 1 y 3)

El monto total de la inversión se calcula en 56.947.297,16 Bolívares, de los cuales el 31, 43% correspondiente a 17.900.000 Bs. Se solicitará a la banca comercial y 39.047.297, 16 Bs. será aporte propio por parte del promotor.

El tercer año se hará una reinversión de 23.270.000 Bs. para aumentar la capacidad de la empresa mediante la adquisición de equipos nuevos, pero será por aporte propio del promotor (Ver Cuadro 4).

La depreciación de los equipos será a 5 años y la amortización de los estudios e intereses crediticios serán a 4 años (Ver Cuadro 5).

El financiamiento de terceros

Se realiza mediante un crédito de la banca comercial para microempresarios que hoy en día son de fácil acceso y son otorgados en 48 horas. Como el monto a financiar es relativamente bajo (17.900.000 Bs.) los intereses no afectan el flujo de fondos del proyecto, con una tasa anual nominal de 28,00%, lo que se convierte en una tasa semestral efectiva de 13,14%. Además la banca ofrece para este tipo de créditos un semestre de

gracia y pagos semestrales, donde se hacen pagos a capital y pago de intereses de manera casi equitativa durante los 4 años de vida del crédito (Ver Cuadro 6).

Nómina

La nómina de la empresa estará conformada por personal directivo (2) y personal común (2), que serán los que realmente generarán pasivos laborales. El personal externo también serán 2 personas, pero por su carácter de “contratado” no entran en la nómina como personal de *staff*.

Así tenemos que el 1º año de operación de la empresa, la nómina pesa sustancialmente sobre los ingresos percibidos para ese mismo período (75% del ingreso total) , pero a medida que los ingresos aumentan la carga por concepto de nómina van proporcionándose a los ingresos, como se puede apreciar en el resto de los 5 años siguientes. Incluso, en el 3º año que se contrata más personal, los gastos por este concepto no aumentan significativamente (62% del ingreso total). Por lo que los montos manejados por concepto de nómina está ajustados a la realidad de la empresa en cuestión y siguiendo los lineamientos legales en materia laboral vigente (ver Cuadro 12).

Ingresos

Los ingresos están calculados en base al estudio de mercado realizado en este mismo Trabajo, donde se promedió el monto que estaban dispuestos a pagar los clientes del sector y los montos que solían cobrar las empresas comparables a este proyecto, concluyendo que los proyectos de Diseño Gráfico son más comunes y abundantes que los Arquitectónicos y por ende menos costosos que los anteriores. Así se pudo inferir que el 60% de

los proyectos a ser ejecutados por esta empresa debían ser de Diseño Gráfico y sólo el 40% de proyectos Arquitectónicos. Considerando un precio promedio de 5.000.000 Bs. para los proyectos de Diseño Gráfico y 10.000.000 Bs. / proyecto arquitectónico. En el Cuadro 8 se puede apreciar los ingresos anuales, por porcentaje y por día proyectados a 5 años (Ver Cuadro 13).

Sin embargo, estos cálculos son bastante conservadores ya que aunque la experiencia en el ramo asegura que durante el 1º año de operación, se ejecutan mucho más de 15 proyectos, los datos recopilados por el estudio de mercado realizado no avalan estas afirmaciones.

Gastos

Los gastos en esta empresa vienen dados por las deducciones gubernamentales obligatorias en materia laboral, publicidad y comunicaciones, artículos de oficina y mantenimiento de equipos. Lo que representa un 20% promedio anual sobre los ingresos de la empresa. Los porcentajes de beneficios por ley manejados en materia laboral son los que se encuentran en la Ley del Trabajo vigente del país (Ver Cuadro 14).

Estado de Resultados

En este cuadro se resume todos los gastos e ingresos a los que la empresa será expuesta en un período de 5 años de operación para obtener la Utilidad Neta, en Valores Totales y Unitarios, que no es más que el aval de la productividad en las labores de la empresa. La Utilidad Neta de la empresa empieza a hacerse presente a partir del 2º año de operación ya que sobre el 1º año descansan las inversiones iniciales para ponerla en marcha, teniendo un rendimiento que varía entre 871.845, 71 Bs. / unidad de

proyecto hasta 488.566, 13 Bs. / unidad de proyecto. En términos totales, la Utilidad Neta va desde 23.000.000 Bs. hasta 29.000.000 Bs. en un lapso de 4 años, siendo afectada considerablemente por los impuestos de Ley a la que es sometida (ver Cuadro 15).

Evaluación Económica

La Evaluación Económica no es más que la recopilación de los indicadores financieros obtenidos en el Estudio Financiero a fin de evaluar la rentabilidad del negocio y medir su actuación frente a diferentes escenarios en los que pudiese estar inmerso el proyecto en algún momento de su ciclo de vida.

Para tal efecto se evaluaron el Valor Agregado, El Punto de Equilibrio, el Capital de Trabajo, el Flujo de Fondos y finalmente la Rentabilidad del negocio. Adicionalmente, se sometió la empresa a 3 escenarios posibles (escenario más probable, optimista y pesimista) para medir su comportamiento financiero, generando los siguientes datos:

Como se puede percibir en el Cuadro 16 relativo al Valor Agregado (porcentaje del costo total de producción de un bien o servicio que se destina a la adquisición de insumos y porcentaje del costo total que se destina a producir valor agregado a la economía [Blanco 2005, p. 342]) la empresa en estudio genera un 91,70% promedio al pago de factores de producción y un 8,30% al pago de proveedores de insumos, lo que indica que esta empresa genera más producción interna que la que impulsa por medio de sus proveedores.

El Punto de Equilibrio logrado en el Estudio Financiero se sitúa en 113,92% por año, y 94,54% promedio, lo que implica que los costos totales

fijos de la empresa objeto de estudio son muy altos comparados con los gastos variables totales, así que es conveniente tomar medidas para no incurrir en problemas financieros durante la operación de la empresa y tratar de disminuirlo para no impactar negativamente el Capital de Trabajo (Ver Cuadro 17).

Hablando del Capital de Trabajo, al calcular los egresos e ingresos totales y el saldo de caja para el 1º año de operación de la empresa, se obtuvo que el Valor mínimo de la serie es 53.211.636, 02 Bs. Lo que significa que este es el monto del que se debe disponer ante cualquier contingencia operativa, financiera y/o laboral a la que pudiese verme inmersa la empresa, sobretodo el 1º año de operación (Ver Cuadros 18 y 19).

Considerando todos los indicadores obtenidos se puede hacer un análisis de la proyección del Flujo de Fondos que tendrá la empresa en los 5 años subsiguientes al inicio de operaciones (Ver Cuadro 20). Concluyendo que, efectivamente, el 1º año de operación de la empresa, es delicado en cuanto a flujo de dinero, ya que todas las inversiones se realizan este año y sólo se comienza a operar la empresa 3 meses más tarde, por lo que en ese tiempo se deja de percibir ingresos provenientes de la producción. Una manera de solventar la situación es mantener un Capital de Trabajo acorde al tamaño y egresos de la compañía por lo menos para el 1º año, donde los egresos son considerablemente superiores al resto de los períodos.

A pesar de los riesgos de liquidez, la rentabilidad del negocio y del promotor se encuentran a salvo en este proyecto, arrojando datos interesantes:

El Valor Presente Neto (VPN) de la rentabilidad del promotor se ubica en 46.621.086, 05 Bs. Lo que resulta altamente favorable ya que la

inversión inicial es mucho menor en la actualidad. Si se considera el VPN del negocio, este se sitúa en 14.288.369, 59 Bs. Todavía superior a la tasa pagada por la banca comercial.

A nivel de la Tasa Interna de Retorno /TIR) esta empresa se muestra muy saludable financieramente, ya que la tasa arrojada para la rentabilidad del promotor es de 103, 36% y la del negocio de 41%.

Según las entrevistas informales que se tuvo con dueños de empresas comparables, ellos sitúan su TIR en un rango entre 35% y 40% de rentabilidad, por lo que los datos obtenidos en este estudio son satisfactorios ya que se encuentran por encima del esperado. (ver Cuadro 21).

Siguiendo la metodología de análisis de sensibilidad de Blanco (2005), y para efectos de esta investigación, se manejaron las siguientes parámetros para la medición de escenarios, como son:

Clasificación de los Parámetros
Parámetros inflacionarios:
Tasa de cambio (Bs./$)
Tasa de Interés anual nominal
Parámetros de ingresos:
Precio de venta de proyectos arquitectónicos
Precio de venta de proyectos de Diseño Gráfico
Parámetros del mercado:
Porcentaje de la capacidad utilizada el 3º año
Incremento anual de la capacidad utilizada
Parámetros técnicos:
Porcentaje de Proyectos de Diseño Gráfico
Parámetros laborales:
Incremento anual por productividad
Aumento de sueldos y salarios por Ley
Parámetros fiscales:

Valor de la Unidad Tributaria
Aporte al S.S.O.
Aporte a la Ley de Política Habitacional
Parámetros socio-políticos:
Porcentaje de Prestaciones Sociales

Tabla 11: Parámetros para el análisis de sensibilidad.

De los cuales se pudieron identificar como CRÍTICOS para el proyecto la disminución del Precio de Venta de los proyectos, tanto los de carácter arquitectónico como los relacionados con Diseño Gráfico, la disminución de la capacidad utilizada en el 3º año, la disminución de proyectos arquitectónicos porcentualmente con respecto a los de carácter gráfico, incremento anual de productividad, y aumento porcentual de la Prestaciones Sociales (Ver Cuadros 22 y 23). Sin embargo, el tema de las Prestaciones Sociales y de la capacidad utilizada, si se manejan con cautela y previsión, no impactan tan duramente sobre el proyecto como los otros parámetros evaluados.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio de factibilidad realizado permitió de manera precisa y concreta evaluar los distintos actores que intervienen en la creación o no de la empresa de Gerencia de Proyectos en Diseño Comercial.

Esta investigación, al ser única en su estilo por el tema tratado, permite crear un escenario posible donde este tipo de empresas pueden tener cabida dentro del sector comercial del país, y orientar a si sea preliminarmente, a personas que deseen incursionar en este tipo de negocio creativo, como es el Diseño Comercial.

Mediante los distintos tópicos se pudo indagar en el entorno inmediato que envuelve la investigación e identificar aspectos positivos y negativos que afectarán de una manera u otra la operación de la empresa si fuese finalmente creada, además de determinar estrategias que permitan un desarrollo optimo y diferenciador dentro del mundo del *retail*.

Después de realizado el estudio se puede concluir que efectivamente existen muy pocas empresas formales dedicadas al Diseño Comercial en Venezuela, sin embargo la razón es bastante ambigua: los resultados que se obtuvieron de las encuestas y entrevistas informales, no avalan una razón en particular por la que profesionales de la Arquitectura o

Diseñadores Industriales, Gráficos o afín, incursionen en este negocio de manera “formal”.

De lo que si se puede estar seguro es que existe un mercado potencial muy grande en el país que demanda este tipo de servicios y que actualmente se encuentra en pleno auge económico, además, según opiniones de expertos en Estudios de Mercado, no va a mermar mientras los factores político-económicos así lo permitan (el precio de barril petrolero, reservas internacionales, PIB, IPC, por enumerar algunos), circunstancia difícil de despreciar y definitivamente una oportunidad de negocio bastante tentadora.

También se pudo determinar y desarrollar una estrategia comercial acorde a la magnitud y alcance de la empresa donde los lineamientos estratégicos apuntan al posicionamiento dentro del mercado de manera eficiente y agresiva. A pesar de no contar, sobre todo los primeros años, de una gran cantidad de personal para desarrollar la empresa, la cantidad de proyectos están milimétricamente ajustados a la demanda y a la capacidad instalada. Sin embargo, las cifras proyectadas se consideran bastante conservadoras, para las condiciones de la empresa dentro del mercado.

A nivel económico-financiero, la inversión inicial que se debe realizar no resulta significativa comparado con otros negocios, ya que al implantar un esquema de Oficinas Virtuales y contratación de personal por proyecto, los costos de inversión son muy bajos, y si además se mantiene un ritmo de trabajo constante, la empresa puede llegar a ser a mediano plazo muy rentable para sus accionistas.

Sin embargo, la creación de empresas de este tipo suelen estar sujetas a aspectos determinantes para que su funcionamiento sea el esperado, por lo que se recomienda:

- Indagar más profundamente sobre los aspectos inherentes al mercado en donde se desarrollaría la empresa para obtener data dura sobre temas pocos explorados en este estudio como, el poco interés de profesionales creativos en la formación de empresas dedicadas a atender a los *retailers* que operan en el país y la realidad del diseño de los Puntos de Venta de empresas transnacionales. Se recomienda ampliar los estudios a ámbitos más extensos y profundos para identificar las causas reales de la poca oferta de empresas dedicadas al Diseño Comercial.

- El estudio de Mercado realizado en este Trabajo Especial de Grado permitió identificar a groso modo fortalezas y debilidades de empresas comparables a la propuesta en este estudio, donde se considera de vital importancia prestar la debida atención a las posibles amenazas a las que pudiera estar expuesta y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno en el que se desenvuelve.

- Desarrollar planes de contingencia en materia financiera acordes al dinamismo de la economía venezolana, ya que pudiesen presentarse escenarios macroeconómicos complicados y difíciles para el sector, lo que repercute directamente sobre empresas que les brindan servicios, como la estudiada.

- Tal como se plantea en las conclusiones, las cifras proyectadas se consideran bastante conservadoras, sin embargo, de poner en marcha una empresa con estas características, debe apuntarse a incrementar la productividad año a año para lograr mejores y más altas utilidades.

- Las instituciones académicas venezolanas tienen un nicho del mercado estudiantil desamparado, como es el de aquellos profesionales que desean ampliar sus conocimientos en materia de Diseño Comercial, por lo que se considera una oportunidad muy importante, la inclusión de cátedras orientadas a ampliar los conocimientos académicos de estos profesionales, mediante cursos de extensión académica, especializaciones y/o seminarios, donde se pudieran intercambiar impresiones entre estudiantes locales y expertos internacionales y adquirir destrezas y habilidades para incursionar en el mundo del diseño de *retail*.

- Y para concluir, dada las proyecciones financieras y económicas, la practicidad de sus procesos y estructura, se considera muy viable la puesta en marcha de empresas de Gerencia de Proyectos en Diseño Comercial en Venezuela que atiendan al sector minorista venezolano que, como vimos ampliamente en este estudio, no sólo está creciendo vertiginosamente, sino que demandan de este tipo de servicios para poder diferenciarse de sus competidores de manera rentable, innovadora y sobretodo profesional.

Referencias Bibliográficas

Baca, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

Balestrini, M. (2002). *Como se elabora el Proyecto de Investigación.* Caracas: BL Consultores Asociados, Servicio Editorial.

Blanco, A. (2005). *Formulación y Evaluación de Proyectos.* Caracas: Texto C.A..

Carrasquero, D. (2006). El Estudio de Mercado. Consultado en Febrero, 20, 2006 en http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/estmktpref.htm.

CAVECECO (2006) . Indicadores de los visitantes de los Centros Comerciales. Consultado en Junio, 16, 2006 en http://www.cavececo.org.ve/Indicadores%20del%20Sector.ppt

COLEGIO DE INGENIEROS DE VENEZUELA (2006), *Tabulador de Sueldos de ingenieros, arquitectos y profesionales afines.* Consultado en Junio, 16, 2006 en http://www.civ.org.ve/Portales/CIV/data/Tabulador2.doc

DATOS I.R. (2006) *Presentación de Perspectivas Sociales 2006.* Consultado en Junio, 25, 2006 en http://www.datosir.com/

Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina.* Caracas: Ediciones IESA, C.A.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. Chile: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

Johnson, R. (1978). *Administración Financiera*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.

Kinicki, A., Kreitner; R. (2003). *Comportamiento Organizacional.* México: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

Machalskys, F. (2006). *Luis Vicente León, director de Datanálisis: En el 2006 el factor determinante de la preferencia será el precio.* Hiperventas. Consultado en Junio, 10, 2006 en http://www.ansa.org.ve/.

Palacios, L. (2003). *Principios esenciales para realizar proyectos.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Saade, J. (2005). *Lo social y lo económico.* Hiperventas. Foro Anual ANSA 2005. Consultado en Mayo, 22, 2006 en http://www.ansa.org.ve/.

Sapag, N., Sapag, R. (1997). *Preparación y Evaluación de Proyectos.* Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana S.A.

Velazco, J. (2006). *Guía Práctica para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado (TEG). Especialización en Gerencia de Proyectos.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

VENAMCHAM (2006). *Perspectivas económicas para el 2006*. Consultado en Junio, 20, 2006 en http://www.venamcham.org/.

(2006). *El oro negro de Venezuela*. ICSC. Consultado en Junio, 16, 2006 en http://www.icsc.org/srch/sctL/sctL0506/el_oro_negro.php.

Yáber G., (2005) *Presentaciones de Seminario del Trabajo Especial de Grado*, Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

(2006). *Economía, consumo y retail en la Venezuela del 2006*. Hiperventas. Consultado en Junio 25, 2006 en http://www.800guia.com/cgi-bin/articuloview.pl?listado=ansa&volumen=punto_de_venta9&codigo=temasb09

Anexos

Figura 14: Cuestionario Nº 1

INVESTIGACION EVALUATIVA SOBRE EL IMPACTO DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN DISEÑO COMERCIAL SOBRE LOS PUNTOS DE VENTA EN VENEZUELA

CUESTIONARIO Nº 1

EMPRESA _____ FECHA _____

CARGO _____

Este cuestionario es de carácter investigativo y las respuestas serán manejadas con la más estricta confidencialidad. Lo que pretende es conocer su opinión acerca de este tema. No le tomará más de 15 minutos.

Lea detenidamente cada uno de los planteamientos presentados y marque con un círculo sobre la letra, la respuesta con la que esté más de acuerdo.

1. La empresa que representa es de capital:

a) Nacional
b) Extranjero
c) Mixto

2. ¿ Con cuántos Puntos de Venta cuenta su empresa actualmente?

a) De 1 a 5
b) De 6 a 10
c) De 11 a 15
d) Más de 15

3. ¿ Cuántos proyectos de remodelación o nuevas aperturas tiene planificada su empresa ejecutar durante el 2.007 ?

a) 1 a 5
b) 6 a 10
c) 11 a 15
d) Ninguno

4. ¿ Quién diseña sus Puntos de Venta ?

a) Personal interno especialista en Diseño Comercial
b) Personal interno no especialista en Diseño Comercial
c) Una empresa/persona externa especialista en Diseño Comercial
d) Los proveedores
e) El diseño lo elabora la Casa Matriz (en caso de Franquicias y Empresas transnacionales)

5. ¿ Se siente satisfecho con el diseño de sus Puntos de Venta ?

a) SI
b) NO

Si la respuesta es negativa, explique ¿por qué? _____

_____

6. ¿ Considera que el diseño eficiente del espacio en los Puntos de Venta impacta positivamente sobre la rentabilidad de su negocio ?

a) SI
b) NO
Si la respuesta es negativa, explique ¿por qué? _____

_____

7. ¿ Cómo considera ud. Que el diseño de los Puntos de Venta de su empresa retornan la inversión a sus accionistas?

a) Mal
b) Regular
c) Bien
d) Excelente

8. Usted considera importante que su cliente, cuando visita sus Puntos de Venta:

a) Se sienta cómodo y agradado
b) Encuentre lo que busca rápidamente
c) Simplemente compre
d) Dsifrute de su experiencia de compra
e) Ninguna de las anteriores

9. ¿ Con cúal de las siguientes afirmaciones se siente ud y su empresa más identificado en cuanto al impacto de un diseño

a) " No es necesario. Nosotros podemos hacerlo"
b) " Reconocemos que impacta positivamente sobre la percepción de nuetros clientes, y por ende, sobre la rentabilidad del
c) " Es dinero mal gastado"
d) " Desconocemos empresas o personas que ofrezcan este tipo de servicio"
e) "Confiamos más en empresas extranjeras que en las locales"

10. ¿ Consideraría ud. Contratar asesoría externa profesional y especializada en Diseño Comercial para EVALUAR las estrategias a implantar o implantadas en sus Puntos de Venta ?

a) SI
b) NO
Si la respuesta es negativa, explique ¿por qué? _____

_____

11. ¿ Consideraría ud. Contratar asesoría externa profesional y especializada en Diseño Comercial para ELABORAR proyectos de remodelación o nuevas aperturas de sus Puntos de Venta ?

a) SI
b) NO
Si la respuesta es negativa, explique ¿por qué? _____

_____

12. ¿ Cuánto estaría ud, dispuesto a pagar por este servicio ?

a) Menos de 1.000.000 Bs
b) Entre 1.000.001 Bs y 5.000.000 Bs
c) Entre 5.000.001 Bs y 10.000.000 Bs
d) Más de 10.000.000 Bs

Gracias por su tiempo.

Figura15: Resultados del Cuestionario Nº 1

Resultados del Cuestionario Nº 1

Población: 236 empresas en el area del retail. Muestra: 30 empresas

	Cant.	%
1. La empresa que representa es de capital:		
a) Nacional	24	80%
b) Extranjero	5	17%
c) Mixto	1	3%
2. ¿ Con cuántos Puntos de Venta cuenta su empresa actualmente?		
a) De 1 a 5	15	50%
b) De 6 a 10	6	20%
c) De 11 a 15	5	17%
d) Más de 15	4	13%
3. ¿ Cuántos proyectos de remodelación o nuevas aperturas tiene planificada su empresa ejecutar durante el 2.007 ?		
a) 1 a 5	14	47%
b) 6 a 10	2	7%
c) 11 a 15	1	3%
d) Ninguno	13	43%
4. ¿ Quién diseña sus Puntos de Venta ?		
a) Personal interno especialista en Diseño Comercial	9	30%
b) Personal interno no especialista en Diseño Comercial	2	7%
c) Una empresa/persona externa especialista en Diseño Comercial	14	47%
d) Los proveedores	1	3%
e) El diseño lo elabora la Casa Matriz (en caso de Franquicias y Empresas transnacionales)	4	13%
5. ¿ Se siente satisfecho con el diseño de sus Puntos de Venta ?		
a) SI	17	57%
b) NO	13	43%
6. ¿ Considera que el diseño eficiente del espacio en los Puntos de Venta impacta positivamente sobre la rentabilidad de su negocio ?		
a) SI	26	87%
b) NO	4	13%

7. ¿ Cómo considera ud. Que el diseño de los Puntos de Venta de su empresa retornan la inversión a sus accionistas?

a)	Mal	2	7%
b)	Regular	8	27%
c)	Bien	16	53%
d)	Excelente	4	13%

8. Usted considera importante que su cliente, cuando visita sus Puntos de Venta:

a)	Se sienta cómodo y agradado	4	13%
b)	Encuentre lo que busca rápidamente	3	10%
c)	Simplemente compre	1	3%
d)	Dsifrute de su experiencia de compra	22	73%
e)	Ninguna de las anteriores	0	0%

9. ¿ Con cúal de las siguientes afirmaciones se siente ud y su empresa más identificado en cuanto al impacto de un diseño profesional, especializado y estratégico para sus Puntos de Venta ?

a)	" No es necesario. Nosotros podemos hacerlo"	2	7%
b)	" Reconocemos que impacta positivamente sobre la percepción de nuetros clientes, y por ende, sobre la rentabilidad del negocio"	12	40%
c)	" Es dinero mal gastado"	0	0%
d)	" Desconocemos empresas o personas que ofrezcan este tipo de servicio"	2	7%
e)	"Confiamos más en empresas extranjeras que en las locales"	4	13%

10. ¿ Consideraría ud. Contratar asesoría externa profesional y especializada en Diseño Comercial para EVALUAR las estrategias a implantar o implantadas en sus Puntos de Venta ?

a)	SI	25	83%
b)	NO	5	17%

11. ¿ Consideraría ud. Contratar asesoría externa profesional y especializada en Diseño Comercial para ELABORAR proyectos de remodelación o nuevas aperturas de sus Puntos de Venta ?

a)	SI	22	73%
b)	NO	8	27%

12. ¿ Cuánto estaría ud, dispuesto a pagar por este servicio ?

a)	Menos de 1.000.000 Bs	2	7%
b)	Entre 1.000.001 Bs y 5.000.000 Bs	16	53%
c)	Entre 5.000.001 Bs y 10.000.000 Bs	10	33%
d)	Más de 10.000.000 Bs	2	7%

Figura 16: Cuestionario Nº 2

INVESTIGACION EVALUATIVA SOBRE EL IMPACTO DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN DISEÑO COMERCIAL SOBRE LOS PUNTOS DE VENTA EN VENEZUELA

CUESTIONARIO Nº 2

EMPRESA / PERSONA _____ FECHA _____

Este cuestionario es de carácter investigativo y las respuestas serán manejadas con la más estricta confidencialidad. Lo que pretende es conocer su opinión acerca de este tema. No le tomará más de 15 minutos.

Lea detenidamente cada uno de los planteamientos presentados y marque con un círculo sobre la letra, la respuesta con la que esté más de acuerdo.

1. ¿ En qué sector económico se sitúa la empresa que representa:
a) Oficina de Arquitectura
b) Proveedor de sistemas para exhibición
c) Agencia de Publicidad
d) Fabricante de material publicitario
e) Otros Especifique _____

2. ¿ Su empresa está exclusivamente dirigida a atender el sector comercial?
a) Si
b) No

3. En el útimo año, ¿Cuántos proyectos dirigidos a Puntos de Venta ha ejecutado?

a) De 1 a 5
b) De 6 a 10
c) De 11 a 15
d) Más de 15
e) Ninguno

4. ¿ Cuántos m2 aproximadamente ha diseñado en el último año en el área comercial?

a) 1 m2 a 50 m2
b) 51 m2 a 100 m2
c) 101 m2 a 1.000 m2
d) Más de 1.000 m2
e) Ninguno

5. En el útimo año, ¿ Cuántos proyectos relacionados al Diseño Gráfico (Desarrollo de Marcas, Señalización, Ambientación) ha ejecutado ?

a) De 1 a 5
b) De 6 a 10
c) De 11 a 15
d) Más de 15
e) Ninguno

6. La fabricación de los productos entregados es...

a) Propia
b) Subcontratado

7. ¿ Cuántos proyectos, en materia de Diseño Comercial, piensa Ud. Que ejecutará en el próximo año ?

a) De 1 a 5
b) De 6 a 10
c) De 11 a 15
d) Más de 15
e) Ninguno

8. ¿ En qué rango de precio por m2 se ubican sus proyectos relacionados al diseño de espacios comerciales?

a) 20.000 Bs./m2 a 50.000 Bs./m2
b) 50.001 Bs./m2 a 100.000 Bs./m2
c) 100.001 Bs./m2 a 200.000 Bs./m2
d) Más de 200.000 Bs./m2

9. ¿ Cuál es su percepción respecto a la situación del sector comercial en Venezuela ?

a) En franco desarrollo.
b) Acorde a las tendencias mundiales.
c) Rezagado.
d) Con mucho potencial.
e) Ninguna de las anteriores

10. ¿ Conoce Ud. Alguna institución académica en el país que capacite gente en materia de Diseño Comercial ?

a) Si
b) No
Cuáles?_____

11. ¿ Dónde obtuvo Ud. Los conocimientos en materia de Diseño Comercial ?

a) En la empresa donde trabajaba.
b) En la universidad.
c) En el exterior.
d) De manera empírica.

12. Cuando ha visitado a un cliente potencial, ha percibido receptividad en sus propuestas ?

a) SI
b) NO
Si la respuesta es negativa, explique ¿por qué? _____

_____

Gracias por su tiempo.

Figura 17: Resultados del Cuestionario Nº 2

Resultados del Cuestionario Nº 2

Población: 120.000 arquitectos, ingenieros y afines registrados en el Colegio de Ingenieros de Venezuela. Muestra: 10 empresas y personas independientes que han incursionado en el Diseño Comercial alguna vez.

1. ¿ En qué sector económico se sitúa la empresa que representa:

	Cant.	%
a) Oficina de Arquitectura	3	30%
b) Proveedor de sistemas para exhibición	2	20%
c) Agencia de Publicidad	0	0%
d) Fabricante de material publicitario	2	20%
e) Otros	3	30%

2. ¿ Su empresa está exclusivamente dirigida a atender el sector comercial?

a) Si	4	40%
b) No	6	60%

3. En el útimo año, ¿Cuántos proyectos dirigidos a Puntos de Venta ha ejecutado?

a) De 1 a 5	5	50%
b) De 6 a 10	2	20%
c) De 11 a 15	1	10%
d) Más de 15	2	20%
Ninguno	0	0%

4. ¿ Cuántos m2 aproximadamente ha diseñado en el último año en el área comercial?

a) 1 m2 a 50 m2	1	10%
b) 51 m2 a 100 m2	1	10%
c) 101 m2 a 1.000 m2	4	40%
d) Más de 1.000 m2	4	40%
e) Ninguno	0	0%

5. En el útimo año, ¿ Cuántos proyectos relacionados al Diseño Gráfico (Desarrollo de Marcas, Señalización, Ambientación) ha ejecutado ?

a) De 1 a 5	3	30%
b) De 6 a 10	2	20%
c) De 11 a 15	0	0%
d) Más de 15	2	20%
e) Ninguno	3	30%

6. La fabricación de los productos entregados es...

a) Propia	5	50%
b) Subcontratado	5	50%

7. ¿ Cuántos proyectos, en materia de Diseño Comercial, piensa Ud. Que ejecutará en el próximo año ?

a) De 1 a 5	4	40%
b) De 6 a 10	2	20%
c) De 11 a 15	2	20%
d) Más de 15	2	20%
e) Ninguno	0	0%

8. ¿ En qué rango de precio por m2 se ubican sus proyectos relacionados al diseño de espacios comerciales?

a) 20.000 Bs./m2 a 50.000 Bs./m2	5	50%
b) 50.001 Bs./m2 a 100.000 Bs./m2	5	50%
c) 100.001 Bs./m2 a 200.000 Bs./m2	0	0%
d) Más de 200.000 Bs./m2	0	0%

9. ¿ Cuál es su percepción respecto a la situación del sector comercial en Venezuela ?

a) En franco desarrollo.	6	60%
b) Acorde a las tendencias mundiales.	2	20%
c) Rezagado.	0	0%
d) Con mucho potencial.	2	20%
e) Ninguna de las anteriores	0	0%

10. ¿ Conoce Ud. Alguna institución académica en el país que capacite gente en materia de Diseño Comercial ?

a) SI	1	10%
b) NO	9	90%

11. ¿ Dónde obtuvo Ud. Los conocimientos en materia de Diseño Comercial ?

a) En la empresa donde trabajaba.	3	30%
b) En la universidad.	1	10%
c) En el exterior.	2	20%
d) De manera empírica.	4	40%

12. Cuando ha visitado a un cliente potencial, ha percibido receptividad en sus propuestas ?

a) SI	8	80%
b) NO	2	20%

Cuadro 1: Datos del Proyecto

DATOS DEL PROYECTO

Equipos de Producción

	Bolívares Venezolanos		
	Unidades Totales	Costo Unitario	Costo Total
Equipos nacionales			
Laptop Marca Apple, Mod. MacBook Pro	1	9.100.000,00	9.100.000,00
Laptop Marca HP, Mod. Compac nc 4200	1	7.800.000,00	7.800.000,00
Impresora HP Deskjet Mod.9800	1	1.000.000,00	1.000.000,00
Total			**17.900.000,00**

Cuadro 2: Capacidad Instalada y Utilizada

CAPACIDAD INSTALADA Y UTILIZADA

		Base de cálculos	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
	VOLÚMEN DE PRODUCCIÓN						
	Capacidad instalada						
	porcentaje	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	proyectos por día	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
	proyectos por año	60	60	60	60	60	60
	Capacidad utilizada						
	porcentaje	25,00%	25,00%	45,00%	65,00%	85,00%	100,00%
	proyectos por día		0,06	0,11	0,16	0,21	0,25
	proyectos por año		15	27	39	51	60
	Capacidad utilizada neta		**15**	**27**	**39**	**51**	**60**
	Productos para la venta						
	Proyectos de Diseño Gráfico	60,00%	9	16	23	31	36
	Proyectos Arquitectónicos	40,00%	6	11	16	20	24
	PRODUCCIÓN TOTAL (UD)		**15**	**27**	**39**	**51**	**60**

OP	**Parámetros**		
Tec	Porcentaje de cap. Instalada por año	100,00%	de la capacidad total de la empresa
Tec	Uds. De capacidad instalada por día	0,25	unidades de proyectos por día
Tec	Porcentaje de cap. Instalada 1º año	25,00%	de la capacidad instalada
Tec	Incremento anual de la cap. Utilizada	20,00%	de incremento anual
Tec	Porcentaje de Proyectos de Diseño Gráfico	60,00%	Proyectos de Diseño Gráfico
Tec	Porcentaje de Proyectos Arquitectónicos	40,00%	Proyectos Arquitectónico
Tec	Turnos de trabajo diario	1	turno de trabajo por día
Tec	Días laborables por mes	20	días laborales por mes
Tec	Meses por año	12	meses por año
Tec	Días laborables por año	240	días laborales por año

Cuadro 3: Estudios y Proyectos

ESTUDIOS Y PROYECTOS

(Expresados en Bolívares)

	Unidad Utilizada	Unidades Totales	Costo Unitario	Costo Total
Costo del Estudio de Factibilidad	Estudio	1	5.180.000,00	**5.180.000,00**

OP	**Parámetros**	
Tec	Estudio de Factibilidad	Rango C6:F6 del cuadro

Cuadro 4: Inversión Total

INVERSIÓN TOTAL

(Expresado en Bolívares)

		PRIMER AÑO			TERCER AÑO			INVERSIÓN TOTAL		
		Aporte Propio	Aporte de Terceros	Aporte Total	Aporte Propio	Aporte de Terceros	Aporte Total	Aporte Propio	Aporte de Terceros	Aporte Total
	Activos Fijos									
	Equipos nacionales	0,00	17.900.000,00	17.900.000,00	23.270.000,00	0,00	23.270.000,00	23.270.000,00	17.900.000,00	41.170.000,00
A	**Total Activos Fijos**	**0,00**	**17.900.000,00**	**17.900.000,00**	**23.270.000,00**	**0,00**	**23.270.000,00**	**23.270.000,00**	**17.900.000,00**	**41.170.000,00**
	Otros Activos									
	Costo financiero del crédito	2.351.538,21	0,00	2.351.538,21	4.128.758,94	0,00	4.128.758,94	6.480.297,16	0,00	6.480.297,16
	Estudio de Factibilidad	5.180.000,00	0,00	5.180.000,00	0,00	0,00	0,00	5.180.000,00	0,00	5.180.000,00
	Varios	1.790.000,00	0,00	1.790.000,00	2.327.000,00	0,00	2.327.000,00	4.117.000,00	0,00	4.117.000,00
B	**Total Otros Activos**	**9.321.538,21**	**0,00**	**9.321.538,21**	**6.455.758,94**	**0,00**	**6.455.758,94**	**15.777.297,16**	**0,00**	**15.777.297,16**
C	**TOTAL ACTIVOS (A+B)**	**9.321.538,21**	**17.900.000,00**	**27.221.538,21**	**29.725.758,94**	**0,00**	**29.725.758,94**	**39.047.297,16**	**17.900.000,00**	**56.947.297,16**
D	**Capital de Trabajo**			53.211.636,02						
E	**INVERSIÓN TOTAL (C+D)**	**9.321.538,21**	**17.900.000,00**	**80.433.174,23**	**29.725.758,94**	**0,00**	**29.725.758,94**	**39.047.297,16**	**17.900.000,00**	**56.947.297,16**
F	**Distribución porcentual**									

OP	**Parámetros**		
Tec	Meses por año	12	meses
Efi	Porcentaje de gastos varios	10,00%	del total de activos fijos adquiridos en cada año de inversión

Cuadro 5: Depreciación y Amortización

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

(Expresado en Bolívares)

	Valor de los Activos	Años de Dep/Am	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
Depreciación							
Equipos nacionales	41.170.000,00	5	8.234.000,00	8.234.000,00	8.234.000,00	8.234.000,00	8.234.000,00
Total Depreciación	**41.170.000,00**		**8.234.000,00**	**8.234.000,00**	**8.234.000,00**	**8.234.000,00**	**8.234.000,00**
Amortización							
Costo financiero del crédito	6.480.297,16	4	1.620.074,29	1.620.074,29	1.620.074,29	1.620.074,29	0,00
Estudio de factibilidad	5.180.000,00	5	1.036.000,00	1.036.000,00	1.036.000,00	1.036.000,00	1.036.000,00
Varios	4.117.000,00	5	823.400,00	823.400,00	823.400,00	823.400,00	823.400,00
Total Amortización	**15.777.297,16**		**3.479.474,29**	**3.479.474,29**	**3.479.474,29**	**3.479.474,29**	**1.859.400,00**
TOTAL DEP. Y AMORTIZACIÓN	**56.947.297,16**		**11.713.474,29**	**11.713.474,29**	**11.713.474,29**	**11.713.474,29**	**10.093.400,00**

OP	**Parámetros**	
Efi	Método de cálculo utilizado	Línea Recta
Efi	Valor de salvamento	Ninguno
Efi	Años de depreciación	D6 del cuadro
Efi	Años de amortización	Rango D10:D12 del cuadro

Cuadro 5: Financiamiento de Terceros

FINANCIAMIENTO DE TERCEROS

(Expresado en Bolívares)

FASE 1: INSTALACIÓN DE LA EMPRESA-PERÍODO DE RECEPCIÓN DEL CRÉDITO

	Desembolso del Banco		Saldo de la Cuenta Capital		Costo financiero del crédito		
Semestre	**Porcentaje semestral**	**Montos entregados**	**Balance Inicial**	**Balance Final**	**Costo por comisiones**		**Costo por intereses**
					Apertura	**Compromiso**	
1	100,00%	17.900.000,00	0,00	17.900.000,00	537.000,00	0,00	2.351.538,21
						Costo financiero del crédito	**2.351.538,21**

FASE 2: OPERACIÓN DE LA EMPRESA-PERÍODO DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

		Saldo de la Cuenta Capital		Pagos semestrales de Amortización		
Semestre		**Balance Inicial**	**Balance Final**	**Pagos Totales**	**Pagos de Capital**	**Pagos de Intereses**
1	Semestre de gracia	0,00	17.900.000,00	0,00	0,00	0,00
2	pago semestral 1	17.900.000,00	16.503.893,58	3.747.644,63	1.396.106,42	2.351.538,21
3	pago semestral 2	16.503.893,58	14.924.379,48	3.747.644,63	1.579.514,11	2.168.130,53
4	pago semestral 3	14.924.379,48	13.137.363,26	3.747.644,63	1.787.016,22	1.960.628,42
5	pago semestral 4	13.137.363,26	11.115.585,20	3.747.644,63	2.021.778,06	1.725.866,58
6	pago semestral 5	11.115.585,20	8.828.204,45	3.747.644,63	2.287.380,76	1.460.263,88
7	pago semestral 6	8.828.204,45	6.240.328,54	3.747.644,63	2.587.875,91	1.159.768,72
8	pago semestral 7	6.240.328,54	3.312.481,17	3.747.644,63	2.927.847,37	819.797,26
9	pago semestral 8	3.312.481,17	0,00	3.747.644,63	3.312.481,17	435.163,47
	Totales			**29.981.157,06**	**17.900.000,00**	**12.081.157,06**

Anualización de los pagos semestrales de amortización

Año			**Pagos de Capital**	**Pagos de Intereses**
1	semestre 1	Período de recepción del crédito		
2	semestre 2 y 3	Período de amortización del crédito	1.396.106,42	2.351.538,21
3	semestre 4 y 5	Período de amortización del crédito	3.366.530,32	4.128.758,94
4	semestre 5 y 6	Período de amortización del crédito	4.309.158,81	3.186.130,45
5	semestre 7 y 8	Período de amortización del crédito	5.515.723,28	1.979.565,98
6	semestre 9	Período de amortización del crédito	3.312.481,17	435.163,47
	Totales		**17.900.000,00**	**12.081.157,06**

OP	**Parámetros**		
Efi	Monto del crédito	17.900.000,00	bolívares
Efi	Tasa de interés anual nominal	28,00%	sobre saldo
Efi	Tasa de interés semestral efectiva	13,14%	sobre saldo
Efi	Comisión de apertura	3,00%	sobre el monto del crédito
Efi	Comisión de compromiso	0,00%	sobre el saldo pendiente de retiro del banco
Efi	Entrega primer semestre	100,00%	del monto total del crédito
Efi	Período de vigencia del crédito	12	semestres
Efi	Período de instalación	2	semestres
Efi	Período de gracia	2	semestres
Efi	Período de amortización	8	semestres
Efi	Pago periódico de amortización	3.747.644,63	bolívares por semestre

Cuadro 6: Nómina 1º año

NÓMINA

(Expresado en Bolívares)

					PRIMER AÑO		
Cód.	**Descripción del Cargo**	**F/V**	**Nº**	**Salario Básico**	**Nómina**	**Costo Mensual Prestaciones Sociales**	**Costo Anual Total**
1	Director Ejecutivo	F	1	1.000.000,00	1.000.000,00	300.000,00	15.600.000,00
1	Director Comercial	F	1	1.000.000,00	1.000.000,00	300.000,00	15.600.000,00
2	Arquitecto	F	1	1.400.000,00	1.400.000,00	420.000,00	21.840.000,00
2	Diseñador Gráfico	F	1	1.400.000,00	1.400.000,00	420.000,00	21.840.000,00
3	Abogado	V	1	150.000,00	150.000,00	0,00	1.800.000,00
3	Contador	V	1	150.000,00	150.000,00	0,00	1.800.000,00
	TOTALES		**6**		**3.100.000,00**	**840.000,00**	**47.280.000,00**

				Costo Anual		
	Clasificación por Categorías			**Nómina**	**Prestaciones Sociales**	**Costo Anual Total**
1	Directivos		2	24.000.000,00	7.200.000,00	31.200.000,00
2	Empleados comunes		2	33.600.000,00	10.080.000,00	43.680.000,00
3	Empleados externos		2	3.600.000,00	1.080.000,00	4.680.000,00
	TOTALES		**6**	**61.200.000,00**	**18.360.000,00**	**79.560.000,00**
	Empleados Fijos	F	4	57.600.000,00	17.280.000,00	74.880.000,00
	Empleados Variables	V	2	3.600.000,00	1.080.000,00	4.680.000,00
	TOTALES		**6**	**61.200.000,00**	**18.360.000,00**	**79.560.000,00**

OP	**Parámetros**		
Tec	Prestaciones sociales	30,00%	del costo mensual o anual
Tec	Meses por año	12	meses por año
Tec	Inc. Anual por productividad	20,00%	sobre el sueldo básico del año anterior
Tec	Cargos	Rango B7:B10 del cuadro	
Tec	Fijos o Variables	Rango D7:D10 del cuadro	
Tec	Personas por cargo	Rango E7:E10 del cuadro	
Tec	Salario Básico	Rango F7:F10 del cuadro	
Efi	Código de categorías	A15 del cuadro	
Efi	Categorías	B15 del cuadro	

Cuadro 7: Nómina 2º año

NÓMINA

(Expresado en Bolívares)

					SEGUNDO AÑO		
Cód.	**Descripción del Cargo**	**F/V**	**Nº**	**Salario Básico**	**Nómina**	**Costo Mensual Prestaciones Sociales**	**Costo Anual Total**
1	Director Ejecutivo	F	1	1.200.000,00	1.200.000,00	360.000,00	18.720.000,00
1	Director Comercial	F	1	1.200.000,00	1.440.000,00	432.000,00	22.464.000,00
2	Arquitecto	F	1	1.680.000,00	2.016.000,00	604.800,00	31.449.600,00
2	Diseñador Gráfico	F	1	1.680.000,00	2.016.000,00	604.800,00	31.449.600,00
3	Abogado	V	1	180.000,00	216.000,00	0,00	2.592.000,00
3	Contador	V	1	180.000,00	216.000,00	0,00	2.592.000,00
	TOTALES		**6**		**4.464.000,00**	**1.209.600,00**	**68.083.200,00**

				Costo Anual		
	Clasificación por Categorías			**Nómina**	**Prestaciones Sociales**	**Costo Anual Total**
1	Directivos		2	31.680.000,00	9.504.000,00	41.184.000,00
2	Empleados comunes		2	48.384.000,00	14.515.200,00	62.899.200,00
3	Empleados externos		2	5.184.000,00	1.555.200,00	6.739.200,00
	TOTALES		**6**	**85.248.000,00**	**25.574.400,00**	**110.822.400,00**
	Empleados Fijos	F	4	80.064.000,00	24.019.200,00	104.083.200,00
	Empleados Variables	V	2	5.184.000,00	1.555.200,00	6.739.200,00
	TOTALES		**6**	**85.248.000,00**	**25.574.400,00**	**110.822.400,00**

OP	**Parámetros**	
Tec	Prestaciones sociales	30,00% del costo mensual o anual
Tec	Meses por año	12 meses por año
Tec	Inc. Anual por productividad	20,00% sobre el sueldo básico del año anterior
Tec	Cargos	Rango B7:B10 del cuadro
Tec	Fijos o Variables	Rango D7:D10 del cuadro
Tec	Personas por cargo	Rango E7:E10 del cuadro
Tec	Salario Básico	Rango F7:F10 del cuadro
Efi	Código de categorías	A15 del cuadro
Efi	Categorías	B15 del cuadro

Cuadro 8: Nómina 3º año

NÓMINA

(Expresado en Bolívares)

					TERCER AÑO		
Cód.	**Descripción del Cargo**	**F/V**	**Nº**	**Salario Básico**	**Nómina**	**Costo Mensual Prestaciones Sociales**	**Costo Anual Total**
1	Director Ejecutivo	F	1	1.440.000,00	1.440.000,00	432.000,00	22.464.000,00
1	Director Comercial	F	1	1.440.000,00	1.728.000,00	518.400,00	26.956.800,00
2	Arquitecto	F	2	2.016.000,00	4.838.400,00	1.451.520,00	75.479.040,00
2	Diseñador Gráfico	F	1	2.016.000,00	2.419.200,00	725.760,00	37.739.520,00
3	Abogado	V	1	216.000,00	259.200,00	0,00	3.110.400,00
3	Contador	V	1	216.000,00	259.200,00	0,00	3.110.400,00
	TOTALES		**7**		**7.776.000,00**	**2.177.280,00**	**119.439.360,00**

				Costo Anual		
	Clasificación por Categorías			**Nómina**	**Prestaciones Sociales**	**Costo Anual Total**
1	Directivos		2	38.016.000,00	11.404.800,00	49.420.800,00
2	Empleados comunes		3	87.091.200,00	26.127.360,00	113.218.560,00
3	Empleados externos		2	6.220.800,00	1.866.240,00	8.087.040,00
	TOTALES		**7**	**131.328.000,00**	**39.398.400,00**	**170.726.400,00**
	Empleados Fijos	F	5	125.107.200,00	37.532.160,00	162.639.360,00
	Empleados Variables	V	2	6.220.800,00	1.866.240,00	8.087.040,00
	TOTALES		**7**	**131.328.000,00**	**39.398.400,00**	**170.726.400,00**

OP	**Parámetros**	
Tec	Prestaciones sociales	30,00% del costo mensual o anual
Tec	Meses por año	12 meses por año
Tec	Inc. Anual por productividad	20,00% sobre el sueldo básico del año anterior
Tec	Cargos	Rango B7:B10 del cuadro
Tec	Fijos o Variables	Rango D7:D10 del cuadro
Tec	Personas por cargo	Rango E7:E10 del cuadro
Tec	Salario Básico	Rango F7:F10 del cuadro
Efi	Código de categorías	A15 del cuadro
Efi	Categorías	B15 del cuadro

Cuadro 9: Nómina 4º año

NÓMINA

(Expresado en Bolívares)

					CUARTO AÑO		
Cód.	**Descripción del Cargo**	**F/V**	**Nº**	**Salario Básico**	**Nómina**	**Costo Mensual Prestaciones Sociales**	**Costo Anual Total**
1	Director Ejecutivo	F	1	1.728.000,00	1.728.000,00	518.400,00	26.956.800,00
1	Director Comercial	F	1	1.728.000,00	2.073.600,00	622.080,00	32.348.160,00
2	Arquitecto	F	2	2.419.200,00	5.806.080,00	1.741.824,00	90.574.848,00
2	Diseñador Gráfico	F	2	2.419.200,00	5.806.080,00	1.741.824,00	90.574.848,00
3	Abogado	V	1	259.200,00	311.040,00	0,00	3.732.480,00
3	Contador	V	1	259.200,00	311.040,00	0,00	3.732.480,00
	TOTALES		**8**		**12.234.240,00**	**3.483.648,00**	**188.614.656,00**

				Costo Anual		
	Clasificación por Categorías			**Nómina**	**Prestaciones Sociales**	**Costo Anual Total**
1	Directivos		2	45.619.200,00	13.685.760,00	59.304.960,00
2	Empleados comunes		4	139.345.920,00	41.803.776,00	181.149.696,00
3	Empleados externos		2	7.464.960,00	2.239.488,00	9.704.448,00
	TOTALES		**8**	**192.430.080,00**	**57.729.024,00**	**250.159.104,00**
	Empleados Fijos	F	6	184.965.120,00	55.489.536,00	240.454.656,00
	Empleados Variables	V	2	7.464.960,00	2.239.488,00	9.704.448,00
	TOTALES		**8**	**192.430.080,00**	**57.729.024,00**	**250.159.104,00**

OP	**Parámetros**	
Tec	Prestaciones sociales	30,00% del costo mensual o anual
Tec	Meses por año	12 meses por año
Tec	Inc. Anual por productividad	20,00% sobre el sueldo básico del año anterior
Tec	Cargos	Rango B7:B10 del cuadro
Tec	Fijos o Variables	Rango D7:D10 del cuadro
Tec	Personas por cargo	Rango E7:E10 del cuadro
Tec	Salario Básico	Rango F7:F10 del cuadro
Efi	Código de categorías	A15 del cuadro
Efi	Categorías	B15 del cuadro

Cuadro 11: Nómina 5º año

NÓMINA

(Expresado en Bolívares)

					QUINTO AÑO		
						Costo Mensual	
Cód.	Descripción del Cargo	F/V	Nº	Salario Básico	Nómina	Prestaciones Sociales	Costo Anual Total
1	Director Ejecutivo	F	1	2.073.600,00	2.073.600,00	622.080,00	32.348.160,00
1	Director Comercial	F	1	2.073.600,00	2.488.320,00	746.496,00	38.817.792,00
2	Arquitecto	F	2	2.903.040,00	6.967.296,00	2.090.188,80	108.689.817,60
2	Diseñador Gráfico	F	2	2.903.040,00	6.967.296,00	2.090.188,80	108.689.817,60
3	Abogado	V	1	311.040,00	373.248,00	0,00	4.478.976,00
3	Contador	V	1	311.040,00	373.248,00	0,00	4.478.976,00
	TOTALES		**8**		**14.681.088,00**	**4.180.377,60**	**226.337.587,20**

				Costo Anual		
	Clasificación por Categorías			Nómina	Prestaciones Sociales	Costo Anual Total
1	Directivos		2	54.743.040,00	16.422.912,00	71.165.952,00
2	Empleados comunes		4	167.215.104,00	50.164.531,20	217.379.635,20
3	Empleados externos		2	8.957.952,00	2.687.385,60	11.645.337,60
	TOTALES		**8**	**230.916.096,00**	**69.274.828,80**	**300.190.924,80**
	Empleados Fijos	F	6	221.958.144,00	66.587.443,20	288.545.587,20
	Empleados Variables	V	2	8.957.952,00	2.687.385,60	11.645.337,60
	TOTALES		**8**	**230.916.096,00**	**69.274.828,80**	**300.190.924,80**

OP	Parámetros	
Tec	Prestaciones sociales	30,00% del costo mensual o anual
Tec	Meses por año	12 meses por año
Tec	Inc. Anual por productividad	20,00% sobre el sueldo básico del año anterior
Tec	Cargos	Rango B7:B10 del cuadro
Tec	Fijos o Variables	Rango D7:D10 del cuadro
Tec	Personas por cargo	Rango E7:E10 del cuadro
Tec	Salario Básico	Rango F7:F10 del cuadro
Efi	Código de categorías	A15 del cuadro
Efi	Categorías	B15 del cuadro

Cuadro 12: Resumen de Nómina

NÓMINA

(Expresado en Bolívares, N° de empleados y porcentajes)

RESUMEN DE LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES

	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
N° de empleados					
Fijo	4	4	5	6	6
Variable	2	2	2	2	2
Empleados Totales	**6**	**6**	**7**	**8**	**8**
Costo Anual de Nómina					
Fijo	57.600.000,00	80.064.000,00	125.107.200,00	184.965.120,00	221.958.144,00
Variable	3.600.000,00	5.184.000,00	6.220.800,00	7.464.960,00	8.957.952,00
Costo Anual de Nómina	**61.200.000,00**	**85.248.000,00**	**131.328.000,00**	**192.430.080,00**	**230.916.096,00**
Costo Anual Total					
Fijo	74.880.000,00	104.083.200,00	162.639.360,00	240.454.656,00	288.545.587,20
Variable	4.680.000,00	6.739.200,00	8.087.040,00	9.704.448,00	11.645.337,60
Costo Anual Total	**79.560.000,00**	**110.822.400,00**	**170.726.400,00**	**250.159.104,00**	**300.190.924,80**
Clasificación por Categorías					
Número de Empleados					
Directivos	2	2	2	2	2
Empleados comunes	2	2	3	4	4
Empleados externos	2	2	2	2	2
Empleados Totales	**6**	**6**	**7**	**8**	**8**
Costo Anual Total					
Directivos	31.200.000,00	41.184.000,00	49.420.800,00	59.304.960,00	71.165.952,00
Empleados comunes	43.680.000,00	62.899.200,00	113.218.560,00	181.149.696,00	217.379.635,20
Empleados externos	4.680.000,00	6.739.200,00	8.087.040,00	9.704.448,00	11.645.337,60
Costo Anual Total	**79.560.000,00**	**110.822.400,00**	**170.726.400,00**	**250.159.104,00**	**300.190.924,80**
Clasificación porcentual					
Número de Empleados					
Directivos	33,33%	33,33%	28,57%	25,00%	25,00%
Empleados comunes	33,33%	33,33%	42,86%	50,00%	50,00%
Empleados externos	33,33%	33,33%	28,57%	25,00%	25,00%
Empleados Totales	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
Costo Anual Total					
Directivos	39,22%	37,16%	28,95%	23,71%	23,71%
Empleados comunes	54,90%	56,76%	66,32%	72,41%	72,41%
Empleados externos	5,88%	6,08%	4,74%	3,88%	3,88%
Costo Anual Total	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

OP **Parámetros**

No tiene parámetros propios pues es un resumen de los 5 cuadros anteriores denominados "Nómina".

Cuadro 13: Ingresos

INGRESOS

	Base de cálculos	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
VOLÚMEN DE PRODUCCIÓN						
Capacidad instalada						
porcentaje	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
proyectos por día	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
proyectos por año	60	60	60	60	60	60
Capacidad utilizada						
porcentaje	25,00%	25,00%	45,00%	65,00%	85,00%	100,00%
proyectos por día		0,06	0,11	0,16	0,21	0,25
proyectos por año		15	27	39	51	60
Capacidad utilizada neta		**15**	**27**	**39**	**51**	**60**
Productos para la venta						
Proyectos de Diseño Gráfico	60,00%	9	16	23	31	36
Proyectos Arquitectónicos	40,00%	6	11	16	20	24
PRODUCCIÓN TOTAL (UD)		**15**	**27**	**39**	**51**	**60**
Ingresos por Ventas						
Proyectos de Diseño Gráfico	5.000.000,00	45.000.000,00	81.000.000,00	117.000.000,00	153.000.000,00	180.000.000,00
Proyectos Arquitectónicos	10.000.000,00	60.000.000,00	108.000.000,00	156.000.000,00	204.000.000,00	240.000.000,00
INGRESOS TOTALES POR VENTAS		**105.000.000,00**	**189.000.000,00**	**273.000.000,00**	**357.000.000,00**	**420.000.000,00**

OP	**Parámetros**		
Mer	Precio de Venta		
Mer	Proyectos de Diseño Gráfico	5.000.000,00	bolívares promedio por proyecto
Mer	Proyectos Arquitectónicos	10.000.000,00	bolívares promedio por proyecto

Cuadro 14: Gastos

GASTOS

(Expresados en Bolívares)

	Base de cálculos	F/V	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
PRODUCCIÓN TOTAL (UD)			**15**	**27**	**39**	**51**	**60**
Gastos Fijos							
Seguro Social Obligatorio	8,00%	**F/V**	4.608.000,00	6.405.120,00	10.008.576,00	14.797.209,60	17.756.651,52
INCE	2,00%	**F/V**	1.152.000,00	1.601.280,00	2.502.144,00	3.699.302,40	4.439.162,88
Ley de Política Habitacional	2,00%	**F/V**	1.152.000,00	1.601.280,00	2.502.144,00	3.699.302,40	4.439.162,88
Ley de Paro Forzoso	1,00%	**F/V**	576.000,00	800.640,00	1.251.072,00	1.849.651,20	2.219.581,44
Publicidad	5,00%	**F/V**	4.200.000,00	7.560.000,00	10.920.000,00	14.280.000,00	16.800.000,00
Comunicaciones	4.200.000,00	**F/V**	3.360.000,00	3.528.000,00	3.704.400,00	3.889.620,00	4.084.101,00
Artículos de oficina	6.000.000,00	**F/V**	4.800.000,00	5.040.000,00	5.292.000,00	5.556.600,00	5.834.430,00
Mantenimiento de Equipos	2.058.500,00	**F/V**	1.646.800,00	1.729.140,00	1.815.597,00	1.906.376,85	2.001.695,69
Varios	1,00%	**F/V**	840.000,00	1.512.000,00	2.184.000,00	2.856.000,00	3.360.000,00
TOTAL GASTOS FIJOS			**22.334.800,00**	**29.777.460,00**	**40.179.933,00**	**52.534.062,45**	**60.934.785,41**
Gastos Variables							
Seguro Social Obligatorio	8,00%	**F/V**	288.000,00	414.720,00	497.664,00	597.196,80	716.636,16
INCE	2,00%	**F/V**	72.000,00	103.680,00	124.416,00	149.299,20	179.159,04
Ley de Política Habitacional	2,00%	**F/V**	72.000,00	103.680,00	124.416,00	149.299,20	179.159,04
Ley de Paro Forzoso	1,00%	**F/V**	36.000,00	51.840,00	62.208,00	74.649,60	89.579,52
Publicidad	5,00%	**F/V**	1.050.000,00	1.890.000,00	2.730.000,00	3.570.000,00	4.200.000,00
Comunicaciones	4.200.000,00	**F/V**	840.000,00	882.000,00	926.100,00	972.405,00	1.021.025,25
Artículos de oficina	6.000.000,00	**F/V**	1.200.000,00	1.440.000,00	1.728.000,00	2.073.600,00	2.488.320,00
Mantenimiento de Equipos	2.058.500,00	**F/V**	411.700,00	432.285,00	453.899,25	476.594,21	500.423,92
Impuestos y patentes	0,50%	**V**	525.000,00	945.000,00	1.365.000,00	1.785.000,00	2.100.000,00
Varios	1,00%	**F/V**	210.000,00	378.000,00	546.000,00	714.000,00	840.000,00
TOTAL GASTOS VARIABLES			**4.704.700,00**	**6.641.205,00**	**8.557.703,25**	**10.562.044,01**	**12.314.302,93**
GASTOS TOTALES (F+V)			**27.039.500,00**	**36.418.665,00**	**48.737.636,25**	**63.096.106,46**	**73.249.088,35**

OP	**Parámetros**		
Tec	Meses por año	12	meses por año
Tec	Días laborables por mes	240	días laborables por mes
	Seguro Social Obligatorio	8,00%	del costo anual de la nómina
	INCE	2,00%	del costo anual de la nómina
	Ley de Política Habitacional	2,00%	del costo anual de la nómina
	Ley de Paro Forzoso	1,00%	del costo anual de la nómina
	Publicidad	5,00%	de los ingresos totales
	Comunicaciones	350.000,00	bolívares mensuales
	Artículos de oficina	500.000,00	bolívares mensuales
	Mantenimiento de Equipos	5,00%	del total del costo del equipo
	Impuestos y patentes	0,50%	de los ingresos totales
	Varios	1,00%	de los ingresos totales
	Incremento anual	5,00%	sobre el costo del año anterior (todas las cuentas menos las relacionadas con el volumen de ocupación y los ingresos totales.
	Porcentaje de gastos fijos	80,00%	del total de gastos por renglón
	Porcentaje de gastos variables	20,00%	del total de gastos por renglón
	Capacida utilizada neta	15	27 39 51 60

Cuadro 15: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS

(Expresados en Bolívares)

		Valores Totales				
		1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
	PRODUCCIÓN TOTAL (UD)	**15**	**27**	**39**	**51**	**60**
A	**INGRESOS POR VENTAS**	**105.000.000,00**	**189.000.000,00**	**273.000.000,00**	**357.000.000,00**	**420.000.000,00**
	Nómina	79.560.000,00	110.822.400,00	170.726.400,00	250.159.104,00	300.190.924,80
	Gastos de Fabricación	27.039.500,00	36.418.665,00	48.737.636,25	63.096.106,46	73.249.088,35
B	**Costo de Ventas**	**106.599.500,00**	**147.241.065,00**	**219.464.036,25**	**313.255.210,46**	**373.440.013,15**
C	**Utilidad de Producción (A-B)**	**-1.599.500,00**	**41.758.935,00**	**53.535.963,75**	**43.744.789,54**	**46.559.986,85**
D	Depreciación y Amortización	11.713.474,29	11.713.474,29	11.713.474,29	11.713.474,29	10.093.400,00
E	**Utilidad antes de int/imp (C-D)**	**-13.312.974,29**	**30.045.460,71**	**41.822.489,46**	**32.031.315,25**	**36.466.586,85**
F	Intereses crediticios	0,00	2.351.538,21	4.128.758,94	3.186.130,45	1.979.565,98
G	**Utilidad antes de impuestos (E-F)**	**-13.312.974,29**	**27.693.922,50**	**37.693.730,52**	**28.845.184,80**	**34.487.020,87**
H	Impuesto sobre la renta	0,00	-4.154.088,37	-5.654.059,58	-4.326.777,72	-5.173.053,13
I	**UTILIDAD NETA (G+H)**	**-13.312.974,29**	**23.539.834,12**	**32.039.670,94**	**24.518.407,08**	**29.313.967,74**

		Valores Unitarios				
		1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
	PRODUCCIÓN TOTAL (UD)	1	1	1	1	1
A	**INGRESOS POR VENTAS**	**7.000.000,00**	**7.000.000,00**	**7.000.000,00**	**7.000.000,00**	**7.000.000,00**
	Nómina	5.304.000,00	4.104.533,33	4.377.600,00	4.905.080,47	5.003.182,08
	Gastos de Fabricación	1.802.633,33	1.348.839,44	1.249.682,98	1.237.178,56	1.220.818,14
B	**Costo de Ventas**	**7.106.633,33**	**5.453.372,78**	**5.627.282,98**	**6.142.259,03**	**6.224.000,22**
C	**Utilidad de Producción (A-B)**	**-106.633,33**	**1.546.627,22**	**1.372.717,02**	**857.740,97**	**775.999,78**
D	Depreciación y Amortización	780.898,29	433.832,38	300.345,49	229.675,97	168.223,33
E	**Utilidad antes de int/imp (C-D)**	**-887.531,62**	**1.112.794,84**	**1.072.371,52**	**628.065,00**	**607.776,45**
F	Intereses crediticios	0,00	87.094,01	105.865,61	62.473,15	32.992,77
G	**Utilidad antes de impuestos (E-F)**	**-887.531,62**	**1.025.700,83**	**966.505,91**	**565.591,86**	**574.783,68**
H	Impuesto sobre la renta	0,00	-153.855,12	-144.975,89	-84.838,78	-86.217,55
I	**UTILIDAD NETA (G+H)**	**-887.531,62**	**871.845,71**	**821.530,02**	**480.753,08**	**488.566,13**

OP Parámetros

Efi

Escala Tributaria	TABLA DE CÁLCULO DEL ISLR			
	Base impositiva	Tasa a pagar	Deducible	
Desde 0 hasta 2.000 unid. Tributarias	0,00	15,00%	0,00	140 unidades tributarias
Entre 2.000 hasta 3.000 unid. Tributarias	67.200.000,00	22,00%	4.704.000,00	500 unidades tributarias
Sobre 3.000 unidades tributarias	100.800.000,00	34,00%	16.800.000,00	

Valor de la Unidad Tributaria 33.600,00

Cuadro 10: Valor Agregado

VALOR AGREGADO

(Expresado en Bolívares)

		1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
	PRODUCCIÓN TOTAL (UD)	**15**	**27**	**39**	**51**	**60**
	Insumos					
	Materiales y Repuestos					
	Mantenimiento de equipos	2.058.500,00	2.161.425,00	2.269.496,25	2.382.971,06	2.502.119,62
	Artículos de oficina	6.000.000,00	6.480.000,00	7.020.000,00	7.630.200,00	8.322.750,00
	Servicios administrativos					
	Comunicaciones	4.200.000,00	4.410.000,00	4.630.500,00	4.862.025,00	5.105.126,25
	Varios	840.000,00	1.512.000,00	2.184.000,00	2.856.000,00	3.360.000,00
A	**TOTAL INSUMOS**	**13.098.500,00**	**14.563.425,00**	**16.103.996,25**	**17.731.196,06**	**19.289.995,87**
	Valor Agregado					
	Trabajo					
	Nómina	79.560.000,00	110.822.400,00	170.726.400,00	250.159.104,00	300.190.924,80
	Capital					
	Intereses crediticios	0,00	2.351.538,21	4.128.758,94	3.186.130,45	1.979.565,98
	Empresario					
	Utilidad neta	-13.312.974,29	23.539.834,12	32.039.670,94	24.518.407,08	29.313.967,74
	Estado					
	Seguro Social Obligatorio	4.896.000,00	6.819.840,00	10.506.240,00	15.394.406,40	18.473.287,68
	INCE	1.224.000,00	1.704.960,00	2.626.560,00	3.848.601,60	4.618.321,92
	Ley de Política Habitacional	1.224.000,00	1.704.960,00	2.626.560,00	3.848.601,60	4.618.321,92
	Ley de Paro Forzoso	612.000,00	852.480,00	1.313.280,00	1.924.300,80	2.309.160,96
	Impuesto sobre la renta	0,00	-4.154.088,37	-5.654.059,58	-4.326.777,72	-5.173.053,13
	Impuestos y patentes	525.000,00	945.000,00	1.365.000,00	1.785.000,00	2.100.000,00
	Varios	210.000,00	378.000,00	546.000,00	714.000,00	840.000,00
B	**TOTAL VALOR AGREGADO**	**74.938.025,71**	**144.964.923,96**	**220.224.410,31**	**301.051.774,21**	**359.270.497,87**
C	**VALOR DE LA PRODUCCIÓN (A+B)**	**88.036.525,71**	**159.528.348,96**	**236.328.406,56**	**318.782.970,27**	**378.560.493,74**
D	Depreciación y Amortización	11.713.474,29	11.713.474,29	11.713.474,29	11.713.474,29	10.093.400,00
E	**INGRESOS POR VENTAS (C+D)**	**99.750.000,00**	**171.241.823,25**	**248.041.880,84**	**330.496.444,56**	**388.653.893,74**
	CÁLCULO DEL VALOR AGREGADO (expresado en %)					
B/C	Pagos a los factores de producción	85,12%	90,87%	93,19%	94,44%	94,90%
	Porcentaje promedio	**91,70%**				
A/C	Pagos a los proveedores de insumos	14,88%	9,13%	6,81%	5,56%	5,10%
	Porcentaje promedio	**8,30%**				
OP	**Parámetros**					
Efi	Ingreso por ventas	105.000.000,00	189.000.000,00	273.000.000,00	357.000.000,00	420.000.000,00

Cuadro 17: Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO

	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
PRODUCCIÓN TOTAL (UD)	**15**	**27**	**39**	**51**	**60**
Costos Fijos					
Nómina	74.880.000,00	104.083.200,00	162.639.360,00	240.454.656,00	288.545.587,20
Gastos de Fabricación	22.334.800,00	29.777.460,00	40.179.933,00	52.534.062,45	60.934.785,41
Intereses crediticios	0,00	2.351.538,21	4.128.758,94	3.186.130,45	1.979.565,98
Depreciación y Amortización	11.713.474,29	11.713.474,29	11.713.474,29	11.713.474,29	10.093.400,00
TOTAL COSTOS FIJOS	**108.928.274,29**	**147.925.672,50**	**218.661.526,23**	**307.888.323,19**	**361.553.338,60**
Costos Variables					
Nómina	4.680.000,00	6.739.200,00	8.087.040,00	9.704.448,00	11.645.337,60
Gastos de Fabricación	4.704.700,00	6.641.205,00	8.557.703,25	10.562.044,01	12.314.302,93
Intereses crediticios					
Depreciación y Amortización					
TOTAL COSTOS VARIABLES	**9.384.700,00**	**13.380.405,00**	**16.644.743,25**	**20.266.492,01**	**23.959.640,53**
COSTOS TOTALES (A+B)	**118.312.974,29**	**161.306.077,50**	**235.306.269,48**	**328.154.815,20**	**385.512.979,13**
Impuesto sobre la renta	0,00	-153.855,12	-144.975,89	-84.838,78	-86.217,55
Utilidad neta	-13.312.974,29	23.539.834,12	32.039.670,94	24.518.407,08	29.313.967,74
INGRESOS POR VENTAS	**105.000.000,00**	**184.692.056,50**	**267.200.964,54**	**352.588.383,50**	**414.740.729,32**
Punto de Equilibrio por año					
Expresado en:					
Porcentaje	**113,92%**	**86,35%**	**87,27%**	**92,65%**	**92,52%**
Unidades de producción	17,09	23,31	34,04	47,25	55,51
Ingresos por ventas	119.619.650,83	159.479.500,81	233.187.467,53	326.664.745,70	383.720.962,04
Meses por año	13,67	10,36	10,47	11,12	11,10
Días laborables por año	273,42	207,24	209,45	222,35	222,05
Punto de Equilibrio promedio					
Expresado en:					
Porcentaje	**94,54%**	del 100% de cualquier variable			
Unidades de producción	35,44	uds. De material producido y vendido			
Ingresos por ventas	244.534.465,38	bolívares de ingresos por ventas			
Meses por año	11,35	meses de producción y venta en el año			
Días laborables por año	226,90	días laborables de producción y venta en el año			
OP Parámetros					
Efi Ingresos por ventas	105.000.000,00	189.000.000,00	273.000.000,00	357.000.000,00	420.000.000,00
Tec Meses por año	12	meses por año			
Tec Días laborables por año	240	días laborables por año			

Cuadro 18: Capital de Trabajo I

CAPITAL DE TRABAJO

(Expresado en Bolívares)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total 1º año
PRODUCCIÓN TOTAL (UD)	**1,25**	**1,25**	**1,25**	**1,25**	**1,25**	**1,25**	**15**
ORIGEN DE FONDOS							
Aporte propio en activos	9.321.538,21						
Aporte de terceros en activos	17.900.000,00						
Capital de trabajo							
Ingresos operacionales							
Ventas del producto				8.750.000,00	8.750.000,00	8.750.000,00	78.750.000,00
Ingresos fiscales							
Reintegros y subsidios							
INGRESOS TOTALES	**27.221.538,21**	**0,00**	**0,00**	**8.750.000,00**	**8.750.000,00**	**8.750.000,00**	**78.750.000,00**
APLICACIÓN DE FONDOS							
Egresos por inversión							
Inversión total en activos	56.947.297,16						
Egresos por costo de ventas							
Nómina		6.630.000,00	6.630.000,00	6.630.000,00	6.630.000,00	6.630.000,00	72.930.000,00
Gastos de Fabricación		2.253.291,67	2.253.291,67	2.253.291,67	2.253.291,67	2.253.291,67	24.786.208,33
Egresos por gastos financieros							
Amortización de intereses						2.351.538,21	4.519.668,74
Egresos por pasivos por pagar							
Amortización de capital							
Egresos fiscales							
Impuesto sobre la renta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EGRESOS TOTALES	56.947.297,16	8.883.291,67	8.883.291,67	8.883.291,67	8.883.291,67	11.234.829,88	**159.183.174,23**
SALDO DE CAJA	**-29.725.758,94**	**-8.883.291,67**	**-8.883.291,67**	**-133.291,67**	**-133.291,67**	**-2.484.829,88**	**-80.433.174,23**
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**-29.725.758,94**	**-38.609.050,61**	**-47.492.342,28**	**-47.625.633,94**	**-47.758.925,61**	**-50.243.755,49**	
Valor mínimo de la serie	**53.211.636,02**						

OP	**Parámetros**		
Tec	Meses por año	12	meses por año

CUADRO 19: Capital de Trabajo II

CAPITAL DE TRABAJO

(Expresado en Bolívares)

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total 1º año
PRODUCCIÓN TOTAL (UD)	**1,25**	**1,25**	**1,25**	**1,25**	**1,25**	**1,25**	**15**
ORIGEN DE FONDOS							
Aporte propio en activos							
Aporte de terceros en activos							
Capital de trabajo							
Ingresos operacionales							
Ventas del producto	8.750.000,00	8.750.000,00	8.750.000,00	8.750.000,00	8.750.000,00	8.750.000,00	78.750.000,00
Ingresos fiscales							
Reintegros y subsidios							
INGRESOS TOTALES	**8.750.000,00**	**8.750.000,00**	**8.750.000,00**	**8.750.000,00**	**8.750.000,00**	**8.750.000,00**	**78.750.000,00**
APLICACIÓN DE FONDOS							
Egresos por inversión							
Inversión total en activos							
Egresos por costo de ventas							
Nómina	6.630.000,00	6.630.000,00	6.630.000,00	6.630.000,00	6.630.000,00	6.630.000,00	72.930.000,00
Gastos de Fabricación	2.253.291,67	2.253.291,67	2.253.291,67	2.253.291,67	2.253.291,67	2.253.291,67	24.786.208,33
Egresos por gastos financieros							
Amortización de intereses						2.168.130,53	4.519.668,74
Egresos por pasivos por pagar							
Amortización de capital							
Egresos fiscales							
Impuesto sobre la renta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EGRESOS TOTALES	8.883.291,67	8.883.291,67	8.883.291,67	8.883.291,67	8.883.291,67	11.051.422,19	**159.183.174,23**
SALDO DE CAJA	**-133.291,67**	**-133.291,67**	**-133.291,67**	**-133.291,67**	**-133.291,67**	**-2.301.422,19**	**-80.433.174,23**
SALDO DE CAJA ACUMULADO	**-50.377.047,16**	**-50.510.338,82**	**-50.643.630,49**	**-50.776.922,16**	**-50.910.213,82**	**-53.211.636,02**	
Valor mínimo de la serie							

OP Parámetros

Tec Meses por año

CUADRO 20: Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS

(Expresado en Bolívares)

	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
PRODUCCIÓN TOTAL (UD)	**15**	**27**	**39**	**51**	**60**
ORIGEN DE FONDOS					
Ingresos por inversión					
Aporte propio en activos	9.321.538,21		23.270.000,00		
Aporte de terceros en activos	17.900.000,00				
Capital de trabajo	53.211.636,02				
Ingresos operacionales					
Ventas del producto	105.000.000,00	189.000.000,00	273.000.000,00	357.000.000,00	420.000.000,00
Ingresos fiscales					
Reintegros y subsidios					
INGRESOS TOTALES	**185.433.174,23**	**189.000.000,00**	**296.270.000,00**	**357.000.000,00**	**420.000.000,00**
APLICACIÓN DE FONDOS					
Egresos por inversión					
Inversión total en activos	80.433.174,23				
Egresos por costo de ventas					
Nómina	79.560.000,00	110.822.400,00	170.726.400,00	250.159.104,00	300.190.924,80
Gastos de Fabricación	27.039.500,00	36.418.665,00	48.737.636,25	63.096.106,46	73.249.088,35
Egresos por gastos financieros					
Amortización de intereses	0,00	2.351.538,21	4.128.758,94	3.186.130,45	1.979.565,98
Egresos por pasivos por pagar					
Amortización de capital		1.396.106,42	3.366.530,32	4.309.158,81	5.515.723,28
Egresos fiscales					
Impuesto sobre la renta	0,00	-4.154.088,37	-5.654.059,58	-4.326.777,72	-5.173.053,13
EGRESOS TOTALES	**187.032.674,23**	**146.834.621,26**	**221.305.265,94**	**316.423.722,01**	**375.762.249,28**
SALDO DE CAJA	**-1.599.500,00**	**42.165.378,74**	**74.964.734,06**	**40.576.277,99**	**44.237.750,72**

OP Parámetros

No tiene parámetros propios pues toda la información viene de cuadros anteriores.

Cuadro 21: Rentabilidad de la Inversión

RENTABILIDAD DE LA INVERSIÓN

(Expresado en Bolívares)

		1º año	2º año	3º año	4º año	5º año
	PRODUCCIÓN TOTAL (UD)	**15**	**27**	**39**	**51**	**60**
	Tasa de Costo de Capital	28,00%				
	RENTABILIDAD DEL PROMOTOR					
	Inversión Realizada					
A	Inversión Propia	-39.047.297,16		-23.270.000,00		
B	Saldo de Caja	-1.599.500,00	42.165.378,74	74.964.734,06	40.576.277,99	44.237.750,72
	Flujo Neto de Fondos					
C	Inversión Propia (A+B)	-40.646.797,16	42.165.378,74	51.694.734,06	40.576.277,99	44.237.750,72
	INVERSIÓN PROPIA					
	Valor Presente Neto	**Bs 46.621.086,05**				
	Tasa Interna de Retorno	**103,36%**				
	RENTABILIDAD DEL NEGOCIO					
	Inversión Realizada					
A	Inversión Propia	-80.433.174,23		-23.270.000,00		
B	Saldo de Caja	-1.599.500,00	42.165.378,74	74.964.734,06	40.576.277,99	44.237.750,72
	Flujo Neto de Fondos					
C	Inversión Propia (A+B)	-82.032.674,23	42.165.378,74	51.694.734,06	40.576.277,99	44.237.750,72
	INVERSIÓN PROPIA					
	Valor Presente Neto	**Bs 14.288.369,59**				
	Tasa Interna de Retorno	**41%**				

OP Parámetros

No tiene parámetros propios pues toda la información viene de cuadros anteriores.

Cuadro 22: Análisis de sensibilidad I

ANÁLISIS DE SENSIBLIDAD FASE 1

Cambio de magnitud de los parámetros seleccionados
(Expresado en diversas unidades)

Clasificación de los Parámetros	Valor del Parámetro Original	Valor del Parámetro Modificado	Rangos de Variación	Tasa Interna de Retorno: TIR Propia (Valores Originales)	Tasa Interna de Retorno: TIR Total (Valores Originales)	Tasa Interna de Retorno: TIR Propia (Valores ajustados)	Tasa Interna de Retorno: TIR Total (Valores ajustados)
				103,36%	41%	68,90%	27,08%
				Valores Modificados			
Parámetros inflacionarios:							
Tasa de Interés anual nominal	28%	35%	25%	97,07%	37,00%	NC	NC
Parámetros de ingresos:							
Precio de venta de proyectos arquitectónicos	Bs 10.000.000,00	Bs 7.500.000,00	-25%	0,00%	0,00%	CRITICO	CRITICO
Precio de venta de proyectos de Diseño Gráfico	Bs 5.000.000,00	Bs 3.750.000,00	-25%	-20,57%	0,00%	CRITICO	CRITICO
Parámetros del mercado:							
Porcentaje de la capacidad utilizada el 3º año	65%	59%	-10%	71,72%	20,00%	NC	CRITICO
Incremento anual de la capacidad utilizada	20%	15%	-25%	5,88%	-16,00%	CRITICO	CRITICO
Parámetros técnicos:							
Porcentaje de proyectos arquitectónicos	40%	34%	-15%	61,98%	15,00%	CRITICO	CRITICO
Parámetros laborales:							
Incremento anual por productividad	20%	23%	15%	76,98%	23,00%	NC	CRITICO
Aumento de sueldos y salarios por Ley	-		10%	100,18%	37,00%	NC	NC
Parámetros fiscales:							
Valor de la Unidad Tributaria	33.600,00	Bs 44.805,60	33,35%	103,36%	41,00%	NC	NC
Aporte al S.S.O.	8%	10%	20%	92,64%	34,00%	NC	NC
Aporte a la Ley de Política Habitacional	2%	4%	80%	102,79%	40,00%	NC	NC
Parámetros socio-políticos:							
Porcentaje de Prestaciones Sociales	30%	35%	15%	76,80%	24,00%	NC	CRITICO

Cuadro 23: Análisis de sensibilidad II

ANÁLISIS DE SENSIBLIDAD FASE 2

Cambio de magnitud de los parámetros seleccionados
(Expresado en diversas unidades)

Clasificación de los Parámetros	Valor del Parámetro		Rangos de Variación	Tasa Interna de Retorno				Prioridad de Riesgo de los Parámetros
				TIR Propia	TIR Total	TIR Propia	TIR Total	
	Original	Modificado		Valores Originales		Valores ajustados		
				103,36%	41%	68,90%	27,08%	
				Valores Modificados				
Parámetros inflacionarios:								
Tasa de Interés anual nominal								
Parámetros de ingresos:								
Precio de venta de proyectos arquitectónicos	Bs 10.000.000,00	Bs 7.500.000,00	-25%	0,00%	0,00%	CRITICO	CRITICO	3
Precio de venta de proyectos de Diseño Gráfico	Bs 5.000.000,00	Bs 3.750.000,00	-25%	-20,57%	0,00%	CRITICO	CRITICO	1
Parámetros del mercado:								
Porcentaje de la capacidad utilizada el 3º año	65%	59%	-10%	71,72%	20,00%	NC	CRITICO	5
Incremento anual de la capacidad utilizada	20%	15%	-25%	5,88%	-16,00%	CRITICO	CRITICO	2
Parámetros técnicos:								
Porcentaje de proyectos arquitectónicos	40%	34%	-15%	61,98%	15,00%	CRITICO	CRITICO	4
Parámetros laborales:								
Incremento anual por productividad	20%	23%	15%	76,98%	23,00%	NC	CRITICO	6
Aumento de sueldos y salarios por Ley								
Parámetros fiscales:								
Valor de la Unidad Tributaria								
Aporte al S.S.O.								
Aporte a la Ley de Política Habitacional								
Parámetros socio-políticos:								
Porcentaje de Prestaciones Sociales	30%	35%	15%	76,80%	24,00%	NC	CRITICO	7