

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA PYMES
DEDICADA A COMERCIALIZAR LIBROS, ARTÍCULOS ESCOLARES Y
DE OFICINA.

presentado por
Mariana Attanasio Cabrera
para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor
Ana Julia Guillen

Caracas, julio de 2007

Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Dirección General de los Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia de Proyectos

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA PYMES DEDICADA A COMERCIALIZAR LIBROS, ARTÍCULOS ESCOLARES Y DE OFICINA.

Autor: Mariana Attanasio Cabrera
Asesor: Ana Julia Guillen
Fecha: Julio 2007

RESUMEN

En la actualidad las empresas están inmersas en un ambiente competitivo, por lo cual es indispensable que las estas puedan anticiparse y responder a los cambios del entorno. Es necesario que desarrollen un plan estratégico donde se identifiquen las metas y objetivos de la empresa, así como, las estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizar los recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

El presente estudio es de tipo de investigación y desarrollo, ya que en ella se plantea fundamentalmente formular el plan estratégico de una pymes dedicada a comercializar libros, artículos escolares y de oficina. La investigación tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado.

Aunque se está consciente que el presente estudio tiene sus limitaciones, como toda investigación que reduce su campo de trabajo, el mismo es una contribución para la gestión de la empresa objeto de estudio. Como resultado final se obtuvo el plan estratégico de la empresa, que contiene la formalización de los lineamientos de la empresa, las estrategias de operación y el portafolio de proyectos que son consecutivos con los objetivos de la organización.

Palabras Claves: Planificación, estrategia, empresa, objetivos.
Área de Conocimiento: Gerencia de Proyectos

Índice de Contenido

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

INTRODUCCIÓN -----1

CAPÍTULO I: PROPUESTA DEL TRABAJO-----3

1.1. Justificación del Proyecto-----3

1.2. Objetivos del Proyecto-----5

1.2.1. Objetivo General-----5

1.2.2. Objetivos Específicos -----5

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-----6

2.1. Análisis Estratégicos -----9

2.1.1. Análisis Estratégico Externo-----9

2.1.1.1. Análisis de Tendencias-----10

2.1.1.2. Análisis de la Industria-----10

2.1.1.3. Análisis de Grupos Estratégicos -----11

2.1.2. Análisis Estratégico Interno-----11

2.1.2.1. Cadena de Valor -----12

2.1.2.2. Impulsores de Costo y de Valor-----13

2.1.2.3. Análisis de Capacidades Medulares-----14

2.2. Matriz FODA -----14

2.3. Portafolio de Proyectos-----15

2.4. LAS PYMES (Las Pequeñas y Medianas Empresas)-----16

2.4.1. Características de las Pymes. -----18

2.5. Las Empresas Familiares-----19

2.5.1. ¿Qué son las Empresas Familiares? -----20

2.5.2. Características de Las Empresas Familiares -----21

2.5.3. Ventajas de Las Empresas Familiares -----22

2.5.4. Limitaciones de Las Empresas Familiares -----23

2.6. Gerencia de Proyectos -----25

2.6.1 ¿Qué es un Proyecto? -----25

2.6.2 Norma para la Dirección de Proyectos -----27

2.6.2.1. Grupo de Procesos de Iniciación -----27

2.6.2.2. Grupo de Procesos de Planificación-----28

2.6.2.3. Grupo de Procesos de Ejecución-----	31
2.6.2.4. Grupo de Procesos de Seguimiento y Control -----	32
2.6.2.5. Grupo de Procesos de Cierre -----	35
2.7. La Formulación y Evaluación de Proyectos-----	35
2.7.1 Presentación del Estudio-----	36
2.7.2. Marco Institucional -----	37
2.7.3. Estudio de Mercado -----	37
2.7.3.1. Descripción del Producto, Características y Usos -----	38
2.7.3.2. Demanda del Producto -----	38
2.7.3.3. Oferta del Producto-----	38
2.7.3.4. Mercado Potencial-----	38
2.7.3.5. Formación del Precio -----	39
2.7.3.6. Canales de Comercialización-----	39
2.7.4. Estudio Técnico -----	39
2.7.4.1. Cronograma de la Proyección -----	39
2.7.4.2. Localización del Proyecto-----	40
2.7.4.3. Infraestructura de Servicios -----	40
2.7.4.4. Tecnología Utilizada -----	40
2.7.4.5. Proceso de Producción-----	41
2.7.4.6. Desechos y Pérdidas del Proceso -----	41
2.7.4.7. Control de Calidad-----	41
2.7.4.8. Volumen de Ocupación -----	42
2.7.4.9. Capacidad Instalada y Utilizada -----	42
2.7.5. Estudio Económico-Financiero -----	43
2.7.5.1 Elementos de Infraestructura y Estructura-----	43
2.7.5.2. Maquinas y Equipos de Producción -----	43
2.7.5.3. Estudios y Proyectos-----	43
2.7.5.4. Inversión Total -----	44
2.7.5.5. Depreciación y Amortización -----	44
2.7.5.6. Financiamiento de Terceros -----	44
2.7.5.7. Nomina -----	44
2.7.5.8. Materias Primas -----	45
2.7.5.9. Ingresos -----	45
2.7.5.10. Gastos de Fabricación -----	45
2.7.5.11. Estados de Resultados -----	45
2.7.6. Análisis de Sensibilidad.-----	46
CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL. -----	47
3.1. La Empresa-----	47
3.2. Breve Reseña Histórica -----	48
3.3. Marco de Sustentación Legal-----	49

3.4. Librería, C.A. vista como una PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) -----	51
3.5. Organigrama General de la Empresa -----	52
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO -----	53
4.1. Tipo de Investigación -----	53
4.2. Unidad de Análisis -----	54
4.3. Variables -----	54
4.4 Técnicas y Herramientas -----	57
CAPÍTULO V: DESARROLLO DEL PROYECTO-----	58
5.1. Lineamientos Estratégicos de Librería, C.A.-----	58
5.2. Unidades Estratégicas de Negocios de Librería, C.A. -----	59
5.3. Análisis Estratégicos -----	60
5.3.1. Análisis Externo de Librería, C.A.-----	60
5.3.1.1 Análisis de Tendencias Nacionales-----	60
5.3.1.2. Análisis de la Industria y Las Cinco (5) Fuerzas de Porter -----	63
5.3.1.2.1. Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Existentes -----	63
5.3.1.2.2. Competidores Potenciales (Barreras de Entrada)-----	64
5.3.1.2.3. Presión de Productos Sustitutos. -----	65
5.3.1.2.4. Poder Negociador de los Compradores-----	66
5.3.1.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores-----	67
5.3.1.3. Análisis de Grupos Estratégicos -----	68
5.3.1.4. Factores Claves de éxito-----	70
5.3.1.5. Matriz Perfil Competitivo -----	71
5.3.2. Análisis Interno de Librería, C.A. -----	73
5.3.2.1. Cadena de Valor -----	73
5.3.2.1.1. Actividades Primarias -----	73
5.3.2.1.2. Actividades de Soporte -----	75
5.3.3. Impulsores de Costos y de Valor-----	76
5.3.3.1. Impulsores de Valor -----	76
5.3.3.2. Impulsores de Costos-----	76
5.3.4. Análisis de Capacidades Medulares -----	77
5.4. Matriz FODA para Librería, C.A. -----	78
5.4.1. Debilidades-----	78
5.4.2. Fortalezas -----	78
5.4.3. Oportunidades-----	78

5.4.4. Amenazas -----	79
5.4.5. Estrategias para Librería, C.A.-----	79
5.4.5.1. Análisis FO. Fortalezas Vs. Oportunidades-----	79
5.4.5.2. Análisis DO. Debilidades Vs. Oportunidades-----	79
5.4.5.3. Análisis FA. Fortalezas Vs. Amenazas-----	80
5.4.5.4. Análisis DA. Debilidades Vs. Amenazas -----	80
5.5. Estrategias de Operaciones de Librería, C.A.-----	82
5.6. Portafolio de Proyectos de Librería, C.A.-----	82
5.6.1. Estimación de Costos del Portafolio de Proyectos -----	84
5.7. Evaluación del Proyecto de Implementación del Sistema Automatizado.-----	85
5.7.1. Ficha de Presentación del Proyecto-----	86
5.7.2. Estudio Técnico-----	86
5.7.2.1. Capacidad del Proyecto-----	86
5.7.2.2. Análisis de Costos -----	87
5.7.2.3. Localización -----	88
5.7.2.4. Ingeniería del Proyecto-----	88
5.7.2.4.1.Descripción de la Tecnología Utilizada. -----	88
5.7.2.4.2. Descripción de Maquinaria y Equipo-----	91
5.7.2.5. Horario de trabajo-----	92
5.7.2.6. Nomina -----	93
5.7.2.7. Precio del Producto -----	93
5.7.3. Estudio Financiero -----	94
5.7.3.1. Inversión Total y el Financiamiento de Terceros -----	95
5.7.3.2. Estado de Resultados -----	97
5.7.3.3. Flujo de Fondos -----	100
5.7.3.4. Rentabilidad de la Inversión -----	103
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.-----	107
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES-----	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	109

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Matriz FODA -----	15
Cuadro 2. Empresa Familiar: Algunas Definiciones -----	20
Cuadro 3. Identificación y Definición de las Variables. -----	55
Cuadro 4: Grupo Estratégico de Librerías y Papelerías a Nivel Local. -----	70
Cuadro 5: Grupo Estratégico de Librerías a Nivel Regional. -----	70
Cuadro 6: Grupo Estratégico de Papelerías y Venta de Artículos Escolares y Oficina a Nivel Regional. -----	70
Cuadro 7: Matriz de Perfil Competitivo del grupo estratégico local de la industria de ventas de artículos, escolares de oficina y libros al cual pertenece Librería, C.A. -----	72
Cuadro 8. Matriz FODA para Librería, C.A. -----	81
Cuadro 9. Cuadro Comparativo de Costos del Portafolio de Proyectos. -----	84
Cuadro 10. Equipos Requeridos para el Proyecto. -----	92
Cuadro 11. Nomina de Librería C.A. -----	93
Cuadro 12. Inversión Total -----	96
Cuadro 13. Financiamiento de Terceros -----	96
Cuadro 14. Estado de Resultados de Librería C.A. sin el Proyecto. -----	98
Cuadro 15. Estado de Resultados de Librería C.A. con el Proyecto. -----	99
Cuadro 16. Flujo de Fondos de Librería C.A. sin el Proyecto -----	101
Cuadro 17. Flujo de Fondos de Librería C.A. con el Proyecto -----	102
Cuadro 18. Rentabilidad de la Inversión de Librería C.A. sin el Proyecto. --	103
Cuadro 19. Rentabilidad de la Inversión de Librería C.A. con el Proyecto --	105

Índice de Figuras

Figura 1. Interacción entre Empresa y Familia.-----	21
Figura 2. Organigrama de Librería, C.A. -----	52
Figura 3. Mapa de Grupo Estratégico. -----	69
Figura 4. Cadena de Valor de Librería, C.A. -----	76

Introducción

El mundo en el que vivimos cambia con tanta rapidez que a veces es incluso difícil de distinguir el cambio. Los mercados no son una excepción. En la actualidad las empresas están inmersas en un ambiente competitivo, por lo cual es indispensable que las empresas puedan anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, entre otros. Este es una necesidad que tienen las empresas en general, tanto las grandes como las pequeñas; y la planificación estratégica es una herramienta que las empresas pueden utilizar para solventar esta necesidad.

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno. La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

Tomando en consideración este planteamiento, surge el interés por realizar esta investigación la cual tuvo como objetivo formular el plan estratégico de una pequeña y mediana empresa (pymes) dedicada a comercializar libros, artículos escolares y de oficina. Esto ayudara a la empresa a fijar objetivos óptimos a corto y largo plazo mediante la percepción y apreciación de previsiones y tendencias. Así como estrategias y proyectos dirigidos a satisfacer dichos objetivos empresariales.

Los resultados de la investigación se presentan en este documento, estructurado en cinco capítulos que se describen, brevemente, a continuación:

Capítulo I: **El Problema**, referido al problema objeto de estudio y sus generalidades conteniendo: planteamiento del problema, objetivo general y específicos, razones que justificaron la investigación y el alcance de la misma.

Capítulo II: **Marco Teórico**, se presentan los antecedentes de la investigación y se desarrollan las bases teóricas que sustentaron el estudio.

Capítulo III: **Marco Organizacional**, se presenta los antecedentes de la empresa, su reseña histórica, el marco de sustentación legal y el organigrama.

Capítulo IV: **Marco Metodológico**, se indica el tipo de investigación, unidad de análisis, variables de la investigación, técnicas y herramientas utilizadas.

Capítulo V: **Desarrollo del Proyecto**, se detalla el procedimiento de la planificación estratégica de la empresa objeto de estudio, como sus lineamientos estratégicos, análisis interno y externo, análisis FODA, planteamiento de estrategias, el desarrollo y análisis del portafolio de proyectos.

Capítulo VI: **Conclusiones**, se desarrollan las apreciaciones finales de la investigación.

Capítulo VII: **Recomendaciones**, se desarrollan las sugerencias para la propuesta elaborada.

Finalmente se presentan las Referencias Bibliográficas

Capítulo I: Propuesta Del Trabajo

1.1. Justificación del Proyecto

Aunque se está consciente que el presente estudio tiene sus limitaciones, como toda investigación que reduce su campo de trabajo, se estima que sus posibles contribuciones aporten las herramientas necesarias que sirvan de guía de acción y ayuda para la toma de decisiones en situaciones similares a las planteadas.

La investigación está enmarcada dentro de una pequeña empresa, cuya denominación comercial para esta investigación es Librería, C.A. que se dedica al comercio al detal de artículos escolares y de oficina, en cuya área lleva muchos años funcionando y en los más recientes ha presentado un incremento significativo en sus ventas pero se ha observado que este crecimiento, además de ganancias, ha generado descontrol en la organización.

Actualmente, la operatividad de la empresa está en el nivel de supervivencia y sus directivos forjan el futuro de la organización por medio de la intuición y la experiencia de años en el ramo, sin ningún rumbo claro y tomado decisiones de manera improvisada. La empresa enfoca sus recursos en las actividades diarias, resolviendo las situaciones que surgen constantemente y que tienen carácter de urgencia, dejando a un lado las acciones que deben tomarse para lograr los objetivos futuros de la empresa.

Existe una preocupación por el bienestar de la empresa y de los miembros de la organización; a su vez, éstos tienen la disposición de mejorar la actual situación. Partiendo de este punto, los miembros de la organización impulsan planes estratégicos para revertir la crisis generada.

La planificación estratégica es recomendada por las mejores prácticas para establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio, define preguntas como: ¿Dónde se está hoy?, ¿Dónde se quiere ir? y ¿Cómo llegar a donde se quiere ir?; además, facilita la posterior toma de decisiones y genera mayores beneficios y menores riesgos para la empresa.

Es de hacer mención que la planificación estratégica comienza con la definición de las directrices institucionales y continúa con un diagnóstico empresarial cuyo principal objetivo es la localización y análisis de las fallas existentes a distintos niveles en la empresa. Este estudio revela cuáles son las causas probables y proporciona las herramientas necesarias para revertir la situación de riesgo.

Por otra parte, los resultados de este diagnóstico o evaluación estratégica servirán para apreciar mejor la situación de la empresa respecto del objetivo, así como de punto de partida para diseñar estrategias bien sustentadas. Dentro de dicho contexto, las estrategias especifican las decisiones y definen las acciones para responder a los retos que depara el entorno en un futuro y alcanzar los objetivos de la organización.

Finalmente, cabe mencionar que el éxito estará determinado por los aciertos y desaciertos de las decisiones que se tomen. Conducir bien una organización supone decidir correctamente, pero la decisión en sí misma es producto de un proceso de reflexión que involucra diversas actividades. Esta disertación sistemática, ordenada, abarca lo que conocemos como planificación. Entendida así, la planificación constituye una herramienta metodológica e instrumental que contribuye a mejorar la calidad de las decisiones. Ahora bien, la estrategia a seguir es, en su más amplia acepción, la filosofía que desde el sistema político se transmite a

toda organización, utilizando el pensamiento estratégico, que combina el análisis con la intuición y la creación.

1.2. Objetivos del Proyecto

1.2.1. Objetivo General

Formular el plan estratégico de una pequeña y mediana empresa (pymes) dedicada a comercializar libros, artículos escolares y de oficina.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar las unidades de negocios de la organización Librería, C.A.
- Realizar el análisis interno de la organización Librería, C.A.
- Realizar el análisis externo de la organización Librería, C.A.
- Formular las estrategias de la organización por medio del método FODA
- Formulación del portafolio de proyectos para la organización Librería, C.A.
 - o Identificar los proyectos a ser incluidos en el portafolio de proyectos
 - o Análisis de uno de los proyectos incluidos en el portafolio de proyectos

Capítulo II: Marco Teórico

La planificación estratégica es un proceso de desarrollo de los lineamientos estratégicos de una organización. Dentro del área de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía identificando sus propósitos y objetivos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo esas estrategias.

Es importante señalar que cuando se habla de la planificación estratégica, no se trata de tomar decisiones futuras para la organización o empresa, ya que esto se puede hacer sin estar presente la planificación estratégica. De lo que se trata principalmente es de la capacidad de observación y anticipación frente a las oportunidades y amenazas que se generan en el entorno.

Con la Planificación Estratégica logramos:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilitar la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?: Es una evaluación que identifica las fortalezas y debilidades así como las amenazas y oportunidades de la empresa.

¿Dónde queremos ir?: Define los objetivos y metas de la empresa considerados a corto, mediano y largo plazo.

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?: Desarrollo de estrategias para alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

Una unidad estratégica de negocios se define como el área de actividad económica unitaria dentro de la corporación, con sus propios mercados, competidores y recursos (Francés, 2005).

De acuerdo a este autor, es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía y presenta las siguientes características:

- Contablemente representa un centro de beneficio.
- Atiende clientes propios.
- Enfrenta un grupo de competidores definido.
- No está dedicada exclusivamente a la atención de otras unidades de la corporación.
- Tiene capacidad para formular y ejecutar estrategias propias, con activos independientes de las otras UEN.
- Tiene una gerencia que controla sus actividades de negocio.
- Puede o no coincidir con las unidades organizacionales (divisiones, departamentos) en las cuales esta estructurada la empresa.

Los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización se denominan lineamientos estratégicos y, según lo establece el autor, se clasifican en:

a) Lineamientos Permanentes

Son aquellos que se establecen sin que se les asigne un periodo de validez determinado. Comprenden los fines, la misión y los valores.

Fines: Objetivos permanentes de la empresa, que representan su razón de ser desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores.

Misión: Es un planteamiento general acerca del tipo de institución, su propósito principal y sus valores.

Valores: Los valores organizativos determinarán las acciones y los principios operacionales. Forma parte de la cultura organizacional y enmarca la conducta de los individuos en el plano organizacional y personal.

b) Lineamientos semi-permanentes

Visión: Es la imagen del futuro de la institución. Es el sueño generado por sus líderes o por un proceso participativo

Políticas: Reglas o guías que expresan las opciones preferibles o aceptables dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir.

c) Lineamientos Temporales

Objetivos: Situaciones a ser alcanzadas en un período determinado en función de alcanzar la imagen-objetivo plasmada en la visión.

Indicadores: Variables asociadas a los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas.

Metas: Valores que se le asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados.

Acciones Estratégicas: Actividades que deben ser ejecutadas a fin de alcanzar el objetivo deseado.

2.1. Análisis Estratégicos

2.1.1. Análisis Estratégico Externo

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos del entorno y cómo pueden influir en la organización en relación del logro de su visión. El análisis estratégico externo o del entorno tiene como objetivo la definición de amenazas u oportunidades de dicha organización. Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente. Las “amenazas” son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

Para la realización del diagnóstico externo existen una serie de herramientas que generan la recopilación y evaluación de información económica, social, cultural, demográfica, política, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta la organización. Estas herramientas vienen acompañadas de una serie de técnicas, a saber:

2.1.1.1. Análisis de Tendencias

El análisis de tendencias trata de discernir el impacto de los eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros (Francés, 2005). Esto implica el estudio y la interpretación del alcance de los acontecimientos políticos, económicos, ecológicos y tecnológicos tanto en el entorno mundial como en el nacional.

2.1.1.2. Análisis de la Industria

Consiste en identificar las variables de desempeño que afectan a las empresas que pertenecen a un sector o industria. La industria se define como un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios similares en el mercado.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, es una de las herramientas más utilizadas para el análisis de competitivo de la industria. De acuerdo con esto, hay 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una empresa:

- Amenaza de nuevos competidores: se refiere a cuan fácil o difícil es que ingrese a la industria nuevos competidores que comiencen a competir, a pesar de las barreras de ingresos existentes.
- El poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos.
- El poder de negociación de los consumidores: Los consumidores pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad, obligando

a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más favorables, o también, enfrentando a un competidor contra otro.

- La amenaza de productos sustitutivos: Cuan fácilmente se puede sustituir un producto o servicio, especialmente cuando es más barato.
- Intensidad de la rivalidad de los competidores: La rivalidad entre competidores de un sector se manifiesta en una lucha por conseguir una posición en el sector, utilizando varias tácticas como la competencia en precios, la introducción de nuevos productos o la publicidad y mercadeo.

2.1.1.3. Análisis de Grupos Estratégicos

Los grupos estratégicos consisten en un conjunto de empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado.

En sectores o industrias complejos, donde existen considerables diferencias entre las empresas, es conveniente identificar los diferentes grupos estratégicos que existen y ubicar la empresa que queremos analizar en el grupo a cual corresponde. Es útil cuando hay muchos competidores y no se pueden examinar uno por uno en profundidad

2.1.2. Análisis Estratégico Interno

El análisis estratégico interno tiene como objetivo la definición de las fortalezas y debilidades de una organización. Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la

empresa. Las “fortalezas” son los elementos que evaluamos como capacidades positivas que nos ayudarían a lograr los objetivos. Las “debilidades” son las deficiencias que nos dificultan su logro.

Para la realización del diagnóstico interno existen una serie de herramientas entre las que están la cadena de valor, los impulsores de costo y de valor y el análisis de capacidades medulares. Véanse:

2.1.2.1. Cadena de Valor

Según Francés (2001). Esta cadena proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier UEN, de manera aislada o como parte de una corporación. Está basada en los conceptos de costo, valor y margen; desglosando:

- Valor: Es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por un producto en base a la utilidad que éste le proporcione en una situación de mercado libre
- Costo: Suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.
- Margen: Es la diferencia y el costo.

Esta cadena de valor brinda un esquema coherente para el diagnóstico posicional de la empresa con respecto a sus competidores y define las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

2.1.2.2. Impulsores de Costo y de Valor

Factores que tienen una particular incidencia sobre los costos o sobre el valor generado en las diferentes actividades a lo largo de la cadena de valor.

Impulsores de Costos: Se utilizan cuando las estrategias de la empresa están basadas en ventajas competitivas en costos. El análisis consiste en identificar en cuales de las actividades de la cadena de valor pueden estar presentes los diferentes impulsores de costos. Posteriormente se deben desarrollar planes para su aplicación. Los impulsores de costos más importantes son:

- Economía de escala
- Aprendizaje
- Patrón de uso de capacidades
- Vinculación entre las distintas actividades
- Forma como se establecen los vínculos entre unidades organizacionales
- Grado de integración de las actividades
- Timing o actuación a tiempo
- Políticas de la empresa
- Ubicación geográfica de la empresa y/o de las diferentes unidades operativas
- Políticas gubernamentales

Impulsores de Valor: Se utilizan cuando las estrategias de la empresa están basadas en la diferenciación de productos o servicios. Al igual que el caso anterior, el análisis consiste en identificar los impulsores de valor aplicables a cada etapa de la cadena de valor, incluyendo las actividades primarias y de apoyo. A continuación se enumeran las más importantes:

- Políticas empresariales
- Vínculos entre las actividades de la cadena
- Ubicación geográfica del negocio
- Aprendizaje
- Políticas públicas favorables
- Timing o actuación a tiempo

2.1.2.3. Análisis de Capacidades Medulares

Cuando se hace referencia a las capacidades medulares de una empresa, se está haciendo a mención a aquellas áreas dentro de un centro empresarial que representan una fortaleza para la misma debido a la aptitud o habilidades con las cuales se desenvuelve. Si la empresa tiene una capacidad medular alineada al factor de éxito del ramo de la industria en que se desempeña, la ésta tendrá una ventaja competitiva que le brindará mayor éxito y rentabilidad.

Las capacidades medulares de una empresa pueden existir en cualquiera de las actividades que aparecen en la cadena de valor de sus unidades estratégicas de negocios, como por ejemplo en sus finanzas, operaciones, servicios, tecnología, etc.

2.2. Matriz FODA

Método analítico que consiste en la formulación de 4 tipos de estrategias (FO, DO, FA, DA) en base a la interrelación de las amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades detectadas en el análisis estratégico interno y externo de la empresa.

FO = Fortalezas vs. Oportunidades

DO = Debilidades vs. Oportunidades

FA = Fortalezas vs. Amenazas

DA = Debilidades vs. Amenazas

Para el análisis FODA se suele utilizar una matriz que permite visualizar sus distintos componentes de manera clara.

Cuadro 1. Matriz FODA

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

2.3. Portafolio de Proyectos

Un portafolio de proyectos es un grupo de proyectos que deben tener las empresas con el fin de ejecutarlos en un momento dado. Los proyectos deben ser analizados para asegurarse que estén alineados con la estrategia de la empresa.

En un portafolio de proyecto puede haber proyectos inadecuados o insignificantes como otros que resultaría una gran inversión. El objetivo del portafolio de proyectos es definir con detalle los proyectos y analizar en profundidad el valor que cada proyecto tiene para la organización. De esta manera se pueden seleccionar y priorizar los proyectos que se necesiten ejecutar

2.4. LAS PYMES (Las Pequeñas y Medianas Empresas)

Las PYMES se pueden definir de una manera general como un tipo de empresa que posee un número reducido de trabajadores y cuya facturación es moderada.

Esta definición es muy vaga o poco precisa para enmarcar una empresa dentro de una pymes. La definición de pymes cambia en cada país y no se ha podido unificar debido a que los escenarios económicos, políticos, tecnológicos, etc. son diferentes para cada país.

Existen muchas organizaciones a nivel mundial y nacional que están interesadas en el desarrollo competitivo de las pymes. Una de estas organizaciones es FUNDES la cual es una organización privada no lucrativa, regida tanto por los principios de mercado como por los de responsabilidad social empresarial, comprometida con el desarrollo económico y social de América Latina. Los países que integran la red FUNDES son; Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá y Venezuela.

Fundes en marzo del 2002 publicó su primer trabajo del Programa Mejora de las Condiciones del Entorno Empresarial llamado indicadores del entorno de la pequeña y mediana empresa (pyme) en los países fundes. En esta publicación reunió los criterios de definición de las pymes de los países que integran la red fundes, que se nombraran a continuación.

Una característica observable es la carencia de uniformidad en las definiciones, de allí salen para esta definición criterios como empleo, ventas, ingresos, activos, entre otros.

En Venezuela, según Fundes (2002), no existe una definición (ni conteo) oficial para las empresas comerciales y de servicios; solo de las manufactureras. A partir de la promulgación del Decreto Ley para La Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria - PYMI (12/11/2001), se introduce una nueva definición que establece como parámetros para la PYMI; el número de empleados y el nivel de ventas en unidades tributarias. En el caso de industrias que no puedan ubicarse en ninguno de los parámetros establecidos, deberán usar una metodología que establecerá el reglamento del Decreto Ley. Adicionalmente, y como elemento novedoso define al “emprendedor” como a la persona interesada y capaz de identificar, evaluar y desarrollar una idea hasta transformarla en un concepto de negocio operativo o en un producto, mediante la obtención de los recursos necesarios para su ejecución y posterior comercialización. No tiene una definición cuantitativa (operativa).

En Venezuela, según estudios y criterios aportados por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), una microempresa tiene menos de 5 trabajadores, una pequeña entre 5 y 20, una mediana entre 21 y 100 trabajadores y una grande tiene más de 100. Para 1997, de acuerdo al IESA, había alrededor de 211.000 empresas, 78% de las cuales eran microempresas, 14% pequeñas y el resto medianas o grandes, lo cual arroja una proporción, al sumar las micro y las pequeñas empresas, de 92%, evidenciando el peso considerable de este tipo de organizaciones en la economía venezolana.

Por otro lado, Fedeindustria, gremio que agrupa a las pequeñas y medianas empresas industriales, estima que éstas organizaciones aportan alrededor del 15% del PIB, cifra que pudiera aumentar si se considera no sólo a las PYME industriales sino a las comerciales, que representan la mayoría.

La falta de uniformidad al momento de categorizar a una organización como PYME, queda igualmente reflejada en el decreto presidencial N° 963, del 27 de agosto de 2000 (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 12-09-2000), de exoneración de impuesto sobre la renta a la PYME, en el cual se establece, en su artículo 2, que “se entenderá por PYME manufacturera aquella empresa cuya nómina no supere a los ciento cincuenta (150) trabajadores y cuyos ingresos brutos anuales sean inferiores a cien mil unidades tributarias (100.000 U.T), y por PYME comercial o de servicios aquella empresa cuya nómina sea inferior a cincuenta (50) trabajadores y cuyos ingresos brutos anuales sean inferiores a cien mil unidades tributarias (100.000 U.T.).”

2.4.1. Características de las Pymes.

- Estructura Familiar: Es común que la Pymes sean formadas por grupos familiares, donde el control de la propiedad y/o la dirección de la empresa es responsabilidad de la familia.
- Dimensiones Reducidas: Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Alto Compromiso: Existe un fuerte compromiso empresarial de socios y ejecutivos de las PYMES
- Debilidades de Gestión: Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños. Tienen carencia de preparación para el manejo y aplicación adecuada de los enfoques administrativos modernos, ya que para ellos esta preparación no es considerada como una inversión sino como un gasto. Para muchos, es una práctica propia de las grandes empresas.
- Baja capacidad tecnológica: Tienen escasos recursos tecnológicos y poca capacidad de desarrollo tecnológico. Poseen máquinas y

equipos obsoletos los cuales dan como resultado una baja productividad.

Por otro lado, en las Pymes no se aprovecha de manera óptima el recurso de la Internet. Su uso se limita en un alto grado al servicio de correo electrónico, obviando otras posibilidades de agilizar procesos, a través del comercio electrónico, pago de nomina y publicidad a nivel nacional e internacional mediante la creación de pagina web.

- Necesidad de atención personalizada: Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, tienen poco control sobre el negocio, impidiendo que puedan delegar funciones a otros empleados. Por esto, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
- Escaso Conocimiento y Uso de Instrumentos de Financiamiento: La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Desmotivación en el Personal que Labora en las Pymes: Poseen personal con baja remuneración, como carencia de planes que desarrollen el talento humano de los trabajadores, premien sus esfuerzos, innovación y desarrollo de habilidades.
- Alta Volatilidad: A las Pymes les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación. Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas. Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.

2.5. Las Empresas Familiares

Un gran porcentaje de las Pymes son empresas familiares y la mayoría de las empresas en el mundo son propiedad de familias o están

controladas por grupos familiares. Cuando se piensa en una empresa familiar lo común es pensar en negocios con mala organización, con procesos administrativos obsoletos y con dimensiones reducidas; y aunque muchas de las empresas familiares son así, hay un grupo que ha demostrado que pueden llegar a ser grandes empresas con éxito. Esto lo podemos observar en Venezuela cuando vemos a empresas de gran importancia para la economía del país; como lo son: Polar, Grupo Cisneros, Ron Santa Teresa, Alfonso Rivas, Farmatodo, Locatel, Excelsior Gama, entre otros.

2.5.1. ¿Qué son las Empresas Familiares?

Existen muchas definiciones acerca de las empresas familiares, a continuación se presentan algunas de estas, de acuerdo con lo investigado por Monteferrate (2006):

Cuadro 2. Empresa Familiar: Algunas Definiciones

EMPRESA FAMILIAR: ALGUNAS DEFINICIONES		
Autores	Definiciones	Elementos clave
Barry (1989)	Es controlada por miembros de una familia	Control, lazos de sangre
Carsrud (1996)	La propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un «grupo de afinidad afectiva»	Propiedad, gestión, control, afinidad afectiva
Lansberg, Perrow, Rogolsky (1988)	Los miembros de una familia tienen control legal sobre la propiedad	Control, propiedad, lazos de sangre
Belausteguigoitia (2004)	Es controlada y operada por los miembros de una familia	Control, gestión, lazos de sangre
Donnelly (1964)	Se ha identificado estrechamente con al menos dos generaciones de una familia y esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia	Generaciones, control, gestión, intereses familiares
Ward y Aronoff (1996)	Su control financiero está en manos de uno o más miembros de una familia	Control, finanzas y lazos de sangre
Gallo y Sveen (1991)	Una familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes	Propiedad, control, gestión, lazos de sangre, dirección

Fuente: Monteferrate (2006)

Existen ciertas coincidencias entre las definiciones antes señaladas como lo son: control de la propiedad o dirección por parte de la familia, vinculación familiar con el negocio y transferencia generacional.

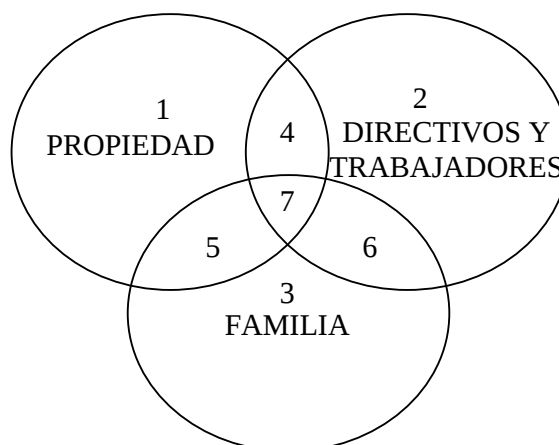
2.5.2. Características de Las Empresas Familiares

Las empresas familiares tienen ciertas características que la diferencian de las empresas no familiares, según el Ministerio de Economía Español (2003), son las siguientes:

- La propiedad de la empresa se halla concentrada en un grupo familiar. A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentescos.
- El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa.
- Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

En la interacción entre empresa y familia se puede dar un complejo entramado de situaciones que quedan reflejadas en la siguiente figura:

Figura 1. Interacción entre Empresa y Familia.



Fuente: Ministerio de Economía Español (2003)

- 1.-Personas con participación en al propiedad de la empresa.
- 2.-Directivos y trabajadores de la empresa.
- 3.-Miembros de la familia.
- 4.-Trabajadores o directivos no familiares con participación en la propiedad.
- 5.-Familiares propietarios que no trabajan en la empresa.
- 6.-Familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios.
- 7.-Trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad.

2.5.3. Ventajas de Las Empresas Familiares

Las ventajas competitivas de la empresa familiar derivan precisamente de la interrelación existente entre familia y empresa.

Destacan entre estos valores los siguientes:

- Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio. El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.
- Mayor grado de autofinanciamiento y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa. Ello conlleva, asimismo, un control más riguroso del gasto.
- Mejor orientación al mercado. Las empresas familiares generalmente, tienen sus formas propias de hacer las cosas, un knowhow comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.
- Mayor vinculación con los clientes. El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio mas

alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes

- Comportamiento más entusiasta de los trabajadores. Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.
- Importante afán de superación y capacidad de progreso, resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.
- Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.

2.5.4. Limitaciones de Las Empresas Familiares

La misma interacción entre la familia y empresa puede ser fuente de debilidades en la empresa familiar. Entre estas limitaciones se pueden destacar las siguientes:

En Materia Financiera.

- Limitación financiera. Generalmente el fundador inicia su andadura empresarial mediante un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitara reinvertirlo todo y a seguir endeudándose
- Dificultad para la venta de participaciones propias. Como las acciones de la empresa familiar generalmente no cotizan en bolsa, no resulta fácil ampliar capital y vender acciones, con lo que resulta difícil la financiación para el crecimiento.
- Dificultades para la recompra de participaciones. Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele planear la

recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa. Ello supondrá un endeudamiento adicional de los que se quedan en ella.

En Materia de Gestión.

- Se puede confundir la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, de manera que se colocan en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas y, de igual modo, se pueden producir incoherencias retributivas en te familiares y no familiares.
- Se puede identificar a la empresa con el concepto de una gran familia y abolir leyes económicas que deben imperar en toda actividad empresarial.
- Suelen relegarse aspectos deformación y reciclaje que frenan la incorporación de nuevas tecnologías, lo que puede suponer una limitación a la financiación de procesos de desarrollo.
- El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales y puede dar lugar a determinadas perturbaciones en la empresa, ya que confluyen tres factores de posibles crisis: relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades.

Las empresas familiares poseen tanto ventajas como desventajas con respecto a las empresas que no son familiares. La participación de la familia en una empresa crea valores sólidos para la empresa, así como una visión a largo plazo y un mayor compromiso hacia el negocio. Pero a su vez, deben tener cuidado con los factores que se convierten en limitantes para la empresa.

Rodríguez y Martínez (2006), comentan que las empresas familiares deben elaborar planes de sucesión, evitar que los problemas de la familia afecten el funcionamiento de la empresa, abrirse a una gerencia profesional aunque sus integrantes no pertenezcan a la familia y cuidarse del caudillismo de un fundador a quien le cueste delegar funciones, entre otros.

Se puede concluir que ha de tomarse en cuenta una serie de claves del éxito en cuanto a la gestión de empresas familiares, los cuales ayudaran a alcanzar ventajas competitivas sostenibles y niveles de rentabilidad superiores, Haar (2006) menciona algunas de ellas:

- Sucesión sana
- Planeación estratégica
- Calidad de gestión
- Injerencia externa especializada
- Conocimiento del mercado interno y consumidor final
- Responsabilidad empresarial
- Definición de responsabilidades y expectativas
- Comunicación
- Balance ente manejo tradicional e incorporación de nuevas técnicas

2.6. Gerencia de Proyectos

2.6.1 ¿Qué es un Proyecto?

El Project Management Institute (PMI, 2004) define un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Temporal significa que cada proyecto tiene un comienzo definido y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado.

Un proyecto crea productos entregables únicos, definidos como productos, servicios o resultados. La singularidad es una característica importante de los productos entregables de un proyecto.

Los proyectos son una forma de organizar actividades que no pueden ser tratadas dentro de los límites operativos normales de la organización. Por lo tanto, los proyectos se usan a menudo como un medio de lograr el plan estratégico de la organización, ya esté empleado el equipo del proyecto por la organización o sea un proveedor de servicios contratado. Generalmente, los proyectos son autorizados como resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:

- Una demanda del mercado (por ejemplo, una compañía petrolera autoriza un proyecto para construir una nueva refinería en respuesta a una escasez crónica de gasolina)
- Una necesidad de la organización (por ejemplo, una compañía de formación autoriza un proyecto para crear un nuevo curso a fin de aumentar sus ingresos)
- Una solicitud de un cliente (por ejemplo, una compañía eléctrica autoriza un proyecto para construir una nueva subestación para abastecer a un nuevo polígono industrial)
- Un avance tecnológico (por ejemplo, una firma de software autoriza un nuevo proyecto para desarrollar una nueva generación de videojuegos después de la introducción de nuevos equipos de juegos por parte de las empresas de electrónica)

- Un requisito legal (por ejemplo, un fabricante de pinturas autoriza un proyecto para establecer los procedimientos de manejo de un nuevo material tóxico).

2.6.2 Norma para la Dirección de Proyectos

Esta norma documenta la información necesaria para iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un proyecto individual, individual, e identifica los procesos de la dirección de proyectos que han sido reconocidos como buenas prácticas para la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo. (PMI, 2004)

Estos procesos se dividen en cinco grupos:

2.6.2.1. Grupo de Procesos de Iniciación

Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo. El Grupo de Procesos de Iniciación incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

El acta de constitución es el documento que autoriza formalmente el proyecto y confiere al gerente la autoridad para aplicar recursos a las actividades del proyecto

Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar

Es la definición del proyecto, los objetivos que deben cumplirse. Se desarrolla a partir de la información suministrada por el patrocinador.

2.6.2.2. Grupo de Procesos de Planificación

Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto. El grupo de Procesos de Planificación incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto

Incluye las acciones necesarias para definir, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios en un plan de gestión del proyecto.

Planificación del Alcance

Es el proceso necesario para crear un plan de gestión del alcance del proyecto que documente cómo se definirá, verificará y controlará el alcance del proyecto, y cómo se creará y definirá la estructura de desglose del trabajo.

Definición del Alcance

Es el proceso necesario para desarrollar un enunciado detallado del alcance del proyecto como base para futuras decisiones del proyecto.

Crear EDT

Es el proceso necesario para subdividir los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de gestionar.

Definición de las Actividades

Es el proceso necesario para identificar las actividades específicas que deben realizarse para producir los diversos productos entregables del proyecto.

Establecimiento de la Secuencia de las Actividades

Es el proceso necesario para identificar y documentar las dependencias entre las actividades del cronograma.

Estimación de Recursos de las Actividades

Es el proceso necesario para estimar los tipos y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.

Estimación de la Duración de las Actividades

Es el proceso necesario para estimar la cantidad de períodos laborables que se requerirán para completar cada actividad del cronograma.

Desarrollo del Cronograma

Es el proceso necesario para analizar las secuencias de las actividades, la duración de las actividades, los requisitos de los recursos y las restricciones del cronograma para crear el cronograma del proyecto.

Estimación de Costes

Es el proceso necesario para desarrollar una aproximación de los costes de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.

Preparación del Presupuesto de Costes

Es el proceso necesario para sumar los costes estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base de coste.

Planificación de Calidad

Es el proceso necesario para identificar qué estándares de calidad son relevantes para el proyecto, y determinar cómo satisfacerlos.

Planificación de los Recursos Humanos

Es el proceso necesario para identificar y documentar los roles dentro del proyecto, las responsabilidades y las relaciones de comunicación, así como para crear el plan de gestión de personal.

Planificación de las Comunicaciones

Es el proceso necesario para determinar las necesidades con respecto a la información y las comunicaciones de los interesados en el proyecto.

Planificación de la Gestión de Riesgos

Es el proceso necesario para decidir cómo abordar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.

Identificación de Riesgos

Es el proceso necesario para determinar qué riesgos podrían afectar al proyecto y documentar sus características.

Análisis Cualitativo de Riesgos

Es el proceso necesario para priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia y el impacto.

Análisis Cuantitativo de Riesgos

Es el proceso necesario para analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados en los objetivos generales del proyecto.

Planificación de la Respuesta a los Riesgos

Es el proceso necesario para desarrollar opciones y acciones para mejorar las oportunidades y reducir las amenazas a los objetivos del proyecto.

Planificar las Compras y Adquisiciones

Es el proceso necesario para determinar qué comprar o adquirir, y cuándo y cómo hacerlo.

Planificar la Contratación

Es el proceso necesario para documentar los requisitos de los productos, servicios y resultados, y para identificar a los posibles vendedores.

2.6.2.3. Grupo de Procesos de Ejecución

Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto. El Grupo de Procesos de Ejecución incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto

Es el proceso necesario para dirigir las diversas interfaces técnicas y de la organización que existen en el proyecto a fin de ejecutar el trabajo definido en el plan de gestión del proyecto. Los productos entregables son producidos como salidas de los procesos realizados según se define en el plan de gestión del proyecto. Como parte de la ejecución del proyecto y entrada al proceso de informar el rendimiento, se recoge información sobre el estado de los productos entregables y sobre qué trabajo se ha realizado.

Realizar Aseguramiento de Calidad

Es el proceso necesario para realizar las actividades planificadas y sistemáticas de calidad a fin de garantizar que el proyecto utilice todos los procesos necesarios para satisfacer los requisitos.

Adquirir el Equipo del Proyecto

Es el proceso necesario para obtener los recursos humanos necesarios para completar el proyecto.

Desarrollar el Equipo del Proyecto

Es el proceso necesario para mejorar las competencias y la interacción de los miembros del equipo a fin de lograr un mejor rendimiento del proyecto.

Distribución de la Información

Es el proceso necesario para poner la información necesaria a disposición de los interesados en el proyecto cuando corresponda.

Solicitar Respuestas de Vendedores

Es el proceso necesario para obtener información, presupuestos, licitaciones, ofertas o propuestas.

Selección de Vendedores

Es el proceso necesario para analizar ofertas, seleccionando entre los posibles vendedores y negociando un contrato por escrito con el vendedor.

2.6.2.4. Grupo de Procesos de Seguimiento y Control

Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto. El Grupo de Procesos de Seguimiento y Control incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto

Es el proceso necesario para recoger, medir y difundir información sobre el rendimiento, y para evaluar las mediciones y tendencias para mejorar el proceso. Este proceso incluye el seguimiento de riesgos para asegurar que se identifiquen los riesgos de forma temprana, que se informe de su estado y que se ejecuten los planes de riesgos apropiados. El seguimiento incluye informes de estado, medición del avance y previsiones. Los informes de rendimiento proporcionan información sobre el rendimiento del proyecto respecto al alcance, cronograma, coste, recursos, calidad y riesgo.

Control Integrado de Cambios

Es el proceso necesario para controlar los factores que producen cambios, a fin de asegurarse que esos cambios sean beneficiosos, para determinar si se ha producido un cambio y gestionar los cambios aprobados, incluyendo cuando se producen. Este proceso se realiza a lo largo de todo el proyecto, desde su inicio hasta su cierre.

Verificación del Alcance

Es el proceso necesario para formalizar la aceptación de los productos entregables terminados del proyecto.

Control del Alcance

Es el proceso necesario para controlar los cambios en el alcance del proyecto.

Control del Cronograma

Es el proceso necesario para controlar los cambios en el cronograma del proyecto.

Control de Costes

Es el proceso de ejercer influencia sobre los factores que crean variaciones y controlar los cambios en el presupuesto del proyecto.

Realizar Control de Calidad

Es el proceso necesario para supervisar los resultados específicos del proyecto, para determinar si cumplen con los estándares de calidad relevantes e identificar modos de eliminar las causas de un rendimiento insatisfactorio.

Gestionar el Equipo del Proyecto

Es el proceso necesario para hacer un seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y coordinar cambios para mejorar el rendimiento del proyecto.

Informar el Rendimiento

Es el proceso necesario para recoger y distribuir información sobre el rendimiento. Esto incluye informes de situación, medición del avance y previsiones.

Gestionar a los Interesados

Es el proceso necesario para gestionar las comunicaciones a fin de satisfacer los requisitos de los interesados en el proyecto y resolver problemas con ellos.

Seguimiento y Control de Riesgos

Es el proceso necesario para realizar el seguimiento de los riesgos identificados, supervisar los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evaluar su efectividad durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Administración del Contrato

Es el proceso necesario para gestionar el contrato y la relación entre el comprador y el vendedor, revisar y documentar cuál es o fue el rendimiento de un vendedor y, cuando corresponda, gestionar la relación contractual con el comprador externo del proyecto.

2.6.2.5. Grupo de Procesos de Cierre

Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo. El Grupo de Procesos de Cierre incluye los siguientes procesos de dirección de proyectos:

Cerrar Proyecto

Es el proceso necesario para finalizar todas las actividades de todos los Grupos de Procesos a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del proyecto.

Cierre del Contrato

Es el proceso necesario para completar y aprobar cada contrato, incluyendo la resolución de cualquier tema pendiente y el cierre de cada contrato aplicable al proyecto o a una fase del proyecto.

2.7. La Formulación y Evaluación de Proyectos

La formulación y evaluación de proyectos comprende una serie de técnicas y herramientas que permiten darle forma y respuesta a las ideas y necesidades que se plantean continuamente en cualquier organización, bien sea privada o pública.

Blanco (2006), expone que la evaluación de proyectos se puede realizar por medio de un estudio de factibilidad, el cual tienen como objetivo principal determinar, a través de estudios básicos, la factibilidad social, económica, y financiera del flujo de fondos de la empresa a través de herramientas contables y económicas pertinentes, tales como el punto de equilibrio y el valor agregado, y de herramientas financieras como la tasa interna de retorno (TIR) y el valor Presente neto (VPN).

Todo estudio de Factibilidad dirigido a evaluar un proyecto de inversión debe constar de seis partes principales denominadas según se especifica a continuación:

- Presentación Del Estudio
- Marco Institucional
- Estudio De Mercado
- Estudio Técnico
- Estudio Económico-Financiero
- Análisis de Sensibilidad

2.7.1 Presentación del Estudio

Es una síntesis del proyecto en estudio, indica los datos del proyecto de manera tal, que cualquiera pueda comprender fácilmente que se pretende con el proyecto.

Se inicia con una pequeña ficha que contenga los datos del promotor, los datos de la empresa (nombre, figura jurídica, dirección, teléfono, etc.) y los datos de proyecto (nombre, dirección, teléfono, tipo de actividad económica, productos, monto total de la inversión, etc.). A continuación se deben incluir los siguientes puntos:

Introducción: Aquí deben presentarse la justificación y objetivos del proyecto, así como la metodología utilizada, si se requiere de algún crédito, que tipo de crédito y se detalla la situación actual tanto del promotor como de la empresa.

Resumen Ejecutivo: resume los aspectos más importantes de los estudios realizados de la evaluación del proyecto como el estudio de mercado, técnico, financiero y el análisis de sensibilidad.

2.7.2. Marco Institucional

Presenta el marco del funcionamiento de la empresa u organización, deben indicarse información administrativa como: el nombre de empresa, la situación jurídica, los datos del registro mercantil, el capital suscrito y pagado, cantidad de accionistas y sus porcentajes de acciones, su sede jurídica y el currículo de sus accionistas de la empresa y los promotores del proyecto.

Igualmente se presenta la información legal que rige el proyecto como: las leyes que afectan el proyecto, leyes que regulan la actividad económica del proyecto y las leyes que incentivan la actividad económica del proyecto.

2.7.3. Estudio de Mercado

El autor antes señalado establece que el estudio de mercado persigue verificar la posibilidad real del producto en un mercado determinado para poder medir el riesgo de su colaboración y sus posibilidades de éxito. Debe abarcar, por lo menos, los seis aspectos principales aquí mencionados:

2.7.3.1. Descripción del Producto, Características y Usos

En este punto deberán describirse las características que definen el producto: físicas, químicas, o de otra índole medible si se tratara de un bien, o intangibles si se tratara de un servicio; se deberá especificar si es un producto para consumo intermedio o final e informar sobre el tipo de usuario al que está destinado.

2.7.3.2. Demanda del Producto

El análisis de la demanda cuantifica la necesidad real o psicológica de una población de consumidores que disponen de poder adquisitivo suficiente para adquirir un determinado producto que satisfaga una necesidad específica.

2.7.3.3. Oferta del Producto

La oferta cuantifica la cantidad futura de un producto que los fabricantes e importadores están dispuestos a llevar al mercado en conformidad con los precios vigentes en el mismo.

2.7.3.4. Mercado Potencial

La diferencia entre demanda y oferta permite determinar la demanda insatisfecha la cual conforma el mercado potencial del producto; en caso de no existir tal diferencia, se deberán mencionar los factores que permitan la posibilidad de captar un mercado ya cubierto o la incorporación a parte de expansión futura.

2.7.3.5. Formación del Precio

Teóricamente, del cruce de las funciones de demanda y oferta se obtiene el precio y el producto de equilibrio pero, desde el punto de vista práctico, suele ser difícil determinar dichas funciones debido a la inexistencia de series históricas donde apoyarse por lo que, para determinar el precio e equilibrio, es necesario recurrir a análisis directos de campo sobre precios de productos similares.

2.7.3.6. Canales de Comercialización

Constituyen el conjunto de actividades relacionadas con la transferencia del producto desde el productor hasta el consumidor final, actividades que pueden generar costos importantes para el proyecto.

2.7.4. Estudio Técnico

El estudio técnico persigue determinar las capacidades instalada y utilizada de la empresa, así como la de todos los costos de inversión y/o de operación involucrados en el proceso de producción, y para lograrlo debe cubrir, por lo menos, los nueve aspectos siguientes:

2.7.4.1. Cronograma de la Proyección

En este cronograma se deberán indicar 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. Los años de instalación y construcción (identificados como fase 1 de de la proyección) son los que se dedican a construir las estructuras e infraestructuras del proyecto, y a instalar la maquinaria y

equipos de producción. Los años de operación (que son los destinados a fabricar el producto y que se identifican como fase 2 de la proyección) arrancan una vez construida e instalada la planta industrial, o las instalaciones de operación antes mencionadas, y están vigentes hasta el final de la proyección.

2.7.4.2. Localización del Proyecto

En este punto deberá indicarse con todo detalle la ubicación geográfica de la planta u oficina principal así como la de las otras plantas u oficinas complementarias de la empresa, si las hubiere.

2.7.4.3. Infraestructura de Servicios

El acceso a la conexión de servicios públicos facilita mucho el funcionamiento de cualquier empresa por lo que deberán especificarse las facilidades con que cuenta relativas a energía eléctrica o de otro tipo, disponibilidades telefónicas y similares, vías de comunicación, acceso de aguas blancas y al sistema de cloacas, así como su cercanía a puertos, aeropuertos y sistemas de ferrocarril. En este punto deberán detallarse también las estructuras e infraestructuras necesarias para la construcción, instalación y puesta en marcha de la empresa.

2.7.4.4. Tecnología Utilizada

Bien sea que se trate de tecnología contratada o propia, deberá especificarse su alcance, los beneficios que aporta y las ventajas que agrega al proceso y al producto. De ser contratada deberá indicarse los términos de la contratación y su costo de la maquinaria y equipo de la línea de producción.

2.7.4.5. Proceso de Producción

El proceso de producción es consecuencia de los resultados de los estudios técnico y de mercado por lo que deberá estar coincidir con las conclusiones alcanzadas en ambos. Deberá estar acompañado de un flujo grama muy detallado conteniendo todos los pasos del proceso muy bien explicados pues su cabal comprensión facilitara enormemente la identificación de todos los costos en él involucrados, bien sean del propio proceso o conexos con él.

2.7.4.6. Desechos y Pérdidas del Proceso

Este punto contiene dos elementos generadores de costos para la empresa: los desechos, o desperdicios nocivos (que pueden ser de índole sólida, líquida, gaseosa o sónica, y afectan a todo el proceso), y las pérdidas propias del proceso, que suelen ser físicas y se identifican usualmente con la línea de producción. Ambos elementos son derivados del proceso de producción. Los costos que generan deberán detallarse en este punto junto con las medidas técnicas y financieras que sean necesarias poner en práctica para enfrenarlos.

2.7.4.7. Control de Calidad

Dependiendo del proceso de producción y del producto, deberá especificarse qué tipo de control de calidad se dispensa y sobre qué puntos de la línea de la producción se ejerce, así como el personal necesario y las inversiones en activos (si las hubiere) para llevarlo a cabo.

2.7.4.8. Volumen de Ocupación

Se incluirá en este punto el número de turnos de trabajo diarios, el número de horas por turno, los días laborables por mes y los meses laborables por año. Además, se deberán definir los cargos del personal e indicar el número de personas por categoría y por 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.

2.7.4.9. Capacidad Instalada y Utilizada

En concordancia con la información recopilada en el estudio de mercado, con la tecnología que se vaya a utilizar en la fabricación del bien o en la prestación del servicio, y con los montos disponibles de inversión, se deberá especificar el máximo nivel de producción que se tiene planificado alcanzar en algunos de los años de la proyección que, en la mayoría de los casos, suele ser el último año.

Una vez determinada la capacidad instalada, se procede a determinar la capacidad utilizada la cual varía de acuerdo con las necesidades de mercado. Por lo general, el primer año de operaciones de una empresa suele tener una capacidad utilizada que puede oscilar entre 20% y el 60% de la capacidad instalada (dependiendo de la naturaleza del proyecto y de las condiciones del mercado), y a medida que avanzan los años de proyección, este porcentaje va incrementándose hasta llegar al 100% en el último año coincidiendo con el de la capacidad instalada.

2.7.5. Estudio Económico-Financiero

Una vez definidos los parámetros de actuación del proyecto, se procede a realizar la evaluación económico-financiera cuyo 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. Para lograrlo es necesario analizar en detalle los puntos siguientes:

2.7.5.1 Elementos de Infraestructura y Estructura

Los elementos de infraestructura son todos aquellos que tienen que ver con las construcciones y espacios para la instalación de un proyecto. En este caso nos referimos al terreno, su nivelación incluyendo el urbanismo de acceso, las caminerías y la playa de estacionamiento, la losa de anclaje, la cerca ciclón, los pozos sépticos, los transformadores, el tendido eléctrico y la iluminación periférica.

2.7.5.2. Maquinas y Equipos de Producción

En este punto se deben considerar todas las maquinarias y equipos que se requieran para el proyecto. Este punto es de gran importancia especialmente si la maquinaria y equipo de producción son importados pues tal circunstancia involucra una serie de costos que deben ser incorporados al activo hasta que llega a su destino final.

2.7.5.3. Estudios y Proyectos

Este punto contiene el detalle de costos de los estudios y proyectos realizados, como por ejemplo: costos de la ingeniería del proyecto y los costos del estudio de factibilidad

2.7.5.4. Inversión Total

En este punto se incluyen todos los costos de inversión causados durante la fase 1 del proyecto relativa a su instalación y construcción, y en algunos otros causados al inicio de la fase 2, o fase de operación de la empresa

2.7.5.5. Depreciación y Amortización

Los cálculos de estos valores son de naturaleza estrictamente contable, es decir, no expresan salidas de efectivo y persigue la recuperación de los costos de inversión efectuados durante la etapa inicial del proyecto y destinados a la construcción, instalación y puesta en marcha de la empresa.

2.7.5.6. Financiamiento de Terceros

Este punto contiene todos los cálculos relacionados con los aspectos crediticios del proyecto desde el momento en que el banco otorga el crédito a la empresa hasta el momento en que ésta amortiza al banco la totalidad del crédito más los intereses causados.

2.7.5.7. Nomina

En este punto se determina el costo del capital humano responsable de las operaciones de producción de la empresa. Es muy importante que los salarios base utilizados en su cálculo reflejen no sólo la realidad de la oferta y la demanda del mercado laboral sino que tomen también en cuenta el valor real del trabajo aportado por cada trabajador y el de su productividad, así como el derecho que tiene a recibir un salario que le garantice un nivel de vida digno para él y su familia.

2.7.5.8. Materias Primas

Este punto esta directamente relacionado con el de capacidad instalada y utilizada pues toma de él los datos que van a ser utilizados para calcular el costo de la materia prima.

2.7.5.9. Ingresos

De manera similar este punto esta relacionado con el punto de capacidad instalada y utilizada pues toma de él los datos que van a ser utilizados para calcular los ingresos operacionales.

2.7.5.10. Gastos de Fabricación

Desde el punto de vista contable, este punto engloba todos aquellos costos de producción no incluidos en los puntos de costos de Depreciación y Amortización, Financiamiento de Terceros, Nómina, y Materias Primas. Los gastos de fabricación junto con los estos costos antes mencionados, conforman los cinco rubros del costo total de producción.

2.7.5.11. Estados de Resultados

Este punto se presenta en dos versiones: una calculada con valores totales y otra con valores unitarios, o promedios. La primera permite detectar el resultado contable y la segunda permite apreciar el comportamiento de cada uno de los rubros sobre la base de una unidad de producción lo que lo convierte en un instrumento muy valioso para la toma de decisiones.

2.7.6. Análisis de Sensibilidad.

El análisis de sensibilidad se fundamenta en la creación de escenarios diferentes al escenario original construido durante la evaluación del proyecto. Cuando trazamos ese escenario original lo hicimos definiendo parámetros lo más veraces y validos posibles que vinieron a conformar la estructura sobre la que se monto el proyecto. Ahora, para la construcción de otros escenarios, vamos a modificar los valores de algunos de los parámetros para crear nuevas estructuras que nos permitan detectar su nivel de riesgo por medio de la observación de la respuesta de algunas variables dependientes a dicho cambio.

Capítulo III: Marco Organizacional.

3.1. La Empresa

La empresa objeto del presente estudio, es una compañía mercantil con mas de 30 años de fundada, su nombre se mantendrá en el anonimato y para fines de este trabajo especial de grado será denominada “Librería C.A.”, ha de destacarse que la empresa cumple con lo establecido por el Código de Comercio, de allí, que sea designada como una Compañía Anónima (C.A.)

El objetivo principal de la compañía, tal como lo expresa su documento constitutivo, es la explotación comercial de los ramos de librería, papelería, artículos escolares, revistas, quincalla, novedades, bazares, equipos de oficina y sus similares, importación, exportación, representación, así como efectuar cuantas operaciones comerciales y financieras se relacionen directa o indirectamente con las actividades antes señaladas o las cuales se consideren convenientes o necesarias para su desarrollo.

Domiciliariamente se ubica la compañía en la Zona Metropolitana de la ciudad de Caracas, con sede única en la Parroquia San Juan, Municipio libertador, Distrito federal, pudiendo establecer sucursales o agencias en otros lugares de la República cuando el desarrollo de sus negocios lo amerite o así lo requiera la junta constitutiva de la librería.

Esta compañía es administrada, regida y representada por una junta directiva compuesta de tres miembros accionistas o no de la compañía, quienes se denominarán Directores Gerentes, los cuales además de las facultades que les acuerda la ley, podrán indistintamente cualquiera de ellos ejecutar todos los actos de simple administración que

sean requeridos o estén comprendidos dentro del propósito de la empresa.

3.2. Breve Reseña Histórica

Los comienzos de Librería, C.A. se remontan a la ocupación de un local comercial cercano a la zona de domicilio actual. Los fundadores de la empresa observaron una necesidad en sus clientes: el requerimiento de una serie de artículos de otro ramo que no era explotado en ese momento por ellos en su local. Existía una demanda no satisfecha en dicha localidad y ésta fue una oportunidad de negocio que no dejaron pasar por alto, al contrario, la aprovecharon al máximo hasta consolidarse en el ramo.

Durante cierto tiempo se trabajo con algunos de estos artículos en el primer local comercial; con el venir diario fueron obteniendo más experiencia y, al afianzarse, deciden especializarse en el área de librería, papelería, artículos escolares, revistas, quincalla, novedades, bazares, equipos de oficina. Surge, pues, el punto de partida para la creación de una nueva empresa, independiente de la otra, tanto físicamente como en el orden legal.

Transcurren los años con arduos esfuerzos y aplicando distintas técnicas de mercadeo, como propagandas y promociones, la empresa comienza a crecer, se van ampliando las líneas y abren las puertas a nuevos proveedores y productos. Cabe destacar, así, que a la fecha se cuenta con un extenso surtido en productos para oficina, escolares, para arte y dibujo, papelería en amplias variedades, libros de todo tipo. Escolares, lectura, autoayuda, técnicos, diccionarios, etc.

Actualmente, se atiende a clientes que habitan los sectores aledaños a su ubicación, como también llegan clientes de todas partes de la Gran Caracas (Caracas, Guatire-Guarenas, los Teques- San Antonio, el Junquito, la Guaira, y los Valles del Tuy); amén de contar con una red importante de proveedores destacados en el sector comercial

Vale destacar, finalmente, que la empresa siempre trata ofrecer artículos de calidad y marcas reconocidas, se preocupa en ofertar los mejores e innovadores productos a precios competitivos, pensando siempre en la satisfacción del cliente, elemento fundamental en toda transacción económica. Debido a todo esto, la compañía aun con sus fallas, es señalada como uno de los principales comercios de dicho ramo; este reconocimiento se evidencia por parte de proveedores como de clientes.

3.3. Marco de Sustentación Legal

La Empresa y las Disposiciones Generales del Código de Comercio

Artículo 1.- El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles y los actos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

Artículo 2.- Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de algunos de ellos solamente:

6º Las empresas de manufacturas, almacenes, bazares, tiendas, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes.

8º Las empresas editoras, tipográficas, de librería, litográficas y fotográficas

Artículo 200.- Las compañías o sociedades de comercio son aquellas que tienen por objeto uno o más actos de comercio. Sin perjuicio de lo dispuesto por leyes especiales, las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada tendrán siempre carácter mercantil, cualquiera que sea su objeto, salvo cuando se dediquen exclusivamente a la explotación agrícola o pecuaria. Las sociedades mercantiles se rigen por los convenios de las partes, por disposiciones de este Código y por las del Código Civil.

Parágrafo Único: El Estado, por medio de los organismos administrativos competentes, vigilará el cumplimiento de los requisitos legales establecidos para la constitución y funcionamiento de las compañías anónimas y sociedades de responsabilidad limitada.

Artículo 201.- Las compañías de comercio son de las especies siguientes:

La compañía en nombre colectivo, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de todos los socios.

La compañía en comandita, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por la responsabilidad limitada y solidaria de uno o más socios, llamados socios solidarios o comanditantes y por la responsabilidad limitada a una suma determinada de uno o más socios, llamados comanditarios. El capital de los comanditarios puede estar dividido en acciones.

La compañía anónima en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado y en la que los socios no están obligados sino por el monto de su acción.

La compañía de responsabilidad limitada, en la cual las obligaciones sociales están garantizadas por un capital determinado, dividido en cuotas de participación, las cuales no podrán estar representadas en ningún caso por acciones o títulos negociables.

Las compañías constituyen personas jurídicas distintas de las de los socios. Hay, además, la sociedad accidental o de cuentas en participación, que no tiene personalidad jurídica.

La compañía en nombre colectivo y la compañía en comandita simple o por acciones existen bajo una razón social.

Artículo 202.- La compañía anónima y la compañía de responsabilidad limitada deben girar bajo una denominación social, la cual puede referirse a su objeto o bien formarse con cualquier nombre de fantasía o de persona, pero deberá necesariamente agregarse la mención de "Compañía Anónima" o "Compañía de Responsabilidad Limitada", escritas con todas sus letras o en la forma que usualmente se abrevian, legibles sin dificultad.

3.4. Librería, C.A. vista como una PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas)

En Venezuela, según estudios y criterios aportados por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), una microempresa tiene menos de 5 trabajadores, una pequeña entre 5 y 20, una mediana entre 21 y 100 trabajadores y una grande tiene más de 100. (Guerra, 2005)

Esta empresa entra en la clasificación de una PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) por su rango de ingresos y número de trabajadores

que se encuentran ente 10 y 15 personas que pueden permanecer o no en el núcleo familiar. Según esto, la empresa objeto en estudio se puede clasificar como una Pequeña Empresa Comercial Familiar.

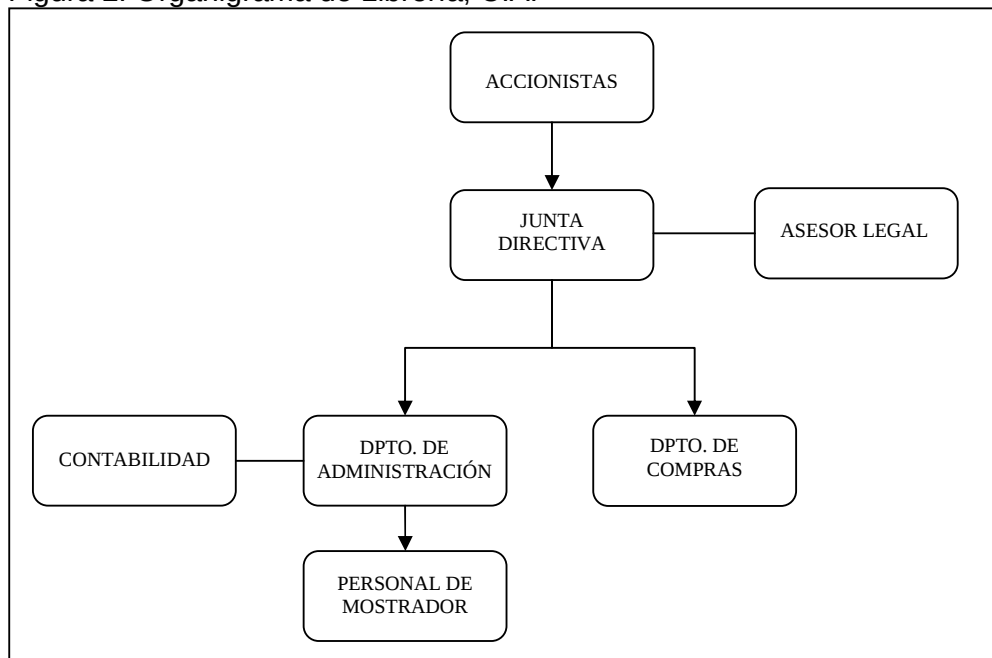
En este caso se considera como una empresa familiar porque la propiedad total de la empresa esta concentrada en una familia; y a su vez la administración, dirección y control de la empresa esta en manos completamente de los dueños.

3.5. Organigrama General de la Empresa

Este organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa actual de la empresa denominada Librería, C.A.

El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.

Figura 2. Organigrama de Librería, C.A.



Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

Capítulo IV: Marco Metodológico

4.1. Tipo de Investigación

La elaboración del presente trabajo se inició con la formulación del planteamiento del problema a estudiar, el cual fue denominado como: “Formulación del plan estratégico de una pymes dedicada a comercializar libros, artículos escolares y de oficina”. Esta investigación será realizada con el propósito de analizar las necesidades del entorno de la organización, para luego desarrollar un producto o servicio que se pueda aplicar en la organización o dirección de una empresa. El producto de la investigación será el plan estratégico de la empresa, el cual contará con los siguientes puntos:

- Los Alineamientos Estratégicos de la Empresa
- La Matriz FODA de la empresa, la cual brindará la información de la situación actual de la empresa de una manera esquematizada
- El Portafolio de Proyectos de la Empresa.
- La Formulación y Evaluación del Proyecto que se considerará como el primordial para la empresa, dependiendo de la situación actual que arroje la misma.

Según las características de los contenidos de los objetivos e interrogantes de el proyecto, indican que el tipo de investigación adecuada es la de investigación y desarrollo; la cual indica (Valarino y Yaber, 2003) que tiene como propósito indagar sobre necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o en un mercado. El problema se formula como un enunciado interrogativo que relaciona el producto o servicio a desarrollar y la necesidad por atender.

4.2. Unidad de Análisis

La unidad de análisis corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación.

La unidad de análisis en esta investigación esta referida como la empresa Librería, C.A. Pymes dedicada a comercializar libros, artículos escolares y de oficina.

En lo que respecta a la unidad de análisis, como se mencionó en secciones anteriores, con el presente estudio se busca analizar y diagnosticar a la organización con el fin de formular sus lineamientos estratégicos.

4.3. Variables

Para la elaboración de este trabajo, fue necesario identificar la variable de estudio - Formulación del plan estratégico - y definir a cada una de sus dimensiones:

- Análisis de las unidades de negocios de la organización
- Realizar el análisis interno de la organización
- Realizar el análisis externo de la organización
- La Matriz FODA de la empresa, la cual brindará la información de la situación actual de la empresa de una manera esquematizada
- Formulación del portafolio de proyectos de la organización
 - o Identificar los proyectos a ser incluidos en el portafolio de proyectos

- o Análisis de uno de los proyectos incluidos en el portafolio de proyectos

Cuadro 3. Identificación y Definición de las Variables.

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual
Analizar las unidades estratégicas de negocios de la empresa Librería, C.A.	Análisis de las U.E.N.	Permite hacer un análisis de las áreas de actividad económica unitaria dentro de la corporación, con sus propios mercados, competidores y recursos.
Realizar el análisis interno de la empresa Librería, C.A.	Análisis Externo	Tiene como objetivo la definición de las Oportunidades y Amenazas de una organización
Realizar el análisis externo de la empresa Librería, C.A.	Análisis Interno	Tiene como objetivo la definición de las fortalezas y debilidades de una organización.
Realizar la Matriz FODA para la empresa Librería C.A:	Análisis de Estrategias	Método analítico que consiste en la formulación de estrategias para la organización.
Formular el Portafolio de Proyectos para Librería, C.A.	Proyectos alineados con la estrategia	Grupo de proyectos que deben tener las empresas con el fin de ejecutarlos en un momento dado.

Cuadro 3. Continuación Identificación y Definición de las Variables.

Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual
Analizar el mercado de venta de libros artículos escolares y de oficina en la zona aledaña a la empresa Librería, C.A.	Análisis de mercado.	Permite realizar un análisis minucioso del mercado a quién va dirigido el producto o el servicio y, de esta manera comprobar si existe una demanda insatisfecha, que permita justificar la realización del proyecto.
Estudiar los aspectos técnicos de venta de libros, artículos escolares y de oficina en la zona aledaña a la empresa Librería, C.A.	Análisis técnico.	Consiste en identificar los costos de inversión e ingresos de la operación del negocio. Asimismo, comprende la estructura administrativa, la estrategia de comercialización y marketing.
Analizar los aspectos financieros del proyecto venta de artículos y equipos de computación en la parroquia Santa Rosalía.	Análisis financiero.	Detecta la viabilidad de llevar a cabo el proyecto a través del estudio y análisis de la Tasa Interna de Retorno, Valor Presente Neto.

Fuente: Elaboración propia, año 2007.

4.4 Técnicas y Herramientas

Las técnicas y herramientas utilizadas para la Formulación del plan estratégico de Librería, C.A. son las siguientes:

1. Técnicas de planificación estratégica para empresas, presentadas por Antonio Francés (2001), las cuales fueron utilizadas para desarrollar el análisis y diagnóstico de la empresa.
2. Metodología de Planificación de proyectos del Project Management Institute (PMI 2000).
3. Herramienta de Formulación y Evaluación de Proyectos, señalada por Adolfo Blanco (2006), la cual fue utilizada para la evaluación del proyecto elegido.
4. Entrevistas y reuniones de trabajo con el personal de Librería, C.A., de gran importancia para el desarrollo de los lineamientos estratégicos de la empresa.
5. Recopilación de información administrativa de la empresa, como: Volúmenes de Ventas, Porcentajes de Ganancias, Costos, Datos de Personal, Información Contable, entre otros.

Capítulo V: Desarrollo del Proyecto

5.1. Lineamientos Estratégicos de Librería, C.A.

Fines: Obtener mayores beneficios tanto para los dueños como para los empleados y clientes, siendo más eficientes en nuestro trabajo y ofreciendo un servicio de calidad que llene de satisfacción a nuestros clientes

Misión: Somos una empresa dedicada a las ventas al menor de libros, artículos de oficina, papelería y manualidades. Nos preocupamos por ofrecer una gran variedad de productos a precios muy competitivos.

Visión: Ser reconocida como una empresa líder por su calidad, confiabilidad y excepcional servicio.

Valores:

Honestidad

Nuestro comportamiento en todos los ámbitos de nuestra vida se basa en el respeto absoluto a los bienes y valores, propios y ajenos, siendo honrados y buscando el bienestar de quienes nos rodean.

Respeto

La atención que brindamos está basada en el constante reconocimiento y aceptación de los derechos, bienes y pensamientos de los demás.

Responsabilidad

Establecemos compromisos con la seguridad de que haremos más de lo necesario para cumplirlos. Reconocemos la importancia de cada situación y le damos la atención requerida.

Transparencia

Somos íntegros en nuestras decisiones y acciones y damos cunetas de ellas.

Humildad

Siempre brindamos un trato digno y de igualdad a clientes, compañeros y proveedores. Somos capaces de reconocer nuestros errores y carencias ante los demás para darnos oportunidad de mejorar y aprender.

5.2. Unidades Estratégicas de Negocios de Librería, C.A.

Como se ha indicado anteriormente, una Unidad Estratégica de Negocios (UEN), es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.

En el caso de Librería, C.A., se pueden identificar fácilmente 3 Unidades Estratégicas de Negocios a grandes rasgos y cada una de ellas tiene sus propios competidores.

Las Unidades Estratégicas de Negocios de Librería, C.A. se dividen en:

- Libros.
- Revistas y prensa.
- Artículos escolares, de oficina y papelería.

Para fines del presente estudio, solo se consideraran las unidades que resultan ser principales para la empresa. Específicamente estamos hablando de la unidad estratégica del ramo de libros y la unidad estratégica del ramo de artículos escolares, de oficina y papelería.

5.3. Análisis Estratégicos

5.3.1. Análisis Externo de Librería, C.A.

5.3.1.1 Análisis de Tendencias Nacionales

Venezuela vive una prolongada y asfixiante declinación que la ubica entre los países de peor desempeño económico y social de Latinoamérica, Venezuela cada vez más, es víctima de la inflación. Millones de venezolanos se han empobrecido como consecuencia de los niveles de inflación a los que ésta ha llegado. Y este empobrecimiento de la población es continuo y acelerado.

En el ambiente político, Venezuela esta pasando por un período de reformas constitucionales y por una transición de un sistema capitalista a uno socialista. Aun no se sabe que dimensiones ni consecuencias traerán estos cambios que se están presentando en el aspecto político del país. A raíz de estas reformas en la actualidad hay cierto malestar en el país, y dos tendencias políticas muy marcadas se confrontan con bastante regularidad. Todo esto crea para Venezuela un ambiente político inestable y con mucha incertidumbre.

Entre las Tendencias Nacionales que presentan impacto sobre la población y su entorno se pueden mencionar:

- Escasa confianza y credibilidad
- Poca inversión nacional y extranjera
- Falta de crecimiento económico
- Alto desempleo
- Alta inflación
- Deterioro del Salario Real

- Concentración del ingreso y la riqueza
- Aumento de la pobreza
- Desaparición de la Clase Media
- Deterioro de los Servicios de Salud
- Aumento de la Delincuencia
- Deterioro de las Instituciones
- Deficiencia del Sistema Educativo
- Deseos de abandonar el País

En Venezuela, la falta de crecimiento económico se ha traducido directamente en desempleo o empleo informal. Cuando la gente no consigue empleo se dedica a trabajar en actividades como la buhonería, se podría decir que más de la mitad de los Venezolanos trabajan en la economía informal.

Durante los últimos veinte años hubo dos tendencias bastante claras en Venezuela que han contribuido profundamente a incrementar la pobreza. La primera tendencia es un constante ascenso de la desigualdad.

La segunda es un constante descenso de la renta per capita. Estas dos tendencias combinadas han hecho posible que Venezuela tenga hoy mayor tasa de crecimiento de la pobreza que cualquier otro país de América Latina.

Las Instituciones se han deteriorado considerablemente, la independencia de los jueces, el respeto a la propiedad privada esta en duda, la efectividad de los cuerpos policiales ha venido decayendo considerablemente durante los últimos años, en medio de la frustración e impotencia la gente pierde el interés en invertir y surge el deseo de emigrar del país.

La menor inversión es en la educación, aunada a la falta de reformas absolutamente requeridas en el sector, ha conducido a tener una desmejora en la calidad de la educación venezolana.

Venezuela esta viviendo una de las inflaciones más altas de la historia del país. El Gobierno tiene un plan para disminuir la inflación del país, implementando una serie de medidas como la emisión de bonos, control de precios, la reforma monetaria, el control del gasto público, entre otros. En lo concerniente a esto, no sabemos si tendrán efectos positivos para el país o por el contrario, puede ocurrir que la inflación se multiplique de manera desbordante, como ocurrió en países como Argentina ó Perú cuando implementaron la reforma monetaria en sus países.

El gobierno por medio del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), ha implementado el Plan de Evasión Cero, el cual tiene como objetivo el incremento la recaudación de tributos, y esta orientado a desplegar un intenso esfuerzo de concientización a la población, y particularmente a los comerciantes, industriales y contribuyentes especiales, para que cumplan con sus deberes tributarios y de esta manera disminuir la evasión fiscal. El SENIAT ha sido en estos últimos años muy rígido y severo al cerrar y sancionar con altas multas a diversos establecimientos; esto ha sido un golpe muy duro para los comerciantes y empresarios que no cumplen con las normas establecidas por el SENIAT.

En Venezuela existe una gran incertidumbre tanto en el aspecto económico como en el político. Esta incertidumbre afecta al índice de riesgo país; el índice de riesgo país ha pasado a formar parte del lenguaje cotidiano en las principales economías de América Latina, especialmente en las que viven profundas crisis. Se trata de un indicador denominado Emerging Markets Bond Index Plus (EMBI+) y mide el grado de "peligro"

que entraña un país para las inversiones extranjeras. Todo este cuadro ha desencadenado que las inversiones tanto nacionales como extranjeras sean más conservadoras

Por otro lado, los cambios en la forma de vida de la sociedad venezolana actual son evidentes y marcaron claras diferencias en el hábito de consumo de los ciudadanos.

También se pueden mencionar algunas de las tendencias tecnológicas que tienen auge actualmente en nuestro país:

- Tendencia al aumento de equipamiento de ocio e informática en el hogar
- Aumento del nivel tecnológico de la población en general y de los más jóvenes en particular, que cada vez demandan más contenidos y equipamiento digital.
- Aumento considerable de la conexión a Internet a través de Banda Ancha.
- La televisión digital de pago ha experimentado un notable crecimiento, incorporando servicios dotados de cierta interactividad (telecompra, descarga de juegos, votación de programas por medio de líneas telefónicas, entre otros).
- Creación de nuevos software en las áreas empresariales.

5.3.1.2. Análisis de la Industria y Las Cinco (5) Fuerzas de Porter

5.3.1.2.1. Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Existentes

La lucha competitiva, en general, afecta a la industria entera y a las empresas. La intensidad de la rivalidad en una industria resulta de la

interacción de algunos factores estructurales. En el sector de comercialización de libros, papelería y artículos escolares existen numerosas empresas de fabricación y comercialización de dichos artículos, tanto en toda la zona metropolitana del país como en el sector de la ciudad donde se encuentra localizada la empresa Librería, C.A., estos competidores son relativamente parecidos entre sí, por lo cual la rivalidad entre ellos tiende a ser intensa.

Hay un grupo de empresas que se disputan el mercado con Librería, C.A.. Estas empresas son competencia directa por que entre ellas existen ciertos parecidos en cuanto a su tamaño, público al que atienden, ubicación geográfica, tipo de artículos que venden, entre otros. Dentro de estas empresas se pueden mencionar a: Librería El Clip, C.A., El Paraíso del Libro, Inversiones Kaimy Consultores, y Papelería el Lápiz Dorado.

En general, las empresas en un mismo sector utilizan diferentes tácticas como publicidad, precio, introducción de nuevos productos e incrementos de servicios para el consumidor con la finalidad de mantenerse y captar nuevos clientes.

La fuerte rivalidad se desarrolla cuando una o más empresas sienten la necesidad de mejorar su posición. Los movimientos competitivos usualmente conllevan a su vez reacciones de las firmas rivales.

5.3.1.2.2. Competidores Potenciales (Barreras de Entrada)

La seriedad de las amenazas depende de la reacción de los competidores existentes ante las expectativas de una potencial entrada y las barreras de entrada existentes en la industria.

En el negocio del comercio minorista de los artículos escolares, libros, papelería entre otros que competen a la empresa Librería, C.A. no existen barreras de entrada muy fuertes, pero esto no indica que no hay presencia de ellas.

Una de las más importantes barreras de entrada es el gran número de establecimientos que en la actualidad se dedican a comercializar estos ramos. Por lo que cualquiera que desee incursionar en esta industria, tendrá que enfrentarse a muchos comercios que ya están establecidos desde hace mucho tiempo, por lo que ya estos poseen de cierto conocimiento, clientela y reconocimiento en este negocio.

Además, las nuevas empresas deberán entrar a gran escala conjuntamente con fuertes inversiones, o bien deberán aceptar las implicaciones de su desventaja en cuanto a costos, o entrar a este al mercado con diferenciación de productos y servicios.

5.3.1.2.3. Presión de Productos Sustitutos.

En el ramo de las librerías y papelerías existen posibilidades de que se presenten los productos sustitutos, productos que satisfacen necesidades en común. Las amenazas competitivas debido a los productos sustitutos son poderosas cuando es fácil el acceso a ellos y además cuenta con preciso atractivos.

La disponibilidad de productos sustitutos inevitablemente invita a los clientes a comparar la calidad, las características, el desempeño, la facilidad de su uso, etc. Y por esto se crea una presión competitiva generando que los miembros del sector industrial se vean obligados a absorber las disminuciones del precio mediante reducción de costos.

En el ramo de libros y revistas encontramos como productos sustitutos los productos electrónicos como las enciclopedias y otros medios que se distribuyen en CD-ROM. Se encuentra también una herramienta que cada vez se hace más popular, esta herramienta no es más que el Internet, donde se puede consultar una gran cantidad y diversidad de información de manera electrónica. También existen diversos materiales educativos que son elaborados dentro de las instituciones educativas, estas son consideradas como productos sustitutos también, como ejemplo de estos productos podemos nombrar las guías, folletos y trípticos, entre otros.

Otros productos sustitutos que podríamos encontrar en el ramo de papelería y artículos escolares serian productos ecológicos o naturales los cuales en la actualidad no son muy comunes.

No se puede obviar la posibilidad de que en el futuro se presenten nuevos productos sustitutos, debido a las mejoras e innovaciones de la ciencia y la tecnología

5.3.1.2.4. Poder Negociador de los Compradores

Representan otra fuerza que debe ser considerada en el análisis del ambiente competitivo. El poder de compra puede forzar precios bajos y puede tener concesiones en calidad y servicio de las empresas en una industria, derivando en menores utilidades.

Los compradores poseen un poder considerable, en las negociaciones en casos diversos. Por lo general las compras en grandes cantidades le proporcionan a un comprador la fuerza suficiente para obtener concesiones de precio y otros términos favorables.

A menor cantidad de compradores, es más difícil que los vendedores encuentren alternativas cuando pierden un cliente los compradores tienen poco poder de negociación cuando compran esporádicamente o en pequeñas cantidades y cuando enfrentan altos costos por cambiar de marca, lo que hace que el comprador se mantenga con la marca actual.

En el caso de Librería, C.A. por ser un negocio minorista los compradores y clientes son muy diversos y vienen de muchas partes, algunos compran esporádicamente y la mayoría compra en pequeñas cantidades, por todo esto concluimos que el poder negociador de los clientes es pequeño.

5.3.1.2.5. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores de un grupo de empresas rivales son una poderosa fuerza competitiva siempre que tengan el suficiente poder de negociación para colocar a determinados rivales en una desventaja competitiva, debido a los precios que pueden exigir, la calidad y el desempeño de los artículos que proporcionan o la confiabilidad de sus entregas.

En el caso de Librería, C.A., como lo hemos mencionado anteriormente, se tienen dos unidades estratégicas de negocio fuertes. Una es el ramo de libros y otra en el ramo de artículos escolares, de oficina y papelería.

Cuando analizamos a los proveedores del ramo de artículos escolares, de oficina y papelería observamos que existen muchos distribuidores que brindan distintos productos de marcas y calidades distintas. Es decir, si por alguna circunstancia es necesario dejar de

comprarle a algún proveedor, se tiene la posibilidad de comprarle a los otros proveedores que ofrecen productos con la misma finalidad y calidad que el de la marca que se dejó de comprar. En este caso podemos decir que el poder de los proveedores es bajo

Pero es totalmente distinto cuando hablamos de los distribuidores de libros, ya que estos están divididos por casas editoriales. En este caso el poder del proveedor es muy fuerte; si se rompiera la relación con alguno de ellos simplemente se tendría un producto menos que ofrecer, y el cliente se vería obligado a comprarlo en algún establecimiento de la competencia.

5.3.1.3. Análisis de Grupos Estratégicos

Este análisis consiste en agrupar a aquellas compañías rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado y satisfacen las mismas necesidades. Entre las similitudes que se tomaron en cuenta tenemos:

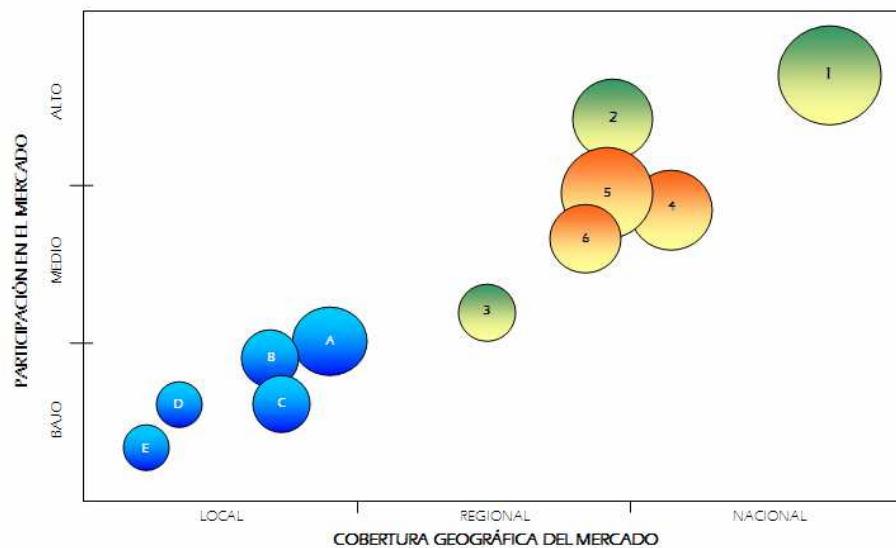
- Líneas de Productos Comparables.
- Integración vertical.
- Servicios.
- Consumidores.
- Atributos de Productos.
- Canales de Distribución.
- Tecnología.
- Vender en el mismo intervalo precio – calidad.

El mapa de grupo estratégico es una técnica para mostrar las posiciones competitivas que ocupan las empresas rivales en la industria. La clasificación de los miembros de la industria en grupos estratégicos

permite conocer el posicionamiento e importancia de las empresas competidoras potenciales que afectan a la empresa y al sector al que ellas pertenecen.

A continuación se presenta el mapa de grupo estratégico de la industria de ventas de artículos, escolares de oficina y libros a nivel nacional, regional y local, utilizando como aspectos de comparación las ventas vs. cobertura geográfica; de allí se obtiene el grupo estratégico que será estudiado en la matriz de competitividad.

Figura 3. Mapa de Grupo Estratégico.



Fuente: Elaboración Propia, año 2007

Cuadro 4: Grupo Estratégico de Librerías y Papelerías a Nivel Local.

Grupo Estratégico Local	
A	Librería, C.A.
B	Librería el Clip.com C.A.
C	El Paraíso del Libro
D	Inversiones Kaimy Consultores
E	Papelería Lápiz Dorado

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

Cuadro 5: Grupo Estratégico de Librerías a Nivel Regional.

Grupo Estratégico Regional	
1	Librerías Tecni-Ciencias
2	Librerías Nacho
3	Librerías Las Novedades

Fuente: Elaboración Propia, año 2007

Cuadro 6: Grupo Estratégico de Papelerías y Venta de Artículos Escolares y Oficina a Nivel Regional.

Grupo Estratégico Regional	
4	Compumall
5	Ofimanía
6	Maxipapel

Fuente: Elaboración Propia, año 2007

5.3.1.4. Factores Claves de éxito

Los factores claves de éxito son aquellas capacidades claves de la empresa que son importantes para obtener éxito en determinada industria o sector. Los factores que identificamos para la industria de la venta al menor de libros y artículos escolares y de oficina son los siguientes:

- Participación de Mercado: Porción de las ventas de una compañía con respecto a las ventas totales de la industria o del grupo estratégico de una industria.
- Posición Financiera: Capacidad financiera que brinda estabilidad y posibilidad de inversión a la empresa
- Competitividad de precio: Capacidad de competir en cuanto a costos y precios de ventas de los productos, ofreciendo la mejor relación calidad/precio para los clientes.
- Calidad de servicio: Asistencia rápida y precisa y servicio cortés al cliente
- Lealtad del consumidor: Deseos de los clientes de siempre realizar sus consumos en un establecimiento determinado, debido a que sienten satisfechos por el tipo de servicio que consiguen en dicho establecimiento.
- Ubicación Geográfica: Locación estratégica donde la empresa pueda captar a un numero considerable de clientes.
- Diversidad de productos: Amplitud de la línea de productos y selección de productos

5.3.1.5. Matriz Perfil Competitivo

Es importante la utilización de Herramientas para determinar la competitividad de una compañía, entre ellas está la realización de la matriz de perfil competitivo en donde se cuantifica a través de ponderaciones los factores claves del éxito del sector aplicados a las empresas pertenecientes al grupo estratégico en estudio.

El análisis competitivo y de la industria revela la diferencia entre los triunfadores y los perdedores, mientras más alta sea la calificación total de la fortaleza, más poderosa será su posición competitiva, mientras mayor sea el margen de diferencia entre la calificación total de una

compañía y las calificaciones rivales inferiores, mayor será la ventaja competitiva neta.

A continuación se presenta la matriz de competitividad del grupo estratégico local de la industria de ventas de artículos, escolares de oficina y libros al cual pertenece Librería, C.A. La matriz se realizó tomando en cuenta los factores claves del Éxito: Participación en el Mercado, Posición Financiera, Competitividad de Precio, Calidad de Servicio y la Calidad de Servicio.

Cuadro 7: Matriz de Perfil Competitivo del grupo estratégico local de la industria de ventas de artículos, escolares de oficina y libros al cual pertenece Librería, C.A.

Factores Claves del Éxito	Ponderación	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa D		Empresa E	
		Resul.		Resul.		Resul.		Resul.		Resul.	
		Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.	Punt.	Pond.
Participación en el Mercado	0,25	4,0	1,0	3,0	0,8	3,0	0,8	3,0	0,8	2,5	0,6
Posición Financiera	0,25	4,0	1,0	4,0	1,0	4,0	1,0	4,0	1,0	3,0	0,8
Competitividad de Precio	0,15	4,0	1,0	3,0	0,8	3,0	0,8	2,0	0,5	3,0	0,8
Calidad de Servicio	0,10	3,0	0,8	3,5	0,9	3,0	0,8	3,0	0,8	4,0	1,0
Lealtad del Consumidor	0,10	4,0	1,0	3,0	0,8	3,0	0,8	3,0	0,8	2,5	0,6
Ubicación Geográfica	0,05	2,0	0,5	4,0	1,0	4,0	1,0	3,0	0,8	3,0	0,8
Diversidad de Productos	0,10	4,0	1,0	2,0	0,5	3,0	0,8	3,0	0,8	2,0	0,5
TOTAL	1,00	6,3		5,6		5,8		5,3		5,0	

Empresa A	Librería C.A. (Empresa Objeto de Estudio)
Empresa B	Librería el Clip.com C.A.
Empresa C	El Paraíso del Libro
Empresa D	Inversiones Kaimy Consultores
Empresa E	Papelería Lapiz Dorado

PUNTUACIÓN:
 Debilidad Grave = 1
 Debilidad Menor = 2
 Fortaleza Menor = 3
 Fortaleza Importante = 4

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

5.3.2. Análisis Interno de Librería, C.A.

5.3.2.1. Cadena de Valor

La empresa utiliza una plantilla es decir, la cadena de valor, para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que emplea para facilitar la puesta en práctica la estrategia a nivel de negocios de la siguiente manera:

5.3.2.1.1. Actividades Primarias

Las actividades primarias que podemos destacar de Librería, C.A. para crear valor en su empresa son:

- **Logística Interna:** Actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de la mercancía (manejo de materiales, control de inventarios, devolución a los proveedores, etc.). En el caso de Librería, C.A. hay deficiencias en esta área debido a los siguientes aspectos:
No se cuenta con un área ni empleados exclusivos para la recepción y almacenamiento de la mercancía.
Dificultad para la toma de decisiones de elegir que comprar, cuando y a que proveedor.
Existe información imprecisa en relación al inventario.
Problemas con el tiempo y la manera en que se deben hacer las devoluciones a los proveedores.
- **Operaciones:** Actividades relacionadas con la transformación de insumos en la forma final del producto (maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, etc.). En la empresa se cuenta con un personal encargado del

mantenimiento del local comercial, la realización de actividades como etiquetados y empacados de algunos productos.

- **Logística Externa:** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacén de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, etc. El personal se encargara del procesamiento de órdenes y pedidos.
- **Mercadotecnia y Ventas:** Actividades relacionadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo (publicidad, fuerza de ventas, selección del canal, etc.). Librería, C.A.. realiza un buen trabajo en cuanto a la fijación de precios y pequeños estudios de mercado, analizando a su competencia y brindando ofertas, promociones y servicios que muchos no poseen.
- **Servicio:** Actividades relacionadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como instalación, reparación, mantenimiento, etc.).

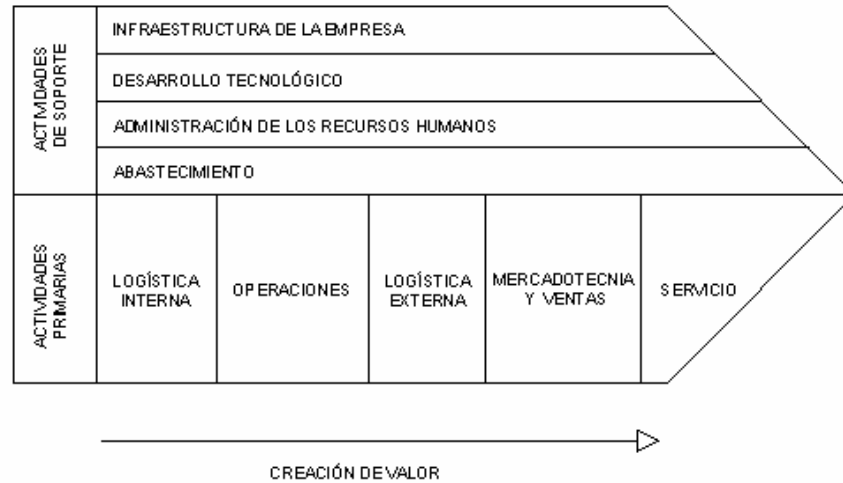
El objetivo fundamental de la empresa es la satisfacción del cliente a través de la calidad y rapidez en su servicio. Librería, C.A. ofrece servicios post-venta en artículos que provengan con defectos de fábrica.

5.3.2.1.2. Actividades de Soporte

Las actividades de apoyo que podemos destacar de Librería C.A, para crear valor en su empresa son:

- **Infraestructura de la Empresa:** Consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, etc. Apoya normalmente a toda la cadena de valor y no a actividades individuales. En los últimos meses se ha puesto gran énfasis en los aspectos financieros, legales y gerenciales de la empresa, la cual se ha realizado gracias a la ayuda y asesoría de personas capacitadas para esa actividad.
- **Desarrollo Tecnológico:** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (knowhow), procedimientos, o la tecnología dentro del proceso. Librería, C.A. tiene deseos e iniciativas de mejorar sus actividades induciendo un desarrollo tecnológico más fuerte que el que se ha venido ejerciendo.
- **Administración de Recursos Humanos:** Actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo, etc. de todos los tipos de personal. La empresa ha empezado a desarrollar actividades de capacitación constante para sus empleados en nuevas tecnologías, para mejorar el desempeño de éstos. Pero se tiene que mejorar la práctica de selección, promoción, remuneración, evaluación y asignación de responsabilidades de los empleados.
- **Abastecimiento:** Se refiere a la función de comprar insumos utilizados en la cadena de valor, no a insumos comprados en sí. En la empresa siempre se trata de mantener a disposición de los empleados, lo que requieran para realizar su trabajo.

Figura 4. Cadena de Valor de Librería, C.A.



Fuente: Porter 1995 , adaptación autora 2007

5.3.3. Impulsores de Costos y de Valor

5.3.3.1. Impulsores de Valor

Dentro de las actividades de valor añadido para Librería, C.A. se encuentra la insistencia en brindar un buen servicio, rápido y de calidad. Tiene una serie de ofertas y promociones dirigidas a su clientela. Además, Brinda un servicio de horario corrido que genera una diferencia entre su competencia

5.3.3.2. Impulsores de Costos

Librería, C.A. genera buenos resultados reduciendo sus costos al mantener buenas relaciones con sus proveedores, lo cual beneficia tanto a la empresa como al cliente.

5.3.4. Análisis de Capacidades Medulares

Librería, C.A. empezó como un pequeño negocio que ha crecido a través del tiempo con mucho empeño y dedicación. El reconocimiento que tiene en este momento se debe a que ha desarrollado ciertas capacidades medulares que han logrado convertirse en las ventajas competitivas de la empresa. Podemos mencionar las siguientes capacidades:

- Alta participación de mercado dentro de su grupo estratégico.
- Capacidad financiera sólida. Alto grado de autofinanciamiento y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa.
- Mayor vinculación con los clientes. La empresa tiene una atención más cordial y esmerada y calidad de servicio alto.
- Alto grado de confianza y reputación entre los clientes, lo que se evidencia como lealtad de consumidor.
- Buena relación con los proveedores por ser percibidos como una empresa responsable y fuerte. Además, la empresa se encuentra posicionada entre los principales clientes de sus proveedores.
- Alta capacidad competitiva de precios y variedad de productos en todos los ramos que atiende Librería, C.A:
- Orientación al mercado debido a la larga experiencia en este ramo comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones.

5.4. Matriz FODA para Librería, C.A.

5.4.1. Debilidades

- D1. Control deficiente en área de administración.
- D2. Poco conocimiento y utilización de nuevas tecnologías.
- D3. Deficiencias de capacitación en el personal.
- D4. Espacios reducidos de infraestructuras.
- D5. Lentitud en la atención del cliente en temporadas altas.
- D6. Mala organización de la estructura organizativa de la empresa.
- D7. Desventaja en cuanto a la ubicación del local en cuanto a la afluencia del público y el fácil acceso.
- D8. Poca cultura de dirección estratégica.

5.4.2. Fortalezas

- F1. Alta competitividad de precios.
- F2. Alto nivel de reconocimiento en el mercado y una base de clientes atractiva.
- F3. Buenas relaciones con los proveedores.
- F4. Alto grado de compromiso.
- F5. Experiencia en el mercado.
- F6. Mayor vinculación con el cliente.
- F7. Lealtad del consumidor.
- F8. Amplia gama de productos.
- F9. Estabilidad financiera.

5.4.3. Oportunidades

- O1. Oportunidad de aprovechar las nuevas tecnologías.
- O2. Empleo de las tecnologías de Internet y de comercio electrónico para perseguir nuevas oportunidades de crecimiento de las ventas.
- O3. Servir a grupos de clientes adicionales o abrirse hacia nuevos mercados geográficos.

O4. Lograr una integración vertical para disminuir los costos.

5.4.4. Amenazas

A1. Inestabilidad económica en el país.

A2. Fuertes sanciones del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) contra las empresas y comerciantes.

A3. Posibilidad de Ingreso de competidores Potenciales.

A4. Nuevos requerimientos reguladores contra la empresa o sus productos.

A5. Posibilidad de desalojo del local comercial existente por ser este alquilado y la tendencia de los inversionistas y demás personas que se quieren ir del país.

5.4.5. Estrategias para Librería, C.A.

5.4.5.1. Análisis FO. Fortalezas Vs. Oportunidades

Uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno.

- Crear una distribuidora del mismo ramo al que se dedica Librería, C.A. (F9-O4)
- Montar una sucursal de Librería, C.A. (F9-O3)

5.4.5.2. Análisis DO. Debilidades Vs. Oportunidades

Mejora las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

- Suministrar diversos cursos y adiestramientos de capacitación al personal, esto aumentara la eficiencia y calidad de trabajo de los empleados. (D2-D3-O3.)
- Realizar una remodelación de las instalaciones. (D4-O3)
- Implementar nuevas tecnologías de equipos y software en áreas de administración, contabilidad, recursos humanos, compras y ventas. (D1-D2-D3-D5-O1)

5.4.5.3. Análisis FA. Fortalezas Vs. Amenazas

Uso de las fortalezas de una empresa para reducir el impacto de las amenazas externas.

- Mantener un buen asesoramiento en el área de materia tributaria y ser constantes en todas las actividades necesarias para mantenerse al día con los entes gubernamentales. (F5-F4-A2-A4.)
- Compra de local propio. (F9-A5)
- Mantener en general todas las fortalezas de la empresa para disminuir las posibilidades de entradas de nuevos competidores en el mercado. (F1aF8-A3)

5.4.5.4. Análisis DA. Debilidades Vs. Amenazas

Derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

- Continuar las acciones de planificación estratégica que se emprendieron en estos últimos meses. Además de mantener una revisión regular del plan estratégico para conservarlo vigente. (A1 - D8)

Cuadro 8. Matriz FODA para Librería, C.A.

VISIÓN Ser reconocida como una empresa líder por su calidad, confiabilidad y excepcional servicio.	FORTALEZAS F1. Alta competitividad de precios. F2. Alto nivel de reconocimiento en el mercado y una base de clientes atractiva. F3. Buenas relaciones con los proveedores. F4. Alto grado de compromiso. F5. Experiencia en el mercado. F6. Mayor vinculación con el cliente. F7. Lealtad del consumidor. F8. Amplia gama de productos. F9. Estabilidad financiera.	DEBILIDADES D1. Control deficiente en área de administración. D2. Poco conocimiento y utilización de nuevas tecnologías. D3. Deficiencias de capacitación en el personal. D4. Espacios reducidos de infraestructuras. D5. Lentitud en la atención del cliente en temporadas altas. D6. Mala organización de la estructura organizativa de la empresa. D7. Desventaja en cuanto a la ubicación del local en cuanto a la afluencia del público y el fácil acceso. D8. Poca cultura de dirección estratégica.
OPORTUNIDADES O1. Oportunidad de aprovechar las nuevas tecnologías. O2. Empleo de las tecnologías de Internet y de comercio electrónico para perseguir nuevas oportunidades de crecimiento de las ventas. O3. Servir a grupos de clientes adicionales o abrirse hacia nuevos mercados geográficos. O4. Lograr una integración vertical para disminuir los costos.	ANÁLISIS FO ↪ Crear una distribuidora del mismo ramo al que se dedica Librería, C.A. (F9-O4) ↪ Montar una sucursal de Librería C.A.(F9-O3)	ANÁLISIS DO ↪ Suministrar diversos cursos y adiestramientos de capacitación al personal, esto aumentará la eficiencia y calidad de trabajo de los empleados. (D2-D3-O3.) ↪ Realizar una remodelación de las instalaciones. (D4-O3) ↪ Implementar nuevas tecnologías de equipos y software en áreas de administración, contabilidad, recursos humanos, compras y ventas. (D1-D2-D3-D5-O1)
AMENAZAS A1. Inestabilidad económica en el país. A2. Fuertes sanciones del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) contra las empresas y comerciantes. A3. Posibilidad de Ingreso de competidores Potenciales. A4. Nuevos requerimientos reguladores contra la empresa o sus productos. A5. Posibilidad de desalojo del local comercial existente por ser este alquilado y la tendencia de los inversionistas y demás personas que se quieren ir del país.	ANÁLISIS FA ↪ Mantener un buen asesoramiento en el área de materia tributaria y ser constantes en todas las actividades necesarias para mantenerse al día con los entes gubernamentales. (F5-F4-A2-A4.) ↪ Compra de local propio. (F9-A5) ↪ Mantener en general todas las fortalezas de la empresa para disminuir las posibilidades de entradas de nuevos competidores en el mercado. (F1 al F8-A3)	ANÁLISIS DA ↪ Continuar las acciones de planificación estratégica que se emprendieron en estos últimos meses. Además de mantener una revisión regular del plan estratégico para conservarlo vigente. (A1 -D8)

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

5.5. Estrategias de Operaciones de Librería, C.A.

- Continuar las acciones de planificación estratégica que se emprendieron en estos últimos meses. Además de mantener una revisión regular del plan estratégico para conservarlo vigente
- Mantener un buen asesoramiento en el área de materia tributaria y ser constantes en todas las actividades necesarias para mantenerse al día con los entes gubernamentales.
- Suministrar diversos cursos y adiestramientos de capacitación al personal, esto aumentara la eficiencia y calidad de trabajo de los empleados.
- Realizar periódicamente un estudio de mercado que permita estar al tanto de las acciones de la competencia. Y así mantener precios competitivos.
- Realizar operaciones de mantenimiento en general, esto permitirá mantener en buen funcionamiento las instalaciones y los diversos recursos de la empresa.
- Conseguir reducciones de impuestos por medio de distintas vías como por ejemplo:
 - o Donaciones a instituciones que necesiten los materiales o libros que no tengan salida en la empresa.
 - o Contratación de personal técnico del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista (INCES) para áreas de inventario, administración o contabilidad.

5.6. Portafolio de Proyectos de Librería, C.A.

La matriz FODA y las estrategias que surgieron de ella, generaron de su estudio una serie de proyectos que se manejaran formalmente en el

portafolio de proyectos de la empresa Librería, C.A. Los mismos los mencionaremos a continuación:

1. Realizar una remodelación del local existente, que incluye:

- Cambio del Sistema Eléctrico.
- Instalación de Aire Acondicionado.
- Adquisición y Reorganización de Mobiliario.
- Estudio e implementación de una nueva distribución de áreas y departamentos.

2. Implementar nuevos sistemas de control automatizados en el área de administración:

- Puntos de Ventas
- Control de Documentos
- Control de Inventario
- Administración Comercial (Ventas, Bancos, Compras, Impuestos)

3. Montar sucursales de Librería, C.A.: Es una forma de crecimiento o expansión para Librería, C.A. que se lograría a través de adquisiciones de otros locales. El objetivo principal es expandirse hacia nuevas zonas de mercado a través del crecimiento interno; mediante el establecimiento de sucursales que operan dentro de ellas, que no constituyen una entidad jurídica separada.

4. Compra de local propio: Obtención de un local propio, el cual brindara mayor seguridad a la empresa. Significa una inversión sobre un bien que se revaloriza en el tiempo. Conlleva a ahorros de alquiler y anula la posibilidad de acciones de desalojo. El local, de igual manera que las sucursales, deberá contar con una ubicación estratégica

5. Montar una distribuidora. Tiene el propósito de obtener control gerencial, ya sea por medio de la adquisición o creación de proveedores o distribuidores de los productos del ramo.

5.6.1. Estimación de Costos del Portafolio de Proyectos

A continuación se presenta un cuadro comparativo de costos clase V de los proyectos que contenidos en el portafolio de proyectos de Librería, C.A.

Cuadro 9. Cuadro Comparativo de Costos del Portafolio de Proyectos.

Proyecto		Costo		
Nº	Nombre	Bs.	Bs.F.	U.T.
1	Remodelacion del Local	25.000.000,00	25.000,00	664,33
2	Sistema Automatizado	30.000.000,00	30.000,00	797,19
3	Nueva Sucursal	320.000.000,00	320.000,00	8.503,40
4	Local Propio	450.000.000,00	450.000,00	11.957,91
5	Distribuidora	625.000.000,00	625.000,00	16.608,21

Bolívares Bs.: El Bolívar, la moneda de curso legal de Venezuela.

Bolívar Fuerte (Bs. F.): El Bolívar Fuerte será la nueva escala monetaria de curso legal de Venezuela a partir del 1 de enero de 2008.

Unidad Tributaria U.T.: La unidad tributaria es la medida de valor creada a los efectos tributarios como una medida que permite equiparar y actualizar a la realidad inflacionaria, los montos de las bases de imposición, exenciones y sanciones, entre otros, con fundamento en la variación del Índice de Precios al Consumidor (I.P.C.). Para la fecha, 1U.T. = 37.632,00 Bs.

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

La empresa Librería, C.A. considera que, los proyectos de remodelación del local y la implementación de un sistema automatizado son proyectos realizables a corto plazo. Estos proyectos tienen costos de inversión similares, pero se infiere que el proyecto de implementación de un sistema automatizado generaría mayores beneficios. Este proyecto generara mayor eficiencia y control en los procesos internos de la

empresa y disminución en los costos; y ayudaría, de gran manera, a materializar los demás proyectos que surgieron en el portafolio.

Los proyectos restantes se consideran como proyectos de largo plazo. Por esto le damos prioridad a evaluar, de manera más detallada, el proyecto de la Implementación de nuevos sistemas de control automatizados en el área de administración.

5.7. Evaluación del Proyecto de Implementación del Sistema Automatizado.

En la formulación y evaluación del proyecto de implementación del sistema automatizado para la Librería C.A.; se empleó la metodología de Blanco (2006). Por considerar que los puntos concernientes al Estudio de Mercado, fueron ampliamente expuestos y analizados en el capítulo V del presente trabajo especial de grado. Solo se hará referencia al estudio Técnico y Financiero del proyecto.

Para realizar la evaluación de este proyecto se llevaron acabo dos estudios financieros. El primer estudio es de la empresa Librería C.A. en sus condiciones originales; este estudio evalúa la situación económica y financiera de la empresa en el caso de que no se lleve a cabo ninguno de los proyectos que se encuentran en su portafolio, en otras palabras, de la Empresa en Marcha sin el Proyecto. En el segundo estudio se evalúa el proyecto de implementación de sistemas automatizados para la empresa Librería C.A.; al comparar los estados de resultados, el Valor Presente Neto (VPN) y La Tasa Interna de Retorno (TIR) de ambos estudios, se podrá definir si existe un valor incremental de creación o destrucción de valor, para determinar así si la inversión en el proyecto crea valor.

5.7.1. Ficha de Presentación del Proyecto

Nombre de la empresa: Librería C.A.

Objetivo de la empresa: Librería C.A. es una Pymes dedicada a la compra y venta de libros, artículos escolares y de oficina.

Nombre del proyecto: Implementación de sistemas de control automatizados en el área de administración.

Resumen del proyecto: El presente proyecto pretende aportar a la organización Librería C.A., una nueva forma de manejar el negocio en el área administrativa. Con el sistema automatizado, Librería C.A., será más eficiente y tendrá mejor control en todas sus operaciones.

El proyecto tiene como objetivo principal, conseguir un incremento en las ventas de la organización, y a su vez, reducir de manera notable el exceso de existencia de mercancías, así como reducciones en los costos operativos y de administración que serán evaluados en la presente investigación.

Para la implementación de este proyecto la empresa Librería C.A. requerirá del apoyo de alguna entidad bancaria, el cual, por medio del otorgamiento de un micro-crédito se convertirá en el promotor del proyecto.

5.7.2. Estudio Técnico

5.7.2.1. Capacidad del Proyecto

La capacidad del proyecto se expresa en unidades promedio vendidas por día. Para establecer la capacidad del proyecto se realizó un estudio por cada producto que se vende en el establecimiento. El estudio se ejecutó de acuerdo al siguiente procedimiento:

1.-En las facturas de compras, se identifican las cantidades y los lapsos de tiempo de reposición de cada producto. La cantidad se expresa en unidades y los lapsos de tiempo en meses.

2.-Se dividen las cantidades de reposición entre los lapsos, con el resultado se obtiene el promedio de las unidades vendidas por mes de cada producto. Estos valores son divididos entre 30 días dan el promedio de venta de este producto diario.

3.- La sumatoria de venta promedio diaria de cada uno de los productos, es el valor que se emplea como capacidad utilizada diaria, la cual se expresa como unidades promedio vendidas por día o cartera de productos vendida para facilitar su análisis.

El resultado del procesamiento de datos es, 1680 unidades promedio vendidas por día.

5.7.2.2. Análisis de Costos

Valorar la mercancía a precio de costo significa que la empresa relaciona los productos al precio de adquisición. En este caso, se maneja una capacidad expresada en unidades promedio vendidas. Debido que cada producto posee un costo distinto, es indispensable obtener un costo promedio de la cartera de productos de la empresa. Para calcular el costo promedio de las unidades vendidas, se utiliza el método del promedio ponderado.

Este método consiste en hallar el costo promedio de cada uno de los artículos que hay en el inventario cuando las unidades son idénticas en apariencia, pero no en el precio de adquisición, por cuanto se han comprado en distintas épocas y a diferentes precios.

Para fijar el valor del costo de la mercancía por este método se toma el valor de la mercancía del inventario inicial y se le suman las

compras del período de un mes, después se divide por la cantidad de unidades del inventario inicial más las compradas en el período de un mes.

Esto se realizó para cada producto y luego se calculó el costo promedio para la cartera de productos. Resultando 1540 Bs. por unidad.

5.7.2.3. Localización

El proyecto estará ubicado en la sede de la empresa, la cual esta ubicada en la Zona Metropolitana de Caracas, con sede única en la Parroquia San Juan, Municipio Libertador, Distrito federal.

5.7.2.4. Ingeniería del Proyecto

5.7.2.4.1. Descripción de la Tecnología Utilizada.

El sistema de control automatizado que se requiere implementar en el área de administración, es un sistema de gestión empresarial de última generación. El Sistema es una la herramienta que utilizará la empresa para procesar, almacenar y recuperar datos e información, en forma ágil, y así soportar las operaciones y la toma de decisiones del negocio. Este sistema integrado y flexible, permite una visión global del negocio, lo cual significa disponibilidad de información para la toma de decisiones en el momento oportuno, aumentando la competitividad de la empresa.

Características Generales del Sistema

- Multi-Empresa.
- Multi-Sucursal.
- Multi-Almacén.
- Multi-Moneda.

- Toda su información en línea (no requiere Cierres Mensuales).
- Flexible y altamente Parametrizable.
- Funcionalidad adicional, gracias a la inserción de procesos o situaciones externas dentro del sistema bien sea automáticamente o a través del uso de botones especiales.
- Módulos totalmente integrados.
- Ayudas en línea con “comentarios que pueden ser editados “
- Provee programas para:
 - o Auto validar la consistencia de los datos.
 - o Respalidar/Recuperar los datos.
 - o Importar/Exportar datos entre empresas y sucursales.
- Control de acceso mediante la definición de perfiles de usuarios por:
 - o Niveles
 - o Prioridades
 - o Mapas
 - o Procesos
- Generador de Formatos y Reportes.
- Manejo de los impuestos de Ley (IVA, Retenciones (ISLR), Impuestos Municipales, Impuesto al Licor (ISL), etc.) según normativa Legal vigente.
- Permite el uso de Impresoras Fiscales.
- Manejo de imágenes y Gráficos.
- Adaptado a los principales países de Latinoamérica.
- Totalmente compatible con Periféricos:
 - o Lectores de Códigos de Barras
 - o Gavetas porta billetes.
 - o Display de Ventana
 - o Impresoras de Tickets
- Gestión de Códigos de Barras.
- Gestión de Seriales.
- Asistente para el manejo en Matriz de Tallas y Colores.
- Interacción con Office 2000 y Office XP.
- Fácil de usar: desarrollado para operar bajo ambientes nativos Windows 95, 98, Me, NT, 2000,2003 Server, Windows XP.
- Diseñado bajo filosofía Cliente / servidor.
- Compatible con redes Windows NT, 2000.
- Emisión de formatos y reportes a:
 - o Impresoras de todos los modelos soportados por Windows
 - o Excel y Word
 - o Archivo Texto
 - o Html y Pdf
 - o E-mail

Módulos Integrales del Sistema

Inventario

El módulo de inventario permite realizar los siguientes procesos:

- Ajustes de Entrada y Salida.
- Traslados entre Almacenes.
- Inventario Físico:
 - Preparar y cerrar físico
 - Ingresar resultados
- Ajuste de Precios y Costos:
 - Automático
 - Manual
- Generar Compuestos.

Compras y Cuentas por Pagar

El módulo de Compras y cuentas por pagar permite realizar, almacenar y acceder rápidamente a los siguientes procesos:

- Facturas de Compra
- Ordenes de Compra
- Cotizaciones de Proveedores
- Devoluciones a Proveedores
- Notas de Recepción
- Plantillas de Compra
- Importaciones
- Documentos
- Autorización de Pagos
- Pagos
- Generar Giros

Ventas y Cuentas por Pagar

El módulo de ventas y cuentas por pagar permite realizar, almacenar y acceder rápidamente a los siguientes procesos:

- Facturas de Venta
- Pedidos
- Cotizaciones a Clientes
- Devoluciones de artículos por Clientes
- Devolución de dinero a Cliente
- Notas de Entrega
- Notas de Despacho
- Plantilla de Ventas
- Documentos

- Punto de Venta
- Cobros
- Generar Giros
- Cálculo de Comisiones

Caja y Bancos

El módulo de ventas y cuentas por pagar permite realizar, almacenar y acceder rápidamente a los siguientes procesos:

- Movimientos de Bancos
- Conciliación Bancaria
- Movimientos de Cajas
- Depósitos Bancarios
- Órdenes de Pago

Puntos de Ventas

El módulo de puntos de venta permite realizar los siguientes procesos:

- Manejo de múltiples cajas y cierre por caja.
- Manejo de clientes genéricos y artículos genéricos.
- Manejo de lectores de códigos de barra, gavetas porta billetes, visores e impresoras de cheques.
- Impresión del ticket de venta y códigos de barra.
- Manejo de cobros con tarjeta de crédito, tomando en cuenta el impuesto y la comisión asociada.
- Gestión de factura en espera
- Control de turnos, con cajero y supervisor
- Transferencia de movimientos a caja principal (Cierre y Pre-Cierre)
- Control de Horario de Turnos (Parametrizable).

5.7.2.4.2. Descripción de Maquinaria y Equipo

Para la ejecución del proyecto es necesario adquisición de equipos que cumplan con los requerimientos del sistema elegido.

Requerimientos Recomendados para Estaciones de Trabajo

- Computador Pentium IV 2.8 MHz o superior.
- 1 GB de memoria RAM o superior.
- Monitor SVGA color
- Espacio libre en disco duro: 1GB

- Unidad de CD-ROM.
- Microsoft Windows 2000 profesional Pro SP3, XP, 2003 o Vista Business Instalado, con Internet Explores 6.0 o superior.

Requerimientos Recomendados para Servidor

- Computador Pentium IV 2.8 MHz o superior.
- 2 GB de memoria RAM o superior.
- Monitor SVGA color
- Espacio libre en disco duro: 1GB
- Unidad de CD-ROM.
- Microsoft Windows 2000 o 2003 server.

Requerimientos de Red

- Concentrador o Switch de red de 100 Mbps, Tarjetas de red de 100 Mbps y cableado de red estructurado UTP nivel 5 o superior certificado para trabajar a 100 Mbps.

Cuadro10. Equipos Requeridos para el Proyecto.

Tipos de Equipos	Cantidad de Equipos
Estación de Trabajo	2
Servidor	1
Red	1
Displays y visores	3
Gavetas de Dinero	3
Impresoras de códigos de barra	2
Impresoras Matriz de Puntos	3
Lectores de códigos de barra	3
Monitores LCD TFT	3
UPS	3

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

5.7.2.5. Horario de trabajo

El horario considerado por la empresa Librería C.A., será una jornada diurna considerada de esta manera según la Ley Orgánica del Trabajo, comprendida en el siguiente horario: 8:30 a.m. a 5:30 p.m. Constituye 9

horas diarias representadas por 8 horas laborales y una hora de almuerzo para todo el personal que labora en la empresa.

5.7.2.6. Nomina

La nomina actual de la empresa Librería C.A. esta compuesta por el siguiente personal:

Cuadro 11. Nomina de Librería C.A.

Tipo de Personal	Cantidad
Directores	3
Gerente administrativo	1
Gerente de Compras	1
Supervisor de vendedores	1
Vendedores	5
Contador	1
Vigilante	1

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

Para llevar a cabo la instalación del sistema automatizado de administración, es necesario aumentar la nomina contratando al menos 2 cajeros fijos y un técnico de sistemas que puede ser a horario convencional.

5.7.2.7. Precio del Producto

Para establecer los precios de venta de los distintos productos con los que se trabajan en Librería C.A. en primera instancia se toman en cuenta los precios sugeridos por los proveedores y fabricantes. De forma paralela se realiza un estudio de mercado para revisar los precios de los competidores con estos informes se fijan los precios de venta y las posibles ofertas que se puedan ofrecer.

En este caso, de la misma manera cómo se trataron los costos de los productos, se realizó el cálculo para obtener el precio venta promedio de los productos, arrojando un valor de 2.233,00 Bs./Unidad, el cual significa

que se podrían obtener márgenes brutos sobre las ventas de 45% aproximadamente.

5.7.3. Estudio Financiero

El pilar fundamental del Estudio Financiero esta contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados, que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

La interpretación de los datos obtenidos, mediante el Estudio Financiero, permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

5.7.3.1. Inversión Total y el Financiamiento de Terceros

La inversión total se divide en tres partes referidas a los activos fijos, otros activos y al capital de trabajo. Dentro de estos se especifica cuanto será el aporte propio, el cual será efectuado por los accionistas de la empresa, y el aporte de terceros, que es el efectuado por Instituciones Financieras, públicas o privadas.

En cuanto al monto del proyecto de implantación del nuevo sistema de administración se estudió de manera tal que el 50% fuera aporte de propio y el otro 50% se realizará por medio del financiamiento de una entidad bancaria la cual trabaja con una tasa de interés anual nominal del 28%. En la tabla de financiamiento de terceros se muestra como se realizará el servicio de la deuda y pago del principal del al banco. La duración del préstamo se estimó de 3 años, para pagarlo desde el primer año.

Cuadro 12. Inversión Total

(Expresado en bolívares)

	PRIMER AÑO			INVERSION TOTAL		
	Aporte Propio	Aporte de Terceros	Aporte Total	Aporte Propio	Aporte de Terceros	Aporte Total
Activos Circulantes						
Inventario	85.000.000		85.000.000	85.000.000		85.000.000
Cuentas y Bancos	65.000.000		65.000.000	65.000.000		65.000.000
Activos Fijos						
Maq. y equipos nacionales	11.960.945	11.960.945	23.921.889	11.960.945	11.960.945	23.921.889
Mob. y equipo de oficina	21.922.313		21.922.313	21.922.313		21.922.313
A Total Activos Fijos	183.883.258	11.960.945	195.844.202	183.883.258	11.960.945	195.844.202
Otros Activos						
Costo financiero del crédito	2.789.213		2.789.213	2.789.213		2.789.213
Ingeniería del proyecto	2.300.000		2.300.000	2.300.000		2.300.000
Estudio de factibilidad	500.000		500.000	500.000		500.000
Instalación y montaje	717.657		717.657	717.657		717.657
Varios	1.958.442		1.958.442	1.958.442		1.958.442
B Total Otros Activos	8.265.312	0	8.265.312	8.265.312	0	8.265.312
C TOTAL ACTIVOS (A+B)	192.148.569	11.960.945	204.109.514	192.148.569	11.960.945	204.109.514
D Capital de Trabajo	0			0	0	0
E INVERSION TOTAL (C+D)	192.148.569	11.960.945	204.109.514	192.148.569	11.960.945	204.109.514
F Distribución porcentual	94,14%	5,86%	100,00%	94,14%	5,86%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

Cuadro 13. Financiamiento de Terceros

(Expresado en bolívares)

FASE 1: CONSTRUCCIÓN E INSTALACIÓN DE LA PLANTA - PERÍODO DE RECEPCIÓN DEL CRÉDITO

Semestre	Desembolsos del Banco		Saldo de la Cuenta Capital		Costo Financiero del Crédito		
	Porcentaje Semestral	Montos Entregados	Balance Inicial	Balance Final	Costo por Comisiones		Costo por Intereses
					Apertura	Compromiso	
	100,00%	11.960.945	0	11.960.945	239.219	0	1.571.319
			11.960.945	11.960.945	0	0	1.571.319
Totales	100,00%	11.960.945			239.219	0	3.142.639
Costo Financiero del Crédito							3.381.858

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

Semestre	Saldo de la Cuenta Capital		Pagos Semestrales de Amortización		
	Balance Inicial	Balance Final	Pagos Totales	Pagos de Capital	Pagos de Intereses
1 pago semestral 1	11.960.945	10.528.764	3.003.500	1.432.180	1.571.319
2 pago semestral 2	10.528.764	8.908.437	3.003.500	1.620.327	1.383.173
3 pago semestral 3	8.908.437	7.075.246	3.003.500	1.833.191	1.170.309
4 pago semestral 4	7.075.246	5.001.228	3.003.500	2.074.019	929.481
5 pago semestral 5	5.001.228	2.654.744	3.003.500	2.346.484	657.016
6 pago semestral 6	2.654.744	0	3.003.500	2.654.744	348.756
Totales			18.020.998	11.960.945	6.060.054

Anualización de los pagos semestrales de amortización

Año			Pagos de Capital	Pagos de Intereses
1	semestres 1 y 2	período de recepción del crédito	3.052.507	2.954.492
2	semestres 3 y 4	período de amortización del crédito	3.907.209	2.099.790
3	semestres 5 y 6	período de amortización del crédito	5.001.228	1.005.772
Totales			11.960.945	6.060.054

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

5.7.3.2. Estado de Resultados

Es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable.

El estado de resultados esta compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

En este caso el estado de resultados de la empresa en marcha con el proyecto, indica que empresa obtendrá una mayor solidez financiera y generará mayores utilidades al transcurrir de los años. Todo esto gracias a que el proyecto logra disminuir los costos operativos y de administración, haciendo que la empresa sea mas eficiente en su acción.

Cuadro 14. Estado de Resultados de Librería C.A. sin el Proyecto.

(Expresado en bolívares)		Valores Totales		
		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
PRODUCCIÓN TOTAL (Und)		574.080	588.432	602.784
A INGRESOS POR VENTAS		1.281.920.640	1.313.968.656	1.346.016.672
Materia prima		884.083.200	951.494.544	1.023.436.814
Nómina		189.619.164	202.193.245	215.194.442
Gastos de fabricación		73.050.992	75.988.217	78.951.134
B Costo de ventas		1.146.753.356	1.229.676.007	1.317.582.391
C Utilidad de producción (A-B)		135.167.284	84.292.649	28.434.281
D Depreciación y Amortización		6.253.785	1.096.116	1.096.116
E Utilidad antes de int/imp (C-D)		128.913.499	83.196.534	27.338.166
F Intereses crediticios		0	0	0
G Utilidad antes de impuestos (E-F)		128.913.499	83.196.534	27.338.166
H Impuesto sobre la renta		-25.014.590	-13.034.757	-4.100.725
I UTILIDAD NETA (G-H)		103.898.909	70.161.776	23.237.441

		Valores Unitarios		
		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
PRODUCCIÓN TOTAL (Und)		1,00	1,00	1,00
A INGRESOS POR VENTAS		2.233,00	2.233,00	2.233,00
Materia prima		1.540,00	1.617,00	1.697,85
Nómina		330,30	343,61	357,00
Gastos de fabricación		127,25	129,14	130,98
B Costo de ventas		1.997,55	2.089,75	2.185,83
C Utilidad de producción (A-B)		235,45	143,25	47,17
D Depreciación y Amortización		10,89	1,86	1,82
E Utilidad antes de int/imp (C-D)		224,56	141,39	45,35
F Intereses crediticios		0,00	0,00	0,00
G Utilidad antes de impuestos (E-F)		224,56	141,39	45,35
H Impuesto sobre la renta		-43,57	-22,15	-6,80
I UTILIDAD NETA (G-H)		180,98	119,24	38,55

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

Cuadro 15. Estado de Resultados de Librería C.A. con el Proyecto.

(Expresado en bolívares)		Valores Totales		
		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
PRODUCCIÓN TOTAL (Und)		571.334	585.618	599.901
A INGRESOS POR VENTAS		1.275.789.715	1.307.684.458	1.339.579.201
Materia prima		857.001.600	878.426.640	899.851.680
Nómina		213.837.780	226.411.861	239.413.058
Gastos de fabricación		76.395.334	79.340.304	82.311.322
B Costo de ventas		1.147.234.714	1.184.178.805	1.221.576.060
C Utilidad de producción (A-B)		128.555.001	123.505.653	118.003.141
D Depreciación y Amortización		14.373.078	5.515.122	5.515.122
E Utilidad antes de int/imp (C-D)		114.181.923	117.990.532	112.488.019
F Intereses crediticios		2.954.492	2.099.790	1.005.772
G Utilidad antes de impuestos (E-F)		111.227.431	115.890.741	111.482.248
H Impuesto sobre la renta		-19.201.555	-20.586.852	-19.257.614
I UTILIDAD NETA (G-H)		92.025.876	95.303.889	92.224.633
		Valores Unitarios		
		Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
PRODUCCIÓN TOTAL (Und)		1,00	1,00	1,00
A INGRESOS POR VENTAS		2.233,00	2.233,00	2.233,00
Materia prima		1.500,00	1.500,00	1.500,00
Nómina		374,28	386,62	399,09
Gastos de fabricación		133,71	135,48	137,21
B Costo de ventas		2.007,99	2.022,10	2.036,30
C Utilidad de producción (A-B)		225,01	210,90	196,70
D Depreciación y Amortización		25,16	9,42	9,19
E Utilidad antes de int/imp (C-D)		199,85	201,48	187,51
F Intereses crediticios		5,17	3,59	1,68
G Utilidad antes de impuestos (E-F)		194,68	197,89	185,83
H Impuesto sobre la renta		-33,61	-35,15	-32,10
I UTILIDAD NETA (G-H)		161,07	162,74	153,73

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

5.7.3.3. Flujo de Fondos

El flujo de fondos representa las corrientes de dinero del proyecto y agrupa las partidas de inversión, de ingresos, de costos de producción y de pasivos; clasificando las de inversión e ingresos como origen de fondos y las de costos de producción y pasivos como destino de fondos.

El estudio predice como serán las entradas y los pagos de efectivo que realizará la empresa durante los tres años que estableció el estudio. Y se observa que el flujo va aumentando año a año en el caso del estudio de la empresa en marcha con el proyecto. Esto representa un buen resultado financiero para la empresa sin contar que en los estudios se castigaron las cuentas de ingresos manteniendo fijo el precio de venta para los tres años

Cuadro 16.Flujo de Fondos de Librería C.A. sin el Proyecto

(Expresado en bolívares)			
	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
PRODUCCIÓN TOTAL (Und)	574.080	588.432	602.784
ORIGEN DE FONDOS			
Ingresos por inversión			
Aporte propio en activos	177.079.982		
Aporte de terceros en activos			
Capital de trabajo			
Ingresos operacionales			
Ventas del producto	1.281.920.640	1.313.968.656	1.346.016.672
Ingresos fiscales			
Reintegros y subsidios			
INGRESOS TOTALES	1.459.000.622	1.313.968.656	1.346.016.672
APLICACIÓN DE FONDOS			
Egresos por inversión			
Inversión total en activos	177.079.982		
Egresos por costo de ventas			
Materia prima	884.083.200	951.494.544	1.023.436.814
Nómina	189.619.164	202.193.245	215.194.442
Gastos de Fabricación	73.050.992	75.988.217	78.951.134
Egresos por gastos financieros			
Amortización de intereses			
Egresos por pasivos por pagar			
Amortización de capital			
Egresos fiscales			
Impuesto sobre la renta		25.014.590	13.034.757
EGRESOS TOTALES	1.323.833.338	1.254.690.596	1.330.617.148
SALDO DE CAJA	135.167.284	59.278.060	15.399.524

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

Cuadro 17. Flujo de Fondos de Librería C.A. con el Proyecto

(Expresado en bolívares)			
	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
PRODUCCIÓN TOTAL (Und)	571.334	585.618	599.901
ORIGEN DE FONDOS			
Ingresos por inversión			
Aporte propio en activos	192.741.214		
Aporte de terceros en activos	11.960.945		
Capital de trabajo			
Ingresos operacionales			
Ventas del producto	1.275.789.715	1.307.684.458	1.339.579.201
Ingresos fiscales			
Reintegros y subsidios			
INGRESOS TOTALES	1.480.491.874	1.307.684.458	1.339.579.201
APLICACIÓN DE FONDOS			
Egresos por inversión			
Inversión total en activos	204.702.158		
Egresos por costo de ventas			
Materia prima	857.001.600	878.426.640	899.851.680
Nómina	213.837.780	226.411.861	239.413.058
Gastos de Fabricación	76.395.334	79.340.304	82.311.322
Egresos por gastos financieros			
Amortización de intereses	2.954.492	2.099.790	1.005.772
Egresos por pasivos por pagar			
Amortización de capital	3.052.507	3.907.209	5.001.228
Egresos fiscales			
Impuesto sobre la renta	19.201.555	20.586.852	19.257.614
EGRESOS TOTALES	1.377.145.427	1.210.772.656	1.246.840.674
SALDO DE CAJA	103.346.447	96.911.802	92.738.527

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

5.7.3.4. Rentabilidad de la Inversión

Después de comparar los dos estudios financieros de la empresa se puede observar en primera instancia que el negocio tal como está planteado en este momento es un negocio rentable. Pero cuando lo comparamos con los resultados del estudio después de implementar el proyecto y se observan los flujos de caja descontados, se tiene que el Valor Presente Neto de la inversión es positivo y crea valor. Además de esto, cuando se compara la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN) se observa que el proyecto produce una rentabilidad aun mayor que la que tiene la empresa en marcha.

Cuadro 18. Rentabilidad de la Inversión de Librería C.A. sin el Proyecto.

(Expresado en bolívares)				
	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año	
PRODUCCIÓN TOTAL (Und)	574.080	588.432	602.784	
Tasa de Costo de Capital	28,00%			
RENTABILIDAD DEL PROMOTOR				
Inversión Realizada				
A Inversión Propia	-177.079.982			
B Saldo de Caja	135.167.284	59.278.060	15.399.524	
Flujo Neto de Fondos				
C Inversión Propia (A+B)	-41.912.698	59.278.060	15.399.524	
INVERSIÓN PROPIA				
Valor Presente Neto	10.779.226			
Tasa Interna de Retorno	63,86%			
RENTABILIDAD DEL NEGOCIO				
Inversión Realizada				
A Inversión Total	-177.079.982			
B Saldo de Caja	135.167.284	59.278.060	15.399.524	
Flujo Neto de Fondos				
C Inversión Total (A+B)	-41.912.698	59.278.060	15.399.524	
INVERSIÓN TOTAL				
Valor Presente Neto	10.779.226			
Tasa Interna de Retorno	63,86%			

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

Cuadro 19. Rentabilidad de la Inversión de Librería C.A. con el Proyecto

(Expresado en bolívares)			
	Primer Año	Segundo Año	Tercer Año
PRODUCCIÓN TOTAL (Und)	571.334	585.618	599.901
Tasa de Costo de Capital	28,00%		
RENTABILIDAD DEL PROMOTOR			
Inversión Realizada			
A	Inversión Propia	-192.741.214	
B	Saldo de Caja	103.346.447	96.911.802
			92.738.527
Flujo Neto de Fondos			
C	Inversión Propia (A+B)	-89.394.767	96.911.802
			92.738.527
INVERSIÓN PROPIA			
	Valor Presente Neto	33.531.783	
	Tasa Interna de Retorno	69,58%	
RENTABILIDAD DEL NEGOCIO			
Inversión Realizada			
A	Inversión Total	-204.702.158	
B	Saldo de Caja	103.346.447	96.911.802
			92.738.527
Flujo Neto de Fondos			
C	Inversión Total (A+B)	-101.355.712	96.911.802
			92.738.527
INVERSIÓN TOTAL			
	Valor Presente Neto	24.187.296	
	Tasa Interna de Retorno	54,74%	

Fuente: Elaboración Propia, año 2007.

Con respecto a los resultados del presente estudio se puede afirmar que las factibilidades de mercado, técnica, económica y financiera del proyecto son lo suficientemente sólidas como para dar marcha a la ejecución del proyecto de implementación de sistemas de control automatizados en el área de administración para Librería C.A.. Se considera que estos resultados hacen posible la cobertura de las metas programadas por el proyecto y generará el desenvolvimiento de nuevas inversiones en el futuro.

Capítulo VI: Conclusiones.

Los resultados obtenidos producto de este trabajo de investigación constituyen un gran aporte para la empresa Librería, C.A., aporte que le brindará la posibilidad de anticiparse y responder a los cambios del entorno, siendo una empresa más sólida y que aproveche las oportunidades del mercado; gracias a que ahora la empresa posee un plan estratégico.

Para obtener la planificación de estratégica de Librería, C.A. se paso por un proceso de diagnóstico, análisis y reflexión que cumple con los objetivos específicos que se plantearon al principio de la investigación, como lo son el análisis de las unidades de negocios, análisis externo e interno, formulación de las estrategias de la organización y del portafolio de proyectos. En cuanto al portafolio de proyectos se identificaron los proyectos a ser incluidos en el portafolio y se evaluó el proyecto que se considero más viable y con mayores beneficios para la empresa.

Como resultado final Librería, C.A. tiene su plan estratégico que contiene la formalización de los lineamientos de la empresa, las estrategias de operación y el portafolio de proyectos que son consecutivos con los objetivos de la organización. A demás de esto, tiene la evaluación de mercado, técnica y económica del proyecto de implementación de sistemas de control automatizados en el área de administración para Librería, C.A.. Gracias a esta evaluación, la empresa disfruta una información actualizada y con el detalle suficiente para poner en marcha este proyecto. Así como también, la investigación en general permite a Librería, C.A. la inmediata aplicación de su plan estratégico.

Capítulo VII: Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos y analizados en capítulos anteriores, la presente sección tiene como finalidad exponer de una manera resumida las principales recomendaciones.

Los objetivos que resultaron del presente estudio deben ser conocidos por todos los empleados, para que todos estén al tanto a donde queremos llegar y cómo lograr dichos objetivos.

Todo este proceso no es un trabajo puntual, no vale para hacerlo un día y olvidarlo por siempre más en un cajón. Se recomienda revisar y actualizar el plan estratégico y el portafolio de proyectos de librería C.A. con la frecuencia que exijan los continuos cambios en la industria a la que pertenece.

Se debe seguir un proceso de evaluación, seguimiento y control de los resultados del plan estratégico. Se debe recoger la respuesta de todo este estudio y saber si hemos planificado correctamente, si ha fallado la estrategia o si debemos revisar la misión de la compañía.

Es necesario realizar una evaluación de mercado, técnica y económica a los proyectos restantes del portafolio de proyectos. Se requerirá hacerlo para conocer si estos proyectos son factibles y favorables para la empresa.

Referencias Bibliográficas

Blanco, A. (2006). Formulación y Evaluación de Proyectos. (5ªed.).
Caracas: Texto.

Francés, A (2005). Estrategia para la empresa en América Latina.
Caracas: IESA.

Guerra, A. (2005). Gerencia Pública y Economía Informal: Criterios de
definición de las micro y PYMES. [Documento www].URL.
<http://www.eumed.net/libros/2005/ags-gp/2f.htm>

Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos (2004).(3ªEd.).
Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.

Haar, J.(2006). La gestión de empresas familiares: pacto de balance.
Debates IESA, 2, 18-19.

Rodríguez, A y Martínez, L (2006). Todo lo que usted quería saber sobre
las múltiples caras de las empresas familiares. Debates IESA, 2,
35.

[www.es.wikipedia.org/wiki/Pyme](http://es.wikipedia.org/wiki/Pyme) (visitado 2007, febrero 25). Pyme.
[Documento www]. URL
<http://es.wikipedia.org/wiki/Pyme>

www.fundes.org (Visitado 2007, abril 04). Indicadores del entorno de la
pequeña y mediana empresa (PyME) en los países Fundes.
[Documento PDF]. URL
<http://www.fundes.org>

www.ipyme.org (Visitado 2007, marzo 22).Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. [Documento PDF]. URL <http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/>

www.rmiccs.gob.ve (visitado 2007, junio 16). Código de Comercio. [http:// www.rmiccs.gob.ve/codigo_comercio.asp](http://www.rmiccs.gob.ve/codigo_comercio.asp)